

Working Paper No. 2008-02

**Dynamische Fähigkeiten –  
multistandörtlich und multiskalar:  
Mitgliedergewinnung von Zeitarbeitern durch  
Gewerkschaften in Deutschland**

Dorit Meyer and Martina Fuchs

Mai 2008

**Universität zu Köln**

Wirtschafts- und Sozialgeographisches Institut  
Albertus-Magnus-Platz  
50923 Köln

---

Martina Fuchs

Telefon: +49-221-470-7729,-2372  
Fax: +49-221-470-5009  
E-mail: Fuchs@wiso.uni-koeln.de

Dorit Meyer

Telefon: +49-221-470-5846  
Fax: +49-221-470-5009  
d.meyer@wiso.uni-koeln.de

**ISSN 1434-3746**



## Inhaltsverzeichnis

<b>Verzeichnis der Abbildungen.....</b>	<b>II</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Dynamische Fähigkeiten.....</b>	<b>2</b>
2.1 Merkmale dynamischer Fähigkeiten.....	2
2.2 Dynamische Fähigkeiten multistandörtlich und multiskalar.....	4
<b>3. Methodische Anmerkungen .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten in Gewerkschaften.....</b>	<b>7</b>
4.1 Überblick über die gegenwärtige Situation .....	7
4.2 Dynamische Fähigkeiten bei Gewerkschaften in multiskalarer und multistandörtlicher Perspektive .....	9
4.3 Die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten in multiskalarer Perspektive am Beispiel der Industriegewerkschaft Metall .....	17
<b>5. Zusammenfassende Bemerkungen und Ausblick .....</b>	<b>23</b>
<b>6. Literaturverzeichnis.....</b>	<b>26</b>

## Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1: Entwicklung der Mitgliederzahlen des Deutschen Gewerkschaftsbundes von 1950 bis 2007 .....	8
Abb. 2: Entwicklung der Zahl an Zeitarbeitern und an Zeitarbeitsfirmen von 1973 bis 2006 in Deutschland .....	9
Abb. 3: Anteil der überlassenen Zeitarbeiter an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2007 nach Gemeinden (30.06.2007) .....	16
Abb. 4: Ablaufschema: Wissenstransfer Bottom-up in der IG Metall.....	19
Abb. 5: Ablaufschema: Die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten als kombinierter Prozess von Bottom-up und Top-down Lernprozessen ...	23

## **Abstract**

Wie andere Organisationen auch, müssen Gewerkschaften mit Lernen auf Umweltveränderungen reagieren, um ihre Fortexistenz zu sichern. Eine dieser Umweltveränderungen stellt für viele deutsche Gewerkschaften ihr Mitgliederverlust, eine andere die Zunahme von Zeitarbeit dar. Gewerkschaften haben aber die Zeitarbeiter lange Zeit als potentielle Mitglieder ignoriert. Mittlerweile setzen diesbezüglich Lernprozesse ein. Wir werden zeigen, dass diese Lernprozesse nicht flächendeckend, sondern regional differenziert und damit „multistandörtlich“ in Deutschland auftreten, und dass dabei verschiedene räumliche Ebenen („multiskalar“) eine Rolle spielen, wobei Bottom-up- und Top-down-Prozesse miteinander verknüpft sind. Unsere zentrale These ist dabei, dass gerade diese multistandörtliche und multiskalare Entwicklung dynamischer Fähigkeiten in der Organisation ihr dabei helfen kann, sich der Umwelt anzupassen und damit sich selbst weiterzuentwickeln.

## 1. Einleitung

Organisationen, wie Gewerkschaften, müssen sich durch Lernen veränderten Umweltbedingungen anpassen, um ihr Fortbestehen zu sichern. Eine wesentliche Umweltveränderung für die Gewerkschaften des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), von dem in diesem Beitrag die Rede sein soll, ist die Zunahme von Zeitarbeit. Zeitarbeiter sind Arbeitnehmer, die nicht direkt von den Firmen angestellt, sondern von Zeitarbeitsfirmen ausgeliehen werden; es sind also nicht einfach zeitlich befristet Beschäftigte, sondern von einer Zeitarbeitsfirma vermittelte Personen. Die Zeitarbeiter können nicht über die traditionellen gewerkschaftlichen Pfade als Mitglieder gewonnen werden. Jahrzehntlang folgten die deutschen Gewerkschaften dem Pfad, Zeitarbeit zu bekämpfen. So galt Zeitarbeit in Gewerkschaften als „moderne Sklavenarbeit“. Vom Deutschen Gewerkschaftsbund wurde 1981 sogar ein Verbot dieser Beschäftigungsform im Grundsatzprogramm gefordert (Wölfle 2008: 39). Konsequenterweise fanden auch die Anliegen der Zeitarbeiter keinen Eingang in die Gewerkschaftspolitik.

Eine weitere, überaus brisante Umweltbedingung für die Gewerkschaften bildet der generelle Rückgang ihrer Mitglieder seit etwa zwei Dekaden. Daher gilt es für die Gewerkschaften, bislang vernachlässigte Mitgliederpotentiale zu gewinnen. Hierzu zählen auch Zeitarbeiter. Dies erfordert Lernprozesse. Wir werden mit Hilfe des Konzepts „dynamischer Fähigkeiten“ zeigen, dass diese Lernprozesse nicht flächendeckend, sondern multistandörtlich und multiskalar in Deutschland auftreten. „Multistandörtlich“ heißt, dass die eine organisatorische Einheit (der jeweilige Gewerkschaftsstandort bzw. die Verwaltungsstelle) in einer Region anders als ein anderer Gewerkschaftsstandort in einer anderen Region lernt. „Multiskalar“ heißt, dass die Lernprozesse verschiedene hierarchische Ebenen tangieren<sup>i</sup>, wobei auch diese Ebenen eine räumliche Erstreckung aufweisen. Die multiskalaren Lernprozesse verlaufen sowohl Bottom-up als auch Top-down. *Unsere zentrale These ist dabei, dass die multistandörtliche und multiskalare Entwicklung dynamischer Fähigkeiten der Organisation kein Hindernis darstellen muss, sondern dass sie dabei helfen kann, sich der Umwelt anzupassen und damit sich selbst weiterzuentwickeln.*

---

<sup>i</sup> Innerhalb der Organisationsstruktur der größten Gewerkschaft „Industriegewerkschaft Metall“ und des Gewerkschaftsdachverbandes „Deutscher Gewerkschaftsbund“ unterscheiden sich die Begrifflichkeiten auf den einzelnen räumlichen Ebenen: Die lokalen Gewerkschaftsvertretungen IG Metall nennen sich Verwaltungsstellen, die regionalen Bezirke und die nationalen Bundesvorstand. Im DGB hingegen werden die gewerkschaftlichen Institutionen vor Ort als Regionen bezeichnet. Diesen übergeordnet sind die Bezirke, auf die in höchster Instanz die Vorstände folgen. Im Folgenden wird durchgängig zur Vereinfachung die begriffliche Abstufung der IG Metall gewählt.

Die interdisziplinäre Debatte um lernende Organisationen bezieht sich in der Regel auf Wirtschaftsunternehmen. Gewerkschaften hingegen finden in diesem Kontext bislang nur selten Berücksichtigung. Wir meinen, dass wir dennoch von diesem Beispiel lernen können, auch wenn Unterschiede bestehen, welche eine einfache Übertragung der Prinzipien des Lernens auf Wirtschaftsunternehmen verhindern, und die berücksichtigt werden müssen: Gewerkschaften sind eben keine Wirtschaftseinheiten. Sie organisieren sich primär über das Wahlprinzip, über Ernennung und Akzeptanz bzw. Bestätigung, und sind daher stärker Bottom-up geprägt. Demgegenüber gehorchen Unternehmen den Gesetzen der Marktwirtschaft und folgen eher hierarchischen oder quasi-hierarchischen Entscheidungsmustern, die vom Management ausgehen (Drinkuth et al. 2003: 446). Allerdings müssen sich Gewerkschaften, wie auch Unternehmen, sich der Umwelt immer wieder neu anpassen und ihren „Kunden“, ihren Mitgliedern, gerecht werden. Zudem können sich Konkurrenz-Gewerkschaften neu herausbilden oder stärker werden, so dass das Wettbewerbsprinzip wirksam wird. Insofern erscheint es als reizvoll, ein organisationstheoretisches Konzept, wie das der „dynamischen Fähigkeiten“, das zunächst einmal für Wirtschaftsunternehmen entwickelt worden ist, auch auf die Organisation „Gewerkschaft“ zu übertragen.

In unserem Beitrag gehen wir zunächst auf das Konzept der „dynamischen Fähigkeiten“ ein, das wir anschließend multistandörtlich und multiskalar differenzieren. Nach einigen methodischen Anmerkungen erörtern wir die gegenwärtigen Umweltveränderungen und Anpassungsnotwendigkeiten für Gewerkschaften im Allgemeinen. Anschließend zeigen wir auf, wie sich die dynamischen Fähigkeiten bei Gewerkschaften regional differenziert und in multiskalärer Perspektive entwickeln.

## **2. Dynamische Fähigkeiten**

### **2.1 Merkmale dynamischer Fähigkeiten**

Die Einsicht, dass Organisationen lernen können, ist nicht neu (Argyris/Schön 1978). Das hier vorgeschlagene Konzept des Lernens beruht auf einer Fortentwicklung des ressourcen-basierten Ansatzes hin zum Konzept dynamischer Fähigkeiten. Ressourcenbasierte Ansätze betonen, dass nicht die Umweltbedingungen direkt und unmittelbar die Lernprozesse einer Organisation beeinflussen, sondern dass ihre Ressourcenausstattung die Reaktion im entscheidenden Maße prägt. Eine wichtige Ressource ist Wissen bzw. sind vorhandene Kompetenzen. Nur von diesen Ressourcen wird im Folgenden gesprochen. Ressourcenbasierte Ansätze sind allerdings stark auf Wirtschaftsunternehmen hin orientiert. Mit besonderem Fokus auf den Wettbewerb um Wissen und daher in Hinblick auf

High-Tech-Firmen heben sie die Bedeutung von schwer imitierbaren, seltenen, wertschaffenden und nicht substituierbaren Kompetenzen hervor. Diese werden als VRIN abgekürzt, als „valuable, rare, inimitable, non-substitutable competences“ (Schreyögg/Kliesch 2006, S. 456). Doch kann allein der Besitz solcher Kompetenzen, wie etwa von teurer Technologie oder wichtiger Patente, die Wettbewerbsfähigkeit nicht hinreichend erklären. Denn ansonsten wäre weder der Erfolg von Low-Tech-Unternehmen zu begründen (Hirsch-Kreinsen 2005), noch die Tatsache, dass es durchaus Unternehmen gibt, die über VRIN verfügen und dennoch scheitern.

Da der ressourcenbasierte Ansatz somit als zu statisch auf die „Assets“ vorhandener Kompetenzen ausgerichtet gilt, geht das Konzept der dynamischen Fähigkeiten weiter. Dynamische Fähigkeiten sind als die organisationalen Routinen zu begreifen, die es ermöglichen, aus den vielen für die Organisation verfügbaren Ressourcen bzw. Kompetenzen problembezogen die geeigneten auszuwählen und nach einem systematischen Muster zu kombinieren, so dass eine effektive Problemlösung möglich wird (Schreyögg/Kliesch 2006: 457).

Dynamische Fähigkeiten versetzen eine Organisation in die Lage, ihre bestehende Ressourcen- bzw. Fähigkeitsausstattung veränderten Zielen anzupassen. Die Organisation kann auf Umweltdynamiken reagieren, indem sie in der Lage ist, organisationsinterne und -externe Kompetenzen zu adaptieren, zu integrieren und umzuwandeln (Teece/Pisano 1994). Diese Kompetenzen stellen Strukturen dar, über welche die Organisation ihre operativen Ressourcen, wie Kompetenzen, ausweiten, rekonfigurieren und weiterentwickeln kann. Dynamische Fähigkeiten erlauben es der Organisation damit, immer wieder neue Kompetenzausprägungen hervorzubringen und Lernprozesse zu durchlaufen (Eisenhardt/Martin 2000). Dynamische Fähigkeiten stellen also nicht selbst eine Ressource dar, sondern bilden die „Architektur“ (Amin/Cohendet 2004), die es erlaubt, unter den verfügbaren Ressourcen auszuwählen und diese nach einem systematischen Muster neu zu kombinieren bzw. weiterzuentwickeln (Schreyögg/Kliesch 2006: 457).

Dynamische Fähigkeiten weisen auf die Bedeutung von *Routinen* hin: Denn dynamische Fähigkeiten stellen das besondere Vermögen dar, komplizierte Aufgaben mit komplexen Lösungen zu bewältigen; sie bestehen also nicht in dem Alltagsvermögen, einmalige Standardprobleme zu lösen. Dynamische Fähigkeiten sind reproduzierbar; sie bilden Routinen. „Problemlösungsarchitektur“ meint eben, dass auf Erfahrungen wiederholt zurückgegriffen wird und die Einsichten auf ein konkretes Problem bezogen werden, und dies bedeutet eben nicht „brillianter Improvisation“. Phänomene, die sich fortlaufend verändern und mal diese, mal jene Form annehmen, würden den Charakter eines Musters verlieren, und man müsste in dem Falle nicht von Lernen, sondern von singulären Erscheinungen sprechen (Schreyögg/Kliesch 2006: 456-465).



Der Bezug zur „Routine“ im Kontext des Diskurses um „geographies of knowledge“ (Bridge/Wood 2005) und ihrer Dynamiken scheint einen Brückenschlag zu evolutionsökonomischen Ansätzen nahe zu legen (Nelson/Winter 1982). Doch dürfen die Differenzen nicht übersehen werden. Denn im Unterschied zu dynamischen Fähigkeiten bezieht sich „Evolution“ auf langfristige Veränderungen, die durchaus mehrere Dekaden umfassen können (Lambooy/Boschma 2001: 114ff, Rigby/Essletzbichler 2006, 2007), während dynamische Fähigkeiten eher auf kurz- oder mittelfristigen, eben strategischen, zeitlichen Perspektiven der Organisation beruhen. Zudem: Zwar gehen beide Konzepte von der Triebkraft der sozioökonomischen Umwelt für die organisationsinternen Veränderungen aus. Doch während evolutionäre Ansätze dabei die Selektion in Populationen in den Vordergrund stellen, betonen Vertreter der dynamischen Fähigkeiten die organisationsinterne Art und Weise, wie auf die neuen Umweltbedingungen reagiert wird. „Routine“ wird unterschiedlich verstanden: Im evolutionären Sinne stellen Routinen Verfestigungen von Praktiken insbesondere zur Überwindung von Unsicherheit dar, die zu Pfadabhängigkeiten führen können (Grabher 1993a, b, Hassink 2005, Martin/Sunley 2006). Routinen im Sinne der dynamischen Fähigkeiten werden dagegen weniger als Pfadbildner und der damit verbundenen Problematiken verstanden, sondern als die Heuristiken der Problemlösung, mit denen aus den verfügbaren Ressourcen die geeigneten ausgewählt und kombiniert werden. Dies schließt aber nicht aus, dass dynamische Fähigkeiten in Pfadabhängigkeiten eingebunden sind: Pfade prägen Lernprozesse (bzw. vorhandene Routinen beeinflussen die Entwicklung neuer Routinen) – und umgekehrt.

In unserem Beitrag greifen wir den Aspekt auf, dass „dynamische Fähigkeiten“ Problemlösungsarchitekturen darstellen, das heißt, dass sie die organisationalen Routinen bilden, die verfügbaren Kompetenzen problembezogen auszuwählen und nach einem systematischen Muster so zu kombinieren und weiterzuentwickeln, dass eine sinnvolle Problemlösung möglich wird. Wir gehen dabei besonders darauf ein, wie sich dieser Prozess in einer räumlich differenzierten Organisation entwickelt und folgen daher der multistandörtlichen und multiskalaren Perspektive, wie im Folgenden beschrieben.

## **2.2 Dynamische Fähigkeiten multistandörtlich und multiskalar**

Große Organisationen bilden keine in sich geschlossenen, homogenen Entitäten, sondern weisen „multiple“ Identitäten auf, d.h. sie sind formal-organisatorisch, aber auch in Bezug auf ihr Selbstverständnis und ihre Leitbilder differenziert (Wiesenthal 1995: 152). Die organisatorischen Teilsysteme verfügen nicht nur über variierende Umwelten und Ressourcen, sondern auch über verschiedene Routinen und können daher im unterschiedlichen Maße dynamische Fähigkeiten entwickeln (Dogdson 1993: 384ff.). So ist zu erklären, warum keine universal

anwendbare „one size fits all“-Strategie (Herod 1998: 26) in einer Organisation anzutreffen ist. Lernprozesse laufen multistandörtlich und multiskalar differenziert ab. Dieses gilt für Mehrbetriebsunternehmen ebenso wie für Gewerkschaftsorganisationen.

Generell ist eine Unterscheidung zwischen „multistandörtlich“ und „multiskalar“ zu treffen: Während man davon ausgehen kann, dass prinzipiell jeder Gewerkschaftsstandort (jede Verwaltungsstelle) dynamische Fähigkeiten entwickeln kann, ist in multiskalarer Hinsicht zu berücksichtigen, dass die verschiedenen Ebenen unterschiedliche Voraussetzungen bieten: So dürfte der Vorstandsebene insofern eine besondere Bedeutung zukommen, als sie über den allgemeinen Kurs entscheidet und damit die Strategien auf untergeordneten Ebenen rahmt (wenn auch im Einzelnen nicht vorgeben kann). Gleichmaßen kommt aufgrund der Mitglieder-/Wähler-basierten Struktur der Gewerkschaften den untergeordneten Ebenen ebenfalls eine hohe Bedeutung zu, aber ein geringeres Potential, neue Konzepte in der Organisation flächendeckend zu verbreiten.

Die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten an den verschiedenen Gewerkschaftsstandorten und auf den verschiedenen räumlichen Ebenen kann prinzipiell verschiedene *Gründe* haben:

- Erstens könnte die Tatsache, dass dynamische Fähigkeiten an einigen Standorten bzw. auf einigen Ebenen entwickelt werden, an anderen nicht entstehen, von besonders aktiven Personen als Agenten abhängen, welche deren Entwicklung vorantreiben. Das würde bedeuten, dass die Organisation diese Lernprozesse zwar multistandörtlich und multiskalar durchläuft, doch dass es letztlich Zufall bzw. ein Ergebnis der Anwesenheit von *Promotoren* im Kontext organisationsinterner Konstellationen an dem jeweiligen Standort ist, wo dies erfolgt. Der tatsächliche regionale Problemdruck auf die jeweilige gewerkschaftliche Einheit, etwa durch einen besonders hohen Anteil an Zeitarbeitern in der Region oder aber durch vor Ort bereits bestehende Initiativen außerhalb der Gewerkschaften, würde dann eine nachrangige Rolle spielen. Diese Perspektive würde für den ressourcenorientierten Blick sprechen, der auf die Vermitteltheit der Beziehungen zwischen den Triebkräften und der Umwelt der Organisation eingeht.

- Zweitens könnte die multistandörtliche und multiskalare Differenzierung der Entwicklung dynamischer Fähigkeiten davon abhängen, dass sie in verschiedene „*Trade Union Cultures*“ eingebunden sind. Damit meinen wir, dass Lernprozesse oft in informelle institutionelle Settings und diskursive Strömungen, in „Kulturen“, der jeweiligen Einheit eingebunden sind. Auch wenn es eine übergreifende Gewerkschafts- oder auch Unternehmens-„Kultur“ gibt, so zeigen sich oft räumliche Differenzen, die mit den verschiedenen Entwicklungswegen der Einheiten zu tun haben. Insofern ist denkbar, dass die räumlich differenzierten Pfade der gewerkschaftlichen Einheiten zu verschiedenen Selbstentwürfen geführt

haben, die wir als Ausdruck der „Trade Union Cultures“ verstehen. Hiermit wird auf die im zeitlichen Verlauf entwickelten Routinen verwiesen, zugleich aber die verschiedenen gewerkschaftspolitischen Selbstentwürfe der einzelnen Einheiten betont.

- Drittens sind diese „Trade Union Cultures“ in verschiedene lokale, regionale und nationale *Arbeitsregimes* eingebunden (Castree et al. 2004: 115, Jonas 1996: 325). Die Arbeitsregimes werden zum einen von den industriellen Beziehungen auf nationaler, subnational-regionaler und lokaler Ebene geprägt, d.h. von den gesetzlichen und vertraglichen Gegebenheiten sowie von den informellen Gepflogenheiten, wie Gewerkschaften, Betriebsräte und Management miteinander umgehen (Herod 1998: 26, 2003: 119; Lier 2007: 818, Peck 1996: 34, Wills 1996: 367f.). Zum anderen werden sie von jeweiligen lokalen, regionalen bzw. nationalen Arbeitsmarktstrukturen beeinflusst. Die Relevanz von Arbeitsregimes richtet den Blickwinkel auf die selektierende Umwelt, weniger auf organisationsinterne Vorgänge und Ressourcen. In Deutschland gibt die nationale Ebene die wesentlichen Rahmenbedingungen vor, zumindest in Bezug auf unsere Fallstudie.

Wir werden in diesem Beitrag allerdings nachgeordnet auf die Gründe und vor allem auf die *Entwicklungsverläufe infolge der multistandörtlichen und multiskalaren Strukturen* eingehen. Die dargestellte Ausdifferenzierung und Vielfalt koexistenter multistandörtlicher und multiskalarer „Subsysteme“ scheint auf den ersten Blick ein Hindernis für die Organisation zu sein, da die Heterogenität der Organisation der Zielerreichung der Organisationsleitung vermeintlich entgegensteht. Wie die Ausführungen in Kapitel 4 zeigen, ist diese Pluralität aber für deren Fortbestand und Weiterentwicklung nötig, da die Organisation nur so in der Lage bleibt, sich an die jeweiligen Umweltbedingungen anzupassen und weiterzuentwickeln (Wiesenthal 1995). Dezentrale Lernprozesse spielen bei der übergeordneten Strategiebildung der Gewerkschaftszentrale eine bedeutende Rolle. Dies gilt nicht nur für die jeweilige Teileinheit, sondern auch für die Organisation insgesamt, wie am Beispiel der gewerkschaftlichen Gewinnung von Mitgliedern unter Zeitarbeitern deutlich wird.

### **3. Methodische Anmerkungen**

Um die Entstehung der dynamischen Fähigkeiten zu untersuchen, und dabei das vor Ort entwickelte Arbeitsregime, die Trade Union Culture und die Arbeitsmarktstruktur als Einflussgrößen zu berücksichtigen, führen wir ein Forschungsprojekt auf den verschiedenen räumlichen Ebenen der industriellen Beziehungen (lokal, regional und deutschlandweit) durch. Gewerkschaftsfunktionäre in den Verwaltungsstellen vor Ort, in den Bezirksverwaltungen und in den Hauptsitzen des DGBs und seiner Einzelgewerkschaften werden in halbstandar-

disierten Interviews befragt. Diese ermöglichen es, den Kontext der spezifischen Sichtweisen, Bewertungen, und Entscheidungszusammenhänge der Gewerkschaftsakteure zu erfassen.

Erste Interviews wurden im Oktober 2007 und im April 2008 geführt. Eine intensive empirische Forschungsphase dieses Projektes ist für die Monate August bis Oktober 2008 geplant.

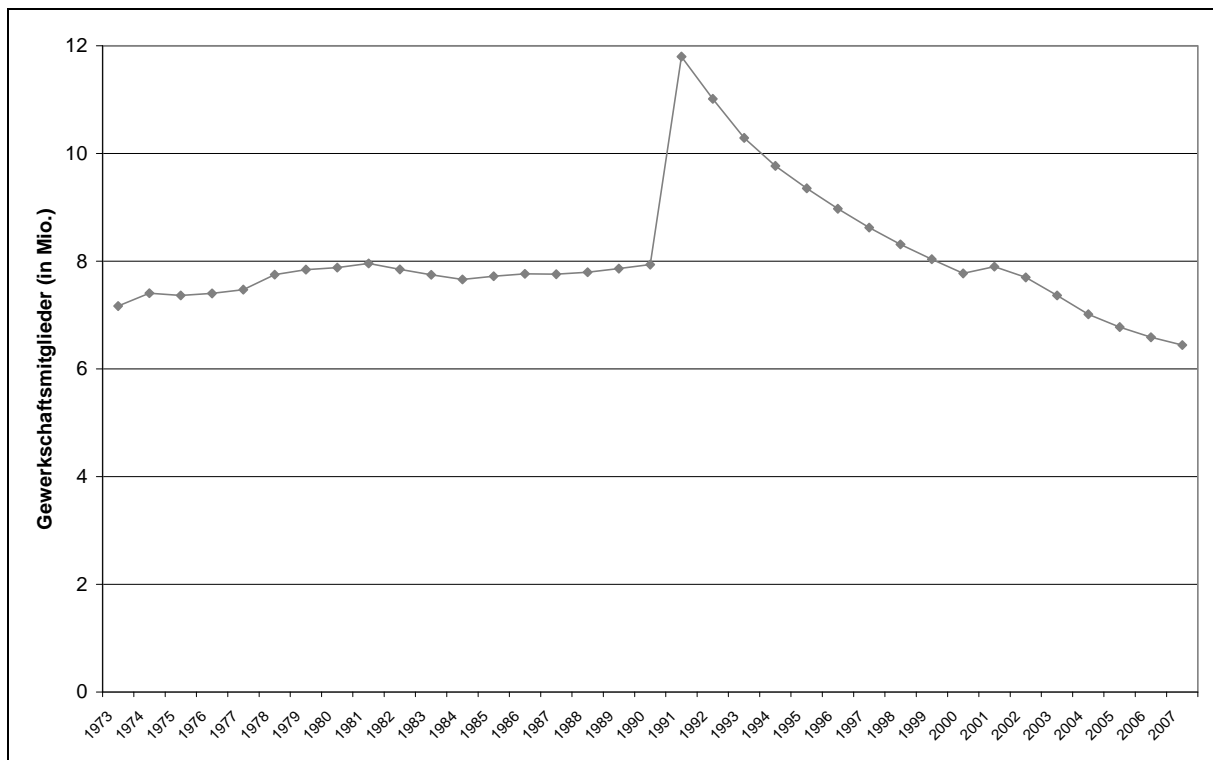
## **4. Die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten in Gewerkschaften**

### **4.1 Überblick über die gegenwärtige Situation**

Die gesellschaftliche und tarifpolitische Stärke der Gewerkschaften ergibt sich im hohen Maße aus ihren Mitgliederzahlen. Die Gewinnung von Mitgliedern stellt also eine zentrale Umweltreaktion der Gewerkschaften dar. Erwerbstätige Gewerkschaftsmitglieder zahlen als Gewerkschaftsbeitrag ein Prozent ihres Einkommens. Ein hoher Organisationsgrad stärkt die gesellschaftliche Legitimation der Gewerkschaftspolitik und ermöglicht die finanzielle Unabhängigkeit, etwa bei Streiks. Die Stärke ist regional unterschiedlich: Die einwohnerstarken Bundesländer weisen gleichzeitig hohe Gewerkschaftsmitgliederzahlen auf; diese mitgliederstarken Landesverbände bilden oftmals Vorreiter in der bundesweiten Gewerkschaftspolitik. Dies gilt vor allem für Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg. Allein Nordrhein-Westfalen umfasst schon ein Viertel aller Mitglieder des Deutschen Gewerkschaftsbundes.

Vor ca. 30 Jahren begannen aber die Gewerkschaften in den westlichen Industrieländern einen Rückgang ihrer Mitgliederzahlen zu verzeichnen (Dølvik/Waddington 2004: 10; Phelan 2007: 16f.). Von dieser krisenhaften Entwicklung wurde in den 1980er Jahren beginnend, vor allem aber in den 1990er Jahren – nach der durch die Vereinigung der beiden deutschen Staaten bedingten Zunahme der Mitglieder – auch der Deutsche Gewerkschaftsbund erfasst, der wichtigste Dachverband der Gewerkschaften in Deutschland (Abb. 1). Der Mitgliederschwund brachte einen Verlust an politischem Einfluss mit sich.

Einer der wichtigsten Gründe für den Mitgliederrückgang ist im wirtschaftlichen Strukturwandel und den damit verbundenen Veränderungen der Erwerbsarbeit zu sehen (Pernicka et al. 2005: 12f.): Mit dem tendenziellen Bedeutungsverlust der industriellen Produktion ist der Anteil der Beschäftigung in jenen Branchen, die einst als Hochburgen gewerkschaftlicher Organisation galten, wie in der Montanindustrie, stark zurückgegangen (Behrens et al. 2003: 26). Weitere Gründe für den Mitgliederrückgang sind der allgemeine gesellschaftliche Wandel, verbunden mit dem Verlust an traditionellen berufsständischen und sozialen Bindungen.



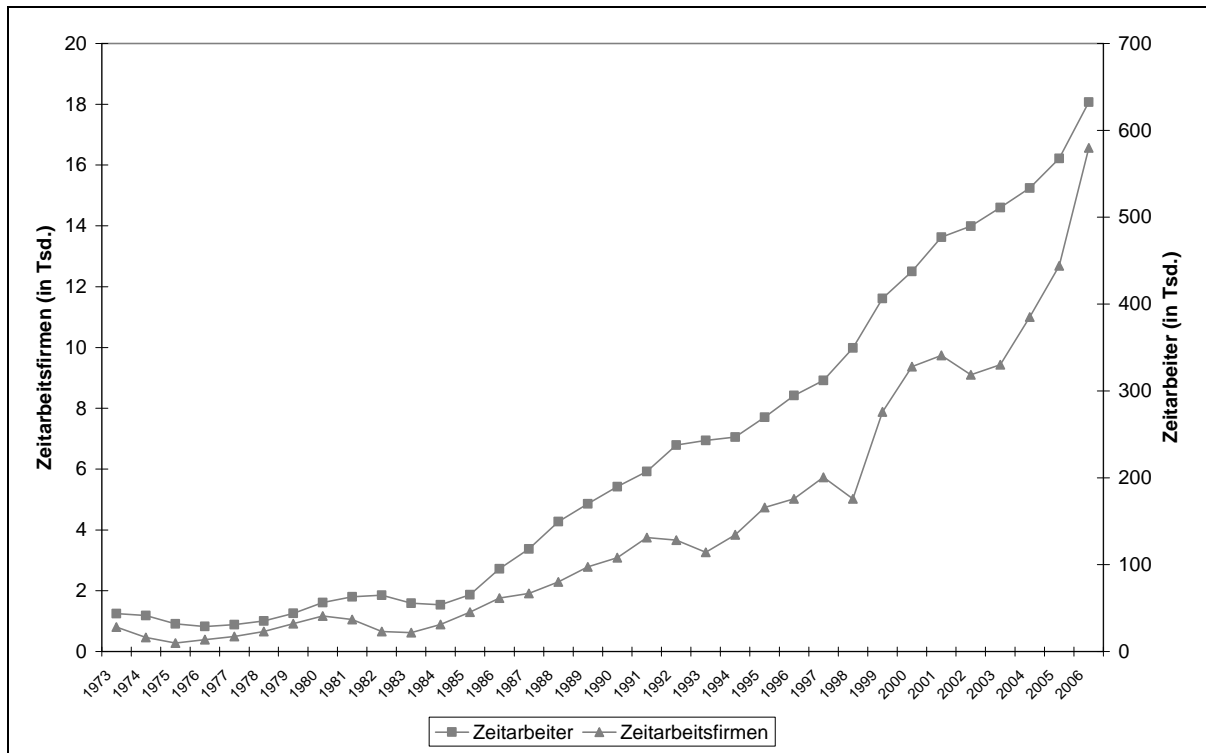
**Abb. 1:** Entwicklung der Mitgliederzahlen des Deutschen Gewerkschaftsbundes von 1950 bis 2007

Quelle: Eigene Darstellung nach Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) 2008.

Mit der De-Industrialisierung und Tertiärisierung, mit steigender Arbeitslosigkeit sowie der allgemeinen Pluralisierung der Lebensstile lösen sich gemeinsame Interessenwahrnehmungen auf. Außerdem ist das Trittbrettfahrerproblem von Bedeutung: Auch nicht organisierte Beschäftigte profitieren von den gewerkschaftlich ausgehandelten Tarifverträgen. Besonders verschärft wird die Situation durch die drastischen Arbeitsplatzverluste in den neuen Bundesländern insbesondere kurz nach der Vereinigung, durch die Zunahme nicht tarifgebundener Betriebe sowie durch die höhere Verbreitung von Zeitarbeit.

Während die Mitgliedszahlen schrumpfen, verändert sich auch eine andere Umweltbedingung für die Gewerkschaften: Die Zahl der Angestellten in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen wächst, vor allem von Zeitarbeitern. Die Zeitarbeiter sind aber kaum gewerkschaftlich organisiert (Dörre et al. 2006: 96f.). Die Entwicklung geht mit einer Zunahme der Zeitarbeitsfirmen im Bundesgebiet einher (Abb. 2). Valide Daten zum gewerkschaftlichen Organisationsgrad von Zeitarbeitern gibt es nicht. Schätzungen zufolge lag er im Jahr 2003 zwischen weniger als fünf Prozent (Vitols 2003: 20) und damit weit unter dem Organisati-

onsgrad der Festangestellten in der Privatwirtschaft (ca. 17%) (Wirtschaftswoc-  
che vom 24.09.2008: 26), obwohl gerade Zeitarbeiter die Unterstützung durch  
Gewerkschaften besonders dringend benötigen, da sie häufig unter schlechteren  
Bedingungen arbeiten und geringer entlohnt werden als die fest angestellten  
Mitarbeiter in den Betrieben, die sie entleihen und einsetzen.



**Abb. 2:** Entwicklung der Zahl an Zeitarbeitern und an Zeitarbeitsfirmen von 1973 bis 2006 in Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung nach Bundesagentur für Arbeit 2008.

## 4.2 Dynamische Fähigkeiten bei Gewerkschaften in multiskalarer und multistandörtlicher Perspektive

Die Entwicklung, Zeitarbeiter und andere prekäre Beschäftigtengruppen als Gewerkschaftsmitglieder zu gewinnen, kommt einer Trendwende gleich. Es zeichnet sich ab, dass die bisherige gewerkschaftspolitische Ausrichtung, die in der Ablehnung von Zeitarbeit bestanden hat, überwunden wird (Pernicka et al. 2005: 15).

Die Überwindung des alten Pfades erweist sich aber als schwierig, weil formale Strukturen des Arbeitsregimes dem entgegenstehen. So unterscheidet sich die spezifische Beschäftigungssituation von Zeitarbeitern grundlegend von jener der

dominierenden übrigen Mitgliedergruppen (Druker/Stanworth 2004: 233). Zeitarbeiter stellen einen bislang wenig formal geregelten Bereich im Arbeitsregime dar, das in Deutschland die industriellen Beziehungen besonders auf nationaler Ebene regelt: Die Arbeitnehmermitbestimmung ist betriebsbezogen organisiert. Das bedeutet, dass Betriebsräte (und bei größeren Unternehmen die die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat) die gesetzlich geregelte Arbeitnehmermitbestimmung umsetzen. Betriebsräte müssen zwar nicht unbedingt gewerkschaftlich organisiert sein, sind es aber in der Regel. Die Betriebsräte sind aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen nur für die Beschäftigten „ihrer“ Firma zuständig, nicht der Zeitarbeiter, die nur befristet an die Firma ausgeliehen werden. Insofern kann die Gewerkschaft Betriebsräte der Leiharbeiter einsetzenden Firmen allenfalls überzeugen, verfügt aber über keine Druckmittel.

Hinzu kommt neben den industriellen Beziehungen im Arbeitsregime, dass auch die Trade Union Cultures die Zeitarbeiter nicht einfach „einbetten“ können: Zeitarbeiter haben in Deutschland bislang keinen maßgeblichen Akteur dargestellt, der auf die Trade Union Cultures einen Einfluss genommen hätte. Gleichzeitig greifen die herkömmlich praktizierten Strategien zur Gewinnung von Mitgliedern, welche die Trade Union Cultures prägen, nicht bei der Rekrutierung von Zeitarbeitern. Beispielsweise eignet sich die Organisation von Streiks nicht mehr als Druckmittel gegenüber Arbeitgebern, da Zeitarbeiter, die nicht die vereinbarte Leistung erbringen, an den Überlasser zurück gegeben werden können, der ihnen nicht selten mit der Kündigung droht. Klassische gewerkschaftliche Handlungsritualen führten in der Zeitarbeitsbranche zu keinen Ergebnissen, stellten sich als ineffizient und unzeitgemäß dar, während neue Problemlösungsstrategien erst konzipiert werden mussten. Zudem wurde die politische Haltung der Gewerkschaften gegenüber Zeitarbeitern lange Jahre von dem Pfad ablehnender Haltung gegenüber der Zeitarbeit geprägt: Von Beginn der Entwicklung in Deutschland an vernachlässigten die Gewerkschaften die Anliegen von Zeitarbeitern, da sie der Zeitarbeit als Beschäftigungsform sehr kritisch gegenüberstanden und die Abschaffung dieser Beschäftigungsform forderten. Auf die üblichen gewerkschaftlichen Handlungsweisen – Abschluss von Tarifverträgen sowie Etablierung und Unterstützung gewerkschaftsgebundener Betriebsräte – wurde lange Jahre verzichtet, weil die Nutzung dieser Instrumente eine Anerkennung der Branche bedeutet hätte.

Im Laufe der 1990er Jahre begann jedoch ein Prozess der Umorientierung und der Suche nach einem neuen Selbstverständnis im Rahmen der Trade Union Cultures; es beginnt sich ein neuer Pfad abzuzeichnen. Die Gewerkschaften begannen zu realisieren, dass sich ihre ablehnende Haltung gegenüber der boomenden und durch die Gesetzgebung politisch geförderten Branche als auf Dauer nicht haltbar erweisen würde. Sie sahen sich deshalb gezwungen, die Zeitarbeit als ein Instrument zum Abbau von Arbeitslosigkeit zu akzeptieren. Sie gin-

gen dazu über, sich für eine stärkere Begrenzung und gesetzliche Regulierung der Arbeitnehmerüberlassung einzusetzen und identifizierten Zeitarbeiter als potentielle neue Mitgliedergruppe.

Seit Anfang dieses Jahrzehnts begann die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten in Teilen der multiskalaren Organisation Gewerkschaft. „Multiskalar“ heißt bei Gewerkschaften Folgendes: Gewerkschaften gliedern sich in Verwaltungsstellen als die kleinsten räumlichen Einheiten, gefolgt von den Bezirken; darüber steht die Gewerkschaftszentrale. Die heutige Gliederung entstand nach dem Zweiten Weltkrieg, als sich die Arbeitnehmerorganisationen in den Besatzungszonen und Ländern neu gründeten. So sind die teilweise bis heute erhaltenen Tarifbezirke entstanden, die in der Regel nicht mit den staatlich-administrativen Grenzen übereinstimmen. Auch ergibt sich die Regionalisierung durch das demokratische Wahlprinzip.

Nachdem die gewerkschaftspolitische Öffnung gegenüber Zeitarbeitern durch die Gewerkschaftsleitung proklamiert wurde und sich insofern ein neues Leitbild entwickelte, welches das gewerkschaftliche Selbstverständnis veränderte, wurde auf den verschiedenen räumlichen Ebenen der Einzelgewerkschaften und dem DGB-Dachverband nach konkreten Umsetzungsmethoden dieser Neuausrichtung gesucht. Die Schlüssel-Akteure auf den dezentralen Ebenen der Verwaltungsstellen und Bezirke sind dabei insbesondere die Gewerkschaftsfunktionäre. Dies sind die für das politische und operative Geschäft zuständigen Sekretäre bzw. Festangestellten der Gewerkschaften. Sie sind in ein Akteursnetzwerk auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene eingebunden und stehen daher in Kontakt mit anderen Akteuren, die das Arbeitsregime mitkonstituieren und die Trade Union Culture sowie die konkreten Lernstrategien beeinflussen: Zeitarbeitern sowie Zeitarbeitsverbänden, der Gewerkschaftszentrale, anderen Gewerkschaftsfunktionären, Politikern, Managern und Betriebsräten in Ver- und Entleihfirmen, aber auch mit ehrenamtlich Tätigen, Referenten in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit und anderen Gewerkschaftsmitgliedern, die ihre Stimme über Wahlen oder durch aktive Mitwirkung kundtun.

Die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten erfolgte – nach der Formulierung des neuen Leitbildes bezüglich der Zeitarbeit durch die Gewerkschaftszentrale – nicht einfach Top-down, wie man es aus hierarchischen Organisationen kennt, sondern in einer Verschränkung von Bottom-up und Top-down. Wie wir zeigen werden, geht der Impuls des Bottom-up von einzelnen Verwaltungsstellen aus und springt von dort aus auf benachbarte oder auch weiter entfernte Verwaltungsstellen bzw. Bezirke der Gewerkschaft über. Dieser Prozess ist aber nicht losgelöst von der übergreifenden Top-down-Strategie zur Organisation von Zeitarbeit zu verstehen, welche der DGB bzw. die jeweilige Einzelgewerkschaft verfolgt. Dabei müssen die traditionellen Strategien der Mitgliedergewinnung und Interessensvertretung, wie z.B. die Aushandlung von Tarifverträgen, so mo-



difiziert werden, dass sie sich speziell zur Rekrutierung von Zeitarbeitern eignen. Zu den größten Erfolgen dieser Lernprozesse in einigen Gewerkschaftsbezirken der IG Metall zählt der Abschluss von Haustarifverträgen mit zahlreichen Zeitarbeitsfirmen. Die darin fixierten Entlohnungssysteme garantieren den Zeitarbeitern einen höheren Lohn, als ihnen gemäß den Flächentarifverträgen der Zeitarbeitsbranche zusteht (Pernicka et al. 2005: 16f.). Dadurch wird das Defizit ihrer Einkommen im Vergleich zu den in den Entleihfirmen Beschäftigten etwas abgebaut und dadurch diese Ungleichbehandlung etwas abgemildert.

Zugleich erfordert die Integration von Zeitarbeitern in das Spektrum potentieller Mitgliedergruppen die Einführung völlig neuer Rekrutierungsmethoden: Innovative Strategien müssen gemeinsam mit den Betriebsräten in Ent- und Verleihfirmen und durch den Austausch mit den Zeitarbeitern neu entwickelt und erstmals erprobt werden (Martin/Morrison 2003: 15). Eine solche Strategie besteht beispielsweise darin, dass lokale Verwaltungen oder Bezirksverwaltungen einzelne Betriebsratsmitglieder in Entleihfirmen zu sog. Zeitarbeitsbeauftragten ernennen und durch Schulungen dazu qualifizieren, Zeitarbeitern bei der Lösung etwaiger Probleme im Einsatzbetrieb zur Seite zu stehen.

Trotz einiger Fortschritte, die mithilfe solcher Strategien vielerorts in Deutschland erzielt werden konnten, haben sich jedoch noch keineswegs alle lokalen Verwaltungsstellen, Bezirksverwaltungen und Hauptverwaltungen der DGB-Gewerkschaften den Zeitarbeitern zugewendet. Sie blieben hinter anderen zurück, die sich zum Teil bereits seit der drastischen Zunahme der Zeitarbeit im Jahr 2004 auf unterschiedlichste Art und mit verschiedener Intensität für die Gewinnung und die Belange der Zeitarbeiter engagieren (Wölfle 2008: 41).

Außerdem variieren die Antworten, die die lokalen Verwaltungsstellen und Bezirksverwaltungen auf die Frage gefunden haben, welche Strategien und Maßnahmen zur Regulierung von Zeitarbeit und zur Gewinnung von Mitgliedern unter den Zeitarbeitern geeignet sind. Dabei drücken sich teilweise unterschiedliche politische Grundhaltungen aus. Beispielsweise hat die lokale Verwaltungsstelle der IG Metall mit Sitz in Dresden im Sommer 2007 eine Petition an den Deutschen Bundestag initiiert, in der u.a. die Begrenzung der Zeitarbeit auf ein Jahr gefordert wird (IGM 2007). Dies deutet auf eine grundsätzlich ablehnende Haltung gegenüber Zeitarbeit hin. Der DGB-Kreis Vorder- und Südpfalz hingegen hat sich an der Gründung einer gemeinnützigen Zeitarbeitsfirma beteiligt, die vorwiegend schwer vermittelbare Arbeitskräfte entleiht (IGM 2006: 40) – und nimmt somit aktiv an der Durchführungspraxis von Zeitarbeit teil.

Unsere Empirie zeigt, dass der Ort und die Art des Lernens auf subnationaler Ebene weniger von den konkreten Umweltbedingungen abhängt (Punkt 1 S. 4); dagegen spielen Promotoren und regionale bzw. lokale Trade Union Cultures offenbar eine größere Rolle (Punkt 2+3, S. 4f.). Nicht so sehr ist hierbei die Ar-

beitsmarktstruktur im Zuständigkeitsgebiet der lokalen Verwaltungsstelle bzw. im Bezirk von Bedeutung, wie die Anzahl an Zeitarbeitern, bzw. die Zeitarbeitsquote.

Doch ob ein Lernprozess beginnt und Projekte für Zeitarbeiter implementiert werden, hängt letztlich davon ab, ob dort engagierte Gewerkschaftsfunktionäre vorhanden sind, die den Selbstentwurf der jeweiligen Bezirksverwaltung bzw. der Verwaltungsstelle vor Ort – als zentralem Bestandteil der Trade Union Culture – verändern, indem sie sich die Gewinnung und Vertretung von Zeitarbeitern zur Aufgabe machen.

Auch die Akteurskonstellationen im Arbeitsregime beeinflussen maßgeblich, wie und wo in der Gewerkschaft gelernt wird: Insbesondere den Betriebsräten in den Entleihfirmen kommt eine wichtige Bedeutung zu. Zwischen ihnen und den Gewerkschaftsfunktionären bestehen häufig bereits enge formelle und informelle Beziehungen. Sie wurden ursprünglich zur Interessensvertretung der Festangestellten gegründet, stellen häufig die erste Verbindung zwischen den in ihren Betrieben eingesetzten Zeitarbeitern und den Gewerkschaftsfunktionären her und dienen den Gewerkschaftsfunktionären als Ansprechpartner: Nur durch den Austausch mit den Entleihbetriebsräten, welche bis dahin die ersten Ansprechpersonen für Zeitarbeiter waren, können die Gewerkschaftsfunktionäre in Erfahrung bringen, worin genau die Anliegen der Zeitarbeiter bestehen und wie ihnen durch gewerkschaftliche Interessensvertretung geholfen werden kann.

Ob Gewerkschaften in den Firmen, die Zeitarbeiter entleihen, zuvor bereits erfolgreich Betriebsräte für die Festangestellten etablieren konnten, ist demnach mit ausschlaggebend, wenn es um die Implementierung von gewerkschaftlichen Projekten für Zeitarbeiter geht. In den Zuständigkeitsbereichen mancher lokaler Verwaltungsstellen sind die Gewerkschaften betriebspolitisch besonders günstig aufgestellt. Wo hingegen viele Firmen sind, die keine Betriebsräte haben bzw. deren Betriebsräte die Belange der Zeitarbeiter ignorieren, finden die Gewerkschaftsfunktionäre keine Ansprechpartner im Betrieb.

Wo und wie in Gewerkschaften gelernt wird, ist demnach von mehreren Variablen abhängig: Eine hohe Zeitarbeitsquote bzw. absolute Zahl an Zeitarbeitern bringt nicht zwingend auch ein besonderes gewerkschaftliches Engagement mit sich, sondern die Erfüllung weiterer Bedingungen zum Lernen, die in ihrer Ausprägung oft stark räumlich variieren, ist erforderlich: Es müssen Promotoren vorhanden sein, welche die Selbstauffassung der Gewerkschaft verändern. Auf deren Betreiben hin setzt ein Umdenkungsprozess vor Ort ein, nach dem sich die Gewerkschaft als Interessensvertretung auch von Zeitarbeitern versteht. Um Lernprozesse in Gang zu setzen, müssen außerdem Betriebsräte in den Entleihfirmen vorhanden sein, Gesprächsbedarf zeigen und mit dem in ihrer Funktion gesammelten Wissen den Gewerkschaften Handlungsoptionen aufzeigen können.

Dass die statistisch messbare Nutzungsintensität der Zeitarbeit, die regional stark variiert, nicht ausreicht und nicht überall zutrifft, um die deutschlandweit unterschiedlich und in verschiedenem Maße ablaufenden Lernprozesse zu erklären, wird im Folgenden mithilfe Karte 1 am Beispiel der Aktivitäten der IG Metall verdeutlicht.

Der Mitgliederrückgang und der hohe Anteil an Zeitarbeitern in den neuen Bundesländern würde es zum Beispiel nahe legen, dass die Gewerkschaften besonders im Osten Deutschlands auf die Mitgliedergewinnung von Zeitarbeitern Wert legen müssten. Auf Leipzig z.B., wo 9.520 Zeitarbeiter insbesondere in der Automobilindustrie eingesetzt sind, trifft diese Vermutung auch zu. Der lokalen Verwaltungsstelle gelangen bereits zahlreiche Erfolge bei der Aushandlung von Haustarifverträgen.

Dieser Zusammenhang besteht aber – entgegen der Erwartung – nur teilweise. In der lokalen Verwaltungsstelle in Bautzen beispielsweise, wo Zeitarbeit mit ca. 2.700 Zeitarbeitern und einem Anteil von 11,5 % an den insgesamt sozialversicherungspflichtig Beschäftigten stark verbreitet ist, wurde kein Handlungsbedarf festgestellt. Obwohl die Zahl der Zeitarbeiter im Zuständigkeitsgebiet der lokalen Verwaltungsstelle in Stralsund nur ca. 1.600 beträgt bzw. nur einen Anteil von 3,3 % ausmacht (Bundesagentur für Arbeit 2007) und man dort daher einen geringer ausgeprägten Handlungsdruck vermuten würde, hat dort im April 2008 eine lokale Kampagne gegen den Missbrauch von Zeitarbeit gestartet.

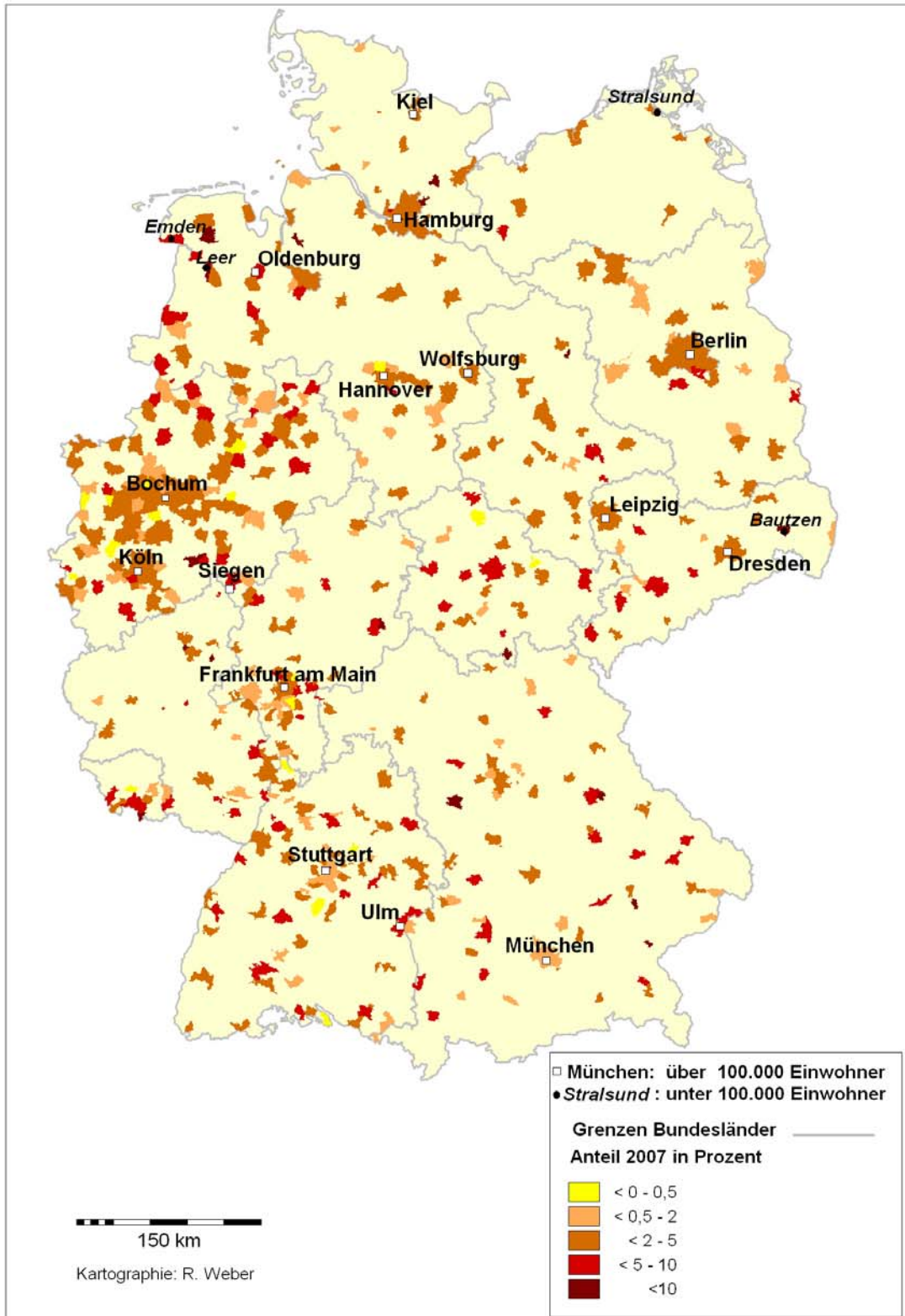
Aber auch im Westen sind es nur bedingt die Regionen, die Zeitarbeiter organisieren, in denen der Anteil der Zeitarbeiter an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten besonders hoch ist. In Ulm z.B. liegt der Anteil der Zeitarbeiter mit 5.900 bei 7,5 %. Dort sah sich die lokale Verwaltungsstelle noch nicht dazu veranlasst, Bemühungen zu deren gewerkschaftlicher Organisation zu betreiben. In Siegen hingegen wurde ein Arbeitskreis gegründet, obwohl die Zeitarbeitsquote nur 5,4 % (2.300 absolut) beträgt (Bundesagentur für Arbeit 2007). Dieser Vergleich zeigt, dass die starke Verbreitung von Zeitarbeit in manchen Städten als Erklärungsfaktor für gewerkschaftliche Aktivität nicht hinlänglich ist. Auch andere räumliche Dimensionen, etwa das neben dem West-Ost-Gefälle für Deutschland typische Süd-Nord-Gefälle in Bezug auf Wirtschafts- und Arbeitsmarktstrukturen, weisen keine klaren Zusammenhänge zwischen Zeitarbeitern und den gewerkschaftlichen Initiativen zur Rekrutierung der Zeitarbeiter auf. Bei vielen lokalen Verwaltungsstellen und Bezirken im Süden, die beispielsweise für den Raum Stuttgart und München zuständig sind, werden trotz Zeitarbeitsquoten von bis zu 5 % in einigen Gemeinden keine Aktionen für Zeitarbeiter geplant, wohingegen Verwaltungsstellen wie z.B. in Kiel mit einem Zeitarbeiteranteil von nur 2,5 % sich diesbezüglich besonders hervortun. Wie dieses Beispiel zeigt, ist gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung und Interessensvertretung durch lokale Verwaltungsstellen und Bezirksverwaltungen weder im

Norden noch im Süden pauschal als höher einzustufen und auch eine Zu- oder Abnahmetendenz lässt sich nicht feststellen.

Auch spielt nicht unbedingt eine Rolle, ob die lokale Verwaltungsstelle für einen urban oder einen weniger urban geprägten Raum zuständig ist. Tendenziell lässt sich zur Verteilung der Zeitarbeitsquoten in Deutschland sagen, dass zwar großstädtische Agglomerationen überdurchschnittliche Zeitarbeitsquoten aufweisen, während in vielen ländlich geprägten Räumen (Eifel und Westerwald, Mecklenburg-Vorpommern) Leiharbeit nahezu unbedeutend ist. Entsprechend konzentrieren sich die Zeitarbeitsfirmen in den Ballungsräumen, wie beispielsweise in Rhein-Ruhr, Rhein-Main, Rhein-Neckar und Stuttgart. An solchen zentralen Standorten können Zeitarbeitsfirmen mehr Entleiher bedienen. Jedoch muss die hohe Zeitarbeitsquote und die hohe Dichte an Zeitarbeitsfirmen im urbanen Raum nicht zwingend zu gewerkschaftlichem Engagement für Zeitarbeiter führen, ebenso wie eine geringere Verbreitung von Zeitarbeit im ländlichen Raum nicht unbedingt eine passive Einstellung von Gewerkschaftsfunktionären gegenüber Zeitarbeitern bedingt: In den Städten des Verdichtungsraums Ruhrgebiet arbeiten zum Teil bis zu 5.500 Zeitarbeiter und machen einen Anteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von bis zu 4,7 % aus. Dennoch hat bislang nur die lokale Verwaltungsstelle in Bochum begonnen, sich für die Belange der Zeitarbeiter zu engagieren.

Eine Dichte an Zeitarbeitsfirmen und hohe Zeitarbeitsquoten lassen sich auch an einigen Standorten wie Wolfsburg und Oldenburg finden, an denen bestimmte Industriebranchen (z.B. der Automobilindustrie und ihren Zulieferern) mit hoher Nachfrage nach Zeitarbeitern zu finden sind. Auch die ausgeprägte Nutzungsintensität der Zeitarbeit in Nordniedersachsen ist auf die dort angesiedelten Industriebranchen, die Luft- und Schifffahrtsindustrie in Emden, Leer und Wesermarsch zurückzuführen. In Wolfsburg wurden keine, in Oldenburg und der Wesermarsch hingegen besonders viele Aktionen gegen den Missbrauch von Zeitarbeit umgesetzt.

Sowohl im Norden wie auch im Süden, im Osten und im Westen lassen sich Städte finden, deren Anteil an Zeitarbeitern an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hoch ist. Die Bereitschaft zur gewerkschaftlichen Gewinnung und Repräsentanz von Zeitarbeitern vor Ort differiert jedoch stark. Ein Zusammenhang von Zeitarbeitsquote, Verstädterungsgrad und gewerkschaftlicher Aktivität im Bemühen um Mitglieder unter den Zeitarbeitern ist weder in den Industriestandorten mit hohen Zeitarbeitsquoten, noch in den ländlichen Regionen mit niedrigen Zeitarbeitsquoten festzustellen. Dasselbe gilt für die städtischen Regionen mit hohen und geringen Zeitarbeitsquoten.



**Abb. 3:** Anteil der überlassenen Zeitarbeiter an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2007 nach Gemeinden (30.06.2007)

Die in dem nachfolgenden Kapitel 4.3 relevanten räumlichen Einheiten für die Mitgliedergewinnung der IG Metall (Berlin-Brandenburg-Sachsen, Nordrhein-Westfalen, Frankfurt und Wiesbaden-Limburg) stellen dabei keine herausragenden Regionen dar, welche die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten gerade dort nahe legen würden. Dies weist darauf hin, dass die „harten“ Arbeitsmarktstrukturen nur sehr bedingt auf die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten einen Einfluss nehmen, vielmehr aber die „Change Agents“, die Promotoren, die im Kontext einer produktiven „Trade Union Culture“ arbeiten.

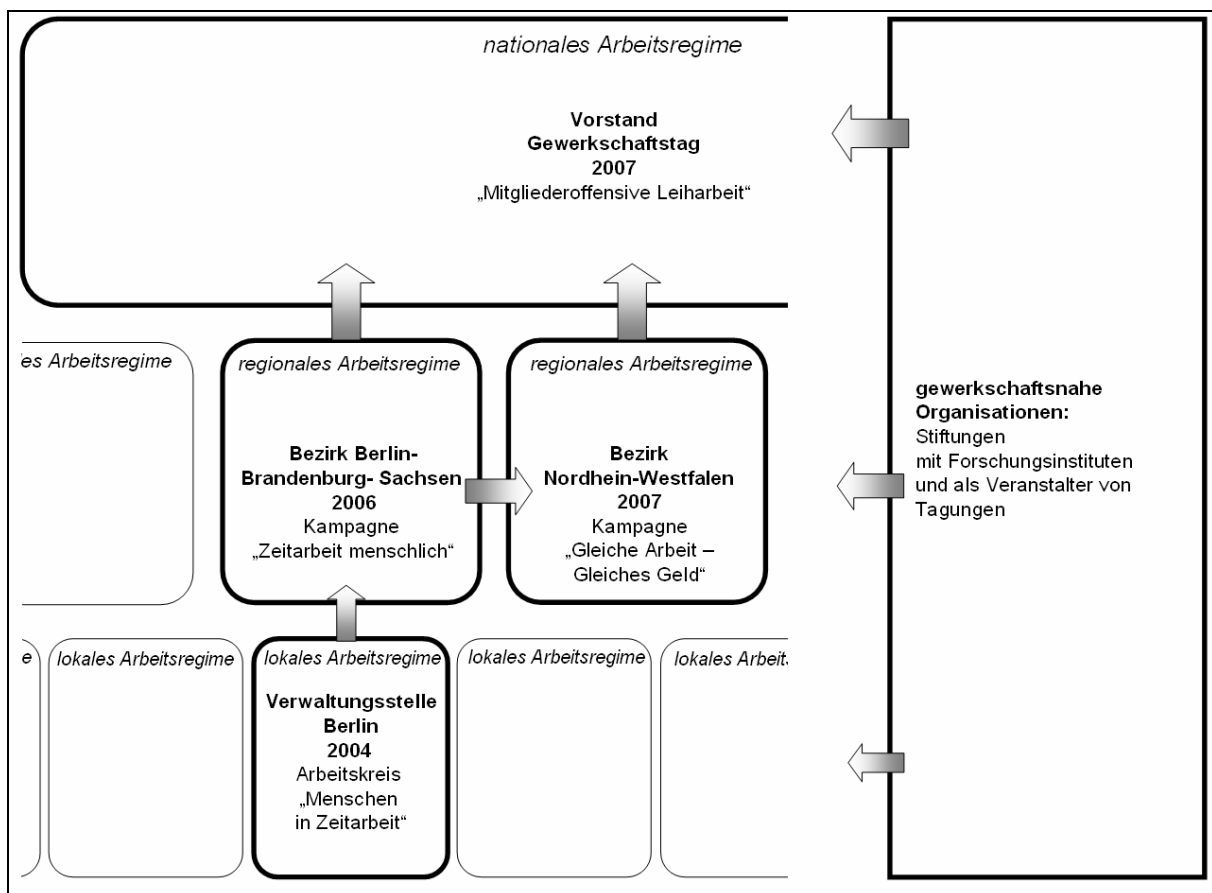
### **4.3 Die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten in multiskalarer Perspektive am Beispiel der Industriegewerkschaft Metall**

Im Folgenden soll der wechselseitige Bottom-up- und Top-down-Prozess am Beispiel der IG Metall dargestellt werden. Die Industriegewerkschaft Metall ist, gemeinsam mit der Dienstleistungsgewerkschaft Ver.di, die größte Gewerkschaft in Deutschland. Die Akzeptanz von Zeitarbeit durch die DGB-Gewerkschaften nach der Abkehr von der Verbotsforderung manifestierte sich 2003 in Tarifabschlüssen mit den drei Verbänden der Zeitarbeitsfirmen. Dem war 2002 eine gesetzliche Neugestaltung der Leiharbeit voran gegangen, bei der viele Regulierungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes abgeschafft worden waren. Im Gegenzug war die Einführung eines Gleichbehandlungsgrundsatzes in das Gesetz aufgenommen worden, nach dem für Zeitarbeiter die gleichen Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen wie für vergleichbare Stammarbeitskräfte in den Entleihbetrieben gelten sollten. Um die Geltung des Gleichbehandlungsgrundsatzes zu umgehen, hatten die Arbeitgeber der Zeitarbeitsbranche auf den Abschluss von Tarifverträgen gedrängt. Indem die Gewerkschaften auf die Aufforderung zu Verhandlungen mit den Zeitarbeitsverbänden einging, erkannten die Gewerkschaften die Zeitarbeit als Instrument zur betrieblichen Flexibilisierung und zur Verringerung von Arbeitslosigkeit offiziell an. Nach dem Tarifabschluss der DGB-Gewerkschaften im Jahr 2003, setzte zunächst ein dezentraler Bottom-up-Prozess ein. In der IG Metall waren dann ab 2004 einige lokale Verwaltungsstellen und Bezirke Ausgangsorte für die Lernprozesse. Durch lokalisiertes Lernen wurde bereits im Jahr 2004 der Grundstein für die im November 2007 auf der nationalen Ebene ausgerufenen Mitgliederoffensive Zeitarbeit gelegt. In diesem Zusammenhang lassen sich besonders ambitionierte und lernbereite Einzelakteure in der lokalen Verwaltungsstelle Berlin ausmachen, die als Schlüsselakteure und Promotoren agierten (Dogdson 1993: 384; Heery 2004: 16): Sie erkannten den Handlungsbedarf, der sich aus der Arbeitssituation der Zeitarbeiter vor Ort ergab und machten es sich aus Eigeninitiative zur Aufgabe, als Repräsentanten der lokalen Gewerkschaften gegenüber Zeitarbeitern aufzu-

treten. Dabei wurden sie besonders von ihrem lokalen Arbeitsregime unterstützt: Die Betriebsräte in jenen Unternehmen im Zuständigkeitsbereich der Verwaltungsstelle Berlin, die über unzureichende Kompetenz im Umgang mit der neu entstandenen Randbelegschaft verfügten, förderten die Bemühungen der Gewerkschaftsfunktionäre. Da die lokale Verwaltungsstelle Berlin offenbar einen regen Austausch mit den Betriebsräten in zahlreichen Entleihunternehmen mit Zeitarbeitern unterhielt, gelangte sie an das erforderliche Wissen, wie den Zeitarbeitern gewerkschaftlich zu helfen war.

Diese Akteure entwickelten dynamische Fähigkeiten, indem sie neue Routinen fanden, um das verfügbare Wissen zu strukturieren und für ihre eigenen Handlungen problembezogen aufzubereiten. Dieses Wissen entnahmen sie dem Local Buzz (Maskell/Malmberg 2007: 607); dabei spielten auch Akteure im lokalen Arbeitsregime eine Rolle, zu denen sie in persönlichen Kontakt traten. Die Promotoren in den lokalen Verwaltungsstellen griffen dabei auf alte Kontakte zu Betriebsräten in jenen Unternehmen zurück, deren Stammebelegschaften hochgradig organisiert waren und die auch Zeitarbeiter einsetzten. Diese Betriebsräte sahen sich mit den Zeitarbeitern als Randbelegschaft mit eigenen, bislang fremden Anliegen konfrontiert und waren verunsichert, ob sie auch für die betriebliche Mitbestimmung der Zeitarbeiter zuständig sind. Außerdem bestand Unklarheit darüber, in welcher Weise sie ihnen Unterstützung bieten konnten, ohne zugleich die Stammebelegschaft zu brüskieren, die sich von den Zeitarbeitern bedroht fühlen. Schließlich verursachen Zeitarbeiter geringere Lohnkosten und sind hoch motiviert, da sie auf eine Festanstellung hoffen. Somit waren die Betriebsräte in den Entleihfirmen in der zwiespältigen Situation, einerseits die Interessen der Stammebelegschaft wahren zu müssen und zugleich den Anliegen der Zeitarbeiter gerecht zu werden. Aus diesen Gründen trafen die lokalen Gewerkschaftsfunktionäre mit ihren Bemühungen um Informationen zu den Anliegen der Zeitarbeiter auf großen Gesprächsbedarf in den Betriebsräten der Entleihfirmen. Man kann dies als „learning-by-interacting“ auf lokaler Ebene bezeichnen. Sie informierten sich dadurch über die besonderen Probleme der Zeitarbeiter, über den möglichen Beitrag der Gewerkschaften zu der Lösung dieser Probleme und über Wege der Mitgliedergewinnung. So spürten sie das erforderliche Wissen zu den Problemen der Zeitarbeiter vor Ort und zu den Ansatzpunkten gewerkschaftlicher Strategien auf. Sie entwickelten und erprobten neue Wege in der Handlungspraxis und begannen so, nach und nach neue Routinen zu entwickeln. Die neuen Routinen ermöglichten es, aus den vielen für die Organisationseinheit verfügbaren Wissensressourcen problembezogen die geeigneten auszuwählen und nach einem systematischen Muster so zu kombinieren, dass eine effektive Problemlösung möglich wurde. Mit anderen Worten: Es wurden dynamische Fähigkeiten entwickelt. Im Falle der Verwaltungsstelle Berlin war das Ergebnis des ersten Lernprozesses die Gründung des Arbeitskreises „Menschen in Zeitarbeit“. Ziel des Arbeitskreises ist es, auf lokaler Ebene Austauschprozes-

se zwischen Betriebsräten aus Ent- und Verleihbetrieben sowie den Zeitarbeitern zu organisieren und gewerkschaftliche Aktivitäten zur Organisation und Interessensvertretung von Zeitarbeitnehmern zu befördern. Die Organisationsaktivitäten des Arbeitskreises zielen dabei sowohl auf die Verleihbetriebe, indem Zeitarbeitern Hilfestellung bei Betriebsratsgründungen in Zeitarbeitsfirmen geboten wird, als auch auf die Einsatzbetriebe. Hier besteht der Ansatzpunkt in der Sensibilisierung der Entleihbetriebsräte für Problemstellungen der Leiharbeiter, um sie auf diese Weise bei der Ansprache von Zeitarbeitern zu unterstützen. Als weitere Lernergebnisse sind die Schulungsveranstaltungen zu nennen, mit denen die Verwaltungsstelle Betriebsräte in Entleihbetrieben qualifiziert. Außerdem wurden in den Verwaltungsstellen Organisationsstrukturen errichtet, die Beratung bieten zu Tarifverträgen und gesetzlichen Grundlagen der Zeitarbeit sowie der Gründung von Betriebsräten in Verleihbetrieben. Auf den unteren Organisationsebenen wurde insofern der Lernprozess angestoßen. Dieser verbreitete sich von dort aus unter den lokalen Verwaltungsstellen, später aber auch Bottom-up bis in die Bezirksverwaltungen (Abb. 4), wie im Folgenden ausgeführt.



**Abb. 4: Ablaufschema: Wissenstransfer Bottom-up in der IG Metall**

Quelle: Eigene Darstellung 2008.



Im Anschluss an die Verwaltungsstelle Berlin eignete sich die übergeordnete Bezirksverwaltung die Routinen an, die zuvor auf lokaler Ebene entwickelt worden waren. Dies könnte man als „demonstration effect“ (Herod 1998: 125) bezeichnen, da die übergeordnete Ebene dem vorgemachten Beispiel folgte. Somit treten neue Promotoren auf den Plan: Die Gewerkschaftsfunktionäre auf der regionalen Ebene der Bezirksverwaltung haben von dem dezentral erworbenen Wissen erfahren und es aufgegriffen.

Dabei ist die Anpassung an die Rahmenbedingungen auf der Bezirksebene erforderlich. Der mit mehr Befugnissen und Einflussmöglichkeiten ausgestatteten Bezirksebene kommen weit reichende Aufgaben bei der Interessensvertretung der Zeitarbeiter zu, zu deren Erfüllung das lokal generierte Wissen zwar hilfreich, aber zunächst noch unzulänglich ist. Deshalb musste das übernommene Wissen um weitere, ebenenspezifische, von den Bezirksverwaltungen selber generierte Wissensinhalte ausgeweitet und angereichert werden, bei denen es sich insbesondere um Kenntnisse zur Tarifpolitik und zur regionalen Kampagnenarbeit handelte. Insofern wurden auch hier wiederum – neue – dynamische Fähigkeiten entwickelt, weil das vorhandene Wissen durch Routinen problembezogen rekombiniert, modifiziert und zur Problemlösung eingesetzt wurde.

Damit wurde aus dem Local Buzz auf gewerkschaftsstandörtlicher Ebene der Verwaltungsstelle ein über-lokales, regionales „Rauschen und Summen“, das sich auf Bezirksebene ausdehnte. Dies führte – gefördert durch die räumliche Nähe der Promotoren und der engen Zusammenarbeit von Gewerkschaftsfunktionären und Entleihbetriebsräten – zu einer Ausbreitung dieser Routine in der IG Metall auf Bezirksebene: Angeregt durch die Initiative der lokalen Verwaltungsstelle Berlin begann im November 2006 der IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen die Kampagne „Zeitarbeit menschlich“. Diese Initiative hat den Aufbau eines gewerkschaftlichen Betreuungssystems durch den dauerhaften Einsatz sog. „Zeitarbeitsbeauftragter“ in den Betriebsräten der Entleihbetriebe zum Ziel.

Doch die neue Routine breitete sich noch weiter aus und wurde dabei weiter verändert. Im April 2007 startete die Kampagne „Gleiche Arbeit – Gleiches Geld“ der IG Metall Nordrhein-Westfalen. Mit dem Grundsatz „Gleiche Arbeit – Gleiches Geld“ bemühen sich die Betriebsräte und Belegschaften um faire Bedingungen beim Einsatz von Zeitarbeitern und die Begrenzungen der Einsätze in den Betrieben. Auch dieses Projekt setzt in den Entleihbetrieben an, doch verfolgt es das Ziel, für Zeitarbeiter das gleiche Gehaltsniveau durchzusetzen, das auch für die Stammbeschaften gilt. Dies soll durch zeitlich begrenzte betriebspolitische Kampagnen in den Entleihbetrieben erreicht werden, die durch Projektbeauftragte aus der Gewerkschaft organisiert werden. Insofern kann man wiederum von einer „dynamischen Fähigkeit“ sprechen: Die Routinen, die zunächst auf lokaler, dann auf regionaler problembezogen entwickelt und ange-

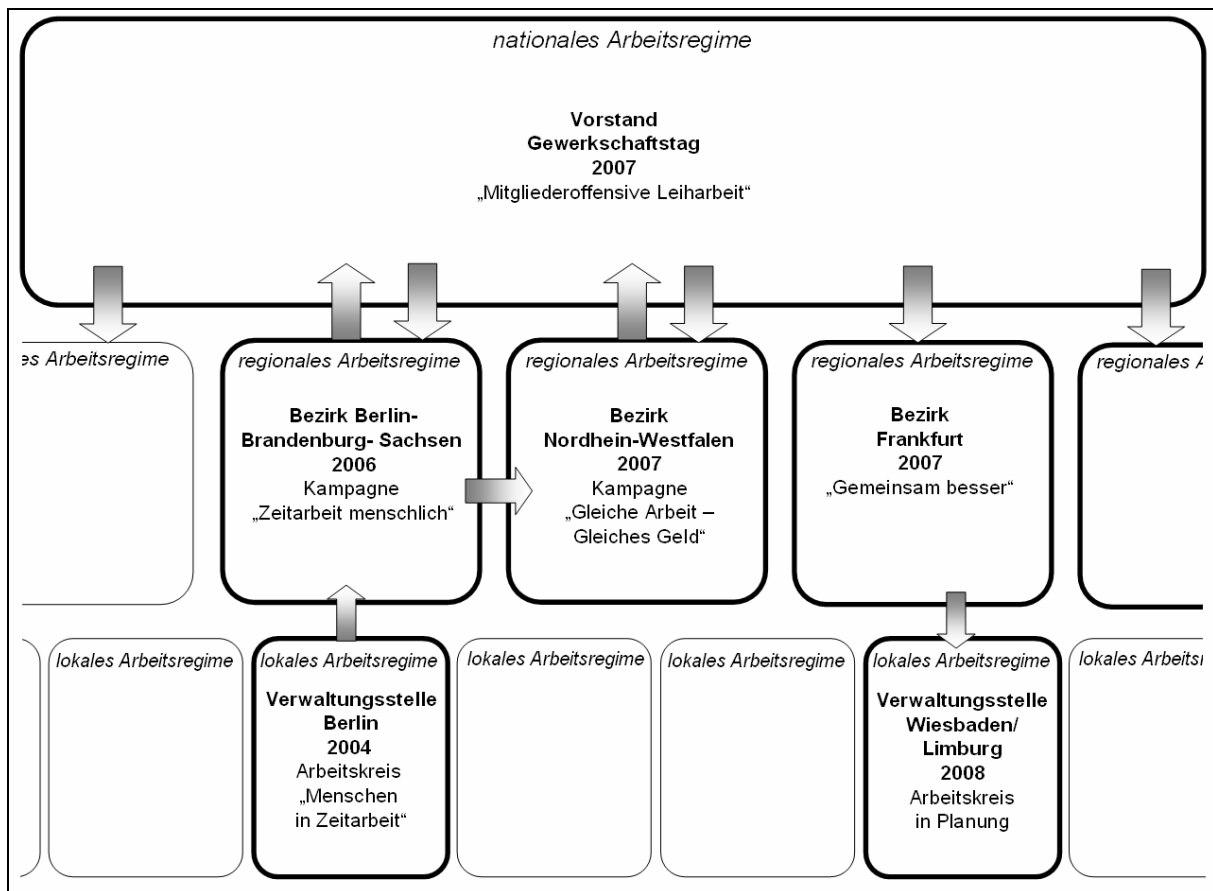
passt werden, so dass eine effektive Problemlösung, die Gewinnung von Zeitarbeitern, möglich wird, wird wiederum reflektiert und adaptiv aufgegriffen, um neue Problemlösungen in einer anderen Region, in Nordrhein-Westfalen, durchzusetzen.

Während in der Frühphase persönliche und eher zufällige Kontakte, der Buzz, für die Verbreitung dieser Routine sorgten, erfolgte der spätere Transfer zwischen den verschiedenen räumlichen Ebenen und regionalen Einheiten darüber hinaus auf systematischen Wegen, die gegebenen gewerkschaftlichen Strukturen, die Lernprozesse initiieren und fördern, entsprechen. Bei der Verbreitung von problemlösenden Routinen und damit von dynamischen Fähigkeiten spielt eine gewerkschaftsnahe Einrichtung, die Hans-Böckler-Stiftung, eine wichtige Rolle. Sie organisierte Tagungen zur Mitgliedergewinnung unter Zeitarbeitern. Solche formellen Veranstaltungen bieten den Teilnehmern Gelegenheiten, mit anderen, sonst entfernt lokalisierten Akteuren zusammen zu kommen. Maskell et al. (2006: 997) bezeichnen diese "short-lived hotspots of intense knowledge exchange, network building and idea generation" als temporäre Cluster. Aber auch gewerkschaftliche Zusammenkünfte, wie Kongresse oder Gewerkschaftstage, bieten Gewerkschaftsfunktionären die Möglichkeit, ihre erlernten Strategien mit denen anderer abzugleichen und damit ihre Rolle als defensive Gatekeeper oder als aktive Promotoren neu zu definieren. In solchen temporären Clustern können Gewerkschafter zum Beispiel ausloten, ob ihre Bemühungen in eine Erfolg versprechende Richtung gehen, oder ob sie Gefahr laufen, hinter anderen zurück zu fallen. Außerdem können sie sich zur Strategiebildung durch andere dort präsentierte Beispiele inspirieren lassen. In diesem Zusammenhang sind auch die zahlreichen Bildungsangebote in den Schulungsstätten der IG Metall zu sehen: Die Zusammenkünfte von Gewerkschaftsfunktionären aus verschiedenen lokalen Verwaltungsstellen und aus unterschiedlichen Bezirken mit den Betriebsräten aus Entleihfirmen in ganz Deutschland können ebenfalls als Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch und zur Weitergabe von Impulsen zum organisationalen Lernen interpretiert werden. Gewerkschaftsfunktionäre können also Lernprozesse in Gewerkschaften anstoßen, indem sie als Träger von Routinen diese multistandörtlich verbreiten oder auch die Routinen zwischen verschiedenen Maßstabsebenen auf- oder abwärts bewegen, im Sinne von „jumping scales“ (Herod/Wright 2002: 9; Herod et al. 2007: 257; Jonas 2006: 404).

Nachdem sich zeigte, dass die neuen Strategien offenbar nachhaltige dynamische Fähigkeiten darstellten, eignete sich auch die nationale Ebene des Vorstands die neuartige Routine an, wobei auch hier wieder die Routine modifiziert und problembezogen angepasst wurde. Die beiden Bezirksprojekte mit ihren Strategien und Zielsetzungen wurden auf dem Gewerkschaftstag der IG Metall im November 2007 als eine bundesweite Mitgliederoffensive Zeitarbeit unter dem Motto „Gleiche Arbeit, gleiches Geld“ ausgerufen, für welche die beiden

erfolgreich implementierten Kampagnen Vorbild wurden. Hauptziele der Kampagne sind die Umsetzung des Gleichbezahlungs- und Gleichbehandlungsgrundsatzes, die Eindämmung des Zeitarbeitereinsatzes sowie die Erlangung eines aktionsfähigen Organisationsgrades in der Zeitarbeitsbranche. Durch massive Öffentlichkeitsarbeit wird die Politisierung des Themas angestrebt. Auf diese Weise soll bei den Betriebsräten und politischen Akteuren ein Problembewusstsein geschaffen werden. Gefordert werden insbesondere die Einführung eines Mindestlohns, die Wiedereinführung einer maximalen Verleihzeit an einen Entleihbetrieb und mehr betriebliche Mitbestimmung für Zeitarbeiter in Entleihbetrieben. Konkrete Maßnahmen sind beispielsweise der Einsatz von Zeitarbeitsbeauftragten in den Entleihbetrieben sowie die Schulung von Betriebsräten zur Planung und Umsetzung betrieblicher Kampagnen für Zeitarbeiter.

Mit der Kampagne wurde versucht, diese dynamischen Fähigkeiten Top-down in der Organisation Gewerkschaft auf den verschiedenen Skalenebenen diffundieren zu lassen. Im Rahmen eines Top-Down Lernprozesses, den Kumbartzki (2002: 163f.) als „induziertes Lernen“ bezeichnet, wurde durch die Aufforderung des Bundesvorstands auf dem Gewerkschaftstag in Leipzig die gesamte Organisation Gewerkschaft zur Adaption der oben aufgeführten Kampagnenziele aufgefordert. Mit diesem letzten Schritt im gewerkschaftlichen Lernprozess sollen – aus Sicht der Gewerkschaftsspitze – die Lücken im Bezirksnetz und im Netz der lokalen Verwaltungsstellen möglichst bundesweit gefüllt werden. Die konkreten Handlungsmaßnahmen sollen fortan multiskalar und multistandörtlich eine Umsetzung erfahren (Abb. 5). Zweifellos können neben dem offenen Bottom-up-Muster, das eine frühe Phase in dem Lernprozess der Gesamtorganisation darstellt, auch die Top-down-Strategien der Gewerkschaftsführung in Zukunft die Verbreitung dieser neuen Routinen fördern. Denn wenn einzelne Lernprojekte nicht in ein Leitbild und eine übergeordnete Strategie eingebunden werden, müssen ihre organisationsweiten Wirkungen begrenzt bleiben. Tatsächlich beginnen weitere Bezirke, dem neuen Leitbild folgend, mit der Implementierung von Projekten und fordern die Verwaltungsstellen in ihrem Zuständigkeitsbereich zur Gründung von lokalen Arbeitskreisen für Zeitarbeiter auf. Die Bezirksverwaltung in Frankfurt beispielsweise folgte dem Appell von der Bundesebene und rief die regionale Kampagne „Gemeinsam besser“ ins Leben, deren Ziele und Maßnahmen mit denen der Kampagne „Gleiche Arbeit – gleiches Geld“ identisch sind. Diese sollen bezirkswelt umgesetzt werden. Dazu ist die Mitarbeit von lokalen Verwaltungsstellen erforderlich. Die Verwaltungsstelle Wiesbaden/Limburg beispielsweise hat sich daraufhin den Zielen der Kampagne verschrieben und plant als ersten Schritt zu deren Implementierung vor Ort für Mitte 2008 die Gründung eines Arbeitskreises.



**Abb. 5: Ablaufschema: Die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten als kombinierter Prozess von Bottom-up und Top-down Lernprozessen**

Quelle: Eigene Darstellung 2008.

## 5. Zusammenfassende Bemerkungen und Ausblick

Diese Studie hat gezeigt, dass bislang die dezentrale Bottom-up-Strategie der Entwicklung dynamischer Fähigkeiten zuträglich war. Es wurden neue Routinen entwickelt, diese wurden aber stets kritisch auf die jeweilige Situation zugeschnitten. Schließlich wurden sie vom Gewerkschaftsvorstand als ein neues Leitkonzept aufgegriffen. Dadurch beginnt sich die Trade Union Culture in Deutschland in dieser Hinsicht zu verändern. Ob diese dynamischen Fähigkeiten tatsächlich Best Practices im Sinne der Umwelanpassung sind, kann hier nicht beurteilt werden, da wir nicht alle potenziellen Strategien kennen. Aber auch in Bezug auf Wirtschaftsunternehmen erscheint die Gleichsetzung dynamischer Fähigkeiten mit Erfolg schwer nachweisbar zu sein, auch wenn immer wieder

behauptet wird, dass dynamische Fähigkeiten zwangsläufig zu nachhaltig positiven Ergebnissen führen würden.

Wenn auf die positiven Effekte der multiplen Lernprozesse verwiesen wurde, so ist zu unterstreichen, dass dies für den beobachteten Zeitraum „junger“ Lernprozesse gilt. Die multistandörtliche und multiskalare Struktur der Gewerkschaft könnte aber auch die Ausbreitung von dynamischen Fähigkeiten begrenzen und von einem Vorteil in einen Nachteil umschlagen. Denn dort, wo auf lokaler Ebene und Bezirksebene die Gewerkschaftsfunktionäre keine diesbezüglichen Promotoren sind und als Gatekeeper keinen Handlungsbedarf wahrnehmen, werden die Routinen auch nicht umgesetzt. Ob einige Bezirks- und Verwaltungsstellen dauerhaft vom Lernprozess ausgeschlossen bleiben, kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht beurteilt werden. Wenn dies der Fall wäre, heiße es, dass die Vielfalt der Organisation „Gewerkschaft“, die bislang durch die Bottom-up Prozesse wesentliche dynamische Fähigkeiten entfalten und damit ihre Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen zeigen konnte, sich zum Hindernis entwickeln könnte. Insofern ist – wie in der zentralen These formuliert – es wichtig hervorzuheben, dass die multistandörtliche und multiskalare Entwicklung dynamischer Fähigkeiten der Organisation dabei helfen *kann*, aber eben nicht immer hilft, sich der Umwelt anzupassen und damit sich selbst weiterzuentwickeln. Die Hervorbringung dynamischer Fähigkeiten auf organisationsweiter Ebene bedarf effizienter Top-down-Prozesse, wie Überzeugungsarbeit.

Wägt man die Gründe ab, warum dynamische Fähigkeiten an einigen Standorten entwickelt werden und an anderen nicht entstehen, so haben wir drei Aspekte hervorgehoben: Erstens haben wir auf die Bedeutung besonders aktiver Personen als Agenten bzw. Promotoren hingewiesen, zweitens haben wir die „Trade Union Cultures“ angesprochen und – drittens – die Umweltbedingungen. Unsere qualitativen Studien weisen darauf hin, dass alle drei Aspekte eine Rolle spielen, allerdings in unterschiedlichem Maße. Dabei scheinen die zuerst genannten Aspekte, die Bedeutung von Promotoren im Kontext organisationsinterner Trade Union Cultures, eine besondere Bedeutung aufzuweisen. Dies würde den ressourcenorientierten Blick stärken, der auf die Vermitteltheit der Beziehungen zwischen den Umwelt-Triebkräften und der Organisation eingeht.

Wir meinen, dass wir von diesem Beispiel eine wichtige Einsicht für die wirtschaftsgeographische Diskussion gewinnen, auch wenn es Unterschiede zwischen der Organisation „Gewerkschaft“ und der Organisation „Wirtschaftsunternehmen“ gibt.

- Erstens: In der Wirtschaftsgeographie hilft der ressourcenorientierte Blick, die Vermitteltheit der Verbindung zwischen den Triebkräften der Umwelt und organisationsinternen Vorgängen (Wahrnehmungen, Interpretationen, Entscheidungs- und Handlungsmustern) besser zu verstehen.

- Die ressourcenorientierte Perspektive muss man aber erweitern, denn – zweitens – erscheint es uns als leistungsfähig, diesen Ansatz mit Hilfe des Konzepts dynamischer Fähigkeiten prozessorientierter zu gestalten. Weitere Verknüpfungen mit evolutionsorientierten Ansätzen, aber auch klare begriffliche Unterscheidungen zwischen Lernprozessen und Evolution, erscheinen uns gerade im Kontext der geographischen Diskussion um Wissen als erforderlich.
  
- Drittens: Die multiskalare und multistandörtliche Ebene spielt gerade bei transnationalen Unternehmen eine wichtige Rolle. Auch wenn Gewerkschaftsorganisationen stärker Bottom-up als Wirtschaftsunternehmen ausgerichtet sind, gibt es doch eine intensive Diskussion um dezentrale Lernprozesse in Unternehmen und um die Verzahnung von zentraler Steuerung und dezentraler Kompetenzentwicklung in der Wirtschaftsgeographie (z.B. Cumbers/Mac Kinnon/McMaster 2003, Fuchs 2005 a, b, Gertler 2003: 84, Holm/Malmberg/Sölvell 2003: 392). Diese räumlich differenzierende Sichtweise auf multistandörtliche und multiskalare Strukturen und Prozesse organisationstheoretisch zu fundieren, stellt eine wichtige Aufgabe aus wirtschaftsgeographischer Sicht dar. Dies gilt sowohl theoretisch-konzeptionell als auch in Hinblick auf praxisorientierte Unternehmens-/Organisationsberatung.

## 6. Literaturverzeichnis

**Amin, A.; Cohendet, P.** (2004): *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*. Oxford, University Press.

**Argyris, C.; Schön, D.** (1978): *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Addison Wesley.

**Behrens, M.; Fichter, M.; Frege, C. M.** (2003): *Unions in Germany: Regaining the Initiative?* In: *European Journal of Industrial Relations* (9) 1: 25-42.

**Bridge, G.; Wood, A.** (2005): *Geographies of Knowledge, Practices of Globalization*. In: *Area* (37) 2: 199-208.

**Federal Employment Office [Federal Employment Office]** (2008): *Statistik Arbeitnehmerüberlassung [Statistic: Temporary Employment Agency Work]*. Internet:

<http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/200706/iiia6/aeug/aeug-zrd.xls>. 18-03-08.

**Castree, N. et al.** (2004): *Spaces of Work: Global Capitalism and the Geographies of Labour*. London, Thousand Oaks and New Delhi, Sage Publications.

**Cumbers A.; Mac Kinnon, D.; McMaster, R.** (2003): *Institutions, Power and Space: Assessing the Limits to Institutionalism*. In: *Economic Geography European Urban and Regional Studies* (10) 4: 325-342.

**Deutscher Gewerkschaftsbund [Federation of German Trade Unions]** (2008): *Mitgliederzahlen 1950 bis 1993 [Number of Members 1950 bis 1993]*. Internet: [http://www.dgb.de/dgb/mitgliederzahlen/gesamt1950\\_1993.htm/](http://www.dgb.de/dgb/mitgliederzahlen/gesamt1950_1993.htm/). 18-03-08.

**Dølvik, J. E.; Waddington, J.** (2004): *Organizing Marketized Services: Are Trade Unions Up to the Job?* In: *Economic and Industrial Democracy* (25) 9: 9-40.

**Dörre, K.; Kraemer, K.; Speidel, F.** (2006): *The Increasing Precariousness of the Employment Society: Driving Force for a New Right Wing Populism?* In: *International Journal of Action Research* (2) 1: 98-128.

**Dogdson, M.** (1993): *Organizational Learning: A Review of Some Literatures*. In: *Organization Studies* (14) 3: 375-394.

**Drinkuth, A.; Riegler, C. H.; Wolff, R.** (2003): *Labour Unions as Learning Organizations and Learning Facilitators*. In: *Easterby-Smith, M.; Lyles, M. A.*

(Eds.): *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford, Oxford University Press: 446-461.

**Druker, J.; Stanworth, C.** (2004): *Agency Voice: The Role of Labour Market Intermediaries in Workplace Representation*. In: Heery, E. et al. (Eds.): *The Future of Worker Representation*. Hampshire and New York, Palgrave Macmillan: 229-244.

**Ebers, M.** (Ed., 1999): *The Formation of Interorganisational Networks*. Oxford, University Press.

**Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A.** (2000): *Dynamic Capabilities: What are they?* In: *Strategic Management Journal* (21) 10/11: 1105-1121.

**Fuchs, M.** (2005a): *Internal Networking in the Globalising Firm: The Case of R&D Allocation in German Automobile Component Supply Companies*. In: Alvstam, C.; Schamp, E. W. (Eds.): *Linking Industries Across the World: Processes of Global Networking*. Ashgate, Aldershot: 127-146.

**Fuchs, M.** (2005b): *Borders and the Internationalization of Knowledge: Two Examples from the Automobile Components Supply Sector in Poland*. In: van Vilsteren, G.; Wever, E. (Eds.): *Borders and Economic Behaviour in Europe*. Van Gorkum, Assen: 43-61.

**Gertler, M. S.** (2003): *Local Knowledge: Tacit Knowledge and the Economic Geography of Context, or the Undefinable Tacitness of Being (there)*. In: *Journal of Economic Geography* (3) 2: 75-99.

**Grabher, G.** (1993a): *Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations*. In: Grabher, G. (Ed.): *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London, Routledge: 1-31.

**Grabher, G.** (1993b): *The Weakness of Strong Ties. The Lock-in of Regional Development in the Ruhr Area*. In: Grabher, G. (Ed.): *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London, Routledge: 255-277.

**Hassink, R.** (2005): *How to Unlock Regional Economies from Path Dependencies? From Learning Region to Learning Cluster*. In: *European Planning Studies* (13) 4: 521-535.

**Heery, E.; Healy, G.; Taylor, P.** (2004): *Representation at Work: Themes and Issues*. In: Heery, E. et al. (Eds.): *The Future of Worker Representation*. Hampshire, New York: Routledge, Macmillan: 1-36.



**Herod, A.** (1998): The Spatiality of Labour Unionism. A Review Essay. In: Herod, A. (Ed.): Organizing the Landscape. Geographical Perspectives on Labour Unionism. Minnesota, University of Minnesota: 1-36.

**Herod, A.; Wright, M. W.** (2002): Placing Scale: An Introduction. In: Herod, A.; Wright, M. W. (Eds.): Geographies of Power. Placing Scale. Malden et al., Blackwell Publishers: 1-14.

**Herod, A.; Rainnie, A.; McGrath-Champ, S.** (2007): Working Space: Why Incorporating the Geographical is Central to Theorizing Work and Employment Practices. In: Work Employment Society (21) 2: 247-264.

**Hirsch-Kreinsen, H.** (2005): Low-tech Industries: Knowledge Base and Organisational Structures. In: Hirsch-Kreinsen, H.; Jacobson, D.; Laestadius, S. (Eds.): Low-tech Innovation in the Knowledge Economy. Frankfurt, Peter Lang: 147-166.

**Holm, U.; Malmberg, A.; Sölvell, Ö.** (2003): Subsidiary Impact on Host-Country Economies: The Case of Foreign-owned Subsidiaries Attracting Investment into Sweden. In: Journal of Economic Geography (3) 4: 389-408.

**IGM /Industriegewerkschaft Metall** (2006): Prekäre Arbeit. Neue Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten für die Interessenvertretung [Contingent Work. New Challenges and Opportunities for Representation]. Frankfurt am Main, Industriegewerkschaft Metall.

**IGM /Industriegewerkschaft Metall Verwaltungsstelle Dresden** (2007): Petition an den Bundestag: Zeitliche Begrenzung der Leiharbeit [Petition to the Bundestag: Restrictions for Temporary Work]. Internet: <http://www2.igmetall.de/homepages/dresden/zeitarbeit.html>. 22-03-08.

**Jonas, A. E. G.** (1996): Local Labour Control Regimes: Uneven Development and the Social Regulation of Production. In: Regional Studies (30) 4: 323-338.

**Jonas, A. E. G.** (1996): Local Labour Control Regimes: Uneven Development and the Social Regulation of Production. In: Regional Studies (30) 4: 323-338.

**Jonas, A. E. G.** (2006): Pro Scale: Further Reflections on the 'Scale Debate' in Human Geography. In: Transactions Institute of British Geographers (31) 3: 399-406.

**Kumbartzki, J.** (2002): Die interne Evolution von Organisationen. Evolutions-theoretischer Ansatz zur Erklärung organisationalen Wandels [The Intern Evolution of Organisations. Evolutionary Approaches as Explanation for Organisational Change]. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.

**Kvasnicka, M.; Werwatz, A.** (2003): Arbeitsbedingungen und Perspektiven von Zeitarbeitern [Labour Conditions and Perspectives of Temporary Workers]. In: DIW Wochenbericht (70) 46: 717-725.

**Lambooy, J. G.; Boschma, R. A.** (2001): Evolutionary Economics and Regional Policy. In: Annals of Regional Science (35) 1: 113-133.

**Lier, D. C.** (2007): Places of Work, Scales of Organising; A Review of Labour Geography. In: Geography Compass (1) 4: 814-833.

**Martin, R.; Sunley, P.** (2006): Path Dependence and Regional Economic Evolution. In: Journal of Economic Geography (6) 4: 395-437.

**Martin, R.; Morrison, P.** (2003): Geographies of Labour Market Inequality. London, Routledge.

**Maskell, P.; Bathelt, H.; Malmberg, A.** (2006): Building Global Knowledge Pipelines: The Role of Temporary Clusters. In: European Planning Studies (14) 8: 997-1013.

**Maskell, P.; Malmberg, A.** (2007): Myopia, Knowledge Development and Cluster Evolution. In: Journal of Economic Geography (7) 5: 603-618.

**Morgan, K.** (2004): The Exaggerated Death of Geography: Learning, Proximity and Territorial Innovation Systems. In: Journal of Economic Geography (4) 1: 3-21.

**Peck, J.** (1996): Workplace; the Social Regulation of Labour Markets. New York, Guilford Press.

**Pernicka, S. et al.** (2005): Arbeitsgesellschaft und industrielle Demokratie in Europa. Die Rolle der Gewerkschaften im Wandel [Labour Society and Industrial Democracy in Europe. The Changing Meaning of Trade Unions]. Internet: [www.auge.or.at/\\_TCgi\\_Images/auge/20060315151440\\_Arbeitsgesellschaft\\_Unternehmen\\_1.pdf](http://www.auge.or.at/_TCgi_Images/auge/20060315151440_Arbeitsgesellschaft_Unternehmen_1.pdf). 07-03-08.

**Phelan, C.** (2007): Worldwide Trends and Prospects for Trade Union Revitalisation. In: Phelan, C. (Ed.): Trade Union Revitalisation. Trends and Prospects from 34 Countries. Oxford, Peter Lang: 11-37.

**Pinch, S. et al.** (2003): From 'Industrial Districts' to 'Knowledge Clusters': A Model of Knowledge Dissemination and Competitive Advantage in Industrial Agglomerations. In: Journal of Economic Geography (3) 4: 373-388.

**Rigby, D.L.; Essletzbichler, J.** (2006): Technological Variety, Technological Change and a Geography of Production Techniques. In: *Journal of Economic Geography* 6 (1): 45-70.

**Rigby, D.L.; Essletzbichler, J.** (2007): Exploring Evolutionary Economic Geographies. In: *Journal of Economic Geography* (7) 5: 549-571.

**Schreyögg, G.; Kliesch, M.** (2003): Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz [Conditions for the Development of Organisational Competence] (No. 48). Berlin, Quem Materialien.

**Teece, D.; Pisano, G.** (1994): The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. In: *Industrial and Corporate Change* (3) 3: 537–556.

**Vitols, K.** (2003): Die Regulierung der Zeitarbeit in Deutschland [The Regulation of Temporary Work in Germany]. In: *Duisburger Beiträge zur Soziologischen Forschung*, No. 5/2003. Duisburg, Institut für Soziologie, Universität Duisburg-Essen.

**Wiesenthal, H.** (1995): Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen [Conventional and Unconventional Learning in Organisations]. In: *Zeitschrift für Soziologie* (24) 2: 137-155.

**Wills, J.** (1996): Uneven Reserves: Geographies of Banking Trade Unionism. In: *Regional Studies* (30) 4: 359-372.

**Wirtschaftswoche** (24.09.2008), Nr. 39: Graue Panter: 24-30.

**Wölfle, T.** (2008): Gewerkschaftliche Strategien in der Leiharbeit [Trade Union Strategies Concerning Temporary Work]. In: *WSI Mitteilungen* (61) 1: 38-44.