

Jg. 27  
Heft 1  
2020

# INDUSTRIELLE BEZIEHUNGEN

Zeitschrift für Arbeit,  
Organisation  
und Management

The German Journal  
of Industrial Relations

herausgegeben von

Martin Behrens  
Wenzel Matiaske  
Werner Nienhüser  
Susanne Pernicka  
Sophie Rosenbohm  
Carsten Wirth



Verlag Barbara Budrich

ISSN 0943-2779

## **Industrielle Beziehungen**

Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management

27. Jahrgang 2020

ISSN: 0943-2779 | ISSN Online: 1862-0035

### **Herausgegeben von**

Martin Behrens (Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf)

Wenzel Matiaske (Helmut-Schmidt-Universität/UniBw Hamburg)

Werner Nienhüser (Universität Duisburg-Essen)

Susanne Pernicka (Johannes Kepler Universität Linz)

Sophie Rosenbohm (Universität Duisburg-Essen)

Carsten Wirth (Hochschule Darmstadt)

### **Redaktionelle Mitarbeit:**

Simon Weingärtner (Helmut-Schmidt-Universität/UniBw Hamburg)

### **Vormalige Herausgeberinnen und Herausgeber**

Dorothea Alewell (Universität Hamburg), Ingrid Artus (Universität Erlangen-Nürnberg),

Berndt Keller (Universität Konstanz), David Marsden\* (The London School of Economics and Political Science),

Walther Müller-Jentsch\* (Ruhr-Universität Bochum), Britta Rehder (Ruhr-Universität Bochum),

Dieter Sadowski\* (Universität Trier), Jörg Sydow\* (Freie Universität Berlin), Franz Traxler†\* (Universität Wien),

Hansjörg Weitbrecht†\* (Universität Heidelberg) \*Gründungsherausgeber

### **Beirat**

Bernd Brandl (Durham University Business School), Ulrich Brinkmann (TU Darmstadt),

Olaf Deinert (Universität Göttingen), Virginia Doellgast (Cornell University New York),

Roland Erne (UCD School of Business Dublin), Marco Hauptmeier (Cardiff University/Cardiff

Business School), Markus Helfen (FU Berlin), Markus Hertwig (TU Chemnitz),

Uwe Jirjahn (Universität Trier), Torsten Müller (Europäisches Gewerkschaftsinstitut Brüssel),

Renate Ortlieb (Universität Graz), Jessica Pflüger (Ruhr-Universität Bochum),

Claus Schnabel (Universität Erlangen-Nürnberg), Bernd Waas (Universität Frankfurt),

Michael Whittall (FAU Erlangen-Nürnberg), Arnold Windeler (Technische Universität Berlin)

### **Erscheinungsweise und Bezugsbedingungen**

Industrielle Beziehungen erscheint viermal jährlich mit einem Jahresumfang von rund 400 Seiten.

Das Jahresabonnement (print + online) kostet regulär 88 € zzgl. Versandkosten, online only 88 €.

Kündigungen drei Monate vor Jahresende schriftlich an den Verlag. Ein Einzelheft kostet 27 € (zzgl. Porto).

Auf <https://indbez.budrich-journals.de> können Sie Abonnements bestellen und Einzelbeiträge gegen

Gebühr (PayPal) herunterladen.

© 2020 Verlag Barbara Budrich GmbH, Opladen, Berlin, Toronto

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung,

die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung

des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen

sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete

Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion wieder.

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – [www.lehfeldtgraphic.de](http://www.lehfeldtgraphic.de)

Druck: paper & tinta, Warschau

Printed in Europe

### **Abonnements- und Anzeigenverwaltung**

Verlag Barbara Budrich GmbH, Stauffenbergstr. 7, D-51379 Leverkusen

Tel. +49 (0)2171.79491-50 – Fax +49 (0)2171.79491.69 – [info@budrich.de](mailto:info@budrich.de)

[www.budrich.de](http://www.budrich.de) – [www.budrich-journals.de](http://www.budrich-journals.de)

## Inhalt

*Martin Franz und Sebastian Henn*

Multinationals from the BRIC-countries investing in German firms: Impacts on industrial relations .....	3
--	---

*Berndt Keller*

Arbeitsbeziehungen im Profifußball: Die Vereinigung der Vertragsfußballspieler .....	19
---	----

*Hartmut Seifert und Jens Thoemmes*

Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich Eine vergleichende Analyse von Betriebsvereinbarungen .....	47
--	----

*Peter Kels und Uwe Vormbusch*

People Analytics im Personalmanagement: Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur? .....	71
---	----

## Tagungsbericht

*Philipp Lorig*

Perspectives of Employment Relations in Europe 12 <sup>th</sup> European Congress der International Labour and Employment Relations Association (ILERA) vom 05. bis 07. September 2019 an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf .....	91
---	----



*Martin Franz und Sebastian Henn\**

## Multinationals from the BRIC-countries investing in German firms: Impacts on industrial relations\*\*

### Abstract

Often, investments from emerging economies in firms in industrialized countries evoke concerns among the employees in the targeted firms. Many of them are afraid of losing their jobs, or fear that the new owners could undermine existing social standards. Up to now, little is known about how such investments affect industrial relations in targeted countries. Using the example of investments from the BRIC-countries (Brazil, Russia, India and China) in German firms, this paper analyses whether employees' fears are well founded. To this end, four different factors are considered. These include: (1) the situation of the target firms in the run-up to an acquisition and the employees' reactions to the takeover, (2) the investors' knowledge of the current system of industrial relations, (3) the day-to-day interactions with the new owners, and (4) the patterns of communication between works council representatives and the new owners. The empirical part of the article is based on an analysis of quantitative data as well as the application of problem-centered interviews with members of work councils, trade union representatives as well as managers.

Keywords: Foreign Direct Investments, Acquisitions, BRIC, Germany, Industrial relations. JEL: F23, F66, J53

---

\* Prof. Dr. Martin Franz, Institut für Geographie, Universität Osnabrück, Seminarstr. 19 a/b, D-49074 Osnabrück. E-Mail: Martin.Franz@uos.de.  
Prof. Dr. Sebastian Henn, Institut für Geographie, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Löbdergraben 32, D-07743 Jena. E-Mail: sebastian.henn@uni-jena.de.

Acknowledgements: The paper is based on research conducted within the project 'BRICINVEST – Investments from the BRIC-countries and interests of employees in Germany'. We would like to thank our colleagues Dr. Kai Bollhorn, Sophie Golinski, Reinhard Röhrig and Dr. Jörg Weingarten for their collaboration in the project and the Hans-Böckler-Stiftung for its financial support.

\*\* Artikel eingegangen am 18.09.2017. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 10.10.2019

## Multinationale Unternehmen aus den BRIC-Staaten investieren in deutsche Firmen: Auswirkungen auf die industriellen Beziehungen

### Zusammenfassung

Investitionen aus aufstrebenden Ökonomien in Unternehmen in Industriestaaten stoßen oftmals auf Bedenken aufseiten der Beschäftigten des Zielunternehmens. Viele von ihnen befürchten den Verlust ihres Arbeitsplatzes oder die Absenkung von Sozialstandards in ihrem Unternehmen. Bislang ist nur wenig über die tatsächlichen Auswirkungen solcher Investitionen auf die in den Unternehmen bestehenden industriellen Beziehungen bekannt. Vor diesem Hintergrund analysiert der vorliegende Artikel anhand des Beispiels von Investitionen aus den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) in Deutschland, ob die Sorgen der Arbeitnehmer eine reale Grundlage haben. Dabei werden vier verschiedene Faktoren beachtet: (1) die Situation des Zielunternehmens vor der Akquisition und die Reaktionen der Beschäftigten auf die Akquisition, (2) das Wissen des Investors über das bestehende System der industriellen Beziehungen, (3) die alltäglichen Interaktionen zwischen dem Betriebsrat und den neuen Eigentümern sowie (4) die Formen der Kommunikation zwischen den Vertreterinnen und Vertretern des Betriebsrats und den neuen Eigentümern. Der empirische Teil des Artikels basiert auf der Analyse sowohl von quantitativen Daten als auch von problemzentrierten Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Management, Betriebsräten und Gewerkschaften.

Schlagwörter: Ausländische Direktinvestitionen, Firmenübernahmen, BRIC-Staaten, Deutschland, Industrielle Beziehungen

### Introduction

When the management of Putzmeister, a German manufacturer of concrete pumps founded in the 1950s, announced in 2012 that the firm had been sold to the Chinese corporation Sany Heavy Industry Co. Ltd., this came as a surprise for the company's workforce. About 700 employees took to the streets to express their collective disapproval to sell the company. Likewise, when it became public knowledge that the German automotive supplier ZF Friedrichshafen AG (ZF) intended to sell its rubber and plastics division to China-based Zhuzhou Times New Material Technology Co., Ltd. (TMT) in 2013, 22.000 employees signed a petition against the sell off and German works councilors refused to approve overtime on weekends to show their solidarity with the rubber and plastics division. These examples refer to only two of the many cases in which foreign takeovers of German firms resulted in the workforce expressing their concerns or, in extreme cases, major opposition.

While there is a huge body of literature on the *investors'* perspectives relating to mergers and acquisitions (M&A), even in the specific case of Chinese investments (e. g. Boateng, Qian, & Tianle, 2008; Chen & Young, 2010), only a few studies explicitly consider the perspective of other actors, such as employees or the members of works councils. Pre-millennial studies focused on so-called 'poison pill strategies' pursued by managers and shareholders to avoid hostile takeovers (Malatesta & Walkling, 1988; Mallette & Fowler, 1992; Duggal & Millar, 1994). This literature is problematic in that it regards the respective employees as passive victims unable to voice their concerns (Graebner & Eisenhardt, 2004). Furthermore, it tends to view the acquired company as "unimportant, unsuccessful,

and reluctant” (Graebner & Eisenhardt, 2004, p. 367). To overcome this problem, recent research focusses on the sellers’ aims, strategies, and the possibility to actively shape the acquisition processes (e. g. Graebner, 2004; Graebner & Eisenhardt, 2004; Dalziel, 2008; Graebner, Eisenhardt, & Roundy, 2010; Knoerich, 2010). Once again apart from a few exceptions (e. g. Teerikangas, 2012; Bollhorn & Franz, 2016; Jansen & Weingarten, 2017), the role of workers and their collective agents has largely been neglected. Further, as Teerikangas (2012) states, many of the existing studies “can be criticized for having placed the weight of emphasis on (...) mergers versus acquisitions and on domestic versus cross-border deals” (Teerikangas, 2012, p. 610) – a deficiency that will be addressed by our study. In addition, studies of the *employees’* perspectives concerning transnational acquisitions and the role of labor in such endeavors have focused on single cases (e. g. Bollhorn & Franz, 2016) or analyzed investments that originate from countries home to highly-developed labor legislation but which invest in countries with inferior labour standards (e. g. Bluhm, 2001; Tholen, 2007), such as transition economies. To date, there exists a lack of research into FDI from countries with limited industrial relations standards compared to countries with robust ones. One reason for this neglect is that investments from the Global South, in particular China and India, did not play any role for a long time. They have increasingly targeted Western countries only in the last two decades. Due to the fact that investments are always linked to established practices, routines and standards the investor is acquainted with, we could be forgiven in assuming that these investors are a threat to existing standards in highly developed countries – in fact such a view has some empirical foundation (e. g. Kochan & Weinstein, 1994; Slomp, 1995).

In addition to the academic interest, there is also an increasing need from a practical perspective to understand if and how firms from emerging markets, particularly from China and India, that invest in North America and Europe, modify existing industrial relations. By analyzing how industrial relations in Germany are affected by investors from the BRIC-countries this paper aims to close this research gap. Its empirical part is based on a standardized survey completed by 136 respondents as well as 110 problem-centered interviews with firm representatives, works councilors, trade unions and experts. The interviews were conducted between 2013 and 2014.

The first part of the paper deals with questions about how employees perceive such acquisitions and how such investments can affect industrial relations. Next, we provide background information on the German system of co-determination. This is followed by an explanation of our methodological framework. We then consider in detail our empirical results, with special emphasis on the following factors. These involve, the situation of the target firms in the run-up to the acquisition and the employees’ reaction to the takeover, the investors’ knowledge of the current system of industrial relations, the day-to-day interactions with the new owners and finally the patterns of communication between representatives of the works councils and the new owners. The paper concludes, by offering a summary of the most important findings and some understanding of what future research in this area should focus on.

## Distance and proximity in transnational labor investor relations

For a long time research on acquisitions underestimated the importance of reciprocity in the negotiation processes, often viewing buyers as the dominant party in the buyer-seller relationship (Graebner & Eisenhardt, 2004). Since the arrival of a new Millennium, an increasing number of studies has questioned this perspective (e. g. Graebner, 2004; Graebner & Eisenhardt, 2004; Knoerich, 2010). These studies adopt a courtship perspective on acquisitions, an approach that views sellers as an active and crucial player in the acquisition process. From this perspective, “acquisition is a process of mutual agreement between buyer and seller and encompasses timing and strategic and emotional factors, not just price” (Graebner & Eisenhardt, 2004, p. 367). Going even further, some studies argue that such courtship can even involve employees (Bollhorn & Franz, 2016). This seems particularly important when the buyer’s main goal is to acquire the employees’ specialized knowledge as is typically the case in high-technology sectors. If an investor does not meet the employees’ needs, the “core human assets will quit rather than be acquired” (Coff, 2003, p. 77) and the decisive factor for the acquisition will be lost (Inkpen, Sundaram, & Rockwood, 2000; Coff, 2003; Graebner & Eisenhardt, 2004). As such, there is a very good reason for the investor to comply with management (Graebner & Eisenhardt, 2004), the employees and the work councils involved.

The risk of losing qualified employees during the acquisition process seems particularly high when the investor comes from an emerging economy. The reason for this, is because attempts to acquire companies in industrialized countries can often result in skepticism on the part management and the employees within the targeted firms. Such reactions can be attributed to the belief that investors from the Global South “lack inherent firm capabilities and international competitiveness” (Knoerich, 2010, p. 178) and thus factors considered important to successfully manage a company in an industrialized country. Furthermore, “distance in the cultural and institutional environment of the target and acquiring firms, and worries about the real intentions of an acquiring firm” (Knoerich, 2010, p. 178) are further factors that can trigger potential skepticism (cf. Golinski & Henn, 2015).

It is not only the buyer, however, who has an interest in satisfying the employees’ demands. In their study of sellers’ motives why they chose a particular investor, Graebner and Eisenhardt (2004) show that managers not only considered the investors offering the highest price but that other criteria including economic, strategic and emotional factors also played an important role. It seems that many sellers have a specific inclination to “protect their employees from layoffs and relocations” (Graebner, Eisenhardt, & Roundy, 2010, p. 77). For example, the seller wants to be reassured that the buyer will respect the employees of the acquired company and provide them with an adequate work environment (Graebner & Eisenhardt, 2004, p. 390). Further, in a study about how sellers view the success of an acquisition, Dalziel (2008, p. 179) found that “the strategic and social factor was a significant predictor of the seller’s appraisal of acquisition success, while the financial factor was not”. In cases like the ones described by Graebner and Eisenhardt (2004) or Dalziel (2008), employees and works councils were in a favorable position because the sellers considered their needs during the courtship period with the investor. Of course, in contrast there are also cases whereby sellers only act in their own interests (Davis, Schoorman, & Donaldson,

1997). Our work, though, suggests there are good reasons to assume differences in social standards and industrial relations, that is, the employment conditions, could become an important subject in negotiations between potential buyers and management. In fact, employees often fear, for example, that the investor will not accept established standards but rather try to undermine them. Such concerns are usually based on the fact that the employees and their representatives, works council and trade unions where these exist, tend to elaborate and emphasize either alleged or real differences between domestic firms and the foreign investors.

While distances may thus become a major fear trigger, they can also be an important foundation of self-identity – a process of self-constituting the “Other” (Reuter, 2002; see also Franz, Fuchs, & Henn, 2018). Different categories of proximity and distance are relevant in analyzing these kinds of relationships. In the following, we apply a classification of proximities developed by Boschma (2005) to characterize the relations between the investors and the workforce in the acquired firm. According to this concept, five different types of proximity can be distinguished: (1) cognitive proximity, i. e. proximity in terms of concepts and mental models, (2) institutional proximity, i. e. proximity in terms of norms and rules, (3) organizational proximity, i. e. the level of shared relations between or within organizations, (4) geographic proximity, i. e. physical distance, and (5) social proximity, i. e. socially embedded relations between agents at the micro-level. Our article centers around the term “cultural proximity” which is usually considered as a part of institutional proximity. According to our understanding, this term refers to values, beliefs, and traditions that are assigned to ‘others’ (Gertler, 1995; Knoblen, & Oerlemans, 2006, p. 76).

The stakeholders involved in the acquisition process and subsequent activities are embedded in different local, national or even transnational social networks and institutional frameworks (e. g. Cumbers, Nativel, & Routledge, 2008; Franz, 2010). According to our understanding, these differences have a crucial impact on how the different parties perceive cultural proximity. Furthermore, they also inform how protagonists act. The investor’s perception can be influenced by factors that do not necessarily concern management-related aspects, like, for example a potential lack of knowledge about ongoing processes and their impacts or about the investor and his reputation, aims, values and strategies. All these factors have the potential to enforce othering processes on the basis of ascribed cultural distances. At the same time, the management of the acquiring company may not have sufficient knowledge about the corporate culture in the target company and the institutional contexts in which it is embedded. It is this distance that can result in unrealistic expectations and misunderstandings that may affect corporate decisions.

## Co-determination rights in Germany

Co-determination at the plant and board level is an essential aspect of German industrial relations. It is based on a system of indirect participation and formalized institutions. The Works Constitution Act (Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG) and the Co-determination Act (Mitbestimmungsgesetz), define the rights and duties of both firms as well as those of employee representatives. This includes both the promotion of cooperation between works

council representatives and management at the site and supervisory board (Aufsichtsrat) levels. Even though the the BetrVG surpasses comparable regulations in other European countries and emerging economies like the BRIC countries, the impact of these regulations has been widely debated. While some authors have criticized the system as being inefficient and even potentially harming the respective firms and the overall economy (e. g. Jensen & Meckling, 1979), others state that the current regulation can be considered an important determinant underpinning a strong German economy (Jirjahn, 2011; Reisenbacher & Morgan, 2012).

In Germany, existing wages and employment conditions are guaranteed when a firm is acquired. If the new owner wants to change pre-existing employment relationships they have to enter into negotiations with the responsible works councils, of course where these exist (Edwards, Collier, Ortiz, Rees, & Wortmann, 2006). Royle (1998, p. 1043) argues that corporations can fulfill these legal obligations without conceding to labour as there is “an increasing number of options or ‘avoidance strategies’ which large companies can utilize to avoid or undermine the value of the institutions in place.” However, stance overlooks the fact that undermining co-determination can result in major conflicts, conflicts that are not in the investor’s interest. Furthermore, due to the fact that the German system of industrial relations is historically deeply rooted in German society, whose values deem that certain expectations are fulfilled, investors are required to have sufficient knowledge of co-determination rights if they wish to avoid such conflicts. Foreign investors acquiring German firms either in possession of existing codetermination structures or covered by such laws, have to abide by such legal requirements so as to avoid what we have referred to in earlier sections of this article as cultural and institutional distance.

Compared to German co-determination the BRIC countries have virtually no equivalent. Even the presence of trade unions is relatively small in these countries. This raises the question as to how investors from these countries respond to a system of co-determination like in Germany. In China, the All China Federation of Trade Unions (ACFTU) is influenced and controlled by the government, with independent unions either forbidden or oppressed (Liu 2010). In India, more than 90 percent of the employees work in sectors in which industrial relations institutions are almost absent (Ahsan & Pagés, 2007, p. 2). In India's formal economy, trade unions are strongly influenced by party politics. Since the liberalization of the Indian economy, beginning in 1991, attempts to organize workers in the private sector are increasingly met with resistance, with unions being further marginalized (Sinha, 2004). In the case of Russia, unions are organized either under the Federation of Independent Trade Unions of Russia (FMPR) umbrella, a body with close ties to the Kremlin, or the much smaller Confederation of Labor in Russia (KTR). Although extensive labor legislation prevails in Russia, trade union rights are often violated. In the main, the scope for action compared to Western trade unions is significantly limited (IG Metall, 2013). Further, Russian labor law does not allow for codetermination rights as practiced in Germany. Although establishing representative bodies is not banned, evidence of German firms investing in Russia demonstrates the severe difficulties faced when trying to export German co-determination (Mählmeyer, 2015). Finally, in Brazil, there are numerous trade unions and associations (sindicatos) that are organized according to aspects of regional and vertical industries. However, co-determination rights in the German sense do not exist. Although trade union rights and the binding nature collective bargaining prevail, works councils remain an anomaly (Rödl & Partner, 2013).

## Methods

Various sources provide data on foreign investors in Germany. They differ considerably in terms of the scope, though (cf. Bollhorn, Franz, & Henn, 2014). The MARKUS database, provided by Bureau van Dijk was selected to identify firms investing in Germany due to its comparably high data quality. These included either direct or indirect institutional shareholders and/or parent companies that are institutional shareholders with headquarters in one of the BRIC countries. This selection was based on the OECD-Benchmark Definition of Foreign Direct Investment (OECD, 2008), in which the direct shareholder holds at least 10 percent of the shares or a global parent company controls a minimum of 50 percent of the shares within the targeted company. This definition ensures that only those investments are taken into account in which the shareholder exerts significant influence on the acquired firm. A total of 1,069 companies were identified on the basis of the above criteria. Of these firms, 3.2 percent (34 companies) had at least one Brazilian shareholder, whereas 18.9 percent (203 companies) had a Russian shareholder, 28.3 percent (302 companies) an Indian shareholder and 49.6 percent (530) a Chinese shareholder.

Based on the data set generated, the identified companies in Germany were contacted by phone and surveyed in a standardized way. The aim of the survey was to generate more detailed information about the firms and their employee structure. In the telephone interviews, information on the industry and the origin of the firms, their ownership structures, investment types, numbers of employees, existence of a works council, etc. were collected. The results of the surveys were combined and evaluated with the aid of statistical software. The questionnaire was sent to top- or second-level management of the company (in a few cases a spokesman provided information). A total of 136 fully standardized interviews (12.7 percent response rate) was recorded, of which five (response rate: 14.7 percent) were conducted with Brazilian investors, 57 with Chinese investors (response rate: 10.7 percent), 51 with Indian investors (response rate: 16.9 percent) and 23 with Russian investors (response rate: 11.3 percent). In addition, 110 face-to-face qualitative interviews were carried out with company representatives, works councils, trade unions and other relevant experts.

Based on the results of the quantitative analysis, companies from each BRIC country were selected according to specific criteria (e. g. industry and size) and contacted for interview purposes. Problem-centered interviews were also conducted with industry experts and trade union representatives. The interview guidelines followed a uniform structure, but were adapted to the different groups of actors for specific questions. Interviews were recorded electronically and measures were taken to ensure the respondents anonymity.

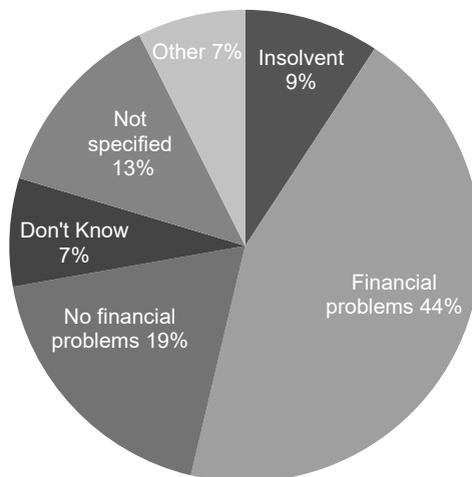
Altogether 44 guided interviews were conducted with firm representatives. In general, we sought to survey a high share of firms in those sectors that have experienced particularly frequent investment. In the case of firms with shareholders from China, for example, we aimed at including Chinese mechanical engineering firms, while in the case of India, a special focus was put on IT firms. In the case of Russian investment, the number of potential firms was more limited and interviews made more difficult due to changed political and macroeconomic conditions (mutual economic sanctions in the wake of the Crimean crisis). In case of the Brazilian firms, a deliberate selection was not effective because of the very small number of FDI cases. Another twenty interviews were conducted with representatives

from supporting institutions in order to evaluate the statements made by firm representatives with regard to regional and industrial specificities. Finally, a total of 32 interviews were conducted with representatives of co-determination bodies and 16 interviews with union company/group supervisors. The interviews were subsequently transcribed and analyzed by applying methods of qualitative content analysis. Interviews carried out in German were translated into English for the purpose of this article.

## Pre-acquisition situation and employees' reactions

Our empirical analysis suggests that in many cases German firms had faced with economic problems before they were acquired by BRIC-investors. In fact, 53 percent of them had financial problems or were even insolvent. Actually, a mere 19 percent of the sample had no financial problems (see Fig. 1). In many other cases, the management had to deal with “strategic hurdles” (Graebner & Eisenhardt, 2004, p. 373), e. g. financial problems or emerging competitors, which had led them to look for strong partners to overcome these. In both cases, German management typically perceived the foreign investors as saviors rather than hostile hunters. Many employees, however, did not share this perspective. In particular, in cases where employees were unaware of existing financial problems or strategic hurdles the acquisition was deemed a surprise, this resulting in insecurity or even resistance.

*Figure 1:* The financial situation of the German firm in the run-up to an acquisition (own data) (N=54)



In 26 % of the cases analyzed (N=50), managers stated that the investment had caused feelings of insecurity among the employees. By contrast, the interviews with the works council members revealed that employees in nearly all affected firms felt insecure. In only two of the analyzed cases did employees demonstrate a considerable level of resistance. In these cases, the employees did not see any need for their firm to be sold to an investor either because as they were unaware of the strategic hurdles or were convinced that the German owner was in a better position to overcome them. A closer look at both cases suggests, that the situation preceding the acquisition had been characterized by a clear lack of communication between management and employees. In both cases where employees had shown a considerable level of resistance, they had found out about the acquisition through newspaper articles – this resulting in a lack of understanding and annoyance. In one case, the responsible works council had been informed earlier but at the same time was bound to secrecy. Because of this, the works council was unable to mobilize the workforce against the takeover. We also found cases, however, that showed transparent communication patterns prevailed and that this resulted in a dialogue between managers and labor representatives without any direct resistance being exerted by the employees. A works council representative illustrates this point in the following quote (WC10):

*“There was actually a wave of information from the works council and the [labor representatives in the] board of directors to all stakeholders to accomplish the deal in a clean way. Why is it like this? Since the IG Metall [the metalworkers’ trade union] was on the supervisory board already in the preliminary phase [...] and connected to it. And this was a kind of quality seal that allowed us to say to the employees: ‘We recommend you to comply with this deal [...].’ There was no rebellion, there was really nothing. [...] This was surely also due to the common communication with the company.”*

## Investors’ knowledge on German Co-determination

According to German interviewees, most investors had no or only limited knowledge of the German system of industrial relations and co-determination before they acquired the German target company. Alluding to this point, one representative of a works council stated in an interview (WC12): *“They do not know anything about co-determination. We observed this the first time we had contact with them. [...] In the acquisition negotiations, nobody told them anything about co-determination culture or trade unions in Germany; thus they were presented with a fait accompli after the acquisition.”*

This lack of knowledge about the German system of co-determination can be a source of misunderstanding and conflicts as was highlighted in a different interview: *“It is really another world, it is too regulated and this is difficult to understand for the Brazilians. They cannot easily dismiss someone. This is not easy for them”* (interview with expert, E5).

In a few cases, the investors had a rudimentary understanding of co-determination practices before they invested in Germany. The overall low number of investors having in-depth knowledge about labor-related issues does not really surprise given the fact that managers from emerging economies in general tend to have only little experience with the societal contexts of investments in industrialized countries. In cases where they had little understanding of the subject matter, and especially where they had already gained first experience with other acquisitions, the investors often tried to get more information about the la-

bor regulations and their implementation in the respective firm during the initial negotiations with the seller. In some cases, business consultancies accompanying the negotiations provided the relevant knowledge about the German system of co-determination. In fact, we found it quite surprising that not every consultancy or previous owner of a company ascribed importance to this topic.

The investors made no attempt to contact works councils or trade unions: only in some exceptional cases did they directly contact the works councils during the negotiation process. In most cases, however, the investors did not establish any direct links to the work councils or trade unions involved – either during the negotiations or after the acquisition.

## Day-to-day business with the investor

The analysis of works councils' experience, suggests that BRIC-investors typically did not try to abolish or change the existing industrial relations in the target companies but rather accepted the BetrVG as a basis for industrial relations in the firm. In most cases, the investors acted neutrally not only towards the existing system of co-determination but also with respect to pre-existing internal agreements and practices of industrial relations, like internal site agreements and collective bargaining agreements. In a few exceptional cases, the investors even agreed to an increase or an improvement (from the employees' perspective) of pre-existing agreements. As the following statement offered by a works council in an Indian firm suggests, this caught some works councils by surprise: *"Yes, then we put forward our demands in the same way we had done with the prior owner. We then had a presentation and the investor looked at the paper and said: 'Yes, I will do that'. It was unbelievable"* (WC21). A different works council representative stated, *"the investor supports company co-determination. We even got new employment agreements in domains where we had not had any regulation before. Examples include work time accounts, break agreements and other things"*. In sum, it appears that in most cases institutional distances and the (ascribed) cultural distances did not lead the investors to challenge the existing sets of industrial relations, in fact in some cases they even changed them for the better. One works council representative, for example, stated (WC5): *"Today we are much more involved than we were when it was a family-owned company as they [...] only did what they were obliged to do by law and even then we had to fight. It was not better before [the acquisition], it was worse than it is now."* Similar statements were also made by members of the German management of acquired firms (M9): *"Our new shareholders financially supported the plans we had made with the works councils as they were not interested in trouble."* In fact, it appears that both avoiding trouble and gaining public acceptance were amongst the most important reasons why investors accepted industrial relation's practices. By contrast, there were also cases where the investor was not afraid of conflicts. One manager of a German firm recalled a lack of understanding on the part of a Brazilian investor regarding joint-decision-making (M13): *"This was a red rag to him. He says '[...] Why do others want to decide together with me? It is my company: I pay, I bring the money, and others want to decide what happens with my money'?"* In other cases, however, the new owner only accepted the legally binding basis as a minimum standard while trying to cut back on everything that went

beyond that. Typically, in such cases, salaries, working time regulations and other agreements were subject to renegotiation. Such strategies clearly have the potential to reinforce the distinction between ‘we’ and ‘the others’ and can thus result in conflicts. One manager, for example, stated (M4) that management had had to contend with “*strong industrial action last summer. At that time, the labor agreement needed to be renegotiated for the next five years. There was a one-month long strike*”. Such critical attitudes towards industrial relations can be regarded as a proof of existing cognitive as well as institutional distances between the new foreign owners and German employee representatives. While such cognitive and ascribed cultural distances may persist in most cases, most investors seem to accept the pre-existing industrial relations arrangements sooner or later, primarily because of their legally binding character. Limiting everything to the level that is legally mandatory was primarily found in the case of Russian investors, although a few investors from other countries also showed similar patterns of behavior. One German manager illustrated this by stating in an interview (M18): “*We often had conflicts where the Indian investor was shocked and said ‘I do not understand why you Germans scare off the investors.’ [...] So he is still against it, but because it is like it is and works, he more or less agrees to it.*” This example demonstrates that attitudes towards industrial relations may vary due to different processes of socialization between German managers and Indian investors. At an individual level, such differences can be viewed as an expression of cultural distance. Following this line of reasoning, a “bridging of distance” takes place when an investor with a particular cultural background is willing to engage with the new cultural environment. In this context, two types of adaptation can be distinguished: On the one hand, bridging might only occur because of existing norms and rules. We refer to this process as “obliged bridging”. On the other hand, firms might adapt to their new environments on their own account and in some cases even go beyond what is expected of them. This is what we refer to as “voluntary bridging”.

## Communication between new owners and labor representatives

In general, the BRIC-investors and the works councils and trade unions do not always directly communicate with one another; rather, “*the communication with the investor is only happening through [...] [the] manager*”, as one representative of a works council (WC30) put it in an interview. Our analysis suggests that the actual level of communication between the parties depends on the individual attitudes’ of both sides. It was only in a few cases that the investors built up direct contacts to the works councils during the negotiation process. In many cases where communication took place at this stage of the process, the level of communication between the new owner and the representatives of labor typically decreased during the following day-to-day running of activities. Because of this sporadic communication, (perceived) cultural, cognitive and institutional distances could not be bridged. It would be misleading, though, to believe communication deficiencies are merely the fault of investors. In fact, some works councils did not even undertake any effort to get in touch directly with the investor or maintain a direct link with them. Our analysis suggests that such behavior can be traced back to three factors:

1. After an acquisition, German management typically continues to play an essential role in day-to-day running of the business. As such, *German management also remains the central contact point for the works council*. A representative of a works council (WC2) referred to this issue by saying *"It is not his [the investors'] understanding. He has managers here who administer it. It is their task and they have to do it. It is definitely their task to talk to the works council"*. Whether the works council has any opportunity to be in touch with the investor depends on the size of the investing company: often, the new owners are large corporations that do not usually develop direct links with works councils.
2. When works councils tried to have direct contact with the investor, *language barriers* often hindered communication. One representative of a works council (WC13) referred to this as follows: *"Ultimately, language is the basis of a works council's work. And if you have to speak a lot of English, a lot gets lost in translation unfortunately. [...] In some circumstances you talk at cross-purposes"*. Language barriers thus often turn out to be quite frustrating for the works council members, which is also another reason why they often drop the idea of establishing direct contacts. In such cases intermediaries become important for developing contacts, as was illustrated, for instance, in an interview with a representative of a works council (WC32): *"I do not speak English, I do not speak Indian [sic!], and then he is there with his broken German. We ended up in a communication over three degrees of separation"*. Strategies to overcome language barriers include the use of interpreters or the recruitment of bilingual or even so-called bicultural persons. Surprisingly, such solutions were only applied in one case.
3. *Finally, reserved or even negative feelings towards the foreign owner* are triggered by perceived cultural distances. One representative of a works council referred to this aspect in an interview stating (WC7): *"We do not have any contact. Not one bit. Zero. We do not want to get in touch."* It is difficult to distinguish this effect from the above mentioned ones. This is because the important role played by German management allows the works councils to argue the low level of contact with the investors was due to language reasons rather than undisclosed resentments.

## Conclusion

Although there is a huge body of literature on transnational acquisitions, the number of studies that consider the labor perspective in such endeavors is very limited. Often, acquisitions are not a one-way process but rather a courtship in which the employees' perspectives play a crucial role. This holds particularly true for the high-tech sector where acquiring the employees' knowledge stocks is the most important driver. In cases where an investor is not well received by employees, resignation or conflicts (and potentially strikes) may occur, these having an effect on the firm's productivity.

Institutional distances in the sense of varying industrial relations and social standards between an investor's home-country and the target country can be a source of resentment, too. In such cases, the employees of the target company may fear that the new owner is unwilling to accept established industrial relations and social standards. They may also be

afraid that they will try to undermine such standards by trying to align them with regulations in the investor's home country. Such resentment typically rests upon perceived organizational, cultural and institutional distances between the investors and the employees of the targeted company and their collective agents.

The intensity of the resentment and its manifestation in insecurity felt by the employees, or in forms of resistance, seem to correlate with what the employees knew about the strategic hurdles of their company, especially in terms of the financial situation prior to the acquisition. According to our analysis, the majority of acquired companies had been financially vulnerable before the acquisition. As a consequence of this, the employees often perceived the investor as a savior rather than an aggressor.

We identified language barriers as a determinant that negatively impacts the level of communication. This holds true, in particular, for Chinese acquisitions: firstly, because the English skills of Chinese managers were reported to be relatively poor and secondly due to the fact that German employees usually do not speak Chinese. This negative effect is independent of the spatial distances to the investor – although this must be considered as a major hurdle in communication: in other words, it does not matter if the investor is located in Germany or in his country of origin. However, the language problem is not the only reason for insufficient communication between investors and works councils. In many transnational corporations direct contact between the owner and the representatives of labor in the acquired firm is rather unusual. However, the lack of communication clearly prevents perceived cultural, cognitive and institutional distances being bridged between the investors and the targeted firms.

Finally, our analysis showed that information about the investor's origin alone does not help to predict whether they will accept existing regulations concerning industrial relations in newly acquired firms. In fact, different attitudes towards labor and established industrial relations practices could be observed irrespective of the investor's nationality. It also appeared that a conflict-oriented approach was the exception to the rule.

The perceived contrast between the employees of a target company as 'we' and the foreign investor as the 'other' is – in most cases – not justified and not supportive to the employees' interests. We also showed that many investors make efforts to bridge the cognitive, cultural, institutional and organizational distances. In this context, we identified two different kinds of bridging distances: (1) the obliged bridging which solely includes the acceptance of those elements of the system of industrial relations that are legally binding, and (2) the voluntary bridging that goes beyond the level defined by law.

Currently, we are not in a position to judge whether the investors' accommodating approach towards the German co-determination is only a temporary phenomenon that rests, for example, on their lack of familiarity with German practices, or whether it is the result of a deliberate corporate strategy. Our observations, however, suggest that the investors tend to stay out of day-to-day business operations, leaving it to German management, even in those cases where they are quite familiar with the German business environment.

We would also like to state that it would be of great benefit to analyze the actions of BRIC investors according to their origins in future studies. Finding an answer to this question was not a concern of our project and seems problematic when considering the qualitative research design that we applied for this paper. However, we would like to mention that

any understanding of why a small number of companies adopt a less accommodating perspective would require a closer look at the personalities involved in the M&A processes instead of focusing solely on alleged differences between the countries. In fact, there is good reason to believe that an owner-managed company from India acts quite similar to an owner-managed company from Russia whilst at the same time being quite different when compared to an Indian firm that is state-owned or listed on the stock exchange.

While our study has analyzed the perspective of employee representatives, the views of single employees and their actions was not considered. This is definitely one aspect future research should take into account. The growing importance of FDI from emerging countries will offer plenty of opportunities to further elaborate this area of research.

## References

- Bluhm, K. (2001). Exporting or abandoning the 'German model'? Labour policies of German manufacturing firms in central Europe. *European Journal for Industrial Relations*, 7(2), 153–217.
- Boateng, A., Qian, W., & Tianle, Y. (2008). Cross-border M&As by Chinese firms: An analysis of strategic motives and performance. *Thunderbird International Business Review*, 50(4), 259–270.
- Bollhorn, K., Franz, M., & Henn, S. (2014). Kleine indische Investitionen in Deutschland – Das Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens. Standort – *Zeitschrift für angewandte Geographie*, 38(1), 14–18.
- Bollhorn, K., & Franz, M. (2016). Production network knowledge as a foundation for resistance – Workers influence on a Chinese acquisition in Germany. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 107(4), 407–420.
- Boschma, R. A. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61–74.
- Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2010). Cross-border mergers and acquisitions by Chinese listed companies: A principal–principal perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 523–539.
- Coff, R. (2003). Bidding wars over R&D-intensive firms: Knowledge, opportunism, and the market for corporate control. *Academy of Management Journal*, 46(1), 74–86.
- Cumbers, A., Nativel, C., & Routledge, P. (2008). Labour agency and union positionalities in global production networks. *Journal of Economic Geography*, 8(3), 369–387.
- Dalziel, M. (2008). The seller's perspective on acquisition success: Empirical evidence from the communications equipment industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(3), 168–183.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Duggal, R., & Millar, J. A. (1994). Institutional investors, antitakeover defenses and success of hostile takeover bids. *Quarterly Review of Economics and Finance*, 34(4), 387–402.
- Edwards, T., Coller, X., Ortiz, L., Rees, C., & Wortmann, M. (2006). How important are national industrial relations systems in shaping restructuring in MNCs? Evidence from a Cross-Border Merger in the Pharmaceuticals Sector. Retrieved from [www.iesse.edu/en/files\\_html/p11.pdf](http://www.iesse.edu/en/files_html/p11.pdf) on 3rd of July 2017.
- Franz, M. (2010). The potential of collective power in a global production network: UNICOME and Metro Cash & Carry in India. *Erdkunde*, 64(3), 281–290.
- Franz, M., Fuchs, M., & Henn, S. (2018). Othering practices toward new firm owners: empirical insights from South-North firm acquisitions in Germany. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 62(2), 108–119.

- Gertler, M. S. (1995). Being there – proximity, organization, and culture in the development and adoption of advanced manufacturing technologies. *Economic Geography*, 71(1), 1–26.
- Golinski, S., & Henn, S. (2015). Imperialists, spies or rescuers? Characterization of direct investments from Russia, India and China in German daily newspapers. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 59(1), 1–19.
- Graebner, M. E. (2004). Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 751–777.
- Graebner, M. E. (2009). Caveat vendor: Trust asymmetries in acquisitions of entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 52(3), 435–472.
- Graebner, M. E., & Eisenhardt, K. M. (2004). The seller's side of the story: Acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 366–03.
- Graebner, M. E., Eisenhardt K. M., & Roundy P. T. (2010). Success and failure in technology acquisitions: Lessons for buyers and sellers. *The Academy of Management Perspectives*, 24(3), 73–92.
- IG Metall (2013). Gewerkschaftsrechte in Russland. Ein Spielball der Politik. Retrieved from <https://www.igmetall.de/gewerkschaftsrechte-in-russland-3589.htm> at 21st of June 2017
- Inkpen, A. C., Sundaram, A. K., & Rockwood, K. (2000). Cross-border acquisitions of US technology assets. *California Management Review*, 42(3), 50–71.
- Jansen, P., & Weingarten, J. (2017). Ausländische Direktinvestitionen – bleibt die Sozialpartnerschaft auf der Strecke?. *Standort – Zeitschrift für angewandte Geographie*, 41(1), 14–19.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination. *Journal of Business*, 52(4), 469–506.
- Jirjahn, U. (2011). Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. *Schmollers Jahrbuch – Journal of Contextual Economics*, 131(1), 3–57.
- Knoben, J., & Oerlemans, L. A. G. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 71–89.
- Knoerich, J. (2010). Gaining from the global ambitions of emerging economy enterprises: An analysis of the decision to sell a German firm to a Chinese acquirer. *Journal of International Management*, 16(2), 177–191.
- Kochan, T. A., & Weinstein, M. (1994). Recent developments in US industrial relations. *British Journal of Industrial Relations*, 32(4), 483–504.
- Mählmeyer, V. (2015). Demokratisierung von außen Warum das deutsche Modell der Mitbestimmung in Russland auf Widerstand stößt. *WZB Mitteilungen*, 149, 24–27.
- Malatesta, P. H., & Walkling, R. A. (1988). Poison pill securities: Stockholder wealth, profitability, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 20(1–2), 347–376.
- Mallette, P., & Fowler, K. L. (1992). Effects of board composition and stock ownership on the adoption of 'poison pills.'. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1010–1035.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2008). OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment. Fourth Edition. [www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf](http://www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf)
- Reisenbacher, A., & Morgan, K. J. (2012). From “sick man” to “miracle”: Explaining the robustness of the German labor market during and after the financial crisis 2008-09. *Politics & Society*, 40(4), 549–579.
- Reuter, J. (2002). Ordnungen des Anderen. Zum Problem des Eigenen in der Soziologie des Fremden. Transcript Verlag: Bielefeld.
- Rödl & Partner (2013). *Chancen ergreifen. Arbeitsrecht in Brasilien*. Rödl & Partner: Sao Paulo.
- Royle, T. (1998). Avoidance strategies and the German system of co-determination. *International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 1026–1047.

- Sinha, P. (2004). Representing labour in India. *Development in Practice*, 14(1–2), 127–135.
- Slomp, H. (1995). National variations in worker participation. In J. V. Ruysseveldt & A.-W. Harzing (Eds.), *International Human Resource Management* (p. 312–331). London: Sage.
- Teerikangas, S. (2012). Dynamics of acquired firm pre-acquisition employee reactions. *Journal of Management*, 38(2), 599–639.
- Tholen, J. (2007). *Labour Relations in Central Europe: The Impact of Multinationals' Money*. Farnham: Ashgate Publishing Ltd.

Berndt Keller\*

## Arbeitsbeziehungen im Profifußball: Die Vereinigung der Vertragsfußballspieler\*\*

*„Sidelined: employment relations in professional sports”  
(Barry, Skinner & Engelberg, 2016, S. 1)*

### Zusammenfassung

Der interdisziplinäre Beitrag behandelt erstmalig Stand und Perspektiven der Arbeitsbeziehungen im Profifußball, wobei die Spielergewerkschaft besondere Berücksichtigung findet. Der erste Hauptteil analysiert ausführlich die Mitgliedschaftslogik (Verbandsstrukturen, Mitgliedschaft, Dienstleistungen für Mitglieder als Lösung des Kollektivgutproblems). Dieser umfangreiche Teil der Verbandspolitik ist auf die Besonderheiten des Arbeitsmarktes abgestimmt. Der zweite Hauptteil analysiert die Einflusslogik (Beziehungen zu korporativen Akteuren von sportspezifischer oder allgemeiner Bedeutung sowie Lobbying). Kollektivverhandlungen finden nicht statt, da die institutionellen Voraussetzungen fehlen, so dass die Einflusslogik weniger entwickelt ist als die Mitgliedschaftslogik. Das Fazit lautet, dass die Entwicklung dualer Arbeitsbeziehungen unwahrscheinlich ist, monistische entstehen allenfalls bei einigen Vereinen. In methodischer Hinsicht basiert der Beitrag auf einer umfassenden Dokumentenanalyse aller zugänglichen Verbandsmaterialien sowie Interviews mit Hauptamtlichen des Verbandes.

Schlagwörter: Berufssport, Berufsverband, Berufsfachlicher Arbeitsmarkt, Sektorale Arbeitsbeziehungen

### Employment relations in professional soccer: The Players' Union

#### Summary

For the first time, this interdisciplinary contribution deals with the status and perspectives of employment relations in professional football, whereby the players' union is given special consideration. The first main section analyzes in detail the logic of membership (association structures, membership, services for members as a solution to the collective good problem). This extensive part of the association's policy is tailored to the specifics of the labor market. The second main section analyzes the strategies of the logic of influence (relations to actors of sport-specific or general importance as well

---

\* Prof. em Dr. Berndt Keller, Windscheidstr. 22, D-45147 Essen. Email: Berndt.Karl.Keller@uni-konstanz.de

Herzlichen Dank schulde ich meinen Interviewpartnern bei der VDV für ihre Auskunfts- und Kooperationsbereitschaft sowie Reinhard Bahnmüller, Till Müller-Schoell und Uwe Wilkesmann für hilfreiche Kritik und Anregungen. Sämtliche Ausführungen liegen in meiner alleinigen Verantwortung.

\*\* Artikel eingegangen am 12.04.2019. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 05.01.2020

as lobbying). Collective bargaining does not take place because the institutional requirements are lacking, so that the influence logic is less developed than the membership logic. The conclusion is that the development of dual employment relations is unlikely, monistic ones develop only in some clubs. From a methodological point of view, the article is based on a comprehensive document analysis of all accessible materials of the association as well as interviews with the full-time officials.

Keywords: professional sports, professional union, professional labor market, sectoral employment relations.  
JEL: J 49, J 50, J 51, J 53, J 83, L 83

## 1 Einleitung

Die Vereinigung der Vertragsfußballspieler e. V. (im Folgenden VDV) ist die Interessenvertretung der Profifußballspieler. Sie bleibt in der inzwischen breiten sozialwissenschaftlichen Verbands- und Organisationsforschung – erstaunlicherweise oder nicht – unbeachtet, obwohl sie eine seit Jahren nachhaltig prosperierende Branche des Dienstleistungssektors (McKinsey & Company, 2015) organisiert, die großes Interesse in Öffentlichkeit und Medien findet (Goff, 2018) und, wie wir zeigen, relevante Besonderheiten aufweist. Die (deutschsprachige) Forschung über Arbeitsbeziehungen (einführend Keller, 2008; Müller-Jentsch, 2017) befasst sich nicht mit Profisport, etwa dessen korporativen Akteuren und ihren Interaktionen; die angelsächsische Variante (Barry, Skinner, & Engelberg, 2016) klammert die Verbands Ebene aus. Die Nachbardisziplinen Sportmanagement/Sportökonomie (Szymanski & Kuypers, 2000; Kuper & Szymanski, 2014) und Sportrecht (De Marco, 2018)<sup>1</sup> sind in dieser Hinsicht weiter entwickelt und als integrierte Spezialgebiete ihrer Fächer längst etabliert.<sup>2</sup>

Bisher liegen keine Beiträge zur VDV vor, sodass unsere interdisziplinär angelegte Analyse Neuland betritt. Sie behandelt die VDV als Gewerkschaft und leistet damit einen Beitrag zu Stand und Perspektiven der Arbeitsbeziehungen im Profisport am Beispiel des Profifußballs, dem in Europa mit Abstand am Weitesten professionalisierten und kommerzialisierten Teilbereich. Konkret: Zu welcher Form von (dualen oder monistischen) Arbeitsbeziehungen und deren weiterer Entwicklung trägt die VDV bei?

Wir beginnen mit der Analyse der internen Strukturen und behandeln anschließend Stellung und Einfluss im System der sektoralen Arbeitsbeziehungen.<sup>3</sup> Im Mittelpunkt steht, um es in der Terminologie eines gängigen Paradigmas der Verbands-, insbesondere der Arbeitsbeziehungsforschung zu formulieren (Child, Loveridge, & Warner, 1973; Schmitter & Streeck, 1999), zunächst die Mitgliedschaftslogik („logic of membership“) (Verbandsstrukturen, Mitgliedschaft, Kollektivgutproblem und seine Lösung im vorliegenden Fall) (Kap. 2), anschließend die bisherige und beabsichtigte Einflusslogik („logic of influence“) (Be-

1 Seit 2012 besteht sogar eine eigene Schriftenreihe, die ASSER International Sports Law Series (<https://link.springer.com/bookseries/8858>). Die Sportökonomie verfügt über zwei eigene Zeitschriften: Journal of Sports Economics und International Journal of Sport Finance.

2 Außerdem existiert eine umfangreiche, breit orientierte Literatur zu nationalen und internationalen governance-Problemen des Fußballs auf Vereins- und Ligaebene (Drut & Raballand, 2010, Farquhar, Machold, & Ahmed, 2005, Boillat & Marston, 2016).

3 Die wenigen Veröffentlichungen befassen sich mit speziellen (etwa rechtlichen oder medizinischen) Fragen und sind nicht verbandspolitisch ausgerichtet.

ziehungen zu korporativen Akteuren von sportspezifischer und allgemeiner Relevanz, Lobbying) (Kap. 3). Fazit und Ausblick beschließen den Beitrag (Kap. 4).

In methodischer Hinsicht basiert der Beitrag, der explorativen Charakter hat, zunächst auf einer umfassenden Dokumentenanalyse im Sinne der Inhaltsanalyse aller zugänglichen Verbandsmaterialien der VDV (offizielle Dokumente wie Satzung und Musterverträge, zahlreiche schriftliche Unterlagen wie Broschüren, umfangreiche Internetauftritte,<sup>4</sup> verschiedene Jahrgänge der Verbandszeitschrift) sowie auf ausgedehnten Literatur- einschließlich Internetrecherchen mit dem Schwerpunkt auf Arbeitsbeziehungen im Profifußball.

Auf Basis dieser vorbereitenden Arbeiten wurden die Leitfäden für teil-standardisierte Experteninterviews entwickelt, die im Februar/März 2019 mit zwei hauptamtlichen Mitarbeitern geführt wurden. Dabei bilden die jeweils mehrstündigen, getrennt voneinander geführten Befragungen von langjähriger Geschäftsführung und Teambetreuer beide Ebenen der Verbandstätigkeit ab. Im Mittelpunkt standen jeweils Fragen zu den operationalisierten Variablen der bereits erwähnten Mitgliedschaftslogik (Verbandsstrukturen, Mitgliedschaft, private Dienstleistungen für alle Mitglieder bzw. einzelne Mitgliedergruppen) sowie der Einflusslogik (Beziehungen zu externen Akteuren, Verbandsstrategien und Lobbying). Die Interviews ermöglichen eine Überprüfung, Ergänzung und Erweiterung der Erkenntnisse der Dokumenten- und Internetanalyse. Das Ordnungsschema für die Einordnung der zahlreichen empirischen Einzelbefunde ist die für die Untersuchung konstitutive, theoriegeleitete Unterteilung in Mitgliedschafts- und Einflusslogik. Ein weiteres, einstündiges Interview wurde im April 2019 mit dem Betriebsratsvorsitzenden eines Bundesligavereins geführt, um auch die Betriebs- bzw. Vereinsebene der Arbeitsbeziehungen zu eruieren und die Ergebnisse der Befragungen auf Verbandsebene zu ergänzen.

## 2 Mitgliedschaftslogik

1987 gründeten einige aktive Fußballprofis die VDV. Ihr Aufbau begann erst mehr als ein Jahrzehnt nach dem Start der Bundesliga (im Folgenden BL), die mit der Saison 1963/64 ihren Spielbetrieb aufnahm.<sup>5</sup> Der Grund liegt in der Tatsache, dass die mit der Einführung der nationalen Profiligen verbundene Professionalisierung des Fußballs in Deutschland deutlich später als in vergleichbaren Ländern einsetzte (Tomlinson & Young, 2006).

### 2.1 Verbandsstrukturen

Im deutschen System der Arbeitsbeziehungen dominiert seit der Rekonstruktionsphase nach dem II. Weltkrieg das Organisationsprinzip der Industriegewerkschaft („ein Betrieb, eine Gewerkschaft“). Diese müssen die heterogenen Interessen verschiedener Mitgliedergruppen nicht nur aggregieren, sondern auch intern ausbalancieren bzw. vereinheitlichen und dabei selektieren, um ihre externe Handlungs- bzw. Durchsetzungsfähigkeit zu sichern.

---

4 <https://www.spielergewerkschaft.de/>

5 Probleme der frühen Jahre des Profifußballs schildert exemplarisch Woller (2019).

Die VDV hingegen folgt einem anderen Organisationsprinzip, das in Deutschland wie in anderen Ländern ebenfalls eine lange Geschichte hat (Streeck, 2005; Visser, 2012), aber dennoch häufig unbeachtet bleibt: Sie ist eine reine Berufsgewerkschaft, die im Vergleich zu Industrie- oder Multibranchengewerkschaften vergleichsweise homogenen Interessen einer kleinen Zahl von Mitgliedern vertritt und daher mit weniger Abstimmungs- und Koordinationsproblemen konfrontiert ist; Probleme der Logik der Zielformulierung lassen sich leichter klären. Oder, formuliert in der Terminologie eines anderen Paradigmas: Wegen unterschiedlicher Organisationsprinzipien kann die VDV nach Prinzipien exklusiver Solidarität agieren, während Industriegewerkschaften Prinzipien inklusiver Solidarität praktizieren müssen (Hyman, 2001). Die VDV trägt zur Pluralisierung bzw. Ausdifferenzierung der Verbandsstrukturen bei.

Die VDV gehört wie die Mehrzahl der anderen Berufsgewerkschaften (u. a. Vereinigung Cockpit – VC, Marburger Bund – MB, Unabhängige Flugbegleiterorganisation – UFO) keinem gewerkschaftlichen Dachverband an (Deutscher Gewerkschaftsbund – DGB oder Deutscher Beamtenbund und Tarifunion – DBB). Sie kann daher nicht auf entsprechende, durch externe Unterstützungsleistungen generierte Koalitionsmacht zählen. Die VDV hat nach Auskunft ihrer Hauptamtlichen nicht die Absicht, sich einer anderen (Dienstleistungs-) Gewerkschaft anzuschließen, die sich ihrerseits – aus Gründen knapper personeller und finanzieller Ressourcen – nicht um die Organisation von Profisportlerinnen und -sportlern bemüht. Die Vorteile des Status Quo werden in Eigenständigkeit, (politischer) Unabhängigkeit sowie größerer Flexibilität des Verbandshandelns gesehen.

Weiterhin bestehen keine Pläne, eine einheitliche Interessenvertretung aller Profisportlerinnen und -sportler, also eine Art Branchengewerkschaft des Profisports, zu gründen. Die Organisationsdomäne des VDV ist und bleibt eindeutig abgegrenzt und soll nicht ausgedehnt werden; Überlappungen und dadurch Konkurrenz zu anderen Gewerkschaften bestehen nicht. In vergleichbaren Ländern erfolgt die Organisation ebenfalls nach einzelnen Sportarten. Durch diese organisatorische Ausdifferenzierung bleibt das intern zu vertretenden Interessenspektrum homogen, seine externe Vertretung wird erleichtert; der Verbandspluralismus nimmt allerdings zu.

Die demokratisch aufgebauten Organe und Organisationsstrukturen (Satzung, Par. 13-24) sind ähnlich wie bei vergleichbaren Verbänden:

- Die Spielerversammlung, das höchste Verbandsorgan, besteht aus sämtlichen Mitgliedern; sie nimmt u. a. Wahlaufgaben wahr.
- Das Präsidium leitet den Verband und führt seine Geschäfte.
- Der Spielerrat, der sich aus Profispielern der vier Profiligen zusammensetzt, berät das Präsidium und ist für die Darstellung der VDV gegenüber Öffentlichkeit und Medien zuständig.

Die ursprünglich ehren-, inzwischen hauptamtliche Geschäftsführung ist für die Erledigung der laufenden Geschäfte zuständig. Die Anzahl der hauptamtlichen VDV-Mitarbeiter liegt im einstelligen Bereich.<sup>6</sup> Die personelle Kontinuität vor allem im Präsidium aber auch im

---

6 Die VDV beschäftigt zwei Geschäftsführer, drei Mitarbeiterinnen sowie drei bis vier Teambetreuer, die arbeitsteilig kooperieren. Externe Experten werden bei spezifischen Problemen (wie Rechtsberatung) hinzugezogen.

Spielerrat ist hoch. Eine weitergehende organisatorische Binnendifferenzierung, etwa in formalisierte Arbeitsgruppen, erweist sich wegen der Verbandsgröße und der eingetretenen Professionalisierung der Arbeit als nicht notwendig.

## 2.2 Mitgliedschaft

Die Satzung (Par. 6, Abs. 3) nennt die Voraussetzungen der Mitgliedschaft: „Ordentliche aktive Mitglieder der VDV können alle Personen werden, die bei einem Verein des DFB, eines ihm angehörenden Regional- oder Landesverbandes oder des Liga-Verbandes oder einer Tochtergesellschaft eines solchen Vereins gegen Entgelt als Fußballspieler beschäftigt sind oder nachweislich eine derartige Beschäftigung anstreben und das 15. Lebensjahr vollendet haben, unabhängig davon, ob sie in der Vergangenheit bereits ein entsprechendes Beschäftigungsverhältnis begründen konnten.“

Die VDV hat nach eigenen Angaben gegenwärtig über 1.400 Mitglieder, die höchste jemals erreichte Zahl. Langfristig verzeichnet sie deutliche Zuwächse. Diese Entwicklung steht im Gegensatz zu der Mehrzahl anderer, (vor allem Industrie-)Gewerkschaften, die seit den frühen/mittleren 1990er Jahren erhebliche Verluste zu verzeichnen haben (Ebbinghaus & Göbel, 2014). Die meisten Mitglieder sind aktive Lizenzspieler vor allem in Vereinen der zweiten und dritten Liga, seltener in Vereinen der Regionalligen.<sup>7</sup>

Organisationsgrade, die wichtige Indikatoren der Verbandsmacht darstellen, werden nicht veröffentlicht und lassen sich nur grob schätzen.<sup>8</sup> Sie schwanken deutlich nach den gewählten Referenzgrößen:

- Wählt man die Zahl der Spieler der ersten bis vierten Liga als Referenzgröße, beträgt der (Brutto-)Organisationsgrad knapp 40 Prozent: er liegt damit deutlich über dem gesamtwirtschaftlichen von inzwischen weniger als 20 Prozent, aber unter dem anderer Berufsgewerkschaften (Keller, 2017).
- Dieser Organisationsgrad steigt deutlich und erreicht den anderer Berufsgewerkschaften, wenn man die vierten Ligen ausklammert, da diese nicht über Profispieler im engeren Sinne der Ausübung des Sports als Vollzeittätigkeit verfügen, sondern lediglich semi-professionelle Strukturen im Spannungsfeld zwischen Profi- und Breitensport aufweisen.
- Vereinslose Profis und passive Mitglieder, deren Zahl nicht bekannt ist, führen zu einem niedrigeren (Netto-)Organisationsgrad. Ein „exit“ nach Karriereende findet häufig statt, ähnlich wie bei anderen Gewerkschaften am Ende der Erwerbstätigkeit. Eine Anschlussstätigkeit im Sport, etwa als Trainer oder Manager, führt eher zur Aufrechterhaltung der Mitgliedschaft.

---

7 Deutsche Profis, die im Ausland spielen, können Mitglied bleiben. Ausländische Spieler, die in eine deutsche Liga wechseln, können Mitglied werden. Letztere sind wegen ihrer wachsenden Zahl eine relevante Zielgruppe. Doppelmitgliedschaften sind möglich.

8 Wir unterstellen auf Basis von Daten, die nur für die erste BL vorliegen (Kicker-Sonderheft, 2018), dass durchschnittlich 29 Spieler bei den 18 Vereinen der ersten und zweiten BL sowie den 20 Vereinen der dritten Liga, d. h. ca. 520 Spieler pro erster und zweiter BL sowie ca. 580 in der dritten Liga, unter Vertrag stehen. Die Vereine der aus fünf Staffeln bestehenden vierten Liga beschäftigen ca. 2250 Spieler.

Zwischen Mitgliedergruppen bestehen Interessenunterschiede. Starspieler können ihre Interessen individuell – über ihre Berater – vertreten und bei der Aushandlung ihrer Arbeitsverträge durchsetzen. In der Terminologie der Machtressourcentheorie bzw. Arbeitsbeziehungen (Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013) verfügen sie über ehebliche Markt- bzw. Primärmacht, da sie Schlüsselpositionen in ihren Mannschaften einnehmen und nicht, oder zumindest nicht kurz- und mittelfristig, substituiert werden können (ähnlich aus arbeitsökonomischer Perspektive Frick, 2019). Sie stellen aber – entgegen der in der Öffentlichkeit weit verbreiteten Wahrnehmung – die Ausnahme dar. Die Mehrzahl der Spieler verfügt nicht über diese (individuelle) Marktmacht und benötigt daher die (kollektive) Organisations- bzw. Sekundärmacht zur Interessendurchsetzung. Andere verbandsextern generierte Formen, wie institutionelle, diskursive oder Koalitionsmacht, sind in unserem Kontext nicht gegeben. Weiterhin bestehen deutliche Unterschiede nach Ligen sowie nach beschäftigten und aktuell vereinslosen Mitgliedern. Diese Differenzen haben Konsequenzen für die Verbandspolitik und führen zu (gruppen-)spezifischen Serviceangeboten, die wir im Folgenden im Detail analysieren.

Die Mitgliedsbeiträge richten sich nicht, wie bei anderen Gewerkschaften, nach dem individuellen Einkommen, sondern sind gestaffelt nach den Ligen, in denen die Mitglieder jeweils aktiv sind.<sup>9</sup> Der Verband verfügt über weitere finanzielle Ressourcen: Die VDV-Wirtschaftsdienste GmbH, eine Kapitalgesellschaft und 100%ige Tochter des gemeinnützigen VDV, ist für die „umfassende wirtschaftliche Verwertung sämtlicher Rechte des VdV e.V.“ zuständig und generiert als Nebenerwerbsbetrieb Werbeeinnahmen.<sup>10</sup>

### 2.3 Angebote öffentlicher und privater Dienstleistungen

Die VDV bietet, um das zentrale Kollektivgutproblem zu lösen (Olson, 1968, 1985), wie andere Gewerkschaften nicht nur öffentliche, sondern auch private Güter bzw. Dienstleistungen an. Erstere sind wichtig für die externe Interessenvertretung und Legitimität des Verbandes; sie stehen jedoch bei freiwilliger Mitgliedschaft und fehlenden Zwangsmechanismen auch Nicht-Mitgliedern zur Verfügung und bieten daher kaum Anreize zum Verbandsbeitritt, sondern sind für eigeninteressiert handelnde Individuen (Coleman, 1990) häufig Anlass zum „Trittbrettfahren“.

Zu den öffentlichen Gütern, von denen Profispieler auch ohne Verbandsmitgliedschaft profitieren, gehören u. a. die Verbesserung der Wechselmöglichkeiten für vereinslose Profis sowie Ablösefreiheit nach Ende der Vertragslaufzeit, Zahlungsverpflichtung von Urlaubsentgelt, sportmedizinische Leistungschecks sowie weitere Initiativen (u. a. Demokratisierung des Fußballs, Maßnahmen gegen Rassismus und Diskriminierung).<sup>11</sup> Ein spezifisches Problem stellen Tarifverhandlungen dar, worauf wir später ausführlich eingehen.

9 Die halbjährlichen Beiträge betragen: erste BL 270 Euro, zweite BL 210 Euro, dritte Liga 150 Euro, Regionalligen 90 Euro.

10 Es gibt keinen Geschäftsbericht, wohl aber (lt. Satzung Par. 22) einen Jahresbericht sowie die Bilanz mit Gewinn- und Verlustrechnung. Beide Dokumente sind nicht öffentlich zugänglich. Die VDV ist gemeinnützig und damit steuerbegünstigt, die Wirtschaftsdienste GmbH nicht.

11 Der Vollständigkeit halber bleibt zu erwähnen, dass eine VDV-Traditionsmannschaft besteht, die zu Benefizspielen antritt. Es gibt weitere externe Aktivitäten (z. B. „Bundesligaauswahl“, VDV 11, Wahl zum Spieler des Jahres).

### 2.3.1 Voraussetzungen

Die VDV muss, wenn sie nicht nur als Verband überleben, sondern weiter im bisherigen Sinn erfolgreich agieren will, ihren Mitgliedern Angebote exklusiver Dienstleistungen unterbreiten bzw. selektive Anreize im Sinne von Olson bieten; dabei muss sie sich an den Besonderheiten des Arbeitsmarktes für ihre Mitglieder bzw. Profispieler orientieren, die im Folgenden skizziert werden.

Der Arbeitsmarkt ist vor allem seit Mitte der 1990er Jahre, als das Bosman-Urteil des Europäischen Gerichtshofs die rigiden nationalen Transfersysteme schlagartig deregulierte und die Verteilung der Verfügungsrechte sowie die Beschäftigungsbedingungen grundlegend veränderte, hochgradig internationalisiert (Niemann & Brand, 2018). Er ist nicht nur europäisiert aufgrund der innerhalb der EU geltenden Freizügigkeitsregelungen, sondern sogar globalisiert und weist hohe nationale sowie transnationale Mobilitätsraten auf (Frick & Simmons, 2014, FIFPro, 2016). Die Lizenzspieler konnten einerseits ihre Verhandlungsposition gegenüber ihren Vereinen verbessern, sind andererseits aber höherem Wettbewerbsdruck ausgesetzt.

Der Arbeitsmarkt ist – entgegen populären Vermutungen – kein homogener Markt, sondern stark segmentiert in Teilarbeitsmärkte, u. a. zwischen und innerhalb einzelner Länder, ihren hierarchisch gestaffelten Profiligen sowie deren Vereinen bei erheblichen Ungleichheiten, u. a. mit deutlichen Gehaltsunterschieden, die – in strikt mikroökonomischer Sicht – durch individuelle Leistungsunterschiede bzw. Wertschöpfungsbeiträge erklärt werden können.<sup>12</sup> Es gibt in den offenen, im Gegensatz zu den geschlossenen US-amerikanischen major leagues, keine Gehaltsobergrenzen („salary caps“).

Die zwischen Vereinen und Lizenzspielern geschlossenen Arbeitsverträge sind grundsätzlich befristet und lassen sich im Gegensatz zu denen anderer Branchen nicht in langfristige-unbefristete umwandeln. Die besondere „Eigenart der Arbeitsleistung“ rechtfertigt laut einer 2018 getroffenen Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts (Az.: 7 AZR 312/16) nicht nur einmalige, sondern auch wiederholte Befristungen, da sportliche Höchstleistungen erwartet werden, die nur für eine begrenzte Zeit erbracht werden können. Es handelt sich also in der üblichen Terminologie der Arbeitsmarktforschung um atypische und nicht um Normalarbeitsverhältnisse, zu deren zentralen Merkmalen unbefristete Beschäftigungsverhältnisse gehören (Keller & Seifert, 2013). Unterscheidet man in einer differenzierteren Analyse zwischen atypischen und prekären Beschäftigungsverhältnissen, sind zumindest die der ersten bis dritten Liga nicht als prekär einzustufen.<sup>13</sup> In rechtlicher Perspektive sind Profispieler in der überwiegenden Mehrzahl der Länder, zu denen Deutschland gehört, nicht Solo-Selbstständige („independent contractors“), sondern abhängig Beschäftigte, für die das übliche Arbeits- und Sozialrecht gilt.

---

12 Genaue Informationen liegen kaum vor, aktuelle Schätzungen differieren erheblich (<https://www.fussballspieler.de/gehaelter-der-fussballspieler/> und <http://www.spoX.com/de/sport/fussball/1706/Artikel/bundesliga-2-liga-3-liga-gehalt-durchschnitt-top-verdiener.html>). Eine arbeitsökonomische Studie nennt für die Saison 2015/16 folgende jährliche Durchschnittseinkommen: Erste BL zwei Mio, zweite BL 350.000, dritte Liga 110.000 Euro (Frick, 2019). International vergleichend zu Arbeitsbedingungen im Profifußball FIFPro (2016).

13 Als prekär gelten Beschäftigungsverhältnisse, deren Entgelte weniger als 60 Prozent des Medianentgelts betragen, so dass andere Einkünfte zum Lebensunterhalt beitragen müssen.

- Die Karriere der Lizenzspieler beginnt in jungen Jahren, so dass sie allenfalls die schulische, nicht aber eine berufliche Ausbildung abgeschlossen haben.
- Der Zeitraum der aktiven Berufsausübung ist im Gegensatz zu anderen Tätigkeiten zeitlich eng begrenzt (Frick, 2011) und kann sich durch Unsicherheitsfaktoren, etwa langwierige Verletzungen, deutlich verkürzen.
- Nach Karriereende bestehen nur wenige sportspezifische Anschlussmöglichkeiten, die Spieler häufig präferieren (als Trainer, Sportdirektor, Spielervermittler, Funktionär, Kommentator). Die Zahl dieser Optionen hat sich durch die fortschreitende Professionalisierung des Sportmanagements sowie durch den Ausbau von Reha- und Fitnessmaßnahmen zwar in den vergangenen Jahren erhöht, ist aber nach wie vor gering im Verhältnis zu der Zahl ehemaliger Profispieler.
- In arbeitsökonomischer Sicht werden die (vor allem in der ersten BL) im Vergleich zu anderen Beschäftigten hohen Gehälter, die eine hohe Streuung aufweisen und ähnlich wie die Umsätze der Vereine steigen, als Ausdruck individueller Wertschöpfungsbeiträge interpretiert (Frick, 2011, 2019).

Die Ligen bzw. Vereine erstellen – im Gegensatz zu anderen Branchen – ein gemeinsames Produkt und sind daher auf die Festlegung und Einhaltung von Koordinierungsregeln angewiesen. Bei bestehenden Konkurrenzbeziehungen zwischen den Vereinen ist auf ein (gewisses) Wettbewerbsgleichgewicht zu achten. Die Ergebnisse sind prinzipiell unsicher.

### 2.3.2 Dienstleistungen für sämtliche Mitglieder

Generell lassen sich die exklusiven Dienstleistungen nach dem formalen Kriterium unterscheiden, ob sie für sämtliche Mitglieder oder ausschließlich für einzelne Mitgliedergruppen erbracht werden. Die VDV-Homepage<sup>14</sup> listet umfangreiche Unterstützungs- und Serviceleistungen für Mitglieder auf: „professionelle Serviceleistungen in den Bereichen Vorsorge, Absicherung, Arbeitsrecht, Bildung, Berufsplanung, Medizin, Sportpsychologie, Mediens Schulung und Wettbewerbsintegrität“.

Einige Leistungen (wie Rechtsberatung, Unterstützung bei steuerlichen Angelegenheiten, Verbandszeitschrift WIR PROFIS, Einkaufsgemeinschaft) bieten in ähnlicher Form auch andere Gewerkschaften an, andere hingegen (wie VDV-Camp) sind fußball- bzw. VDV-spezifisch. Letztere behandeln wir später ausführlich, um die Besonderheiten des VDV als Gewerkschaft detaillierter zu analysieren.

Der für Mitglieder kostenlose *Rechtsschutz* (Rechtsberatung und Rechtsvertretung durch Volljuristen) schließt das Arbeits- und Sozial- sowie das Sportrecht ein (Satzung Par. 4), also sowohl die spezifisch-eigenständige Sportgerichtsbarkeit als auch das allgemeine Arbeitsrecht. Konkrete Beispiele sind Erstauskunft, Kündigungen, Suspendierungen, Gehaltskürzungen oder ausstehende Gehaltszahlungen, Prüfung von Verträgen und Vereinbarungen.

Das *Medientraining* durch das VDV-Medienteam umfasst „Schulungen für Medienauftritte und zum Verhalten in sozialen Medien ... sowie individuelle Beratung“. Dieses Angebot, das konventionelle und soziale Medien einbezieht, stößt nach VDV-Auskunft nur auf geringe Nachfrage. Der Grund besteht u. a. in der Tatsache, dass große Vereine nicht nur

---

14 <https://www.spielergewerkschaft.de/>

über Pressestellen, sondern inzwischen über eigene Medienstäbe und sogar Internetkanäle verfügen. Sie benötigen keine externe Unterstützung – und können ihre selbstproduzierten Informationen ohne Wettbewerb mit und Kontrolle durch externe Journalistinnen und Journalisten, also gewissermaßen als vereinspezifische Variante von „embedded journalism“, präsentieren.

Weiterhin gehören zu den Angeboten für Mitglieder Unterstützungsleistungen bei *Gesundheit und Sportpsychologie*.<sup>15</sup> Da die VDV nicht über hinreichend eigene Kompetenzen bzw. Ressourcen verfügt, geht sie Kooperationsbeziehungen mit externen Partnern ein. Bei Sportmedizin, -wissenschaft und -psychiatrie handelt es sich um „medicos.AufSchalke“<sup>16</sup>, bei sportpsychologischer Beratung und Teamschulungen für Spieler und Trainer ist dies „MENTAL GESTÄRKT“, eine Netzwerkinitiative, u. a. mit der Deutschen Sporthochschule Köln<sup>17</sup> und der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG).

Eine aktuelle *VDV-Bildungstendenzstudie*<sup>18</sup> zeigt, dass Profis über eine vergleichsweise gute Schulbildung verfügen; knapp über die Hälfte hat Abitur. Chancen der Weiterbildung werden hingegen selten genutzt; nur ein Viertel der Aktiven verfügt über eine anerkannte berufliche Qualifikation, ein knappes Viertel studiert. Anders formuliert: Jeder zweite Spieler hat keine abgeschlossene Berufsausbildung und ist auch nicht mit deren Erwerb beschäftigt (VDV, 2018a). Weiterhin bestehen erhebliche Lücken bei Risikoabsicherung und Vorsorge. Die Vermutung liegt nahe, dass die Situation der Grundgesamtheit der Lizenzspieler noch ungünstiger ist als die Studie auf den ersten Blick vermuten lässt. Häufig scheint Lizenzspielern die notwendige Sensibilität im Umgang mit langfristig anstehenden Problemen zu fehlen.

Die VDV leistet Hilfestellungen für ihre Mitglieder bei der Vorbereitung auf die „*nachfußballerische Berufsplanung*“. Ein VDV-Laufbahncoach unterstützt individuell u. a. bei der beruflichen Neuorientierung (Berufszielfindung, Weiterbildung und Bewerbungen) sowie bei Fernstudienmöglichkeiten. Da die Dauer der Karriere, wie bereits skizziert, eng begrenzt ist, bestehen weitere Angebote an (Weiter-)Bildungsaktivitäten zur Absolvierung einer dualen Ausbildung während der Zeit als aktiver Spieler. Außerdem gibt es seit 1999 das DFB-VDV-Versorgungswerk.

Im Rahmen der Angebote zu Bildungsmaßnahmen besteht eine weitere, langjährige externe Kooperation: Der „VDV-Bildungspartner“, das IST-Studieninstitut,<sup>19</sup> bietet berufs begleitende Fernstudiengänge (wie Sportmanagement und Sportfachwirt bzw. Fußballmanagement, Fußball-Athletiktraining, Spielanalyse & Scouting) an.

Weiterhin begleitet die VDV verschiedene, jedoch nicht umfangreiche Schulungs- und Informationsmaßnahmen gegen Spielmanipulation und Spielsucht im Rahmen der gemeinsamen DFB und DFL-Initiative „Spiel kein falsches Spiel“<sup>20</sup> (DFB & DFL, 2015) sowie

15 Die VDV fordert die obligatorische Einführung einer professionellen sportpsychologischen Betreuung, über die bisher nur wenige BL-Vereine verfügen.

16 <https://www.medicos-aufschalke.de>

17 <https://www.dshs-koeln.de/>

18 Die VDV verschickte Fragebögen an die Mannschaften der ersten und zweiten BL sowie der dritten Liga, um mehr Informationen zum Problem „Bildung und nachfußballerische Berufsplanung“ zu erfahren. Die Aktion war nicht repräsentativ; so nahmen ausländische Spieler kaum an der Befragung teil.

19 <https://www.ist.de/>

20 <https://gemeinsam-gegen-spielmanipulation.de/>

Anti-Dopingprävention. Seit der Saison 2018/19 besteht auf VDV-Initiative eine entsprechende Schulungspflicht für alle Vereine der ersten und zweiten BL. Die VDV veranstaltet selbst seit langem „Präventionsschulungen gegen Spiel- und Wettmanipulation sowie Spielsucht insbesondere in den inzwischen bei allen Profivereinen bestehenden Nachwuchsleistungszentren“. <sup>21</sup> Wetten auf Spiele der eigenen Mannschaft sowie Spiele auf Wettbewerbe, an denen die eigene Mannschaft teilnimmt, sind seit einigen Jahren laut Förder- bzw. Arbeitsvertrag untersagt (DFB & DFL, 2015).

Seit der Europäische Gerichtshof 2010 das staatliche Sportwettenmonopol aufgehoben hat, nehmen die Zahl der Anbieter von Sportwetten (wie Tipico, bwin und bet-at-home) sowie die Wetteinsätze exponentiell zu (Haberl, 2019). Damit steigen auch die Suchtgefahren der Aktiven (als Überblick Hayer, 2017). Psychologische Studien belegen, dass Mitglieder von Sportvereinen wegen der Teilnahme an Sportwetten ein deutlich höheres Risiko zu pathologischem Spiel- bzw. Suchtverhalten aufweisen als die Allgemeinbevölkerung (Meyer, Meyer, Zielke, & Hayer, 2013). Diese legalen wie illegalen Aktivitäten, „defined as originating in illegal criminal entities, morally corrupt individuals and weak sport management“ (Tak, Sam, & Jackson, 2018, S. 83) überschreiten im Zeitalter der Digitalisierung längst nationale Grenzen<sup>22</sup> und gefährden die Integrität des Sports bzw. des Wettbewerbs.

### 2.3.3. Dienstleistungen für einzelne Mitgliedergruppen

Diese bisher skizzierten Dienstleistungsangebote gelten für alle Mitglieder bzw. stellen im Sinne von Olson (1968, 1985) selektive Anreize zum Verbandsbeitritt dar. Darüber hinaus bestehen weitere Angebote, die sich explizit und exklusiv an einzelne Gruppen von Mitgliedern richten, was in der Theorie des kollektiven Handelns keine explizite Berücksichtigung findet:

Das *VDV-Camp* für vereinslose Profis und Rekonvaleszenten ist ein für die Gewerkschaft wichtiges Projekt, das sie seit 2003 regelmäßig in den Sommermonaten durchführt.<sup>23</sup> Dieses Trainingscamp ist ein kostspieliges Projekt, verschafft der VdV aber zusätzliche Aufmerksamkeit in der medialen Berichterstattung, die durch eigene Pressekonferenzen gefördert wird.

Dieses Angebot umfasst nicht nur Trainingsgelegenheiten und Wettkampfpraxis, sondern auch weitere professionelle Betreuung (in Form von Leistungsdiagnostik und Laufbahnberatung, Arbeitsrecht, Transferrecht, Sportpsychologie, Risikoabsicherung). Die Gesamtzahl der Teilnehmer, die mehrheitlich in der dritten und den vierten Ligen unter Vertrag standen, liegt bei ca. 40 pro Jahr; Zu- und Abgänge erfolgen während der mehrwöchi-

21 Für Vereine der ersten und zweiten BL ist die Einrichtung als Teil des Lizenzierungsverfahrens (Drut & Raballand, 2010; Wilkesmann, Blutner, & Müller, 2011) zwingend vorgeschrieben, für Vereine der dritten und vierten Ligen hingegen freiwillig. Insgesamt bestehen derzeit über 50 zertifizierte NLZ.

22 Die spektakulären Fälle in Deutschland waren manipulierte Spiele der frühen 1970er Jahre, der sog. Bundesliga-Skandal, sowie Wettmanipulationen, die der Schiedsrichter Hoyzer ermöglichte, Mitte der 2000er Jahre (Maennig, 2008). Die breite Palette der Akteure und ihrer Strategien in dieser „dark side of sport“ analysiert in international vergleichender Perspektive Andreff (2018).

23 Eine Besonderheit besteht in der Regelung, dass vereinslose Profispieler auch nach Ende der offiziellen Transferperiode im Sommer, nicht hingegen erst nach der im Winter, unter Vertrag genommen werden dürfen.

gen Laufzeit des Camps, so dass ca. 20–25 Spieler pro Woche teilnehmen. Die Auswahl der Teilnehmer orientiert sich an der Länge der VDV-Mitgliedschaft, die mindestens zwei Jahre betragen muss, sowie der letzten Ligazugehörigkeit. Die Zahl der Interessenten übersteigt die Zahl der Plätze.

Die Beschäftigungsperspektiven in Form von Vertragsabschlüssen werden recht günstig eingeschätzt („Jobsprungbrett für vereinslose Kollegen“). Nach VDV-Angaben gelingt aktuell die Vermittlung von über 80 Prozent der Teilnehmer (VDV, 2018b, S. 13). Dabei kommt es allerdings auch zu individueller Abwärtsmobilität, etwa in Bezug auf die Ligazugehörigkeit oder bei Transfers in weniger attraktive ausländische Ligen. Die Vermittlung erfolgt implizit über die VDV, nicht über die (eigentlich zuständige) Arbeitsagentur.

Ein weiteres gruppenspezifisches Serviceangebot sind *Informationsveranstaltungen für Jugendliche*, die beabsichtigen, Profi zu werden. Sie sind spezifischen Risiken ausgesetzt und brauchen besonderen Schutz. Die Schulungsreihe („FIT FOR JOB“) behandelt ein breites Spektrum von Fragen der Bildung und späteren Laufbahngestaltung, Vorsorge und Absicherung, Arbeitsrecht, Umgang mit Medien und Spielervermittlern, Gesundheitsschutz sowie Doping. Diese Schulungsreihe, die VDV-Referenten u. a. in den Nachwuchsleistungszentren der Vereine durchführen, dient – wie ähnliche Veranstaltungen anderer Gewerkschaften<sup>24</sup> – nicht nur der Informationsvermittlung zu den genannten Themen, sondern auch der Aufklärung über die VDV sowie der Mitgliederrekrutierung.<sup>25</sup> Die VDV-Hauptamtlichen übernehmen quasi die Aufgaben des „Organizing“, das in den vergangenen Jahren nicht nur bei angelsächsischen, sondern auch bei deutschen Gewerkschaften an Bedeutung gewonnen hat (Rehder, 2014; Nicklich & Helfen, 2019). Die VDV-Mitgliedschaft ist für Jugendspieler, wie erwähnt, kostenfrei. Die Versuche der Mitgliedergewinnung sind bei den älteren Jahrgängen (U 17 und U 19) erfolgreicher als bei den jüngeren (U 15).

## 2.4 Zwischenfazit und Vergleich

### 2.4.1 Zwischenfazit

Unser Zwischenfazit zur Mitgliedschaftslogik lautet: Die Mitgliederzahl der VDV, die im Vergleich zu anderen Ländern erst spät gegründet wurde, steigt langfristig deutlich an und erreicht aktuell ihren Höchststand. Diese Entwicklung belegt, dass die skizzierten, breit gefächerten privaten Serviceangebote die Interessenlagen der Lizenzspieler treffen und Anreize zum Verbandsbeitritt bzw. sogar für dauerhafte Mitgliedschaft und Mitgliederbindung darstellen. Sie gehen sogar über die bei anderen Gewerkschaften typischen Leistungen hinaus (etwa bei den intensiven Beratungsangeboten über die „nachfußballerische Berufslaufbahn“). Sowohl die Dienstleistungen für sämtliche Mitglieder als auch die für bestimmte Gruppen, wie das VDV-Camp, sind auf die skizzierten Besonderheiten des Arbeitsmarktes für Profifußballspieler abgestimmt und erfolgreich bei der Vermeidung des Problems von „free-riding“. Diese Befunde zur Mitgliedschaftslogik unterscheiden sich deutlich von denen über die im Folgenden zu behandelnde Einflusslogik.

24 Eine aktuelle Studie (Schroeder & Fuchs, 2019) empfiehlt Gewerkschaften, einen Perspektivwechsel vorzunehmen und Mitgliederpolitik als neues Politikfeld zu etablieren.

25 Ein Interviewpartner nennt diese Aktivitäten ein „Invest in die Zukunft“.

## 2.4.2 Zum Vergleich

Einige Vergleiche verdeutlichen die Besonderheiten der VDV: Verbände in anderen Sportarten wurden später als die VDV gegründet: Gemeinschaftliche Organisation für alle Lizenzhandballer in Deutschland e. V. (GOAL Deutschland e. V.) und SP.IN Spielerinitiative Basketball.<sup>26</sup> Sie haben weniger Mitglieder und weisen geringer formalisierte und kaum ausdifferenzierte Verbandsstrukturen (mit weniger hauptamtlichem Personal) als die VDV auf. Im nationalen Vergleich der Sportarten stellt die VDV den Vorreiter dar, was durch die weiter fortgeschrittene Professionalisierung des Profifußballs erklärt wird. Im europäischen Vergleich ergibt sich ein ähnliches Bild: Ein sektoraler Sozialdialog, der die Entwicklung supranationaler Arbeitsbeziehungen einleiten und gestalten könnte, besteht bisher nur im Profifußball (Keller, 2016a).

Die entsprechende englische Gewerkschaft, die Professional Footballers' Association (PFA), wurde, nachdem Profiligen entstanden waren, bereits im Jahr 1907 gegründet; sie ist die älteste noch bestehende Sportgewerkschaft (zur Geschichte Harding, 1991, 2009). Die vergleichsweise späte Gründung der VDV im Jahr 1987 ist der erwähnten späten Professionalisierung in Deutschland geschuldet. Weiterhin verfügt die PFA über günstigere Organisationsbedingungen: Sie partizipiert im Gegensatz zur VDV an den lukrativen hohen Fernseheinnahmen und verfügt damit über deutlich mehr finanzielle und personelle Ressourcen mit über 50 hauptamtlichen Beschäftigten.

Für England gilt weiterhin, dass „the PFA in union terms is unique as it has 100% membership across all the professional leagues“ (Cusack, 2018, S. 464). Diese Zwangsgliederschaft „closed shop“, die zu 4.000 Mitgliedern führt, erschwert Vergleiche mit der VDV, für die, wie ausgeführt, das Prinzip freiwilliger Mitgliedschaft gilt.<sup>27</sup> Außerdem ist die PFA Mitglied des Dachverbandes Trades Union Congress (TUC) und verfügt damit über Unterstützungsleistungen bzw. Koalitionsmacht, während, wie erwähnt, die VDV keinem Dachverband angehört. Schließlich besteht in England eine einheitliche Interessenvertretung aller Profisportlerinnen und -sportler, die Professional Players' Association (PPF) als Branchengewerkschaft des Profisports, welche die kollektiven Interessen männlicher wie weiblicher Athleten vertritt. Eine vergleichbare Organisation existiert in Deutschland nicht.

Interessanterweise bietet die PFA eine ähnliche, recht umfangreiche Dienstleistungspalette wie die VDV an: „This includes funding for education and re-training, financial support towards post-career medical care and operations, and financial help and debt advice in times of need. Most players have a desire to stay involved in the game after their career finishes and with this in mind, the PFA provides funding for several bespoke degree courses at various universities up and down the country. These include physiotherapy, sports science

26 [www.goal-deutschland.de](http://www.goal-deutschland.de) bzw. [www.spinbb.net](http://www.spinbb.net). Weiterhin bestehen im Eishockey Absichten zur Gründung einer „Spielergewerkschaft in der DEL“. Schließlich ist Athleten Deutschland e.V. die nicht-sportart-spezifische „unabhängige Interessenvertretung der deutschen Kaderathletinnen und -athleten“ (<https://www.athleten-deutschland.org/>). Interessenvertretungen entstehen eher in Mannschafts- als in Individualsportarten.

27 Schwierig gestalten sich Vergleiche mit den Profisportarten der USA (bereits Staudohar, 1989), die im Gegensatz zu europäischen Ligen u. a. keine Regelungen über Auf- und Abstieg kennen, über anders strukturierte Draft-Regeln verfügen und Gehaltsobergrenzen („salary caps“) eingeführt haben.

and sports journalism but in addition to these specific disciplines, members may receive funding for all manner of courses from medicine and law to plumbing and construction.” (Cusack, 2018, S. 465; ähnlich Harding, 1991, S. 364)

Die wesentlichen Unterschiede zwischen PFA und VDV bestehen nicht bei der Mitgliedschaftslogik; beide bieten umfangreiche, vergleichbare Dienstleistungspaletten an. Unterschiede gibt es vor allem bei der Einflusslogik, die PFA kann deutlich mehr Einfluss auf die Beschäftigungsbedingungen ihrer Mitglieder ausüben. So dürfen Veränderungen bestehender Verträge nur mit Zustimmung der PFA im paritätisch zusammengesetzten Professional Football Negotiating and Consultative Committee (PFNCC) vorgenommen werden. Im Jahr 2001 kam es zu einer Streikdrohung mit einer Urabstimmung; diese für die Gegenseite glaubhafte Drohung „enabled a satisfactory agreement to be reached and strike action was averted“<sup>28</sup>.

Die (Profi-)Fußballspielerinnen in Deutschland verfügen über keine eigenständige Gewerkschaft, was sich mit dem geringeren Grad der Professionalisierung des Frauenfußballs (u. a. späte Einführung einer zwei- bzw. eingleisigen BL sowie von Europapokalwettbewerben für Vereinsmannschaften, Aufbau lediglich semi-professioneller Vereinsstrukturen) erklären lässt.<sup>29</sup> Ob die skizzierte fortschreitende Professionalisierung zur Gründung eines eigenen Verbands führt, bleibt abzuwarten.

Die Spielerinnen können zwar Mitglied im VDV werden; allerdings machen nur wenige von dieser Option Gebrauch. Eine generelle Öffnung der Mitgliedschaft, d. h. eine explizite Ausweitung der Organisationsdomäne, ist laut VDV-Auskunft nicht beabsichtigt. Dieser Schritt würde zwar zu einer höheren Mitgliederzahl, gleichzeitig aber auch zu größerer innerverbandlicher Interessenheterogenität (von gender pay gap und equal pay bis zu Fragen von gender mainstreaming) führen.

Langfristig kann der in den vergangenen Jahren zu verzeichnende strukturelle Wandel veränderte Einstellungen und Präferenzen zur Folge haben:<sup>30</sup> In der Frauen-BL dominieren nicht mehr wie weit bis in die 2000er Jahre unabhängige kleinere Vereine, die über keine dominierende Männerabteilung verfügen (wie 1.FFC Frankfurt oder Turbine Potsdam), sondern Vereine, deren professionelle Männermannschaften in der ersten BL spielen<sup>31</sup> (zur Entwicklung zusammenfassend Brüggemeier, 2006; Pfister, 2006; Pfister, Sonntag, & Ranc, 2015). Diese Frauenmannschaften verfügen über wesentlich höhere Etats sowie deutlich bessere infrastrukturelle Voraussetzungen. Auch in anderen Ländern, wie den Trendsettern in England, Frankreich und Spanien, haben mehrere Großklubs in den vergangenen Jahren ihre Frauenmannschaften systematisch aus- und aufgebaut (SpiegelOnline, 2019), ihre Ligen „von oben“ durchgängig professionalisiert, dadurch Vorteile bei internationalen Wettbewerben wie der UEFA Women’s Champions für Vereinsmannschaften erzielt, und erheb-

---

28 <https://www.thepfa.com>

29 <https://www.dfb.de/allianz-frauen-bundesliga/start/>

30 In Dänemark und Norwegen haben in den vergangenen Jahren Nationalspielerinnen durch Streikdrohungen bzw. Streiks höhere Gehälter durchgesetzt und den nationalen gender pay gap reduziert. Auch in nationalen Ligen, wie der spanischen Primera Iberdrola, kommt es zu Streikdrohungen sowie zu Streiks (TAZ, 2019a).

31 Die aktuellen „Branchenführer“ des Frauenfußballs sind VfL Wolfsburg und Bayern München, im Gegensatz u. a. zu Borussia Dortmund und Schalke 04. Gefordert wird wiederholt eine Förderverpflichtung für alle Profivereine der ersten und zweiten BL.

liches Zuschauerinteresse generiert (TAZ, 2019b). Wirtschaftlicher und sportlicher Erfolg hängen zumindest mittel- und langfristig zusammen.<sup>32</sup>

### 3. Einfluslogik

Lange Zeit galt die Maxime der Selbstregulierung und Autonomie des Sports; die Setzung von Regeln für die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse – einschließlich der Rechtsetzung durch (Verbands-)Rechtsprechung und damit verbundener kollektiver und individueller Sanktionen – erfolgte auf freiwilliger Basis durch unabhängige nationale wie internationale Organisationen des Sports und nicht, wie in anderen Bereichen zumeist üblich, durch staatliche Institutionen, ggfs. einschließlich Gerichten. In der jüngeren Vergangenheit nehmen staatliche Interventionen auf nationaler (u. a. Anti-Doping-Gesetzgebung) wie supranationaler Ebene zu (zu den Anfängen in der 1990er Jahren Parrish, 2003; zum „European Model of Sport“ European Commission, 2007 und 2011). Die traditionelle private Regulierung verändert sich allmählich in Richtung regulierter Autonomie (Meier, 2004; Strezhneva, 2016), die unilaterale wird sukzessiv durch bilaterale Formen der governance abgelöst. Der Einfluss sportexterner Akteure nimmt zu, insbesondere im Verlauf der Europäisierung des Sports (Brand & Niemann, 2006; Beal & Geey, 2018).

Wie agiert die VDV in veränderten Umwelten? Gewerkschaften verfügen normalerweise über zwei zentrale Aktionsfelder: Zum einen führen sie Tarifverhandlungen mit Arbeitgebern bzw. deren Verbänden, zum andern vertreten sie durch Lobbying die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber staatlichen Akteuren.

#### 3.1 Bestehende Aktivitäten

Die VDV unterhält Beziehungen sowohl zu privaten als auch zu öffentlichen Akteuren, die von sportspezifischer oder allgemeiner Bedeutung sind:

Die erwähnten Kontakte zu einzelnen Vereinen schließen nicht nur die vor allem in den Nachwuchsleistungszentren durchgeführten Informationsveranstaltungen ein, sondern auch regelmäßige Besuche in den Sommer- und Wintertrainingslagern mit dem Ziel, über die VDV und ihre Ziele zu unterrichten; hinzu kommen Veranstaltungen bei Sichtungslerngängen.

Der Deutsche Fußball-Bund e. V. (DFB), der Dachverband von Fußballverbänden, sowie die Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL)<sup>33</sup>, die 2000 gegründet wurde und die für die operative Geschäftsführung der ersten und zweiten BL zuständig ist, sind die wichtigsten Interaktionspartner. Die VDV ist offiziell als Spielergewerkschaft anerkannt, sie ist in den DFB-Rechtsorganen (Sportgericht und Bundesgericht) vertreten. Eine 2006 formal vereinbarte Kooperation („fußballpolitischer Dialog“) wurde 2014 erweitert (u. a. Treffen der DFL-Geschäftsführung mit dem VDV-Spielerrat, Zusammenarbeit bei verschiedenen Initiativen wie Wettbewerbsintegrität, Anti-Doping-Informationsarbeit) (VDV, 2014). DFB

32 Konkret gilt für den Männerfußball: Die erreichte Punktzahl nimmt mit der Summe der Spielergelöhler zu, die soziale Ungleichheit steigt im Zeitverlauf (Wilkesmann, 2014).

33 <https://www.dfb.de> bzw. <https://www.dfl.de>

und DFL sind neben den Vereinen die wichtigsten Adressaten für Forderungen, welche die VDV durch Überzeugungsarbeit durchzusetzen versucht (u. a. Ausweitung der Transferregeln). Auf das spezifische Problem von Tarifverhandlungen kommen wir später ausführlich zurück.

Kontakte bestehen zu UEFA (Union of European Football Associations) und FIFA (Fédération Internationale de Football Association)<sup>34</sup>, den hierarchisch strukturierten, supranationalen Zusammenschlüssen nationaler Verbände auf europäischer und Weltebene (als Überblick Richau, Emrich, & Follert, 2019). Die autonome Rahmenvereinbarung zu Mindestarbeitsbedingungen im Profifußball, welche die sektoralen Sozialpartner der EU-Ebene 2012 geschlossen haben, hat für die Ligen nicht nur der großen west-, sondern auch der nordeuropäischen Länder keine Konsequenzen, da diese die definierten (Mindest-)Schutz-niveaus längst erreicht haben (Keller, 2016a). Daher kommen auf die VDV keine zusätzlichen Aufgaben im Rahmen der Umsetzung dieser Richtlinie zu.

Die VDV führt einen bilateralen Meinungs- und Erfahrungsaustausch mit anderen nationalen Spielergewerkschaften; sie befindet sich „in ständiger Abstimmung mit internationalen Spielergewerkschaften“.

Die VDV ist seit einem Präsidiumsbeschluss nicht mehr Mitglied des supranationalen Dachverbandes Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels (FiFPro)<sup>35</sup>, dem Zusammenschluss von über 50 nationalen Spielergewerkschaften („World Players‘ Union“). Der offiziell genannte Grund der Trennung waren unterschiedliche Vorstellungen zu Persönlichkeits- bzw. Vermarktungsrechten der Spieler. Derzeit besteht eine offizielle Kooperationsvereinbarung mit der FiFPro-Europa-Division, ein regelmäßiger Austausch „in internationalen fußballpolitischen Fragen“ (u. a. Tarifverträge, Mindestarbeitsbedingungen, Verbesserungen beim Gesundheitsschutz, internationale Transferbestimmungen) findet statt. Die supranationale Ebene der Interessenvertretung als Konsequenz der fortschreitenden „Europäisierung“ des deutschen Profifußballs (Niemann & Brand, 2018) hat für die Verbandspolitik der VDV derzeit keine zentrale Bedeutung.

Neben den sportspezifischen sind weitere korporative Akteure relevant für die politische Interessenvertretung. Wie erwähnt, treten neben die „weiche“ Selbstregulierung der Sportverbände allmählich „harte“ staatliche Interventionen, die keine fußballspezifische Ausprägung aufweisen. Auf Präsidiumsebene bestehen Kontakte zu Politikerinnen und Politikern bzw. zum Bundestag, wegen seiner umfassenden Zuständigkeit für Sportpolitik (u. a. Förderung des Spitzensports und Leistungssportreform, Anti-Doping-Gesetzgebung) vor allem zum Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat und zu den Ausschüssen für Sport sowie Arbeit und Soziales.

Eine Eigenart des Profisports sind Spielervermittler, die als intermediäre Instanzen zwischen Spielern und Vereinen agieren, so dass anstatt der traditionellen bi- trilaterale Beziehungen bestehen. Die Deutsche Fußballspieler-Vermittler Vereinigung e.V. (DFVV), die Mitglied der European Football Agents Association (DFVV)<sup>36</sup> ist, vertritt diese Agenten. Ihre Tätigkeit stößt vor allem wegen ihrer hohen Vergütungen, aber auch wegen laxer Zu-

---

34 <https://de.uefa.com/> bzw. <https://de.fifa.com/>

35 <https://fifpro.org/en/>

36 <https://www.dfvv.net> bzw. <http://eufootballagents.com/>

gangsbestimmungen zunehmend auf Kritik. Die VDV führt Spitzengespräche mit der DFVV (u. a. Financial Fairplay, Musterarbeitsverträge, Transferbestimmungen).

In analytischer Perspektive ist zwischen (Eigen-)Interessen der Spieler und ihrer Agenten zu unterscheiden, wobei in Folge der Unsicherheit von Verträgen ein typisches principal agent-Problem mit Informationsvorsprüngen und der Möglichkeit opportunistischen Verhaltens vor und nach Vertragsabschluss besteht (allgemein Bonet, Cappelli, & Hamori, 2013): Transfers können aus Sicht des Agenten lukrativer sein als Vertragsverlängerungen des Prinzipals beim derzeitigen Verein. Weiterhin gilt es zu unterscheiden zwischen individuellen Interessen, welche Agenten vertreten und vor allem für einzelne Spitzenspieler durchdrücken, und kollektiven, welche die VDV im Sinne aller Spieler repräsentiert und durchzusetzen versucht. Zwischen beiden Formen besteht ein kaum auflösbares Spannungsverhältnis.<sup>37</sup>

Das bestehende Geschäftsmodell ist häufig intransparent und wird wiederholt kontrovers diskutiert. Die aktuelle, seit 2015 bestehende Regelung bedeutet eine Deregulierung und Fragmentierung des FIFA-Transferrechts, da sie die ehemals bestehenden Lizenzierungsverfahren der Agenten durch die nationalen Verbände abschafft und sowohl privaten als auch juristischen Personen den Zugang ohne einen Qualifikationsnachweis erlaubt. Die VDV versucht, über die FIFPro Einfluss zu nehmen auf eine von einer FIFA-Task Force vorbereitete Neuregelung, die wieder eine Lizenzierungspflicht sowie neue Vergütungs- und Beschränkungen bei Mehrfachvertretungen einführen soll (Parrish, Cattaneo, Lindholm, Mittag, Perez-Gonzalez, & Smokvina, 2018, 2019).

Kontakte bestehen auch zu den von der VDV explizit genannt Journalisten bzw. Medien (zum Status Quo des (kritischen) Sportjournalismus Postel, 2018). Als schwierig erweist sich der Umgang mit sozialen Medien.

Wichtig in diesem heterogenen Spektrum von Adressatinnen und Adressaten ist vor allem die Vertretung der Mitgliederinteressen gegenüber DFB und DFL aber zunehmend auch die Einflussnahme auf politische Institutionen, vor allem bei Problemen des Arbeits- und Sozialrechts. Die VDV listet auf ihrer bereits erweiterten Homepage eine Reihe aus ihrer Sicht erfolgreicher Initiativen auf:

- „vielfältige Beteiligungsrechte im Fußball errungen.
- die Ablösefreiheit nach Vertragsende mitdurchgesetzt (Bosman-Urteil).
- die verpflichtenden Herzuntersuchungen im Lizenzbereich miteingeführt.
- verbesserte Transfermöglichkeiten für vertragslose Profis mitgeschaffen.
- vielfältige Zahlungsansprüche für die Profis gesichert (Urlaubsentgelt etc.).
- das DFB-VDV-Versorgungswerk für die Profis mitgegründet.
- die sportpsychologische Betreuung der Spieler (MENTAL GESTÄRKT) mitverbessert.
- die Bundesliga-Auswahl „VDV 11“ etabliert.
- die Präventionsarbeit des Profifußballs im Bereich der Wettbewerbsintegrität (Wettmanipulation, Doping) deutlich mitverbessert“.

---

37 Eine breitere Anwendung der principal agent-Theorie auf den Profifußball findet sich bei Sanchez, Barajas, & Sánchez -Fernández (2017).

### 3.2 Perspektiven der Verbandspolitik: Tarifverhandlungen

Die für den Profifußball geltenden Regelungen wurden lange unilateral von Verband und Vereinen festgelegt und nicht bilateral durch Vereinbarungen mit der VDV als Vertretung der Lizenzspieler. Welche Forderungen stellt die VDV, um einen Interessenausgleich im Sinne der Spieler bzw. eine Veränderung der Machtbalance zwischen den korporativen Akteuren herbeizuführen? Anders formuliert: Welche Optionen bestehen, um die (durch Kommerzialisierung, Ökonomisierung und Professionalisierung, Auftreten privater Investoren) komplexeren und turbulenteren Umwelten im Verbandsinteresse zu beeinflussen bzw. zu gestalten?

Der offizielle Forderungskatalog ist umfangreich.<sup>38</sup> Hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen ist vor allem der „Abschluss von Tarifverträgen im Profifußball für mehr Rechtssicherheit bei strittigen Fragen“ relevant. Zu den offiziellen Zielen gehört „Mitbestimmung bei der Gestaltung der Gehalts- und übrigen Arbeitsbedingungen, insbesondere durch den Abschluss von Tarifverträgen unter Anwendung aller gewerkschaftlichen Mittel“ (Satzung, Par. 2, Abs. 4). Die VDV verweist neben Rechtssicherheit auf veränderte Arbeitsbedingungen sowie Wettbewerbsvorteile im internationalen Wettbewerb.

Kollektivverhandlungen, das zentrale Aktionsfeld von Gewerkschaften, finden in Deutschland im Gegensatz zu den Profiligen in etlichen vergleichbaren Ländern (wie England, Italien, Spanien) nach wie vor nicht statt; das wichtigste, in anderen Branchen längst etablierte Verfahren zur Beilegung kollektiver Regelungskonflikte ist nicht institutionalisiert. Das grundlegende Prinzip der Tarifautonomie (Art. 9, Abs. 3 GG) gilt zwar in juristischer Sicht auch für den Profifußball, bleibt aber in der Praxis bedeutungslos.

Möglich wäre wie in anderen Branchen der Abschluss sowohl von Verbands- bzw. Flächen- als auch von Haus- bzw. Firmentarifverträgen. Erstere sind in Deutschland nach wie vor der (abnehmende) Regelfall, letztere die (zunehmende) Ausnahme (WSI-Tarifarchiv, 2019; zur Entwicklung Kädler, 2014).

Verbandstarifverträge scheitern an der Tatsache, dass die DFL kein Arbeitgeberverband im Sinne des Tarifvertragsgesetzes (TVG) ist. Die DFL ist der Zusammenschluss aller Vereine und Kapitalgesellschaften der ersten und zweiten BL. Die Mitgliedschaft ist verpflichtend, um am Spielbetrieb teilnehmen zu können. Die für Tarifautonomie notwendige Koalitionsfreiheit besteht nicht.

Anders formuliert: Die DFL ist kein freiwilliger Zusammenschluss von Arbeitgebern zur Vertretung ihrer arbeitsrechtlichen und sozialpolitischen Interessen gegenüber Gewerkschaften, was ansonsten vor allem durch den Abschluss von Tarifverträgen geschieht. Daher sind weder DFL noch DFB Mitglied von Arbeitgeberverbänden. Die DFL vertritt im Rahmen ihres Geschäftsmodells die Mitglieder gegenüber dem Interessenverband DFB (Strünck, 2007). Ein Grundlagenvertrag regelt die Organisation des Profifußballs und der Verwaltung seiner Medienrechte bzw. medialen Vermarktung.

Die DFL könnte, wenn sie einen Verband mit freiwilliger Mitgliedschaft gründen würde, Tarifverträge ausschließlich für die erste und zweite BL schließen.<sup>39</sup> Zuständig für die eingleisige dritte Liga und die fünf vierten Ligen wären aufgrund der geltenden Rechte- und

---

38 Vgl. Im Einzelnen <https://www.spielergewerkschaft.de/de/VDV/Aufgaben.htm>

39 Die Vereine, die entsprechende Initiativen einleiten könnten, üben keinen Druck auf die Verbände aus.

Kompetenzverteilung der DFB bzw. in den vierten Ligen seine Regionalverbände, die ebenfalls nicht tariffähige Arbeitgeberverbände im Sinne des TVG sind. Sie haben ebenfalls wenig Interesse am Abschluss von Tarifverträgen und nehmen eine abwartende Haltung ein.

Für die unteren Ligen wären Tarifverträge wegen des größeren Schutzbedarfs der Spieler aufgrund der ungünstigeren Arbeitsbedingungen (u. a. niedrigere Gehälter, verspätete Zahlungen oder sogar Zahlungsausfälle) sogar wichtiger als in der ersten und zweiten BL: In der dritten Liga ist die Finanzsituation angespannt, etliche Vereine gehen hohe Risiken ein und weisen wiederholt ein negatives Eigenkapital aus (DFB, 2019). In den vierten Ligen kommt es immer wieder zu Insolvenzen, welche die Integrität und Glaubwürdigkeit des Sports gefährden. Die Einnahmen der Vereine decken aufgrund geringer Zuschauerzahlen, fehlender TV-Gelder, niedriger Sponsorenzahlungen wegen fehlender Attraktivität sowie geringer Werbeeinnahmen nicht die laufenden, zu hoch angesetzten Ausgaben (vor allem für Spielergehälter und Spielbetrieb).<sup>40</sup> Insgesamt ist – entgegen populären Vermutungen – die finanzielle Stabilität der deutschen Ligen nicht höher als die anderer Länder wie England und Frankreich; von Insolvenzen sind vor allem Vereine der unteren Ligen betroffen (Szymanski & Weimar, 2019).<sup>41</sup>

Solidarität im Sinne der Bereitschaft zu einer grundlegenden Umverteilung von Ressourcen zwecks Reduzierung der erheblichen ökonomischen Ungleichheit innerhalb sowie vor allem zwischen den Ligen gibt es nicht (zur Verteilung Wilkesmann & Blutner, 2007). Die strukturellen gegebenen Ungleichgewichte des Arbeitsmarktes (zusammenfassend Budd, Gomez, & Meltz, 2004) bleiben bestehen oder verschärfen sich sogar, da die widerstreitenden Interessen beider Seiten nicht durch Kollektivverhandlungen ausbalanciert werden können.

Die DFL verzeichnet seit eineinhalb Jahrzehnten Umsatzrekord nach Umsatzrekord. Die 36 Klubs der ersten und zweiten BL erzielten in der Saison 2017/2018 einen Umsatz von 4,43 Milliarden Euro, was eine Verdoppelung innerhalb des vergangenen Jahrzehnts und nach der englischen Premier League den zweithöchsten Umsatz aller europäischen Fußball-Ligen bedeutet. Die erste BL dominierte mit 3,81 Milliarden Euro; 17 der 18 Klubs setzten mehr als 100 Millionen Euro um, wobei drei Vereine herausragen (Bayern München, Borussia Dortmund, Schalke 04). Das Wachstum kommt wesentlich (zu 65 Prozent) durch die höheren Einnahmen aus den seit der Spielzeit 2017/2018 geltenden Medienrechtsverträgen bzw. deren Vermarktungserlösen im Rahmen der Zentralvermarktung zustande. Die zweite BL setzt nur ca. 600 Millionen um; ihre Erlöse sind in starkem Maße

---

40 Im Gegensatz zu den höheren Ligen besteht für die Regionalligen kein formalisiertes Lizenzierungsverfahren, das Stabilität und Integrität des Wettbewerbs sichern könnte. Die Vereine müssen lediglich Angaben zu ihrer Infrastruktur machen und eine Bürgschaft in Höhe von 35.000 Euro beim Verband hinterlegen. Die VDV fordert die Einführung eines solchen Verfahrens sowie eines Gehaltssicherungsfonds, wie er in den übrigen Ligen besteht. Weiterhin fordert die VDV die sofortige Wechselfreiheit für Spieler, die von Insolvenzen ihrer Vereine betroffen sind. Nach den derzeitigen Regeln müssen diese Spieler bis zur nächsten Transferperiode warten; sie beziehen in der Zwischenzeit Arbeitslosengeld.

41 Andere Studien (Bachmaier, Lammert, Plumley, Wilson, & Hovemann 2018; Ramchandani, Plumley, Boyes, & Wilson, 2018) ermitteln erhebliche Unterschiede zwischen den großen nationalen Ligen, schließen aber die unteren Ligen nicht ein.

abhängig von Auf- und Abstiegen einzelner Klubs (DFL, 2019). Die wirtschaftlichen Unterschiede zur dritten Liga sind erheblich (DFB, 2019).

Die VDV ist eine tariffähige Gewerkschaft gemäß TVG. Sie fordert, wie skizziert, mehrfach „den Abschluss von Tarifverhandlungen“. Die VDV könnte, solange sich die skizzierten rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen nicht ändern, ausschließlich Haus- bzw. Firmentarifverträge mit einzelnen Vereinen schließen (Rybak, 2018). Allerdings müssten mindestens einige, falls möglich die Mehrzahl der Vereine ihre derzeitige Verweigerungshaltung aufgeben. In der Terminologie der Arbeitsbeziehungen würde es sich um dezentralisierte Tarifbeziehungen bzw. sogar um deren „Verbetrieblichung“ handeln, wie sie auch in anderen, vor allem privaten Dienstleistungsbranchen bestehen. Als langfristig unwahrscheinlich muss der Abschluss eines Verbandstarifvertrages gelten, wie er in Europa u. a. in England, Frankreich, den Niederlanden und Spanien sowie in den Profiligen Nordamerikas (zu Entwicklungen Dworkin, 2016) besteht; er würde zu vergleichsweise standardisierten bzw. einheitlichen (Mindest-)Arbeitsbedingungen sowie zu mehr Chancengleichheit innerhalb und zwischen den Ligen führen.

Die Forderungen nach Tarifverhandlungen schließen das Streikrecht ein, das in den Profiligen anderer Länder, wie Spanien oder Italien, nicht nur in juristischer Perspektive gegeben ist, sondern von dem mitunter tatsächlich Gebrauch gemacht wird. In den großen Profiligen der USA finden nicht nur gelegentlich Streiks, sondern wiederholt sogar längere Aussperrungen statt, die nicht nur den Spielbetrieb temporär lahmlegen, sondern sogar den gesamten Saisonverlauf beeinträchtigen (Staudohar, 2012; Depken, 2016).

Ein Tarifvertrag wäre in Deutschland – wie in anderen Ländern – wohl nur durch einen Arbeitskampf durchzusetzen. Die VDV ist, wie skizziert, als Berufsgewerkschaft im Gegensatz zu den etablierten Industriegewerkschaften nicht vollständig in das System der Arbeitsbeziehungen integriert. Wie die Erfahrungen mehrerer anderer Berufsgewerkschaften der privaten Dienstleistungsbranchen (zuerst Vereinigung Cockpit, dann Gewerkschaft der Flutlotsen sowie Marburger Bund, schließlich Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer) seit den frühen 2000er Jahren zeigen, sind Streiks um die offizielle Anerkennung als unabhängige Tarifpartner konfliktreicher und dauern länger als spätere Streiks über einzelne Arbeitsbedingungen wie Gehälter oder Arbeitszeiten. Häufig sind sogar wiederholte Arbeitskämpfe notwendig, um den anhaltenden Widerstand der Arbeitgeber zu überwinden, die trotz Einnahmeausfällen lange die Anerkennung verweigern (Schroeder, Kalass, & Greef, 2011; Keller, 2017).

Ob ihr skizzierter Organisationsgrad der VDV erlauben würde, einen (flächendeckenden bzw. ligaweiten) Streik mit Aussicht auf Erfolg zu führen, bleibt ungewiss, zumal Primärerfahrungen mit Arbeitskämpfen fehlen. Eine notwendige Voraussetzung im Sinn des Einsatzes ihrer skizzierten Organisationsmacht wäre bei einer deutlichen Mehrheit von Mitgliedern nicht nur die „ability to pay“, die Bereitschaft, Beiträge zu leisten, sondern auch die „ability to act“, die Bereitschaft, tatsächlich in einen Arbeitskampf einzutreten (zu dieser Unterscheidung Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013). Eine weitere notwendige Bedingung wäre die Mobilisierung und aktive Teilnahme der nicht-substituierbaren Topspieler, die mehrheitlich nicht-organisiert sind und zudem wenig Verlangen nach aktiven Solidaritätsbekundungen in einem Arbeitskampf haben dürften. In jüngerer Vergangenheit haben lediglich einige Starspieler (gelegentlich durchaus erfolgreich in ihrem Ei-

geninteresse) individuelle Formen der Konfliktaustragung eingesetzt, vor allem um Vereinswechsel trotz bestehender Verträge zu erzwingen, nicht aber um die Durchsetzung eines Kollektivvertrags zu unterstützen. Außerdem würde diese Strategie aus Verbandssicht erhebliche ex ante- sowie ex post-Transaktionskosten (Williamson, 1996) verursachen, d. h. den Einsatz wesentlicher, aber knapper, personeller und finanzieller Ressourcen erfordern. Aus verschiedenen Gründen ist das aktuelle Arbeitskämpfpotential der VDV begrenzt, Streikdrohungen wären derzeit für die Gegenseite nicht glaubwürdig – und daher nicht sinnvoll.

Anders formuliert aus Sicht der Vereine und ihres Managements: Die Durchsetzungsmacht der VDV ist nicht so weit entwickelt, dass sie auf deren Forderungen nach Tarifverhandlungen eingehen und die gegebene asymmetrische Machtverteilung ändern müssten. An die Stelle der üblicherweise zwischen den Verbänden beider Seiten ausgehandelten Kollektivverträge treten – wie ansonsten nur in kleineren Unternehmen (Ellguth & Kohaut, 2018) – individuelle Verträge zwischen einzelnen Spielern und ihren Vereinen. Der in der Analyse von Arbeitsbeziehungen häufig gebrauchte Indikator der (sektoralen) Deckungsrate kann daher nicht verwandt werden.

Zu betonen ist eine Besonderheit des Profifußballs: Eine Erhöhung von Gehältern gehört im Gegensatz zu (allen) anderen Branchen nicht zu den Forderungen der VDV. Im Mittelpunkt stehen vielmehr andere Beschäftigungsbedingungen, u. a. Verlängerung des Urlaubs, Begrenzung der Anzahl von Pflichtspielen pro Saison,<sup>42</sup> längere Gehaltsfortzahlung bis Vertragsende bei schwerer Verletzung oder längerer Krankheit, freie Arztwahl, Beteiligung der Spieler an Vermarktungserlösen, Altersvorsorge sowie Einrichtung eines Karrierefonds mit Übergangsgeld für die Zeit unmittelbar nach Karriereende mit dem Ziel einer beruflichen Neuorientierung.

Seit Anfang 2015 besteht der allgemein-gesetzliche Mindestlohn. Diese Regelung, deren Einführung die VDV begrüßt, gilt auch für volljährige Vertragsspieler.<sup>43</sup> Betroffen von der Mindestlohngesetzgebung sind aufgrund niedriger Gehälter ausschließlich Spieler der unteren Ligen, d.h. der dritten Liga sowie vor allem der Regionalligen. Generell schwierig gestaltet sich die Kontrolle seiner Einhaltung (Mindestlohnkommission, 2018). Da in Profivereinen kaum Betriebsräte bestehen, fehlt die für die Überwachung zentrale Instanz. Zu den tatsächlichen Arbeitszeiten, die zwecks korrekter Berechnung des Mindestlohns nachzuweisen bzw. schriftlich zu dokumentieren sind, gehören alle dienstlich bedingten Tätigkeiten (Training einschließlich Trainingslager, Spiele, Fahrten, Umkleiden, Besprechungen, Presseterminale).

Die VDV gab Stellungnahmen ab zu den Entwürfen einer Neufassung des DFB-Mustervertrags für Vertragsspieler<sup>44</sup> und erreichte eine Reihe von Verbesserungen (zu Einzelheiten VDV, 2016). Der seit 2016 geltende Musterarbeitsvertrag ist ein rechtlich unverbindlicher Vorschlag, wird aber bei den meisten Vertragsabschlüssen als Grundlage genutzt. Die VDV hätte den Abschluss eines Tarifvertrages vorgezogen und stellt fest: „Nur Tarifvertrag garantiert rechtssicheren Interessenausgleich“ (VDV, 2016, S. 8). An der Aus-

42 Zur Belastung von Spitzenspielern international vergleichend FIFPro (2019).

43 Jugendliche Vertragsspieler bleiben wie andere Jugendliche unter 18 Jahren aus dem Geltungsbereich des Gesetzes ausgeschlossen. Spieler der U23-Mannschaften sind hingegen eingeschlossen.

44 [https://www.dfb.de/fileadmin/\\_dfbdam/126460-Mustervertrag\\_Vertragsspieler\\_12-2016.pdf](https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/126460-Mustervertrag_Vertragsspieler_12-2016.pdf)

arbeitung des Muster-Fördervertrages für Junioren war die VDV nicht beteiligt. Außerdem besteht ein Musterarbeitsvertrag der DFL für Lizenzspieler der ersten und zweiten BL.

### 3.4 Zwischenfazit

Zusammenfassend gilt: Im Vergleich zu dem erreichten Status Quo der Mitgliedschaftslogik ist die Einflusslogik deutlich weniger entwickelt; die Binnenbeziehungen der VDV mit umfangreichen Serviceangeboten für alle Mitglieder bzw. einzelne Mitgliedergruppen sind weiter ausdifferenziert als die Außenbeziehungen. Im Vergleich mit anderen Industrie- und Berufsgewerkschaften ist dieses Ungleichgewicht – und seine Richtung – durchaus ungewöhnlich. Der VDV gelang es zwar, im Laufe der Jahre durch Lobbying und Überzeugungsarbeit einige Verbesserungen der Arbeitsbedingungen ihrer Mitglieder durchzusetzen. Da sie aus den genannten Gründen weder Haus- noch Flächentarifverträge abschließen konnte, verfügt sie nicht über das zentrale Aktionsfeld zur Herstellung von Tarifbeziehungen. Diese ungewöhnliche Konstellation erklärt auch die Konzentration der Verbandsarbeit auf die weitere Ausgestaltung der Binnenbeziehungen durch Setzung selektiver Anreize zum Beitritt.

Die VDV ist (noch) keine Gewerkschaft im Sinne der in den Arbeitsbeziehungen üblichen Terminologie, sondern ein Berufsverband, von einer „Konfliktpartnerschaft“ kann nicht, oder jedenfalls noch nicht, die Rede sein. Ungewiss bleibt, ob bzw. wann die VDV ihre wiederholten Forderungen nach Abschluss von Tarifverträgen bzw. der Einleitung einigermaßen regulierter Tarifbeziehungen durchsetzen kann.

## 4 Ausblick

Unsere Studie dokumentiert die Heterogenität der Entstehung und die Fragmentierung der aktuellen Arbeitsbeziehungen im Profisport am Beispiel des Profifußballs sowie ihre ungewissen Perspektiven. Die Voraussetzungen für die Entwicklung von Arbeitsbeziehungen, wie sie in anderen Branchen (wie Metall, Chemie oder öffentlicher Dienst) etabliert sind, sind im Profifußball im Besonderen wie im Profisport im Allgemeinen nach wie vor nicht gegeben. Ein „contested terrain“ im Sinn der üblichen Begrifflichkeit ist nicht vorhanden, die „management prerogatives“ dominieren nach wie vor die Arbeitsbeziehungen. Der Profifußball verfügt – wie andere private Dienstleistungsbranchen – nicht über die institutionellen Voraussetzungen, wie einflussreiche Gewerkschaften und Kollektivverhandlungen, die für koordinierte Marktwirtschaften, denen Deutschland zumeist zugerechnet wird, als charakteristisch im Gegensatz zu liberalen angesehen werden (Hall & Soskice, 2001).

Die Entstehung dualer Arbeitsbeziehungen mit betrieblichen wie überbetrieblichen Institutionen muss als unwahrscheinlich gelten: Auf überbetrieblicher Ebene besteht kein tariffähiger Arbeitgeberverband, der eine notwendige Voraussetzung für Kollektivverhandlungen wäre. Die betriebliche Ebene bleibt ebenfalls unterentwickelt: Betriebsräte bestehen – erstaunlicherweise oder nicht – je nach Abgrenzungskriterium nur bei vier bis fünf Vereinen der ersten und zweiten BL, obwohl alle Vereine aufgrund ihrer Mitarbeiterzahl als (mindestens) mittelständische Unternehmen „betriebsratsfähig“ sind. Die Lizenzspieler sind faktisch nicht in die Betriebsräte integriert bzw. benötigen keine kollektive Interessenver-

setzung. Die Gründung der wenigen Betriebsräte wurde nicht von Profispielern, sondern von anderen Beschäftigtengruppen durchgesetzt.

Die für duale Arbeitsbeziehungen charakteristische bzw. notwendige Interaktion zwischen den korporativen Akteuren der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene (Keller & Kirsch, 2016) kann nicht stattfinden, ein Verhältnis arbeitsteiliger Kooperation kann sich nicht entwickeln. Mit der Alternative, der Entstehung monistischer Arbeitsbeziehungen, wäre allenfalls bei einzelnen Vereinen zu rechnen, falls Haus- bzw. Firmentarifverträge geschlossen würden.

Einerseits ist dieser Status Quo des Profifußballs im internationalen Vergleich – nicht nur im Kontext der europäischen „big five“ (Deutschland, England, Frankreich, Italien, Spanien), sondern etwa auch der skandinavischen Länder (Keller, 2016b) – erstaunlich und ungewöhnlich; andererseits weist er Ähnlichkeiten mit anderen privaten Dienstleistungsbranchen auf. Auf jeden Fall evident ist der weitere Forschungsbedarf zu Arbeitsbeziehungen im Fußball – jenseits der klassischen, deutlich überforschten Aspekte wie Fanverhalten, insbesondere -gewalt, vorzeitige Trainerentlassungen und Höhe von Ablösesummen sowie aktueller Auffassungen zu Torlinientechnik und Video-Schiedsrichtern.

## Literatur

- Andreff, W. (2018). Different Types of Manipulation in Sport. In M. Breuer & D. Forrest (Hrsg.), *The Palgrave Handbook on the Economics of Manipulation in Professional Sports* (S. 13–35). London: Palgrave Macmillan.
- Bachmaier, B., Lammert, J., Plumley, D., Wilson, R. & Hovemann, G. (2018). Regulatory intensity in English and German professional football: A comparative analysis of national requirements for ensuring financial stability. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(3), 276–297.
- Barry, M., Skinner, J. & Engelberg, T. (Hrsg.) (2016). *Research handbook of employment relations in sport*. Cheltenham-Northampton: Edward Elgar.
- Beal, K. & Geey, D. (2018). European law in relation to football. In N. De Marco (Hrsg.), *Football and the Law* (S. 41–79). London-Dublin: Bloomsbury Publishing.
- Boillat, C. & Marston, K.T. (2016). *Governance models across football leagues and clubs*. Neuchâtel: Editions CIES.
- Bonet, R., Cappelli, R. & Hamori, M. (2013). Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources. *The Academy of Management Annals* 7 (1), 341–392.
- Brand, A. & Niemann, A. (2006). The Europeanization of German football. In A. Tomlinson & C. Young (Hrsg.), *German Football. History, Culture, Society* (S. 127–142). London: Routledge.
- Brüggeleier, F. (2006). Aufstieg des Frauenfußballs. In Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), *Fußball – mehr als ein Spiel*. <http://www.bpb.de/izpb/8773/aufstieg-des-frauenfussballs>
- Budd, J.W., Gomez, R. & Meltz, N.M. (2004). Why a balance is best: The pluralist industrial relations paradigm of balancing competing interests. In B. E. Kaufman (Hrsg.), *Theoretical perspectives on work and the employment relationship* (S. 195–227). Champaign: Industrial Relations Research Association.
- Child, J., Loveridge, R. & Warner, M. (1973). Towards an organizational study of trade unions. *Sociology* 7 (1), 71–91.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge-London: Belknap Press.
- Cusack, N. (2018). Players' representation, the PFA and FIPPro. In N. De Marco (Hrsg.), *Football and the Law* (S. 464–471). London-Dublin: Bloomsbury Publishing.

- De Marco, N. (Hrsg.) (2018). *Football and the Law*. London-Dublin: Bloomsbury Publishing.
- Depken II, C.A. (2016). Industrial action in professional sport: strikes and lockouts. In M. Barry, J. Skinner & T. Engelberg (Hrsg.), *Research handbook of employment relations in sport* (S. 174–190). Cheltenham-Northampton: Edward Elgar.
- DFB (2019). 10 Jahre 3. Liga. Saisonreport 2017/2018  
[https://www.dfb.de/fileadmin/\\_dfbdam/186179-Saisonreport\\_3Liga\\_RZ\\_Final\\_Lay.pdf](https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/186179-Saisonreport_3Liga_RZ_Final_Lay.pdf)
- DFB & DFL (2015). *Spiel kein falsches Spiel. Dein Sport. Deine Karriere. Deine Verantwortung*. 2. Aufl. Hannover: Blattwerk Hannover GmbH.
- DFL (2019). *DFL Wirtschaftsreport 2019*. <https://www.dfl.de/de/publikationen/dfl-wirtschaftsreport-2019/>
- Drut, B. & Raballand, G. (2010). *The Impact of Governance on European Football Leagues' Competitiveness*. Document de Travail Working Paper 2010–27. Université de Paris Ouest Nanterre.
- Dworkin, J.B. (2016). The evolution of collective bargaining in sports. In M. Barry, J. Skinner & T. Engelberg (Hrsg.), *Research handbook of employment relations in sport* (S. 127–148). Cheltenham-Northampton: Edward Elgar.
- Ebbinghaus, B. & Göbel, C. (2014). Mitgliederrückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (S. 207–239). 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Ellguth, P. & Kohaut, S. (2018). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2017. *WSI Mitteilungen* 71 (4), 299–306.
- European Commission (2007). *White paper on sport*, COM(2007) 391final. Brussels.
- European Commission (2011). *Developing the European dimension in sport*, COM(2011) 12 final. Brussels.
- Farquhar, S., Machold, S. & Ahmed, P.K. (2005). Governance and football: an examination of the relevance of corporate governance regulations for the sports sector. *International Journal of Business Governance and Ethics* 1(4), 329–349.
- FIFPro (2016). *FIFPro global employment report. Working conditions in professional football*. <https://fifpro.org/images/documents-pdf/2016-fifpro-global-employment-report.pdf>
- FIFPro (2019). *At the limit. Player workload in elite professional men's football*, <https://fifpro.org/attachments/article/7689/At%20The%20limit%20-%20Player%20Workload%20in%20Elite%20Professional%20Men's%20Football%20-%20Final%20Report.pdf>
- Frick, B. (2011). Performance, salaries, and contract length: Empirical evidence from German soccer. *International Journal of Sport Finance*, 6 (2), 87–118.
- Frick, B. (2019). Arbeitsmarkt Profisport. In A. Güllich & M. Krüger (Hrsg.) *Sport in Kultur und Gesellschaft* (S. 1–16). Berlin-Heidelberg: Springer.
- Frick, B. & Simmons, R. (2014). The footballer's labour market after the Bosman ruling. In J. Goddard & P. Sloane (Hrsg.), *Handbook on the economics of professional football* (S. 203–226). Cheltenham: Elgar.
- Goff, B. (2018). *Sports economics uncut*. Cheltenham: Elgar.
- Gumbrell-McCormick, R. & Hyman, R. (2013). *Trade Unions in Western Europe: Hard times, hard choices*. Oxford: Oxford University Press.
- Haberl, T. (2019). Die Paten. *SZ-Magazin Nr. 11* (13. 3. 2019), 22–27.
- Hall, P. & Soskice, D. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantages*. Oxford: Oxford University Press.
- Harding, J. (1991). *For the good of the game. The official history of the Professional Footballers' Association*. London: Robson Books.
- Harding, J. (2009). *Behind the glory. 100 years of PFA*. Hereford: Breedon Books Publishing.

- Hayer, T. (2017). Neue Spielformen = neue Suchtgefahren. Fachtagung „Neues aus der Glücksspiel(sucht)forschung: Erkenntnisse für Prävention und Hilfe“.  
[https://www.isd-hamburg.de/dl/GS2017/20170608\\_Tobias\\_Hayer.pdf](https://www.isd-hamburg.de/dl/GS2017/20170608_Tobias_Hayer.pdf)
- Hyman, R. (2001). *Understanding European trade unions. Between market, class and society*. London: Sage.
- Kädtler, J. (2014). Tarifpolitik und tarifpolitisches System. In: W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (S. 425–464). 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Keller, B. (2008). *Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive*. 7. Aufl. München-Wien: Oldenbourg.
- Keller, B. (2016a). The regulation of professional football at the European Union level: towards supranational employment relations in the football industry? In M. Barry, J. Skinner & T. Engelberg (Hrsg.), *Research handbook of employment relations in sport* (S.19–45). Cheltenham-Northampton: Edward Elgar.
- Keller, B. (2016b). Sectoral social dialogues in professional football. Freeway or dead end towards Europeanization? In T.P. Larsen & A. Ilsoe (Hrsg.), *Den Danske model set udefra* (S. 369–383). Copenhagen: Jurist- og Okonomforbundets Forlag.
- Keller, B. (2017). *Berufs- und Sparten-gewerkschaften. Neue Akteure und Perspektive der Tarifpolitik*. Augsburg-München: Rainer Hampp Verlag.
- Keller, B. & Kirsch, A. (2016). Employment relations in Germany. In G. J. Bamber, R. D. Lansbury, N. Wailes & C. F. Wright (Hrsg.), *International and comparative employment relations. National regulation, global changes* (S. 179–207). 6th ed., Sydney-London: Allen & Unwin.
- Keller, B. & Seifert, H. (2013). *Atypische Beschäftigung zwischen Prekarität und Normalität. Entwicklung, Strukturen und Bestimmungsgründe im Überblick*. Berlin: edition sigma.
- Kicker (2018). *Kicker-Sonderheft Bundesliga 2018/19*. Nürnberg: Olympia Verlag.
- Kuper, S. & Szymanski, S. (2014). *Soccernomics*. New York: Nation Books.
- Maenning, W. (2008). *Corruption in international sports and how it may be combated*. IASE/NAASE Working Paper Series, Paper No. 08–13.
- Meier, H. E. (2004). Von Bosman zur Kollektivvereinbarung? Die Regulierung des Arbeitsmarktes für Profifußballer. *Industrielle Beziehungen* 11 (4), 320–346.
- Meyer, G., Meyer, J., Zielke, M. & Hayer, T. (2013). Verbreitung von Sportwetten und glücksspielbezogenem Suchtverhalten in Sportvereinen: Eine Pilotstudie. *Praxis Klinische Verhaltensmedizin und Rehabilitation*, 92 (S 01), 189–196.
- McKinsey & Company (2015). *Wachstumsmotor Bundesliga. Die ökonomische Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland – Ergebnisse 2015*.  
[https://www.dfl.de/wp-content/uploads/sites/2/2018/11/McKinsey\\_2015.pdf](https://www.dfl.de/wp-content/uploads/sites/2/2018/11/McKinsey_2015.pdf)
- Mindestlohnkommission (2018). *Zweiter Bericht zu den Auswirkungen des gesetzlichen Mindestlohns. Bericht der Mindestlohnkommission an die Bundesregierung nach §9 Abs. 4 Mindestlohngesetz*. [https://www.mindestlohn-kommission.de/DE/Bericht/pdf/Bericht2018.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.mindestlohn-kommission.de/DE/Bericht/pdf/Bericht2018.pdf?__blob=publicationFile&v=6)
- Müller-Jentsch, W. (2017). *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Nicklich, M. & Helfen, M. (2019). ‘Trade union renewal and ‘organizing from below’ in Germany: Institutional constraints, strategic dilemmas and organizational tensions’. *European Journal of Industrial Relations*, 25(1): 57–73.
- Niemann, A. & Brand, A. (2018). Die Europäisierung des Fußballs: Von der Umsetzung politischer Vorgaben zur Gestaltung europäischer Realitäten. In J. Mittag (Hrsg.), *Europäische Sportpolitik: Zugänge – Akteure – Problemfelder* (S. 167–180), Baden-Baden: Nomos.

- Olson, M. (1968). *Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektive Güter und die Theorie der Gruppen*. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- Olson, M. (1985). *Aufstieg und Niedergang von Nationen. Ökonomisches Wachstum, Stagflation und soziale Starrheit*. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- Parrish, R. (2003). The birth of European Union sports law. *Entertainment Law*, 2(2), 20–39.
- Parrish, R., Cattaneo, A., Lindholm, J., Mittag, J., Perez-Gonzalez, C. & Smokvina, V. (2018). *Promoting and Supporting Good Governance in the European Football Agents Industry. Interim report general conclusions*, November 2018.  
<https://www.edgehill.ac.uk/law/files/2018/12/General-Conclusions.pdf>
- Parrish, R., Cattaneo, A., Lindholm, J., Mittag, J., Perez-Gonzalez, C. & Smokvina, V. (2019). *Promoting and Supporting Good Governance in the European Football Agents Industry. Final Report*  
<https://www.edgehill.ac.uk/law/files/2019/10/Final-Report.pdf>
- Pfister, G. (2006). The future of football is female!?! On the past and present of women's football in Germany. In A. Tomlinson & Chr. Young (Hrsg.), *German Football. History, Culture, Society* (S. 93–126). London: Routledge.
- Pfister, G., Sonntag, A. & Ranc, D. (2015), *Women's football and female fans*. Free Policy Brief No. 3  
<http://www.free-project.eu/documents-free/Forms/FREE%20Policy%20Brief%203%20-%20Feminisation.pdf>
- Postel, T. (2018). Zwischen Fanreportern und Spielverderbern - Fußballjournalismus auf dem Prüfstand. *OBS-Arbeitspapier Nr. 33*. Frankfurt: OBS.
- Ramchandani, G., Plumley, D., Boyes, S. & Wilson, R. (2018). A longitudinal and comparative analysis of competitive balance in five European football leagues. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(5/6), 265–282.
- Rehder, B. (2014). Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (S. 241–264). 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Richau, L., Emrich, E. & Follert, F. (2019), Quid pro quo! Organization theoretical remarks about FIFA's legitimacy under Blatter and Infantino. *The Economist's Voice*, 2019 (20190014), 1–9  
[https://www.researchgate.net/publication/311731093\\_Integrity\\_and\\_the\\_corruption\\_debate\\_in\\_sport\\_where\\_is\\_the\\_integrity](https://www.researchgate.net/publication/311731093_Integrity_and_the_corruption_debate_in_sport_where_is_the_integrity)
- Rybak, F. (2018). "Deutscher Fußball hat Aufholbedarf".  
<https://www.spielergewerkschaft.de/de/VDV/Aktuelles/Detail/985/„Deutscher%20Fußball%20hat%20Aufholbedarf“>.htm
- Sanchez, L. C., Barajas, A. & Sánchez-Fernández, P. (2017). Does the agency theory play football? *Universia Business Football*, 53 (3), 18–59.
- Schmitter, P. C. & Streeck, W. (1999). *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*. MPIfG Discussion Paper 99/1. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, 1999.
- Schroeder, W., Kalass, V. & Greef, S. (2011). *Berufsgewerkschaften in der Offensive. Vom Wandel des deutschen Gewerkschaftsmodells*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schroeder, W. & Fuchs, S. (2019). Neue Mitglieder für die Gewerkschaften. Mitgliederpolitik als neues Politikfeld der IG Metall. *OBS-Arbeitsheft 97*. Frankfurt: OBS.
- Spiegel Online (2019). *Frauenfußball. Warum Bayern und Wolfsburg die Liga dominieren*. Abgerufen von <http://www.spiegel.de/sport/sonst/frauenfussball-warum-bayern-und-wolfsburg-die-liga-dominieren-a-1253296.html>
- Staudohar, P. (1989). *The sports industry and collective bargaining*. 2nd ed. Ithaca: ILR Press.
- Staudohar, P. (2012). The basketball lockout of 2011. *Monthly Labor Review*, December 2012, 28–33.

- Streeck, W. (2005). The sociology of labor markets and trade unions. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Hrsg.), *The handbook of economic sociology* (S. 254–283). 2<sup>nd</sup> ed Princeton: Princeton University Press.
- Strünck, C. (2007). In einer eigenen Liga? Der Deutsche Fußball-Bund als Interessenverband. In J. Mittag & J.-U. Nieland (Hrsg.), *Das Spiel mit dem Fußball. Interessen, Projektionen und Vereinnahmungen* (S. 191–202). Essen: Klartext.
- Strezhneva, M. V. (2016). The role of the European Union in football governance. *Comparative Politics, Russia*, 7(3), 45–54.
- Szymanski, S. & Kuypers, T. (2000). *Winners and losers. The business strategy of football*. New York: Penguin Books.
- Szymanski, S. & Weimar, D. (2019). Insolvencies in professional football: A German Sonderweg? *International Journal of Sport Finance*, 14(1), 54–68.
- Tak, M., Sam, M. P. & Jackson, S. J. (2018). The problems and causes of match-fixing: are legal sports betting regimes to blame? *Journal of Criminological Research, Policy and Practice*, 4 (1), 73–87.
- TAZ (2019a). *Jetzt streiken die Fußballerinnen*,  
<https://taz.de/Geringere-Gehaelter-von-Sportlerinnen!/5638677/>
- TAZ (2019b). *Ticketverkauf im Frauenfußball. England macht das Stadion voll*.  
<https://taz.de/Ticketverkauf-im-Frauenfussball!/5631607/>
- Tomlinson, A. & Young, C. (Hrsg.) (2006). *German Football. History, Culture, Society*. London: Routledge.
- VDV (2010). *Satzung der VDV – Vereinigung der Vertragsfußballspieler e. V.* – in der am 3. Mai 2010 geänderten und seit dem 10. August 2010 wirksamen Fassung, Duisburg: VDV.
- VDV (2014). DFB und LIGA erweitern Kooperation mit der VDV. *WIR PROFIS. Das Magazin der VDV*, 1/2014, 8–9.
- VDV (2016). „Nur Tarifvertrag garantiert rechtssicheren Interessenausgleich“. *WIR PROFIS. Das Magazin der VDV*, 3/2016, 8–11.
- VDV (2018a). VDV-Bildungstendenzstudie offenbart Handlungsbedarf. *WIR PROFIS. Das Magazin der VDV*, 2/2018, 24–27.
- VDV (2018b). VDV-Proficamp: Chancen für vereinslose Spieler. *WIR PROFIS. Das Magazin der VDV, Sonderheft 2018*, 13.
- Visser, J. (2012). The rise and fall of industrial unionism. *Transfer*, 18 (2), 129–141.
- Wilkesmann, U. (2014). Geld schießt Tore? Zur sozialen Ungleichheit im Fußball. In C. Behnke, D. Lengersdorf, & S. Scholz (Hrsg.), *Wissen – Methode – Geschlecht: Erfassen des fraglos Gegebenen. Zum Werk von Michael Meuser* (S. 107–124). Wiesbaden: Springer-VS.
- Wilkesmann, U. & Blutner, D. (2007). Brot und Spiele. Zur Produktion und Allokation von Clubgütern im deutschen Profifußball. *Soziale Welt*, 58(1), 55–74.
- Wilkesmann, U., Blutner, D. & Müller, C. (2011). German football organising for the European top. In H. Gammelsæter & B. Senaux (Hrsg.), *The organisation and governance of top football across Europe. An institutional perspective* (S. 138–153). New York- London: Routledge.
- Williamson, O.E. (1996). *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press.
- Woller, H. (2019). *Gerd Müller. Oder wie das große Geld in den Fußball kam. Eine Biographie*. München: Beck.
- WSI-Tarifarchiv (2019). *Statistisches Taschenbuch Tarifpolitik*. Düsseldorf: HBS.

*Hartmut Seifert und Jens Thoemmes\**

# Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich Eine vergleichende Analyse von Betriebsvereinbarungen\*\*

## Zusammenfassung

Der Beitrag vergleicht Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten in Frankreich und Deutschland. Empirische Basis bilden 587 Dienst- und Betriebsvereinbarungen für Deutschland und 894 für Frankreich. Markante Unterschiede zeigen sich. In Deutschland dienen Arbeitszeitkonten vorrangig kurzfristiger Variation der täglichen/wöchentlichen Arbeitszeit. Betrieben sollen sie die Möglichkeit bieten, den Arbeitseinsatz enger mit einer schwankenden Nachfrage zu synchronisieren. Gleichzeitig sollen sie Beschäftigten Spielraum für eine mehr eigenverantwortlich gestaltete Arbeitszeit ermöglichen. In Frankreich sind Arbeitszeitkonten primär langfristiger orientiert und globaler ausgerichtet. Beschäftigte haben die Möglichkeit, größere Zeitguthaben anzusparen, um sie eigenverantwortlich für kurze oder längere Auszeiten zu nutzen. Dementsprechend unterscheiden sich die Regelungsstrukturen. In Frankreich liegt der Schwerpunkt auf den Zeit- und Geldelementen, die angespart werden können, außerdem auf den Verwendungsarten für die Nutzung der Zeitguthaben. In Deutschland geht es vorrangig um Höchstgrenzen für Zeitguthaben und -schulden sowie Ausgleichszeiträume der Kontenstände. Es handelt sich um unterschiedliche Kontentypen, in Frankreich eher um „Spar-“ und in Deutschland eher um „Girokonten“.

Schlagwörter: Arbeitszeitkonten, Langzeitkonten, Arbeitszeitflexibilität, Arbeitszeitsouveränität, Industrielle Beziehungen, Betriebsvereinbarungen

## Working time accounts in Germany and France. A comparative analysis of company-based agreements

### Abstract

The article compares the regulatory structures of working time accounts in France and Germany. 587 service and company agreements for Germany and 894 for France form the empirical basis. There are striking differences. In Germany, working time accounts primarily serve short-term variation of daily / weekly working hours. They should offer companies the opportunity to synchronize work more

---

\* Dr. Hartmut Seifert, Kaiserswertherstr. 156, 40474 Düsseldorf, E-Mail : h.g.seifert@t-online.de.  
Prof. Dr. Jens Thoemmes, Forschungsprofessor, Soziologe, CNRS, CERTOP, Universität Toulouse, E-Mail : thoemmes@univ-tlse2.fr.

\*\* Artikel eingegangen am 10.09.2018. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 15.04.2019

closely with fluctuating demand. At the same time, they should give employees scope to work more independently. In France, working time accounts are primarily long-term and global. Employees have the opportunity to save larger amounts of time in order to use them independently for short or long breaks. The regulatory structures differ accordingly. In France, the focus is on the time and money elements that can be saved as well as on the types of use for the use of time credits. In Germany, the priority is on maximum limits for time deposits and debts, as well as balancing periods for account balances. There are different types of accounts, in France they are similar to “savings” and in Germany more to “current accounts”.

Keywords: Working time accounts, long-term time accounts, flexibility of working time, time autonomy, industrial relations, company-based agreements. JEL: J 22, K 31, L 51, M 50

## 1. Einführung

Flexible Arbeitszeiten breiten sich in Europa aus (European Commission, 2018). Hierzu gehören vor allem Arbeitszeitkonten (AZK). Sie ermöglichen, die Regelarbeitszeit über die Woche, den Monat oder sogar das gesamte Erwerbsleben hinweg variabel zu verteilen. Betrieben bieten sie Möglichkeiten, den Arbeitseinsatz genauer mit einer schwankenden Nachfrage zu synchronisieren. Beschäftigte können Spielraum gewinnen, berufliche und private Zeitanforderungen besser aufeinander abzustimmen. Ob und in welchem Maße sich beide Ziele miteinander verbinden lassen, hängt auch von den jeweils in den Betrieben ausgehandelten Regelungen über den Einsatz von Zeitkonten ab. Sie stellen die Weichen, ob Beschäftigte im Vergleich zu starren Arbeitszeiten an Zeitautonomie gewinnen oder ob eher das Gegenteil eintritt, ein höherer Grad an Zeitheteronomie.

Der Frage nach der Zeitautonomie geht der nachfolgende Beitrag nach, indem er die Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten in Frankreich und in Deutschland untersucht.<sup>1</sup> Diese Analyse schließt an Forschungen an, welche sich seit den siebziger Jahren mit der Industrieorganisation in Frankreich und Deutschland beschäftigten. Hier geht es einerseits darum zu verstehen, inwiefern AZK in beiden Ländern unterschiedlich ausgehandelt und angewendet werden. Andererseits geht es darum aufzuzeigen, inwieweit ein Ländervergleich Aufschluss geben kann, ob AZK die Arbeitszeitautonomie der Beschäftigten erhöhen oder umgekehrt einschränken. Zunächst sollen Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Regelungsstrukturen bei AZK aufgezeigt werden. Wir möchten den Unterschieden auf modellbezogene oder institutionelle Ansätze, welche die nationalen Unterschiede erklären könnten, verzichten. Auch soll die Theorie der international vergleichenden Forschung nicht im Mittelpunkt stehen. Unsere induktive und empirisch bestimmte Ausrichtung schließt an die Tradition und an die Kritik der ersten Ergebnisse der Forscher des Laboratoriums für Ökonomie und Arbeitssoziologie an (Maurice, Sellier, & Silvestre, 1979). Das theoretische Ziel der „gesellschaftlichen Analyse“ bestand darin, induktiv eine Verallgemeinerung aus Interdependenzen von Akteuren und Systemen (Bildung, Organisation, industrielle Beziehungen) zu er-

---

1 Die Auswahl der beiden Länder hat pragmatische Gründe, da für sie Betriebsvereinbarungen zur Auswertung zur Verfügung stehen, was für andere Länder nicht bekannt ist.

reichen und so Regelmäßigkeiten zu erfassen, die von den nationalen Vorgaben unabhängig sind. Dieser Ansatz war Gegenstand vieler Kritikpunkte hinsichtlich ihrer theoretischen und methodologischen Aspekte (Reynaud, 1979; Rose, 1985; Benoit-Guilbot, 1989; Lutz, 1991; Heidenreich, 1991; Labit & Thoemmes, 2003). Gegenansätze wurden zum Beispiel mit Blick auf die Dominanz der industriellen Beziehungen beider Länder geführt, welche die Industrieorganisation und die Bildungspolitik beider Länder zeitlich begrenzt prägen (Reynaud, 1979). Unser Ansatz schließt hier an. Weder Gesellschaftsmodelle noch unterschiedliche Arten des Kapitalismus (Hall & Soskice, 2001) stehen im Mittelpunkt. Industrielle Beziehungen werden von uns vornehmlich als multiple, soziale Systeme angesehen, welche sich durch soziale Regeln ständig neu erschaffen (Reynaud, 1988). Das heißt, wir gehen weder von einer Einheit der industriellen Beziehungen in Deutschland oder Frankreich aus, noch von Vorgaben welche Regelungsstrukturen erzwingen könnten. Es geht uns vielmehr darum zu untersuchen, inwiefern Akteure industrieller Beziehungen soziale Regeln (AZK) schaffen, welche sich im Spannungsfeld kapitalistischer Gesellschaften unterschiedlich ausrichten. Es geht schließlich darum zu zeigen, ob und welche Unterschiede es gibt und welche Rückschlüsse diese auf das Handeln der Akteure ermöglichen.

Ist es überhaupt sinnvoll, in Bezug auf AZK von nationalen Unterschieden zu sprechen, welche zu erklären wären? Zwar ist bei der Arbeitszeit eine Konvergenz beider Gesellschaften durchaus festzustellen, zum Beispiel nach jüngsten Forschungen zur Teilzeit in beiden Ländern (Clouet, 2018). Unsere eigenen Ergebnisse einer quantitativen Analyse von Betriebsvereinbarungen zu AZK zeigen aber eine andere Perspektive auf. Bei einem vergleichbaren Instrument (AZK), mit vergleichbaren Betriebsvereinbarungen kommen völlig unterschiedliche Ergebnisse in beiden Ländern zum Vorschein. Unser Beitrag möchte diese Unterschiede aufzeigen und erste Erklärungsversuche unternehmen, ohne diese aber unterschiedlichen Gesellschaftsmodellen zuzurechnen.

Die Analyse konzentriert sich auf die in den beiden Ländern jeweils dominierenden Formen von AZK. In Deutschland sind es Konten mit einem Ausgleichszeitraum von max. zwei Jahren. Über 50 % der Beschäftigten organisieren ihre Arbeitszeit mit Hilfe eines solchen Kontos, und 2% nutzen ein Langzeitkonto (Ellguth, Gerner, & Zapf, 2018). Wegen der geringen Verbreitung von Langzeitkonten bleiben diese in der nachfolgenden Analyse ausgeklammert.

In Frankreich geben Statistiken keine Auskunft über die Verbreitung von AZK. Es gibt weder genaue Angaben über die von den Betriebsvereinbarungen betroffenen Mitarbeiter, noch über die Anzahl der tatsächlich genutzten Konten. Wir wissen aber, dass mehr als 75% der großen Unternehmen in Frankreich mit 3 Millionen Mitarbeitern darauf zugreifen können. Es ist seit 2002 auch im öffentlichen Dienst möglich, ein AZK zu eröffnen, welches für mehr als 5,4 Millionen weitere Mitarbeiter zugänglich ist. Bei 26,9 Millionen Beschäftigten (INSEE, 2018)<sup>2</sup> kann also davon ausgegangen werden, dass mindestens 31% der Beschäftigten ein AZK eröffnen können. Da auch die potentielle Verbreitung in mittleren und kleineren Unternehmen nicht geschätzt werden kann, stehen unsere Auswertungen unter dem Vorbehalt, dass hier ausschließlich Regelungsstrukturen der Betriebsvereinba-

---

2 Nationales Institut für Statistik. (INSEE). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3676623?sommaire=3696937>

rungen betrachtet werden, ohne Rückschlüsse auf ihre Verbreitung oder Nutzung zu ziehen.<sup>3</sup>

## 2. Stand der Literatur

Arbeitszeitkonten sind in Deutschland seit etwa Mitte der 1980er Jahre, als sie im Zuge der tariflichen Arbeitszeitverkürzungen in unterschiedlichen Varianten eingeführt wurden, Gegenstand wissenschaftlicher Befassung (Seifert 1987). Die mittlerweile zahlreichen Analysen zeigen auf Basis unterschiedlicher Datensätze ihre Verbreitung insgesamt und differenziert nach Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen (zuletzt BAuA, 2016; Ellguth et al., 2018) und analysieren die Bestimmungsfaktoren ihrer Nutzung (Ellguth & Promberger, 2004; Bellmann & Gewiese, 2004; Zapf, 2016). Die Verbreitung von AZK steigt mit der Betriebsgröße, wird u.a. positiv beeinflusst von der Existenz eines Betriebs- oder Personalrats, der Tarifbindung, dem Anteil qualifizierter Beschäftigter und der internen Weiterbildung. Einen weiteren Schwerpunkt bilden Arbeiten auf Basis von verschiedenen Datensätzen sowie Dokumentenanalysen (Betriebsvereinbarungen) zu der Frage, in welchem Maße Zeitkonten Beschäftigten Zeitautonomie bieten im Vergleich zu einer starren Regelarbeitszeit (Seifert, 2001; Promberger, Böhm, Heyder, Pamer, & Strauß, 2001; Lott, 2015; BAuA, 2016; Peters, Garrel, & Silvestre 2016; Wanger, 2017; Zapf & Weber, 2017; Groß & Seifert, 2017). Die Ergebnisse sind nicht eindeutig. Teilweise richtet sich die Verwendung von Zeitguthaben nach betrieblichen Belangen, teilweise können aber auch die Beschäftigten ihre Zeitwünsche realisieren. Unklar bleiben die Hintergründe für die unterschiedlichen Befunde. Weitgehender Konsens besteht dagegen über die Beschäftigung sichernde Funktion von Zeitkonten in der Finanzkrise 2008/09 (Herzog-Stein & Seifert, 2010; Zapf & Herzog-Stein, 2011; Bellmann, Crimmann, & Evers, 2013).

In Frankreich wurden AZK nur wenig erforscht. Nach der Einführung der Gleitzeit im Jahre 1982 beschloss ein weiteres Gesetz im Jahre 1994 die Einrichtung von AZK (Gesetz n° 94-640 vom 25. Juli 1994). Diese müssen dann in einem zweiten Schritt verpflichtend, konkret und auch über Betriebsvereinbarungen umgesetzt werden. Geplant war eine Mindestauszeit von sechs Monaten, auch um Neueinstellungen zu fördern. In Frankreich führten aber zahlreiche praktische Initiativen von Unternehmen dazu, die Konzeption von AZK immer näher an die betrieblichen Belange anzupassen. Schon Mitte der neunziger Jahre war klar, dass Betriebe und Mitarbeiter, entgegen des Gesetzes, kürzere Urlaubszeiten favorisierten (De Terssac, Thoemmes, Flautre, & Thébault 1998). Die ursprünglich vorgesehene gesetzliche Mindestdauer des sechsmonatigen Urlaubs wurde durch Betriebsvereinbarungen ausgehebelt. Diese ersten Forschungen zu AZK in Frankreich zeigten, dass von 58 Betriebsvereinbarungen, 50% die Auszeit auf weniger als 6 Monate verkürzen (*ibid.*). Zusätzlich zeigte eine Befragung von 28 Unternehmen (rund 200.000 Beschäftigte) mit einer Stichprobe von 786 Nutzern, dass die tatsächliche Dauer der Auszeit noch kürzer ist. 80%

3 Indirekte Hinweise auf die Verbreitung von Arbeitszeitkonten liefert die 3. Betriebsbefragung von 2013 der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen mit der Frage nach Möglichkeiten, Überstunden für freie Tage ansammeln zu können; die in Deutschland für knapp 78 und in Frankreich für knapp 58 % der Beschäftigten besteht (Eurofound, 2019).

der Kontenbesitzer nutzen die Guthaben auf ihren AZK für weniger als einen Monat, oft nur für wenige Tage. Diese Studie zeigt, dass zumindest der Gedanke der Zeitautonomie vom Gesetzgeber falsch eingeschätzt wurde. Betriebe und Nutzer von AZK haben sich entgegen der Vorgaben zu einem Sabbatical auf kurzfristigere Auszeiten geeinigt. Der sechsmonatige Mindesturlaub ist mittlerweile verschwunden. Er wurde im Jahre 2000 per Gesetz auf 2 Monate reduziert und im Jahre 2005 völlig abgeschafft (Giotto & Thoemmes, 2016, 2017). Eine tageweise Nutzung von AZK, wie auch in Deutschland, ist heute die Regel. Das ursprüngliche Ziel, zusätzliche Beschäftigung zu schaffen oder zu sichern, ist kein Gegenstand der wissenschaftlichen Befassung.

### 3. Methodik

Die vergleichende quantitativ-deskriptive Analyse von deutschen und französischen Betriebs- und Dienstvereinbarungen (BV/DV)<sup>4</sup> von AZK basiert auf zwei unabhängigen Datensätzen. Die Datengrundlage für Deutschland bilden 587 Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zu AZK aus den Jahren 1994 bis 2015, die dem Archiv der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) entnommen sind (Groß & Seifert, 2017). Die Auswahl der Vereinbarungen ist nicht repräsentativ. Fast zwei Drittel aller Betriebe mit Betriebs- oder Personalrat haben eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung über Arbeitszeitkonten abgeschlossen (Baumann & Maschke, 2016). Die Befunde gelten nur für Beschäftigte in Betrieben mit Betriebs- oder Personalrat. Gleichwohl liefern sie zumindest Anhaltspunkte, über welchen Spielraum Beschäftigte und Arbeitgeber bei der Gestaltung von Arbeitszeitkonten verfügen können.

Die Sammlung der HBS stellte die einzige zugängliche Datenbank zu BV in Deutschland dar. Die dort archivierten BV wurden in vollem Umfang in die Auswertung einbezogen, um eine vergleichbare Basis zu französischen Daten zu erhalten. Nicht in die Auswertung einbezogen wurden Langzeitkonten. Im Folgenden handelt es sich um eine vornehmlich deskriptive Analyse von Dokumenten nach qualitativen Kriterien, welche numerisch dargestellt werden. Namen und Adressen der Betriebe und Dienststellen<sup>5</sup> sind aus Gründen der Vertraulichkeit anonymisiert und können nicht mit Daten aus anderen Dateien verknüpft werden. Für die Analyse der Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten ist diese Datenbasis gleichwohl einzigartig, da vergleichbare Datensätze fehlen.

Die Vielzahl der in den Vereinbarungen enthaltenen Informationen wurde von uns in Analogie zu einem standardisierten Fragebogen ermittelt, um Auswertungen zu ermöglichen. Auf der Grundlage einer derart simulierten Befragung wurden die Vereinbarungen als „antwortende Einheiten“ betrachtet, deren Informationen standardisiert und für Analysen aufbereitet wurden. Der „Fragebogenkonstruktion“ ging ein gründlicher „Pretest“ voraus.

Für Frankreich stützt sich die Erstellung der Daten auf die Dienste des Arbeitsministeriums. Um Zugang zu den für den Aufbau der Datenbank erforderlichen BV zu bekommen, haben wir uns an die Dienste der regionalen Arbeitsdirektion (DIRECCTE) gewandt, deren Aufgabe die Zentralisierung und Validierung der Vereinbarungen ist. So haben wir einen

---

4 Es handelt sich um Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Aus redaktionellen Gründen sprechen wir im Folgenden nur von Betriebsvereinbarungen (BV).

5 Im Folgenden abkürzend Betriebe genannt.

langfristigen Zugang zu der digitalen Datenbank erhalten, die alle seit 2006 im nationalen Hoheitsgebiet unterzeichneten Vereinbarungen enthält. Alle vor 2006 abgeschlossenen BV sind nur sehr vereinzelt der Forschung zugänglich. Die Datenbank, die über die interne Software abgerufen werden kann, erfasste zu diesem Zeitpunkt 390.982 BV.

Um eine Auswahl der BV seit 2006 zu erhalten, die wir auf 1.000 festlegten, entwickelten wir eine Methode, die die Software der DIRECCTE-Datenbank berücksichtigt (Giotto & Thoemmes, 2016, 2017). Da die mit der Software verknüpfte Suchmaschine Vereinbarungen über AZK nicht direkt identifiziert, nahmen wir eine Auswahl nach Stichwörtern und geographischen Bereichen vor. Die Datenbank erkennt somit 50.039 Erwähnungen zu „Arbeitszeiten“ in ganz Frankreich. Da es keine Statistiken gibt, die es ermöglichen, den Anteil der seit 2006 in Frankreich unterzeichneten AZK-Vereinbarungen oder deren territoriale Verteilung zu bestimmen, haben wir einen Untersuchungsbereich eingerichtet, der von den „départements“ ausgeht, in denen sich die wichtigsten französischen Agglomerationen befinden, welche wir dann mit dünner besiedelten „départements“ ergänzt haben, um potenzielle Auswirkungen des ländlichen Raumes einzubeziehen. Falls über diesen Zeitraum mehr als eine BV von demselben Betrieb getätigt wurde, sind diese nicht von der Analyse ausgeschlossen worden. Wir haben also die BV aus 16 „départements“ analysiert. So haben wir systematisch 9.979 BV über die Arbeitszeit geöffnet und gelesen. 894 dieser BV enthielten verwertbare Angaben zu AZK und stellen unsere Stichprobe dar.

Wir haben dann ein an die deutschen und französischen Vereinbarungen angepasstes Codierungsraster erstellt, welches es ermöglicht, alle in den Texten enthaltenen Informationen binär (Präsenz/Fehlen der jeweiligen Modalität) zu transkribieren. Wesentliche Variablen beziehen sich auf allgemeine Angaben zu den Vereinbarungen; die Ziele, die mit den Vereinbarungen realisiert werden sollen; auf die Grenzwerte für Zeitschulden, -guthaben, Ausgleichszeiträume, Rahmenzeiten und schließlich Elemente, die angespart bzw. genutzt werden können sowie auf Verfahrensregelungen.

Mit diesem Raster haben wir alle zugrunde gelegten Vereinbarungen verschlüsselt. Die Datensätze am Ende der Auswahlphase, in welcher unvollständige Vereinbarungen abgeschlossen wurden (wie bei Vereinbarungen, die nicht von Arbeitnehmervertretern unterzeichnet wurden), ergaben schließlich 894 Vereinbarungen für Frankreich und 587 für Deutschland.

Die Stichprobe beinhaltet Diskrepanzen in den Vertragsunterzeichnungsperioden und den wirtschaftlichen Sektoren. Die in Frankreich unterzeichneten Abkommen konzentrieren sich auf den Zeitraum 2006 bis 2013, welcher der gesetzlichen Verpflichtung, digitale Archive zu besitzen, entspricht, während die deutschen Abkommen über einen längeren Zeitraum von 1994 bis 2015 verteilt sind.



Abb. 1: Jährliche Verteilung der Vereinbarungen (%), Quelle: eigene Berechnungen.<sup>6</sup>

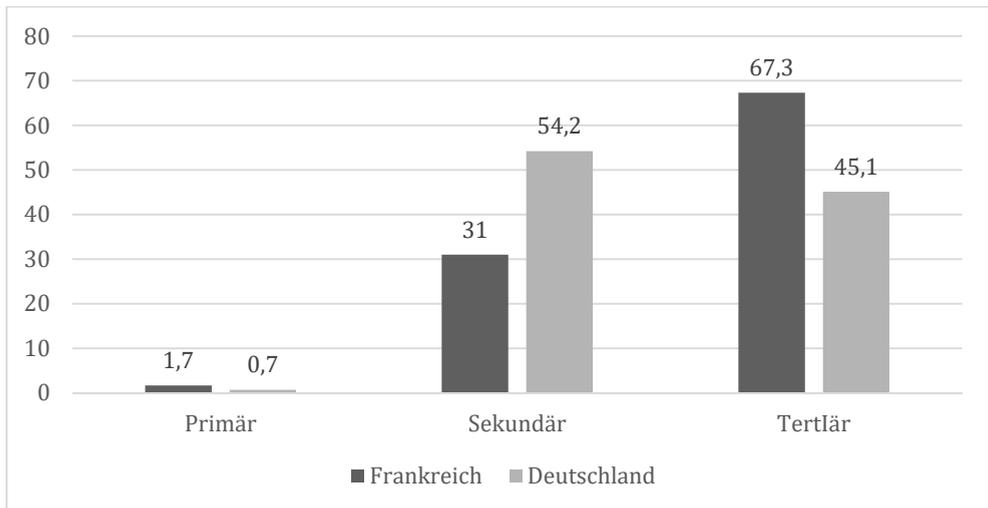


Abb. 2: Sektorenverteilung der Betriebsvereinbarungen (%), Quelle: eigene Berechnungen.

6 Alle folgenden Abbildungen entstammen eigenen Berechnungen mit der von uns, aus den Archiven der Hans-Böckler-Stiftung und des französischen Arbeitsministeriums, erstellten Datenbank. Wir danken beiden Institutionen für die Unterstützung und die Bereitstellung der BV. Außerdem danken wir Timo Giotto, Hermann Groß und Manuela Maschke für Ihre Mitarbeit an diesem Projekt. Die Finanzierung wurde durch die Agence Nationale de la Recherche in Frankreich (ANR-05-CATT-001) und in Deutschland durch die Hans-Böckler-Stiftung gewährleistet.

Abb.1 zeigt alle für das jeweilige Jahr existierenden BV/DV.

## 4 Die Regelungen der deutschen und französischen Betriebsvereinbarungen zu AZK

Für Analysen im Zusammenhang mit BV und Tarifverträgen ermöglicht der Begriff der sozialen Regel (Reynaud, 1989), die Inhalte der Vereinbarungen aufzuschlüsseln, die Bereiche abzugrenzen, die Ziele zu beschreiben und schließlich eine Gesamtinterpretation vorzuschlagen. Schematisch können wir (1) die allgemeinen Regelungen für die Existenz von Vereinbarungen von (2) den Regelungen, die das Ansparen von Zeit auf diesen Konten betreffen und schließlich von (3) den Regelungen, welche die Nutzung der Konten (Urlaub bzw. Auszeiten<sup>7</sup>/Geld) festlegen, unterscheiden.

Für die Auswertung der Vereinbarungen ist zu beachten, dass betriebliche Regelungen überwiegend auf der Basis von tariflichen Vereinbarungen erfolgen, die einen Rahmen vorgeben. In Frankreich müssen prioritär BV ausgehandelt werden oder bei Abwesenheit tarifliche Vereinbarungen direkt angewendet werden. Tarifabkommen in der Metallindustrie (1998) oder auch für Beamte (2002) legen aber auch teilweise einen Rahmen für die BV fest. Die inhaltlichen Vorgaben der Tarifverträge in Deutschland unterscheiden sich stark (im Detail: Bispinck & Tarifarchiv, 2014). Hierzu gehören Obergrenzen für Zeitguthaben und -schulden und Zeiträume für den Ausgleich der Kontenstände. In seltenen Fällen lassen sie auch die Auszahlung der Guthaben zu. Der tarifliche Rahmen bietet den betrieblichen Akteuren, Management und Interessenvertretungen, Spielraum, betriebspezifische Regelungsstrukturen auszuhandeln, die nachfolgend dargestellt werden.

### 4.1 Allgemeine Regelungen

Bei den Regelungen des allgemeinen Geltungsbereichs geht es zunächst um die Laufzeit der Vereinbarungen. In Deutschland ist sie in mehr als 95% der Vereinbarungen auf ein Jahr begrenzt, in Frankreich hingegen in 85% der Vereinbarungen unbegrenzt. Die unterschiedlichen Laufzeiten relativieren sich jedoch dadurch, dass die deutschen Vereinbarungen oft implizite automatische Verlängerungsklauseln enthalten. Wir können daraus schließen, dass die deutschen Verhandlungsführer sich das Recht vorbehalten, diese Vereinbarungen jedes Jahr zu überprüfen, ihre Relevanz zu reflektieren und gegebenenfalls ihren Inhalt anzupassen. In Frankreich sind diese Abkommen in ihrer Konzeption dauerhafter, obwohl jede Vereinbarung immer von einer der beiden Parteien gekündigt werden kann.

---

7 Der im Französischen verwendete Begriff Urlaub bezieht sich nicht auf den gesetzlichen oder tariflichen Urlaub, sondern auf freie Tage oder Wochen für die Nutzung von Zeitguthaben.

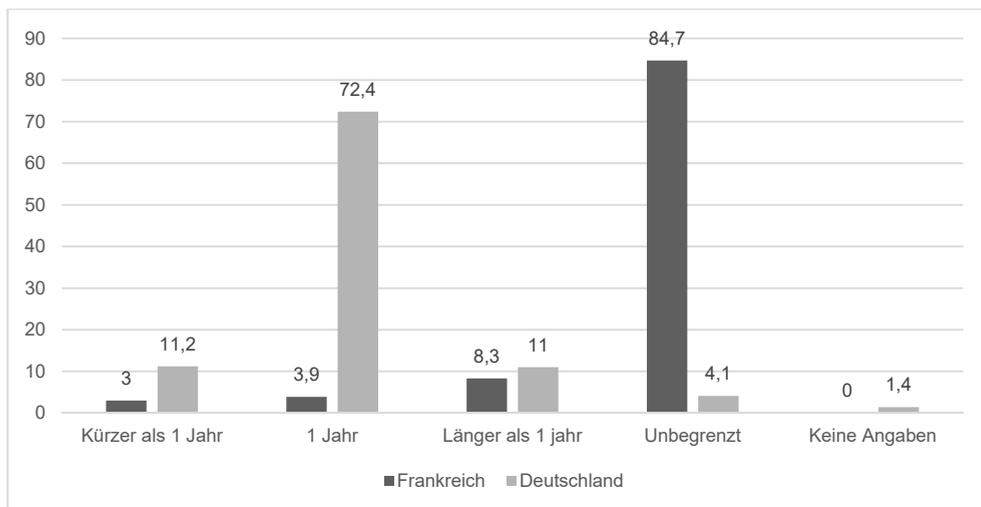


Abb. 3: Laufzeiten der Betriebsvereinbarungen (%), Quelle: eigene Berechnungen.

Zu den allgemeinen Elementen gehören vor allem die Ziele der Vereinbarungen. Sie sind in den „Präambeln“ formuliert, die sich im Grad der Detailliertheit unterscheiden und deren Umfang von wenigen Absätzen bis zu mehreren Seiten am Beginn des Textes reichen kann. Bei der Kodierung haben wir die in den Präambeln genannten Ziele zu fünf Komplexen gebündelt: (1) Verbesserung der Produktion und der Dienstleistung (Marktanforderungen), (2) Sicherung der Beschäftigung, (3) Vereinbarkeit sozialer Zeiten, (4) Erhöhung der Dauer der Arbeitszeit, (5) Einkommenserhöhungen. Diese generellen Ziele werden dann im zentralen Teil der Vereinbarungen detailliert beschrieben. Die Vereinbarungen listen mehrere Ziele nebeneinander auf, allerdings mit unterschiedlicher Häufigkeit.

Betrachtet man zuerst die zwei am häufigsten für jedes Land genannten Ziele, so werden für Deutschland die Verbesserung der Produktion und Dienstleistungen<sup>8</sup> und die Vereinbarkeit sozialer Zeiten genannt. In Frankreich stehen die Verlängerung der Arbeitszeit, ohne diese genauer zu bestimmen, und die Vereinbarkeit sozialer Zeiten an der Spitze. Offensichtlich steht in Deutschland eine größere Flexibilität für den Betrieb und im französischen Fall eine mögliche Verlängerung der Arbeitszeit im Vordergrund. Wir wissen aus anderen Analysen, dass diese erwähnte Verlängerung der Arbeitszeit in Frankreich durch Monetarisierung von freier Zeit und durch längerfristiges Ansparen von gesetzlichem Urlaub oder von ausgleichenden Ruhezeiten ermöglicht wird (Giotto & Thoemmes, 2017). In Deutschland spielt außerdem das Ziel der Beschäftigungssicherung eine Rolle, anders als in Frankreich. Diese Funktion übernahmen AZK in der Wirtschaftskrise 2008/09: Guthaben auf den AZK wurden aufgelöst und Zeitschulden verbucht, so dass Entlassungen vermieden werden konnten (Herzog-Stein & Seifert, 2010; Zapf & Herzog-Stein, 2011). "Beschäftigungsziele" kommen in den französischen Abkommen nicht vor. Auf der anderen Seite gibt

8 Das Ziel Marktanforderungen ist in den Betriebs- und Dienstvereinbarungen von Dienstleistungsbetrieben mit der nahezu gleichen Häufigkeit genannt wie in den Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes (Groß & Seifert, 2017).

mehr als ein Viertel der französischen Abkommen an, dass die Auszahlung der angesparten Zeit in Geld ein zentrales Ziel ist. Umgekehrt kommt die Monetarisierung der angesparten Zeit in den deutschen Verträgen nur sehr selten vor. Der Beschäftigungssicherung bei den deutschen BV steht die Einkommenssteigerung für französische Arbeitnehmer gegenüber. Diese Ziele, unterscheiden sich insofern grundlegend. Auf beiden Rheinseiten ist die Vereinbarkeit sozialer Zeiten der Beschäftigten ein wichtiges gemeinsames Ziel. Von diesen abgesehen, begünstigt der französische Geist der BV individuelle Zwecke (individuell höherer Lohn und Arbeitszeit), während in Deutschland kollektive Ziele (Produktion, Beschäftigung) angestrebt werden.

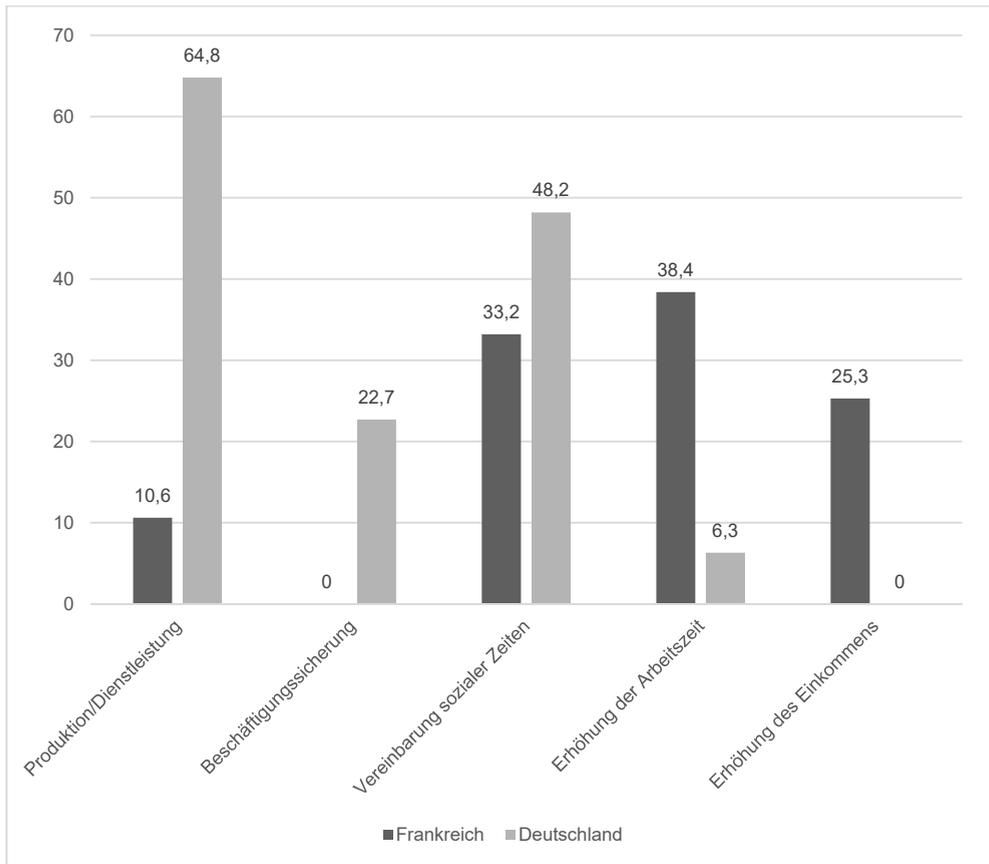


Abb. 4: Ziele der Betriebsvereinbarungen (% , Mehrfachnennungen),  
Quelle: eigene Berechnungen.

Ein weiterer Aspekt der allgemeinen Regelungen betrifft den Geltungsbereich der AZK. Die französischen Vereinbarungen schließen am häufigsten Arbeitnehmer aus, die nicht über eine Mindestbeschäftigungsdauer verfügen (mindestens ein oder zwei Jahre), in Deutschland sind es dagegen eher Status- oder Berufsmerkmale. Sie betreffen vorrangig

leitende Angestellte, außertarifliche Angestellte und Auszubildende. Für die beiden erstgenannten Gruppen gelten häufig Vertrauensarbeitszeiten, bei denen AZK nicht in Frage kommen. Ungeachtet dieser Unterschiede setzt in Frankreich und Deutschland übereinstimmend etwa ein Drittel der Fälle einen unbefristeten Arbeitsvertrag voraus, um ein AZK führen zu können.

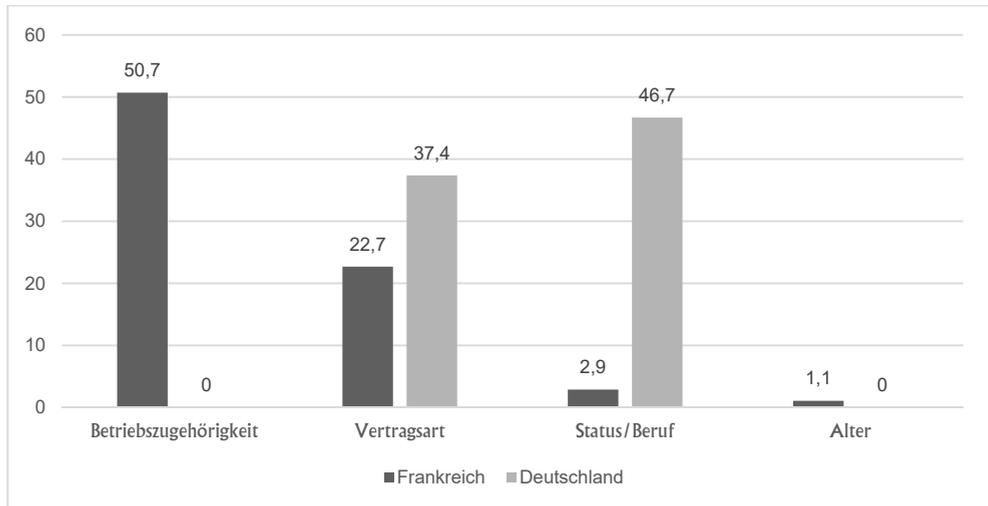


Abb. 5: Geltungsbereich und Ausschluss von Mitarbeitern, Quelle: eigene Berechnungen.

Zu den allgemeinen Regeln gehört schließlich die Initiative zur Eröffnung von Konten. Die französischen Vereinbarungen legen sie in die Verantwortung der Mitarbeiter. Sie haben die Option, ein Konto zu eröffnen oder auch nicht. Ein fast gleichhoher Prozentsatz sieht im deutschen Fall eine automatische Eröffnung des Kontos vor, sobald der Arbeitnehmer vom Geltungsbereich der BV betroffen ist. Den Beschäftigten bleibt also keine Wahl. In Frankreich ist die Eröffnung der AZK mit einer gesetzlich garantierten persönlichen Initiative verbunden. Eine BV ist notwendig, sie muss aber das individuelle Recht der Arbeitnehmer respektieren.<sup>9</sup> Dieser allgemeine Unterschied spiegelt sich auch in der Initiative und der Erfassung der Zeiten wider, welche in Frankreich weitgehend auf einer Selbsterfassung und in Deutschland auf einer automatischen Erfassung beruhen.

9 Nach diesem Prinzip sind in Deutschland auch Langzeitkonten bzw. Wertguthaben geregelt.

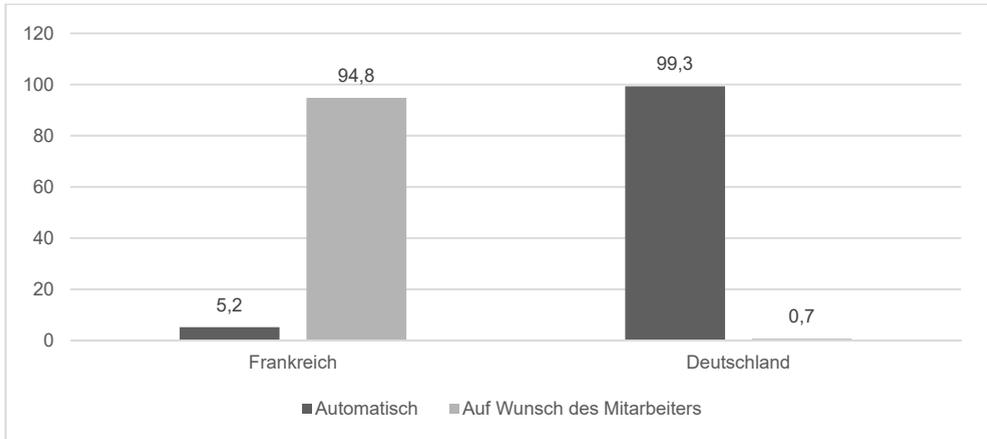


Abb. 6: Initiative der Kontoeröffnung (%), Quelle: eigene Berechnungen.

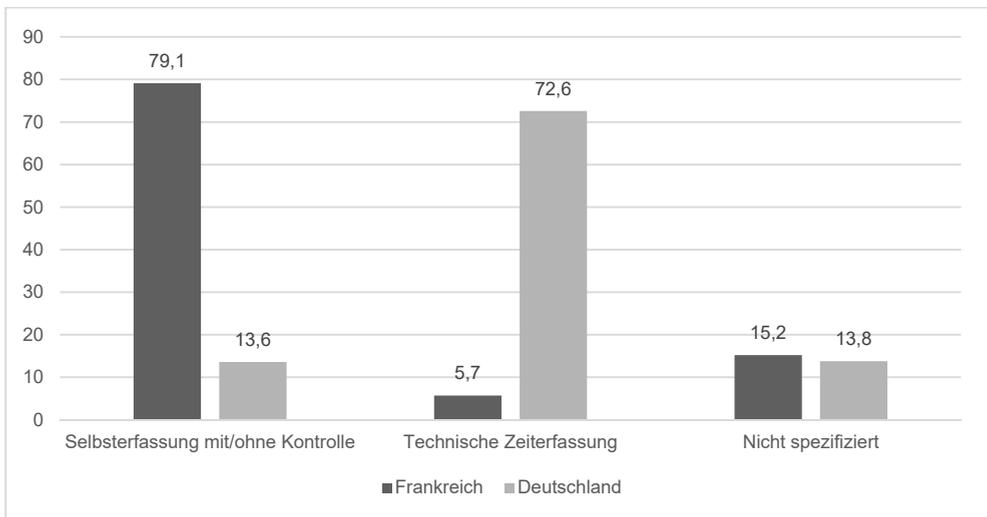


Abb. 7: Zeiterfassung (%), Quelle: eigene Berechnungen.

Nach den allgemeinen Regelungen stellt der zweite Typ von Regelungen den detaillierten Inhalt dar und bestimmt, wie mit den Zeitelementen auf den Konten umgegangen werden soll. Wir unterscheiden hier die Regelungen für das Zeitan sparen auf den AZK von denen der Zeitentnahme.

#### 4.2 Regelungen des Zeitan sparens

Die französischen Vereinbarungen listen alle Zeitformen auf, die auf den Konten verbucht werden können. Die deutschen Vereinbarungen verzichten hierauf weitgehend. In Frankreich können angespart werden: Jahresurlaub, Arbeitszeitverkürzung, ausgleichende Ruhezeit, Dienstzeit, Urlaub, Überstunden, Gleitzeit usw. Für die deutschen Vereinbarungen fehlen die-

se Erwähnungen. In Deutschland werden in den meisten Fällen zusätzliche Arbeitsstunden automatisch auf das AZK gebucht (Abb. 7). Bei zuschlagspflichtiger Mehrarbeit gelten dann unterschiedliche Regelungen, die ermöglichen, Stunden und/oder Zuschläge auf das Konto zu buchen oder aber auszubezahlen. In Frankreich überlässt man den Mitarbeitern (mit oder ohne Kontrolle der Vorgesetzten), ob die Stunden auf dem AZK vermerkt werden sollen.

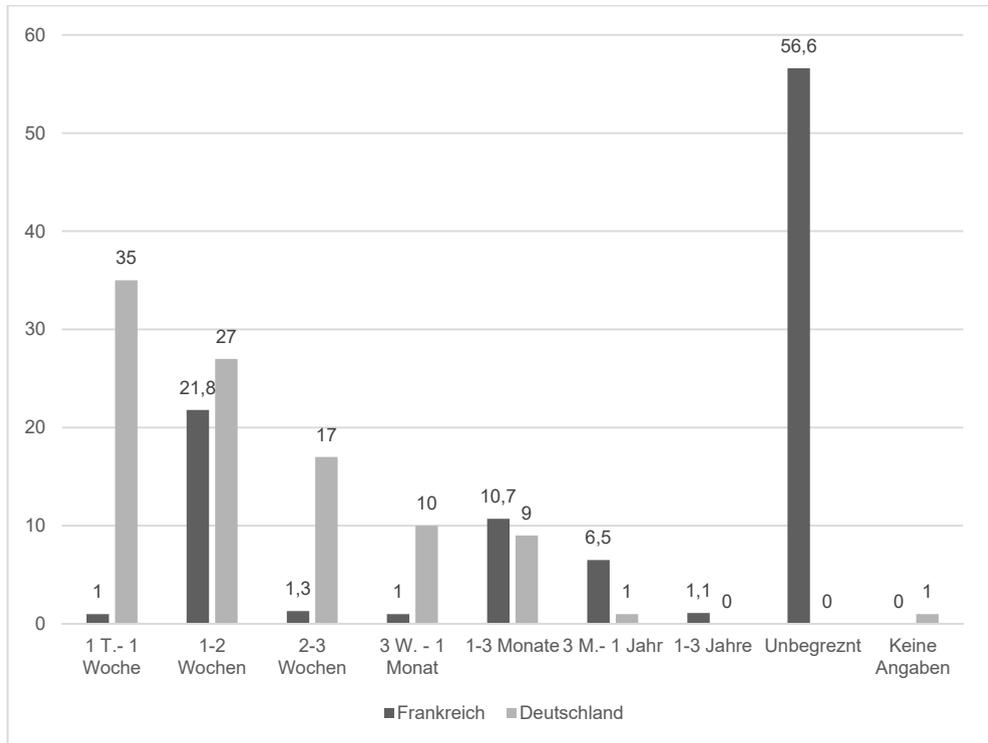


Abb. 8: Maximale Ansparsvolumina (%), Quelle: eigene Berechnungen.<sup>10</sup>

Deutsche Vereinbarungen legen die maximale Höhe der Zeitguthaben und -schulden fest. Außerdem regeln sie Verfahren, falls die Grenzwerte überschritten werden. Die emblematische, wenn auch nicht mehrheitliche Figur dieser Art von Vereinbarung ist das Ampelkonto<sup>11</sup>. Drei Phasen (grün, gelb, rot) definieren genau die Grenzen der zulässigen Guthaben bzw. Schulden. Für die grüne Phase (zum Beispiel 40 Stunden) sind Bewegungen ohne Einschränkung erlaubt. Werden diese Beträge überschritten, geht das Konto in die gelbe Phase über. Sie bedeutet eine Beobachtungsphase, in der Arbeitgeber und Arbeitnehmer dazu angehalten werden, in die grüne Phase zurückzukehren. Die gelbe Phase ermöglicht Diskussionen, um das Ansparen der Mitarbeiter zu reduzieren. Die letzte Stufe, die rote Phase, markiert, wenn der definierte Höchstwert überschritten wird. Vorgesehen sind dabei

<sup>10</sup> Um anschauliche und vergleichbare Zahlen mit unterschiedlichen Branchen- und Ländervorgaben darzustellen, haben wir den Arbeitstag hier mit 8 Stunden (Woche: 40 Stunden) bewertet.

<sup>11</sup> In den untersuchten BV sind 24,4% der Arbeitszeitkonten Ampelkonten (Groß & Seifert, 2018).

mehr Zwangsmittel gegenüber dem Arbeitgeber oder gegenüber dem Arbeitnehmer, der Betriebsrat kann informiert werden und behält sein Mitbestimmungsrecht. Dieses Beispiel zeigt, dass französische Abkommen präzisieren, was angespart wird, während deutsche Abkommen das Augenmerk darauf legen, dass die Konten nicht missbräuchlich verwendet werden, um die Arbeitszeit zu erhöhen. Im Durchschnitt beschränken die deutschen BV die maximalen Guthaben auf gut 100 Stunden, während die französischen BV die Türen des Ansparens weit öffnen. Nur ein Viertel der Vereinbarungen zieht die Obergrenzen bei Guthaben, das der Arbeitszeit von einem Monat entspricht. Die meisten erlauben unbegrenzte Guthaben (56,6%), wodurch Werte von mehreren Jahren Arbeitszeit möglich sind.

In Frankreich können im Unterschied zu Deutschland auch monetäre Größen verbucht werden (28,4% der Vereinbarungen). Dagegen ist es in Deutschland möglich, Zeitschulden zu bilden. In diesem Fall schuldet der Arbeitnehmer seinem Arbeitgeber bereits vergütete aber noch nicht geleistete Stunden. Er kann beispielsweise im Vorgriff Tage freinehmen und diese Zeit später nacharbeiten, um das Konto auszugleichen.

Zusammenfassend lassen sich folgende Unterschiede festhalten. In Frankreich werden die Regeln des Ansparens detailliert über die Art der Zeitformen festgelegt und außerdem monetäre Elemente einbezogen. In Deutschland richtet sich das Augenmerk der Regeln auf die Grenzwerte der Kontobewirtschaftung und die dabei vorgesehenen Verfahren. Die französischen Vereinbarungen ermöglichen, die Ersparnisse bestimmter Zeiten zu steuern, und sie regen die Zeitakkumulation an. Bei den deutschen Vereinbarungen steht die Kontrolle der Arbeitszeiten im Vordergrund.

### 4.3 Regelungen über die Nutzung von AZK

Auch die Nutzung der Guthaben auf den AZK folgt einem ähnlichen Muster. In Deutschland ist die Art der Zeitverwendung wenig festgelegt. Das Augenmerk liegt stärker auf der Frage, was am Ende des Ausgleichszeitraums geschieht. In Frankreich wird jede Art der Freizeitentnahme genau überwacht und in jeder Vereinbarung festgelegt. Möglich sind ein Erziehungsurlaub oder Pflegezeiten oder ein Sabbatical, Zeit für eine Unternehmensgründung, Teilzeitbeschäftigung, Karriereende, Ausbildung, Altersteilzeit, persönliche Belange, Urlaub ohne Bezahlung, internationale Solidarität. Bei bestimmten Freistellungsarten, wie beispielsweise der Beendigung der beruflichen Laufbahn, kann der Arbeitgeber die Ersparnisse auch finanziell begünstigen. Diese Unterschiede, die in Frankreich der Art der Freistellung gewidmet sind, gibt es in Deutschland nicht bzw. nur bei den hier nicht einbezogenen Langzeitkonten. Auf der anderen Seite gilt die Aufmerksamkeit in Deutschland der Verwendung der Zeit, falls die Grenze des Ausgleichszeitraums erreicht ist: Übertragung in die nächste Periode, Erstattung von Ersparnissen, Kappzeiten, Schuldentransfer.

Die Regelungen bei der Nutzung der Guthaben ähneln denen der Akkumulation. Sie enthalten Angaben zu den Zeitarten in Frankreich und zu den Volumina in Deutschland. Was genauer verglichen werden kann, sind die Einschränkungen, die mit der Zeitentnahme von Mitarbeitern verbunden sind. Können Beschäftigte autonom entscheiden? Welches Gewicht hat der Betrieb bei der Zeitentnahme durch die Mitarbeiter? Die Ergebnisse sind relativ ähnlich. Ungefähr neun von zehn Vereinbarungen sehen in beiden Ländern vor, dass der Arbeitnehmer selbst entscheiden kann, falls es keinen größeren Vorbehalt gibt. Der Unterschied zwischen den beiden Ländern liegt mehr im Detail der Regelungen. In Deutsch-

land folgt die Zeitentnahme in neun von zehn Vereinbarungen einem allgemeinen Verfahren, das, unabhängig von der Art der Zeitverwendung, beispielsweise eine Zeitentnahme ohne oder mit Zustimmung des Vorgesetzten vorsieht. Umgekehrt sind die französischen Verfahren für jede Art von Zeitentnahme spezifisch. Ein deutlicher Unterschied zeigt sich in der Möglichkeit, Zeitguthaben in Geld umzuwandeln. So erlauben 76,6% der französischen Verträge, die angesparten Zeitguthaben auch auszuzahlen, während dies nur 11,8% der deutschen Vereinbarungen gestatten. Zeit und Geld sind in Deutschland seltener konvertierbar als in Frankreich. Die Autonomie der Beschäftigten, über ihre Zeit verfügen zu können, ist im Frankreich-Deutschland-Vergleich kein signifikantes Unterscheidungsmerkmal. Die kollektiven Akteure messen in Frankreich jedoch der Verwendung von Ersparnissen und deren Nutzung einschließlich ihrer monetären Verwendung eine größere Bedeutung bei. In Deutschland geht es eher um die Überwachung und Steuerung der Kontostände.

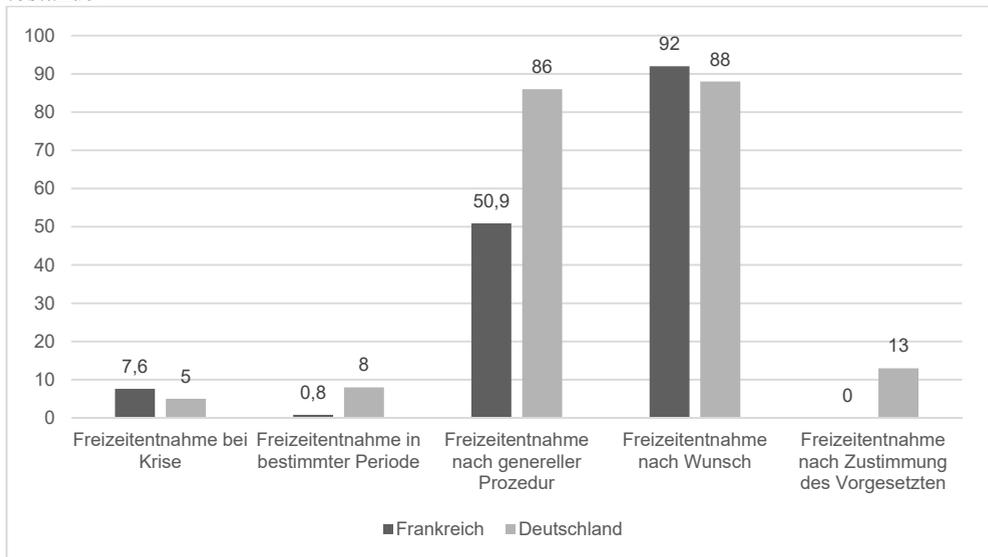


Abb. 9: Verfahren der Bewilligung von Zeitentnahme vom AZK (% , Mehrfachnennungen), Quelle: eigene Berechnungen.

#### 4.4 Das typische AZK in Deutschland und Frankreich: „Giro-„ oder „Sparkonto“?

Die bisherigen Ausführungen zeigten die Unterschiede in den allgemeinen Regelungsinhalten auf. Der nun folgende Schritt versucht, die Teilregelungen zu vergleichen, um eine idealtypische Sichtweise (Weber, 1964) von AZK für beide Länder zu erhalten. Natürlich gibt es in unserer Stichprobe Beispiele für Vereinbarungen, die in beiden Ländern in etwa gleich sind. Insgesamt aber sind die Vereinbarungen in beiden Ländern sehr heterogen, weshalb die Einzelbetrachtung wenig über länderspezifische Unterschiede verrät. Unser Ziel ist jedoch, typische Mustervereinbarungen anhand der Ergebnisse unserer Auswertungen aufzuzeigen, welche die Nutzung dieser Vereinbarungen nicht betreffen. In dieser Perspektive

wird deutlich, dass die AZK, welche auf einem gemeinsamen Prinzip der Akkumulation und des Verbrauchs von Zeitguthaben beruhen, letztlich unterschiedliche Instrumente sind. Wir möchten hier die Vergleichslinien darstellen und nach einer Analogie mit finanziellen Instrumenten suchen.

Unter diesen Vorbehalten würde das französische AZK einem Sparkonto nahekommen. Es ist ein individuelles Konto und der potenzielle Inhaber verfügt über die Wahlmöglichkeit, es zu eröffnen. Die Konten ermöglichen, Zeit mit hohen Volumina und langen Laufzeiten anzusparen. Gleichzeitig fördern diese Konten die Verlängerung der täglichen/wöchentlichen Arbeitszeit (ein Teil des Angesparten ist oft nicht frei zugänglich), aber kurzfristige Auszeiten oder ein zusätzliches Einkommen sind möglich. Die wesentlichen Regeln betreffen Anspar- und Verbrauchsarten von Zeit. Diese Konten werden regelmäßig mit Zeit- oder Geldelementen angereichert, insbesondere mit Tagen, welche sonst der Arbeitszeitverkürzung oder dem Jahresurlaub zugutekommen.

Die Konten ähneln einem mehrjährigen Darlehen, das der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber gewährt. Der theoretische Zinssatz ergibt sich aus 1) steuerlichen „Erleichterungen“, die daraus entstehen, dass Einkommen erst später versteuert werden oder aber aus Steuerbefreiungen bei Verwendung für Betriebssparpläne oder Renten, 2) Unternehmenszuschüssen, welche bestimmte Ziele wie z.B. Familienpflege besonders subventionieren können, 3) Stundenloohnerhöhungen, welche im Laufe der Zeit der Vermögensbildung dienen. Es handelt sich also in Frankreich, wenn auch nicht ausschließlich, um mittel- und langfristige Konten. Ein großer Teil dieser Konten ermöglicht eine Nutzung zum vorzeitigen Ruhestand (61,9%). Diese "Lebensversicherung" ist vor der Insolvenz von Unternehmen durch die allgemeine Lohnversicherung der Arbeitgeber (AGS) geschützt und kann in bestimmten Fällen zwischen Unternehmen übertragen werden (Portabilität).

Die deutschen AZK ähneln eher Girokonten. Sie sind verbindlich, sobald eine BV/DV abgeschlossen ist. Die Eröffnung erfolgt automatisch für die Mitarbeiter. Der Zweck des Kontos besteht darin, der Produktion, der Beschäftigung und der Vereinbarkeit sozialer Zeiten zu dienen. Die Konten sind nahezu ausschließlich für die Akkumulation und den Verbrauch von Zeit reserviert. Transfers zwischen Zeit und Geld sind selten. Die Konten sind eher kurzfristig und lassen vergleichsweise geringe Sparvolumina zu. Sie sollen Schwankungen der Arbeitszeit ermöglichen. Die Begriffe "Ampelphase" und "Obergrenze" haben eine große Bedeutung. Sie erlauben den Arbeitnehmern auch Zeitschulden (Überziehungskredit) und ermöglichen so freie Zeiten, bevor die Arbeit für den Betrieb erbracht ist. Die meisten Regelungen dienen dazu, den Wert von Zeitschulden und -guthaben zu regulieren. Die „Girokonten“ sind selten gegen Insolvenzen versichert<sup>12</sup> und nicht zwischen Unternehmen transferierbar. Guthaben werden nicht verzinst, und umgekehrt sind für Zeitschulden keine Sollzinsen zu leisten.

---

12 Der kurzfristige Charakter und die vergleichsweise geringen Ansparmöglichkeiten dürften das Fehlen einer Insolvenzversicherung erklären, die bei Langzeitkonten auch in Deutschland zwingend vorgeschrieben ist.

## 5. Deutsch-französische Divergenz oder Konvergenz?

Der voranstehende Vergleich hat einige zentrale Unterschiede in den Regelungsstrukturen von AZK in Deutschland und Frankreich aufgezeigt. Wie lassen sich diese Unterschiede erklären? Welche Gründe veranlassten die kollektiven Akteure, AZK nach unterschiedlichen Prinzipien und Mustern zu regeln? Welche Aspekte sprechen auf der französischen Seite dafür, langfristige Ansparziele bei Zeit in den Vordergrund zu rücken? Warum stehen in Deutschland kurzfristige, produktionsorientierte Ziele im Vordergrund? Wir gehen von der Annahme aus, dass jede Seite spezifische Interessen verfolgt. Die Unterschiede resultieren aus Kompromissen, die unterschiedlichen Interessen und Konzeptionen von AZK entsprechen (Reynaud, 1988). Unser Ansatz verzichtet, wie bereits angeführt, auf Gesellschaftsmodelle oder Modelle von industriellen Beziehungen. Dies ist auch ein Grund, warum wir von einer systematischen Betrachtung von Akteuren, Regeln, Systemen oder Verhandlungen Abstand halten möchten. Wir schlagen vor, Elemente unserer Analyse neu zu beleuchten, um erste Erklärungsversuche zur Diskussion stellen.

Wir diskutieren drei Faktoren, die die Unterschiede erklären könnten: den Ursprung der Vereinbarungen, betriebliche und wirtschaftliche Kontexte und Elemente industrieller Beziehungen.

### 5.1 Entstehungsgeschichte von AZK in Frankreich und Deutschland

Um den Unterschied zwischen Regelungen zu verstehen, sind sie zunächst in ihren historischen Kontext einzuordnen. Sie basieren auf Entwicklungen und werden von sozialen Zwängen und Beziehungen geprägt. Man könnte von einer „Trägheit der Entscheidung“ sprechen (Reynaud & Richebé, 2007). In Frankreich kam der Gleitzeit (*horaires variables*) eine besondere Bedeutung 1982 bei der Arbeitszeitreduzierung von 40 auf 39 Stunden pro Woche zu (erste Form von AZK). Das eigentliche AZK wurde aber erst 1994 per Gesetz eingeführt. Es hatte zwei Ziele: Es sollte einen Mindesturlaub von 6 Monaten erlauben und gleichzeitig eine Neueinstellung als Urlaubsvertretung ermöglichen. Das Ziel „Beschäftigung durch Urlaub“ Mitte der 1990er Jahre ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass der Mangel an Beschäftigungsmöglichkeiten ein ernstes Problem darstellte, generelle Arbeitszeitverkürzungen aber nicht mehr auf der politischen Agenda standen. Die Beschäftigungsziele wurden jedoch nicht erreicht. Die ab 1998 eingeführte generelle 35-Stundenwoche führte dann einerseits zu positiven Beschäftigungseffekten. Andererseits wurden zahlreiche BV zu AZK abgeschlossen, welche es ermöglichen sollten, die Arbeitszeitverkürzung betriebsnah umzusetzen.

Die 35-Stundenwoche in Frankreich seit Ende der neunziger Jahre (Bloch-London, 2000) verursachte bei ihrer Umsetzung organisatorische Probleme, welche durch das Ansparen auf AZK teilweise aufgefangen wurden. Viele Betriebe hielten an der 39-Stundenwoche fest und die AZK wurden mit der Differenz gefüllt. Diese Praxis entspricht der in Deutschland. Nach der Einführung von Jahresarbeitszeiten (1607 Stunden seit dem Jahre 2000) ist mittlerweile die mehrjährige Verteilung der Arbeitszeit ermöglicht worden. Die Gesetze von 2005 (L 296), 2008 (L-111), 2016 (L-1088) erlauben in Frankreich nicht nur durch BV, die Arbeitszeit auf eine dreijährige Zeitspanne zu verteilen. Sie erlauben auch, dass auf dem AZK angesparte Zeit bis zum Ende dieser Periode nicht mehr als zuschlagspflichtige Überstunden bewertet wird. Das Gesetz von 2016 besagt schließlich, dass BV,

welche vor 2008 abgeschlossen wurden und die dem gesetzlichen oder tariflichen Rahmen der jährlichen Festlegung der Arbeitszeiten nicht folgten, jetzt auch offiziell anerkannt werden. Diese Vorgehensweise zeigt die zentrale Rolle der BV und eine Dezentralisierung der industriellen Beziehungen. Die in diesem Beitrag aufgezeigten Ziele der sozialen Vereinbarkeit von Zeiten und das langfristige Sparen von Arbeitszeit sind nicht durch das Gesetz, sondern erst durch betriebliche Vereinbarungen zu den zentralen Antriebskräften der französischen AZK geworden.

In Deutschland kamen Gleitzeitkonten in den 1960er Jahren auf, um das bei einem gleichzeitigen Arbeitsbeginn und -ende sich bildende erhöhte Verkehrsaufkommen zu entzerren. Sie bilden die Urform der Arbeitszeitkonten, die mittlerweile in zahlreichen Varianten (Überstunden-, Flexi-, Ampel-, Jahresarbeitszeit- und Langzeitkonto usw.) große Verbreitung gefunden haben. Über 56 % der Beschäftigten organisieren ihre Arbeitszeit mit Hilfe eines Arbeitszeitkontos, und 2% nutzen ein Langzeitkonto (Ellguth et al., 2018). Im Gegensatz zu Frankreich haben AZK in Deutschland einen tarifpolitischen Hintergrund. Die große Stunde für die Ausbreitung von AZK schlug in Deutschland im Zusammenhang mit den Verkürzungen der tariflichen Wochenarbeitszeit Mitte der 1980er Jahre. Die als ein Kompromiss zwischen kürzeren und flexibleren Arbeitszeiten ausgehandelten Tarifverträge in der Metallindustrie delegierten die Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung von zunächst 40 auf 38,5 Stunden an die Betriebsparteien, Management und Betriebsräte. Sie überließen ihnen die Form der Arbeitszeitverkürzung, ob kleinteilig in täglicher Portionierung festgelegt oder über mehrere Wochen angespart in Form von freien Tagen, die entweder individuell gewählt werden konnten oder (teilweise) für die Gesamtbelegschaft vereinbart wurden. Viele Betriebe behielten die 40-Stundenwoche bei und richteten Arbeitszeitkonten ein, auf denen die Differenz zwischen der (längeren) tatsächlichen und der vereinbarten (kürzeren) Arbeitszeit angespart wurde (Seifert, 1987).

Das Ansparen von Zeiten ist mehr auf Veränderungen der letzten 30 Jahren als auf die Ursprungsregel zurückzuführen. Arbeitszeitverkürzungen in Deutschland und Frankreich, die Krisenbewältigung von 2008 und auch die Einführung von Langzeitkonten (LZK) in Deutschland sind wichtige Elemente des Kontextes.

## 5.2 AZK im Betrieb

Denkbar ist ferner, dass die Datensätze, die unserer Untersuchung zugrunde liegen, eine unterschwellige Konvergenz der deutschen und französischen Situation tendenziell unterschätzen könnten. Da wir keine Analyse zu verschiedenen Zeitpunkten getätigt haben, können wir die Hypothese einer Konvergenz nicht testen. Aber angesichts der fundamentalen Unterschiede, welche unsere Analyse zeigt, halten wir es zumindest für unwahrscheinlich, dass eine langsame und beständige Konvergenz stattfindet. Wir nehmen an, dass die beobachtete Differenz bei den AZK-Vereinbarungen sich auch auf den Betriebsalltag bezieht, welcher auf beiden Rheinseiten nicht identisch zu sein scheint. AZK in Deutschland können als Zeitverwaltungsinstrument betrachtet werden, das dazu dient, die Arbeitszeit an die Nachfrageanforderungen anzupassen. Flexibilität für Betriebe und für Beschäftigte beschreiben einen Austauschprozess, den AZK ermöglichen sollen.

Die Vorherrschaft von Industrieunternehmen in unserer Stichprobe, insbesondere im deutschen Fall, zeigt einerseits betriebliche Belange und einen Rationalisierungsdruck, wel-

cher sich auf Zeitersparnis gründet. Andererseits bieten AZK für die Mitarbeiter freie Zeit „à la carte“, welche die Zeitsouveränität erhöht. AZK bewegen sich in diesem Spannungsverhältnis. Die Möglichkeit, durch Abbau von Zeitguthaben und Zeitverschuldung auf Wirtschaftskrisen (wie die von 2008/09) oder durch Zeitguthaben auf Vollbeschäftigungssituationen in bestimmten Regionen zu reagieren, verweist auf die Notwendigkeit, dass Betriebe kurzfristige wirtschaftliche Puffer benötigen, um durch interne Flexibilität auf unterschiedliche Arbeitsbedarfe rasch und kostengünstig zu reagieren. Deutsche Betriebe sind stark von der Industrie, ihren Exporten und dem internationalen Handel abhängig. Sie sind anfälliger für externe Schocks als die französische Wirtschaft. Der Kompromiss zwischen variabler Produktion und zeitlicher Autonomie scheint somit auf einer internen Anpassung an die Veränderungen der Produktnachfrage zu beruhen.

In Frankreich spielen Beschäftigungsaspekte nur eine untergeordnete Rolle bei der Regulierung von AZK. Zwar war die Einführung der 35-Stundenwoche eine externe Einschränkung für Betriebe, aber AZK werden heute nicht mehr für Beschäftigungsziele konzipiert, wie dies auch die obenerwähnte Auswertung der Präambeln verdeutlicht hat (s. Abb.4). Auch die Bildung von Zeitschulden spielt in Frankreich keine Rolle, um Krisen wie in Deutschland aufzufangen, und steht derzeit auch nicht zur Diskussion. Negative Kontosalde müssen, wenn sie vorkommen, am Ende des Jahres ausgeglichen werden. Der Beschäftigte schuldet dem Arbeitgeber keine Zeit und hat auch nicht mit Zeitschulden für eventuelle konjunkturelle Risiken zu haften<sup>13</sup>. Auch Kappzeiten sind eher unbekannt, da wie oben ausgeführt, Arbeitszeiten dem Arbeitgeber nicht ohne Entgelt zur Verfügung gestellt werden dürfen.

Im Zusammenhang mit Beschäftigung kann man auch erwähnen, dass die Bildung großer Zeitguthaben wahrscheinlich eine negative Rolle beim Abbau der Arbeitslosigkeit in Frankreich spielt. Zusätzlicher Arbeitsbedarf wird nicht durch Einstellungen, sondern durch Arbeitszeitverlängerung mithilfe von AZK bereits Beschäftigter abgedeckt (Giotto & Thommes, 2017). AZK bieten französischen Betrieben darüber hinaus Lösungen für spezifische Probleme. Die bekannt langen Arbeitszeiten von Führungskräften und die Anhäufung ihrer Zeitguthaben über einen sehr langen Zeitraum ermöglichen es Unternehmen beispielsweise, berufliches Engagement mit AZK zu belohnen, ohne Einstellungen vorzunehmen. Auch die hohen Sozialabgaben für Arbeit in Frankreich favorisieren diesen Trend zur Zeitakkumulation von bereits Beschäftigten. Jüngste Entwicklungen (2018) zur steuerlichen Befreiung von Überstunden im Betrieb gehen in die gleiche Richtung der Zeitakkumulation.

### 5.3 Industrielle Beziehungen

Schließlich müssen die AZK auch aus Sicht der industriellen Beziehungen beleuchtet werden. Das Zusammenwirken von Staat, Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretungen führte zu unterschiedlichen Gleichgewichten in den beiden Ländern. Die betriebliche Interessensvertretung ist in beiden Ländern prinzipiell sehr unterschiedlich (Artus, 2010). Wie er-

---

13 So entschied zum Beispiel ein Gericht im Falle eines Autoherstellers im Jahre 2011.

S. <http://www.unsa-assmat.fr/pages/textes-de-lois/jurisprudences/le-salarie-n-a-pas-a-devoir-du-temps-a-son-employeur.html>.

wähnt, hat der Gesetzgeber in Frankreich eine aktivere Rolle bei den Vereinbarungen gespielt: Er hat das AZK-Gesetz geschaffen, er hat mit der Verkürzung der Arbeitszeit auf 35 Stunden begonnen und greift beispielsweise in die Tarifautonomie ein, indem er geltende Tarifverträge auf die meisten Unternehmen in Frankreich ausdehnt (Allgemeinverbindlichkeitserklärungen). Andererseits ist die Gesetzesinitiative seit Jahrzehnten (seit den Auroux-Gesetzen von 1982) vor allem bestrebt, die Verhandlungen in Unternehmen und Dezentralisierung zu fördern (Thoemmes, 2013). Es ist daher nicht überraschend, dass der Gesetzgeber die Einführung von AZK im Jahr 1994 an das Bestehen einer entsprechenden Betriebsvereinbarung knüpfte.

In Frankreich beansprucht der nicht gewählte Gewerkschaftsdelegierte (entsprechend der Repräsentativität der Organisation, zu der er gehört) grundsätzlich auf der Arbeitnehmerseite zu verhandeln. Der Managementvertreter steht häufig einer Gruppe von Delegierten verschiedener Gewerkschaften gegenüber, um Vereinbarungen auszuhandeln. In Frankreich ist die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten über einen Tarifvertrag abgesichert (98,5%, ILO 2014; Deutschland: 56%, ILO 2016). Dies ist den Allgemeinverbindlichkeitserklärungen zu verdanken, welche es dem Arbeitsminister ermöglichen, die Bestimmungen einer Branchenvereinbarung für alle Beschäftigten verbindlich zu machen. Diese gilt für alle Unternehmen einer Branche, auch solche, die nicht Mitglied eines Arbeitgeberverbands sind. In Deutschland ist diese Vorgehensweise weniger stark ausgeprägt und zurückgehend, weil das Tarifvertragsgesetz den Arbeitgebern, anders als in Frankreich, in solchen Verfahren ein Vetorecht einräumt. Neben der Tarifautonomie ist auch die betriebliche Mitbestimmung ein Unterscheidungsmerkmal.

Wir haben erwähnt, dass der deutsche Betriebsrat umfassende Rechte in Bezug auf Beratung und Mitbestimmung hat. Insbesondere die Genehmigung von Überstunden und die Akzeptanz von Flexibilität im Unternehmen sind Ressourcen, mit denen diese Institution die Interessen der Arbeitnehmer wahrnimmt, auch weil das Streikrecht auf die Tarifebene verlagert ist. Die Aushandlung von Löhnen und Arbeitszeiten ist das Vorrecht der Tarifpolitik. Die Regeln der AZK profitieren daher anders als in Frankreich von einer Perspektive, die andere Faktoren wie Lohnerhöhungen, welche auf der Tarifebene ausgehandelt werden, ausblendet. In dieser Situation bemüht sich der Betriebsrat darum, das reibungslose Funktionieren des Betriebes für die Arbeitnehmer zu gewährleisten, ohne jedoch auf die Dauer der tariflichen Arbeitszeit Einfluss zu nehmen und ohne ihr Recht auf die Genehmigung von Überstunden aufzugeben. Ampelkonten sind in diesem Sinne die „Idealform“ von kurzfristigen und begrenzten AZK.

Die industriellen Beziehungen und die Interessen ihrer Akteure zeigen also generelle Differenzen auf: Unterschiede zwischen Gesetz, Tarifvertrag und BV, der Unterschied zwischen Langfristigkeit und Kurzfristigkeit, die Trennung / die Vereinigung von Zeit und Geld, die Vertretung individueller und kollektiver Interessen, die Frage der Schulden und der Grenzen des Sparens, die Frage der Arbeitslosigkeit und der Beschäftigung, die Verringerung und Verlängerung der Arbeitszeit.

Die drei Ansätze, die wir zusammengefasst haben, liefern hier den Anfang eines Erklärungsbeitrags zu den aufgezeigten Unterschieden. Die Entwicklung der Gesetze (AZK in Frankreich, Langzeitkonten in Deutschland), vor allem aber die BV/DV modifizieren die Regelungen entsprechend dem Kräfteverhältnis und den Interessen der Verhandlungsakteu-

re. Die betriebliche Mitbestimmung, welche in dieser Form in Frankreich nicht existiert, trägt zur spezifischen Ausprägung der AZK in Deutschland bei. Bei der Prüfung der Rechtsnormen sehen wir eine gewisse Konvergenz, aber diese kann den grundsätzlichen Unterschied der AZK in beiden Ländern nicht verbergen.

## 6. Fazit

Der vorliegende Beitrag vergleicht auf der Basis von Dokumentenanalysen Regulationsstrukturen von Arbeitszeitkonten in Frankreich und Deutschland. Wie die Analyse zeigt, handelt es sich um unterschiedliche Typen von Arbeitszeitkonten, in Deutschland eher um kurzfristige Konten- und in Frankreich eher um langfristige Konten, welche auch kurzfristig genutzt werden können. Dementsprechend dienen sie unterschiedlichen Zielen. In Deutschland sollen sie den Betrieben vor allem die Möglichkeit bieten, kurzfristige zeitliche Schwankungen im betrieblichen Arbeitseinsatz auszugleichen, gleichzeitig sollen sie Beschäftigten etwas mehr Zeitautonomie ermöglichen. Zeitautonomie steht in beiden Ländern ähnlich unter dem Vorbehalt der betrieblichen Belange. Inwieweit es gelingt, dieses Spannungsverhältnis unterschiedlicher Zeitanforderungen auszugleichen, lässt sich mit Hilfe der hier zugrunde gelegten Analyse von BV nicht beantworten. Hierzu sind Beschäftigtenbefragungen erforderlich.

In Frankreich handelt es sich um einen globaleren Ansatz, welcher nicht zwischen Kurz- und Langzeitkonten unterscheidet. Von kurzen Freizeiten bis hin zur Vorruhestandsregelung ist alles inbegriffen. Wie auch bei Sparkonten, ist es in Frankreich möglich, kurzfristig Tage oder Geld zu entnehmen. In Deutschland ist dies prinzipiell bei Langzeitkonten nicht möglich (Groß, Maschke, & Mierich, 2019), die hier aber wegen ihrer geringen Verbreitung nicht untersucht wurden. Historisch war in Frankreich das AZK seit 1994 auch als ein Langzeitkonto ausgerichtet, welches aber in Zeit geführt wird. Durch Auszeiten sollten sie für zusätzliche (befristete) Einstellungen sorgen, um den Arbeitsmarkt zu entlasten. Im Unterschied zu Deutschland verfolgte der Gesetzgeber mit der Einführung von AZK ursprünglich ein beschäftigungspolitisches Ziel. Wir haben aber gezeigt, dass diese französische Ursprungsregel durch Gesetzesrevidierungen (Abschaffung des Mindesturlaubes usw.) und durch BV (kein Beschäftigungsziel, usw.) wesentlich geändert wurde. Als langfristige Konten schließen sie mittlerweile die kurzfristige Nutzung ein, um Zeitautonomie zu fördern, ohne aber bestimmte Regelungen wie in Deutschland (Ampelkonten, Zeitschulden) zu übernehmen.

In Frankreich scheint der Spielraum für Zeitautonomie etwas größer als in Deutschland. Beschäftigte können dort immerhin entscheiden, ob sie ein AZK führen, während diese Entscheidung in Deutschland allein in den Händen der Arbeitgeber liegt. Ansonsten zeigt der Ländervergleich bei der Nutzung der Guthaben keine markanten Unterschiede für Zeitautonomie.

Die sehr unterschiedliche Ausprägung von AZK in Deutschland und Frankreich sagt noch nichts über zukünftige Entwicklungen aus. Betriebliche Praxis wie auch Gesetzesinitiativen zeigen Konvergenzpotentiale auf. Höhere Volumina und Langzeitkonten auf deutscher Seite und die stärkere Einbindung kurzfristiger Arbeitszeitänderungen (negative Saldo) in Frankreich könnten diese Entwicklungen in den kommenden Jahren beeinflussen.

Die sehr unterschiedlichen Muster der AZK in beiden Ländern dürften vor allem mit ihrer spezifischen Entstehungsgeschichte, den jeweiligen betrieblichen Besonderheiten sowie Unterschieden in den industriellen Beziehungen zu tun haben. In Deutschland sind Arbeitszeitkonten auch ein Ergebnis des tariflichen Kompromisses in der Auseinandersetzung um die Arbeitszeitverkürzungen Mitte der 1980er Jahre. Die Gewerkschaften mussten flexible Arbeitszeiten hinnehmen, um im Gegenzug generelle Arbeitszeitverkürzungen durchsetzen zu können. Aus der betrieblichen Perspektive werden AZK in Frankreich als eine Möglichkeit gesehen, die Arbeitszeit zu verlängern und dadurch Kosten für zusätzliche Einstellungen zu sparen. In Deutschland dienen AZK vor allem dazu, den Einsatz des vorhandenen Personals mit einem schwankenden Arbeitsbedarf zu synchronisieren. Ferner ist es der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland, die in dieser Form in Frankreich fehlt, zuzuschreiben, dass die Regelungsstrukturen stark auf Begrenzung und Kontrolle der Arbeitszeiten ausgerichtet sind, während es in Frankreich um ein Abwägen von Einkommen und Zeit geht.

## Bibliographie

- Artus, I. (2010). Interessenhandeln jenseits der Norm: Ein deutsch-französischer Vergleich betrieblicher Interessenvertretung in peripheren und prekären Wirtschaftssegmenten, *Industrielle Beziehungen*, 17 (4): 317–344.
- Baumann, H. & Maschke, M. (2016). Betriebsvereinbarungen 2015 – Verbreitung und Themen, *WSI-Mitteilungen*, 69 (3), 223–232.
- BAuA (2016). *Arbeitszeitreport Deutschland 2016*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bellmann, L. & Gewiese, T. (2004). Entwicklung der Arbeitszeitkonten in Deutschland, *Arbeit und Beruf*, 55 (11), 329–331.
- Bellmann, L., Crimmann, A. & Evers, K. (2013). Betriebliche Dynamik und Flexibilisierung auf dem deutschen Arbeitsmarkt, M. Bornwasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit – Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 43–60), Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bloch-London, C. (2000). Les normes de durée du travail à l'épreuve des négociations: le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail, *Travail et Emploi*, 83, 27–45.
- Benoit-Guilbot, O. (1989). Quelques réflexions sur l'analyse sociétale : l'exemple des régulations des marchés du travail en France et en Grande-Bretagne, *Sociologie du travail*, 2, 217–225.
- Clouet, H. (2018). Aux guichets du temps partiel: transactions temporelles dans le service public d'emploi allemand et français, Thèse de Sociologie, CSO, Paris.
- De Terssac G., Thoemmes J., Flautre A. & Thébault C. (1998). *La mise en place du compte épargne temps : modalités et enjeux, dans La négociation collective en 1997*, Paris: La Documentation Française, 317–334.
- Ellguth, P. & Promberger, M. (2004). Arbeitszeitsituation und Betriebsrat \* eine Matched-Pair-Analyse mit Daten des IAB-Betriebspanels. Bellmann, L. & Schnabel, C. (Hrsg.), *Betriebliche Arbeitszeitpolitik im Wandel*, (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 288), Nürnberg, 111–131.
- Ellguth, P., Gerner H. D. & Zapf, I. (2018). Arbeitszeitkonten in Betrieben und Verwaltungen. Flexible Arbeitszeitgestaltung wird immer wichtiger. IAB-Kurzbericht 15, Nürnberg.
- European Commission (2018). Flash Eurobarometer 470  
<http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/ResultDoc/download/DocumentKey/84205>.

- Eurofound (2019). <https://www.eurofound.europa.eu/data/european-company-survey>.
- Giotto, T. & Thoemmes, J. (2016). La capitalisation du temps de travail, *Cahiers de recherche sociologique*, (59–60), 113–134. doi: 10.7202/1036789ar.
- Giotto, T. & Thoemmes, J. (2017). Le compte épargne temps: Mieux vivre ou travailler plus ? *La nouvelle revue du travail*, (11). doi: 10.4000/nrt.3279.
- Groß, H. & Seifert, H. (2017). Regulierte Flexibilität – Betriebliche Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten, *WSI-Mitteilungen* 70 (6), 432–441
- Groß, H., Maschke, M. & Mierich, S. (2019). Regelungen von Arbeitszeitkonten. *Mitbestimmungspraxis*, 20, Düsseldorf.
- Hall P.A. & Soskice D. (2001), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: OUP.
- Heidenreich, M. (1991). Verallgemeinerungsprobleme in der international vergleichenden Organisationsforschung, Heidenreich, M. & Schmidt, G. (Hrsg.), *International vergleichende Organisationsforschung* (S. 48-66), Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Herzog-Stein, A. & Seifert H. (2010). Deutsches “Beschäftigungswunder” und flexible Arbeitszeiten, *WSI Diskussionspapiere*, 169, Düsseldorf.
- INSEE (2018). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3676623?sommaire=3696937>
- Labit A. & Thoemmes J. (2003), 20 ans de comparaison France-Allemagne: de l’effet sociétal à l’analyse de l’articulation des régulations globales et locales », dans Lallement M.& Spurk J. (Hrsg.), *Stratégies de la comparaison internationale* (S. 23-38), Paris: Editions du CNRS.
- Lott, Y. (2015). Working-time flexibility and autonomy: A European perspective on time adequacy, *European Journal of Industrial Relations*, 21, 259–274.
- Lutz, B. (1991). Die Grenzen des „effet sociétal“ und die Notwendigkeit einer historischen Perspektive, Heidenreich, M. & Schmidt, G. (Hrsg.), *International vergleichende Organisationsforschung* (S. 91-105), Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Maurice, M., Sellier F. & Silvestre J.-J. (1979). La production de la hiérarchie dans l’entreprise: recherche d’un effet sociétal: Comparaison France-Allemagne, *Revue française de sociologie*, 20 (2) 331–365.
- Peters, S., v. Garrel, J., Düben, A., & Diemel, H.-L. (2016): *Arbeit – Zeit – Souveränität*, München und Mering.
- Promberger, M., Böhm, S., Heyder, T., Pamer, S. & Strauß, K. (2002). *Hochflexible Arbeitszeiten in der Industrie*, Berlin.
- Reynaud, J.-D. (1979). Conflit et régulation sociale: Esquisse d’une théorie de la régulation conjointe, *Revue française de sociologie*, 20 (2), 367–376.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, (1), 5–18.
- Reynaud, J.-D. (1989). Les règles du jeu: l’action collective et la régulation sociale, Paris: A. Colin.
- Reynaud, J.-D. & Richebé N. (2007). Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire, *Revue française de sociologie*, 48 (1), 3–36.
- Rose, M. (1985). Universalism, culturalism and the Aix group: promise and problems of a societal approach to economic institutions, *European Sociological Review*, 1(1), 65–83.
- Seifert, H. (1987). Variable Arbeitszeitgestaltung – Arbeitszeit nach Maß für die Betriebe oder Zeitautonomie für die Arbeitnehmer? -, *WSI-Mitteilungen*, 40 (12), 727–735.
- Seifert, H. (2001). Zeitkonten: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität, *WSI-Mitteilungen*, 54 (2), 84–90.
- Thoemmes, J. (2013). *Organizations and Working Time Standards: a Comparison of Negotiations in Europe*. New York: Routledge.

- Weber, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme (1904–1905)*, Edition de 1920, trad. française J. Chavy, Paris: Plon.
- Wanger, S. (2017). What makes employees satisfied with their working time? The role of working hours, time-sovereignty and working conditions for working time and job satisfaction, IAB-Discussion Paper, Nürnberg.
- Zapf, I. (2016). Traditionelle und moderne Formen der Arbeitszeitflexibilität, IAB-Bibliothek 361, Nürnberg.
- Zapf, I. & Herzog-Stein A. (2011). Betriebliche Einsatzmuster von Arbeitszeitkonten während der Großen Rezession, *WSI-Mitteilungen*, 64 (1), 60–69.
- Zapf, I. & Weber, E. (2017). The role of employer, job and employee characteristics for flexible working time. An empirical analysis of overtime work and flexible working hours' arrangements. IAB-Discussion Paper 4/2017, Nürnberg.

*Peter Kels und Uwe Vormbusch*\*

## People Analytics im Personalmanagement: Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur? \*\*

### Zusammenfassung

Personalabteilungen gelten traditionell als wenig datenaffin, geraten aber immer stärker unter Druck, die Wirksamkeit betrieblicher Personalmanagementaktivitäten und Mitarbeiterinvestitionen auszuweisen. Vor diesem Hintergrund wächst das Interesse an „Workforce-“ bzw. „People Analytics“, die innerhalb der Managementliteratur sowie von Beratungs- und Softwareunternehmen als revolutionäres Tool und Wegbereiter eines datengetriebenen und evidenzbasierten Managements propagiert werden. Über eine algorithmenbasierte Analyse der Zusammenhänge zwischen dem Arbeitsverhalten und den Kompetenzen von Mitarbeitenden, der Personalmanagement- und Führungspraxis sowie unternehmensbezogenen Performancegrößen sollen die Qualität der Managemententscheide und die Ausschöpfung von Mitarbeiterpotenzialen massgeblich erhöht werden. Unser Beitrag analysiert auf Basis von zwei explorativen Unternehmensfallstudien die organisationale Einbettung von People Analytics aus einer kritischen Perspektive. Er arbeitet fünf Problemfelder für das Personalmanagement und die managerielle Entscheidungskultur sowie relevante arbeitspolitische Aspekte heraus.

Schlagwörter: People Analytics, Workforce Analytics, Industrielle Beziehungen, Big Data, Personalmanagement

### People Analytics in Human Resource Management: Towards an automated decision-making culture?

#### Abstract

Traditionally being considered to have little data affinity, HR departments are coming under increasing pressure to demonstrate the effectiveness of their activities. Against this background, HR managers show a growing interest in „workforce“ or „people analytics“, which are celebrated in management literature and by consulting and software development companies as revolutionary tools of a data-driven and evidence-based management. By means of an algorithm-based analysis of the relation-

---

\* Prof. Dr. phil. Peter Kels, Professor für HRM, Führung und Innovation, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, Hochschule Luzern Wirtschaft, Zentralstrasse 9, CH-6002 Luzern. E-Mail: peter.kels@hslu.ch  
Prof. Dr. Uwe Vormbusch, Professor für Soziologische Gegenwartsdiagnosen, Institut für Soziologie, FernUniversität in Hagen, D-58084 Hagen, E-Mail: uwe.vormbusch@fernuni-hagen.de

\*\* Artikel eingereicht am 03.10.2018. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 24.02.2020

ships between the work behaviour/skills of employees, HRM/leadership practice and company-related performance variables, not only the quality of management decisions, but also the exploitation of employee potential is to be significantly increased. On the basis of two explorative company case studies, our contribution analyses the organisational embedding and application of people analytics from a critical perspective and identifies five central problem areas for human resource management, the managerial decision-making culture and labour policy.

Keywords: people analytics, workforce analytics, industrial relations, big data, human capital management.  
JEL: M50, J24, O15

## 1. Einführung

In einer zahlendominierten Managementwelt wird *People Analytics* ein großes Potenzial als Entwicklungsbeschleuniger des Personalmanagements auf dem Weg zu einem „Wertschöpfungspartner“ der Geschäftsleitung und als Wegbereiter einer „data-driven management culture“ zugeschrieben. People Analytics gelten hierbei als Oberbegriff für eine durch moderne Informationstechnologien und Algorithmen ermöglichte HR-Praxis zur Analyse personenbezogener Daten und Verhaltensspuren in Verbindung mit anderen Unternehmensdaten (vgl. Brüggemann & Schinnenburg, 2018; Manuti & de Palma, 2018; Marler & Boundreau, 2017; Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence, & Stuart, 2016; Biemann & Weckmüller, 2016). Im Rahmen von People Analytics können grundsätzlich folgende Datenquellen herangezogen werden:

1. Informationen über Mitarbeitende, die in Personalinformationssystemen erfasst wurden, wie Leistungs- und Kompetenzbewertungen, Weiterbildungen oder Zertifikate.
2. Öffentlich zugängliche Informationen über Bewerbende oder Mitarbeitende und deren soziales Netzwerk (u. a. Xing, LinkedIn oder Facebook).
3. Alle denkbaren Verhaltensspuren (Big Data), wie das Kommunikations- und Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden und deren betriebliche Vernetzung, die über Standortdaten aus Online-Kollaborationstools, Office-Anwendungen, Intranet oder E-Mails erfasst und zusammengeführt werden können (vgl. hierzu Höller & Wedde, 2018; Strohmeier, 2017; Angrave et al., 2016; Christ & Ebert, 2016).

People Analytics treten an mit dem Versprechen, die Voraussetzungen für eine datenbasierte und damit „bessere“ (weil durch subjektive menschliche Urteile und „Bauchentscheide“ unverzerrte) Entscheidungspraxis im Management zu liefern (vgl. Nielsen & McCullough, 2018; Marler & Boudreau, 2017; Goodell King, 2016; Reindl, 2016; Birri, 2014).

### *Zielsetzung und Vorgehen des Beitrags*

Der vorliegende Beitrag analysiert die organisationale Einbettung fortgeschrittener datenbasierter Analysen im Personalmanagement (People Analytics) und ihre Folgen für die Stellung des HRM als Managementfunktion und für die betrieblichen Arbeitsbeziehungen. *Erstens* arbeiten wir auf Basis einer Sichtung der aktuellen deutsch- und englischsprachigen Managementliteratur die grundlegenden Ziele und Versprechen von People Analytics

heraus. *Zweitens* beschreiben und analysieren wir die Erfahrungen von zwei Grossunternehmen, die seit einigen Jahren datenbasierte Analysen im Personalmanagement durchführen. *Drittens* diskutieren wir spezifische Problemfelder und Konsequenzen von People Analytics.

## 2. Advanced People Analytics in der Managementliteratur: der große Hype

People Analytics (synonym: Workforce Analytics oder HR Analytics) sind ein Baustein einer postulierten Managementrevolution, in der *Daten als Entscheidungsgrundlage* und *Menschen als die essentielle Basis unternehmerischer Wettbewerbsvorteile* zusammengeführt werden. Schon um die Jahrtausendwende behauptete Davenport (2006, S. 1): „Some companies have built their very businesses on their ability to collect, analyze and act on data“. Google, Procter & Gamble und andere Vorzeigeunternehmen „have taken the guesswork out of employee management“, so Davenport, Harris, & Shapiro (2010, S. 1) zu den Potentialen von People Analytics. „Do you *think* you know how to get the best from your people? Or do you *know*?“ (a. a. O., S. 2) Der Unterschied von ‚Meinen‘ und ‚Wissen‘ soll den Übergang zu einem neuen betrieblichen Wissens- und Kontrollregime markieren, das idealtypisch nur datenbasierte Entscheidungen als wertsteigernd und legitim betrachtet.

Der ganz überwiegende Teil der im angelsächsischen Sprachraum zugänglichen Literatur folgt diesem Credo eines datengetriebenen Paradigmenwechsels in der Begründung organisatorischen Wissens und Entscheidens. Auch wenn nicht unbemerkt bleibt, dass der postulierte Paradigmenwechsel auf einer unklaren Grenzziehung von Wissenschaft und Beratung beruht (so z. B. Rasmussen & Ulrich, 2015, S. 236), wird er nicht kritisch infragegestellt.

Sogenannte „Advanced People Analytics“ (APA) gehen dabei weit über die traditionelle Praxis retrospektiver Analysen personalbezogener Kennzahlen (z. B. Fluktuationsraten oder Rekrutierung) hinaus („Descriptive Analytics“). APA nutzen Techniken wie Data Mining, maschinelles Lernen und fortschrittliche statistische Methoden, um das Arbeits- und Leistungsverhalten von Einzelpersonen oder Teams zu analysieren, unbekannte Zusammenhänge zu identifizieren, das zukünftige Verhalten modellbasiert vorherzusagen und aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse personalbezogene Entscheidungen abzuleiten (Mishra, Raghvendra Lama, & Pal, 2016; Christ & Ebert, 2016; Goodell King, 2016). Im Fokus stehen dabei die Erfassung, Analyse und Vorhersage von Mitarbeiterleistungen, Kollaborationsmustern, Mitarbeiterabwanderung oder des „Werts“ von Mitarbeitenden für die Organisation („Employee Lifetime Value“) (Mishra et al., 2016, S. 33). Postuliert die stark präskriptive Managementliteratur eine neue Tiefe der Erkenntnisse „über das persönliche und berufliche Leben der Mitarbeiter“ und ihre „Einstellung, ihr Verhalten, ihre Persönlichkeit und ihre Eignung“ (Jain & Maitri, 2018, S. 201) als Grundlage zur Optimierung von HR- und Performance-Management-Prozessen, fehlen empirische Studien zur Umsetzung von APA und deren Auswirkungen auf Personalentscheidungen und Arbeitsbeziehungen weitgehend (Minbaeva, 2018; Brüggemann & Schinnenburg, 2018; Angrave et al., 2016).

In ihrem Überblick über die Veränderung der betrieblichen HR-Funktion durch die HR-Analytik argumentieren Heuvel & Bondarouk (2016, S. 4), dass „advanced HR analytics is becoming mainstream [...] and is increasingly considered to be an indispensable tool for HR“. Gleichzeitig konstatieren auch sie, dass „empirical research on HR analytics and its development is basically non-existent“ (a. a. O., S. 5; vgl. Kremer 2018).

Nicht alles am Hype um das datengetriebene Management im Allgemeinen und People Analytics im Speziellen ist allerdings ‘talk’ oder auf die strategische Erschließung neuer Geschäftsfelder durch Management-Gurus und Beratungsunternehmen zu reduzieren. Sein ernst zu nehmender Hintergrund liegt u.E. sowohl in den neuen technischen Möglichkeiten der Echtzeit-Datenerhebung beinahe aller Arbeitsvollzüge sowie in den mit diesen Möglichkeiten verknüpften Hoffnungen a) eines überlegenen Entscheidungswissens und b) einer neuartigen, die bislang unsichtbaren Tiefenstrukturen der Organisation erfassenden Kontrolle. People Analytics wird dabei nicht nur ein im engeren Sinne wertschöpfendes Potential zugesprochen, sondern soll auch zu mehr Fairness im Unternehmen beitragen. Immer wieder wird hier das Beispiel von Google zitiert, das explizit mittels Algorithmen Personalauswahlverfahren weniger diskriminierend gestalten will. In diesem Sinne tritt auch der Arbeitskreis Controlling (2018, S. 82) für ‚Diversity Analytics‘ ein, welche sich zwar als Teil eines evidenzbasierten Managements verstehen, aber auf Big Data verzichten und dennoch Diskriminierungen durch profunde Datenanalysen verhindern sollen.

Angesichts der Verheissungen von Advanced People Analytics „[to] bring rigor to HR and supplement HR intuition with objectivity“ (Rasmussen & Ulrich, 2015, S. 236) wie auch der gestiegenen managerialen Erwartungen an die Wirksamkeit von People Management geraten HR-Professionals immer stärker unter Druck (vgl. Kels, 2019; Manuti & de Palmer, 2018, S. 50 ff.; Rosenberger, 2014). Einerseits werden sie schon seit längeren mit der managerialen Erwartung konfrontiert, den Wertbeitrag der HR-Funktion sichtbar zu machen bzw. zum Aufbau einer „smarter workforce“ beizutragen (vgl. Kels, 2019, 2009, S. 114 ff.). Andererseits verfügen viele HR-Professionals über keine ausgeprägten Kenntnisse der statistischen Datenanalyse und sind mit der Funktionsweise von Algorithmen und Softwaretools nicht hinreichend vertraut (Varga et al., 2018; Rasmussen & Ulrich, 2015, S. 236). Aus der provokativen und insgesamt irreführenden Behauptung, dass „technology could do the same job as a HR manager, better and faster“ leiten Manuti & de Palmer (2018, S. 40) schliesslich die aus ihrer Sicht alternativlose Anforderung an die HR-Funktion ab, ihre Rolle und Daseinsberechtigung im Unternehmen grundlegend zu hinterfragen und die Möglichkeiten der „cognitive technology revolution“ zur Wertbeitragsteigerung durch effektive People Management-Praktiken konsequent auszuschöpfen. In Einklang mit den Analysen von Tursunbayeva, Di Lauro, & Pagliari (2018, S. 224) wie auch Rasmussen & Ulrich (2015) können wir heute konstatieren, dass trotz des stark wachsenden Marktes für kommerzielle APA-Anwendungen und optimistisch-technikbegeisterter Schilderungen der Anwendungsmöglichkeiten von „intelligent automation“ (siehe u. a. Manuti & de Palmer, 2018, S. 39 ff.) bislang kaum wissenschaftlich überprüfbare Belege für die im Management- und Beraterdiskurs propagierten funktionalen und strategischen Vorteile vorliegen. Wie Rasmussen & Ulrich (2015, S. 237) pointiert formulieren: „they are hypocrites who call for analytics, but do not use analytics to justify the use of analytics“. In ihrer treffsicheren und entlarvenden Analyse der gegenwärtigen Engführungen des Managementdiskurses als auch des Umsetzungsstands

von HR-Analytics in der betrieblichen Praxis, kritisieren Rasmussen & Ulrich (2015) die mit dem Hype um Big Data und Data Analytics oftmals verbundene Verkehrung von Zielen und Zwecken („mean-end inversion“). Diese führe zu einem Datenfetischismus, der die Sammlung von immer mehr Daten als Selbstzweck betrachte, ohne hinreichend zu erkennen, dass HR vor allem in der Lage sein müsse, die richtigen Fragen zu stellen und businessrelevante Entscheidungsgrundlagen zu liefern anstatt wahllos Big Data zu sammeln, um bereits existentes Businesswissen datentechnisch zu unterfüttern.

Ergänzend zu dieser Kritik beobachten wir, dass arbeits- und datenschutzrechtliche wie auch ethische Implikationen von APA-Anwendungen im aktuellen Managementdiskurs weitestgehend ausgeklammert bleiben. Die spezifischen Kompetenzanforderungen an HR-Analytics-Anwender wie insbesondere ein methodisch-reflektierter Umgang mit datenbasierten Entscheidungsmechanismen werden in der aktuellen Diskussion zu wenig adressiert oder engführend auf IT-Methodenskills der organisationalen Netzwerkanalyse reduziert wie bei Manuti & de Palmer (2018, S. 45ff). Dagegen zeigen z. B. die Beiträge von Staab & Geschke (2019), Hölle & Wedde (2018), Ruchhöft (2017) und das Sonderheft der AiB (2015) zu ‚Big Data im Betrieb‘ die eher kritische Aufnahme datenbasierter Management- und HR-Praktiken durch Gewerkschaften und Betriebsräte in Deutschland.

### 3. Methodik

Im Rahmen eines explorativen Vorgehens wurden Experteninterviews mit People-Analytics-Verantwortlichen aus zwei Unternehmen durchgeführt. Dem Fallstudiendesign von *Intrinsic Cases* folgend (vgl. Creswell, 2007; Stake, 1995) zielen die beiden Fälle darauf, explorative Erkenntnisse über ein arbeits- und organisationssoziologisch bislang wenig erforschtes und bezüglich des Feldzugangs eher schwer zugängliches Phänomen zu gewinnen. Konkret soll mithilfe der beiden *Intrinsic Cases* ein vertieftes Verständnis des Einsatzes fortgeschrittener Methoden der People Analytics im betrieblichen Kontextes und deren Bedeutung und Folgewirkungen auf die Personalmanagementpraxis und die Gestaltung betrieblicher Arbeitsbeziehungen gewonnen werden. Da bis heute keine belastbaren Erkenntnisse über den Verbreitungsgrad von People Analytics im deutschsprachigen Raum vorliegen und Arbeitgeber bislang äusserst zurückhaltend über etwaige Aktivitäten in der Öffentlichkeit berichten, gestaltete sich der Feldzugang anspruchsvoll. Von insgesamt acht angefragten Unternehmen, die im Rahmen von People-Management-Fachkonferenzen über Umsetzbeispiele berichteten, konnten schliesslich drei People-Analytics-Verantwortliche aus zwei Unternehmen für Experteninterviews gewonnen werden. Der erste Fall bezieht sich auf ein international tätiges Grossunternehmen im Bereich Luxusgüter und beruht auf einem anderthalbstündigen Experteninterview mit dem Director „Digital HR & People Analytics“. Der zweite Fall bezieht sich auf ein grosses ICT- und Telekommunikationsunternehmen mit Stammsitz in der Schweiz und beruht auf einem ebenfalls rund anderthalbstündigen Doppel-Experteninterview mit dem Leiter des Bereichs „Analytics & Data Consulting“ sowie dem stellvertretenden Leiter des Bereichs „HR-Analytics“.

Die beiden rund anderthalbstündigen Experteninterviews wurden im Mai 2019 von Peter Kels mithilfe eines vorab von den Autoren erarbeiteten Interviewleitfadens durchge-

führt. Sie wurden auf mp3 aufgezeichnet und transkribiert. Die Auswertung erfolgte themenanalytisch mithilfe deduktiv (entlang des Interviewleitfadens) wie induktiv (aus dem Interviewmaterial) gebildeter Kategorien und Kodierungen mit dem Ziel, Übereinstimmungen, Unterschiede und Querverbindungen zwischen den Aussagen der Interviewpartner sichtbar zu (vgl. Miles, Huberman, & Saldana, 2014; Yin, 2014).

Die beiden explorativen Fallstudien erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität oder Generalisierbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse, sondern sollen dazu beitragen, exemplarisch vertiefte Erkenntnisse über die organisatorische Praxis von People Analytics und der Implikationen für manageriale Entscheidungsprozesse und betriebliche Arbeitsbeziehungen zu liefern.

## 4. People Analytics in der betrieblichen Praxis – zwei explorative Fallstudien

Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse der beiden explorativen Unternehmensfallstudien entlang der drei Analysedimensionen a) Zielsetzung und Anwendung von People Analytics, b) Einfluss von People Analytics auf die manageriale Entscheidungspraxis und c) Implikationen für die betrieblichen Arbeitsbeziehungen dar.

### 4.1 People Analytics bei ICTAG<sup>1</sup>

Die „ICTAG<sup>2</sup> ist eine im Bereich der ICT tätige Unternehmung mit Stammsitz in der Schweiz und beschäftigt rund 17.000 Mitarbeitende. Es verfügt seit mittlerweile gut zehn Jahren über ein strukturiertes Data-Warehouse in der heutigen Form, in welchem personalbezogene Ist-Daten im Rahmen von People Analytics systematisch erhoben und analysiert werden.

#### *People Analytics bei ICTAG: Zielsetzungen, Anwendungsgebiete, Prozesse und Vorgehen*

Das HR-Analytics-Teams bearbeitet heute im Schwerpunkt spezifische Aufgabenstellungen und Aufträge des Linienmanagements (sog. „Business Cases“) mittels fortgeschrittener und z.T. bereits prädiktiver HR-Analytik und -Diagnostik. Solche HR-Analysen zielen darauf, die Praxis der Rekrutierung, des Einsatzes und der Entwicklung von Personal, des Talent und Performance Managements, der Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen wie auch den Einfluss organisationaler Rahmenbedingungen, jeweils in Hinblick auf leistungs- und umsatzbezogene Erfolgsgrößen zu durchleuchten. Mithilfe der Visualisierung von Analyseergebnissen, Forecasts oder Dashboards wird den verantwortlichen Führungskräften und Managern dann eine dem eigenen Anspruch nach evidenzbasierte Informationsbasis für personal- und organisationsbezogene Managemententscheidungen geliefert:

---

1 Interviewpartner 1: Leiter des Bereichs „Analytics & Data Consulting“, HR-Analytics-Experte und Data-Consultant im Bereich SAP-Integration für externe Kunden. Interviewpartner 2: Stellvertretender Leiter des Bereichs „HR-Analytics“, verantwortlich für HR-Kennzahlen und Analytics-KPIs.

2 Der reale Firmenname wurde aus Gründen der Anonymisierung durch den fiktiven Namen „ICTAG“ ersetzt.

„Mittels Advanced Analytics gebe den Managern z. B. einen Tipp, indem ich sage, ‚schau mal bei dir im Team, da sind drei Leute, da sehen wir eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die abspringen werden‘. Oder: ‚wir haben festgestellt, bei dir im Team kündigen ständig Leute, das ist signifikant anders, was ist da los?‘“ (Leiter des Bereichs Analytics & Data Consulting)

„Ich denke es ist wichtig zu verstehen, dass die Dinge, die wir tun, schlussendlich einen Mehrwert für die Linie bringen sollen, d.h. in Entscheidungen unterstützen im Sinne von evidence based decisions.“ (Stellvertretender Leiter des Bereichs HR-Analytics)

Das Vorgehen bei HR-Analytics-Projekten ist institutionalisiert, entsprechende Projektvorhaben müssen einen klar definierten Bewilligungsprozess durchlaufen. Ausgehend vom Auftrag und der Fragestellung werden zunächst erste Hypothesen gebildet und relevante Datensätze eingegrenzt. Die geplanten Analysen können hierbei nur unter der Voraussetzung durchgeführt werden, dass zunächst der Data Governance Verantwortliche, dann die Sozialpartner (Personalvertretung/Betriebsräte) und schliesslich das unternehmensinterne Ethikboard dem vorgeschlagenen Vorgehen zustimmen – auf Grundlage einer genauen Dokumentation, welche Daten zu welchen Zwecken erhoben werden sollen.

Gegenstand fortgeschrittener HR-Analytik, für welche am Markt etablierte Analyse-tools wie „SAP Predictive Analytics“<sup>3</sup> oder „R“<sup>4</sup>, herangezogen werden, sind insbesondere Daten aus Personalinformationssystemen wie z. B. Stammdaten von Mitarbeitenden, Daten über individuelle Kompetenz- und Leistungsbeurteilungen, Ratings sowie Ausbildungs- und Entwicklungsprozesse<sup>5</sup>. Hypothesengeleitet suchen HR-Analytics-Spezialisten mittels SAP Predictive Analytics explorativ nach statistisch signifikanten Zusammenhängen – hierbei werden verschiedene Modelle von der Software automatisch getestet. Die darauf folgende Analyse eines Business Cases erfolgt dann im Rahmen eines iterativen, kollaborativen Diskussions- und Priorisierungsprozesses unter Einbindung von Data Scientists wie auch den Führungskräften der betreffenden Unternehmensbereiche.

### *Akzeptanz und Einfluss von People Analytics auf manageriale Entscheidungsprozesse*

„Das Thema HR-Analytics hat enorm an Bedeutung gewonnen. Wir machen im Vergleich zu vor einem halben Jahr heute sicher doppelt so viele Analysen und bauen unser Kennzahlensystem ständig aus. (...) Das machen wir weil die Linie die Bedeutung erkannt hat und zunehmend nachfragt.“ (Leiter des Bereichs HR-Analytics)

Die Etablierung fortgeschrittener und prädiktiver HR-Analysen als wichtige manageriale Entscheidungsgrundlage führen beide Interviewpartner auf ein Wechselspiel mehrerer Faktoren zurück: Erstens schaffe der bereits beschriebene, sehr strukturierte Informations- und Bewilligungsprozess (Data Governance, Sozialpartner, Ethikboard) ein Grundvertrauen in

3 „SAP Predictive Analytics“ beruhen auf Machine Learning und ermöglichen eine automatisierte Erstellung von Modellen in wenigen Minuten. In einem einfachen dreistufigen Ansatz lassen sich prädiktive Funktionen auswählen, die für den jeweiligen Anwendungsfall relevant sind.

<https://www.sap.com/swiss/products/predictive-analytics.html#pdf-asset=280754e0-247c-0010-82c7-eda71af511fa&page=1>

4 „R“ ist nach Herstellerangaben „das am häufigsten verwendete HR-Analyse-Tool“, das sich insbesondere für statistische Analysen und Visualisierungen auf Basis großer Datensätze eignet.

<https://www.analyticsinhr.com/blog/hr-analytics-tools/>

5 Tools hingegen, die personalbezogene Daten in der Cloud speichern, werden aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht eingesetzt.

die Seriosität und ethische Verantwortlichkeit der Arbeiten innerhalb des Analyseteams. Zweitens lege man viel Wert auf Transparenz: das HR-Analytics-Team bevorzugt z. B. bewusst Algorithmen deren Funktionsweise erklärbar ist, auch wenn dies auf Kosten der Genauigkeit geht.

„Dort die Transparenz zu geben würde ich noch höher gewichten als das perfekte Modell zu finden. Lieber irgendwo eine Limitation aufzeigen und sagen ‚so haben wir das Modell gerechnet‘ als ein komplexes neuronales Netz zu nehmen, was dann zwar vielleicht besser ist in der Aussage aber für den Anwender einer schwer erklärbaren Blackbox gleichkommt.“ (Leiter des Bereichs Analytics & Data Consulting)

„Es ist kein Selbstläufer, sondern ein iterativer Prozess. Man muss die Modelle immer wieder prüfen und überlegen, welche Aspekte werde ich tatsächlich berücksichtigen und welche nicht. Es braucht immer noch den Menschen, der dort mitreden kann. Es wäre falsch zu sagen ich mache ein Konzept, gebe das in die Produktion und dann läuft das einfach.“ (Leiter des Bereichs Analytics & Data Consulting)

Insbesondere die Plausibilität der Modellierung als auch die Aussagekraft der gewonnenen Erkenntnisse müsse dabei durch den Einbezug des Fach-, Kontext- und Erfahrungswissens lokaler Führungskräfte validiert und geschärft werden, auch, um das Risiko von Fehlschlüssen zu reduzieren:

„Wir sind natürlich extrem angewiesen auf das Wissen von unseren Kunden. Das heisst, wenn wir Korrelationen finden, die Interpretation was das jetzt genau bedeutet und ob wir damit etwas machen, da braucht es die Erfahrung und die Zusammenarbeit mit der Fachabteilung.“ (Leiter des Bereichs Analytics & Data Consulting)

Zugleich räumen beide Interviewpartner ein, dass die Nachvollziehbarkeit von HR-Analytik (und der ihr zugrundeliegenden Modelle und Daten) für Linienmanager nur in Grenzen gegeben sei und diese letztlich dem HR-Analytics-Team vertrauen müssten, dass dort seriös gearbeitet werde:

„Wir wissen immer ganz genau auf welchen Grundlagen die schlussendlichen Daten beruhen. Für HR ist es transparent, für einen Line Manager weniger. Dort geht es um das Thema Trust, also glaubt er, was ich ihm sage. (...) Wir können nicht die ganzen Daten offenlegen, es gibt gewisse Einschränkungen, aber ich denke dass unsere Daten relativ glaubwürdig rüberkommen.“ (Stellvertretender Leiter des Bereichs HR-Analytics)

Drittens befindet sich die HR-Funktion (bei ICTAG wie bei vielen anderen Unternehmen) aus Sicht der befragten Experten heute in der spannungsreichen Situation, den gewachsenen Ansprüchen der Geschäftsleitung an eine effiziente Bereitstellung, Nutzung und Entfaltung von Humanressourcen bei gleichzeitiger Reduktion der Betreuungsdichte des HR-Teams gerecht werden zu müssen.

„HR ist ja in vielen Unternehmungen kein Wachstumsthema (...) Es wird immer weniger der Fall sein, dass ein Line Manager im unteren Drittel einen direkten Ansprechpartner im HR haben wird. Und je weiter wir im HR von solchen Leuten weg sind, desto einfacher ist es mit ihnen zu kommunizieren, wenn wir sagen können ‚das und das und das sind die Grundlagen für diese Entscheidung‘.“ (Stellvertretender Leiter des Bereichs HR-Analytics)

Hierzu passt auch die Beobachtung der beiden Interviewpartner, dass die Schwächung der Verankerung und Reichweite der HR-Funktion im operativen Geschäft eine Verlagerung managerialer Entscheidungsgrundlagen forciert habe: weg vom generalisierten Vertrauen in die personen- und erfahrungsgebundenen Expertise und Urteilsfähigkeit von HR-Businesspartnern – hin zu einem Vertrauen in die Aussagekraft von Daten:

„Heute wird zunehmend auf Effizienz geachtet. (...) Das ist ein enormer Druck auf HR, und dort versucht man natürlich auch einen grossen Teil mit Data-Anwendungen den Managern zurückzugeben, damit er die Entscheide dann selber schnell fällen kann.“ (Leiter des Bereichs Analytics & Data Consulting)

Die schnell anwachsende Nachfrage im Management nach fortgeschrittener HR-Analytik und das ausgeprägte Interesse des Top Managements und Verwaltungsrats lassen sich somit als Indizien eines beginnenden „Kulturwandels“ in der managerialen Entscheidungspraxis werten, in welcher mittels HR-Analytik gewonnene Aussagen als Entscheidungsgrundlagen deutlich mehr Gewicht erhalten als noch in der Vergangenheit:

„Gewisse Entscheidungen fallen einfacher, wenn sie eine Datengrundlagen haben. (...) Ich denke es gibt aber auch Entscheidungen, die durchaus mit einem guten Bauchgefühl entschieden werden sollten, weil vielleicht die Zeit drängt oder die Erfahrung ein ausreichender Indikator ist.“ (Leiter des Bereichs HR-Analytics)

„Die Erklärung kann uns weder die Maschine geben noch kann man das abschliessend statistisch herleiten.“ (Leiter des Bereichs Analytics & Data Consulting)

Beide Experten äussern zugleich deutliche Zweifel gegenüber der in der Managementliteratur postulierten Entwicklung in Richtung einer algorithmenbasierten und damit automatisierten Entscheidungskultur. Den Wert von People Analytics sehen beide demzufolge auch nicht in der Substitution von wissenschaftlicher Expertise oder domänenspezifischem Erfahrungswissen der Führungskräfte und HR-Experten, sondern in der Bereitstellung sorgfältig erstellter, kontextspezifisch reflektierter und mit Daten unterlegter Informationsgrundlagen:

„Eigene Analysen lohnen sich dort, wo wir eine hohe Abhängigkeit von unserer Firmenkultur, den spezifischen Prozessen oder dem Geschäftsmodell vermuten.“ (Leiter des Bereichs Analytics & Data Consulting)

„Ich bin absolut kein Fan von automatischer Entscheidungsfindung. Ich denke unterschätzt sind Daten immer hilfreich für Entscheidungen, die Verantwortung übernehmen muss aber ein Mensch.“ (Leiter des Bereichs HR-Analytics)

### *Implikationen für betriebliche Arbeitsbeziehungen*

Der Bereichsleiter „Analytics & Data Consulting“ berät und begleitet eine Reihe Schweizer Unternehmen bei der Einführung von meist SAP-basierten People Analytics-Prozessen und Methoden. Er beobachtet insbesondere bei Unternehmen, die über keinen institutionalisierten Bewilligungsprozess wie ICTAG bzw. keine vergleichbare Transparenz und Seriosität des Data Science-Teams verfügen (das ist die deutlich überwiegende Mehrheit) z.T. ernstzunehmende Widerstände seitens der Mitarbeitenden:

„Wenn sie z. B. im Banking einen Kundenberater auf einmal automatisch vorschlagen mit welchen Kunden er welchen Produkten besprechen muss. (...) Wenn Sie dann über Menschen entscheiden mit People Analytics, dann ist das Thema noch viel sensibler. Dieser Probleme müssen sich die Unternehmen bewusst werden, man muss sie vorsichtig daran herantreiben und Bedenken ernst nehmen.“ (Leiter des Bereichs Analytics & Data Consulting)

Beide Interviewpartner sind sich dahingehend einig, dass die strenge Beachtung arbeits- und datenschutzrechtlichen Bestimmungen, ethischer Ansprüche und auch der Anliegen der Sozialpartner bei ICTAG unverzichtbare Voraussetzungen für eine echte Akzeptanz von People Analytics durch die Mitarbeitenden sind. So verzichtet man im Rahmen von HR-Analysen bewusst auf eine mittels Data Profiling mögliche automatisierte Analyse individueller Personaldaten:

„Es gibt gewisse Themen, die werden wir gar nie auf individueller Ebene auswerten. Wir machen die Auswertung nur auf Teamebene und schauen keine Gruppen an, die kleiner sind als fünf Personen, weil das Thema allenfalls heikel sein könnte.“ (Stellvertretender Leiter des Bereichs HR-Analytics)

Den Eindruck, dass das eigene Unternehmen leistungsbezogene Aspekte des Arbeitsverhaltens der Mitarbeitenden tracken und analysieren würde ohne darzulegen zu können, zu welchem Zweck dies geschieht möchte man erst gar nicht entstehen lassen, da man negative Effekte auf Arbeitsbeziehungen wie entstehendes Misstrauen bei den Mitarbeitenden befürchtet:

„Ich kann nicht dahingehen und sagen, ‚Ich schaue mal wie deine Performance steht, denn wir sind interessiert hieraus als Unternehmen Learnings zu ziehen‘. Nein, ich muss dahin gehen und sagen, ‚Ich will schauen wie sieht es mit deiner Arbeitsmarktfähigkeit aus. Dazu muss ich wissen was Du für Kurse besucht hast. Um zu sehen was das für einen Impact hat, muss ich das ja auch mit Deiner Performance korrelieren können.‘ Und das wird dann verstanden.“ (Stellvertretender Leiter des Bereichs HR-Analytics)

„Um Verständnis und Vertrauen zu stärken, haben wir bei uns diesen klaren Freigabeprozess institutionalisiert (...) Wenn dieses Vorgehen eingehalten wird, dann sind wir uns auch sicher, dass unsere Hypothesen insoweit überzeugen, dass wir es auch unseren Mitarbeitenden gegenüber entsprechend kommunizieren können.“ (Stellvertretender Leiter des Bereichs HR-Analytics).“

Bei ICTAG verzichtet man ganz bewusst auf den Einsatz von Methoden der „Organisationalen Netzwerkanalyse“ (vgl. hierzu Höller & Wedde, 2018, S. 33 ff.), weil man damit gegen datenschutzrechtliche Regelungen, ethische Grundprinzipien und auch imagepolitische Prinzipien des Unternehmens verstoßen würde:

„Es wäre sicher extrem interessant, aber wir sagen es ist aus ethischer Sicht problematisch. (...) Wir würden sehen, wo sind Informationsgeber und wo sind Informationsnehmer, wo sind allenfalls Influencer. Da haben wir schon unser erstes Problem, weil wenn wir die entdecken und kann ja durchaus auch ein negativer Influencer sein, dann könnte man ja schlussfolgern, man würde quasi Leute rausfiltern (...) Ja, da können Sie ja selber weiterdenken.“ (Stellvertretender Leiter des Bereichs HR-Analytics)

Im folgenden beleuchten wir die Anwendung fortgeschrittener People Analytics auf Basis einer zweiten Fallstudie und arbeiten deren Bedeutung für manageriale Entscheidungsprozesse wie auch die Arbeitsbeziehungen im Betrieb heraus.

## 4.2 People Analytics bei Luxura<sup>6</sup>

„Luxura“ ist ein traditionsreiches Unternehmen, das weltweit über mehrere Verwaltungs- und Produktionsstandorte und über eine grosse Anzahl an Geschäften („Shops“) in vielen Ländern verfügt. Die seit rund drei Jahren existierende Einheit „People Analytics“ ist eines von insgesamt vier Kompetenzzentren der Corporate HR-Funktion, welches den Zugriff und die Qualität personalbezogener Daten und Analysen sicherstellt, das Skill Management betreibt und zudem den Aufbau einer „agilen Organisation“ vorantreibt.

---

6 Der reale Firmenname wurde aus Gründen der Anonymisierung durch den fiktiven Namen „Luxura“ ersetzt. Das Interview wurde mit dem „Director Digital HR & People Analytics“ geführt.

*Zielsetzungen, Anwendungsgebiete und Vorgehen im Rahmen von People Analytics*

People-Analytics (das sind bei Luxura vor allem fortgeschrittene und prädiktive Analysen) werden nicht aus einer klassischen HR-Department-Logik betrieben, sondern sollen manageriale Entscheidungsgrundlagen liefern und über einen optimierten Umgang mit dem Faktor Personal konkrete „Businessprobleme“ in der Produktion oder in den Shops zu lösen. Wie auch bei ICTAG führt man im Auftrag der Geschäftsbereiche und -einheiten spezifische People-Analytics-Projekte durch. Hierbei geht es z. B. darum, den Einfluss von Faktoren wie Überstunden oder Entlohnungssystemen auf die Personalfluktuation (Staff Turnover), die Wirksamkeit von Trainingsmassnahmen, Performance Management Prozessen oder des Personaleinsatzes (Staffing) auf den Umsatz und andere erfolgsrelevante Grössen besser verstehen und dann optimieren zu können:

„Im Rahmen unseres Trainingsprogramms führen wir für die 9.500 Mitarbeiter aus dem Retail pro Jahr ungefähr 200.000 einzelne Trainings durch. 90 Prozent davon sind Online-Trainings, 10 Prozent sind Face-to-Face Trainings. Wir analysieren den Impact jedes einzelnen Trainings auf den Umsatz, um auf dieser Grundlage das Trainingsportfolio zu optimieren.“ (Director Digital HR & People Analytics)

Das methodische Vorgehen bei People-Analytics-Projekten bei Luxura und besteht vereinfacht dargestellt aus drei Schritten: In einem ersten Schritt erfolgt die Definition eines Business Problems mit einem executive Stakeholder. Daraufhin werden dann eine grosse Anzahl an Hypothesen gebildet analog zu anderen Strategieprojekten. Anschliessend wird ein sogenannter „data lake“ angelegt. Dieser integriert 1) sämtliche strukturierte Personaldaten der Unternehmung aus dem globalen Personalinformationssystem<sup>7</sup>, 2) Trainingsdaten und 3) Businessdaten. Für Ende 2019 ist geplant, auch die Daten aus unternehmensinternen „Engagement Surveys“ (das sind diverse Mitarbeiterumfragen) in den Data Lake einzubeziehen, um die Umsetzung führungs- und organisationskultureller Ziele und Vorgaben durch die Organisationseinheiten zu messen und zu „schauen, welche Organisationseinheiten sich eben nicht nach unseren Kriterien verhalten (...) und damit die Implementierung von Policies messbar zu machen.“ (Director Digital HR & People Analytics)

In einem zweiten Schritt werden die Daten im Data Lake hypothesengeleitet und modellbasiert mittels in der Praxis verbreiteter open-source Predictive-Analytics-Tools wie z. B. „R-Studio“ auf signifikante Zusammenhänge hin korreliert und analysiert. Hierbei kann auf eine enorm grosse Datenbank der open-source community zurückgegriffen werden, die Funktionsbausteine wie z. B. Retentions-Analysen oder Engagement Surveys enthält. Der Head People Analytics beschreibt, welche Fähigkeiten und Vorgehensweisen bei der Datenanalyse innerhalb seines Analyseteams erforderlich sind:

„Ich gehe hypothesengetrieben vor und benötige hierfür typische Data Science Skills, aber auch Personalkenntnis und Kenntnisse in Behavioural Science. Ich muss wissenschaftliche Erkenntnisse in meine Datenmodelle einfließen lassen, um diese zu verstehen und geeignete Rückschlüsse zu ziehen. Wir arbeiten hier mit Data Scientists, die uns aus einem Data Science-Pool herauszuarbeiten.“ (Director Digital HR & People Analytics)

---

7 Ein softwarebasiertes Personalinformationssystem umfasst i.d.R. „die Verwaltung der Stammdaten der Mitarbeiter, die Bearbeitung tatsächlicher (Fluktuation) und potenzieller (Personalplanung) Personalbewegungen, die Arbeitszeiterfassung, die Mitarbeiterbeurteilung, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie die computergestützte Lohn- und Gehaltsabrechnung.“ (Gabler Wirtschaftslexikon)

Und drittens schliesslich werden Tools zur Datenvisualisierung wie „Tableau“ eingesetzt, um Abhängigkeiten visuell abzubilden und Informationsgrundlagen für manageriale Entscheidungsprozesse zu generieren:

„Ausgehend von Datenpunkten kann ich relativ einfach Charts erzeugen, die komplexe Datenzusammenhänge simplifiziert darstellen und sich gut für das Storytelling gegenüber Personen eignen, die nicht so datenaffin sind.“ (Director Digital HR & People Analytics)

### *Akzeptanz und Einfluss von People Analytics auf manageriale Entscheidungsprozesse*

Die People Analytics & Digital-HR-Funktion bei Luxura genießt heute eine hohe Akzeptanz innerhalb des Top-Managements und hat – verglichen mit anderen Unternehmen, die ebenfalls eine People-Analytics-Funktion etabliert haben – einen relativ hohen Maturitätsgrad erreicht.

„Wir haben inzwischen ein People Analytics Netzwerk mit dreissig Leadern innerhalb von Europa. Hinsichtlich der Art und Weise, wie wir bei Luxura People Analytics betreiben und einen potenziellen Business Impact erzielen sind wir relativ einzigartig (...) Zwar ist Google in punkto Wissenschaft und Technologieanwendungen weiter (...), aber wir haben die Kombination aus Top Management Support, Verständnis vom CHRO<sup>8</sup>, Ressourcen dazu und ein gutes Team, um wirklich auch Business Impact erzielen zu können.“ (Director Digital HR & People Analytics)

Rückblickend führt der Head People Analytics die starke Position seiner Einheit auf ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren zurück: zunächst sei es gelungen, innerhalb einer recht kurzen Zeit ein Analytics-Team mit erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnissen im Bereich Data und Behavioural Science aufzubauen und den Zugriff auf personalbezogene Daten technisch und organisatorisch zu ermöglichen. Wichtiger noch aber sei eine konsequente Businessorientierung als Basis der Mission und des organisationalen Selbstverständnisses seines Kompetenzzentrums von Beginn an gewesen. Damit einher gehe auch die Fähigkeit seines Teams, die Anliegen des operativen Geschäfts zu verstehen: „die Sprache vom Business (zu) sprechen und nicht die Sprache vom HR. Sonst bleibe ich immer den gleichen eigenen Kreis und kriege auch nie den Top Management Support.“ Mit der Abkehr vom klassischen HR-Department-Denken hin zu einer konsequenten Wertschöpfungsorientierung einher gehe auch eine deutliche Priorisierung von Businessprojekten gegenüber HR-internen Anliegen: „Wir haben sogar interne HR-Projekte abgelehnt, um Business-Projekte zu machen.“ In diesem Zusammenhang sei es zentral, relevante Stakeholder für entsprechende Projekte zu gewinnen und die Analyseresultate visuell und per „Storytelling“ überzeugend aufzubereiten, sodass man „die Möglichkeit hat (...) wirklich diese Entscheidungen signifikant mit zu beeinflussen.“ (Director Digital HR & People Analytics)

Der Leiter People Analytics erläutert an mehreren Beispielen wie es gelungen sei, mithilfe von People Analytics-Projekten Businessentscheide zu beeinflussen. In einem Projekt gab eine sehr hohe Personalfluktuationsrate in bestimmten Märkten den Anlass dafür, deren Ursachen auf den Grund zu gehen und die Mitarbeiterbindung deutlich zu verbessern. Konkret konnte man mithilfe prädiktiver Analysen nicht nur die hohe Personalfluktuationsrate erklären<sup>9</sup>, sondern auch aufzeigen, dass Bonuszahlungen sich positiv auf die Fluktuations- und Um-

8 Damit wird der Chief Human Resource Officer (Personalvorstand) bezeichnet.

9 Ursächlich hierfür waren u. a. zu hohe Zielvorgaben an Mitarbeitende seitens der lokalen Manager mit der Folge, dass keine Boni mehr gezahlt wurden.

satzentwicklung des Unternehmens wie auch die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken würden. Über solche „Use“ oder „Success Cases“, die dann auch innerhalb des Konzerns im Sinne von Storytelling an die entsprechenden Stakeholder im Management kommuniziert werden, habe sich eine für das People-Analytics-Team positive „Eigendynamik“ entfaltet, die letztlich zum heutigen Status des Teams als seriöser Lieferant von Entscheidungsgrundlagen für strategischen Managemententscheide beigetragen habe. Wichtig für die Qualität und Akzeptanz ihrer Analysen sei aber auch, dass das Kontextwissen und Marktverständnis des lokalen Managementvertreter systematisch in die Arbeiten des Analyseteams mit einfließen:

„Es gibt einen zweiwöchentlichen Austausch mit einem lokalen Managing Director, der sein Marktverständnis und sein Wissen der lokalen Teamdynamik liefert. Es muss eine Zusammenarbeit sein.“ (Director Digital HR & People Analytics)

### *Implikationen für betriebliche Arbeitsbeziehungen*

Ebenso wie ICTAG ist auch Luxura vom innerhalb der Managementliteratur propagierten Ideal einer „data-driven culture“ relativ weit entfernt und legt Wert darauf, rechtliche, ethische, mitarbeiter- und organisationsbezogene Anliegen und Sichtweisen bei der Konzeption und Umsetzung von People-Analytics-Projekten einzubeziehen. Konzernweit wurden ethische Prinzipien („ethics corner stones“) definiert, an denen sich das Analytics-Team wie die beteiligten HR-Teams und Business Stakeholder bei ihrer Arbeit orientieren sollen. Mitarbeitende werden über das Intranet darüber informiert, welche Projekte im Analytics-Teams durchgeführt werden, und über einen Newsletter werden Projektresultate publiziert, um hier für Transparenz zu sorgen. People Analytics stehen aktuell noch nicht im Aufmerksamkeitsfokus der Mitarbeitenden bei Luxura – nur selten erhält das Team eine Anfrage, was in einem Projekt konkret gemacht worden sei.

Der Head People Analytics hält eine automatisierte Entscheidungskultur (wie sie beispielsweise bei Amazon gelebt wird, wo Presseberichten zufolge Mitarbeitende per Algorithmus gefeuert wurden/werden) nicht nur für aus rechtlicher (GDPR)<sup>10</sup>, sondern auch aus ethischer Perspektive für „nicht mehr verantwortbar“. In Anbetracht ethischer sowie imagepolitischer Risiken, die sich aus einer extensiven Nutzung von People Analytics ergeben können denkt man bei Luxura darüber nach, zukünftig ein unternehmensweit verbindliches Governance-Modell für People Analytics zu erarbeiten und zudem ein Ethikboard einzurichten. Konkret könne die Gefahr entstehen, dass People Analytics als Werkzeug einer entgrenzten Überwachungs- und Optimierungskultur eingesetzt werde und damit letztlich der wahrgenommenen Attraktivität als Arbeitgeber schade, insbesondere dann, wenn ehemalige oder aktuelle Mitarbeitende sich auf Arbeitgeberbewertungsplattformen wie Kununu oder Glassdoor über derartige Überwachungspraktiken äussern würden:

„Das würde irgendwann publiziert werden (...) Da viele Erwerbstätige heute in der komfortablen Situation sind sich die Jobs aussuchen zu können stellt sich die Frage: Wer möchte heute in der Tabakindustrie arbeiten? Wer möchte heute in der Militärindustrie arbeiten? Und genau das wird auch passieren in einem Be-

---

10 Die für EU-Staaten geltende Reform „General Data Protection Regulation“ (GDPR) hat strengere Datenschutzvorschriften für Unternehmen und Arbeitgeber durchgesetzt, um Menschen in die Lage zu versetzen, mehr Kontrolle über ihre personenbezogenen Daten zu gewinnen. [https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations_en)

reich, wo ich als Mitarbeiter komplett überwacht werde. Das wird eine Strömung sein, die man managen muss.“ (Director Digital HR & People Analytics)

Ein weitere ethisch problematische Anwendung sieht er in einer auf Individuen und deren Arbeits-, Kommunikations- und Leistungsverhalten, Kompetenzen oder ihr soziales Netzwerkzielenden Überwachungs- und Analysepraxis, einem sogenannten „Profiling“ - einer Praxis, auf die man im Analytics-Teams von Luxura (auch wenn hierzu technisch die Möglichkeit bestünde) aus ethischen Überlegungen heraus bewusst verzichtet.

Zugleich rechnet unser Interviewpartner fest damit, dass zukünftig der Druck auf People-Analytics-Teams, „Effizienz aus dem System rauszuholen mit diesen Daten“ oder aber auf algorithmenbasierte Entscheidungssysteme zu setzen zunehmen werde. Letztlich sei es daher unverzichtbar unternehmensinterne Analytics-Kompetenzen aufzubauen, um die oftmals ethisch und rechtlich fragwürdigen Angebote und Versprechungen externer Toolanbieter und die dahinterstehenden Modelle kritisch hinterfragen zu können, „weil ansonsten wird man völlig abhängig und kann gar nicht mehr nachvollziehen, welche Entscheidungsprozesse man eigentlich im Unternehmen hat.“

„Wir hatten zum Beispiel Anbieter, die haben gesagt, wir können für Sie die besten Sales Mitarbeiter selektieren über Behavioural Science Games. Da waren dann aber zum Beispiel die Referenzgruppen die sie in ihren Modellen hatten und dem Retailbereich gegenübergestellt wurden überhaupt nicht valide, die waren nicht mal aus dem Retailbereich.“ (Director Digital HR & People Analytics)

## 5. Analyse der explorativen Fallstudien und Diskussion

In unserer Analyse konzentrieren wir uns auf fünf Problemfelder.

### 5.1 Konsequente Business-Orientierung als Kern des neuen Rollenverständnisses im HR

Durchgängig wird in der normativen Managementliteratur zu People Analytics eine konsequente Ausrichtung auf die Bedarfe der operativen Unternehmensbereiche gefordert. In beiden Untersuchungsfällen bekennt sich die HR-Abteilung ebenfalls deutlich hierzu. Im Fall von Luxura wurden sogar interne HR-Projekte abgelehnt, um Business-Projekte realisieren zu können. Im Fall von ICTAG geht HR-Analytics dabei auch proaktiv auf *vermutete* Probleme der Abteilungen ein und gibt entscheidungsrelevante Hinweise, falls sich Auffälligkeiten in der Auswertung der Daten zeigen, z. B. in Hinblick auf ungewöhnliche Fluktuationsraten. In beiden Unternehmen steht die Fokussierung von People Analytics auf businessinitiierte Aufträge in Zusammenhang mit dem erhöhten managerialen Druck zur Ausweisung des Wertbeitrags des Personalmanagements. Allerdings gibt es Unterschiede in den Strategien des People Analytics-Teams, hierauf zu reagieren. Bei Luxura besteht die Strategie darin, das tradierte Selbstverständnis und den Habitus des „typischen“ Personalers im HR-Department konsequent hinter sich zu lassen und über eine erfolgreiche Kommunikation von Success Cases zu erreichen, dass das HR-Analytics Team als wichtiger Lieferant von Entscheidungsgrundlagen wahrgenommen wird. Bei ICTAG scheint dieses Kalkül ebenfalls eine Rolle zu spielen – hinzu kommt aber noch, dass man mittels People-Analy-

tics die durch personelle Ausdünnung der HR-Funktion erzeugte Problematik einer Schwächung des wechselseitigen Wissenstransfers zwischen HR-Businesspartnern und Linienvorgesetzten zu kompensieren versucht.

## 5.2 Data Literacy als neue Kernkompetenz im HR

Die Integration von Daten in organisationale Entscheidungsprozesse wird in beiden Fällen vorangetrieben. Voraussetzungsvoll ist dabei nicht nur die Fähigkeit, innerhalb des Analytics-Teams komplexe HR-Analysen durchzuführen, sondern auch deren Ergebnisse gegenüber Vertretern der Linie mit nicht so ausgeprägter ‚data literacy‘ zu vermitteln. Bei der Aufbereitung der Daten setzt man in beiden Unternehmen stark auf Spezialisten im Bereich Data Science und weniger auf klassische HR-Professionals. Welche Konsequenzen dies für die HR-Funktion insgesamt hat, ist eine empirisch noch offene Frage. Data Literacy wird für datengetriebene Unternehmen sicherlich zu einer Kernfunktion, insbesondere, wenn man wie Rasmussen & Ulrich (2015, S. 236) von der Vorstellung einer breit angelegten „analytics journey“ ausgeht, welche alle Funktionen von Unternehmen in unterschiedlicher Geschwindigkeit durchlaufen. In welchem Verhältnis diese zur klassischen Fachlichkeit und zum Erfahrungs- und Organisationswissen innerhalb der HR-Funktion steht, ist in Hinblick auf die Wissensordnung datenbasierter Unternehmen sowohl empirisch als auch konzeptionell weiter zu klären. Ebenso offen ist die Frage, ob sich die beträchtlichen finanziellen Investitionen in die Daten- und Analysekompetenz des HR-Personals (durch Rekrutierung und Personalentwicklung) mittelfristig tatsächlich auch auszahlen.

## 5.3 Einsatz von Analytics-Software: Make-or-buy

Aufgrund der Intransparenz der Algorithmen, Modelle und Scoring-Verfahren, die in Standardtools externer Anbieter Anwendung finden, setzt die ICTAG auf eigene Analysen. Diese Haltung erscheint im Kontext der durch HR an den Tag gelegten arbeitspolitischen Vorsicht kohärent. Nicht zuletzt kämpft HR im Zuge der Einführung datengetriebener Steuerungsmodelle auch um sein eigenes Überleben: es muss sich gegenüber der Unternehmensführung als messbar wertschöpfend, gegenüber dem Linienmanagement als problemlösender Handlungspartner und gegenüber der Belegschaft als vertrauenswürdiger Förderer von Kompetenzen ohne Misstrauen erweckende Kontrollaspiration legitimieren. Der Kauf standardisierter Softwarepakete würde HR in die Abhängigkeit von externen Anbietern führen und ihre im Unternehmen wahrgenommene Kompetenz nur weiter untergraben. Er wäre auch mit einem hochgradig institutionalisierten, arbeitspolitisch kooperativen Prozess der Durchführung von Analytics-Projekten kaum vereinbar.

Bei Luxura stellt sich der Fall in arbeitspolitischer Hinsicht etwas anders dar. Die Abwägung dessen, was man kann, gegenüber dem, was man sollte, prägt das Handeln der Akteure weniger stark. Stattdessen werden hier Überlegungen angestellt, in welchen Ländern und an welchen Standorten man People Analytics in Abhängigkeit von dem je erwartetem betrieblichen und gewerkschaftlichen Widerstand am ehesten testen könne.

Neben diesen im weiteren Sinne arbeitspolitischen Erwägungen spielt noch ein zweiter Aspekt eine wesentliche Rolle bei der Frage ‚make-or-buy‘: die Kontrolle über den Analytics-Prozess und seine Ergebnisse. Beide Unternehmen wollen sich die Kontrolle über die

angewandten Modelle nicht aus der Hand nehmen lassen. Die betriebliche Vermittelbarkeit und Angemessenheit der Hypothesen sowie ihre Kontext- bzw. Businesssensibilität sind ICTAG wichtiger als das „perfekte Modell“. Mächtige Tools von der Stange, die alles zu können versprechen, die aber gleichzeitig gewissermaßen ‚oberhalb‘ der Relevanzstrukturen der Businesspartner in den Bereichen operieren, passen in diesem Sinne nicht zu der abwägenden, kompromissorientierten HR-Kultur bei ICTAG. Und auch bei Luxura setzt man eher auf eine Kombination von open source Software als auf die großen Anbieter. Deren Angebote seien oftmals ethisch und rechtlich fragwürdig und modelltechnisch intransparent. Lasse man sich hierauf ein, so werde „man völlig abhängig“ und könne „gar nicht mehr nachvollziehen, welche Entscheidungsprozesse man eigentlich im Unternehmen hat.“

#### 5.4 Hypothesengeleitetes versus datengetriebenes Wissensmodell

Obwohl People Analytics in der Regel mit einem korrelationsbasierten Wissensmodell und der Nutzung von Big Data in Zusammenhang gebracht wird, gehen beide Unternehmen hypothesengeleitet vor. Aus der gemeinsamen Problemdefinition mit dem jeweiligen Business Partner werden zunächst Hypothesen und eine Heuristik abgeleitet, mit diversen Modellen getestet bzw. durchgerechnet, ggf. modifiziert und schließlich gemeinsam interpretiert. Undurchsichtige, stärker auf selbstlernende Algorithmen und Big Data setzende Konzepte passen zu einem solchen Vorgehen eher nicht. In diesem Sinne weichen beide Unternehmen stark von dem einschlägigen Hype um Big Data und Künstliche Intelligenz ab. Sie tun das nicht etwa in Unkenntnis ihrer Möglichkeiten, sondern nach einer bewussten Abwägung der Chancen und Risiken beider Zugänge vor dem Hintergrund ihrer Managementkultur. In beiden Fallstudien wird einer rein daten- und algorithmenbasierten Wissensordnung automatisierten Entscheidens eine klare Absage erteilt: Letztentscheide lägen beim Menschen, der hierbei durch Daten und Modellierungen unterstützt werde, und das solle auf absehbare Zeit auch so bleiben.

#### 5.5 Arbeitspolitische Einbettung

Die arbeitspolitische Einbettung von People Analytics verläuft bei den untersuchten Unternehmen unterschiedlich. ICTAG kann als ein paradigmatisches Beispiel für eine kooperations- und kompromissorientierte Managementkultur mit einem hohen Grad an unternehmenspolitischer Institutionalisierung ihrer Datenpolitik aufgefasst werden. Das bedeutet nicht, dass People Analytics nicht auch in Form von ‚embedded analytics‘ Gefahren für den Datenschutz oder ein wachsendes Kontrollpotential beinhalten. Es bedeutet aber, dass das Management die Potentiale von People Analytics zur Herstellung weitgehender Transparenz und Kontrolle nicht kompromisslos umzusetzen anstrebt. So verzichtet ICTAG auf die umfassende Anwendung der organisationalen Netzwerkanalyse und auf die Identifikation individueller Beschäftigter. Und Luxura beabsichtigt zwar durchaus detaillierte ‚Engagement Surveys‘ und möchte seinen ‚Data Lake‘ damit weiter ausbauen, gleichzeitig soll aber ein Ethikboard eingerichtet werden. Luxura stellt dabei u.E. einen arbeitspolitisch uneindeutigen Fall dar. Die Vorsicht in Hinblick auf individualisierte Auswertungen wird dort – trotz des geplanten Ethikboards – weniger mit ethischen oder rechtlichen Bedenken begründet als insbesondere der Angst davor, dass die Beschäftigten sich mit ähnlichen Waffen zur

Wehr setzen könnten, indem sie ihrem Unmut auf Arbeitgeberbewertungsplattformen wie Kununu oder Glassdoor Luft machen und entsprechende Überwachungspraktiken skandalisieren könnten. Hier scheint weniger das Bewahren einer kooperativen Unternehmenskultur als vielmehr die Angst vor Reputationsverlusten in einem angespannten Arbeitsmarkt eine Rolle zu spielen. Angespannt ist dieser Markt für Luxura vor allem vor dem Hintergrund der teilweise recht hohen Fluktuationsraten in den regionalen Niederlassungen. Und gerade hier haben HR-Analytics Untersuchungen ja dazu beigetragen, dass das Management die Kosten solcher Fluktuationen überhaupt quantifizieren konnte.

## 6. Fazit

In der Managementliteratur wird People Analytics häufig als ein strategisch notwendiger Paradigmenwechsel von einem kausalistischen hin zu einem daten- und korrelationsbasierten Wissensregime propagiert. In den Critical Data Studies (Crawford, Miltner, & Gray, 2014) wird jedoch immer wieder hervorgehoben, dass die Schlussfolgerungen selbstlernender Algorithmen konstruktionsbedingt nicht mehr durch menschliche Akteure nachvollzogen werden können. Auch für vorgebildete Laien wie betriebliche Experten, Betriebsräte oder Personalmanager sind sie vollkommen intransparente ‚black boxes‘, „as opaque as the brain“ (Castelvecchi, 2016, S. 21). Selbst von Beratungsunternehmen wird mittlerweile die mangelnde Transparenz datenbasierter Personalentscheidungen kritisiert: „Data-driven decisions are not guaranteed to be understandable, accurate or good“ (Deloitte, 2018, S. 91). Es kommt hinzu, dass ihre Funktionsweise in der Regel gut gehütete Geschäftsgeheimnisse privater Unternehmen darstellen, sodass eine Transparenz oder Offenlegung von Algorithmen auch ökonomisch unerwünscht ist (Pasquale, 2015 sowie Lemke, Brenner, & Kirchner, 2017, S. 38). Intersubjektive Nachvollziehbarkeit ist jedoch eine der prozeduralen Voraussetzungen dafür, dass ein bestimmtes Wissen von den betroffenen Gruppen als gültig und legitim anerkannt werden kann. In dem Maße, in dem People Analytics auf Big Data und (lernende) Algorithmen setzen, erodiert die Vertrauensbasis ohnehin heikler Personalentscheide. Der Intransparenz algorithmischer Entscheidungssysteme korrespondiert in paradoxer Weise die oftmals mit ihnen verbundene Überzeugung, dass das mittels solcher Systeme hergestellte Wissen ‚wahr‘ als andere Quellen sozialen Wissens sei. Crawford, Miltner und Gray (2014) wie auch Boyd und Crawford (2012) kritisieren Algorithmen und Big Data vor diesem Hintergrund als ‚Mythos‘. Dieser Mythos verbindet eine basale Intransparenz in der Herstellung des Wissens mit dem Glauben an dessen überlegene Aussagekraft. Eine breitere empirische Forschung ist nötig, um abschätzen zu können, in welchem Umfang die betriebliche Praxis den Evidenz- und Effizienzversprechen dieser mythologischen Überhöhung eines auf großen Datenmengen und ihrer algorithmisierten Verknüpfung gestützten Wissensregimes unkritisch folgt. Ein solcher Paradigmenwechsel zeichnet sich in den beiden untersuchten Unternehmen gegenwärtig nicht ab. Black-Box Modelle, wie sie von den großen Softwareunternehmen angeboten werden, werden von den HR-Analytics-Verantwortlichen beider Unternehmen abgelehnt. Die befragten HR-Experten begründen dies einerseits mit ethisch wie arbeitspolitisch problematischen Folgewirkungen, antizipieren andererseits aber auch, dass unternehmerische Entscheidungen und

letztlich auch ihre im Betrieb wahrgenommene Kompetenz durch selbstlernende Algorithmen und rein korrelationsbasierte Modelle untergraben werden könnten. Daten seien wichtig für die Entdeckung von Zusammenhängen, für Analysen, und auch für die Legitimation von Entscheidungen – Daten allein jedoch seien ohne ihre Kontextualisierung, ihre gemeinsame Interpretation und ohne das Erfahrungswissen von Experten nicht von Wert. Insofern zeigt unsere Empirie eine deutliche Skepsis der HR-Verantwortlichen gegenüber nicht überprüfbareren People Analytics Tools. Die Entscheidungsautonomie betrieblicher HR-Experten und des Managements überhaupt wird dabei von zwei Seiten bedroht: von ‚innen‘ durch die Intransparenz algorithmischer Entscheidungssysteme, von ‚außen‘ durch Softwareunternehmen wie Microsoft und IBM, welche die Kontrolle über für den Geschäftsprozess ausgesprochen relevante Daten und ihre Analyse zu gewinnen drohen, indem sie Daten nicht nur eines, sondern von Hunderten Unternehmen analysieren und kontrollieren. Ohne den Zukauf von strategischen Informationen, die durch die Analyse solcher riesiger, weit oberhalb der Kontrollmöglichkeiten des Einzelunternehmens angesiedelter ‚data lakes‘ gewonnen wurden, könnten die betrieblichen Akteure bald die Kontrolle über ihre Daten und damit die Grundlage ihrer Entscheidungen verlieren. Gleichwohl lehnen beide untersuchte Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen das ‚Profiling‘ und Netzwerkanalysen, die das Sozial-, Kommunikations- und Arbeitsverhalten einzelner Mitarbeiter in den Blick nehmen (Höller & Wedde, 2018), zum gegenwärtigen Zeitpunkt ab. Dass dies durchaus nicht immer der Fall sein muss, verdeutlicht der von Staab & Geschke (2019) untersuchte Fall. Sie teilen die Sorge um die Unruhe, die solche Anwendungen auslösen würden, und wollen den arbeitspolitischen Bruch vermeiden, der mit der Umsetzung eines radikal datenbasierten Personalmanagements einherginge. Beide Unternehmen zeigen sich distanziert gegenüber selbstlernenden Algorithmen und Big Data und setzen stattdessen auf eine Art organisationskulturell „Embedded People Analytics“. Allerdings machen die Einschätzungen der befragten Experten auch klar, dass die weitreichenden Möglichkeiten zur Analyse des „kulturellen Fits“ zwischen Zielvorgaben und dem Verhalten von Individuen oder Teams („Engagement Analytics“) oder des Kommunikations- und Vernetzungsverhaltens von Mitarbeitenden nicht undenkbar sind. Vor den nicht nur ethisch, arbeits- und datenschutzrechtlich, sondern auch arbeitspolitisch hochgradig konfliktträchtigen Implikationen scheuen sie jedoch zurück.

## Literaturverzeichnis

- Arbeitsrecht im Betrieb (AiB) (2015). *Big Data im Betrieb. Ausgespäht, analysiert und ausgeliefert?* Bund Verlag: Frankfurt a. M.
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and Analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
- Arbeitskreis Controlling der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2018). Diversity Analytics: Stand und Perspektiven. In: Krause, St. & Pellens, B. (Hg.): *Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation* (S. 81–101). Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18751-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18751-4_5)
- Biemann, T., & Weckmüller, H. (2016). Mensch gegen Maschine: Wie gut sind Algorithmen im HR? *PersonalQuarterly* 68(4), 44–47.

- Birri, R. (2014). *Human Capital Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4575-4>
- Boyd, d. & Crawford, K. (2012). Critical questions for big data. Provocations for a cultural, technological, and scholarly phenomenon. *Information, Communication & Society* 15(5), 662–679.
- Brüggemann, C. & Schinnenburg, H. (2018). Predictive HR Analytics. Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes im Personalbereich. *ZfO* 87(5), 330–336.
- Castelvecchi, D. (2016). The Black Box of AI. *Nature* 538(6), 20–23.  
<https://doi.org/10.1038/538020a>
- Christ, O., & Ebert, N. (2016). Predictive Analytics im Human Capital Management: Status Quo und Potentiale. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* 53, 298–309.  
<https://doi.org/10.1365/s40702-015-0193-6>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crawford, K., & Miltner, K. & Gray, M.L. (2014). Critiquing Big Data: Politics, Ethics, Epistemology. *International Journal of Communication* 8, 1663–1672
- Davenport, Th. H. (2006): Competing on Analytics. *Harvard Business Review*, Januar 2006, 1–9
- Davenport, Th. H., Harris, J. & Shapiro, J. (2010). Competing on Talent Analytics, *Harvard Business Review*, Oktober 2010, 1–6
- Deloitte (2018). *Global Human Capital Trends 2018. The Rise of the Social Enterprise*  
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html> (Letzter Zugriff: 26. April 2018).
- Goodell King, K. (2016). Data Analytics in Human Resources: A Case Study and Critical Review. *Human Resource Development Review* 15(4), 487–495.  
<https://doi.org/10.1177/1534484316675818>
- Heuvel, van den, S., & Bondarouk, S. (2016). *The Rise (and Fall) of HR Analytics. A Study into the Future Applications, Value, Structure, and System Support*. Article submitted for the 2nd HR Division International Conference (HRIC) on February 20–22, 2016 in Sydney, Australia.  
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.10908abstract>
- Höller, H. P., & Wedde, P. (2018). Die Vermessung der Belegschaft. Mining the Enterprise Social Graph. In: *Mitbestimmungspraxis Nr. 10*, Januar 2018, Hans Böckler Stiftung: Düsseldorf.
- Jain, N., & Maitri (2018). Big Data and Predictive Analytics: A Facilitator for Talent Management. Munshi, U. M. & Verma, N. (eds.). *Data Science Landscape. Studies in Big Data* 38 (S. 199–204). Springer Nature: Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-7515-5\\_14](https://doi.org/10.1007/978-981-10-7515-5_14)
- Kels, P. (2019). Zur Digitalisierung und Algorithmisierung von Arbeit im Kontext wissenschaftlicher Organisationen. In: Dröge, K. & Glauser, A. (Hg.). *Digitalisierung der Wissensarbeit. Interdisziplinäre Analysen und Fallstudien* (S. 10–30). Frankfurt, New York: Campus.
- Kels, P. (2009). *Arbeitsvermögen und Berufsbiografie. Karriereentwicklung im Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung und Subjektivierung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kremer, Kristian (2018). HR Analytics and its moderating factors. *Budapest Management Review* 11/2018, 62–68. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.11.07>
- Lemke, C., Brenner, W., & Kirchner, K. (2017). Die Dominanz von Software im digitalen Zeitalter. In: Dies. (Hrsg.). *Einführung in die Wirtschaftsinformatik* (S. 27–69). Wiesbaden: Springer-Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-53656-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-662-53656-8_3)
- Manuti, A., & de Palma, P. D. (2018). *Digital HR. A Critical Management Approach to the Digitization of Organizations*. Palgrave Macmillan, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management* 28(1), 3–26.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). London: Sage.
- Minbaeva, D. B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management* 57(3), 701–713. <https://doi.org/10.1002/hrm.21848>
- Mishra, S., Raghvendra Lama, D. & Pal, Y. (2016). Human Resource Predictive Analytics (HRPA) For HR Management in Organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research* 5(5), 33–35.
- Nielsen, C., & McCullough, N. (2018). How People Analytics Can Help You Change Process, Culture, and Strategy by Chantrelle Nielsen and Natalie McCullough. *Harvard Business Review* 05/2018. <https://hbr.org/2018/05/how-people-analytics-can-help-you-change-process-culture-and-strategy>
- Pasquale, F. (2015). *The Black Box Society*. Cambridge/MA: Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674736061>
- Rasmussen, Th., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics* 44, 236–242. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>
- Reindl, C. (2016). People Analytics: Datengestützte Mitarbeiterführung als Chance für die Organisationspsychologie. *Gruppe-Interaktion-Organisation* 47, 193–197. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0325-7>
- Ruchhöft, M. (2017). Die Vermessung sozialer Beziehungen. *Computer und Arbeit* 11/2017, 8–15.
- Strohmeier, S. (2017). Big HR Data – Konzept zwischen Akzeptanz und Ablehnung. In: Jochmann, W. et al. (Hrsg.). *HR-Exzellenz* (S. 339–355). Wiesbaden: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14725-9\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14725-9_21)
- Staab, Ph. & Geschke, S.-Ch. (2019). *Ratings als arbeitspolitisches Konfliktfeld. Das Beispiel Zalando*. Hans Böckler Stiftung Study 429, September 2019
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224–247. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods (5th ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781473915480>

*Philipp Lorig\**

## Perspectives of Employment Relations in Europe

12<sup>th</sup> European Congress der International Labour and Employment Relations Association (ILERA) vom 05. bis 07. September 2019 an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf.

Die deutsche Sektion der International Labour and Employment Relations Association (ILERA) lud in diesem Jahr an die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf zum zwölften europäischen Kongress ein. Vorausgegangen war ein offener Call for Papers, der es allen an den Fragen industrieller Beziehungen und Arbeitsbeziehungen Interessierten ermöglichte Beiträge einzureichen.

Aufgebaut auf vier thematischen Grundpfeilern („Social Europe: Equality and Poverty“, „Regulation of Labour: Actors, Institutions and Law“, Workers´ Voice and Industrial Democracy“ und „Human Resources, Quality of Work and Digitalisation“) und organisiert in parallelen Sessions, Workshops und mehreren Plenary Sessions diskutierten Anfang September mehr als 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus fast 40 Ländern in etwa 250 Vorträgen über aktuelle Fragen der Arbeits- und Industriellen Beziehungen. Die Diskussion erfolgte aus verschiedenen disziplinären und nationalen Blickwinkeln. Auf eine Auswahl an Panels und Sessions wird im Folgenden näher eingegangen.

Inhaltlich kreiste knapp ein Viertel aller Konferenzbeiträge um das aktuelle Thema der Digitalisierung. Doch zeigte sich, dass auch weiterhin „traditionellere“ Themen wie Interessenvertretung und Fragen der industriellen Beziehungen auf europäischer und transnationaler Ebene eine zentrale Rolle spielten, worauf Martin Behrens in seiner Eröffnungsrede zusammen mit Sophie Rosenbohm hinwies. Auf die Begrüßung folgte die erste Plenary Session „Perspectives of European Labour Relations“ mit einem Vortrag von Roland Erne (Dublin) zu „Vertical and horizontal integration. A distinction that helps us understanding of the EU’s new economic governance regime and transnational collective action“. Am Beispiel des New Economic Governance Regimes (NEG) stellte er den wirtschaftlichen Integrationsprozess innerhalb der Europäischen Union dar und den darin beobachtbaren Wandel von einer horizontalen zu einer vertikalen Integration. Den Wandel erklärte er mit dem Scheitern einer horizontalen Markt-Integration, welche Governance außer Acht gelassen hatte. Als neues Modell einer vertikalen Integration beschrieb er das NEG und seine Verfahrensweise aus einer Betrachtung der EU als Staatenunion und eines transnationalen Anspruchs. Am Beispiel der Staaten Deutschland, Italien, Rumänien und Irland zeigte er

---

\* Dr. Philipp Lorig, TU Chemnitz, Institut für Soziologie, Professur Arbeits- und Organisationssoziologie, Thüringer Weg 9, D-09126 Chemnitz, Philipp.lorig@hsw.tu-chemnitz.de

auf, welche Auswirkungen die NEG-Verordnungen auf Demokratisierung, Kommodifizierung, Industrielle Beziehungen und Tarifverhandlungen haben und sprach sich für eine Überwindung eines methodischen Nationalismus innerhalb institutionalistischer Analysen aus. Maria Jepsen vom Europäischen Gewerkschaftsinstitut (ETUI) in Brüssel kommentierte Ernes Vortrag anhand der Betrachtung längerfristiger Entwicklungstrends der Industriellen und Arbeitsbeziehungen und wie diese durch die Einführung ökonomischer Governance-Systeme wie dem NEG beeinflusst wurden.

Unter dem Titel „The state and industrial relations (1)“ – moderiert von Richard Hyman – wurde in einer Session auf Grundlage von drei Vorträgen aus verschiedenen europäischen Blickwinkeln über die Rolle des Staates und seine Einflussnahme auf das System der Industriellen Beziehungen diskutiert. Roberto Pedersini von der Universität Mailand stellte in seinem Vortrag „The state and industrial relations: From supportive to intrusive?“ einen analytischen Rahmen vor, um das Spannungsfeld von Marktbeziehungen und staatlicher Einflussnahme auf Tarifverhandlungen genauer fassen zu können. Unter Berücksichtigung staatlicher Regulationsstrategien verschiedener europäischer Länder kam er zu dem Schluss, dass sich eine Verschiebung hin zu mehr staatlicher Einflussnahme zuungunsten der Autonomie industrieller Beziehungen beobachten lässt. Anna Piszek von der Universität Lodz fokussierte in ihrem Vortrag „Quo Vadis Poland? Social Promises and their Impact on the Labour Market“ die staatliche Familienunterstützung in Polen anhand des Programms „Family 500 plus“. Sie zeigte auf, dass sich dadurch demographische Probleme nicht lösen lassen und der Effekt auf den Abbau von Kinderarmut sehr gering ist, es aber den genderspezifischen Effekt hatte, dass ein Großteil der Frauen im erwerbsfähigen Alter zugunsten der Familienbetreuung dem Arbeitsmarkt fernbleibt, woraus sich die polnische Arbeitsmarktstruktur mit erklären lässt. Der Anteil von Kindern unter drei Jahren in Betreuungseinrichtungen liege mit 7,8% weit unter dem EU-Durchschnitt von 32,9%, was hauptsächlich auf eine Verschiebung zur Familienunterstützung anstelle des Ausbaus von Betreuungseinrichtungen für Kinder und Menschen über 80 Jahre zurückzuführen sei. Ihr Vortrag stellte am konkreten Beispiel dar, wie einzelne sozialstaatliche Interventionen dennoch zu einem negativen Arbeitsmarkteffekt führen können, wenn demographische und ökonomische Faktoren außer Acht gelassen werden. Am Beispiel von Polen wurde in der Folge über prekäre Arbeitsverhältnisse diskutiert. So wird Kindergeld anstelle des Ausbaus von Kinderbetreuung und von Erwerbstätigkeiten protegiert. Dies führt zu einer geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarkts. Der letzte Vortrag dieser Session beschäftigte sich mit dem Abbau gewerkschaftlicher Organisation in der Türkei. Banu Uçkan Hekimler von der Universität Anadolu zeigte unter Verweis auf den Global Rights Index für schlechte Arbeitsbedingungen 2018 – die Türkei ist als einziges europäisches Land unter den am schlechtesten abschneidenden zehn Ländern –, dass in der Türkei eine niedrige Gewerkschaftsdichte von 13,86% mit dem Umstand einhergeht, dass eine/r von drei gewerkschaftlich organisierten Erwerbspersonen in Arbeitsverhältnissen außerhalb tarifvertraglich organisierter Entlohnung beschäftigt ist. Als Hauptfaktoren benannte sie die innergewerkschaftliche Rivalität, Ablehnung von Gewerkschaften an sich, instrumentelle „bread and butter“-Gewerkschaftlichkeit und starke rechtliche Einschränkungen. Das Aussetzen von Streiks durch die konservative Regierung und antigewerkschaftliche Einstellungen bis hin zu Union-Busting und Kündigungen führe dazu, dass sich immer mehr Er-

werbstätige gegen gewerkschaftliche Organisation entscheiden würden. Die Diskussion drehte sich in Bezug auf die Türkei vor allem um das Fehlen einer selbstbewussten Arbeiter\_innenklasse, den Effekt der Stärkung der konservativen Gewerkschaften durch die Wahlerfolge der AKP und das Zusammenspiel von Staat, Arbeitgeberi\_nnen und Gewerkschaften, um kollektive Interessenvertretung einzuschränken.

Eine weitere Session des ersten Tagungstages beschäftigte sich mit einem alten, aber dennoch nicht abgehandelten Thema. Unter dem Thema „Workers’ voice in anti-union contexts“ (moderiert von Ingrid Artus) wurden in zwei Vorträgen aktuelle Forschungsergebnisse diskutiert, die sich aus verschiedenen Blickwinkeln dem Komplex des Union Busting widmeten. Markus Hertwig und Oliver Thünken von der Universität Chemnitz stellten in ihrem Vortrag „Fighting union busting: How do employees respond to management strategies against work councils and trade unions“ Ergebnisse ihres Verbundprojektes zu Strategien des Umgangs von Beschäftigten mit Union Busting vor. Auch im Sonderfall des dualen Systems der Bundesrepublik sind neben der gewerkschaftlichen Interessenvertretung auch die jeweiligen Betriebsräte unter Druck und vor die schwierige Aufgabe gestellt, Beschäftigte zu organisieren und Unterstützung für kollektive Repräsentation zu generieren. Als Hindernisse für mehr Mitbestimmung benannten sie vier Aspekte: Die Verhinderung von Betriebsratsarbeit, die Schikane gegenüber Gewerkschaftsmitgliedern, das Verhindern/Ablehnen von Tarifverhandlungen und die Einflussnahme auf Betriebsratswahlen. Aus dem Material ihrer 28 Fallstudien aus verschiedenen Bereichen der Metallindustrie, der Chemieindustrie und dem Dienstleistungssektor identifizierten sie fünf Formen der Gegenwehr von Beschäftigten: Rechtliche Maßnahmen, kollektive Repräsentation, gewerkschaftliche und externe Unterstützung sowie Öffentlichkeitsarbeit und damit verbundene Strategien der Anschuldigung beteiligter Akteurinnen und Akteure. Anhand eines Beispiels einer Hostel-Kette, den dortigen Kämpfen um Lohnerhöhung und daraus folgende Versuche des Managements diese zu unterbinden, konnte Oliver Thünken aufzeigen, wie ein erfolgreiches Zur-Wehr-Setzen gegen Union Busting aussehen kann. Als Erfolgsfaktoren fassten sie neben starken Akteurinnen und Akteuren eine umfangreiche Kampagne mit verschiedenen Maßnahmestrategien und eine umfangreiche Unterstützung durch die restlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen. In einem zweiten Vortrag stellte Patrick Nüß vom IMK und der Universität Kiel Ergebnisse seines Feldexperiments vor. Unter dem Titel „Firms resistance to unionism and its determinants: Evidence from a field experiment“ und vor dem Hintergrund, dass auch in der Bundesrepublik Deutschland der gewerkschaftliche Organisationsgrad sinkt (mit den negativen Folgen monopsonistischer Märkte und zunehmenden (Geschlechter-)Ungleichheiten), konnte er erste Ergebnisse seines empirisch ausgefallenen Korrespondenz-Experiments zeigen. Angelehnt an Korrespondenz-Experimente aus Belgien (Baert & Omev, 2015) in denen anhand fiktiver Bewerbungen an Unternehmen aufgezeigt werden konnte, dass zu 22% weniger Gesprächseinladungen an Gewerkschaftsmitglieder verteilt wurden und es bei höherer Gewerkschaftsdichte auch zu höheren Absagequoten kam, wurden 5356 Bewerbungen an 2678 Unternehmen aus verschiedenen Sektoren in Deutschland geschickt und die Rücklaufquote beobachtet. Dies erfolgte in Abhängigkeit davon, ob in der Bewerbung eine Gewerkschaftsmitgliedschaft angegeben war. Auch für Unternehmen in Deutschland konnte festgestellt werden, dass die Chance, zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden bei einer Gewerkschaftsmitgliedschaft zwischen

20-30% geringer ist. Als weiteres Ergebnis konnte festgehalten werden, dass die Ablehnung von Gewerkschaften steigt, je höher die Unternehmensgröße ist. In der Diskussion der Vorträge standen die Strategien der Solidaritätsgruppen und Akteurinnen/Akteure im Mittelpunkt und der Überblick, welche Reaktionen zur erfolgreichen Abwehr der Repression gewerkschaftlicher Aktivitäten führen können.

Den Abschluss des ersten Tages bildete eine Young Scholars-Plenary Session. Martin Behrens moderierte und führte in die unterschiedlichen Themen ein. Im ersten von drei Vorträgen mit dem Titel „Functional equivalence of employment relations regimes under market pressures“ stellte Anna Mori von der Universität Mailand ihre vergleichende Länderstudie zum New Public Management und Outsourcing öffentlicher Dienste in Italien und Dänemark vor. Beide Länder zeichnen sich durch eine hohe Inklusivität der Arbeitsbeziehungen und eine hohe, institutionalisierte Tarif- und Gewerkschaftsdichte aus. Demnach zeigten ihre empirischen Ergebnisse auch eine partielle funktionale Äquivalenz im Umgang der Gewerkschaften mit den marktgetriebenen Veränderungen im öffentlichen Sektor, das Aufrechterhalten und Erämpfen längerfristiger Arbeitsplatzsicherheiten im Sinne einer „Hedging of risk“-Strategie. Unterschiede ließen sich im privaten Sektor finden, der in Italien in höherem Maße Marktanforderungen ausgeliefert wurde. Auch in den gewerkschaftlichen Strategien zeigten sich Differenzen: Während in Dänemark eine inklusive Strategie der Markteinbindung auch der Subunternehmen-Beschäftigten erfolgte, wurde in Italien auf eine segmentalistische, auf Konzessionen aufbauende und Kernbelegschaften adressierende Strategie gesetzt. Dies hatte den Effekt, dass mehr Beschäftigte aus dem Netz institutionalisierter Arbeitsplatzsicherung fielen. Den Fokus auf Frankreich legten in einem zweiten Vortrag („Beyond ideology: Comparing confrontational union responses to restructuring in France“) Ruth Reaney von der London School of Economics and Political Science und Genevieve Coderre-Lapalme von der Universität Birmingham. In einem Mixed-Methods-Ansatz untersuchten sie gewerkschaftliche Strategien, um auf gegenwärtige neoliberale Restrukturierungsmomente und die Verschiebung der Marktgrenzen im öffentlichen Gesundheitssektor und der Automobilindustrie zu reagieren. Unter Rückgriff auf den Machtressourcen-Ansatz, und auf empirischer Basis semi-strukturierter Interviews mit gewerkschaftlichen Schlüsselpersonen und Dokumentenanalyse, stellten sie die Beantwortung der Frage in den Mittelpunkt, unter welchen Umständen Gewerkschaften ihre Handlungen weg von einer kooperativen hin zu einer stärker konfrontativ-kämpferischen Strategieplanung auslegen. Durch die Analyse von vier gewerkschaftlichen Reaktionsformen auf marktgängige Restrukturierung und unterteilt in jeweilige Fallstudien reformistischer und „radikaler“ Gewerkschaften der zwei untersuchten Sektoren explizierten sie trotz interner und externer Variabilität drei Hauptfaktoren für eine gelungene, konfrontative Auseinandersetzung auch sonst eher kooperativer Gewerkschaftsgruppierungen: eine starke lokale Gewerkschaftsidentität, die direkte Ansprache der von Restrukturierung betroffenen Arbeitskräfte und die Substantialität der Restrukturierungspläne. Auch Reformist\_innen wurden konfrontativ, wenn ihre Legitimität angegriffen wurde und ergriffen nicht-routinierte Strategien unter Rückgriff auf lokale Machtressourcen und Präferenzen der Beschäftigten von Ort. Abschließend stellten sie fest, dass Gewerkschaftsstrategien wenn auch nach außen ähnlich, intern und extern unterschiedlich unter Druck stehen und demzufolge in dem Dilemma sind, strategische Prozesse zwischen Gewerkschaftsidentität und subjektiven Beschäftigten-

interessen zu navigieren. Der letzte Vortrag des Panels berichtete aus einem Feld der Kreativindustrie jenseits traditionellem Gewerkschaftszugriff und außerhalb von Tarifverhandlungen. Lisa Basten (WZB) stellte in ihrem Vortrag „Collectivity besides the company. Workers' representation in the German film and television sector“ die Frage nach der Interessenvertretung in einem Arbeitsmarkt, welcher projektbasiert aufgebaut und dadurch viel schwieriger gewerkschaftlich zu organisieren ist. Vor dem Hintergrund einer in den letzten Jahren von mehreren Seiten formulierten Krise der Normalität und damit verbundener Krise der Repräsentation – die mit gängigen Gewerkschaftsansätzen nicht gelöst werden kann –, wählte Basten eine Feldperspektive, um solidarische Anliegen auch außerhalb der gängigen Interessenvertretung zu analysieren. Aus dem empirischen Material eines Mixed Methods-Ansatzes aus semistrukturierten Interviews mit Akteurinnen und Akteuren aus dem Feld, teilnehmender Beobachtung und einer Onlineumfrage unter in der Filmindustrie aktiven Organisationen entnahm sie, dass in diesem Feld der Fokus auf solidarische Netzwerke zwischen Organisationen und Initiativen gelegt werden muss, um der Fragmentierung und gewerkschaftlichen Unerreichbarkeit entgegenzuwirken. Mit dem Begriff des „Hybrid Bargaining“ benannte sie die kollektiven Aktionsformen als eine Mischung aus Organizing, rechtlichen Serviceangeboten und der Formulierung formaler Vereinbarungen in diesem Sektor, die in der Lage sind, institutionelle aber auch nationale Grenzen zu überwinden.

Mit dem Phänomen der Plattform-Ökonomien im Zuge zunehmender Digitalisierung beschäftigten sich auch am zweiten Veranstaltungstag mehrere Veranstaltungsformate. Mit der Interessenvertretung im Bereich des Crowd- und Gigworking befasste sich beispielsweise die Session „Platform economy“, moderiert von Greg J. Bamber. In seinem Vortrag „See no evil, hear no evil? Workers voice in the gig economy“ verneinte Giuseppe Antonio Recchia von der Universität Bari die These, dass Plattform-Arbeitskräfte unorganisierbar und gewerkschaftlich unerreichbar seien. Ohne die Tendenzen der Vereinzelnung, räumlicher und physischer Trennung, kaum vorhandener Interessenvertretung, der Austauschbarkeit und der Prekarisierung zu negieren, verwies er auf neue Formen von ‚voice‘ und Formulierung kollektiver Interessen durch spontane und temporäre Formationen, neue Gewerkschaftsbewegungen, Kooperativen und Erneuerungsversuche traditioneller Gewerkschaftsinstitutionen. Darüber hinaus zeigte er an Beispielen kollektiver Mobilisierungs- und Aktionsformen (das gemeinsame Ausloggen der Devices, Tarifverhandlungen, der Aufbau von Betriebsratsstrukturen, Gerichtsverhandlungen und Aufbau von öffentlichem Druck) die Möglichkeiten und Wege von ‚voice‘ am Beispiel italienischer Radfahr-Lieferdienste. Als Problem benannte er das Fehlen von Arbeitsverträgen auf Plattformen, wodurch das Einfordern von Arbeitnehmer\_innenrechten erschwert werde. Anhand schon vorhandener Gerichtsfälle und juristischen Auseinandersetzungen im europäischen Raum, verwies er auf Widersprüche in nationaler und europäischer Rechtsprechung im Bereich der Kollektivrechte und der Vereinigungsfreiheit sowie damit verbundener Hindernisse für kollektive Interessenvertretung. In einem zweiten Vortrag stellten Manuel Holz und Philipp Lorig von der Technischen Universität Chemnitz erste Ergebnisse ihrer Forschung zu Interessenvertretung und Austausch kollektiver Arbeitserfahrungen auf Plattform-Diskussionsforen vor. Anhand einer eigens entwickelten Methode des Webscraping und Topic Modelings und darauffolgender qualitativer Inhaltsanalyse des Datenmaterials eines Forums der Amazon-eigenen Plattform Mechanical Turk sowie unter Rückgriff auf den Machtressourcen-Ansatz

zeigten sie, dass sich trotz des Fehlens von Machtressourcen und Möglichkeiten von ‚voice‘, vermittelt über meist technikzentrierte Hilfestellungen, neue Formen interner Kohäsion finden lassen. Über eine geteilte Identität als ‚Turker‘, gleiche Interessen und geteilte negative Erfahrungen mit der Plattform und Kundinnen/Kunden in puncto Intransparenz, Bewertungssystemen, Ablehnung von Aufträgen und unklaren Aufstiegschancen in der Plattformhierarchie, kamen Lorig und Holz zu dem Schluss, dass das verbindende Element des Forumsaustauschs die Angst vor Lohnvorenthaltung, Ablehnung und Unsicherheit ist. Somit kann von einer „negativen Kollektivierung“ gesprochen werden. Damit ließen sich auch die vorgefundenen Hilfestellungen bei gleichzeitiger globaler Konkurrenz erklären: das Narrativ als Turker unter Turkern und dieselben Plattform-Erfahrungen stehen im Forenaustausch über dem Kampf um die Clickwork-Aufträge. Einen anderen Bereich kollektiver Interessenvertretung in digitalisierter Arbeit beleuchtete Georg Barthel vom IAQ an der Universität Duisburg-Essen. Sein Vortrag „Digitalisation as contested terrain. Digital Taylorism and labour politics in Amazon’s logistics centers“ beschäftigte sich ausgehend von der These, dass Digitalisierung die Industriellen Beziehungen nicht nur ändert, sondern auch die sozialen Beziehungen in ihrer Konflikthaftigkeit betrachtet werden müssen, in welcher Form Amazon digitale Technik nutzt, um sowohl den Markt als auch die eigene Belegschaft zu kontrollieren und wie Beschäftigte sich in den Fulfilmentcentern Amazons dagegen wehren. Durch teilnehmende Beobachtung und Interviews mit in Arbeitskämpfen eingebundenen Amazon-Arbeitskräften konnte er einen Einblick in die Versuche des Managements geben, den Arbeitsprozess digital zu taylorisieren und Machtressourcen einzuschränken, aber auch aufzeigen, welche transnationalen Netzwerke entstehen, um sich in den vorhandenen nationalen gewerkschaftlichen Möglichkeiten dagegen zu wehren. In der Diskussion wurden nochmals die Unterschiede der Arbeitsbeziehungen und Widerstände auf dem Shopfloor, personen- und ortsgebundener Gig-Economy und global verteiltem Crowdwork und damit verbundene Möglichkeiten jeweiliger Interessenvertretung verhandelt.

Am Nachmittag folgte eine weitere Plenary Session mit dem Titel „Digitalisation and the new employment relationship?“ moderiert von Marta Kahancová (CELSI). Stefan Kirchner von der Technischen Universität Berlin fragte in seinem Vortrag „Work, organisational shifts and ‚Uberisation‘“ ob Gigwork und Crowdwork in längerfristige organisationale Entwicklungstrends eingebettet seien. Aufbauend auf Jerry Davis’ (2016) drei Entwicklungsstufen der „modern corporation“, der „Nikefication“ und der „Uberisation“ und ihrer jeweiligen Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen explizierte er drei Mechanismen entfestigter Kopplungen durch digitale Technologien: eine räumliche Delokation, Delegation auf der Input-Ebene und Intermediation auf der Output-Ebene. Intermediation bezeichnete er als die wirkmächtigste, da durch sie Verantwortlichkeiten immer weiter auf die Arbeitskräfte bei gleichzeitiger räumlicher Zerteilung übertragen werden. Dennoch sprach er sich gegen den Befund einer „Uberisation“ der Wirtschaft als zu hochtrabend aus. Auch wenn gegenwärtig ein erhöhtes öffentliches, finanzielles und wissenschaftliches Interesse an digitalen Marktplätzen zu beobachten ist, seien doch nur bestimmte Nischen durch sie organisiert. Die Betrachtung dortiger Arbeitsverhältnisse böte aber Einblick in eine radikalisierte Version längerfristiger Trends von Entkopplung und die Unterminierung bestehender Regularien durch die Nutzung digitaler Technologien. Daran

anschließend fragte Hans J. Pongratz von der LMU München in seinem Vortrag „Online digital platforms as labour market intermediaries (LMIs)“ nach der Rolle von Plattformen als Arbeitsmarkt-Intermediäre und ihre steigende institutionelle Macht, zwischen Angebot und Nachfrage zu vermitteln. Am Beispiel des Marktführers Upwork wies er auf die Unregelmäßigkeit der dort ausgeführten Aufträge und ein niedriges Durchschnittseinkommen von nur 3.500 Euro pro Jahr hin, was auf die Nutzungsweise der Plattform als Nebentätigkeit verweise. Auch Pongratz teilte die These von Plattformen als Nischen, arbeitete aber heraus, dass diese Plattformen als Experimentierfeld für die Digitalisierung des Arbeitsmarktes gesehen werden müssen. Das verstärkte Aufkommen von Online-Recruitment-Plattformen zur Vermittlung von Arbeitskräften (beispielsweise die Plattform Totaljob) wertete er als die aufkommende Macht der Plattformen – und dies nicht nur als Intermediäre zwischen Crowdworkern und Kund\_innen, sondern auch zwischen Arbeitsmärkten – durch steigende ökonomische und politische Einflussnahme auf die Arbeitsbeziehungen, Kontrolle von Schlüsselressourcen der Digitalisierung und strategische Repositionierung von Industrien. In der Diskussion wurde die Frage behandelt, ob die auf Plattformen Tätigen in Abhängigkeit von den verschiedenen Organisationsformen der Plattformen als Arbeitnehmer\_innen bezeichnet werden können. Darüber hinaus wurde diskutiert, welche Rolle das soziale Kapital und die Motive der Crowdworker spielen und ob Plattformen reguliert werden sollten. Dafür sei eine genauere Einordnung von Plattformen in die gegenwärtige kapitalistische Vergesellschaftung notwendig.

Einem Thema der aktuellen Prekarisierungsforschung widmete sich unter anderem der Workshop „Precarious work. The challenge for labour law in Europe“. Er wurde von Manfred Weiss moderiert und von Izabela Florczak und Marta Otto, beide von der Universität Lodz, organisiert. Aufbauend auf einem Buchprojekt mit dem gleichen Titel stellten einige Autorinnen und Autoren ihre Kapitel und Forschungen aus verschiedenen nationalen Blickwinkeln vor. In ihrer Einleitung stellten die beiden Herausgeberinnen fest, dass es auch seit Jahren der Forschung zu prekärer Arbeit und ihrer Konsequenzen für den Lebensalltag keine einheitliche Definition gäbe. Somit sei man auf die jeweilige Definition des Landes verwiesen. Auch im EU-Recht sei sie nicht implementiert. Man müsse nach wie vor „Normalarbeit“ als Referenzpunkt und Interpretationsfolie nutzen. Als Neuheit verwiesen sie auf die Europäische Säule sozialer Rechte, dieses Dokument expliziere als erstes Dokument das Prekariat und prekäre Arbeit. Barbara Godlewska-Bujok von der Universität Warschau zeigte für Polen (dessen Arbeitsmarkt mit 25% die höchste Rate an prekärer Arbeit aufweist), dass die Natur des Prekariats auf institutioneller Gewalt sowie der Vorherrschaft der Arbeitgeber\_innenseite zurückzuführen und unter diesem Aspekt kein neues Phänomen sei. Calogero Massimo Cammalleri von der Universität Palermo lenkte den Blick für Italien auf die graduellen Unterschiede prekärer und flexibler Arbeit im Abstand zum Normalarbeitsverhältnis und damit verbundene stärkere und schwächere Inklusion in sozialstaatliche Sicherungssysteme. Er plädierte für eine stärkere Einbindung und Schutzmechanismen von Seiten des Staates zum Abbau prekärer Lebensverhältnisse durch ungesicherte Arbeit. Annamaria Westregard von der Universität Lund verschob den Blickwinkel auf selbstständige Erwerbstätige in Schweden. Auch wenn der Anteil selbstständiger Arbeit unter dem EU-Durchschnitt liege, erlangen 16% aller Selbstständigen nur 60% des Durchschnittseinkommens, eine steigende Anzahl von „working poor“ sei im Entstehen begriffen.

Anhand der schwedischen Arbeitsmarkt-Besonderheit der „fixed term agreements“, nach denen Arbeitskräfte für bestimmte Zeitperioden arbeiten und bezahlt werden, sei es schwierig, längerfristige Qualifikationsphasen und Einbindung in den Arbeitsmarkt sicherzustellen. Hinzukomme, dass die schwedische Regierung sich gegen eine europäische Richtlinie ausspreche und auf nationaler Basis Arbeitsmarktregulierungen durchführe oder verhindere. Valentina Franca von der Universität Ljubljana stellte für Slowenien heraus, dass sich der einst sehr homogene Arbeitsmarkt erst in den letzten fünf Jahren zu mehr Heterogenität gewandelt habe. Auch sie sah in Freelancing und (Schein-)Selbstständigkeit die größte Herausforderung und plädierte für eine Neudefinition des Arbeitnehmer\_inbegriffs, um leichter für alle Erwerbstätigengruppen Arbeitsrechte erkämpfen zu können. Der letzte Beitrag des Workshops setzte den Fokus auf den Zusammenhang von Prekarisierung und digitalisierter Arbeit in der Plattform-Ökonomie. Matteo Avogaro von der Universität Mailand unterstrich die Unterschiede von Plattformen und damit einhergehend die Diversität prekärer Arbeit auf ebenjenen. Am Beispiel neuerer Initiativen und deren Nutzung rechtlicher Wege zur Unterstützung aller prekär Arbeitenden stellte er einen neuen Rahmen für die Analyse von kollektiven Arbeitskämpfen Prekarisierter vor. Die Diskussion rankte sich vermehrt um das Für und Wider gleicher Definition als Analysegrundlage, welche Kriterien außer Lohn hinzugezogen werden müssten und welche Rolle die Freiwilligkeit für die Analyse prekärer Arbeitsformen spielen sollte.

Das letzte Panel des zweiten Tagungstages mit dem Titel „Minimum wage: Enforcement and compliance“ unter der Moderation von Thomas Haipeter vereinte drei Vorträge zur Analyse des Mindestlohns und der Implikationen seiner Einführung in der Bundesrepublik. Claudia Weinkopf und Frederic Hüttenhoff vom IAQ Universität Duisburg-Essen stellten die Frage nach der Einhaltung und Kontrolle der Mindestlohnbezahlung in den Mittelpunkt ihrer Ausführungen („Compliance with and enforcement of minimum wages in Germany“). Am Beispiel der für den deutschen Arbeitsmarkt zuständigen Institution Finanzkontrolle Schwarzarbeit (FKS), ihrer Kontrollstrategien und Möglichkeiten sowie ihrer Kooperationspartner\_innen zeigten sie die Mängel gegenwärtiger, dezentraler Ansätze ohne Beachtung regionaler Besonderheiten und ohne einheitliche Strategieentwicklung auf. Zur Erhöhung der Kontrolleffektivität schlugen sie mit Verweis auf die vorhandene Literatur und mit Blick auf europäische Nachbarländer drei Verfahrensweisen vor: die Stärkung der Selbstregulierung der Sozialpartner\_innen und die Stärkung kollektiver Interessenvertretung, stärkere staatliche Verantwortlichkeit gegenüber Unternehmen und engere Regulierung des Outsourcings und Subunternehmer\_innentums sowie eine erhöhte Aufklärung über aktuelle Mindestlöhne, rechtliche Grundlagen und Möglichkeiten der Einflussnahme durch die betroffenen Beschäftigten. Ein zweiter Vortrag der Session von Florian Spohr und Simon Ress (Ruhr-Universität Bochum) mit dem Titel „The general statutory minimum wage’s impact on German trade unions’ membership“ befasste sich mit dem Einfluss der Implementierung des Mindestlohns auf die Gewerkschaftsmitgliedschaft unter den Personen, die davon profitierten. Unter Rückgriff und die Analyse repräsentativer PASS-Daten (Panel Arbeitsmarkt und soziale Sicherung des IAB) durch ein „difference-in-difference-Modell“ der Ein- und Austritte in DGB-Gewerkschaften seit 2015 und Einbeziehung individueller Motive zum Ein- oder Austritt in der Nachfolge der Mindestlohneinführung zeigten sie auf, dass es keine signifikante Änderung der Ein- und Austritte gab. Dies spiegelt

das Dilemma der Gewerkschaften wider, dass sich einer ihrer größten Kampagnenerfolge der letzten Jahre nicht wie erhofft zur Stärkung ihrer Mitgliedschaft und Einbeziehung vorher schwerer erreichbarer Arbeitskräfte ausgewirkt hat. Der letzte Vortrag der Session zum Thema „The influence of the German minimum wage on household incomes in Germany“ – gehalten von Toralf Pusch (WSI, Düsseldorf) – blickte genauer auf die Lohnentwicklung im Niedriglohnsektor und dessen Auswirkungen auf die Haushaltseinkommen. Pusch argumentierte, dass auch wenn sich in Deutschland nach der Einführung des Mindestlohns die Stundenlöhne erhöht hätten, dies nicht zwangsläufig positive Auswirkungen auf das Monatseinkommen und auch nicht auf das Haushaltseinkommen hatte. Auch auf Grundlage des PASS-Datensatzes und der Einbeziehung internationaler Studien zu Armutsrisiken in Haushalten in Abhängigkeit vom Mindestlohn, stellte er ein difference-in-difference-Modell vor, um genauere Effekte unter Berücksichtigung regionaler Unterschiede und Einbeziehung der Stundenlohnentwicklung in die Berechnungen integrieren zu können. In der Diskussion der Vorträge kam wiederholt die Frage nach dem Einfluss der Gewerkschaften auch im europäischen Vergleich auf und es wurde nach Erklärungsansätzen für den Anstieg der Löhne bei gleichbleibenden Einkommen gesucht. Auch wurde diskutiert, welche Strategien Gewerkschaften im Konkreten anwenden könnten, um auf die Effekte der Mindestlohneinführung adäquat reagieren zu können.

Der Ausklang des zweiten Konferenztages fand in der alteingesessenen Brauerei „Zum Schlüssel“ inmitten der Düsseldorfer Altstadt statt. Bei Altbier und einem Büffet mit lokalen Spezialitäten gab es viel Raum zu fachlichem Austausch und gemütlichem Beisammensein.

Das Panel am folgenden Vormittag mit dem Titel „What Future for conflict partnership? Industrial relations in Germany from Employers' and Trade Unions' Perspective“ bildete den groß angelegten Abschluss der Konferenz. Moderiert von gleich zwei Repräsentanten wichtiger Forschungsinstitute, dem Institut für deutsche Wirtschaft, Köln (IW), vertreten durch Hagen Lesch, und dem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, vertreten durch Thorsten Schulten, diskutierten die Zweite Vorsitzende der IG Metall Christiane Benner und Peter Clever, Mitglied der Hauptgeschäftsführung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). Ausgehend von der langjährigen Debatte in den Industriellen Beziehungen um Konflikt- oder Sozialpartnerschaft diskutierte das Podium aus den jeweiligen und konträren Blickwinkeln strategische Fragen der Konfliktorientierung und inwieweit die Konfliktparteien zugunsten einer Lösungsorientierung aufeinander zugehen sollten. Auf die Frage nach konkreten gewerkschaftlichen Strategien gegen den Rückgang der Tarifbindung, machte Christiane Benner das Organizing und öffentlichkeitswirksame Kampagnenarbeit stark. Sie verwies aber auch darauf, dass noch mehr Arbeitgeber\_innen überzeugt werden müssten, in die Arbeitgeberverbände einzutreten. Peter Clever betonte, dass die Tarifverträge genauer auf ihren Inhalt in Abhängigkeit der Betriebsgröße betrachtet werden müssten, um es kleinen Unternehmen zu erleichtern wettbewerbsfähig zu bleiben. Als Beispiel nannte er das „Pforzheimer Abkommen“, in dem sich die IG Metall auf einen Kompromiss mit der Arbeitgeberseite einließ, Abweichungen vom Flächentarif zu erleichtern, um die Flexibilität und Standortsicherung zu gewährleisten. Benner erwiderte, dass es mehr und weitere Ansätze brauche, um auch Informations- und Kommunikationstechnologieunternehmen und Logistikunter-

nehmungen einzubinden. Das System müsse durch einfache Abkommen geöffnet werden. An dieser Stelle verwies Thorsten Schulten auf aktuelle Studien, die aufzeigen, dass ein signifikanter Anteil von Unternehmen gar nicht weiß, welche Möglichkeiten innerhalb der Tarifverträge für sie vorhanden sind. Die Frage, ob eine OT-Mitgliedschaft ohne Tarifbindung nicht Teil des Problems sei, verneinte Clever, da es eine Chance sei, Unternehmen nicht ganz zu verlieren. Es kommt seines Erachtens auf den jeweiligen Inhalt der Vereinbarungen an. Darauf erwiderte Benner, dass OT-Mitgliedschaften nicht als Übergangslösung hin zu regulärer Mitgliedschaft zu betrachten seien, denn dies würde so gut wie nie stattfinden.

Ein weiterer Diskussionspunkt, der die gegensätzlichen Blickwinkel der Podiumsteilnehmer\_innen herausstrich, war die Frage nach Betriebsräten und deren geringe Verbreitung. Auch wenn sie Arbeitgeber\_innen nicht den Rat geben würden, den Aufbau von Betriebsräten zu hintertreiben, läge es in der egoistischen Natur des Menschen, „alleiniger Chef“ sein zu wollen, z.B. in familiengeführten Unternehmen. Benner machte hingegen stark, dass Unternehmen mit Ko-Determination nachweislich erfolgreicher seien und dies auch antidemokratischen Tendenzen entgegenwirken würde.

Die darauffolgenden zahlreichen Diskussionsfragen aus dem Publikum umfassten das Thema der Privatisierung einzelner Sektoren, Fragen der Digitalisierung, der Soloselbstständigkeit und des Umgangs mit Betriebsräten. Während Clever Kompetenzen als Schlüssel zum Umgang mit Umbrüchen stark machte, plädierte Benner für Vereinbarungen im Sinne eines Code of Conducts und den Einbezug von Ombudspersonen. Beispielhaft ist der Kampf der Gewerkschaften für die Sozialversicherung von Selbstständigen oder die Zusammenarbeit mit der Youtubers-Union. Auf die Publikumsfrage nach dem Verhältnis der Gewerkschaften zu jungen Beschäftigten bestätigte Benner das Vorhaben, Zugänge zu vereinfachen und forderte Peter Clever auf, dies nachzumachen, was von seiner Seite versprochen wurde. Dennoch hielt er an seinem Standpunkt einer Ablehnung nach staatlicher Unterstützung fest. Anstelle den Staat anzuflehen, plädierte er für mehr Selbstorganisation.

In ihrer Abschlussrede bedankten sich Sophie Rosenbohm und Martin Behrens ausführlich bei den Organisator\_innen und Redner\_innen, aber auch den studentischen Helfer\_innen, der Heinrich-Heine-Universität, Düsseldorf, die den reibungslosen Ablauf der Konferenz tatkräftig unterstützten. Behrens betonte nochmals, wie beeindruckt er gerade von den jungen Nachwuchswissenschaftlerinnen sei, die gerade beim Young Scholars Plenary eindrucksvoll bewiesen, dass das Forschungsfeld der Industriellen Beziehungen längst keine Männerdomäne mehr sei. In einer kurzen Rede verwies Mia Rönmar zum Ausklang auf den kommenden 19. ILERA Weltkongress, der vom 21. bis zum 24. Juni 2021 im schwedischen Lund stattfinden wird.

Abschließend lässt sich für die erfolgreiche Tagung resümieren, dass es in der Community einen regen Austausch zwischen langjährig Aktiven und neu dazugekommenen Forschenden gibt. Dies spiegelte sich auch in dem breitgefächerten Themenspektrum wider, das sowohl klassische Themen unter aktuellen Blickwinkel bearbeitete, als auch in den vielen Inhalten vor dem Hintergrund der Digitalisierung. Es zeigte sich gerade hierbei, dass die Forschung zur Plattform-Ökonomie und neuen Formen der Interessenvertretung in digitalisierten Arbeitsbereichen auf eine starke Forschungsgrundlage der Industriellen Beziehungen zurückgreifen kann und diese unter neuen Gesichtspunkten und innovativer Anwen-

derung in Weiterentwicklung begriffen ist. Auch zeigten sich aber Begrenzungen vorhandener Forschungszugänge und der Bedarf an neuen analytischen Modellen, um die schnellen ökonomischen und sozialen Entwicklungen im Digitalen Kapitalismus und deren Konsequenzen für Arbeitsbeziehungen, Arbeitsbedingungen und die Möglichkeiten kollektiver Interessenvertretung in zunehmend individualisierten Arbeitsbereichen adäquat erfassen zu können.

## Literatur

Baert, S. & Omey, E. (2015). Hiring Discrimination against pro-union applicants: The role of union density and firm size. *Economist*, 163, 263–280.



Michaela Schulze

## Die IG Metall und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die IG Metall ist ein zentraler sozialpolitischer Akteur der Bundesrepublik Deutschland. Sie bestimmt wesentliche Diskurse und setzt auch innergewerkschaftlich neue sozialpolitische Akzente. Dazu zählt auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dieses Thema wird vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels und anderer gesellschaftlicher Veränderungen zu einem Schlüsselthema.

2018 • 166 S. • Kart. • 24,90 € (D) • 25,60 € (A)  
ISBN 978-3-8474-2137-5 • eISBN 978-3-8474-1128-4



Angelika Puhmann

## Vereinbarkeit von Ausbildung und Familie

### Facetten eines notwendigen Kulturwandels

Obwohl mit der Teilzeitausbildung bereits seit 2005 eine Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Ausbildung und Familie im Berufsbildungsgesetz verankert ist, trifft sie in der Praxis weiterhin auf Skepsis. Ihre Erfolge werden durch verschiedene Probleme konterkariert, in denen sich, so die Autorin, Ressentiments gegenüber Mutterschaft bzw. Elternschaft in der Ausbildung zeigen, die sich aus unterschiedlichen Quellen speisen.

2019 • ca. 220 S. • Kart. • ca. 29,90 € (D) • ca. 30,80 € (A)  
ISBN 978-3-8474-2040-8 • eISBN 978-3-8474-1022-5



Alexandra David  
Michaela Evans  
Ileana Hamburg  
Judith Terstriep (Hrsg.)

## Migration und Arbeit

Herausforderungen,  
Problemlagen  
und Gestaltungsinstrumente

Verlag Barbara Budrich



Alexandra David | Michaela  
Evans | Ileana Hamburg  
Judith Terstriep (Hrsg.)

## Migration und Arbeit

**Herausforderungen, Problem-  
lagen und Gestaltungsinstru-  
mente**

Der Band thematisiert die Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten des Zusammenhangs von Migration und Arbeit für die Politik gerade in Deutschland. Dabei wird mit Blick auf die Entwicklung in Deutschland die wichtige Bedeutung von Arbeit für Teilhabe und Integration von Migrantinnen und Migranten herausgestellt.

2019 • 415 S. • Kart. • 39,90 € (D) • 41,10 € (A)  
ISBN 978-3-8474-2161-0 • eISBN 978-3-8474-1183-3



Ingrid Jungwirth  
Andrea Wolffram (Hrsg.)

## Hochqualifizierte Migrantinnen

Teilhabe an Arbeit und Gesellschaft

Verlag Barbara Budrich



Ingrid Jungwirth  
Andrea Wolffram (Hrsg.)

## Hochqualifizierte Migrantinnen

**Teilhabe an Arbeit  
und Gesellschaft**

Die Autorinnen und Autoren des Sammelbands untersuchen, wie sich hochqualifizierte Migrantinnen in den deutschen Arbeitsmarkt integrieren und unter welchen Bedingungen sie ihre Qualifikationen umsetzen und nutzen können. Ein zentrales Anliegen ist es, Geschlecht als analytische Dimension in die Untersuchung hochqualifizierter Migration systematisch einzubeziehen.

2017 • 249 S. • Kart. • 28,00 € (D) • 28,80 € (A)  
ISBN 978-3-86649-456-5 • eISBN 978-3-86649-523-4

# Arbeit im Fokus der Edition Sigma



Hirsch-Kreinsen | Ittermann |  
Falkenberg [Hrsg.]  
**Szenarien digitalisierter  
Einfacharbeit**  
Konzeptionelle Überlegungen und  
empirische Befunde aus Produktion  
und Logistik  
2019, 238 S., brosch., 39,- €  
ISBN 978-3-8487-5664-3  
[nomos-shop.de/40932](http://nomos-shop.de/40932)

Der Band untersucht in konzeptioneller und empirischer Hinsicht die Folgen der Digitalisierung im Segment der Einfacharbeit und kommt zu einem differenzierten Urteil: Die Befunde sprechen für vielfältige Entwicklungsszenarien, die über reine Substitutions- oder Standardisierungsprozesse hinausgehen.



Kratzer | Menz | Tullius | Wolf  
**Legitimationsprobleme  
in der Erwerbsarbeit**  
Gerechtigkeitsansprüche und  
Handlungsorientierungen in Arbeit  
und Betrieb  
2., erweiterte Auflage  
2., erweiterte Auflage 2019, 457 S.,  
brosch., 49,- €  
ISBN 978-3-8487-5982-8  
[nomos-shop.de/41915](http://nomos-shop.de/41915)

Auf Basis einer breit angelegten qualitativ-empirischen Untersuchung zeigen die Autoren des Bandes, wie Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüche von Beschäftigten an Erwerbsarbeit eine permanente Bewertungs- und Vergleichsarbeit anleiten und welche Legitimationsprobleme und Gerechtigkeitskonflikte dadurch entstehen können.

 Nomos  
eLibrary [www.nomos-elibrary.de](http://www.nomos-elibrary.de)

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49) 7221/2104-37.  
**Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)**  
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**



Volker Cihlar u.a.

## Grenzgänge zwischen Erwerbsarbeit und Ruhestand

Prozesse der Arbeitsmarktbeteiligung älterer Menschen

Dürfen Rentner arbeiten? Das Buch widmet sich der Frage, von welchen familialen und ökonomischen Rahmenbedingungen der individuelle Entscheidungs- und Handlungsprozess hinsichtlich der Erwerbstätigkeit im Ruhestandsalter beeinflusst wird. Die Ergebnisse liefern Anstöße für die Gestaltung des frühen Ruhestandsalters.

*Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft, Band 53*  
Juli 2019 • ca. 130 S. • Kart. • ca. 34,90 € (D) • 35,90 € (A)  
ISBN 978-3-8474-2260-0 • auch als eBook



Martin Fritz

## Beschäftigungsregime im Vergleich

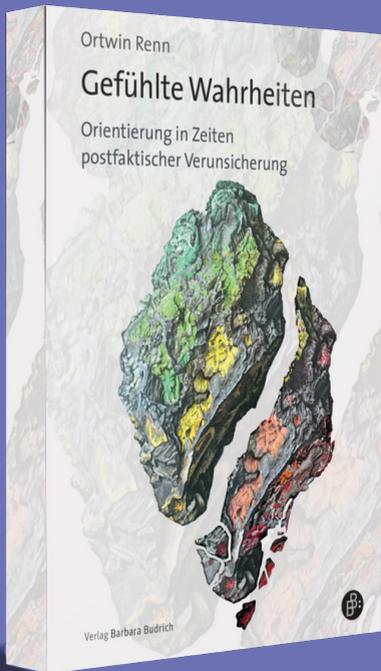
Arbeitsqualität von Teilzeitbeschäftigung in Deutschland, Schweden und dem Vereinigten Königreich

Der Autor thematisiert die Arbeitsqualität von Teilzeitbeschäftigten in DEU, SWE und dem UK. Seine Analysen führen dabei zu empirisch fundierten Zahlen und Fakten und zuverlässigen Ergebnissen. Durch die Integration familienpolitischer Aspekte entwickelt er zudem das Konzept der Beschäftigungsregime weiter und macht es für praktisches politisches Handeln fruchtbar.

*Bonner Reihe der Empirischen Sozialforschung, Band 1*  
2017 • 277 S. • Kart. • 36,00 € (D) • 37,10 € (A)  
ISBN 978-3-8474-2132-0 • eBook ISBN 978-3-8474-1123-9

# Wie wahr ist die Wahrheit?

---



Ortwin Renn

## Gefühlte Wahrheiten

Orientierung in  
Zeiten postfaktischer  
Verunsicherung

2., vollst. überarb. und aktual. Auflage

2019 | 180 Seiten | Kart.

16,90 € (D), 17,40 € (A)

ISBN 978-3-8474-2271-6

eISBN 978-3-8474-1342-4