universität
innsbruck

Nachhaltige Arbeit in Dienstleistungsnetzwerken?

Markus Helfen
Professor für Personalpolitik, Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck

Ver.di & Hans-Böckler-Stiftung “Dienstleistungen im Umbruch”,
Workshop “Wertschöpfung in Netzwerken”, Berlin, 10.-11. Januar 2019

Werbeblock

- Helfen, M., Sydow, J. & Wirth, C. (2018). Service delivery networks and employment relations at German airports: Jeopardizing industrial peace on the ground? *British Journal of Industrial Relations*, doi: 10.1111/bjir.12439.

- Deinert, O. & Helfen, M. (2016): Entgrenzung von Organisation und Arbeit? Interorganisationale Fragmentierung als Herausforderung für Arbeitsrecht, Management und Mitbestimmung. *Industrielle Beziehungen,* 23(2): 85-91.

- Helfen, M. (2014): Netzwerkförmige Tertialisierung und triangularisierte Beschäftigung: Braucht es eine interorganisationale Personalpolitik? *Managementforschung,* 24: 171-206.

- Helfen, M. & Nicklich, M. (2013). Dienstleistungsorientierte Projektifizierung und tarifpolitische Fragmentierung: Zwei Fallstudien aus dem Maschinen- und Anlagenbau. *Industrielle Beziehungen*, 20(2): 142-161.

Forschungsprojekte

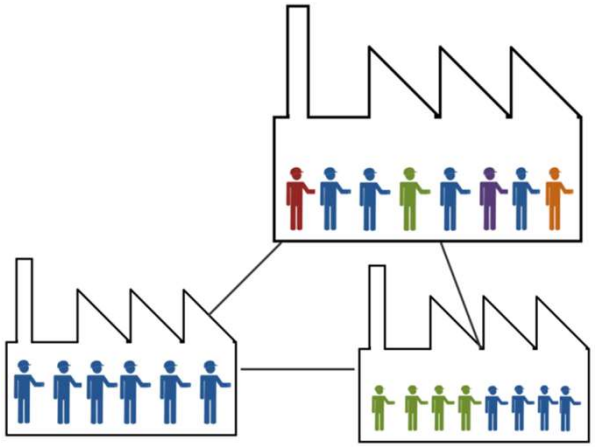
(Bildquelle: Fraport AG)

„Dienstleistungsnetzwerke im Luftverkehr“
(Hans-Böckler-Stiftung, 2014-2017)

Schwerpunkt: Dienstleistungen an Flughäfen (Groundhandling)

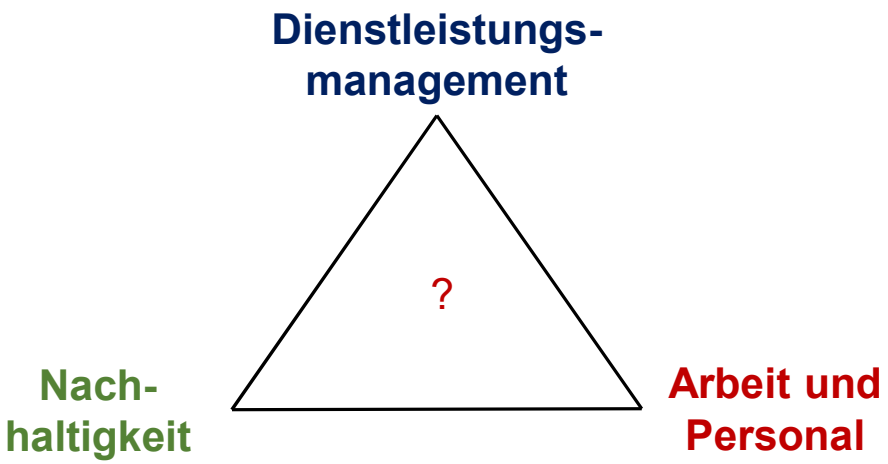
„Tariflosigkeit auf dem Weg zum Normalzustand?“
(Hans-Böckler-Stiftung, 2011-2014)

Schwerpunkt: Industrienahe Dienstleistungen (Auto, Chemie, Maschinenbau)



Inhaltliche Leitfrage

Warum und in welcher Weise fordert die Herausbildung von Dienstleistungsnetzwerken die Nachhaltigkeit von Arbeit heraus?



Überblick

1. Nachhaltige Arbeit?

2. Dienstleistungsnetzwerke und Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung

3. Beispiel Flughafen

4. Zusammenfassung

Nachhaltige Arbeit?
Ein Definitionsversuch aus Managementsicht

Ein nachhaltiges Management von Arbeit zielt in ganzheitlicher Perspektive auf sozial-ökologische verträgliche Arbeitsprozesse, fördert die Substanzerhaltung und Erweiterung des Arbeitsvermögens und bearbeitet auftretende Spannungen und Zielkonflikte im sozialen Dialog mit den Anspruchsgruppen.

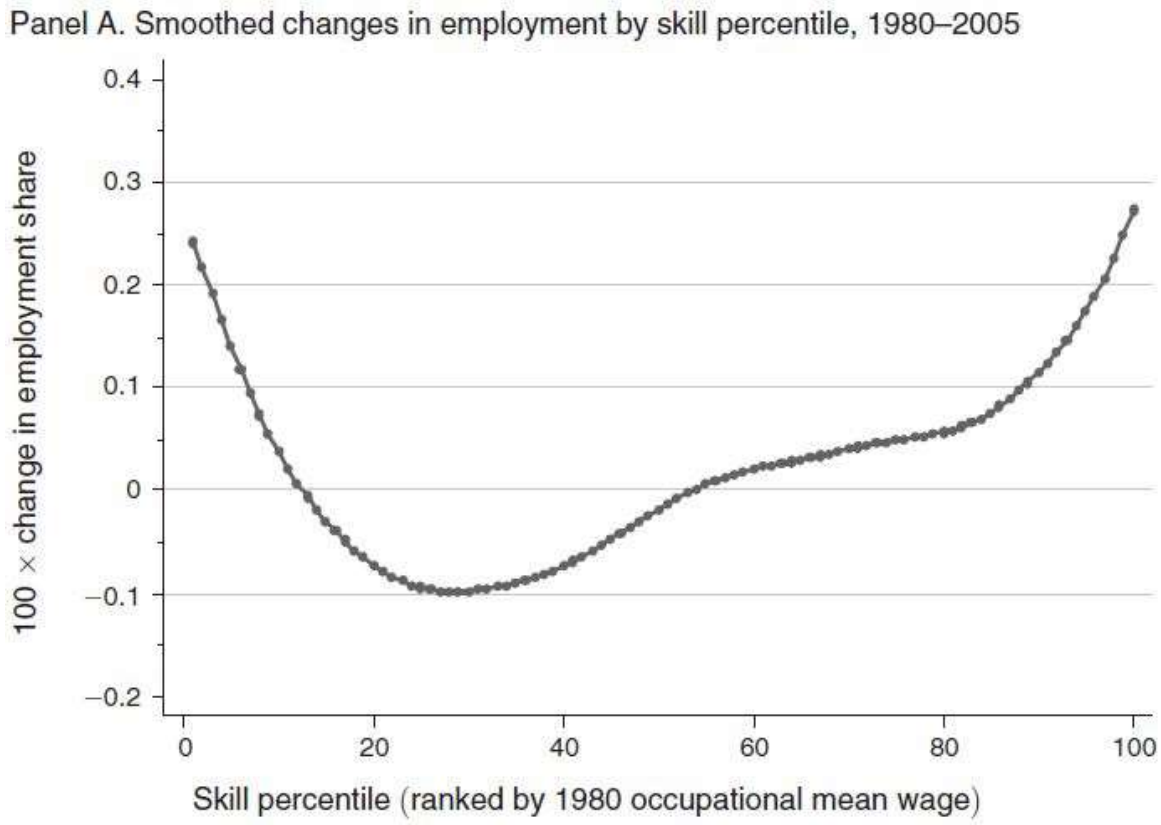
- langfristige Erhaltung
  z. Bsp. belastungsreduzierte Arbeitsorganisation und Gesundheitsschutz, …
- Regeneration und Erneuerung
  z. Bsp. Arbeitszeit, Work-Life-Balance,…
- Entfaltung der Personalressourcen
  z. Bsp. Ausbildung, Karriere, Beteiligung, Vielfalt,…

Widersprüche:

- human resources (Nutzung zum ökonomischen Zweck) vs. resourceful humans (Eigenwert & Eigensinn)
- Kurzfristige Vorteile (Gratifikation, Vergütung) vs. langfristige Konsistenz (Unternehmenskrisen)

(Quelle: Müller-Christ & Hülsmann 2003, Krell et al. 2011, Vitols & Kluge 2011, Voegtlin & Greenwood 2016, Preuss et al. 2009, Ehnert 2012, Jackson et al., 2011 Schreyögg, 2013)

Nachhaltige Arbeit?
Polarisierung der Beschäftigung



(Quelle: Autor & Dorn, 2013: 1554)

Nachhaltige Arbeit?
Schlaglichter aus der Praxis

"Ja, natürlich trägt es das Risiko in sich, aber das ist ja eine betriebswirtschaftliche Entscheidung, ob ich etwas outsource oder ob ich es selber erbringe (…). Da spielt auch der Faktor rein, wenn ich die Dienstleistung extern vergebe und somit sehr viel preiswerter einkaufe, kriege ich ja (…) ein niedrigeres Tarifgefüge, was im Zweifelsfall sehr stark korreliert mit einer Streikanfälligkeit. (…)"
(Flughafen Management, 2015)

BP Deep water horizon, Golf von Mexiko, 2010

"Kontraktarbeit ist schon lange ein Teil der Ölindustrie. (...) Auf einer Ölplattform gibt es 20 oder 30 verschiedene Unternehmen. Alle Dienstleistungen werden durch Vertragsunternehmen erbracht. (...) Ihnen ist klar, dass die großen Ölfirmen nicht Ihre eigenen Ölfelder anbohren? Das machen die nicht, das macht eine Bohrfirma."
(IndustriAll Vertreter, 2009)

Überblick

1. Nachhaltige Arbeit

2. Dienstleistungsnetzwerke und Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung

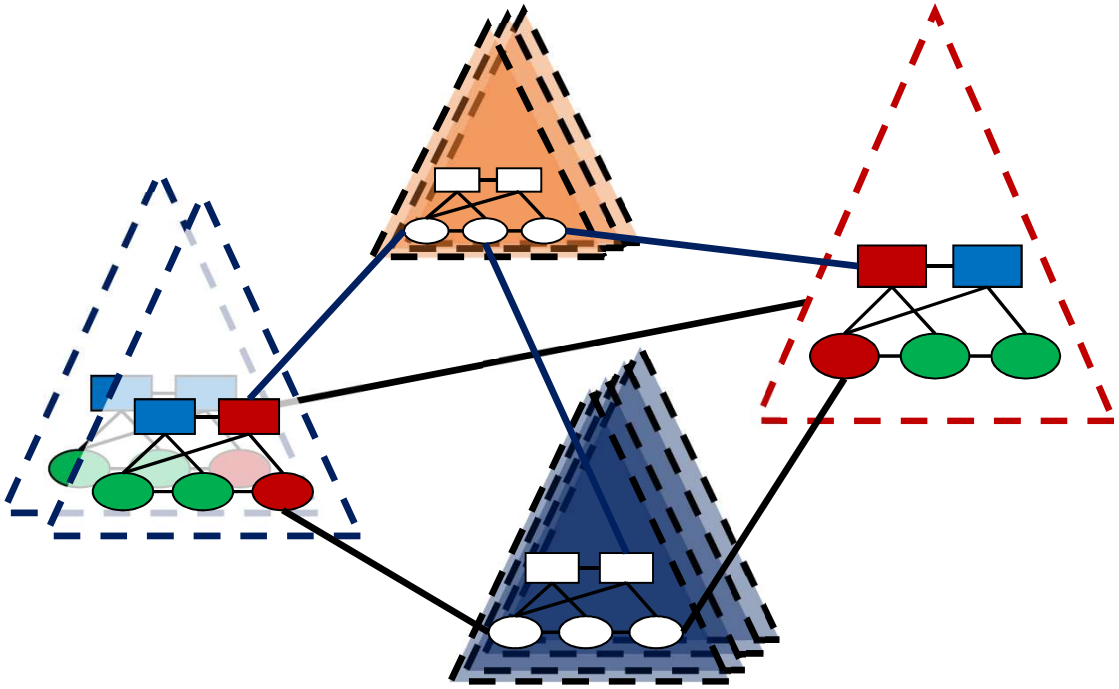
3. Beispiel Flughafen

4. Zusammenfassung

Wertschöpfung in Dienstleistungsnetzwerken

Definition "Service delivery network" (SDN):

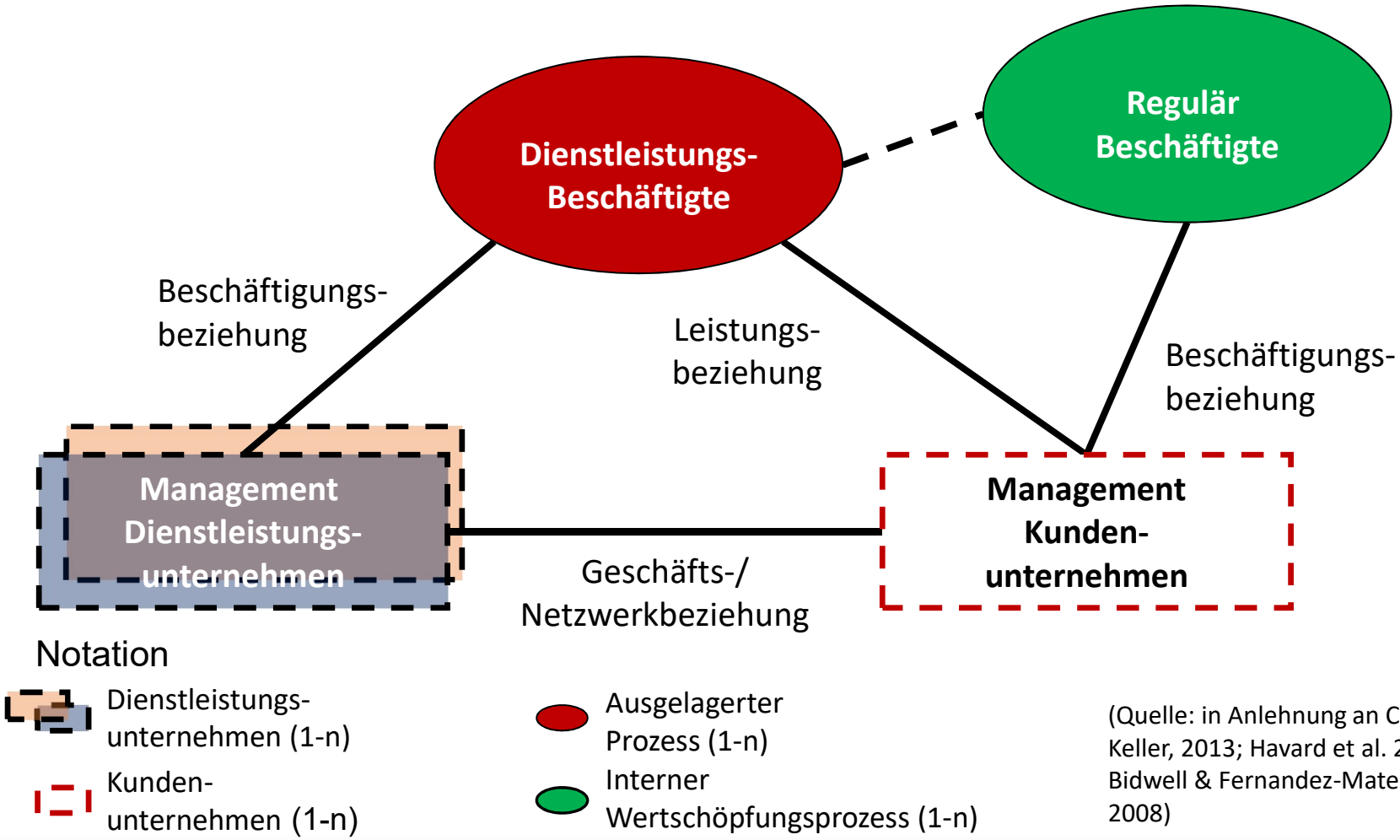
"größeres Netzwerk von Dienstleistungs-unternehmen, ihren Kundenunternehmen sowie Komplementoren und den jeweiligen Wettbewerbern, die aus Kundenperspektive für die Bereitstellung einer Dienstleistung verantwortlich sind" (Tax, McCutcheon, Wilkinson 2013: 454, *457)*



Notation:

- Wissensintensive Dienstleistungsunternehmen 1-n
- Arbeitsintensive Dienstleistungsunternehmen 1-n
- Kundenunternehmen 1-n
- (Klassisches) Zulieferunternehmen 1-n
- Managementfunktion (1-n)
- Ausgelagerte Function (1-n)
- Arbeitssprozess (1-n)
- Ausgelagerter Prozess (1-n)

Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung



(Quelle: in Anlehnung an Capelli & Keller, 2013; Havard et al. 2009; Bidwell & Fernandez-Mateo, 2008)

Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung: Formen in der Dienstleistungswirtschaft

Klassische Beschäftigungs-beziehung

Standardisiertes Vollzeit-Arbeitsverhältnis auf Basis eines unbefristeten Arbeitsvertrages, ausgeführt an einem Ort unter dem Direktionsrecht eines Arbeitgebers

Form der Mehr-Arbeitgeber-Beziehung

- Leiharbeit
- (Werk-)vertrag
- Objektarbeit
- Projektarbeit
- Coworking spaces
- Crowdworking
- (...)

Branchen

- Personaldienstleister (Leiharbeit, Vermittlung, etc.)
- Technische Dienstleister (Wartung, Montage, Instandhaltung, etc.)
- Facility Services (Sicherheit, Reinigung etc.)
- Verkehrs-dienstleistungen
- Freie Berufe

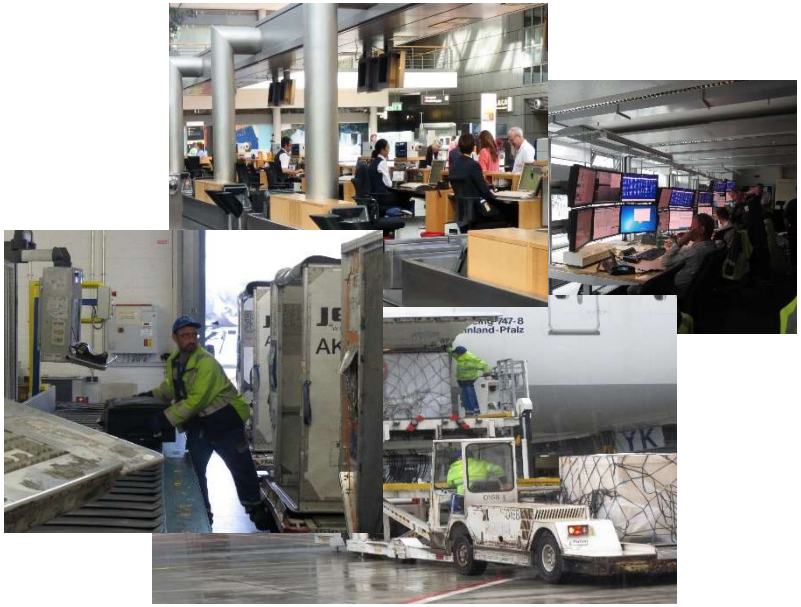
Überblick

1. Nachhaltige Arbeit

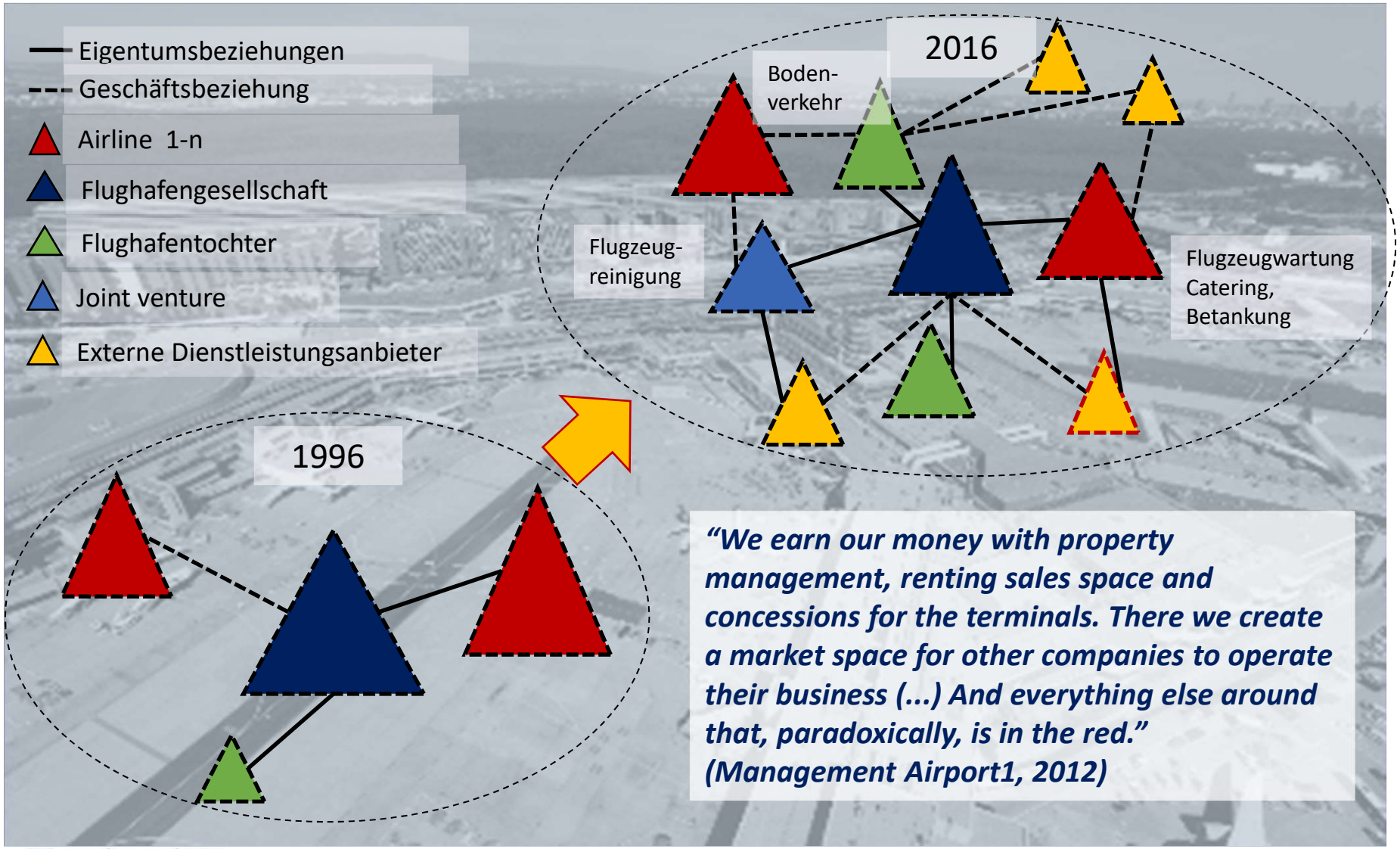
2. Wertschöpfung in Dienstleistungsnetzwerken und Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung

3. Beispiel Flughafen

4. Zusammenfassung



Beispiel Flughafen, 1996-2016



"We earn our money with property management, renting sales space and concessions for the terminals. There we create a market space for other companies to operate their business (...) And everything else around that, paradoxically, is in the red." (Management Airport1, 2012)

Beispiel Flughafen:
Netzwerkförmige Reorganisation und Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung

- Entstehung einer Vielzahl an rechtlich selbständigen Dienstleistungsanbietern und verschiedenen Formen der inter-organisationalen Kooperation (Joint ventures etc.)

- Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung durch externen Dienstleistungsbezug und den Einsatz von Leiharbeit, "Intermediäre" kultivieren die interorganisationale Leistungserstellung

„Als eine Folge der Deregulierung der Wertkette ist der Arbeitsprozess zersplittert (...) Vorher war das ein Prozess, ein Anbieter. Die Fragmentierung hat zwar nun einzelne Dienste billiger gemacht, aber neue Probleme gebracht. Wenn das Uhrwerk komplizierter wird, reicht oft ein Teil, der das Ganze zum stoppen bringt. " (Management airport5, 2015)

Beispiel Flughafen: Personalpolitische Auswirkungen

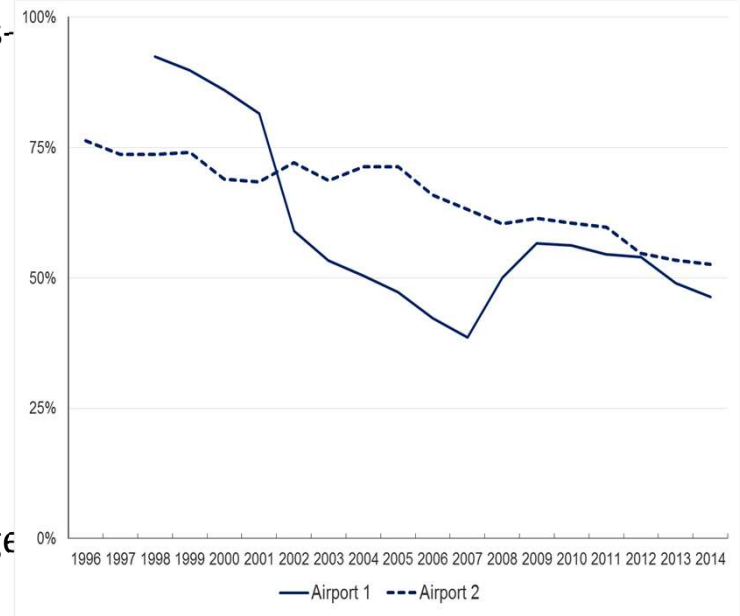
- **Arbeitsprozess und Arbeitsorganisation:**
  zunehmende Arbeitsintensität, Schwierigkeiten Arbeits-Gesundheits- und Qualitätsstandards einzuhalten

- **Vergütungspolitik:**
  Teilweise reduziertes Vergütungsniveau: Konzessionen, abnehmende Tarifbindung und Umgehung, Vergütungsunterschiede nach Position im Netzwerk, Kunden beeinflussen Vergütung

- **Rekrutierung und Bindung:**
  Relative Abnahme der Kernbelegschaften, Zeitarbeit, Arbeit auf Abruf (kurzfristig, Teilzeit), befristete Verträge Klima der Abwertung, Statusverluste, Attraktivität vergleichbarer Jobs steigt

- **Weiterbildung und Qualifizierung:**
  wenige Aufstiegsmöglichkeiten im Netzwerk, unsichere Beschäftigung erhöht Anlernaufwand

- **Mitbestimmung:**
  Fragmentierung der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung, erhöhtes Konfliktpotenzial



Anteil der Beschäftigten der Flughafenbetreiber an der Gesamtzahl der Konzernbeschäftigten, 1996-2014
(Source: Annual reports.)

Überblick

1. Nachhaltige Arbeit

2. Wertschöpfung in Dienstleistungsnetzwerken und Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung

3. Beispiel Flughafen

4. Zusammenfassung

Zusammenfassung:
Thesen zu nachhaltiger Arbeit in Dienstleistungsnetzwerken

1. Dienstleistungsnetzwerke breiten sich auch in traditionellen Dienstleistungszweigen und Kernbereichen der Industrie aus.

2. Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung ist die typische Konstellation in Dienstleistungsnetzwerken und bei nahezu allen Berufen und auf allen Qualifikationsstufen anzutreffen.

3. Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen bewirken Funktionsprobleme des klassischen personal- und arbeitspolitischen Instrumentariums.

4. Die Dienstleistungsnetzwerke sind je nach Gestaltung der Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung mit erheblichen negativen (partiell auch positiven) Einwirkungen auf die Nachhaltigkeit von Arbeit verbunden: Gesundheitsschutz, Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Karrieremöglichkeiten, neue Betätigungsfelder, Vergütung (…)

5. Eine interorganisationale Perspektive zur theoretischen und empirischen Erforschung des Managements von Arbeit ist nötig, um (auch) Dienstleistungsnetzwerke besser zu verstehen und nachhaltige Gestaltungsoptionen zu ermitteln.