



Ökonomie: Die Übernahme industrieller Tätigkeiten durch Fremdunternehmen im Werkvertrag als neues Personal(einsatz)-konzept

Vortrag im Rahmen der Fachtagung 'Werkvertragsunternehmen ±
der Hans-Böckler-Stiftung
am
26./27. November 2012 in Frankfurt am Main

von

Prof. Dr. Carsten Wirth
Hochschule Kempten
Bahnhofstr. 61
87435 Kempten (Allgäu)
E-Mail: carsten.wirth@fh-kempten.de

1. Einleitung: Werkverträge als Ausdruck einer reflexiven Arbeitskräftewirtschaft



- Früher: Personalverwaltung als Administration von Arbeitsverhältnissen
- Seit den 80er Jahren: Verknüpfung von Unternehmungsstrategie und Personalstrategie im Zuge eines Human Resource Managements
- Heute: Perspektivenerweiterung durch eine reflexive Arbeitskräftewirtschaft → Zugriff auf Arbeitskraft (nicht nur auf Personal, das arbeitsvertraglich gebunden wird) → Leiharbeiter/innen und Beschäftigte von Werkvertragsunternehmungen geraten in den Blick

1. Einleitung: Werkverträge als Ausdruck einer reflexiven Arbeitskräftewirtschaft



- Perspektivenerweiterungen durch eine reflexive Arbeitskräftewirtschaft:
 1. Einbeziehung der Arbeitskräfte in interorganisationalen Beziehungen in die Formulierung der Arbeitskräftestrategie
 2. Reflexion auf die Beziehungsqualität zu Kooperationspartnern
 3. Reflexion auf Formen des Arbeitskräfteeinsatzes
 4. Berücksichtigung des rekursiven Zusammenspiels des Personals in Betrieben und Unternehmungen mit den Arbeitskräften in interorganisationalen Beziehungszusammenhängen
 5. Sensibilisierung für die Bedeutung von Arbeitsbedingungen für die reflexive Arbeitskräftewirtschaft

1. Einleitung: Werkverträge als Ausdruck einer reflexiven Arbeitskräftewirtschaft



- Formen des Outsourcings:

Charakteristika der Verträge	Standort der Beschäftiger	Vertragspartner	Arbeitsprozess	Arbeitsbedingungen
entlang der Wertschöpfungskette				
Leiharbeit				
Strategische Allianz zwischen zwei Beschäftigern				
Multi-employer Arbeitsstätten				

1. Einleitung: Werkverträge als Ausdruck einer reflexiven Arbeitskräftewirtschaft



- Werkvertragsunternehmungen als Onsite-Outsourcing als Herausforderung für Mitbestimmungsträger auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite
- Historischer Vorläufer: Das Untermeistersystem als Herausforderung für das Management
- Durch Onsite-Outsourcing kommt es zu einem Bruch mit den zentralen Bezugspunkten des dualen Systems industrieller Beziehungen: Betrieb, Unternehmen, Branche
- Umfang dieses Wachstumsbereiches unklar → Beispiele: Metallindustrie, Bauindustrie, Chemieindustrie, aber auch im Dienstleistungssektor (Einzelhandel, Krankenhäuser, Logistik, Flughäfen u.v.a.m.)
- Formal qualifizierte und formal geringqualifizierte Tätigkeiten sind betroffen

1. Einleitung: Werkverträge als Ausdruck einer reflexiven Arbeitskräftewirtschaft



- Ziele des Beitrags:
 1. Welche ökonomischen Begründungen gibt es für Werkverträge und das damit verknüpfte Onsite-Outsourcing?
 2. Welche Ansatzpunkte bieten diese ökonomischen Überlegungen für Mitbestimmungsträger auf der Arbeitnehmerseite?
 3. Welche Forschungsbedarfe lassen sich aus wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Perspektive skizzieren?

- Hinweise:
 - Beitrag kein Ersatz für eine gewerkschaftspolitische Strategie, Nutzung von Mitbestimmungsrechten oder eine Rechtsreform (s. Beiträge und Diskussion morgen)
 - Verwertung funktionalistischer Argumente im Handeln von Arbeitnehmervertreter/innen

1. Einleitung: Werkverträge als Ausdruck einer reflexiven Arbeitskräftewirtschaft



Gliederung des Vortrags

1. Einleitung: Werkverträge als Ausdruck einer reflexiven Arbeitskräftewirtschaft
2. Werkverträge und Ökonomie: Drei Perspektiven und ihre Konsequenzen für Mitbestimmungsträger
 - 2.1. Die kostenrechnerische Perspektive
 - 2.2. Die transaktionskostentheoretische Perspektive
 - 2.3. Eine strategische Perspektive
3. Forschungsbedarfe aus wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Perspektive

2.1. Die kostenrechnerische Perspektive



- Die einfachste Form der Kostenvergleichs:

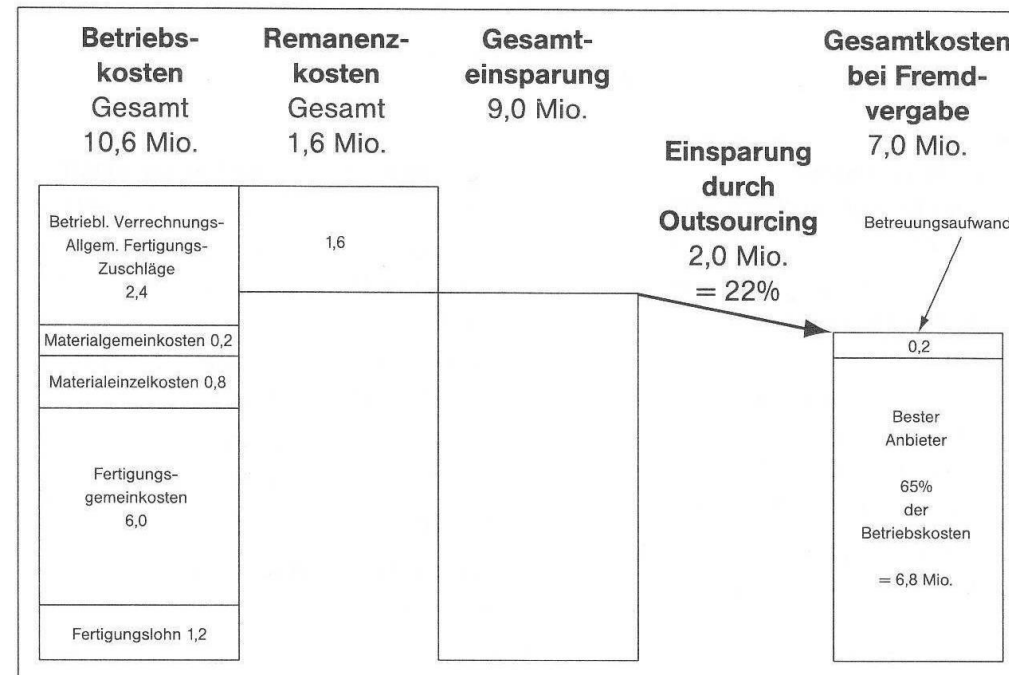


Abbildung 3: Kostenvergleich in der Fallstudie

Quelle: Müller, H.-E./Prangenberg, A. (1997): Outsourcing-Management. Handlungsspielräume bei Ausgliederung und Fremdvergabe. Köln, S. 36.

- Erweiterungen durch
 - Berücksichtigung des Auslastungsgrades und des Kapitalwerts
 - Berücksichtigung von Einmalkosten und Einmalerlöse

2.1. Die kostenrechnerische Perspektive



Die einfachste Form der Kostenvergleichs: Ansatzpunkte für Mitbestimmungsträger

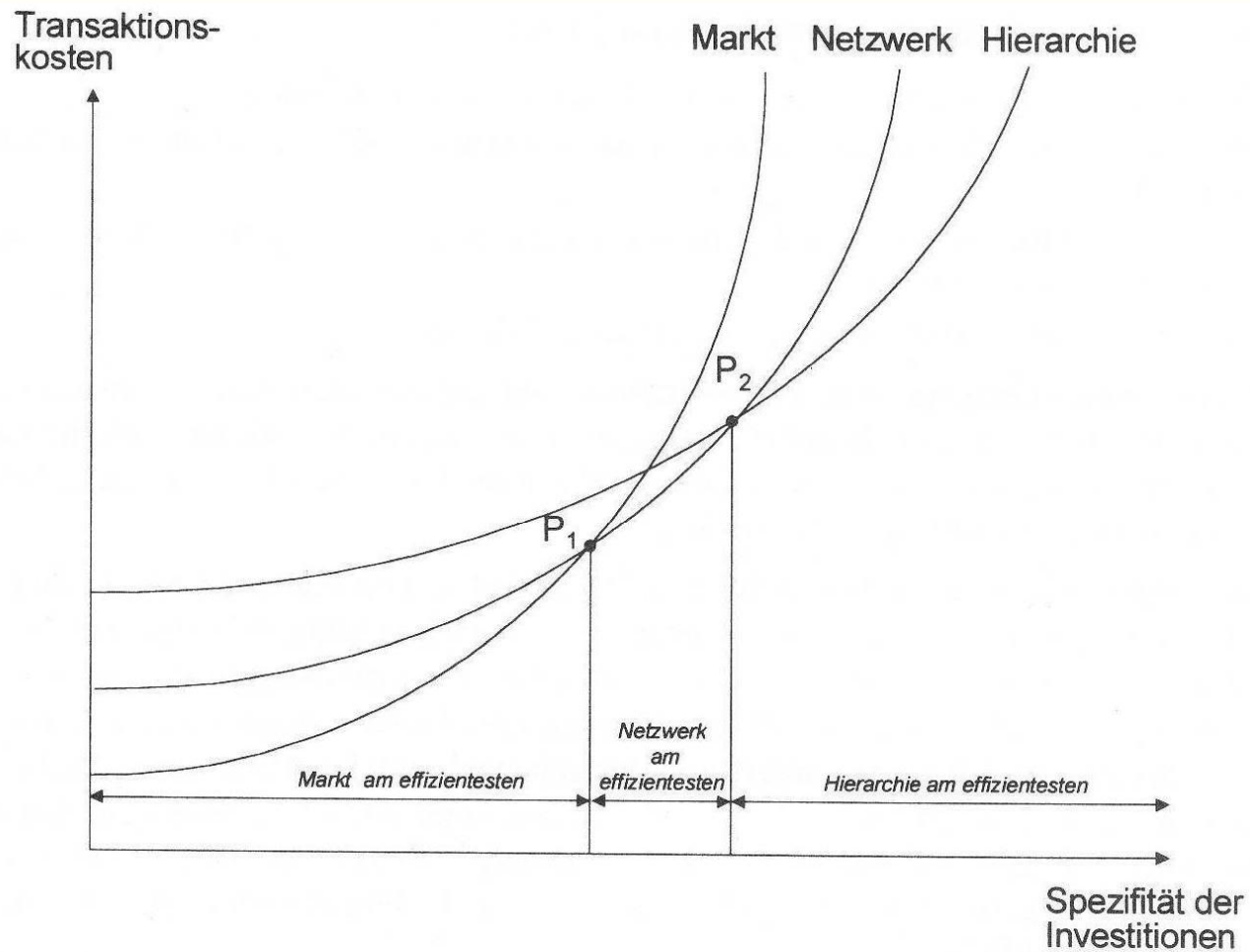
- Einarbeitung in die Kosten- und Leistungsrechnung der Unternehmung und Kooperation mit Personen aus dem Controlling-Bereich → Beeinflussung der Verteilung der Gemeinkosten
- Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation → Mobilisierung des Sachverstands des Betriebsrats und der Beschäftigten (ggfs. Nutzung von § 28a, § 80 (2) und (3), § 92 (a), § 106ff. BetrVG) → last call/letztes Angebot
- Auftragsakquise
- Nutzung von Interessendivergenzen auf der Managementseite (z. B. zwischen Produktion . Einkauf . Personal, unterschiedlichen Ebenen) → Mikropolitik
- Reflexive Kombination vom Mitbestimmungsrechten → Kooperative Konfliktverarbeitung

2.2. Die transaktionskostentheoretische Perspektive



- Die Abwicklung (Werk-) Verträgen verursacht Transaktionskosten = Kosten der Anbahnung, Vereinbarung, Koordination, Anpassung und Auflösung von Verträgen
- Managementfunktionen in zwischenbetrieblichen Beziehungen:
 - Selektion
 - Allokation
 - Systemintegration
 - Evaluation
 - ò ò .
- Variation der Transaktionskosten in Abhängigkeit von Häufigkeit, Unsicherheit und insb. der Spezifität der Investitionen für eine Transaktion → Wahl einer bestimmten Koordinationsform
- Ziel: Minimierung der Transaktionskosten (häufig unterstellt: konstante Produktionskosten!)

2.2. Die transaktionskostentheoretische Perspektive



Quelle: Hoffmann, W. H. (1999): Ökonomie von Unternehmungsnetzwerken. In: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken. München/Mering, S. 31-62.

Abbildung 1: Institutionenwahl in Abhängigkeit der Spezifität der Investitionen (Quelle: Picot, Ripperger und Wolff 1996, S. 68)

2.2. Die transaktionskostentheoretische Perspektive



Praktische Konsequenzen dieser Theorieperspektive für das Management:

- Marktliche Beziehungen bei der Produktion von wenig komplexen Produkten oder Dienstleistungen
- Netzwerkförmige Kooperation bei mittlerer Spezifität
- Eigenherstellung bei hoher Spezifität

- Berücksichtigung der Transaktionskosten bei Beurteilung von Onsite-Outsourcing

- Aber:
 - Frage nach der effizienten Unternehmungsgrenze aus Managementperspektive
 - Management hält sich nicht an transaktionskostentheoretische Vorgaben
 - Keine Berücksichtigung der Anreizwirkungen interner Arbeitsmärkte für Beschäftigte in einfachen Tätigkeiten
 - Transaktionskosten schwierig zu messen
 - Transaktionskosten versickern häufig in Gemeinkostenblöcken → Gefahr der Outsourcing-Spirale

2.2. Die transaktionskostentheoretische Perspektive



- \tilde{o} und trotzdem Ansatzpunkte für Arbeitnehmervertreter/innen?
 - Thematisierung von Transaktionskosten macht Kostenrechnung realistischer
 - beugt Fehlentscheidungen vor (Kosten, Abhängigkeit, Bewertung als zukünftiges Wachstumsfeld etc.)
 - was als spezifisch und als weniger spezifisch gilt, ist Aushandlungsgegenstand
→ Handlungsspielräume
 - Anreizwirkungen interner Arbeitsmärkte können dazu beitragen, die Lohnstückkosten zu senken

2.3. Eine strategische Perspektive

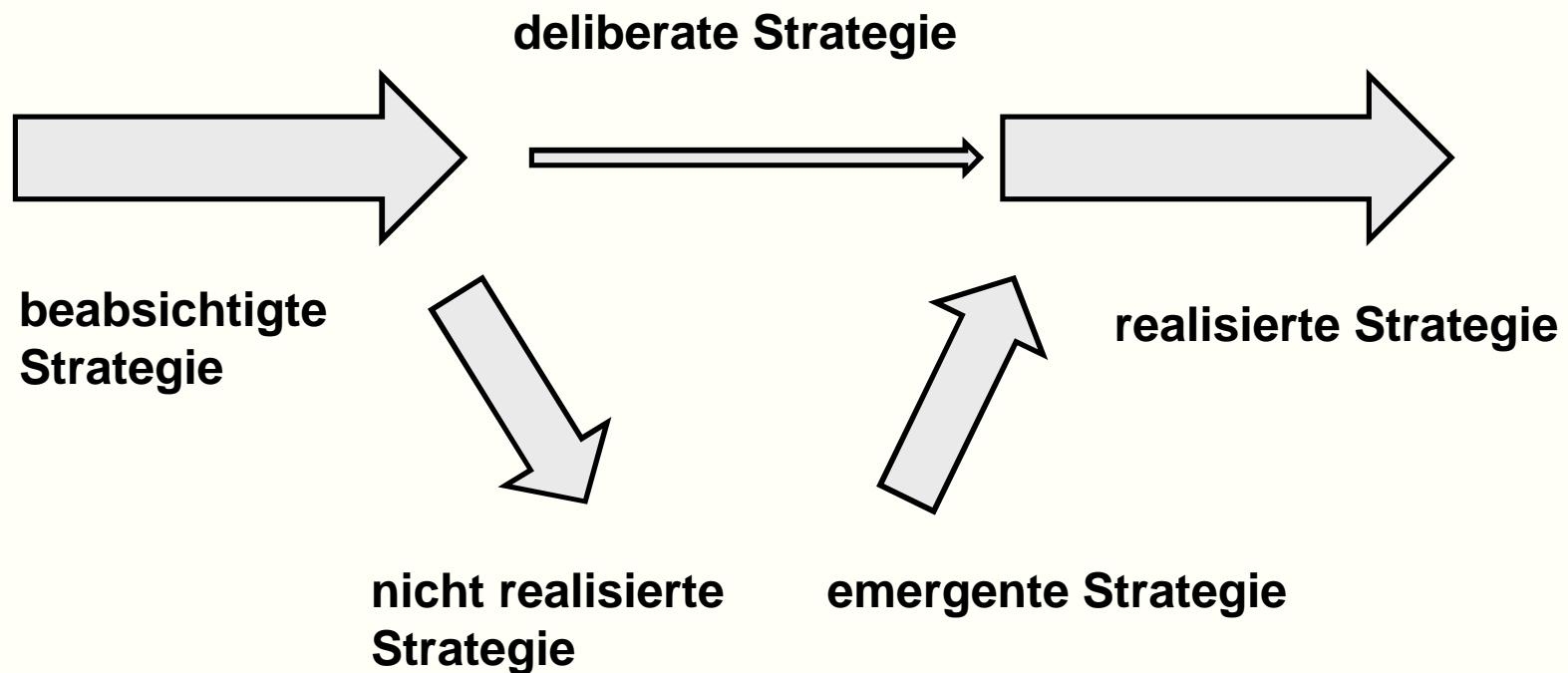


- (Onsite-) Outsourcing als strategisch relevante Entscheidung bei gleichzeitig häufig nicht nachvollziehbaren Begründungen
 - Konzentration auf das Kerngeschäft
 - Mehr Autonomie
 - Lean production
 - .
- Präskriptive Strategietheorie → wie es Manager/innen machen sollen
- Deskriptive Strategieforschung → wie es Manager/innen tatsächlich machen → Strategie als eine soziale Praxis

2.3. Eine strategische Perspektive



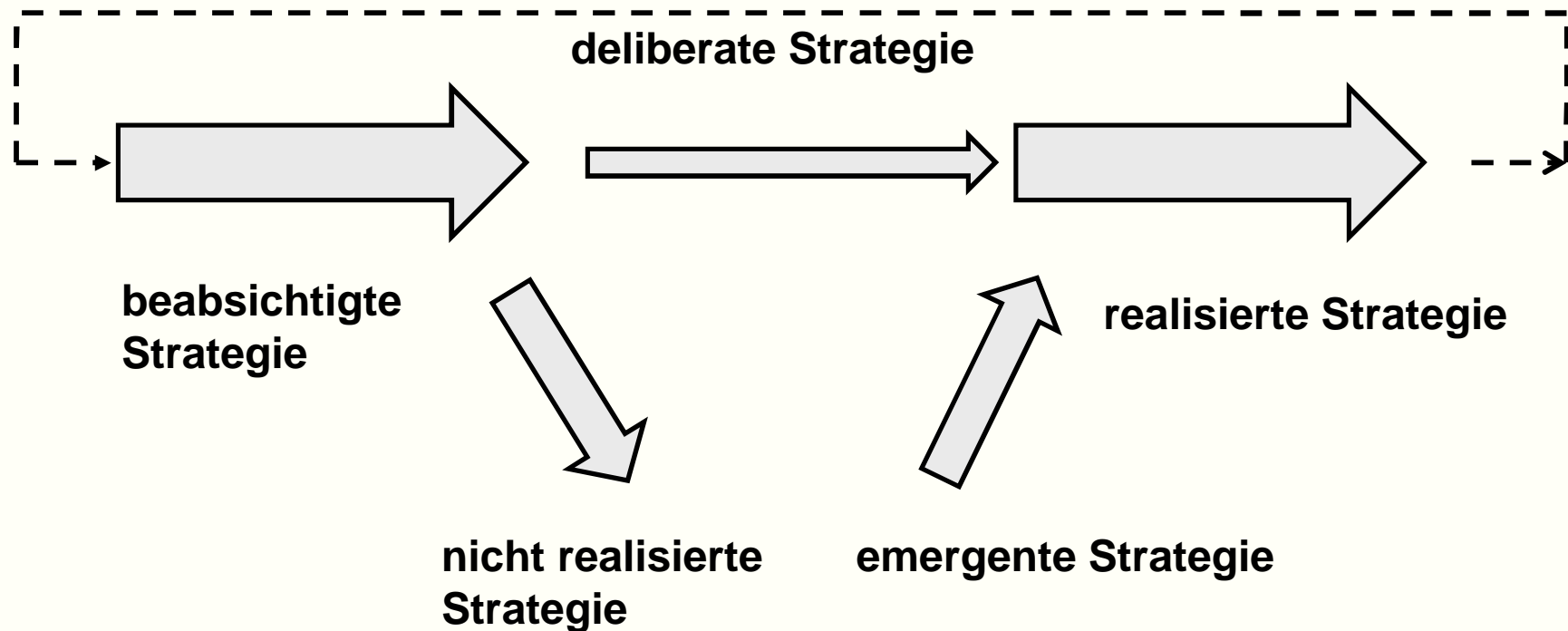
Strategieverständnis von Mintzberg . deskriptive Strategieforschung / Strategie als soziale Praxis



2.3. Eine strategische Perspektive



Strategieverständnis von Mintzberg (1978) erweitert um einen Lernprozess
(Zimmer/Ortmann 2001)



2.3. Eine strategische Perspektive



- Begriffe wie °Konzentration auf das Kerngeschäft± °Lean production±etc. verschaffen dem Management
 - eine Sinnstruktur, auf die es sich beziehen kann,
 - Normen, was gutes Management ist, und
 - liefern eine Grundlage für das Managementhandeln.
- Rückgriff auf in der Branche und in der Gesellschaft vorhandene Sinnstrukturen, Normen und übliche Handlungsweisen (Routinen), die auf diese Weise reproduziert oder (mehr oder minder stark) verändert werden.
- Was als sinnvoll bezeichnet wird, was als gutes Handeln bewertet wird, ist nicht beliebig, aber grundsätzlich anders möglich → Ansatzpunkte für Arbeitnehmervertreter/innen (auch bei Onsite-Outsourcing)

2.3. Eine strategische Perspektive



Ansatzpunkte für die Interessenvertretung aus einer strategischen Perspektive:

- Beeinflussung dessen, was als sinnvoll und legitim bezeichnet wird, durch
 - Bildungsarbeit
 - Mitarbeit im Branchendialog
 - eigene Öffentlichkeitsarbeit (sGeschichten%zu Know-how-Abfluss, Abhängigkeiten, rechtliche Probleme, Imageverlust etc.)
 - Vernetzung mit anderen Akteuren

- (verstärkte) Entwicklung mikropolitischer Fähigkeiten

- Mitarbeit an der Unternehmungskultur (Normen und Werte)

- Vernetzung mit anderen Akteuren in der Branche

- Formulierung von Vergabebedingungen wie Betriebsrat und Tarifbindung

3. Forschungsbedarfe aus wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Perspektive



- Wünschenswert wäre eine differenzierte Analyse des Verbreitungsgrades und der Praxis von Onsite-Outsourcing
- Fallstudien
- eine Kombination von quantitativer und qualitativer Untersuchung (mit Längsschnittuntersuchungen) = Optimum
- Prozessanalysen des Onsite-Outsourcings → Wer setzt es wie mit welchen Folgen für Unternehmungen, Beschäftigte und Interessenvertretungen durch? → Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Mitbestimmungsträger/innen?
- Analysen der Rücknahme des Onsite-Outsourcings



- Duschek, S./Wirth, C. (1999): Mitbestimmte Netzwerkbildung . Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung. In: Industrielle Beziehungen, 6, S. 73-110. Wieder abgedruckt in: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.) (1999): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken. München/Mering, S. 297-336.
- Giddens, A. (1984): The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Cambridge.
- Hoffmann, W. H. (1999): Ökonomie von Unternehmungsnetzwerken. In: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken. München/Mering, S. 31-62.
- Marchington, M./Cooke, F. L./Hebson, G. (2010): Human resource management across organizational boundaries. In: Wilkinson, A./Redman, T./Snell, S. A./Bacon, N. (Hrsg.): The Sage handbook of human resource management. London/Thousand Oaks, S. 460-474.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation. In: Management Science 24, S. 934-948.
- Müller, H.-E./Prangenberg, A. (1997): Outsourcing-Management. Handlungsspielräume bei Ausgliederung und Fremdvergabe. Köln.
- Wirth, C. (2010): Reflexive Arbeitskräftewirtschaft. Strukturation, Projektnetzwerke und TV-Content-Produktion. München/Mering.
- Zimmer, M./Ortmann, G. (2001): Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet. In: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden, S. 27-55.