



Globale Produktionsnetzwerke als Herausforderung für die Arbeitsbeziehungen - Was bringen Globale Rahmenabkommen?

Jörg Sydow

Management-Department, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Freie Universität Berlin

26. Verbandsversammlung des Deutschen Arbeitsgerichtsverbandes (DArbGV)
am 30. März 2017 in Jena

Global Arbeitsstandards?



Freie Universität  Berlin

Agenda

1. Was sind globale Produktionsnetzwerke (GPN) und ihre Verwandten?
2. Warum verbreitet sich diese Organisationsform ökonomischer Aktivitäten?
3. Managen von / Arbeiten für GPN
4. Mitgestaltung von Arbeitsstandards durch Globale Rahmenabkommen (GFA)?



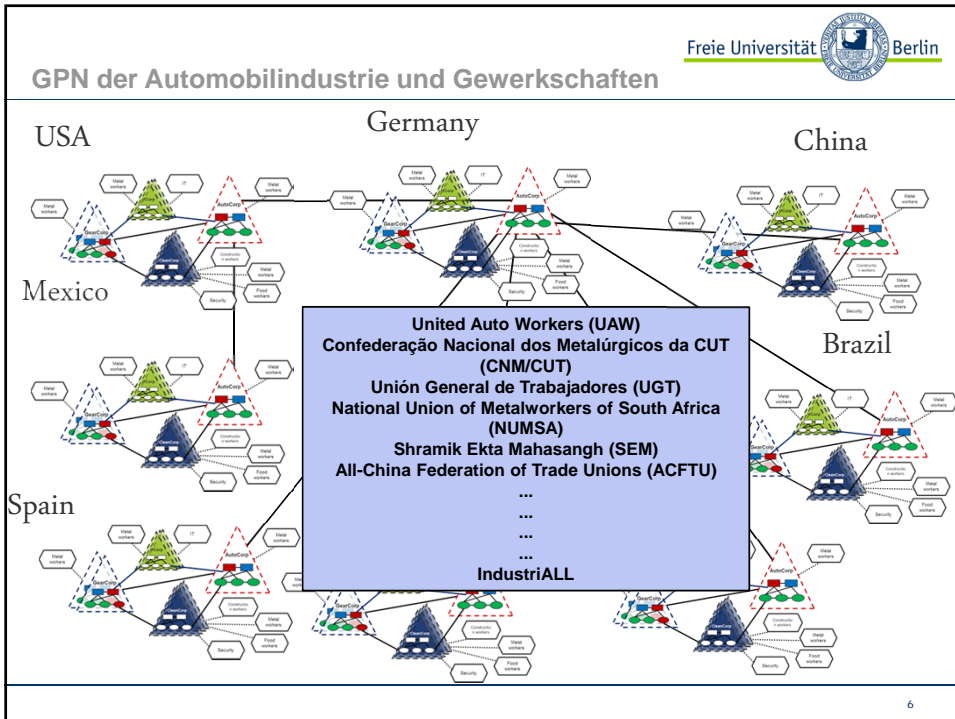
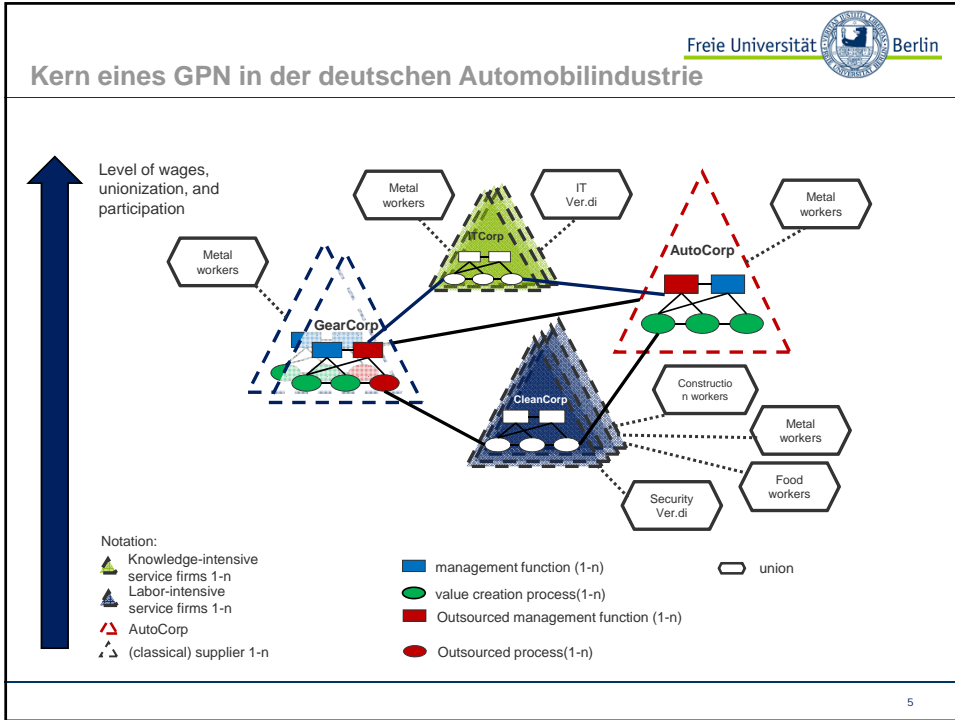
3


Freie Universität  Berlin

Im Hintergrund: Mehrere Forschungsprojekte

- Strategische Netzwerke (Habilitationsschrift, Wiesbaden 1992)
- Unternehmungsnetzwerke - Begriff, Erscheinungsformen und Implikationen für die Mitbestimmung (HBS 1991, ILO 1992)
- ...
- Organisation von Arbeit in globalen Produktionsnetzwerken (DFG 2009)
- **Organisation und Regulation von Arbeitsbeziehungen in globalen Produktionsnetzwerken. Sicherung von Arbeitsstandards durch International Framework Agreements?** (HBS 10/2008 bis 03/2012)
- Umgang mit Unsicherheit in globalen Produktionsnetzwerken und Zulieferketten (HBS 07/11 bis 09/11)
- Tariflosigkeit auf dem Weg zum Normalzustand? Die tarifpolitischen Folgen personalpolitischer Flexibilisierung und verbandlicher Fragmentierung (HBS 10/2011 bis 03/2014)
- Dienstleistungsnetzwerke im Luftverkehr (HBS 01/2015 bis 12/2017)
- Produktion in Netzwerken (3. Aufl., München 2015)
- Managing Inter-organizational Relations (London 2016)

4



Freie Universität  Berlin



GPN nicht nur in der Bekleidungs- und Automobilindustrie

sondern auch in der

- Elektronikindustrie (Ernst/Kim 2002)
- Softwareindustrie
- Chemie- und Pharmaindustrie
- Lebensmittelindustrie
- Bauindustrie
- ...

erste Ansätze sogar in

- Rechtsberatung
- Industriedienstleistungen
- ...

Verschränkung von GPN, z.B. Automobilherstellung und Industrieservices

7

Freie Universität  Berlin

Beispiel für einen globalen Industriedienstleister



International Service System, Copenhagen

- In 2015, one of the four largest employers in the world (same league as transnational retailers Walmart or security service provider G4S)
- Fast-growing in terms of employees: 2006: 391.000, 2015: 505.000, acquisitions of over 600 companies since 2000
- Clear focus on labor intensive services, benefits from outsourcing of services, offers integrated bundles of services, i.e. “Integrated Facility Services” (IFS) to large public and private customers (cleaning 53%, property services 23%, catering 8%, office support, security, facility management, ...)

8

International Service System, Copenhagen

- ISS as an exemplary player due to its involvement in (global) production networks usually as supplier of integrated bundles of auxiliary services to large global corporations
- European origin, however, now owned by private equity funds and financial investors (advised by EQT Partners and Goldman Sachs Capital Partners)
- ISS nevertheless likely to represent “best practice” in HRM, because of Scandinavian heritage of social partnership labor relations und conclusion of Global Framework Agreement (GFA) in 2003, renewal 2008

9

GPN: Begriffe und Konzepte

- Vermischung von Konzentrations- und Kooperationsformen


- *Kooperationsformen*: Strategische Allianz, Joint Venture, Outsourcing- oder Wertschöpfungspartnerschaft, PPP, Subunternehmerschaft, Konsortium, ArGe, Lizenzkooperation, GCC/GVC/GPN ...



- „Servitization“ (Baines et al. 2009) erhöht die Bedeutung von „cooperate“ im Netzwerk, aber Löhne, gewerkschaftlicher Organisationsgrad und Mitbestimmung deutlich geringer




10


Freie Universität  Berlin

Global Value Chain (GVC) – Der Ansatz von Gereffi (1994)

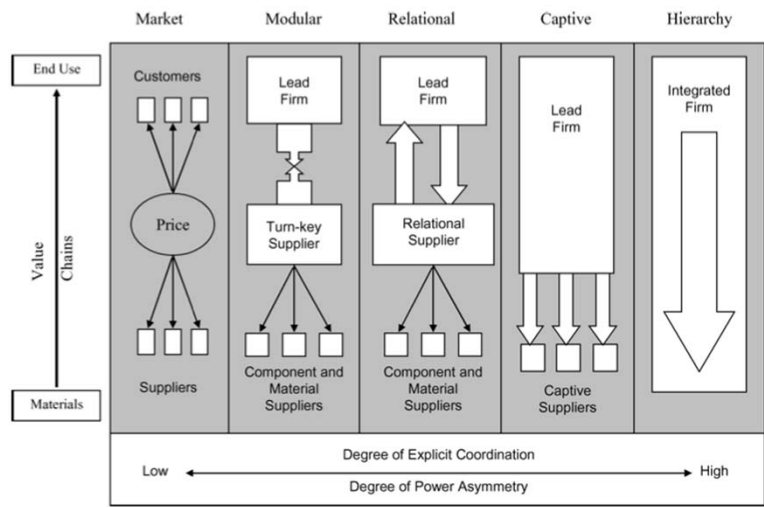
- Fokus auf die Interkonnektivität der Unternehmen entlang der zunehmend nationale Grenzen überschreitenden Wertketten
- Blick auf das Zentrum der Steuerung globaler Wertketten:
 - producer-driven GVC (z.B. Toyota, Intel)
 - buyer-driven GVC (z.B. H&M, Nike, Einzelhandel)
- Zunehmend auch in Dienstleistungsbranchen
- Multidisziplinärer Ansatz mit Elementen der Netzwerkforschung, der Transaktionskostentheorie sowie der Organisationstheorie, verankert letztlich in der Wirtschaftssoziologie
- Weltweites Forschernetzwerk: <http://www.globalvaluechains.org/>
- Fragen globaler Arbeit zunehmend mit berücksichtigt, sogar „labor as agency“



11

Freie Universität  Berlin

Arten von GVC nach Gereffi et al. (2005)

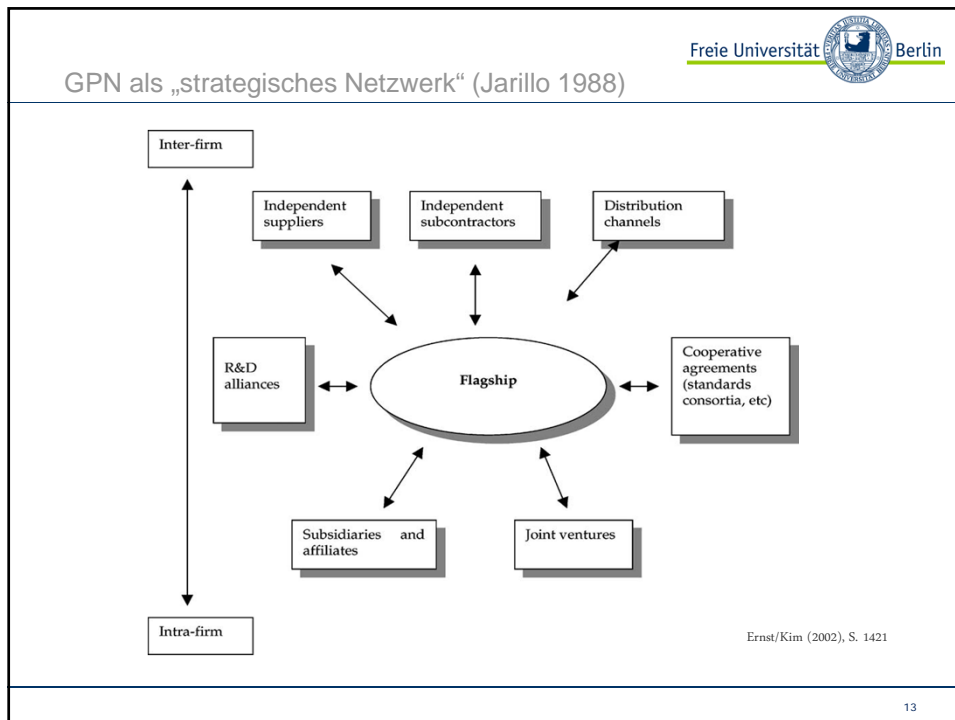



The diagram illustrates five types of global value chain governance, arranged from Market to Hierarchy. Each type shows the flow from End Use to Materials, the role of the Lead Firm, and the nature of suppliers. The diagram also indicates the Degree of Explicit Coordination and Degree of Power Asymmetry for each type.

Type	End Use	Lead Firm	Supplier Type	Coordination	Power Asymmetry
Market	Customers	Price	Suppliers	Low	Low
Modular	Lead Firm	Turn-key Supplier	Component and Material Suppliers	Medium	Medium
Relational	Lead Firm	Relational Supplier	Component and Material Suppliers	Medium-High	Medium-High
Captive	Lead Firm	Captive Suppliers	Captive Suppliers	High	High
Hierarchy	Integrated Firm	Integrated Firm	Integrated Firm	Very High	Very High

Figure 1 Five global value chain governance types.

12



Freie Universität  Berlin


GPN – heute

Plurale Formen von Governance


- „cooperate“ (Netzwerk – modular, relational, captive) dominiert im Kern, aber koexistiert mit „make“ (Hierarchie) und „buy“ (Markt?) = „plural form“ (Bradach, 1989)
- Plurale Form als Ergebnis „virtuoser Kombination“ (Sydow/Möllering 2015)

Jenseits pluraler Governance-Formen

- Managementpraktiken – Selektion, Allokation, Regulation, Evaluation
- „labor as agency“: Auch Co-Management-Praktiken?



14




Freie Universität Berlin

Gründe für die Verbreitung von GPN

Die zwei ökonomischen Klassiker

- Arbeitskostendifferentiale trotz oft niedrigen Arbeitskostenanteils
- Absatzmarkterschließung, Zulieferer als Vorposten, ggf. „Netzwerkeintritt“ (Sydow et al. 2010)

PREISAUFSCHLÜSSELUNG EINES T-SHIRTS




Die ökonomische Moderne

- Reduzierung von Transportkosten
- Reduzierung von Transaktionskosten: IT vs. Risiko
- Gewinnung von Talenten

Die Rolle von Managementmoden („best practices“)

15




Freie Universität Berlin

Managen von / Arbeiten für GPN

- „Decent Work“? – Management als Herausforderung mit Blick auf interorganisationale Koordination zur Sicherung von Qualität und Verlässlichkeit, Berechenbarkeit und Verantwortlichkeit, ...
- „Mehrarbeitgeberbeziehungen“ (Marchington et al., 2005) als der neue Normalarbeitsverhältnisse?
- Weitere Fragmentierung/Segmentierung der Belegschaften vs. Upgrading
- Netzwerk als zweitgünstigste Form sozialverantwortlicher Organisation und Führung nach der Hierarchie (Konzern), aber in pluralen Formen koexistieren Marktformen wie Crowdfunding (via Plattformen) und value-in-use als (noch) kritischere Ergänzungen


16

Freie Universität  Berlin

Mitgestaltung globaler Arbeitsstandards – Ansatzpunkte

1. **Nationales Arbeitsrecht – Ihre Domäne!**
 - > begrenzte Reichweite, Umsetzungslücken, nicht nur in „failing states“
2. **Internationale Organisationen, insb. ILO, OECD, WTO**
 - > zahnlose Tiger!
3. **Sozialverantwortliche Unternehmungs-/Netzwerkführung (CSR)**
 - > Legitimationsfassaden?
4. **Nutzung von CSR-Standards wie UN Global Compact oder ISO**
 - > Effektivere Legitimationsfassaden?
5. **Und was ist mit Globalen Rahmenabkommen (GFA)?**

17

Freie Universität  Berlin

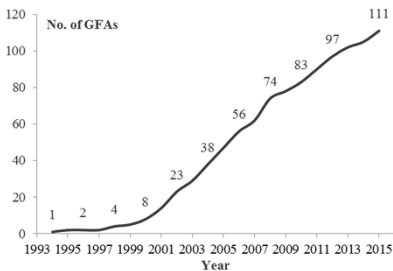
Globale Rahmenabkommen sind...

...Vereinbarungen zwischen transnationalen Unternehmen (TNU) und globalen Gewerkschaften (GUF), die

- eine gegenseitige Anerkennung als Verhandlungspartner voraussetzen,
- einen geregelten sozialen Dialog und Konfliktlösungsmechanismen festlegen sowie
- innerhalb eines organisatorisch abgrenzbaren Geltungsbereiches eine private Normsetzung mit Bezug auf ILO Kernarbeitsnormen ermöglichen.

(Quelle: ETUI 2015: EWC database)

Globale Rahmenabkommen




Entwicklung globalen Rahmenabkommen zwischen 1994 und 2015, n=111; überwiegend IndustriALL, UNI und BWI

! Aber: insgesamt geringe Gesamtzahl von Vereinbarungen (111+) verglichen mit ~80,000 TNUs weltweit (UNCTAD 2010) oder **994 Europäische Betriebsräte** (von ~ 2400 möglichen Unternehmen) (Stand: 2015)

18

Forschungsfragen

Freie Universität  Berlin

1. Motivation für den Abschluss von GFAs

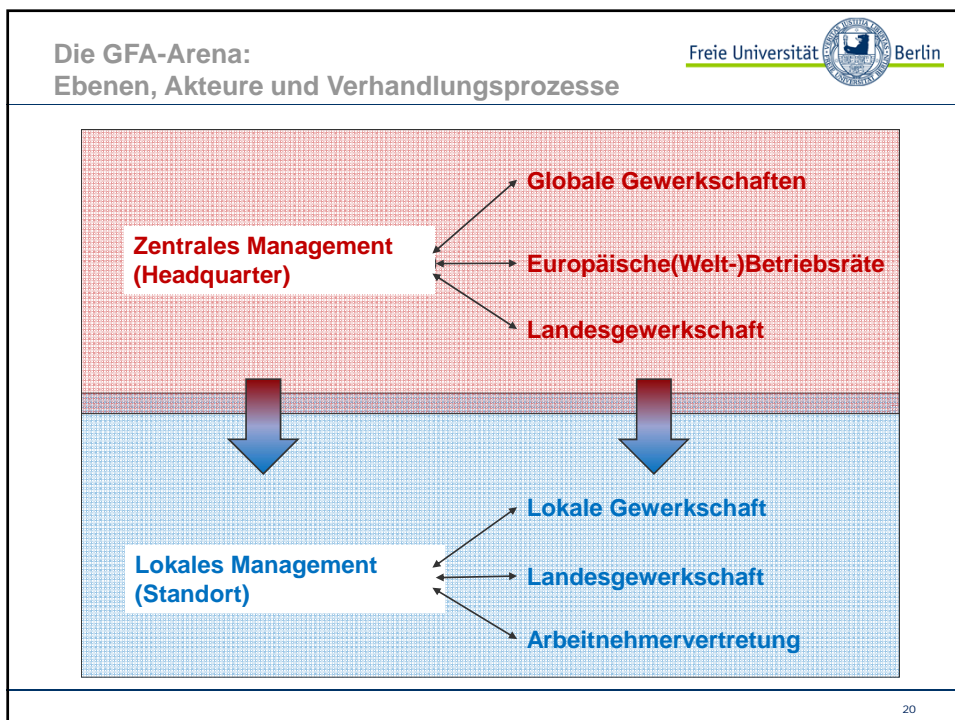
- Management
- Gewerkschaften


2. Implementierung

- Wie werden GFAs kommuniziert und umgesetzt?
- In welchem Ausmaß und auf welche Weise werden Zulieferfirmen einbezogen?
- Wie werden in diesem Prozess die lokalen Akteure vor Ort beteiligt?




International Framework Agreements als Ergänzung zu herkömmlichen CSR-Strategien

19



Freie Universität  Berlin

Forschungsdesign und Fallauswahl

Herkunfts-region	Branche/globale Gewerkschaften	Standorte
		
<p>TNUs aus der Europäischen Union</p>	<p>Vier Industriezweige (vier GUFs):</p> <ul style="list-style-type: none"> • IMB • UNI • ICEM • BHI 	<p>Vier Zielländer (nach Investitionen, weltwirtschaftlicher Bedeutung und System industrieller Beziehungen)</p>
<p>Daten: ~ 16 Unternehmen, davon 8 Fallstudien (Mgt+Gew), ~ 150 Interviews (zentrale und lokale Akteure)</p>		

21

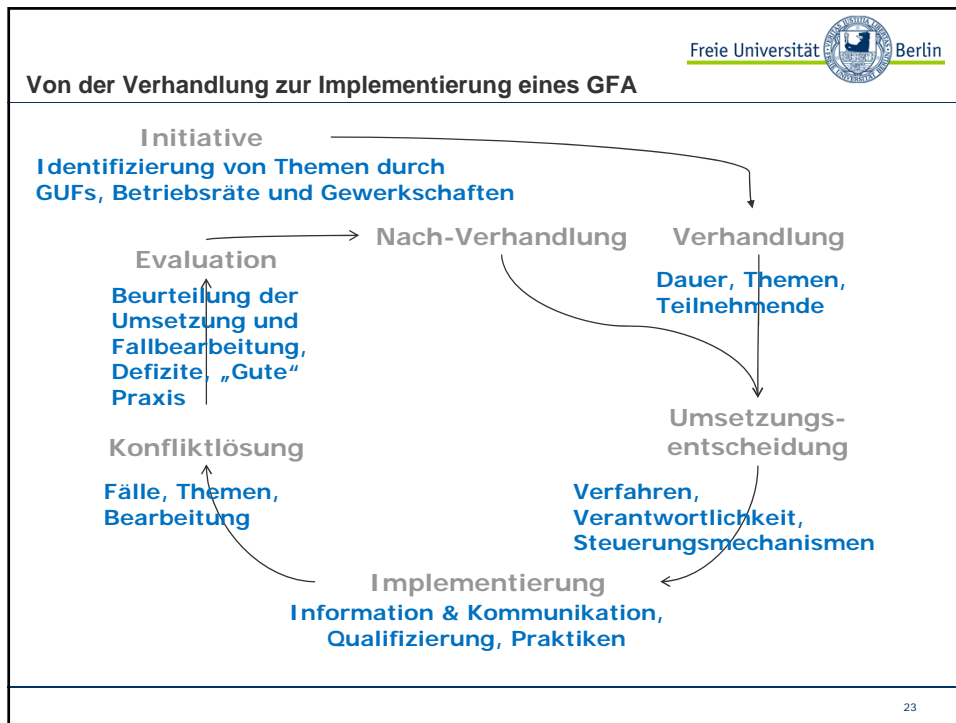
Freie Universität  Berlin

Motivationen zur Verhandlung eines GFA

<p>Gewerkschaft bzw. GUF</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sicherung minimaler Arbeitsstandards (ILO Konventionen) • Anerkennung als Verhandlungspartner • Institutionalisierung kollektiver Konfliktlösungen • Schaffung eines Verhandlungsraumes • ... 	<p>HQ Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeit der CSR-Strategie • Legitimation gegenüber Stakeholdern • Standardisierung von HRM-Praktiken • Vermeidung staatlicher Regulierungen • ...
---	---



22



Freie Universität  Berlin

ACCORD

on Fire and Building Safety in Bangladesh

„The Accord is an independent, legally binding agreement between brands and trade unions designed to work towards a **safe and healthy Bangladeshi Ready-Made Garment Industry**. Our purpose is to enable a working environment in which no worker needs to fear fires, building collapses, or other accidents that could be prevented with reasonable health and safety measures.”


(Accord Website)

- Signed shortly after Rana Plaza (15 May 2013)
- International, industry-level initiative (garment industry)
- Limited to Bangladesh as production country
- Members: 215 firms and unions (as of 2015)
- Five year agreement (till 2018)
- Funded by signatory companies



Changes in Governance of Garment
Global Production Networks:
Lead Firm, Supplier and Institutional
Responses to the Rana Plaza Disaster
FU Berlin / VolkswagenFoundation

24



Freie Universität Berlin

Schlussfolgerungen in drei Thesen

1. These: Auch **GFA versagen dort wo sie am meisten benötigt werden!**


Und der ACCORD hat nur eine begrenzte Reichweite (Sicherheit und Gesundheit, ein Land).
2. These: **Organisationsspezifisches Handeln** wiegt schwerer als der lokale Kontext!

Für die Implementierung ist die Zentralisierungs-/Dezentralisierung der Organisation extrem wichtig ("Mutter-Tochter-Verhältnis"). > **Konzentrationsform**

Ein auf das GPN bezogenes Vorgehen erscheint aussichtslos, wenn die Tochtergesellschaften nicht informiert und beteiligt werden (Zulieferer). > **Kooperationsform**
3. These: Ein effektives **proaktives Handeln** der beteiligten Organisationen ist möglich, wenn Implementierungsverfahren, einschließlich der Ressourcenfrage, in Verhandlungen stärker berücksichtigt werden!

Derzeit überwiegt mitunter ein **reaktives** Handeln, nur vereinzelte Anhaltspunkte für ein aktives Vorgehen.

25



Freie Universität Berlin

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!



Kontakt:
 Prof. Dr. Jörg Sydow
 Management-Department
 Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
 Freie Universität Berlin
 Boltzmannstr. 20
 D-14195 Berlin
 #49-(0)30-8385 3782
joerg.sydow@fu-berlin.de

Sydow, J./Helfen, M. (2016): *Produktion als Dienstleistung – Plurale Netzwerkorganisation als Herausforderung für die Arbeitsbeziehungen*. Arbeitspapier der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES). Berlin.

26

Veröffentlichungen

- Fichter, M. und Sydow, J. (2002): Using Networks Towards Global Labor Standards? Organizing Social Responsibility in Global Production Chains. *Industrielle Beziehungen* 9(4): 357-380.
- Fichter, M. und Helfen, M. (2011): Going local with global policies: Implementing international framework agreements in Brazil and the United States. In: K. Papadakis (Hrsg.): *Practices and Outcomes of an Emerging Global Industrial Relations Framework*. London, S. 73-97.
- Fichter, M., Helfen, M. und Sydow, J. (2011): Employment Relations in Global Production Networks – Initiating Transfer of Practices via Union Involvement. *Human Relations* 64(4), S. 599-622.
- Helfen, M./Fichter, M./Sydow, J. (2012): Anfänge einer Institutionalisierung grenzüberschreitender Arbeitsbeziehungen? Zur Paradoxie der Internationalen Rahmenabkommen im globalen Dienstleistungssektor. *Industrielle Beziehungen* 19 (3), S. 290-313.
- Helfen, M. und Fichter, M. (2013): Building transnational union networks across global production networks: Conceptualising a new arena of labour-management relations. *British Journal of Industrial Relations* 51(3): 553-576.
- Helfen, M. (2014): Netzwerkförmige Tertialisierung und triangularisierte Beschäftigung: Braucht es eine interorganisationale Personalpolitik? *Managementforschung* 24: 171-206.
- Helfen, M. und Nicklich, M. (2014): Gewerkschaften zwischen Konkurrenz und Kooperation? Inter-organisationale Beziehungen in der Facility Services-Branche. *Industrielle Beziehungen* 21(2): 181-204.
- Sydow, J./Fichter, M./ Helfen, M./Sayim, K.Z./Stavis, D. (2014): Implementation of Global Framework Agreements: Towards a multi-organizational practice perspective. *Transfer* 20 (4), S. 489-503.
- Helfen, M./Sydow, J. (2015): Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen in der deutschen Automobilindustrie: Arbeitspolitische Herausforderungen für Management und Arbeitnehmervertretung. In: Romahn, H./Rehfeld, D. (Hrsg.): *Lebenslagen – Beiträge zur Gesellschaftspolitik*. Metropolis. Marburg, S. 363-384.
- Sydow, J./Helfen, M. (2016): *Produktion als Dienstleistung – Plurale Netzwerkorganisation als Herausforderung für die Arbeitsbeziehungen*. Arbeitspapier der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES). Berlin.