

Anfänge einer Institutionalisierung grenzüberschreitender Arbeitsbeziehungen? Zur Paradoxie der Internationalen Rahmenabkommen im globalen Dienstleistungssektor

Markus Helfen, Michael Fichter**
und Jörg Sydow**

* Institut für Management, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft,
** Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaft,
Freie Universität Berlin.

*„Industrielle Beziehungen im Dienstleistungsbereich“
GIRA-Jahrestagung 2011 in Düsseldorf, 13./14.10.2011*

Abstract

Der Beitrag untersucht Internationale Rahmenabkommen in privaten, arbeitsintensiven und unternehmensbezogenen Dienstleistungsbranchen (Sicherheitsdienste, Facility-Services, Leiharbeit). Im Zentrum des Beitrages steht die paradoxe Beobachtung, dass Internationalisierungsphänomene bei arbeitsintensiven Dienstleistungen häufig mit einem Verfall der arbeitspolitischen Institutionen in Verbindung gebracht werden, erstaunlicherweise aber gibt es Internationale Rahmenabkommen zwischen globalen Dienstleistungsunternehmen und globalen Gewerkschaftsverbänden. Fallstudien in diesem Bereich deuten daraufhin, dass vor allem ein Zusammenfallen von zwei Aspekten den paradoxen Abschluss von IFAs in arbeitsintensiven Dienstleistungssegmenten begünstigt: Erstens auf Seiten der globalen Gewerkschaftsverbände ein Verhandlungskonzept, das ausgehend von den niedrigen Organisationsgraden in den betroffenen Branchen "Organizing" zum Gegenstand der Aushandlung macht und zweitens auf Seiten des zentralen Managements ein besonderer Legitimationsbedarf des Geschäftsmodells bei gleichzeitig erhöhter Sichtbarkeit des Unternehmens.

1. Einleitung

Die Befassung mit den Besonderheiten einer spezifisch transnationalen Komponente von industriellen Beziehungen im Bereich der unternehmensbezogenen, arbeitsintensiven Dienstleistungen kann geradezu als exotisches Thema der *Industrial Relations*-Forschung eingestuft werden. Das ist erstaunlich angesichts der rasanten nationalen und internationalen Aufwärtsentwicklung in industrienahen Dienstleistungsbranchen wie der Leiharbeit, den Sicherheitsdiensten, den Reinigungsdiensten oder der technischen Instandhaltung in den vergangenen zwei Jahrzehnten (Alajääskö 2007). Deren Ende ist derzeit nicht absehbar, man denke nur an internationalen Großunternehmen wie Manpower, Sodexo, Securitas oder ISS, die allesamt trotz des Kriseneinbruchs 2008/2009 gewachsen sind. Zudem werden Internationalisierungsphänomene in Dienstleistungsbranchen häufig mit einem Verfall bestehender Institutionen der industriellen Beziehungen in Verbindung gebracht, wenn etwa in Folge von Deregulierung von Prekarisierung, niedrigen Arbeitsstandards, geringen gewerkschaftlichen Organisationsgraden sowie allgemein unregulierter Arbeitserbringung die Rede ist (Dube/Kaplan 2010; Appelbaum/Schmitt 2009; Artus 2008; Bosch/Weinkopf 2007; Bormann 2006; Heery 2004). Insgesamt drängt sich der Eindruck auf, dass – wenn überhaupt industrielle Beziehungen unternehmensbezogen im transnationalen Rahmen thematisiert werden – über die Besonderheiten im internationalen Dienstleistungssektor wenig bekannt ist, zumindest im Vergleich mit dem verarbeitenden Gewerbe, allen voran der globalen Automobilindustrie.

Der Beitrag möchte diese Lücke füllen, indem Internationale Rahmenabkommen in privaten, arbeitsintensiven und unternehmensbezogenen Dienstleistungsbranchen (Sicherheitsdienste, Facility-Services, Leiharbeit) anhand von Fallstudien näher beleuchtet werden. Im Zentrum des Beitrages steht die paradoxe Beobachtung, dass Internationalisierungsphänomene bei arbeitsintensiven Dienstleistungen häufig mit einem Verfall landesspezifischer Institutionen der industriellen Beziehungen und Deregulierung in Verbindung gebracht werden, erstaunlicherweise aber Internationale Rahmenabkommen zwischen einigen international tätige Großunternehmen aus diesen Branchen und dem zuständigen globalen Gewerkschaftsverband abgeschlossen wurden. Tatsächlich zählen die größten Dienstleistungsunternehmen zu einer Pioniergruppe von 79 transnationalen Unternehmen, die den Weg einer grenzüberschreitenden Festlegung von Mindest-Arbeitsbedingungen eingeschlagen haben. Dieser paradoxe Umstand legt eine detaillierte Analyse nahe.

Nachfolgend werden zunächst Internationale Rahmenabkommen als ein Instrument der unternehmensbezogenen Transnationalisierung von Arbeitspolitik eingeordnet (Bourque 2008; Seifert 2008; Schömann et al. 2008; Hammer 2005; Herrstadt 2007; Mund/Priegnitz 2007; Riisgaard 2005). Insbesondere ist die Frage aufzuwerfen, inwiefern diese Abkommen als Ansatzpunkt für eine globale Regelung von Arbeitsbedingungen gesehen werden können.. In einem nächsten Schritt werden die Geschäftsmodelle der großen im engeren Sinn *multi-national* agierenden Dienstleistungsgesellschaften (vgl. Bartlett/Ghoshal 1990) im Rahmen einer grenzüberschreitenden, netzwerkförmigen Reorganisation der Wertschöpfung eingeordnet (Flecker/Meil 2010; Head 2003).

Wie sich sowohl Unternehmensstrategien als auch Gewerkschaftspolitik in den internationalen Rahmenabkommen niederschlagen, wird dann anhand von drei konkreten Unternehmen und Vereinbarungen im arbeitsintensiven, unternehmensnahen Dienstleistungsbereich untersucht. Ausgangspunkt ist dabei die Strategie von UNI, die als globaler Dachverband der Gewerkschaften in den privaten Dienstleistungen mit Hilfe von IFAs versucht, über gewerkschaftliches „Organizing“ Einfluss auf die Beschäftigungsbedingungen in den globalen Dienstleistungsunternehmen und -netzwerken zu nehmen. Im Organisationsbereich von UNI werden mit ServiceCorp, SecCorp und TempCorp drei Beschäftigungsgiganten als Fallstudien näher betrachtet, die exemplarisch Aufschluss über die Gründe und Auswirkungen des Abschlusses von IFAs im globalen Dienstleistungssektor versprechen. Entlang der Geschäftsmodelle der Unternehmen, der jeweiligen Verhandlungsprozesse sowie der vereinbarten Bestimmungen und ihrer Umsetzung werden diese Fälle systematisch miteinander verglichen. Erst das Zusammenspiel der Strategie von UNI und der Geschäftsmodelle vermag das Paradox erhellen, dass gerade die auf ein niedriges Kostenniveau angewiesenen Dienstleister bei der Unterzeichnung Internationaler Rahmenabkommen eine Vorreiterrolle spielen.

2. Unternehmensbezogene Transnationalisierung von Arbeitsbeziehungen: IFAs im Dienstleistungssektor?

Internationale Rahmenabkommen (engl. International Framework Agreements, IFAs) stellen ein vergleichsweise junges Instrument dar, mit dem die global agierenden, sektoralen Gewerkschaftsdachverbände eine unternehmensbezogene, transnationale Komponente der Arbeitsbeziehungen anstoßen möchten. IFAs werden zwischen den globalen Gewerkschaftsföderationen (engl. Global Union Federations, GUFs) und einzelnen transnationalen Unternehmen auf der Zentralebene der Konzerne verhandelt und

abgeschlossen. In diesen Vereinbarungen verpflichten sich die transnationalen Unternehmen explizit dazu, die Kernarbeitsnormen¹ der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) einzuhalten, was neben den eigenen Konzerntöchtern in vielen Fällen auch Allianzpartner und Zulieferfirmen einschließt (Schömann et al. 2008; Müller, Platzer und Rüb 2008, Papadakis 2008; Fichter et al. 2011). Zugleich legen die Parteien Verfahren fest, mit denen die Einhaltung der Vereinbarungen geprüft und bei Verletzung der Standards mögliche Konflikte bearbeitet werden können. Bei Zugrundelegung einer Definition, die als wesentliche Kriterien die Beteiligung mindestens einer GUF und eine zumindest formal globale Reichweite der Vereinbarung vorsieht, gibt es derzeit 79 solcher IFAs. Diese sind ganz überwiegend von Unternehmen unterzeichnet worden, die in Europa ihren Stammsitz haben. Zugleich sind fast alle Vereinbarungen in den Organisationsbereichen von UNI Global Union (UNI) und dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund (IMB/IMF) unterzeichnet worden, gefolgt von der Internationalen Föderation der Chemie-, Energie-, Bergbau- und Fabrikarbeitergewerkschaften (ICEM) und der Bau- und Holzarbeiter Internationale (BHI/BWI).

Den *Gewerkschaften* bzw. den GUFs geht es mit dem Abschluss von IFAs vor allem darum, auf Dauer eine unternehmensbezogene, gleichwohl grenzüberschreitende Arena zu etablieren, in der sie selbst eine eigenständige und anerkannte Rolle in der direkten Auseinandersetzung mit transnationalen Unternehmen spielen können. Getragen von gewerkschaftlichen Netzwerken können IFAs als Ausdruck einer konzernbezogenen Strategie der GUFs gewertet werden, um den Folgewirkungen grenzüberschreitender Wertschöpfung für Arbeit und Arbeitsbeziehungen Rechnung zu tragen, indem beispielsweise institutionelle Distanzen und Konkurrenzbeziehungen zwischen Gewerkschaften von verschiedenen Standorten überbrückt werden (Fairbrother/Hammer 2005).

Aus der Sicht des zentralen *Managements* geht es bei diesen Vereinbarungen hingegen vor allem darum, die Einhaltung elementarer Arbeitsstandards glaubwürdig nach außen zu dokumentieren und nach innen im Rahmen des grenzüberschreitenden Managementprozesses durchzusetzen (Van Tulder et al. 2008, Egels-Zandén 2009). Dies lässt sich im Kontext einer Debatte um Unternehmensverantwortung/CSR sehen, in der insbesondere die großen, grenzüberschreitend tätigen Unternehmen in ihrem Geschäftsgebaren einer erhöhten

¹ Die Kernarbeitsnormen finden sich zusammengefasst in der ILO *Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work* (1998) und umfassen die Vereinigungsfreiheit (ILO Konvention Nr. 87), das Recht auf Kollektivverhandlungen (Nr. 98), Verbot von Zwangsarbeit (Nr. 29 + 105) und Kinderarbeit (Nr. 138 + 182) sowie das Verbot von Diskriminierung (Nr. 111) und die Verpflichtung zur gleichen Bezahlung für gleichwertige Arbeit für männliche und weibliche Arbeitskräfte (Nr. 100).

Sichtbarkeit ausgesetzt sind, zugleich aber auch im Wettbewerb mit neuen Konkurrenten aus den BRIC-Staaten mit einer Nachhaltigkeitsstrategie antworten. In diesem Zusammenhang bietet die Einbeziehung von sog. "Stakeholder"-Gruppen einen Ansatzpunkt in gemeinsamen Initiativen Verbesserungen anzustoßen und Risiken zu vermeiden. Für europäische Unternehmenszentralen ist es in diesem Zusammenhang naheliegend, auf entsprechende Gewerkschaftsforderungen zuzugehen, da entsprechende Traditionen und Institutionen der Arbeitsbeziehungen sowohl an den jeweiligen Stammsitzen als auch auf europäischer Ebene bestehen (Preuss et al. 2009).

Der Bedarf für eine entsprechende „Regulation“ von Arbeit, sei es durch eine unilaterale CSR-Politik oder eine bilaterale Vereinbarung mit Hilfe von IFAs entsteht im Zuge der Reorganisation der Wertschöpfung, die an vielfältigen Kombinationen von Auslagerung und Verlagerung von Unternehmensteilen erkennbar wird, was mittlerweile in der Form des "fine-slicing" der Wertschöpfung (Contractor et al. 2010) bzw. einer „Produktion im Netzwerk“ (Sydow/Möllering 2009) beschrieben wird. Das arbeitspolitische Kernproblem einer solchen Entwicklung besteht in der Durchsetzung von elementaren Arbeitsstandards bei einer sich ausdifferenzierenden Qualität und Segmentierung von Beschäftigungsverhältnissen (Atkinson 1985; Grimshaw et al. 2005; Sydow/Wirth 1999; Plehwe 2001; Nienhüser 1999; Wirth 1999). Die Reichweite von unternehmens- und branchenbezogenen Standards schrumpft mit jedem Auslagerungsschritt genauso wie bei grenzüberschreitender Verlagerung, was die Erfassung von Beschäftigungsverhältnissen durch diese Standards an der Peripherie der so entstehenden Wertschöpfungsnetzwerke erheblich erschwert (Palpacuer 2008).

3. Untersuchungsfeld und Methodik

Der Organisationsbereich von UNI umfasst ein diverses Bündel an privaten Dienstleistungsbranchen, in denen verschiedene Arten von Wertschöpfungsnetzwerken anzutreffen sind (vgl. Tabelle 1). Während etwa im Bankenbereich, in Teilen der Telekommunikation oder im Handelsbereich von wenigstens semi-stabilen Konfigurationen ausgegangen werden kann, zumindest was die Kernbelegschaften großer Unternehmen anbelangt (Royle/Ortiz 2009; s. aber Bormann 2006; Wirth 1999), weisen die unternehmensbezogenen, arbeitsintensiven Dienstleistungen Wertschöpfungsstrukturen auf, die in Bezug auf die Geltung elementarer Arbeitsstandards die zusätzlichen Komplikationen im Dienstleistungsbereich wie im Brennglas erkennbar machen.

So kann gerade in Bezug auf die unternehmensbezogenen Dienstleistungen, allen voran den sog. Facility Services, d.h. etwa Reinigung, Sicherheit und weitere Gebäudedienste, aber auch im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung, von einer hohen Fluktuation bei Arbeitsplätzen mit überwiegend niedriger Vergütung, eingeschränkten Qualifizierungsaussichten und geringer Beschäftigungssicherheit gesprochen werden (Dube/Kaplan 2010; Appelbaum/Schmitt 2009; Artus 2008). Ähnlich wie im Baugewerbe sind arbeitsintensive, unternehmensnahe Dienstleistungen von einer starken Inanspruchnahme von temporärer Vertragsarbeit gekennzeichnet, teilweise werden wie in der Arbeitnehmerüberlassung solcherart Beschäftigungsverhältnisse zum eigentlichen Geschäftszweck der Unternehmen erhoben (Wills 2009; Bosch et al. 2011; Kalleberg 2000). In einem arbeitspolitischen Kontext kommt hinzu, dass diese Dienstleistungen oft im Schnittpunkt zwischen verschiedenen Branchenabgrenzungen, und mithin auch Gewerkschafts- und Verbandsdomänen erbracht werden, was Probleme der Definition einer klaren Organisationsbasis sowie divergierenden Erwartungen an Arbeitsstandards einschließt. Zudem sind diese Dienstleistungen von einer Drei-Parteienbeziehung gekennzeichnet, bei der relevante Arbeitsbedingungen im Einfluss der Kundenunternehmen stehen, die diese Leistungen in Anspruch nehmen, nicht aber vom formalen Arbeitgeber kontrolliert werden (Liu et al. 2010).

Dienstleistungssektor	Gesamtzahl der IFAs von UNI *)	Zahl der europäischen Unternehmen mit IFA	Durchschnittliche Zahl der Beschäftigten (in Tsd., 2007)	Durchschnittliche Zahl der Länderstandorte (2007)
Telekommunikation	7	4	117.6	21
Handel	5	3	232.0	32
Facility- und Sicherheitsdienstleistungen	3	3	419.3	65
Arbeitnehmerüberlassung und Personaldienstl. *)	5	3	705.8***)	49
Sonstige (Druck und Medien, Finanzinstitute)	5	2	20.4	12
Total	25	15	-	-

Erläuterungen: *) Die Gesamtzahl der Vereinbarungen im Organisationsbereich von UNI ist mit verschiedenen Unwägbarkeiten behaftet. Zwar gibt UNI selbst bis zu 30 Vereinbarungen an, von diesen sind aber mindestens fünf aufgrund von Fusionen, Fehlklassifikationen und Reichweite nicht als aktuell gültiges IFA zu werten. Von den verbleibenden Vereinbarung ist für mindestens acht die tatsächlich globale Reichweite fraglich, weil sie zwar von UNI unterzeichnet wurden, aber die Unternehmen mit deutlich regionalen Schwerpunkten agieren. **) Die Beschäftigungszahl beinhaltet die unmittelbar und mittelbar

Beschäftigten.

Tabelle 1: Internationale Rahmenabkommen im Organisationsbereich von UNI

Als Folge kann gesagt werden, dass bei unternehmensbezogenen, arbeitsintensiven Dienstleistungen Gewerkschaften im globalen Maßstab nur schwach vertreten sind; oft bestehen gar keine Gewerkschaftsorganisationen oder sie befinden sich in der Aufbauphase. Wenn Gewerkschaften bestehen, haben sie teilweise nur eingeschränkt Zugang zu den Unternehmen (Dolvik/Waddington 2005). Aufgrund ihrer Ausbreitung in der jüngeren Vergangenheit haben sich bei unternehmensnahen, arbeitsintensiven Dienstleistungen auf Arbeitgeberseite nur eingeschränkt Verbände mit belastbarer konfliktpartnerschaftlicher Ausrichtung gebildet (Menez 2010). In der Kombination bringt all dies vergleichsweise niedrige Arbeitsstandards bei geringer Reputation dieser Dienstleistungen mit sich.

Dennoch liegen auch in diesem Bereich Vereinbarungen mit globaler Reichweite zur Einhaltung von elementaren Arbeitsstandards vor. Diese Tatsache deutet darauf hin, dass neben den strukturellen Voraussetzungen einer grenzüberschreitenden Wertschöpfung auch die Strategien und (Ver-)Handlungen der Akteure eine Rolle bei der Konstitution transnationaler Arbeitsbeziehungen spielen. Allen voran haben die Organisationsansätze der GUFs im Umgang mit vernetzten Produktionsstrukturen einen Einfluss, indem sie die traditionellen Geschäftsmodelle im Dienstleistungsbereich nicht einfach akzeptieren, sondern als bestreitbar und veränderbar begreifen, was Prozesse institutionellen Wandels auszulösen vermag (Levy 2008; King/Pearce 2010). Zugleich erweisen sich aber auch spezifische Unternehmensstrategien, die im sog. low cost-Bereich nicht zwangsläufig mit unitaristischen Arbeitsbeziehungen einhergehen müssen (Harvey/Turnbull 2010), als bedeutender Ansatzpunkt für den Abschluss von IFAs. Mithin werfen die IFAs im Dienstleistungsbereich im Kontext des einleitend angedeuteten Paradoxons weitere Fragen auf: Wie gelingt es einem globalen Gewerkschaftsdachverband wie UNI solche Vereinbarungen auszuhandeln und abzuschließen? Warum genau unterzeichnen solche Dienstleistungsunternehmen überhaupt internationale Rahmenabkommen? Und welche Bedeutung hat dies für die Ausbildung einer transnationalen Arena der Arbeitsbeziehungen?

Antworten auf diese Fragen werden nachfolgend anhand von drei explorativen Fallstudien gesucht, die überwiegend auf Interviews mit den hauptsächlich beteiligten Akteuren sowie weiteren Sekundärmaterialien beruhen (s. unten). Ein fallstudienbasiertes Vorgehen erscheint im vorliegenden Zusammenhang aus mehreren Gründen als angemessen: Erstens sind IFAs zugleich als sehr neuartig und als relativ selten anzusehen. Zweitens sind mithin die multiplen

Kontextbedingungen und Prozesse erst noch in ihrer Bedeutung und ihrem Ablauf zu erschließen (Yin 2009; Eisenhardt/Graebner 2007; Siggelkow 2007). Die Auswahl der nachfolgend diskutierten drei Unternehmen, die transnationale Rahmenvereinbarungen im Feld der unternehmensnahen, arbeitsintensiven Dienstleistungen unterzeichnet haben, stützt sich überwiegend auf ihre exemplarische Besonderheit. Diese Unternehmen sind im Facility Management (ServCorp), in der Sicherheitsbranche (SecCorp) und der Arbeitnehmerüberlassung (TempCorp) tätig. Sie stehen besonders prononciert für die arbeitspolitischen Verwicklungen und Schwierigkeiten, auf die eine Transnationalisierung von Arbeitsbeziehungen unter den Bedingungen einer grenzüberschreitenden, netzwerkartigen Organisation der Wertschöpfung im Dienstleistungsbereich trifft. Zudem spiegeln sie das rasante Wachstum privater Dienstleistungsgroßunternehmen in der Folge von öffentlicher und privater Auslagerung und Deregulierung wider und sind mithin besonders geeignet, die arbeitspolitischen Folgen einer netzwerkförmigen Fragmentierung der Vertretungsmöglichkeiten zu erkunden (Marchington et al. 2005). Zugleich vermitteln die drei Unternehmensfallstudien die Voraussetzungen, trotz widriger globaler Rahmenbedingungen, Ansätze einer grenzüberschreitenden Arbeitspolitik zu finden.

4. Ergebnisse aus drei Fallstudien

Alle drei Unternehmen sind im internationalen Vergleich als regelrechte Beschäftigungs-"giganten" zu bezeichnen, die nur von ein paar wenigen Unternehmen (etwa andere Dienstleistungsunternehmen wie Walmart) noch übertroffen werden können. Im Jahr 2010 weisen alle drei Unternehmen Verantwortung für jeweils über eine halbe Milliarde Beschäftigungsverhältnisse auf und sind mit ihren Dienstleistungsnetzwerken praktisch in allen Kontinenten vertreten, wenn auch in unterschiedlicher Marktabdeckung in Bezug auf einzelne Länder. Alle drei Unternehmen verfügen darüber hinaus über eine mitarbeiterbezogene Dienstleistungsstrategie, nach der vor allem personalseitige Aspekte über den Erfolg des Unternehmen entscheiden (programmatisch etwa Heskett et al. 2008). Zugleich sind alle Unternehmen in den letzten drei Jahren – und zwar trotz der Rezession 2008/2009 – noch in erheblichem Umfang gewachsen, was insgesamt auf die Bedeutung des Sektors für die globalen Arbeitsbedingungen hindeutet.

Die Fallstudien zu den Internationalen Abkommen dieser Unternehmen beruhen außer auf einer Analyse der von ihnen abgeschlossenen IFAs selbst vor allem auf 20 leitfadengestützten Interviews, die zwischen 2008 und 2010 mit zentralen Akteuren auf Management- und Gewerkschaftsseite geführt worden sind, die in die Aushandlung und Umsetzung der

Rahmenabkommen auf Zentralebene involviert waren (s. Tabelle 2). Auf Managementseite sind dabei die Vorstandsmitglieder im Verantwortungsbereich HRM, auf Gewerkschaftsseite die Vertreter der globalen Gewerkschaftsdachverbände sowie die Gewerkschaften am Standort der Konzernzentrale und europäische Betriebsratsvorsitzende befragt worden. Für TempCorp war es auch erforderlich einen Verbandsvertreter auf internationaler Ebene zu befragen, was dem Umstand geschuldet ist, dass die hier anzutreffende Vereinbarung die Besonderheit aufweist, zeitgleich von mehreren Großunternehmen unterzeichnet worden zu sein. Zudem kann auf einzelne Interviews mit lokalen Management- und Gewerkschaftsvertretern an ausgewählten Standorten der Unternehmen in Indien, Brasilien, den USA oder der Türkei zurückgegriffen werden. Zusätzlich können wir zu Vergleichszwecken reichhaltiges Interview- und Sekundärmaterial aus weiteren Fallstudien, Sekundäranalysen und Workshops nutzen, da die hier diskutierten Fälle Teil einer größer angelegten Untersuchung von IFAs darstellen.²

Unternehmen	GUF	Sektor	Beschäftigte 2007 (2010)	Zahl der Standorte 2007 (2010)	Interviews, 2008-2010			
					Management	GUF	Mitgliedsgewerkschaften, EBR	Sonstige
Serv Corp	UNI	Facilitydienstleistungen	438,000 (523,000)	50 (62)	2	2	3	-
Sec Corp	UNI	Sicherheitsdienstleistungen	560,000 (622,000)	120 (125)	1	2	3	-
Temp Corp	UNI	Arbeitnehmerüberlassung und Personaldienstleistungen	384,000 (527,000)	51 (43)	2	2	2	1

Tabelle 2: Die Fallstudien

² Insgesamt haben wir 143 Interviews mit Management- und Gewerkschaftsvertretern zu 28 Unternehmen in Dienstleistungssegmenten (Einzelhandel, Banken, unternehmensnahe Dienstleistungen) sowie aus dem verarbeitenden Gewerbe (Automobilhersteller, Zulieferer, Chemieunternehmen) und dem Bausektor (Bauindustrie, Baumaterialien) geführt. Hinzu kommt eine Sekundäranalyse aller bislang abgeschlossenen Rahmenvereinbarungen (Stand Januar 2011), die vor allem die in den Rahmenabkommen aufgenommenen Arbeitsstandards (substantielle Regelungen) sowie die Regelungen zur Umsetzung und Überprüfung einschließlich der Konfliktregulierung im Beschwerdefall (prozessuale Regelungen) untersucht. Zudem konnten wir an insgesamt sieben Workshops mit Sozialpartnern teilnehmen, von denen zwei mit den GUFs, ein mit Arbeitgebervertretern und vier gemeinsame Workshops in Brasilien, den USA, der Türkei und Indien stattgefunden haben. Dieses Material wird bedarfsweise herangezogen, um die Besonderheiten der hier diskutierten Unternehmen zu veranschaulichen.

4.1 Die IFA-Strategie von UNI

Der gemeinsame Nenner aller hier behandelten Vereinbarungen ist, dass sie zunächst von UNI angestoßen worden sind, was die Frage nach der generellen IFA-Politik von UNI nahelegt. Im Wesentlichen unterscheidet sich die Strategie von UNI in Bezug auf den Abschluss von IFAs in zwei Punkten von den Ansätzen anderer GUFs. Erstens räumt UNI IFAs einen besonderen Stellenwert im Rahmen der gesamten Aktivitäten ein, was sich auch darin widerspiegelt, dass UNI die meisten Vereinbarungen seit 2001 abgeschlossen hat. Zweitens spielt eine "Organizing"-Strategie innerhalb der IFA-Politik eine herausragende Rolle.

Hervorstechend ist zunächst, dass UNI bis zum 3. Weltkongress 2010 in Nagasaki eine explizite Strategie zum Abschluss *vieler* Vereinbarungen eingeschlagen hat. Ziel ist es mit einer großen Anzahl von Vereinbarungen eine kritische Masse zu überschreiten, die anfängliche Vorbehalte und Ablehnung auf Managementseite durch Verweis auf bereits geschlossene Beispielvereinbarungen aus verschiedenen Zweigen und Regionen der Welt zu überwinden trachtet. Mit diesem Vorgehen möchte sich UNI als eigenständiger Verhandlungspartner der globalen Unternehmen legitimieren: "The first point of the Global Agreement is that it means that the company recognizes us as a legitimate partner to deal with." (UNI Gen Sec) Zudem soll mit einer hohen Zahl von Vereinbarungen der Weg für branchenweite Vereinbarungen geebnet werden, die über das einzelne Unternehmen hinausreichen. Diese Strategie beinhaltet im Einzelnen auch eine hohe Konzessionsbereitschaft in Bezug auf die Inhalte der Vereinbarungen, etwa in Bezug auf die Überprüfung der Einhaltung auch bei Zulieferfirmen. Dies steht im Kontrast zu anderen GUFs, die – e wie der IUF oder ITGWLF – nur wenige Vereinbarungen abgeschlossen haben, um diese überhaupt erst einmal langfristig erproben zu können. IMF, ICEM und BWI haben mehr Vereinbarungen abgeschlossen, sind aber relativ restriktiv in Bezug auf die Konditionen, die eine globale Reichweite, die Berücksichtigung der Zulieferer und die Anerkennung von lokalen Gewerkschaften beinhaltet. Der IMF verlangt von einer Vereinbarung, dass sie diese Kriterien mindestens einhält. ICEM ist zwar in Bezug auf einzelne Kriterien konzessionsbereiter, setzt dafür aber voraus, dass eine Prozedur für fortgesetzte Verhandlungen festgelegt wird. Zumindest in den neueren Vereinbarungen in der holzverarbeitenden Industrie besteht BWI auf gemeinsames Monitoring und Kostenübernahme für Audits. Im Vergleich zu UNI nehmen diese GUFs in Kauf, im Zweifel eine geringere Zahl an Vereinbarungen zum Abschluss zu bringen, die jedoch im Hinblick auf organisatorische Reichweite und thematische Tiefe der Bestimmungen weiter gehen.

Ein zweiter wichtiger Unterschied ist der Stellenwert den das sog. Organizing in der Strategie von UNI einnimmt. Dies kommt etwa in der folgenden Aussage zum Ausdruck: »In our case, certainly the ability to freely organize unions is the key goal of a Global Agreement: to enable us to establish that multinationals are going to respect some key elements that allow workers to organize.« (UNI property services rep2) UNI geht dabei von der Sichtweise aus, dass gerade große internationale Dienstleistungsanbieter strategische Ansatzpunkte darstellen, um Gewerkschaftsorganisationen überhaupt erst zu schaffen. In gewissem Sinn kann gesagt werden, dass UNI mit einem unternehmensorientierten Organizingkonzept aus der Not eine Tugend macht, indem die großen Dienstleistungsunternehmen als strategische Hebel betrachtet werden, um lokale Organisationsanstrengungen zu unterstützen und auf diesem Wege letztlich die Standards auch bei Dienstleistungstätigkeiten zu heben. Als Antreiber dieser Politik gilt die US-amerikanische Service Employees International Union (SEIU), die mittels Kampagnen in den USA die Belegschaften von Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen, Reinigungs- und Sicherheitsunternehmen mobilisiert und organisiert hat (etwa "Justice for Janitors"; Woodruff 2007). Ziel ist es jeweils, lokale Aktivisten und Gewerkschaften an verschiedenen Standorten zusammenzuführen, um aus mehreren Richtungen weltweiten Druck auf die Unternehmenszentrale auszuüben, eine Vereinbarung abzuschließen. In diesem Prozess ist UNI zugleich gefordert entsprechende Gewerkschaftstrukturen lokal aufzubauen und grenzüberschreitend zu vernetzen. Auf diesem Weg verbindet UNI den Abschluss eines IFAs mit einer Organisationskampagne.

Die nachfolgend diskutierten Fälle reflektieren diese beiden Dimensionen der UNI-Strategie. Während die Vereinbarung mit SecCorp im Jahr 2008 idealtypisch für den "Organizing"-Ansatz mit einer weltweiten, öffentlichen Kampagne gegen die Arbeitsbedingungen bei SecCorp steht, steht die Vereinbarung mit TempCorp (ebenfalls 2008) exemplarisch für einen branchenbezogenen Ansatz, der mehr auf inhaltlichen Konzessionen als Mobilisierung basiert, dafür aber neben TempCorp weitere weltweit führende Unternehmen in der Arbeitnehmerüberlassung zur Unterzeichnung gebracht hat. Die Vereinbarung mit Service-Corp im Jahr 2003 (Revision 2008) lässt sich zwischen beiden Ansatzpunkten verorten, insoweit ihr zwar auch einzelne kampagnenhafte Aktionen vorausgegangen sind, die jedoch nur auf wenige Standorte begrenzt waren, und die Vereinbarung ungewöhnlich weitreichende Zugeständnisse des Managements in Bezug auf den Gewerkschaftszugang zu den lokalen Niederlassungen vorsieht.

4.2 ServCorp

Geschäftsmodell

ServCorp deckt eine große Bandbreite von Dienstleistungen wie Reinigung, Gebäudeunterhaltung bis hin zu speziellen Sicherheitsdienstleistungen ab. Rund die Hälfte des Geschäfts wird im Reinigungsgewerbe erzielt, die sog. Property Services tragen rund ein Viertel bei, das übrige Viertel wird von Catering, Bürodiensten, Sicherheit und Gebäudeunterhaltung geprägt. Obgleich das Unternehmen einen skandinavisch-europäischen Ursprung hat, ist es heute im mehrheitlichen Eigentum von global agierenden britischen und US-amerikanischen Finanzinvestoren. Gegründet im Jahr 1901 als Familienunternehmen, hat ServiceCorp von 2007 bis 2010 die Zahl der Standorte von 50 auf 62 erhöht und die Zahl der Mitarbeiter von 438 Tsd. auf über eine halbe Million (522 Tsd.) ausgeweitet. Seit 2000 hat ServiceCorp weltweit über 600 andere Unternehmen aufgekauft. Damit gehört ServiceCorp zu den größten Dienstleistungsunternehmen der Welt. Trotz dieser Größe kann ServiceCorp als ein multinationales Unternehmen mit sehr direkter Kontrolle der Landesgesellschaften angesehen werden, die überwiegend in Form von eigenen Tochtergesellschaften im Alleinbesitz auf Landesebene geführt werden. Die Unternehmenszentrale zeichnet für die Koordination zentraler Konzernfunktionen verantwortlich, zu denen die Unternehmensfinanzierung, das strategische Management und auch HRM gehören. Für das Management kommt der Auslagerung von Aktivitäten an Fremdfirmen nur in einem vernachlässigenswertem Umfang vor. Dies liegt nach Angaben des Managements daran, dass das Unternehmen selbst überwiegend als Unterauftragnehmer anderer Großunternehmen agiert. In der Konsequenz kann das Wachstum von ServCorp zwar zentral auf die netzwerkförmige Reorganisation der Wertschöpfung zurückgeführt werden, ist aber selbst als Dienstleistungskonzern, nicht als Dienstleistungsnetzwerk organisiert (vgl. zu dieser Unterscheidung Wirth/Sydow 2004).

Das Geschäftsmodell von ServiceCorp lässt sich im Sinne von Dienstleistungsverträgen verstehen, die mit anderen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen geschlossen werden. Diese Verträge beinhalten unterschiedliche Bündel von Einzelleistungen, die sich auf Reinigung, Instandhaltung und diverse andere Gebäudedienste von Logistik bis hin zu sog. Bürodienstleistungen beziehen. Dabei übernimmt ServiceCorp meist die Dienstleistungen für eine Vielzahl an Standorten der Kundenunternehmen, häufig auch gleichzeitig verteilt über mehrere Staaten. Teilweise bietet ServiceCorp auch im Rahmen von Konsortien sog. Betreibermodelle und Öffentlich-Privaten-Partnerschaften im Gebäudebereich an. Hierbei

erstreckt sich der Gesamtvertrag auf mehrere Schritte des Lebenszyklus eines Gebäudes, von der Errichtung bis zur Unterhaltung, von denen ServiceCorp einige Schritte übernimmt. Mit diesem Geschäftsmodell steht ServiceCorp beispielhaft für ein Dienstleistungsunternehmen, das in globale Produktions- und Wertschöpfungsnetzwerke eingebunden ist, und zwar in einer Rolle als Zulieferer von integrierten Bündeln von Dienstleistungen für transnational agierende Unternehmen. Traditionell war das Geschäftsmodell von ServCorp an einer Strategie der Kostenführerschaft orientiert. Dies hat sich in den letzten Jahren geändert, indem man stärker auf Qualität setzt; gleichwohl ohne (nunmehr einer hybriden Strategie folgend) die Kostenstrukturen der Leistungsangebote aus dem Blick verlieren zu können (vgl. dazu im Überblick Sydow/Möllering 2009, S. 134 sowie 70 ff.). Damit wurde der betriebswirtschaftliche Boden bereitet für Verhandlungen mit Gewerkschaften über den Abschluss eines IFA bereitet.

Verhandlungen

Man kann sagen, dass UNI die Gelegenheit ergriffen hat, das erste IFA mit einem entgegenkommenden, sozialpartnerschaftlichen Management auszuhandeln, und zwar in einem Geschäftszweig, der gewöhnlich mit schwierigen Arbeitsbeziehungen belastet ist. Mit diesem Abschluss sollte zudem eine Möglichkeit eröffnet werden, gewerkschaftliche Organisationsanstrengungen in einem Sektor konkret zu fördern, der weltweit betrachtet von niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgraden bestimmt ist. Dabei ist UNI auf eine Herangehensweise des Managements von ServCorp gestoßen, die vergleichsweise kurze Verhandlungen 2003 (unter einem Jahr) und mehr oder weniger unproblematische Nachverhandlungen 2008 erleichtert hat. Auch von UNI wird diese sozialpartnerschaftliche Haltung des zentralen Managements im Grundsatz bestätigt,³ auch wenn im Einzelnen öffentlicher Druck erforderlich war, um die Verhandlungen zu konkretisieren.⁴

Aus Managementperspektive unterstreicht der Abschluss (2003) und die Nachverhandlung (2008) des IFA den sozialpartnerschaftlichen Ansatz des Unternehmens, der sich auf die

³ »I think that as a company at the top level ServCorp is more respectful of unions and of the role workers' organizations play in the success of their company than [others]. (...) And I can absolutely tell you, (...) most companies in the world don't have that attitude about unions.« (UNIprop rep)

⁴ "(...) ServCorp had a leaflet about the good things they do in developing countries (...) with 15 pictures of women from developing countries and that they do a lot of good things for them. And we made another one with cleaners on it, from all over the world, that said, 'you do it for developing countries but you don't do it for cleaners, because here they are'. And we took that leaflet out in several countries in the offices of the owners (...). And it worked, because after that global action, ServCorp wanted to talk (...). (...) in our country we put a tent in front of the offices of ServCorp. We had an argument over the national collective agreement. (...) And we did some actions also, with lots of publicity in our country, and ServCorp didn't like the nature of the publicity in our country." (ServCorp, Gewerkschaft2)

europäischen Wurzeln des Unternehmens zurückführen lässt. Beispielsweise rühmt sich ServiceCorp das erste Unternehmen mit einem freiwilligen Europäischen Betriebsrat (EBR) im Dienstleistungsbereich gewesen zu sein (1995, also noch ein Jahr vor Inkrafttreten der EU-Richtlinie zu Europäischen Betriebsräten). Es ist jedoch festzuhalten, dass nach Auskunft der befragten EBR-Vertreter der Europäische Betriebsrat des Unternehmens nur eine indirekte Rolle in der Aushandlung der Vereinbarung, aber auch bei der späteren Umsetzung spielt.

Im Vergleich ragt die strategische Bedeutung des HRM im Verhandlungsprozess im Vergleich mit anderen IFA-Unternehmen heraus. Diese lässt sich dahingehend zusammenfassen, dass ServCorp im Wettbewerb um internationale Großkunden eine qualitätsorientierte Differenzierungsstrategie einschlägt, die auf die Verknüpfung zwischen höheren Arbeitsstandards und höherer Qualität der Dienstleistung setzt, ohne allerdings – im Sinne einer hybriden Strategie – die Kosten- bzw. Preisseite zu vernachlässigen. Insbesondere wird der Stellenwert der Arbeitsbeziehungen für das Dienstleistungsgeschäft hervorgehoben. Kooperative Arbeitsbeziehungen werden als »the most profitable way to run our business« beschrieben (Interview HR Manager ServiceCorp). Motivierte und zufriedene Mitarbeiter werden als Schlüssel zu Dienstleistungen mit hoher Qualität betrachtet.⁵ Als Teil seiner sozialpartnerschaftlichen Herangehensweise erwartet das Management von der Gewerkschaft, dass sie einem internen, bilateralen Verfahren zur Behandlung von Arbeitskonflikten zustimmt und dies auch einhält. Zentral und in gewisser Hinsicht ausschlaggebend, scheint auf Managementseite aber das Motiv gewesen zu sein, "unfaire" Lohndumpingkonkurrenz sog. schwarzer Schafe zu vermeiden. Dieses Motiv berührt auch das Selbstverständnis und die Legitimation des Geschäftsmodells insgesamt (s. etwa Nisim/Benjamin 2008). In diesem Zusammenhang dient die Vereinbarung in den meisten Märkten als Qualitätssignal gegenüber den Kundenunternehmen, welche die Auftragsvergabe an die Einhaltung von elementaren Arbeitsstandards koppeln.

Formale Konfliktlösung und Umsetzung

Die formalen Bestimmungen des Rahmenabkommens sind außergewöhnlich weitreichend, indem neben den Kernarbeitsnormen auch weitere ILO-Konventionen in Bezug zur Arbeitszeit und Vergütung referenziert werden, aber vor allem mit dem nachverhandelten

⁵ Programmatisch drückt sich dies in folgenden Aussagen des Managements aus: »Employees should be engaged, satisfied and should feel comfortable and welcomed.«; »Our product is our people, our people is our product.«; »It is really in line with our business to make an agreement (..) with UNI (..) because we think of them as one of the biggest suppliers (..) of our product, one of our biggest cooperation partners.« "We need to have good relationships with (..) the unions, (...) because we need to make sure, that our employees feel engaged and satisfied and want to stay and work for us." (Interview HR Manager ServiceCorp).

Abkommen (2008) sehr detaillierte Bestimmungen den Zugang und die Information der Gewerkschaften zu den lokalen Niederlassungen und die Gewerkschaftsanerkennung vor Ort regeln. Gerade von Managementseite drückt sich dies in einem besonderen Umgang mit gewerkschaftlichen Organisationsanstrengungen aus, der über passives Erdulden (Neutralität) hinausreicht. Explizit ist auch das Interesse beider Parteien in das Dokument eingeflossen, die Standards im Sektor zu erhöhen. In Kombination aus Unterstützung gewerkschaftlicher Organisationsanstrengungen und dem Ziel der Standardanhebung im Reinigungsgewerbe hat dies zur Aufstellung eines "Organisationsfonds" geführt. Dieser ist bislang praktisch aber noch nicht eingesetzt worden. Die Einhaltung der Vereinbarung wird in Statustreffen zwischen ServCorp und UNI überprüft, die zweimal im Jahr stattfinden. Außergewöhnlich ist auch die Bestimmung eines Vermittlungsprozesses, der im Falle einer Nicht-Einigung einen bindenden Schiedsspruch einer unabhängigen Partei vorsieht, was unter den 79 IFAs herausragt.⁶

Die Einigung auf diese Bestimmungen basiert nach unseren Erkenntnissen auch darauf, dass UNI Abstand von noch weitergehenden Forderungen genommen hat und auch die konkrete Umsetzung der Vereinbarung sehr weitgehend in der Verantwortung des Managements belässt. Zunächst hat UNI auf die ursprüngliche Forderung eines sog. closed shop verzichtet, nach der ausschließlich UNI Mitgliedsverbände automatisch unter das Rahmenabkommen fallen sollten, auch wenn sie noch nicht in einer konkreten Niederlassung präsent sind. Zudem verpflichtet sich UNI darauf, auf öffentliche Kampagnen im Fall von Beschwerden solange zu verzichten wie es nicht konzernintern, im Rahmen der ausgehandelten Prozeduren, zu einer Einigung gekommen ist. Zudem akzeptiert UNI die Informalität von Monitoring-Mechanismen und toleriert die Auswahl des Managements im Hinblick auf die Implementierungsmaßnahmen. An diesen Stellen hat sich das Management insofern durchgesetzt, wie sich beide Vertragsparteien bewusst sind, dass ServCorp in einem starken Preiswettbewerb steht, der nicht zuletzt zugleich ein Lohnkostenwettbewerb ist.⁷

⁶ "In the event that the parties are unable to resolve a dispute arising out of this global agreement after discussion at the bi-annual meeting (...) the matter shall be referred to a mutually agreed independent mediator/arbitrator, who shall seek initially a mediated resolution. In the event of failure to reach a mediated resolution the independent party shall propose an arbitrated resolution which shall be binding on both parties. (...)" (ServCorp, IFA text)

⁷ »So we had to make sure that (...) UNI understood that you can't take ServCorp as a hostage, we might be friendly but you can't use us for all purposes because if you put extra burdens on ServCorp and not on the rest of the market we are out of business.« (ServCorp Man rep)

Im Hinblick auf die Umsetzung liegt nach übereinstimmenden Ausführungen noch ein weiter Weg vor den Verhandlungspartnern. Auf der einen Seite ist ungewöhnlich, dass für ServCorp keine *direkten* Standardverletzungen von beiden Seiten in den letzten zehn Jahren berichtet werden. Auf der anderen Seite bestehen gerade im Hinblick auf das lokale Geschäftsgebaren, gerade auch in Bezug auf die Einhaltung der Vereinbarung durchaus Divergenzen zwischen den Parteien. Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass sich das Management sehr wohl der insgesamt schwachen Durchdringung des Sektors mit Gewerkschaften sowie einer fragmentierten Regelung von Reinigungsdiensten in den Ländern bewusst ist, insbesondere aber, dass nicht notwendigerweise ein Mitgliedsverband von UNI der lokal wichtigste Widerpart sein muss. Zudem gibt das zentrale Management zu, dass es lokale Managementteams gibt, die nur sehr zögerlich einen Zugang zum geschlossenen globalen Abkommen finden.⁸ Des Weiteren muss erwähnt werden, dass UNI neben der allgemeinen Zusicherung von Gewerkschaftszugang und der Überprüfungs- und Einigungsverfahren keinen direkten Einfluss auf die Maßnahmen hat, die das Management seinerseits ergreift, um die Vereinbarung umzusetzen. Gemeinsame Umsetzungsinitiativen – etwa gemeinsame Trainingsworkshops – sind (derzeit) nicht vorgesehen. UNI selbst ist aus Ressourcengründen nicht in der Lage, intensive "Organizing"-Kampagnen in einzelnen Ländern durchzuführen und verlässt sich sehr stark auf das Management, konkrete Missstände zu vermeiden.⁹

Ein besonders kritischer Punkt ist die Auslagerung einzelner Dienstleistungen. Während in der ursprünglichen Fassung (2003) noch eine schwache Klausel zur Einbeziehungen von Zulieferern und Kunden des Unternehmens enthalten war, ist eine solche Formulierung in der neuen Fassung von 2008 nicht mehr zu finden. Zugleich berichten aber verschiedene nationale Mitgliedsverbände und der EBR von Praktiken des Unternehmens, Aufträge auch teilweise mit weiteren Unterauftragnehmern abzuwickeln.¹⁰ Dies wird als Beleg dafür angesehen, dass das Management ausgehend vom lokalen Marktumfeld und unter Ausnutzung

⁸ "(...) some countries don't have this tradition to work together with the unions, they still see that you're better off without them. (...) so there were some countries, that were quite concerned. 'Oh, what does that mean? Does it mean that the unions will be all over us?' And we said: 'Yes, start to talk nice to them and they will talk nice to you instead of fighting all the time'" (ServCorp, man rep)

⁹ »And so we have made sure that our affiliates have a copy of the [ServCorp] agreement, we urged them to run organizing campaigns, but we do not have the ability to focus as much on that.« (UNIprop rep ServCorp); »But [ServCorp] frankly are a pretty good company, we do not run into a lot of interference with them concerning the implementation of the agreement.« (UNIprop rep))

¹⁰ So etwa in Osteuropa: "I think it's the same problem in each service sector company. They use a lot of outsourcing. (...) they also hire services from other companies. I heard that in the Czech Republic, most of the cleaners come from Romania, and they are not working for ServCorp, they are working for some other company(...)." (ServCorp, EWC rep 2). Die Nutzung von Unterauftragnehmern wird von Arbeitnehmerseite auch für die USA, Indien und den Niederlanden berichtet.

der oft schwierigen Organisationsbedingungen der Gewerkschaften gerade bei den Einsatzkräften selbst auch die Interpretationsspielräume der Vereinbarung austestet, so dass die Arbeitnehmerseite ein Auseinanderklaffen zwischen Wort und Tat auf Seiten des Managements beklagt.¹¹ Hieraus kann geschlussfolgert werden, dass ein sozialpartnerschaftliches Vorgehen auf der Zentralmanagementebene die Gewerkschaften nicht von der Notwendigkeit befreit, den Aufbau von lokalen Gewerkschaften und deren Vernetzung von Gewerkschaften, um auch die Umsetzung einer Vereinbarung nachzuhalten.

4.3 SecCorp

Geschäftsmodell

SecCorp ist vorwiegend im Bereich der Sicherheitsdienstleistungen für internationale Großunternehmen und staatliche Einrichtungen tätig. Es wird die Sicherung und Bewachung von Gebäuden, Infrastruktur- und Militäreinrichtungen genauso angeboten wie der Betrieb von Gefängnissen und die Abwicklung von Zahlungsverkehr. 1934 in Schweden als Familienunternehmen gegründet, ist SecCorp heute nach Teilung der Ursprungsgesellschaft und nach mehreren Fusionen und Unternehmensverkäufen sowohl in Großbritannien als auch Dänemark börsennotiert, wobei größere Blöcke von Finanzinvestoren, Private-Equity-Funds und einer Stiftung mit Bezug zur Gründerfamilie gehalten werden. SecCorp ist stark gewachsen, vor allem durch Übernahmen. Allein von 2007 bis 2010 hat das Unternehmen die Zahl seiner Mitarbeiter von 560.000 auf 622.000 erhöht, und die globale Ausdehnung erstreckt sich mittlerweile auf Ableger in 125 Ländern. Damit gehört SecCorp unter den Unternehmen mit IFAs zu den wenigen Firmen mit annähernd wirklich globaler Marktpräsenz.

Ähnlich wie ServCorp steht SecCorp beispielhaft für ein globales Dienstleistungsunternehmen, dass mit den angebotenen Dienstleistungen Bestandteil weltumspannender Wertschöpfungsketten ist, teilweise aber in äußerst sensiblen und umstrittenen Bereichen militärischer und polizeilicher Art agiert, was zusätzliche Legitimationsanstrengungen des Unternehmens erfordert (Singer 2005; Elms/Phillips 2009; Cutler 2010). SecCorp ist insgesamt auch dezentraler aufgestellt, wobei in der Zentrale (~100 Beschäftigte), die Marken, Unternehmensfinanzierung und Strategie angesiedelt sind, die Steuerung und

¹¹ "Usually we work only with (...) good employees, but in the countries where money is important, and the country rules are not that strict, then they [the management] go to the edge of the agreement (...)." (ServiceCorp, EWC rep 1); "I think that the problem is with our labor, they're not so highly educated, and they can't demand all the time what they should have, and they don't know what they could have, and they can't demand. And I think our management use this sometimes (...) as a weapon." (ServCorp, EWC rep 2)

Organisation der lokalen Aktivitäten in der Verantwortung der Manager der Landes- oder Regionalgesellschaften liegt.

In Bezug auf die Vertragsgestaltung ist das Geschäftsmodell mit demjenigen von ServCorp durchaus vergleichbar, indem mehrere Einzelleistungen idealerweise in langfristigen Verträgen – teilweise über mehrere Standorte verteilt – gebündelt angeboten werden. Ein Unterschied zu ServCorp ist die ausgeprägte Abhängigkeit von öffentlicher Auslagerung von Sicherheitsdienstleistungen. Zum einen ist SecCorp über Akquisitionen im nord-amerikanischen Raum, aber auch durch Geschäftsfelder am britischen Firmensitz, mit militärbezogenen Sicherheitsdienstleistungen in Ländern wie Irak, Afghanistan und Sudan betraut. Zum anderen werden in verschiedenen Märkten (Nordamerika, Afrika) Dienstleistungen der Grenzkontrolle, Strafverfolgung und Überwachung von Straftätern angeboten. Im Unternehmenssegment zielt das Unternehmen vorrangig auf die Bewachung von Gebäuden und Einrichtungen sowie Geld- und Güterströmen. In diesen Segmenten verzichtet SecCorp auch weitgehend auf Subunternehmertum, im Zweifel werden entsprechende Anbieter übernommen und damit das Organisationsmodell eines kombinierten Dienstleistungskonzern und -netzwerks an bestimmten Stellen zugunsten des ersteren zurückgefahren.¹² Das Alleinstellungsmerkmal von SecCorp in diesem globalen Wettbewerbsumfeld wird von Managementseite auf folgende Weise beschrieben: "Because if you're a multinational going into Mozambique (..), frankly you'd be stupid to have anyone but SecCorp to provide you security. And you know we're going to be much more expensive than the local competitors because they won't have the screening in place, they won't do the training, they won't pay their security officers on time, they will make them buy their uniform, etc. And if you're a multinational company and you've got your own CSR standards and worried about your reputation then you're going to want to go with someone you can trust" (SecCorp, Managementinterview). Dieser Positionierung im globalen Markt scheint der Abschluss eines IFA entgegen zu kommen.

Verhandlungen

Die Initiierung des IFA-Prozesses bei SecCorp war deutlich kontroverser als bei ServCorp. UNI setzte in diesem Zusammenhang stark auf eine Kampagne, in der sich das Unternehmen – entgegen der Aussage zum eigenen Geschäftsmodell – sukzessive mit Vorwürfen der

¹² "You know, it would be very rare if we sub-contracted to other security firms. It would only be if we didn't have coverage in a particular geography, then we would probably try to buy the sub-contractor." (SecCorp, Managementinterview)

Verletzung elementarer Arbeitsstandards konfrontiert sah. Ausgehend von den USA, wo die SEIU als eine wichtige und einflussreiche UNI-Mitgliedsgewerkschaft um die Anerkennung als Tarifpartei durch eine der großen Landesgesellschaften von SecCorp gestritten hat,¹³ sind entsprechende Vorwürfe aus dem afrikanischen und asiatischen Raum geäußert worden. Im Rahmen der daraus erwachsenden Verhandlungen um ein IFA, hat UNI vor allem auf die Organisierung und Unterstützung der und durch die Mitgliedsverbände geachtet. Diese Kampagne hat das Management dazu gebracht, seine ablehnende Haltung zu überwinden und mit UNI über ein IFA zu verhandeln, allerdings im Zusammenspiel einer vermittelnden Rolle der Gewerkschaft am Hauptsitz des Unternehmens.

Die Wirkung der Kampagne auf das Management lässt sich am folgenden Statement ablesen: "I'm sure you know about the corporate campaign. And feelings were running very high. And frankly when you dig in the past the temperature starts to rise all over again because we will never reconcile our differences from that time" (SecCorp, Managementinterview). Anders als bei ServCorp gehört Mitbestimmung und Anerkennung von Gewerkschaften nicht zu einem Kernbestand sozialpartnerschaftlicher Ausrichtung des ServCorp HRM, sondern zählt zu den umstrittenen Themen.¹⁴ Auch ist der Ansatz des HRM eher strategisch-kalkulativ ausgerichtet. Entlang von regelmäßig erhobenen Messgrößen werden die Vorgaben in Bezug auf Mitarbeiterrekrutierung, Qualifizierung und Motivation auf Ebene der Landes- und Regionalgesellschaften gesteuert und überprüft.¹⁵ Der EBR wird als einflussloses Gremium gesehen, das hinter den im Rahmenabkommen vereinbarten Prozeduren zurückbleibt.¹⁶

¹³ "And the SEIU obviously are heavily involved with UNI and (...) a lot of the problems that arose with regards to the global agreement was the situation that was taking place in the United States. Because SEIU were obviously looking for an agreement with SecCorp to cover the United States (...)." (SecCorp, Gewerkschaft am Firmensitz)

¹⁴ "No. I can remember years ago, when I used to work for SecCorp the company were ready to derecognise a trade union. They (...) started up a staff association, to try to get rid of the union. The reason why we have the situation we have in the CoO is that we're very strong in the CoO. We have a strong organizing clan in SecCorp, and we have a very very high membership in SecCorp. So the strength comes from our membership, and not from any social partnership." (SecCorp, Gewerkschaft am Firmensitz)

¹⁵ "We also established some KPIs, we started looking at those initially on an annual basis. Then we changed to six monthly and some were actually changed to monthly now so we can track in real time different indicators like stabilities, stock turnover and so on through the businesses. We have set up a very strong HR community. And that's probably the biggest change in the last three years (...) we have a HR director in every region (...). And in every country we have either got an HR director, an HR manager or somebody who's responsible for HR (...). And we meet every six months (...)." (SecCorp, Managementinterview)

¹⁶ "I have to say, the works council agreement with SecCorp is very very wishy-washy. It's not a strong agreement, (...). And I used to chair, I used to sit on the EWC, and it was very frustrating because it was more a talk shop than anything else." (SecCorp, Gewerkschaft am Firmensitz)

Nach erfolgter Anerkennung durch das Management stellte sich UNI als verhandlungsbereiter Partner heraus, der gemeinsame Problemlösungen in den Vordergrund stellte, auch wenn dies Konzessionen einschließt. Diese Haltung drückt sich auch im Verständnis für die Wettbewerbsposition des Unternehmens aus: "It's just really clear when you organize a group of workers in a market and you drive up their wages and benefits. And the client can go down the street and then contract with a company that is cheaper and you don't do anything to organize that market (...) the workers are going to lose their jobs, because those companies are going to lose the bids" (SecCorp, GUF rep). Zusammen mit dem vermittelndem Einfluss europäischer Gewerkschaften, allen voran der Gewerkschaft am Zentralstandort des Unternehmens, konnte damit die Verhandlungssituation allmählich entdramatisiert und zu einem Abschluss gebracht werden, der eine Vielzahl neuartiger und weitreichender Bestimmungen beinhaltet.

Konfliktlösung

Diese Besonderheiten des globalen Abkommens kommen vor allem in der Absprache einer gemeinsamen Umsetzungsstrategie und der detaillierten Regelung einer Beschwerdeprozedur zum Ausdruck, die interessanterweise auch Verletzungen des Abkommens durch die Arbeitnehmerseite explizit einschließt.¹⁷ Gerade die gemeinsame Umsetzung im Zuge von Konsultationen und Kommunikation verdient Beachtung, da sich hier das Management und die Gewerkschaften darauf verständigt haben, an einzelnen Standorten mit keinen oder schwachen Gewerkschaften den Aufbau lokaler Gewerkschaften zu unterstützen, um insgesamt die gewerkschaftlichen Organisationsgrade im Unternehmen zu erhöhen. Dabei sind sich beide Seiten bewusst, dass sie es mit einem langwierigen Prozess zu tun haben, der noch am Anfang steht.

Aber auch wenn es in vielen Regionen keine schnellen Umsetzungserfolge gibt, kann zumindest für die USA, dem Ursprung der Auseinandersetzung um die Arbeitsstandards, festgehalten werden, dass verglichen mit der sonstigen Situation der Arbeitsbeziehungen in

¹⁷ "In the event of a dispute arising between a UNI affiliate and SecCorp management regarding the interpretation or application of this agreement, the following procedures will apply: (...) i. The complaint should first be raised with the local management; ii. If the complaint is not resolved with local management, it may be referred to the Country Manager by the appropriate trade union where recognized or UNI if recognition has yet to be established; iii. If still unresolved, the complaint will be referred to the agreed representatives of UNI who may raise the matter with the Company's Director of Employee Relations, iv. Where infringements are confirmed, the Director of Employee Relations will raise these with the responsible member of management who will ensure corrective steps are taken; v. Disputes that cannot be resolved in this way or which relate directly to the terms of this agreement should be referred to the Review Meeting [meeting twice a year] for discussion and resolution (...)"(SecCorp, IFA text)

den USA die SEIU vergleichsweise weitreichende Zugeständnisse des lokalen Managements erreichen konnte. Neben einem Abkommen über eine zweijährige Phase der Neutralität, in der das Management auf Gegenmaßnahmen im Falle von gewerkschaftlichen Organisationsanstrengungen verzichtet, sieht dieses Abkommen auch den sog card-check vor, ein erleichtertes Verfahren für die gewerkschaftliche Anerkennung. Derzeit stehen Verhandlungen mit SecCorp sowie zwei weiteren Großunternehmen dieser Sparte kurz vor dem Abschluss, um diese und andere Regelungen zu festigen.

In anderen Ländern gibt es vereinzelte "Organizing"-Initiativen mit unterschiedlichem Erfolg (Ghana, Indien, Südafrika). Diese Initiativen lassen sich als erste Testläufe verstehen, in denen verschiedene Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit erprobt werden sollen. Die Idee hinter diesen Initiativen ist, dass in den Ländern in denen keine Gewerkschaften bestehen, SecCorp UNI dabei unterstützt, lokale Organisationsinitiativen zu starten. Diese Unterstützung bezieht sich darauf, dass das Management in einer Folge von lokalen Zusammenkünften mit UNI und Interessierten über das Abkommen aufklärt. Wenn dies zum erfolgreichen Aufbau einer Gewerkschaft geführt hat, soll diese dann vom Unternehmen als Verhandlungspartner für Kollektivverträge anerkannt werden. Allerdings erstreckt sich – angesichts der weiten Verbreitung von SecCorp – dies nur auf eine Minderheit der Länder, für die ein solches Verfahren nötig wäre. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass das Management von SecCorp darauf setzt, sich in Folge dieser gewerkschaftsfreundlichen Strategie in den lokalen Märkten noch besser zu positionieren.

Dieses Verfahren ist gleichwohl auch und gerade auf Gewerkschaftsseite nicht problemlos. Für UNI bestehen konkret Zugangsprobleme in den betroffenen Ländern, die aus den dort gewachsenen, meist schwierigen institutionellen Grundlagen für gewerkschaftliches Handeln herrühren. In diesen Fällen müssen die "Organizer" von UNI überhaupt erst einmal Personen identifizieren und zusammenbringen, die sich für den Aufbau einer lokalen Gewerkschaft engagieren würden. Und dort, wo im Einzelnen Gewerkschaften bestehen, sind diese in der Regel erst von der Sinnhaftigkeit des auf der zentralen Ebene ausgehandelten gemeinsamen Vorgehens zu überzeugen.¹⁸ Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass die weitere Unterauftragsvergabe und Auslagerung bei SecCorp – nach Aussagen beider Seiten – nur eine untergeordnete Rolle spielt, da SecCorp in vielen Fällen ohnehin mit den Sicherheits-

¹⁸ "The roll out of the agreement is not as aggressive as we would like it to be. And SecCorp feels like there are really way out beyond their comfort zone. We have affiliates (...) they will engage in direct action and in a way that makes SecCorp doubtful whether they really benefit of the bargain on their side." (SecCorp, UNI Rep)

dienstleistungen das letzte Glied der Kette darstellt, so dass die Organisation der Beschäftigten der eigenen Niederlassungen des Unternehmens das relevante Problem darstellen.

4.4 TempCorp

Geschäftsmodell

TempCorp ist vorwiegend in der Arbeitnehmerüberlassung und -vermittlung in unterschiedlichen Arbeitsmarktsegmenten tätig, und bietet zudem ein umfassendes Bündel verbundener Personaldienstleistungen bis hin zur Übernahme von sog. "inhouse onsite workforce management" an. TempCorp wurde 1960 als kleines eigentümergeführtes Unternehmen gegründet und ist seitdem in einem wachsenden Markt rasant gewachsen, vor allem durch Zukäufe mit Schwerpunkt Europa. Die Internationalisierung über Westeuropa hinaus hat dennoch erst ab Ende der 1990er Jahre, und damit vergleichsweise spät, eingesetzt. Mit der Krise 2008/2009 war TempCorp auch gezwungen, die Zahl seiner Landstandorte zu reduzieren, konnte aber in den verbliebenen Standorten auf einen strukturell wachsenden Markt setzen. Als Haupttreiber dieses Marktwachstums wird dabei die Flexibilisierung auf Seiten der Kundenunternehmen als auch die Aufweichung nationaler Gesetzgebung betrachtet. Der größte Privataktionär befindet sich immer noch im Einfluss des Gründers, der Rest der Anteile wird von überwiegend europäischen Finanzinvestoren gehalten. Das Unternehmen ist eher zentralisiert geführt. Mit 25.7 Tsd. Beschäftigten vermittelte das Unternehmen 2010 520 Tsd. Arbeitnehmer.

Auch TempCorp ist mit den angebotenen Dienstleistungen Bestandteil weltumspannender Wertschöpfungsketten, obgleich das Geschäft einen ausgeprägten lokalen Bezug aufweist, der von der jeweiligen nationalen Gesetzgebung abhängig ist. Der Schwerpunkt der Arbeitnehmerüberlassung ist dabei von der Vermittlung und dem Verleih von überwiegend jungen Arbeitnehmern (bis 35 Jahren) mit Berufs- und ohne Berufsbildung geprägt. Das Geschäftsmodell von TempCorp unterscheidet sich insofern von den anderen beiden Dienstleistungsunternehmen, wie es die Dreiecksbeziehung aus Verleiher, Kundenunternehmen und Arbeitnehmer zum Geschäftsgegenstand erhebt.¹⁹ Zwar ist diese Dreier-Beziehung aus eigentlichem Arbeitgeber, Kundenunternehmen und Beschäftigten auch bei SecCorp und ServCorp

¹⁹ "And you realize the specificities of this triangular business where we are that we are fully the employer, however, the supervision of the work is at the user company. But we have the full employer's rights and obligations." (TempCorp, ManagementInterview)

anzutreffen, und zwar insoweit die Reinigungs- und Sicherheitskräfte überwiegend an den Standorten der Kunden tätig werden, aber nicht in einer so ausgeprägten Art und Weise.

In Bezug auf die Vertragsgestaltung ist jedoch das Geschäftsmodell ähnlich gestrickt, indem ausgehend von der Arbeitnehmerüberlassung weitere Einzelleistungen grenzüberschreitend in langfristigen Verträgen angeboten werden sollen. In vielen Segmenten ist TempCorp in gewisser Weise der letzte Subunternehmer in der Kette, was bis hin zum Angebot kompletter Dienstleistungserbringung reicht, womit die Grenze zum Outsourcing-Unternehmen fließend wird. Vor allem im Bereich der beschäftigungsintensiven, unternehmensnahen Dienstleistungen ("Managed Services") spielt hier eine wesentliche Rolle, dass TempCorp dort die komplette Leistungserbringung von der Einstellung bis zur Personalführung im Rahmen eines fixen Budgets komplett übernimmt. Die Hauptkunden sind dabei überwiegend Großunternehmen, aus deren Sicht diese Form der Auslagerung zu einer weiteren Ausdehnung personalseitiger Flexibilität der Wertschöpfung beiträgt.

Zwar ist eine zentrale Gemeinsamkeit aller drei Unternehmen der Legitimationsdruck des Geschäftsmodells, anders aber als bei SecCorp erstreckt sich dieser Legitimationsdruck bei TempCorp nicht nur auf einzelne Leistungen oder wie bei ServCorp auf einzelne Aspekte der Dienstleistung, sondern betrifft die Dienstleistung insgesamt und die Zweifel sind gerade auf Gewerkschaftsseite national wie international besonders ausgeprägt.²⁰ Die Sensibilität des Managements für diesen Legitimationsdruck wird daran deutlich, dass für TempCorp die Gestaltung des politischen Umfelds eine erhebliche Rolle spielt, die über die Abhängigkeit von staatlichen Großaufträgen wie bei SecCorp hinausgeht. Diese politisch-regulativen Komponente der Unternehmensstrategie hat mehrere Gründe: Erstens wird der "Deregulierung" eine wichtige Rolle in der Erhöhung der Marktdurchdringung zugewiesen. Im Grunde schafft erst die politische Entregelung des Marktes für Arbeitnehmerüberlassung in vielen Ländern ein Betätigungsfeld. Zugleich ist aber die öffentliche Kritik an Leiharbeit und Arbeitnehmerüberlassung trotz – oder gerade aufgrund – einzelner Schritte in Richtung auf eine Entregelung des Marktes nicht verstummt. Die – aus Sicht von TempCorp – image-schädigende Wirkung anhaltender öffentlicher Debatten um die Legitimität des Geschäftsmodell, nicht zuletzt ausgelöst durch prominente Verletzungen von Arbeitsstandards

²⁰ "It is an industry that is of course that positioning itself as the voice for labor choice, positioning itself as the voice for flexible labor, a kind of sustainable flexible labor. But as the world is still, for the greater part, turning towards the concept that flexibility and precariousness are one and the same, we indeed feel we are fighting an uphill battle." (TempCorp, ManagementInterview)

in der Arbeitnehmerüberlassung,²¹ wirkt sich wiederum negativ auf die Möglichkeiten aus weitere Zugeständnisse des Gesetzgebers zu erhalten. Als Folge kann sich TempCorp nicht auf eine allgemeine und dauerhafte Anerkennung des Geschäftsmodells im Sinne einer politischen und rechtlichen Institutionalisierung verlassen, sondern strebt weiterhin nach einer gesellschaftlichen Legitimation. In diesem Bewusstsein wählt TempCorp insofern einen besonderen Ansatz wie es für eine ausgeglichene Regulation streitet, die das Image der Leiharbeit verbessern soll, indem elementare Arbeitsstandards eingehalten werden und ein kooperatives Vorgehen im Umgang mit den Gewerkschaften favorisiert wird.

Verhandlungen

Aus diesem Blickwinkel ist auch zu verstehen, dass gerade in der Leiharbeitsbranche eine in mehrfacher Hinsicht außergewöhnliche Vereinbarung zwischen UNI und einer ganzen Gruppe von internationalen Leiharbeitsunternehmen geschlossen wurde. Außergewöhnlich ist diese Vereinbarung zum einen, weil sie nicht exklusiv für die beschäftigten Personalvermittler der Unternehmen selbst abgeschlossen wurde, sondern sich auf die Leiharbeiter selbst bezieht; zum anderen, weil sie als Alleinstellungsmerkmal unter den übrigen IFAs von einer Gruppe von Unternehmen unterzeichnet wurde, was einen ersten Schritt in Richtung einer branchenbezogenen, transnationalen Regelung darstellt.

TempCorp hatte am Zustandekommen der Vereinbarung einen maßgeblichen Anteil, nicht zuletzt weil die Herangehensweise von TempCorp an die Arbeitsbeziehungen sich als sozialpartnerschaftlich-kooperativ auf Grundlage der europäischen Institutionen beschreiben lässt.²² Auch in Deutschland drückt sich dies in einem flächendeckenden Netz von Betriebsratsstrukturen aus, in dem sowohl die hauseigenen als auch die entliehenen Beschäftigten repräsentiert sind, und einer Mitgliedschaft im größten Arbeitgeberverband aus, was für dieses Dienstleistungssegment nicht selbstverständlich ist. Diese Sonderstellung wird auch von Arbeitnehmerseite bestätigt.

²¹ "In vielen Ländern wird die Zeitarbeit nicht stark kontrolliert, Arbeitnehmer müssen Vermittlungsgebühren bezahlen, bekommen keinen Vertrag, die Kundenunternehmen als Einsatzorte werden nicht im Hinblick auf Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit überprüft, staatliche Inspektionen finden nicht statt, bei Entlassungen gibt es keine Abfindungen. (...) Hinzu kommen "schwarze Schafe", was bis zum Menschenhandel bei grenzüberschreitender Entsendung in Ländern wie Dubai, Indien oder Pakistan reicht. Hier werden die Leiharbeiter ohne Pass gelassen, müssen die Vermittlung und den Transport bezahlen, haben keine freien Tage, keine Verträge, usw. usf. (...)" (TempCorp, UNI Rep),

²² "By having a European platform, even before there was legislation about European works council. Having on board in the European platform not only our own staff but also flex workers, on a national level we are saying to all our managing directors in countries that they have to be very active in the respective federation, being an active member, and finding the social dialogue with trade unions." (TempCorp, Managementinterview)

Mithin war das Zustandekommen der Verhandlungen über ein globales Rahmenabkommen nicht so kontrovers wie etwa bei SecCorp. Dennoch kann gesagt werden, dass die Verhandlungen selbst – anders als bei ServCorp und SecCorp – nicht zu einem besonders weitreichenden Abkommen in Bezug auf die Ziele (und die Umsetzung) der Vereinbarung geführt haben. Dieses Ergebnis lässt sich schon anhand des Verhandlungsverlaufes erahnen: Zuerst hatte UNI versucht, ein Rahmenabkommen für die direkt bei TempCorp beschäftigten Vermittler zu bekommen, wurde jedoch an dieser Stelle vom Gegenangebot des Managements ausgebremst, eine Vereinbarung über die Leiharbeit insgesamt abzuschließen. Für das Management bedeutete dieser Vorschlag ein Abkommen zu haben, mit dem die Gewerkschaft – hier UNI – eine allgemeine Akzeptanz des Geschäftsmodells zum Ausdruck bringt, ohne als Unternehmen selbst direkte Verpflichtungen eingehen zu müssen. In den Verhandlungen hat sich UNI auf dieses Angebot eingelassen, was dazu geführt hat, dass in Bezug auf einzelne Punkte eine Verständigung erzielt werden konnte, die sich vor allem auf die Überlegung bezieht, dass eine geregelte Leiharbeit einem Wildwuchs in informellen Grauzonen des Arbeitsmarktes vorzuziehen ist. Darüber hinaus legen die Befragten jedoch erhebliche Unterschiede in Bezug auf die Bedeutung der Vereinbarung an den Tag. Während das Management die Vereinbarung entschieden für seine Ambitionen einer verbesserten Legitimation des Geschäftsmodells reklamiert,²³ verweist die Gewerkschaftsseite auf die erheblichen Defizite in Bezug auf ein inhaltliches Übereinkommen zu dem aus ihrer Sicht kritischsten Punkt, nämlich der Gleichbehandlung der Leiharbeiter.²⁴

Konfliktlösung

Die Vereinbarung selbst sieht vor allem ein Bekenntnis der beteiligten Unternehmen zu den Kernarbeitsnormen der ILO, insbesondere aber zu den Konventionen zur Gewerkschaftsfreiheit und kollektiven Tarifverhandlungen vor. Darüber hinaus beinhaltet das Abkommen einen Passus, indem die Verhandlungspartner die Möglichkeiten einer positiven Rolle der Arbeitnehmerüberlassung skizzieren, und zwar im Hinblick auf die Arbeitssuche, bessere

²³ "(...) the [agreement] is in that sense for us an enormously important document, in order to show that unions, union environments, but also more broadly the social environment, should accept our role on the labor market, should enhance it, should negotiate, should meet about it [in order to] optimize the regulatory environment." (TempCorp, ManagementInterview)

²⁴ "Kein richtiges Rahmenabkommen, der [angehängte] Arbeitsplan (...) beinhaltet die Punkte, wo wir erst noch zu einer Übereinstimmung kommen müssen (...) zum Beispiel viele Gewerkschaften und die Öffentlichkeit [sind] der Meinung, dass Zeitarbeit die Menschen ungleich behandelt. Beide Seiten sind offiziell für Gleichbehandlung von Zeitarbeitern. (...) Aber in der EU ist Gleichbehandlung schon nicht der Fall, es werden Ausreden gefunden, um den Zeitarbeitern nicht das gleiche zu bezahlen, (...) ungleiche Rentenansprüche, (...) ungleiche Beschäftigungsstabilität (...)" (TempCorp, UNI rep)

Vermittlung und eine Brückenfunktion am Übergang zwischen verschiedenen Erwerbsstadien. Zudem sind eine Reihe von Bedingungen und Voraussetzungen festgehalten worden, die eine solche positive Rolle der Leiharbeit erst ermöglichen. Wesentliche Gemeinsamkeit beider Parteien ist die Bestimmung zum Ausschluss von Konkurrenz, die durch Dumping bei den Arbeitsstandards das Image des Zweiges insgesamt beeinträchtigt.²⁵ Eine regelrechte Überprüfung des Abkommens, die über Treffen zwischen den unterzeichnenden Parteien im Rahmen eines fortgesetzten "Sozialdialogs" hinausgeht, ist nicht vorgesehen und bislang auch nicht vorgenommen worden.

Daraus folgt, anders als bei ServCorp und SecCorp, dass keine unternehmensspezifischen Umsetzungsschritte in Bezug auf außereuropäische Standorte geplant sind. Zu den wenigen Ausnahmen zählen etwa, dass bei TempCorp eine gemeinsame Tagung der Unternehmensbetriebsräte mit den Betriebsräten der Kundenunternehmen in Deutschland stattgefunden hat, in der die Anhebung der Arbeitsstandards ausgelotet worden ist. Zudem verfügt das Unternehmen über eine interne Beschwerdeprozedur, in der auch auf Verletzungen von Arbeitsstandards hingewiesen werden kann. Es gibt jedoch einzelne branchenweite Initiativen, an denen sich beide Seiten beteiligen. So ist etwa ein gemeinsames Monitoring 2009 im Rahmen des sektoralen Europäischen Sozialdialogs vereinbart worden, das sich im Wesentlichen mit der Aufklärung grenzüberschreitender Arbeitnehmerüberlassung im Zuge der EU-Dienstleistungsrichtlinien befassen soll. Zudem soll der soziale Dialog auch dazu beitragen, die Ratifizierung der (neuen) ILO Konvention 181 ("Private Employment Agencies Convention, 1997) zu unterstützen, die bislang lediglich von 23 Staaten ratifiziert wurde; es fehlen beispielsweise neben Deutschland, Großbritannien, Frankreich, USA, Brasilien, Russland. Bezogen auf Europa haben die Sozialpartner auch hinsichtlich der Europäischen Richtlinie zur Arbeitnehmerüberlassung eng zusammengearbeitet. In diesem Zusammenhang ist sich UNI seiner Rolle als Legitimationsbeschaffer im politischen Prozess bewusst.²⁶ Schließlich gab es auch gemeinsame Initiativen zum Aufbau von lokalem sozialen Dialog, beispielsweise in Brasilien, Japan und Argentinien.

Allerdings zeigen sich zwischen beiden Parteien schon zwei Jahre nach Unterzeichnung erhebliche Dissonanzen im Hinblick auf die Interpretation der Vereinbarung sowie das

²⁵ "Promote quality standards within the industry and prevent unfair competition by fraudulent agencies and/or user companies, counter abuses and illegal practices and fight human trafficking." (UNI-TempCorp IFA)

²⁶ "[gemeinsames Vorgehen der Europäischen Sozialpartner], weil man im EP einen bessere Chance hat Zustimmung zu bekommen, wenn es etwas gemeinsames von Arbeitgebern und Gewerkschaften gibt." (TempCorp, UNI rep)

weitere Vorgehen ab. Dies liegt vor allen darin begründet, dass auf Gewerkschaftsseite die Passage in der Vereinbarung über die Beiträge der Leiharbeit zum Arbeitsmarktgeschehen heftig umstritten sind. In einer gemeinsamen Erklärung der GUFs (also einschließlich UNI) lesen sich die Anforderungen an eine Grenzsetzung für die Leiharbeit so: "Temporary work agencies must not be used to eliminate permanent and direct employment relationships, diminish the conditions under which work is performed, avoid collective bargaining relationships with trade unions or effectively make it impossible for an agency worker to join a trade union" (CGU General Secretaries Meeting, Global Union Principles on Temporary Work Agencies). Mithin konnte auch die getroffene Vereinbarung letztlich nicht das Legitimationsdefizit des Geschäftsmodells aufbrechen, was auf Managementseite mit Enttäuschung registriert wird.²⁷

Allerdings ist auf Gewerkschaftsseite – neben den teilweise negativen Erfahrungen mit Leiharbeit – vor allem zu beachten, dass die Gewerkschaften in vielen Ländern, und nicht nur außerhalb von Europa, vor einem Dilemma in Bezug auf die Organisation von Leiharbeitern stehen, deren Überwindung vor einem etwaigen gemeinsamen Interesse mit der Arbeitgeberseite an einer angemessenen Regulierung angesiedelt ist. Die wesentlichen Schwierigkeiten bestehen darin, dass erstens entschieden werden muss, ob die Leiharbeiter und die Angestellten im Vermittlungsbereich des Unternehmens unterschiedlich organisiert sein sollten, zweitens die Frage entsteht, ob die Einsatzbetriebe oder das Leiharbeitsunternehmen die relevante Organisationseinheit darstellt, und drittens das Problem entsteht, dass dort wo die Leiharbeit an der Grenze zur reinen industrienahen Dienstleistungen erbracht werden, weitere Unklarheiten in Bezug auf die Zuständigkeiten auftauchen.²⁸ Mithin wird es aus Sicht von UNI nachträglich als Nachteil empfunden, bei dieser Vereinbarung in den Verhandlungsprozess eingestiegen zu sein, ohne zuvor ein entsprechendes Organizing-Konzept zum Aufbau von unternehmensbezogenen Gewerkschaftsnetzwerken in der Tasche zu haben. Solche Strukturen sollten dann neben den Gewerkschaften von UNI, die entweder

²⁷ "We are back to chapter one, paragraph one. The confidence that trade unions accept our existence and accept the fact that we are a worthy contribution to the labor market. As long as they say we are an atypical and precarious form of work, which should be as limited as possible, then we have to work on that discussion first, before we can progress on any other item." (TempCorp, Managementinterview)

²⁸ "Das ist ein vielfältiger Bereich. Wo fängst du an? Fängst du an bei den Vermittlern direkt, das sind aber nicht so viele im Vergleich zu den Zeitarbeitnehmern, die dann rausgeschickt werden. Da kommt es dann auch darauf an, unter welche Gesetze sie im jeweiligen Land fallen, manchmal fallen sie unter die Gesetze für die Einsatzbranche, manchmal gibt es einen nationalen Tarifvertrag. Da sind die Gewerkschaften einfach nicht so weit, dass die ein Konzept hätten, das festlegt, wo die Zeitarbeiter organisiert werden sollen (...)" (TempCorp, UNI Rep); "(...) Die Situation ist aber relativ kompliziert, man muss unterscheiden, sind das Subunternehmer, sind das wirklich Zeitarbeiter, das ist sehr kompliziert (...)." (TempCorp, UNI Rep)

schon Zeitarbeiternehmer oder aber die Mitarbeiter von Zeitarbeitsunternehmen organisieren, auch Kooperation mit den Gewerkschaften in den Einsatzfeldern der Leiharbeit beinhalten. Und weil es noch erhebliche Meinungsverschiedenheiten zwischen UNI und den anderen GUFs sowie zwischen den Gewerkschaften in verschiedenen Ländern über die gewerkschaftliche Antwort auf Leiharbeit gibt, sind nennenswerte Kooperationen in absehbarer Zeit nicht zu erwarten.

5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die Fallstudien deuten daraufhin, dass ein transnationaler Handlungsansatz – wie er sich in globalen Rahmenabkommen ausdrückt – bei der Festsetzung von Mindeststandards und bei der gewerkschaftlichen Anerkennung im unternehmensbezogenen Dienstleistungssektor einen höheren Stellenwert haben könnte als in anderen Sektoren. Dies ist einerseits der globalen Durchsetzung internationaler Geschäftsmodelle unternehmensbezogener Dienstleistungen geschuldet, welche erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsstandards national wie international haben. Andererseits drängen auch gewerkschaftliche Strategien in Richtung einer (Re-)regulierung der Arbeitsbedingungen in diesen Branchen durch vernetztes "Organizing". Damit erklärt sich das eingangs skizzierte Paradox, dass in Branchen, in denen die Verletzung von Arbeitsstandards besonders ausgeprägt zu sein scheint, dennoch globale Rahmenabkommen abgeschlossen werden vor allem mit zwei Aspekten: erstens einem besonderen Legitimationsdruck der Geschäftsmodelle in arbeitsintensiven, unternehmensbezogenen Dienstleistungen, der von global sichtbaren Großanbietern besonders verspürt wird; und zweitens, aus Sicht der Gewerkschaften, mit einer Strategie des "Organizing" von Belegschaften, deren strukturelle Machtposition auf den ersten Blick schwach zu sein scheint.

Für die global agierenden Dienstleistungsunternehmen, allesamt aufgrund der weltweiten Reorganisation der Wertschöpfungsketten expandierend, stellen sich Legitimationserfordernisse insbesondere gegenüber internationalen Großkunden, Gesetzgebern und der Öffentlichkeit, da sie es teilweise erforderlich machen, arbeitsbezogene Mindeststandards glaubhaft zu garantieren. Damit verweisen diese Fälle auch darauf, dass allgemein gesellschaftliche und marktbezogene Legitimationserfordernisse zugleich auch als Ansatzpunkte für institutionelle Arbeit gelten können (King/Pearce 2010; Lawrence/Suddaby 2006). Allerdings beziehen sich diese Legitimationserfordernisse in den hier diskutierten Fällen jeweils auf sehr unterschiedliche Aspekte: Während ServCorp gegen eine gewisse Statusdiskriminierung der erbrachten Dienstleistungen aufgrund von sog. schwarzen Schafen in einer eigentlich akzeptierten Branche fürchtet, haben TempCorp und SecCorp mit

Problemen in Bezug auf die öffentliche Rechtfertigung (von Teilen) ihrer Geschäftszweige zu kämpfen.

	Service Corp	Sec Corp	Temp Corp
Geschäftsmodell	Bundling verschiedener Facility-Dienste	Bundling verschiedener Sicherheits-Dienste, Auslagerung öffentlicher Sicherheit	Verleih und Vermittlung von Arbeitskräften, Personaldienstleistungen, Outsourcing
Verhandlungsakteure	Zentralbereich HRM, UNI, EBR kaum beteiligt	Zentralbereich HRM, UNI, einflussreiche Mitglieds-gewerkschaften, EBR kaum beteiligt	Zentralbereich HRM, UNI, EBR am Rande beteiligt
Verhandlungsbeziehung	Sozial-partnerschaftlich	Konflikt-partnerschaftlich	Ambivalent Kooperation und Konflikt
Management	Differenzierungs-strategie, strategisches HRM, Vermeidung von Dumpingkonkurrenz	Druck durch Gewerkschaften, Differenzierungs-strategie, öffentliche Auftraggeber	Legitimation des Geschäftsmodells, Vermeidung von Dumpingkonkurrenz
GUF	Anerkennung durch Unternehmen, "Organizing"	Anerkennung durch Unternehmen, "Organizing"	Anerkennung durch Unternehmen, "Branchenregelung"
Formale Konfliktlösung	Weitreichende Regelungen zu Einigungsverfahren, Gewerkschaftszugang	Weitreichende Regelungen zu Beschwerde- und Einigungsverfahren, gemeinsame Umsetzungsstrategie	Regelmäßige Treffen
Umsetzung	Rechtfertigung von lokalen Abweichungen, Auslagerungs-problematik, "Organizing" wenig erfolgreich	Einzelne "Organizing"-Initiativen	EU-Monitoring Group (2009), Blockierte Umsetzung (2010)

Table 2: Ergebnisse im Überblick

Gemeinsam ist jedoch allen drei Unternehmen, dass sie die Qualität der Arbeitsstandards auch direkt mit dem wettbewerblichen Umfeld in ihrem jeweiligen Sektor in Verbindung bringen. Als Großunternehmen versuchen sie – nach eigener Aussage – mit höheren Qualitätsstandards ihre Leistungen gegenüber einer Vielzahl lokal tätiger KMUs durchzusetzen. Diese Qualitätsdifferenzierung bezieht sich auch auf die Tatsache, dass – wie bereits angemerkt – öffentliche und internationale (Unternehmens-)Großkunden, zumindest teilweise die Einhaltung von Arbeitsstandards als Qualitätsmerkmal verlangen. In zwei Fällen (ServCorp,

TempCorp) werden diese strategischen Erwägungen von einer positiven Haltung zu Mitbestimmung im HRM unterstützt, die zudem auf institutionelle Absicherungen der Mitbestimmung in den europäischen Ursprungsländern verweisen kann.

Für die globalen *Gewerkschaften*, allen voran UNI, stellt sich heraus, dass lokale und nationale Organisationsanstrengungen "von unten" durch globale Rahmenabkommen "von oben" flankiert werden können, um die zahlreichen weißen Flecken der organisationspolitischen Landschaft im Dienstleistungsbereich zu schließen. Dieser Ansatz drückt sich idealiter im Fall von SecCorp aus, bei dem stark auf Kampagnenarbeit und sog. Organizing-Initiativen gesetzt worden ist. Dies stellt einen erheblichen Unterschied zu den Verhandlungsprozessen vor allem im (metall-)verarbeitenden Gewerbe dar, in dem Globale Rahmenabkommen generell eher als eine Art der Ausweitung schon etablierter (Teil-)Institutionen, etwa den europäischen Betriebsräten, gedeutet werden können. Anders als im Organisationsbereich des IMF (und hier primär im Bereich der IG Metall) ist die Rolle der EBR-Gremien bei der Aushandlung und der Umsetzung der Vereinbarungen als schwach anzusehen. Weil dies im Organisationsbereich von UNI selten möglich ist, setzt sie auf öffentliche Kampagnen mit unterschiedlicher Intensität. Einem solchen „Anprangern“ setzt UNI allerdings in den Verhandlungen selbst, also nach erfolgter Anerkennung als Verhandlungspartner, eine pragmatische Suche entgegen, die die Besonderheiten des internationalen Dienstleistungsgeschäfts Rechnung tragen.

UNI ist aber gefordert, die Einhaltung eines IFAs auch organisatorisch nachzuhalten, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die ursprüngliche Initiative allein stehend versandet, wenn die Rückkopplung zwischen lokaler Umsetzung und den Prozessen in der Unternehmenszentrale durchbrochen ist.²⁹ Dies zeigen die Beispiele ServCorp und – wenn auch anders gelagert – TempCorp. Während bei TempCorp eine Umsetzung der Vereinbarung, nicht unmittelbar auf der Tagesordnung steht, da die globalen Gewerkschaften grundsätzliche Zweifel am Geschäftsmodell der Arbeitnehmerüberlassung äußern, aber auch die Unternehmen eine unternehmensspezifische Umsetzung nur vereinzelt angehen, scheint die Vereinbarung bei ServCorp trotz des im Prinzip großen Entgegenkommens des Unternehmens bloß rudimentär umgesetzt zu werden. Hinzu kommen Probleme, die zusätzliche Auslagerung an weitere Unterauftragnehmer mit in die Vereinbarung einzubeziehen sowie das lokale

²⁹ "(...) us negotiating an agreement with a company, or just us with the main union in the company concerned, just doesn't produce (...) something that is alive and working, because people don't feel (...) as if they own it, as if they can use it." (ServiceCorp, UNI rep)

Geschäftsgebaren des Managements zu beeinflussen. Demgegenüber sind bei SecCorp verschiedene Organisationsanstrengungen zu beobachten, die zumindest punktuelle Erfolge vorweisen können. Im Fall der hier untersuchten unternehmensbezogenen Dienstleistungen stellt sich aber die Frage, inwieweit es UNI gelingen kann, andere GUFs in einer „Organizing“-Strategie einzubeziehen, die kampagnenhaft auf einzelne Unternehmen zielt, um der Bedeutung der Kundenunternehmen für die Arbeitsbedingungen Rechnung zu tragen. Zudem stellt sich die Frage, ob UNI nicht auch davon profitieren könnte, die EBR-Gremien stärker einzubinden. Eine solche Einbeziehung würde es erfordern, auf die Problematik der unterschiedlichen Zugangsmöglichkeiten zur Interessenvertretung von leitenden Angestellten bzw. direkt zum Unternehmen gehörigen Belegschaften und der Masse der operativen Einsatzkräften, den Reinigungskräften, Leiharbeitern und Sicherheitsleuten einzugehen.

Aus *Managementperspektive* stellt sich die Frage, inwieweit eine vereinbarungsmäßige Bindung an die Einhaltung elementarer Arbeitsstandards eine qualitätsbezogene Differenzierungsstrategie glaubwürdig unterstützt, wenn auf lokaler Ebene Grauzonen toleriert werden, in denen die Einhaltung der Standards nicht oder kaum umgesetzt werden. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, auf welchen Wegen es den Großen der jeweiligen Dienstleistungsbranchen gelingen mag, auch auf die anderen Anbieter einzuwirken, entsprechende Mindeststandards einzuhalten, ohne dass staatlicherseits Grenzen der Dienstleistungserbringung eingezogen werden müssen. In diesem Zusammenhang ist vor allem darauf zu verweisen, dass in all diesen Branchen aufgrund der Besonderheiten einer Dreiparteienbeziehung aus Dienstleistungsunternehmen, Kundenunternehmen und Beschäftigten umfassende, ggf. Branchengrenzen überschreitende Formen der Arbeitsbeziehungen gefunden werden müssten, deren Organisation derzeit aber die Möglichkeiten der beteiligten Akteure übersteigt.

Literatur

Alajääskö, P. (2007): EU-27 business services: thriving in the wake of outsourcing and liberalisation. EuroStat (ed.) *Industry, trade and services, Statistics in focus 76/2007*, Luxemburg.

Appelbaum, E. und Schmitt, J. (2009): Low-wage work in high-income countries: Labor-market institutions and business strategy in the US and Europe. *Human Relations* 62(12): 1907-1934.

Artus, I. (2008): *Interessenhandeln jenseits der Norm: Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich*. Frankfurt/New York: Campus.

Bartlett, C.A. und Ghoshal, S. (1990): The Multinational Corporation as an Inter-organizational Network. *Academy of Management Review* 15(4): 603-625.

- Bormann, S. (2006): Das "System Lidl" und die globale Discountierung. *Blätter für deutsche und internationale Politik* 51(5): 600-608.
- Bosch, G. und Weinkopf, C. (Hg., 2007): *Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland*. Campus: Frankfurt.
- Bosch, G., Weinkopf, C. und Worthmann, G. (2011): *Die Fragilität des Tarifsystems. Einhaltung von Entgeltstandards und Mindestlöhnen am Beispiel des Bauhauptgewerbes*. Berlin: Edition Sigma .
- Bourque, R. (2008): International Framework Agreements and the Future of Collective Bargaining in Multinational Companies. *Just Labour* 12: 30-47.
- Contractor, F.J., Kumar, V., Kundu, S.K. und Pedersen, T. (2010): Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions. *Journal of Management* 47(8): 1417-1433.
- Cumbers, A., C. Nativel und P. Routledge (2008): Labour agency and union positionalities in global production networks. *Journal of Economic Geography* 8(3): 369-387.
- Cutler, A.C. (2010): The legitimacy of private transnational governance: experts and the transnational market for force, in: *Socio-Economic Review* 8: 157-185.
- Dolvik, J.E. und Waddington, J. (2005): Can trade unions meet the challenge? Unionization in the marketised services, in: Bosch, G./Lehndorff, S. (Hrsg.): *Working in the Service Sector. A tale from different worlds*. Routledge: London/New York, S. 316-341.
- Dube, A. und Kaplan, E. (2010): Does Outsourcing reduce wages in the low-wage service occupations? Evidence from Janitors and Guards. *Industrial and Labor Relations Review* 63(2): 287-306.
- Egels-Zandén, N. (2009): TNC Motives for Signing International Framework Agreements: A continuous Bargaining Model of Stakeholder Pressure. *Journal of Business Ethics* 84: 529-547.
- Eisenhardt, K.M. und Graebner, M.E. (2007): Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50(1): 25-32.
- Elms, H. und Phillips, R. A. (2009): Private Security Companies and Institutional Legitimacy: Corporate and Stakeholder Responsibility. *Business Ethics Quarterly* 19(3): 403-432.
- Fichter, M./Helfen, M./ Sydow, J. (2011): Human Resource Management and Employment Relations in Global Production Networks – Initiating Transfer of Practices via Union Involvement, *Human Relations* 64(4): 599-624.
- Flecker, J. und Meil, P. (2010): Organisational restructuring and emerging service value chains. Implications for work and employment. *Work, Employment and Society* 24(4): 680-698.
- Hammer, N. (2005): International Framework Agreements: Global industrial relations between rights and bargaining. *Transfer* 11(4): 511-530.
- Harvey, G. und Turnbull, P. (2010): On the Go: walking the high road at a low cost airline. *International Journal of Human Resource Management* 21(2): 230-241.
- Head, S. (2003): *The New Ruthless Economy. Work and Power in the Digital Age*. Oxford/New York: Oxford University Press.
- Heery, E. (2004): The trade union response to agency labour in Britain. *Industrial Relations Journal* 35(5): 434-450.

- Herrnstadt, O. (2007): Are International Framework Agreements a path to corporate social responsibility? *Journal of Business and Employment Law* 10(1): 187-224.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G. W., Earl Sasser, J.R., und Schlesinger, L. A. (2008): Putting the Service-Profit-Chain to Work. *Harvard Business Review* (July-August): 118-129.
- Kalleberg, A.L. (2000): Nonstandard Employment Relations: Part-time work, Temporary and contract work. *Annual Review of Sociology* 26, 341-365.
- King, B.L. und Pearce, N.A. (2010): The Contentiousness of Markets: Politics, Social Movements, and Institutional change in Markets. *Annual Review of Sociology* 36: 249-267.
- Lawrence, T. B. und Suddaby, R. (2006): Institutions and institutional work. in S. R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence, und W. R. Nord (Hrsg.): *The Sage Handbook of Organization Studies*. London: Sage, S. 215-254.
- Levy, D. (2008): Political contestation in global production networks. *Academy of Management Review* 33(4): 943-963.
- Liu, C.-T., Wu, C. und Hu, C.-W. (2010): Managing Temporary Workers by Defining Temporarry work agency quality. *Human Resource Management* 49(4): 619-646.
- Marchington, M./Grimshaw, D./Rubery, J./Willmott, H. (2005) (Hrsg.): *Fragmenting Work. Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. Oxford University Press: New York, S. 39-61.
- Menez, R. (2010): Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in neuen Branchen: IKT und Zeitarbeit, in: Schroeder, W./Weßels, B. (Hrsg.): *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland*., Wiesbaden: VS, S. 183-208.
- Müller, T., H.-W. Platzer and S. Rüb (2008): *Internationale Rahmenvereinbarungen – Chancen und Grenzen eines neuen Instruments globaler Gewerkschaftspolitik*. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Mund, Horst und Klaus Priegnitz (2007): Soft law – second best solution or a privatisation of social rights? Some pointers for a future discussion. *Transfer* 13 (4): 671-677.
- Nienhäuser, W. (1999): Personalwirtschaftliche Konsequenzen der Externalisierung von Arbeit – Die Bauwirtschaft als prototypisches Beispiel, in: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken*. München/Mering: Hampp, S. 143-173.
- Nisim, S. und Benjamin, O. (2008): Power and Size of Firms as Reflected in Cleaning Subcontractor's practices of social responsibility. *Journal of Business Ethics* 83: 673-683.
- Papadakis, K. (Hrsg., 2008): *Cross-border social dialogue and agreements: An emerging global industrial relations framework?* Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Plehwe, D. (2001): Arbeitspolitische Probleme ungleicher Reorganisation. Zur Veränderung der Arbeit in Logistiknetzwerken. *Industrielle Beziehungen* 8(1): 55-81.
- Preuss, L., Haunschild, A. und Matten, D. (2009): The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *International Journal of Human Resource Management* 20(4): 953-973.
- Riisgaard, L. (2005): International Framework Agreements: A New Model for Securing Workers Rights? *Industrial Relations* 44 (4): 707-737.
- Royle, T. und Ortiz, L. (2009): Dominance Effects from Local Competitors: Setting institutional parameters for employment relations in multinational subsidiaries: A case from the Spanish Supermarket Sector. *British Journal of Industrial Relations* 47(4): 653-675.

- Schömann, I., Sobzack, A., Voss, E. und Wilke, P. (2008): International framework agreements: new paths to workers' participation in multinationals' governance? *Transfer* 14 (1): 111-126.
- Seifert, A. (2008): Global Employee Information and Consultation Procedures in Worldwide Enterprises. *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations* 24(3): 327-348.
- Siggelkow, N. (2007): Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal* 50(1): 20-24.
- Singer, P.W. (2005): Outsourcing War. *Foreign Affairs* 84(2): 119-132.
- Stavis, D. (2009): *International Framework Agreements and global social dialogue: Lessons from the Daimler Case*. Employment Working Paper No. 46, International Labour Organization. Geneva.
- Sydow, J./Möllering, G. (2009): *Produktion in Netzwerken*. 2. Aufl. München: Vahlen.
- Tulder, R. v., Wijk, J. v., Kolk, A. (2008): From Chain Liability to Chain Responsibility. *Journal of Business Ethics* 85: 399-412.
- Wills, J. (2009): Subcontracted Employment and its Challenge to Labor. *Labor Studies Journal* 34(4): 441-460.
- Wirth, C. (1999): Modularer Einzelhandel und industrielle Beziehungen – Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittuntersuchung (1991-1998), in: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken*. München/Mering, S. 191-232.
- Wirth, C./Sydow, J. (2004): Hierarchische Heterarchien – heterarchische Hierarchien. Zur Differenz von Konzern- und Netzwerksteuerung in der Fernsehproduktion, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Organisation der Content-Produktion*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 125-147.
- Woodruff, T. (2007): Wie die SEIU zur Gewerkschaft mit den höchsten Mitgliederzuwächsen in den USA wurde, in: Bremme, P./Fürniß, U./Meinecke, U. (Hrsg.) *Never work alone: organizing - ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg: VSA, S. 92-116.
- Yin, R.K. (2009): *Case study research*. 4th Ed. Los Angeles: Sage.