

Eckhard Heidling

Verteilte Arbeit und Arbeitsmärkte in Netzwerken

Tagung „Netzwerke und Arbeitsmarkt“
Sektion Soziologische Netzwerkforschung
8./9.9.2011, Universität Erlangen-Nürnberg

Ausgangspunkte

Abkehr von fordistisch-tayloristischen Organisationsformen der Unternehmen:

- Umfassender IT-Einsatz bildet eine neue Basis wertschöpfender Aktivitäten (Produktion und Dienstleistungen)
- Auf Dauer gestellte Suche, die widersprüchlichen Anforderungen von Flexibilität und Effizienz zu verbinden
- Beständige Restrukturierung durch die Suche des optimalen Verhältnisses von Eigen- und Fremdfertigung sowie der Zusammensetzung der Kernkompetenzen im globalen Raum
- Kostenreduktion als Globalziel

▷ Verstärkte Bildung von Unternehmensnetzwerken

Netzwerkstrukturen: neue Formen von Unternehmenskooperationen (I)

Netzwerke als soziale Innovation durch eine neue Kombination marktlicher und hierarchischer Ordnungsmuster

- Kooperativer Austausch – Abgrenzung gegenüber rein marktlich vermitteltem Austausch
 - Eher reziproke Beziehungen rechtlich selbstständiger, wirtschaftlich jedoch verflochtener Unternehmen gegenüber den für Hierarchien typischen Elementen wie Autorität/Gehorsam
 - Verteilte Arbeit als neue Organisationsform der Herstellung von Gütern und Dienstleistungen
- ▷ Handlungskoordinationen in Form vertrauensvoller, kooperativer Beziehungen werden für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen wichtiger

Verteilte Arbeit: Unternehmensübergreifende Projektarbeit als Handlungsstruktur der Vernetzung (II)

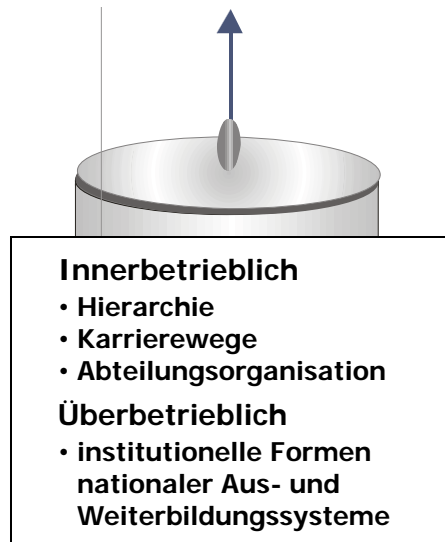
Das ehemals als Einheit gedachte Konstrukt von betrieblicher Autonomiesteigerung (Integration aller notwendigen – ökonomischen, technischen und sozialen – Strukturen zur Organisation von Produktionsprozessen) bei gleichzeitiger Schließung gegenüber der gesellschaftlichen Umwelt wird aufgebrochen.

Verteilte Arbeit bezeichnet die Zusammenarbeit von Beschäftigten in einem Aufgabenfeld, einer Aufgabenkette oder einem Aufgabennetz, die auf die Abläufe grenzüberschreitender Arbeitsprozesse gerichtet ist. Diese Arbeitsprozesse überschreiten die Grenzen von einzelnen Abteilungen innerhalb von Betrieben, unterschiedliche Standorte eines Unternehmens sowie die Standorte mehrerer Unternehmen, oft in internationalen Kontexten. An die Stelle innerbetrieblicher Einzelarbeitsplätze tritt immer stärker die Organisationsform der *Projektarbeit*, gestützt durch den Einsatz moderner Informationstechniken.

Kompetenzen und Arbeitsmarkt (III)

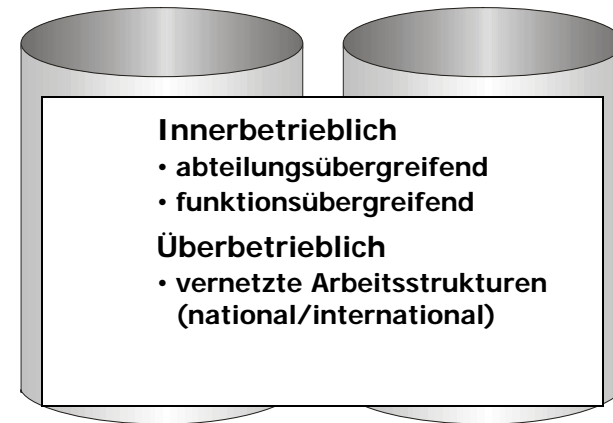
Bisher

Kompetenzerwerb und Kompetenzentwicklung im „abgeschlossenen“ Raum



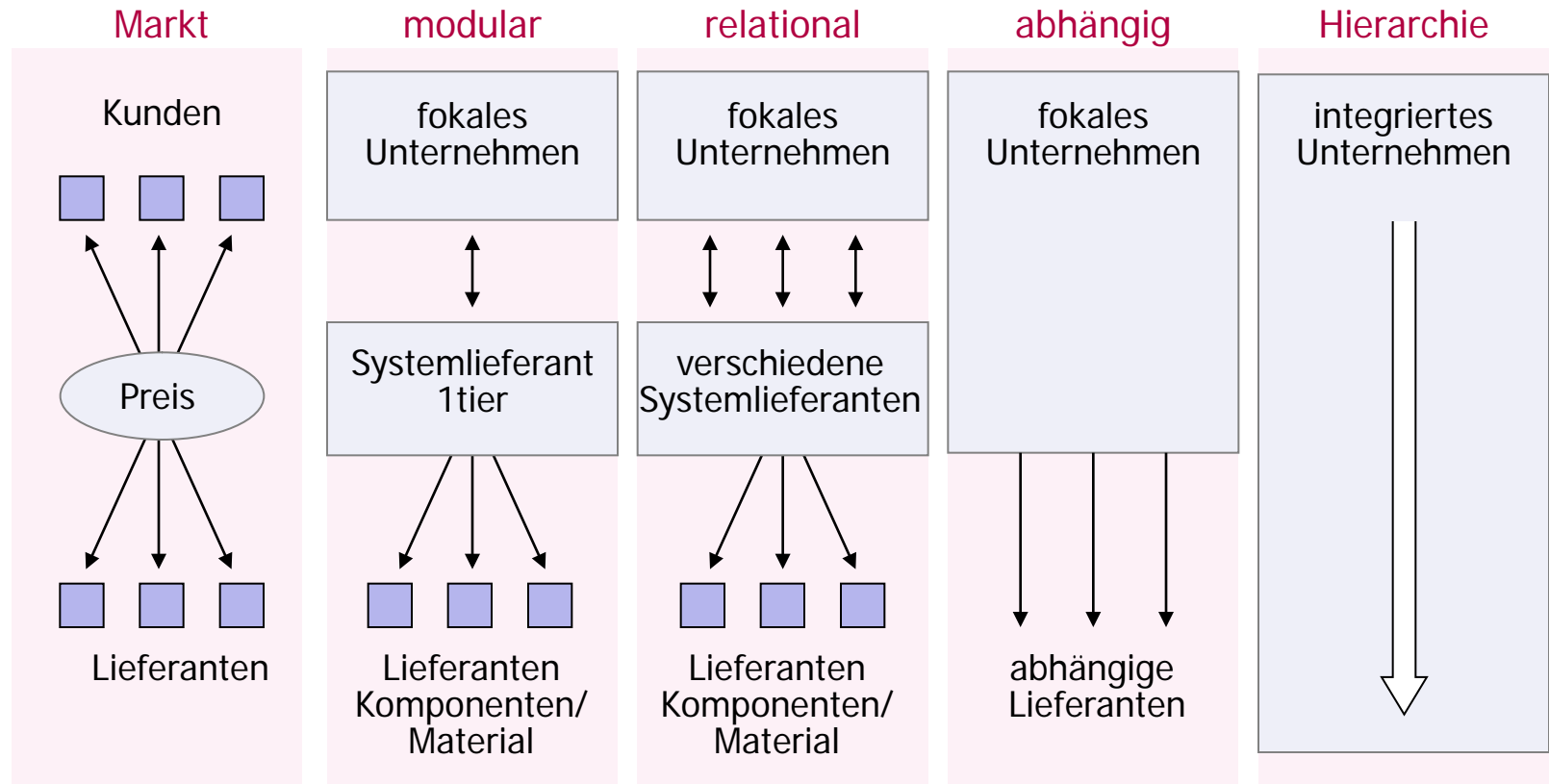
Neu

Kompetenzerwerb und Kompetenzentwicklung als kontinuierlicher Austauschprozess zwischen verteilten Standorten im Raum



I. Netzwerkstrukturen

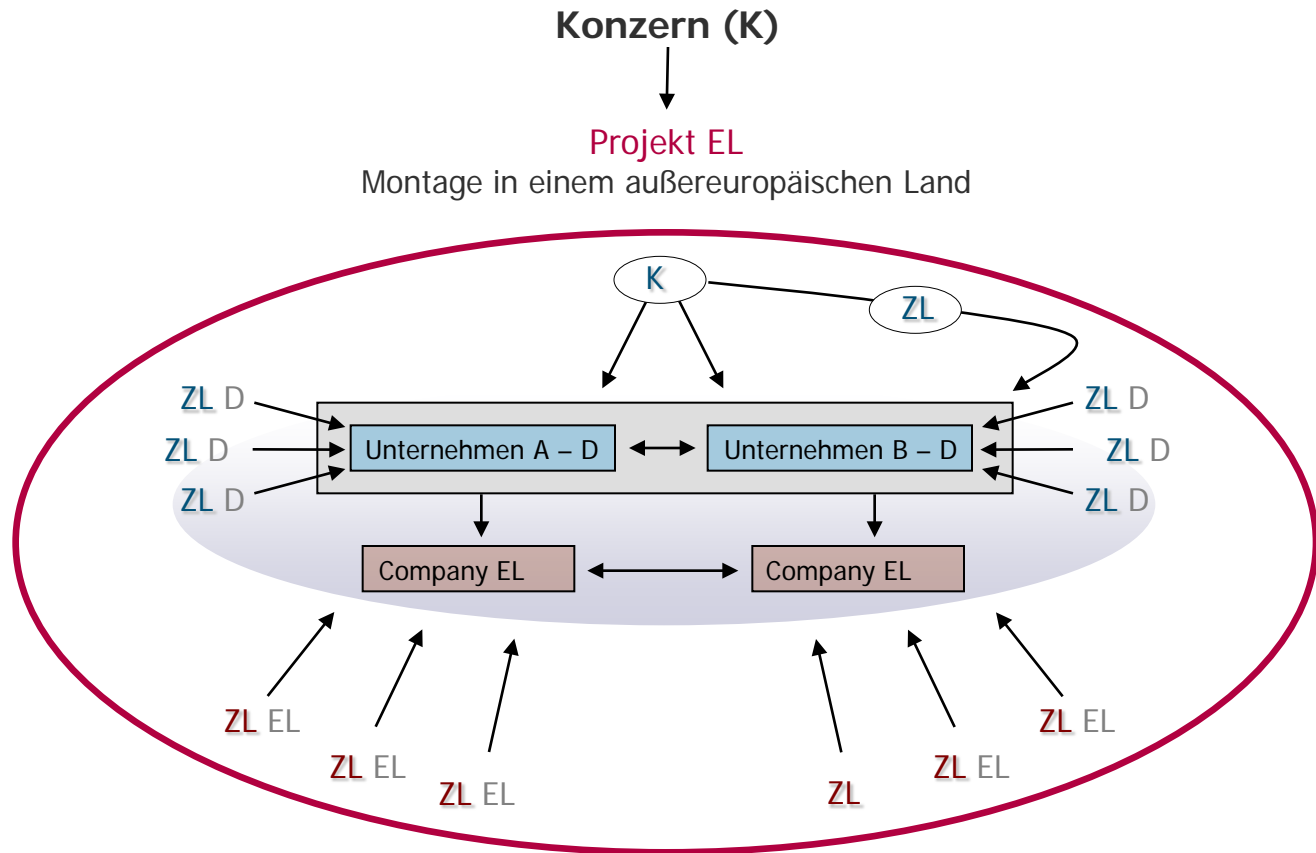
Neue Kombination marktlicher und hierarchischer Ordnungsmuster



niedrig ← *Ausmaß direkter Steuerung / Ausmaß der Machtasymmetrie* → hoch

I: Netzwerkstrukturen

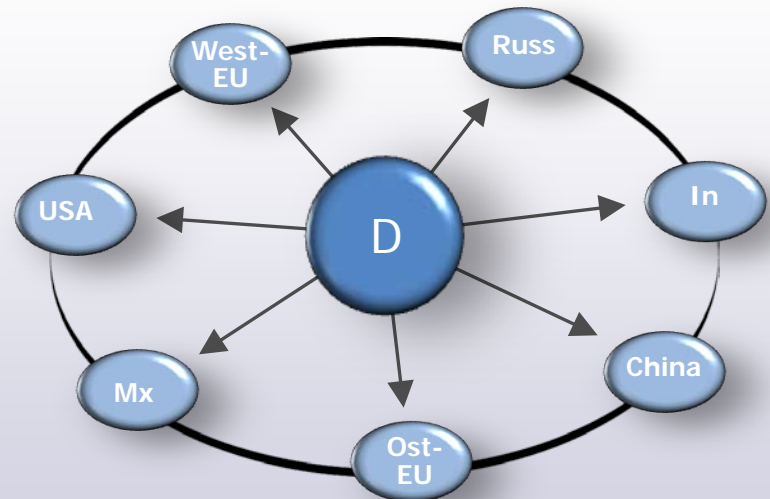
Perspektive: Konzern/Hersteller



I. Netzwerkstrukturen Perspektive: Systemlieferant



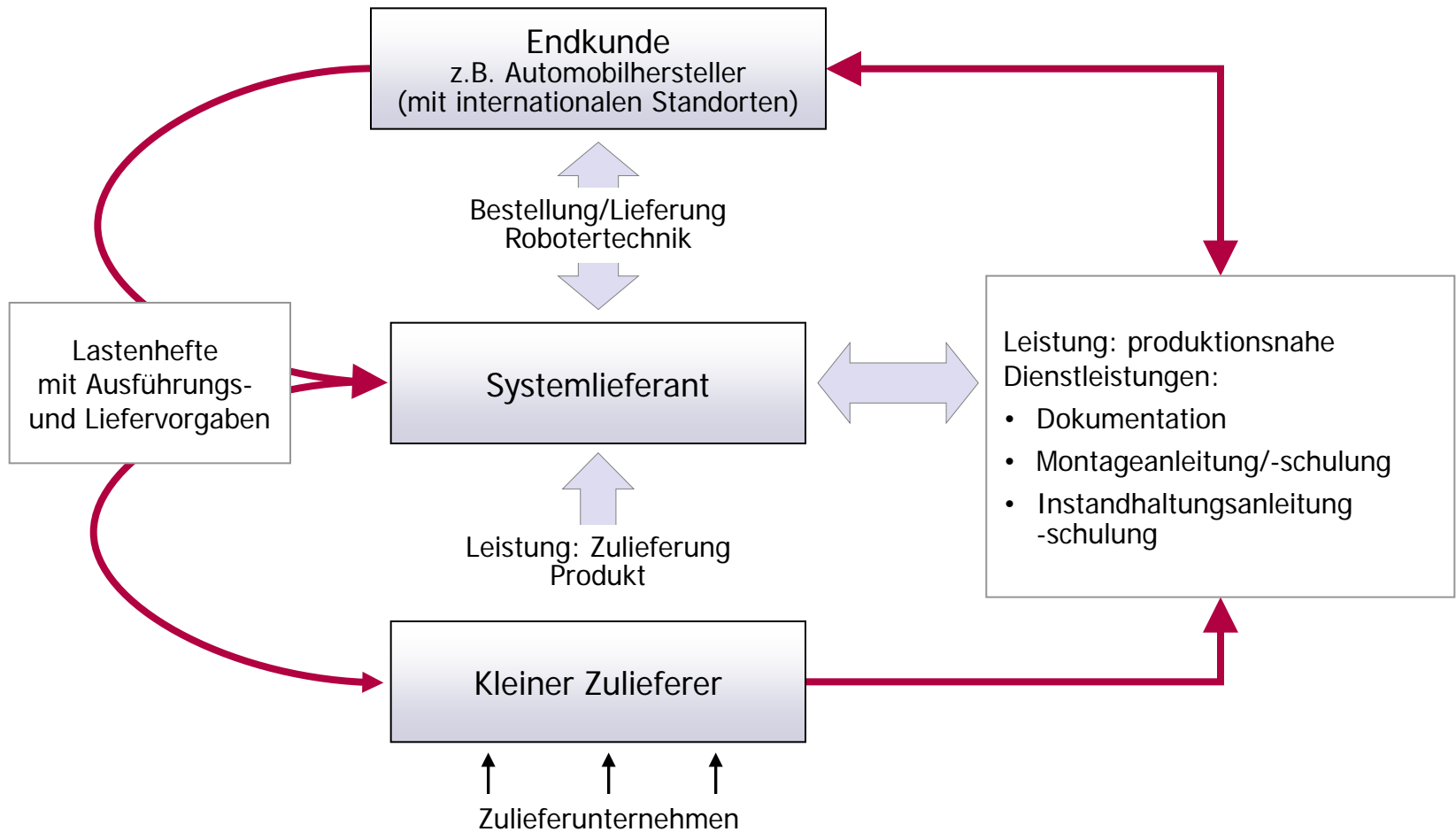
Mitte der 1980er Jahre



2000er Jahre

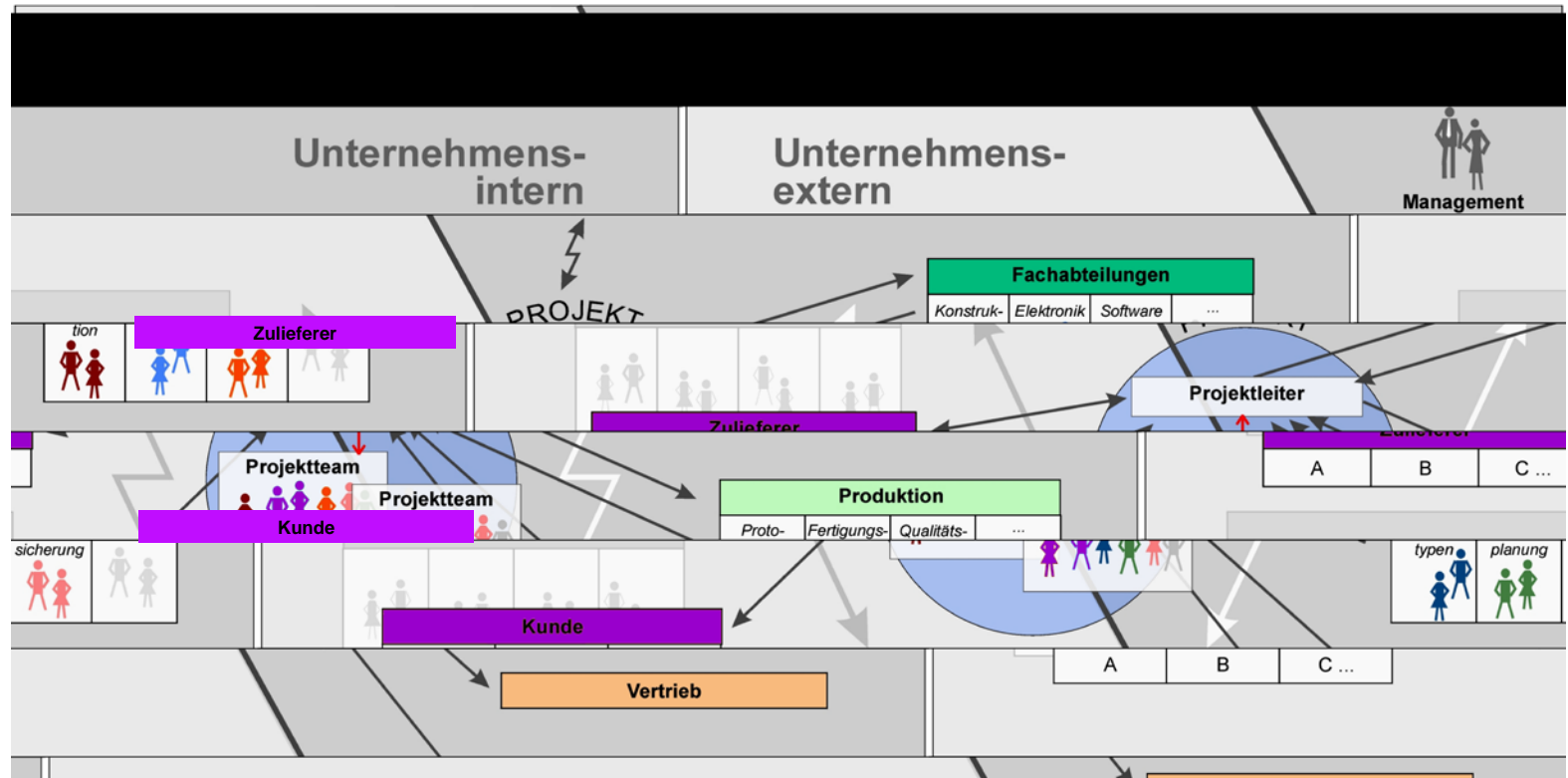
I: Netzwerkstrukturen

Perspektive: kleiner Zulieferer



II. Unternehmensübergreifende Projektarbeit

Unternehmensübergreifende Projekte bilden die innere Struktur (Mikroebene) der Vernetzungsprozesse. Sie übernehmen eine Brückenfunktion, weil in diesen Strukturen die im Netz verteilten Akteure temporär zusammentreffen.



II. Unternehmensübergreifende Projektarbeit

- Unternehmensübergreifende Projekte als Mikro-Ebene der strategischen Interaktion zwischen den vernetzten Unternehmen
- Projekte als Brückenfunktion einer temporär-kontinuierlichen Verbindung zwischen den Unternehmen im Netzwerk
- Projekte als Zusammenführung schwach und (un)verbundener Teile von Netzwerken – Folge: Zugang zu strategisch wichtigen Informationen und Ressourcen
- Hohes Flexibilitätspotenzial durch wechselnde inhaltlich-fachliche Expertise, wechselnde Zielsetzungen, zeitliche Begrenzung
- Interesse großer (fokaler) Unternehmen: vergleichsweise günstiger und kontinuierlicher Zugriff auf das Know-how anderer Unternehmen
- Interesse Lieferanten: Aufbau von Reputation zur kontinuierlichen Beteiligung an Projekten

II. Unternehmensübergreifende Projektarbeit

- Projektarbeit: zeitlich und inhaltlich befristete Zusammenarbeit, Realisierung eines definierten Arbeitsziels durch koordinierte Mobilisierung und Steuerung gemeinsamer (begrenzter) Ressourcen
- Projektarbeit besteht in Generierung und Transfer von Wissen/Know-how an verschiedenen Orten, in innerbetrieblichen *und* überbetrieblichen Kontexten
- Unternehmensübergreifende Projekte sind die Drehscheiben neu zusammengesetzter, verschränkter Wissensbestände
- Doppelstatus der Projektbeteiligten: sie bleiben Mitglieder ihrer jeweiligen Unternehmen und Abteilungen und sind *gleichzeitig* Mitglieder der unternehmensübergreifenden Projektgruppen
- Für die Zusammenarbeit prägend sind: differierende fachliche Voraussetzungen/Erfahrungen, eigene Kulturen unterschiedlicher Unternehmen/Länder
- Projektbeteiligte bilden damit die Scharnierfunktion für die Regulierung der Wissens- und Informationsströme zwischen den unterschiedlichen Standorten der an den Projekten beteiligten Unternehmen

II. Unternehmensübergreifende Projektarbeit: Spannungsverhältnisse

- Asymmetrische Machtverhältnisse im Unternehmensnetzwerk, oft international
- Größere Verantwortung der Projektakteure versus traditionelle hierarchische betriebliche Machtstrukturen
- Autonomie von Projektarbeit versus traditioneller hierarchisch legitimierter Kontrolle
- Zunahme nicht-planbarer, unbestimmter, kritischer Arbeitssituationen und informeller Vorgehensweisen versus geplanter, regelgeleiteter, standardisierter Abläufe
- Interessantere Arbeit in Projekten versus neue Belastungen

III. Kompetenzen und Arbeitsmarkt – Wandel durch Projektarbeit

Traditionell	Neu
Technisch-fachliche Dimension	
Koordination und Durchführung des innerbetrieblichen Entwicklungs- und Produktionsprozesses	Überbetriebliche Systemintegration; Steuerung der Partnerbeiträge
Kommunikations-Dimension	
Formale Dokumentation; Rücksprache im Betrieb	Vermittlung eines Überblicks an Vorgesetzte; mehr und teilweise konfliktorische Verhandlungsgegenstände mit Kunden und Partnern
Kundenpräsentation	Abteilungsübergreifende Koordination des Teams (Interdisziplinarität)
	Medienkompetenz
Organisations-Dimension	
Arbeitspakete definieren und Arbeitspläne erstellen	Komplexere Arbeitspakete definieren und Arbeitspläne erstellen
Team zusammenstellen	Teamzusammenstellung bei knapper Personaldecke
Management-Dimension	
Zeitgerechte Aufgabenerfüllung	Aufgabenerfüllung unter erhöhtem Zeit- und Kostendruck
Überblick über wichtige Arbeitsinhalte; Bewertungskompetenz, um entscheiden zu können	Kostenkompetenzen
	Persönliche Durchsetzungsfähigkeit in Konfliktsituationen; Konfliktlösungskompetenz; Risikoübernahme
	Führung ohne Hierarchie
Interkulturelle Dimension	
Stärker technisch orientierter internationaler Austausch	Intensiver Austausch über technische Fragen hinaus
Kleinerer Personenkreis	Mehr Akteure aus verschiedenen Unternehmen
	Längere Auslandsaufenthalte

III. Kompetenzen und Arbeitsmarkt – Wandel durch Projektarbeit

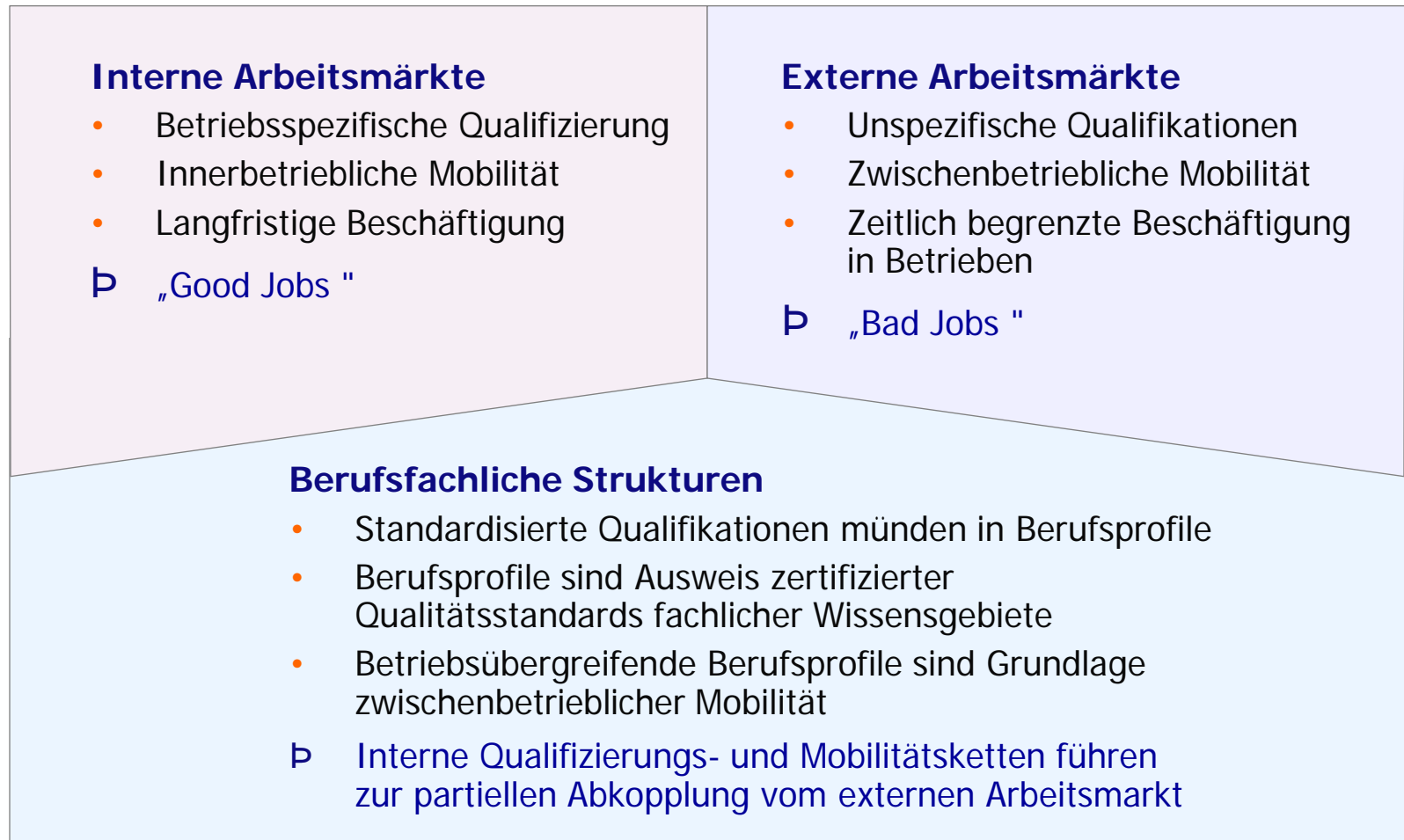
Bisher

- Standardisierung
- Kodifizierung
- Technisch-wissenschaftliches Wissen
- Expertise
- Spezialisierung
- Feste Arbeitsidentität qua beruflicher Position im Unternehmen

Neu hinzukommend

- Flexibilität
- Problemlösungsorientierung
- Erfahrungsgeleitetes Arbeitshandeln
- Problemlösungen/Konfliktbewältigung mittels Verhandlungen
- Nutzung der gesamten Person
- Wechselnde Arbeitsidentitäten in unterschiedlichen Projektteams

III. Kompetenzen und Arbeitsmarkt – Segmentierte Arbeitsmärkte



III. Kompetenzen und Arbeitsmarkt – Entwicklungen interner Arbeitsmärkte

3 Grundtypen interner Arbeitsmärkte

1. Qualifizierende Aufstiegsketten für un- und angelerntes Personal



2. Berufsfachlicher interne Markt, Berufsabschluss als Grundlage innerbetrieblichen Aufstiegs, Stammebelegschaften



3. „Bildungsstratifizierter“ interner Markt:

- Betriebliches Positionsgefüge orientiert sich an der Hierarchie des Bildungssystems
- Spezifisches Wissen wird in inner-/überbetrieblichen Arbeitsprozessen erworben



▷ verstärkte Integration akademisch ausgebildeter Arbeitskräfte

Naheliegend:

▷ **Pfadwechsel** von internen zu berufsfachlichen externen Märkten

III. Kompetenzen und Arbeitsmarkt – Stellenbeschreibungen/ -nachfrage für Netzwerke

Bezeichnungen der Position

- Allianzmanager
- Kollaborativer Netzwerkmanager
- Kooperationsmanager
- Cluster Manager

↳ Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit

Kompetenzen

- Kooperatives Mindset (Wille zur Kooperation)
- Kognitives Wissen (Recht, Ökonomie)
- Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen
- Ambiguitätstoleranz
- Improvisationsfähigkeit

↳ Learning by Doing

Lernen / Aneignen

- Unteachable Competencies
- Rollenspiele
- Fallbeispiele
- Gruppenarbeit

III. Kompetenzen und Arbeitsmarkt – Eigene Untersuchungen

- Lernen/aneignen

- Projektleiter/-akteure als: Integrator; Vermittler; Problemlöser ➤ Aufbau von Erfahrung systematisch ermöglichen
- Feedback-Instrumente schaffen, z.B.
 - Rollenspiele, Feedback-Schleifen
 - die Entwicklung von Szenarien als veränderbare Objekte der Prozessinnovation, die gleichzeitig Offenheit für eine neue, interdisziplinäre Zusammenarbeit und Flexibilität eröffnen
 - die 360-Feedback-Methode (einbezogen sind Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und Vorgesetzte)
- Rollenspiele, Szenarien, Planspiele als situative, informelle Lernprozesse

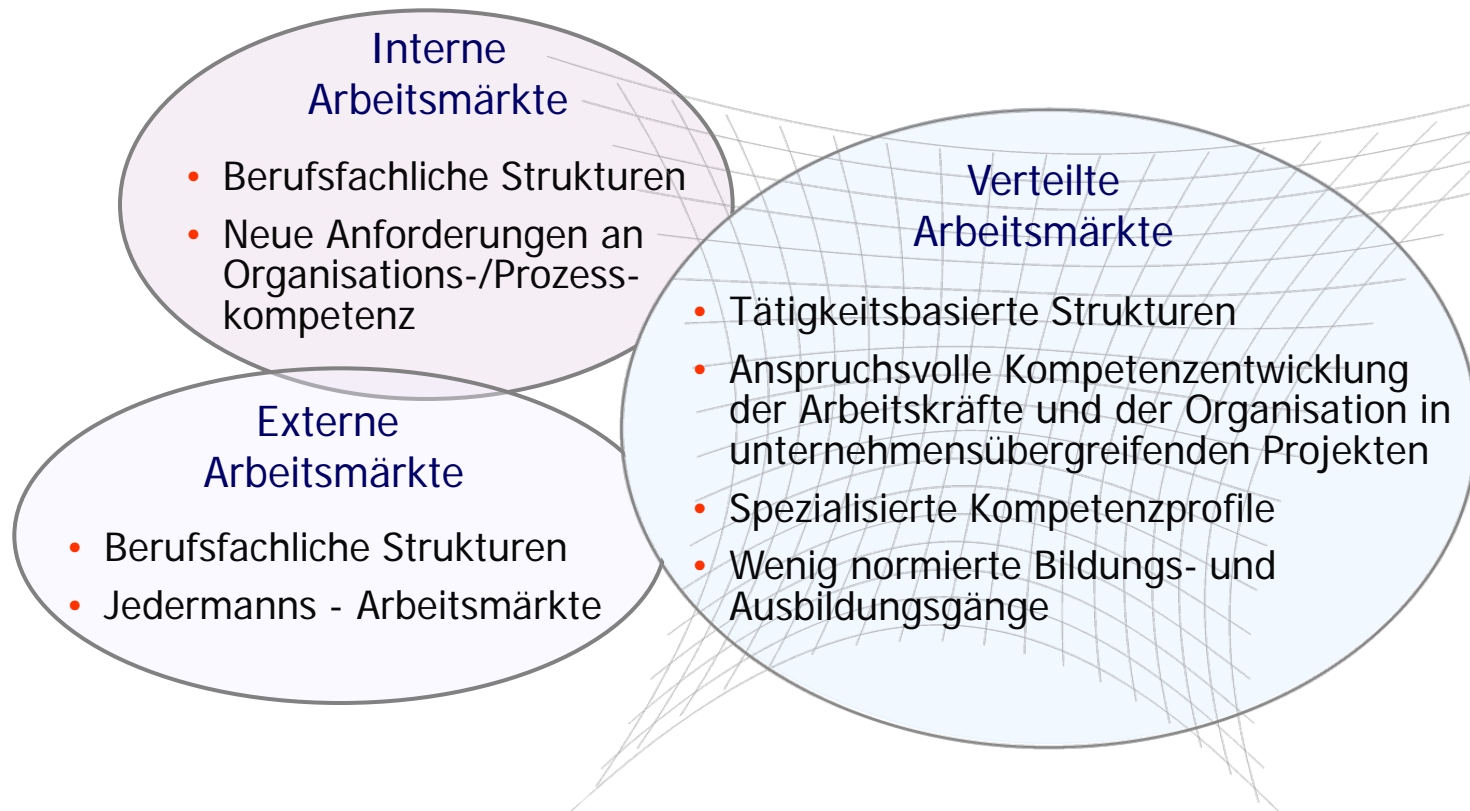
- Organisationsformen

- Unterscheidung zwischen formalen Regeln und informeller Vorgehensweise
- Institutionelle Fehlerfreundlichkeit sicherstellen (“aus Fehlern lernen können”)
- Tandems zwischen “erfahrenen” und “neuen” Projektleitern/-mitarbeitern organisieren
- Unterschiedl. Karrierewege für Führungsaufgaben, Spezialisten, Experten eröffnen
- Personalressourcen über kurzfristigen Bedarf hinaus einstellen, um mittel- und langfristig auf geeignetes Personal zurückgreifen zu können

III. Kompetenzen und Arbeitsmarkt – Arbeitsmarkt für Netzwerke

- Keine klar abgegrenzten Positionsprofile, keine klaren neuen Berufsprofile
 - Neue Kompetenzanforderungen schwerpunktmäßig in den Bereichen Kommunikation, Kooperation, Transaktion
 - Situative Lernprozesse und informelle Lernsettings
- P** Führt zu erratischen Suchprozessen der Unternehmen nach Netzwerkkompetenzen

III. Kompetenzen und Arbeitsmarkt – Arbeitsmarkt für Netzwerke



Implikationen für die Zukunft der Arbeitsforschung

Was ... ?

Untersuchungen weg von spezifischen Arbeitsplätzen in einzelnen Betrieben innerhalb eines Landes hin zu Geschäftsfunktionen und Aktivitäten unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche in Netzwerken und Wertschöpfungsketten

Wie ... ?

Die Betrachtung der Dekomposition und Rekombination von Projekten als Parallel-Prozesse in Netzwerken und Wertschöpfungsketten

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

Dr. Eckhard Heidling
ISF München
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
+49 (0) 89 272921-0
eckhard.heidling@isf-muenchen.de
www.isf-muenchen.de

