

FORBA-Veranstaltungsreihe am 22.11.2007  
„Arbeit im globalen Dorf“



FORBA

## UMSTRUKTURIERUNG VON WERTSCHÖPFUNGSKETTEN UND ARBEITSQUALITÄT

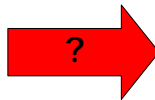
Ergebnisse aus dem WORKS-Projekt

PD Dr. Ursula Holtgrewe  
Univ.-Doz. Dr. Jörg Flecker

## Die WORKS-Forschungsfrage

Wie wirkt sich die Restrukturierung von Unternehmen  
auf die Arbeit aus?

Verlagerungen  
Outsourcing  
Offshoring  
Vernetzung



Flexibilisierung  
Prekarisierung  
Intensivierung  
Mobilität

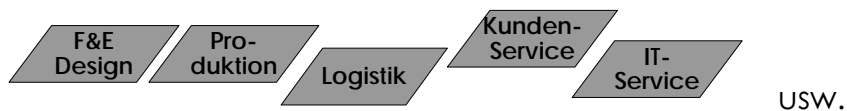
Arbeit findet nicht mehr notwendigerweise  
räumlich/zeitlich/organisatorisch begrenzt im  
„Betrieb“ statt

2

FORBA

## Wertschöpfungsketten

Versuch, diese Veränderungen in den Blick zu nehmen:



können je nach Branche, Technologie, Kernkompetenzen, Märkten **in** einem Unternehmen oder **zwischen Unternehmen** aufgeteilt sein

## WW-DK Portugal: Großhändler → Intermediär

„Wenn man effizient aussourcen will, braucht man sehr offene Strukturen. So dass man verfolgen kann, was los ist.“  
(Gen. Manager, Woll et al. 2007)

24 Beschäftigte, organisiert Wertschöpfungskette für Markenhersteller: Design, Beratung, Mustererstellung



## Bekleidungsindustrie

- ehemalige Outsourcing-Destinationen in Süd- und Zentraleuropa werden zu Ausgangspunkten für Offshoring
- Erhöhung der Wertschöpfung bei hohem Markt- und Kundendruck, Beschleunigung (PT; BE)
- IT-Kurzschluß mit Handel (Design nach Verkaufszahlen!)
- Verbleib höherqualifizierter Aufgaben in Europa, ABER:
- Erosion regionaler Qualifikations- und Wissensbasen wg. Verlagerung (BE, GR, HU), teils überregionale Assoziationen, teils Lernen vom Kunden

5

## WW-DK: zentrale Position im Netz = Arbeit unter Hochdruck

„Wir haben immer viel Druck im Nacken, du kannst keine Pause machen. Alles geht sehr schnell und wenn wir ein Problem haben, müssen wir es schnell lösen. Ich entspanne mich nie.“  
(Designerin, Portugal, Woll et al. 2007)

„Eines Tages müssen wir vielleicht 24 Stunden am Tag arbeiten, aber wir brauchen die Fabriken, mit Kunden können wir auf der Basis arbeiten, aber nicht mit den Fabriken. Im August müssen wir schließen, weil alle Fabriken in Portugal schließen, die Mentalitäten müssen sich ändern.“  
(Arbeiterin, Portugal, ebda.)

6

## Softwareentwicklung

- Integrierte transnationale Konzerne und Konglomerate mit spezifischen Geschichten von Aufkauf und Eigentümerwechsel
- integrierte TNCs mit stärkstem internem Wettbewerb in Spannung mit Spezialisierung und Wissensaufbau
- Offshoring nach Asien (Indien, Vietnam, Philippinen) meist verbunden mit US-Beteiligungen
- Arbeit: „Industrialisierung“: mehr Arbeitsteilung, Dokumentation, UND interkulturelle Koordination und Kommunikation
- Normalarbeitsverhältnisse, Mobilität (Arbeit beim Kunden) trifft teils auf Widerstand, teils an Beraterfirmen etc. ausgelagert

7

FORBA

## Domainsoft, Ungarn: Konkurrenz und Kooperation

“Das hat zur Folge, wenn wir sie um etwas bitten, dann helfen sie uns, aber dabei halten sie so viel Informationen zurück wie sie können, besonders neue oder strategische Informationen. Es ist nicht mehr das Ziel, uns alles zu 100% beizubringen, weil wir dann ihre Jobs gefährden könnten. Gleichzeitig können sie es sich nicht erlauben, nicht hilfsbereit zu tun.“ Projektmanager Ungarn (Mako 2007)

Aufwertung osteuropäischer Standorte: direkte Konkurrenz zwischen Standorten

Wissensdilemma: Konkurrenz steht Wissensaustausch im Wege

8

FORBA

## Kundenservice im Öffentlichen Sektor und privatisierten ÖS

- Dequalifizierung und neue, prekäre Beschäftigtengruppen
- auch neue, unspezifische Anforderungen an Dienstleistungs-Qualifikationen
- je nach nationaler Politik:
  - Skandinavien eher Abwehr von Outsourcing, neue Funktionen inhouse wg. Wissen
  - UK Outsourcing als "more businesslike approach"



9

## Beschäftigungsverhältnisse beim Paketdienst der griechischen Post

ManagerInnen (extern rekrutiert)	15
Regulär Angestellte der gr. Post	98
Regulär Angestellte der Paketpost-Tochter	120
Saisonarbeiter (4-8 Monatsverträge, nat. Mindestlohn)	80
Leiharbeiter (2 Monate, verlängerbar bis 18 Monate)	250 - 300

Quelle: Gavroglou 2007

10

## Branchenübergreifende Veränderungen

- Erweiterte strategische Optionen für das Management
- Verlängerung von Wertschöpfungsketten, Fragmentierung von Arbeit
- Beschleunigung von Geschäftsprozessen → Intensivierung von Arbeit
  - Verkürzte Zeithorizonte und Projekte
  - Ausgedehnte Arbeitstage
- „mehr Markt“ *und* mehr „Bürokratie“ (Kennziffern, Formalisierung)

11

## Branchenübergreifende Veränderungen

- Neue Schnittstellenfunktionen und neue Qualifikationsanforderungen
  - Unternehmensübergreifende Koordination und Kooperation
  - auch interkulturell, auch bereichernd für Beschäftigte
  - Nicht immer zertifiziert und honoriert!
  - Wenig institutionelle Unterstützung, teils Erosion der regionalen Qualifikationsbasis

12

## Interessenvertretung unter erschweren Bedingungen

- betriebs- und branchenübergreifendes Organisieren
- Outsourcing und Downsizing: soziale Absicherung – Problem: Vertretung der „neuen“ und prekären Beschäftigtengruppen
- Softwareentwicklung:
  - punktuell Re-Etablierung von Interessenvertretungsstrukturen (Software DE)
  - Punktuell erfolgreiche Interessenwahrung jenseits traditioneller Interessenvertretung (Software NO)
  - Themen: Professionalität und (Zwang zu) Mobilität

13

## Fazit

- Globalisierung: Ineinandergreifen von unternehmens-, markt-, branchen- und länderspezifischen Mustern
- Dilemmatische Anforderungen:
  - Beschleunigung von Geschäftsprozessen vs. Beziehungs- und Kompetenzaufbau
  - Steigende Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen vs. Erosion regionaler Qualifikationsbasis
  - Interne Konkurrenz und Wissensaustausch
- Flexibler Kapitalismus und Wissensgesellschaft in gewisser Spannung!

14

## DANKE FÜR IHR INTERESSE!

Mehr dazu auf unserer Website unter  
[www.forba.at](http://www.forba.at) und auf  
[www.worksproject.be](http://www.worksproject.be)  
[www.globalcallcenter.org](http://www.globalcallcenter.org)