

Restrukturierung und Flexibilität

Ursula Holtgrewe, FORBA

1

Flexibilität und Flexibilisierung

- Wirtschaftsfeuilleton: **Märkte**, Kundenwünsche, Globalisierung, Anpassung an externe Anforderungen
- Organisationstheorie: In **Organisationen** dilemmatisch: Flexibilität versus Effizienz → Stabilisierung des „Kerns“
- Arbeitsmarkt: Segmentierung in interne und externe Arbeitsmärkte
- „flexible firm“ (Atkinson 1984) (deutsch: „atmende Fabrik“), interne Segmentierung, Kern- und Randbelegschaften

2

Typen der Flexibilität: Arbeitsmarkt und Organisation

	numerisch	funktional
intern	Teilzeit, Gleitzeit, Arbeitszeitkonten	Arbeitsanreicherung, Gruppenarbeit, Projektorganisation
extern	Befristung, freie Dienstverträge, Leiharbeit, Saisonarbeit	Auslagerung, Outsourcing, Werkverträge

3

Flexibilität und Restrukturierung: 3 Thesen

- Bei Restrukturierungen ist Flexibilität nicht unbedingt oberstes Ziel! Standortverlagerungen für
 - Kostensenkung
 - Marktnähe
 - Zugang zu Wissen
- Restrukturierungen erzeugen ihre eigenen Anforderungen an Flexibilität – nicht vollständig zu externalisieren!
- In Wertschöpfungsketten *können* auch Anforderungen an Flexibilität weitergereicht werden:
 - Marktschwankungen (Angebot, Nachfrage)
 - Beschleunigung von Aktivitäten

4

Standortverlagerungen und Flexibilität

- Verlagerung eher standardisierter und operativer Prozesse
 - Bekleidungsproduktion
 - Software: Programmieren und Testen
- Räumliche Distanz begrenzt Flexibilität und Reaktionsfähigkeit
 - Qualitätsprobleme
 - Verständigung
 - Transport

5

Dimensionen der Flexibilität I: Beschäftigungsverhältnisse

Eingebettet in (nationale) Arbeitsmarktinstitutionen (z.B. DK flexicurity, AT Freie DV)

Traditionell:

- Saisonarbeit in Lebensmittelindustrie
- Bekleidung: Kleinstbetriebe und informeller Sektor in Italien
- Befristete Berufseinstiege im öffentlichen Sektor

6

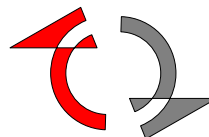
Dimensionen der Flexibilität I: Beschäftigungsverhältnisse

- neue Optionen:
 - Citylife AT: Kundenservice an externes Callcenter, das freie DV nutzte.
 - Öffentlicher Sektor allgemein: Outsourcing als Flucht aus gesicherten, unkündbaren etc. Beschäftigungsverhältnissen – bis zur Etablierung eigener Beschäftigungsgesellschaften.
 - Meat Inc. DK: Ausbeinen verlagert nach Ostdeutschland, dort u.a. befristet-prekäre polnische Migranten!
 - Business-Software DE: integrierter Multinationaler Konzern, der Implementierung von Standardsoftware beim Kunden unabhängigen BeraterInnen (FreiberuflerInnen und Firmen) überlässt.

7

Dimensionen der Flexibilität II: Arbeitsorganisation

- Verlängerung von Wertschöpfungsketten -
Vervielfältigung von Schnittstellen
- Standardisierung/Modularisierung
- Spezialisten für Flexibilität
 - Callcenter (numerisch und auch funktional, „Inkompetenzkompetenz“)
 - Intermediäre in Bekleidungsindustrie oder F&E
 - Neue Jobs an Schnittstellen



8

WW-DK Portugal

Die Firma: Dienstleister für Bekleidungsindustrie, gegründet 1989
joint venture DK-PT, Ex-Großhändler

Beschäftigte: 24 (21 Frauen, 3 Männer)

Produkte und Dienstleistungen: Dienstleistungen für (Marken-)Hersteller, Design, F&E, Schnitt- und Mustererstellung, Organisation der Wertschöpfungskette, Qualitätskontrolle, Auftragsverfolgung

Quelle: Woll, Tobias/Vasconcelos da Silva, Ana/Moniz, António Brandão 2007: 'WW-DK Têxteis'. Organisational case study on design in the clothing industry – Portugal. Internal Working Paper, WORKS-Project.

9

WW-DK Portugal: supplier → intermediary

„If you want to outsource efficiently, you need very open structures. So you can follow what is going on.“
(Gen. Manager)

„If we occupy more than a half of the capacity in the factory, they are forced to follow us. They have a big interest in doing so. (...) A lot of partners have changed and some didn't change and we don't work with them anymore.“ (ibid.)

„The pressure is of course much more than it was before. (...) You can't relax in that department. Everything is very fast and if we have a problem we have to solve it very quickly. I never relax.“ (designer)



Dimensionen der Flexibilität II: Standardisierung

- technisch/hierarchisch/vertragsförmige Spezifikation von Leistungen (z.B: service level agreements)
- Überwachung
- Dokumentation
- mitunter in Konflikt mit „eigentlicher“ Leistung

'For example someone has a problem with their PC [...], they ring up explaining that they have a problem with the system. Before, we would come to an agreement between us when I will come and take a look at it; now the central help desk, they pass on the query to me and then I have a certain number of days to solve the problem; if I have a fail rate of 10 *per cent* over the month then the Citycouncil gets service credits' (IT-service Citycouncil, Dahlmann 2007)

11

Dimensionen der Flexibilität III: ad-hoc-Flexibilität

- Beschleunigung der Wertschöpfung
- Vervielfältigung der Perspektiven
 - Forschung/Design + Marketing
 - Kundenbeziehung, Problemlösung und Vertrag/Kontrolle durch Auftraggeber
 - Vor- und nachgelagerte Schnittstellen
- unvermeidlich auch steigende Anforderungen an Beschäftigte, organisations- und kulturübergreifend.

12

Fazit

- Das Dilemma zwischen Effizienz und Flexibilität lebt weiter.
- Ausgedehnte Wertschöpfungsketten ermöglichen und begrenzen Flexibilität – und umgekehrt!
- Standardisierung und Flexibilisierung bedingen einander.
- Anforderungen an lebendige Arbeit steigen – unter erschwerten und beschleunigten Bedingungen.

13

DANKE FÜR IHR INTERESSE!

Mehr dazu auf unserer Website unter

www.forba.at und auf

www.worksproject.be

www.globalcallcenter.org

14