



Projektzeitraum 01.08.2009 – 30.04.2013

Ausgangslage

„Externe Flexibilität“ bedeutet die Anpassung der Personalkapazität der Unternehmen als flexible Reaktion auf Auftragsschwankungen: Die Rede ist dabei hauptsächlich von Leiharbeit, Werkverträgen und freier Mitarbeit.

Seit den 1980er Jahren wird externe Flexibilität bei den Automobilherstellern und ihren Zulieferern zunehmend eingesetzt. So gab es auf dem Höhepunkt des Aufschwungs vor der aktuellen Krise über 100.000 Leiharbeiter/-innen. Und nicht nur dem Umfang nach gab es starke Zuwächse, prekäre Arbeit drang auch immer weiter in Kernbereiche der Unternehmen vor. So wurde in manchen Fällen bis zu 40% des FuE-Aufwandes nicht von Angestellten der jeweiligen Firma sondern von Werkvertragsnehmern erbracht. Externe Flexibilität wird heute nicht nur reaktiv zur Bewältigung von Auftragsspitzen und zur Kostensenkung in Randbereichen sondern umfassend und strategisch eingesetzt.

Projektziel

Ob und wie solche Flexibilisierungsinstrumente eingesetzt werden, das hat Auswirkungen auf die interne – organisatorisch-soziale – Stabilität von Unternehmen. Maßgebliche Erfolgsfaktoren wie Innovationsfähigkeit, Prozessstabilität, Fähigkeit zum Umgang mit Schwierigkeiten und „Gute Arbeit“ werden erheblich beeinflusst.

Was für die einzelnen Unternehmen auf der Hand liegt, gilt ebenso für Wertschöpfungssysteme, in denen erst durch das Funktionieren und koordinierte Zusammenwirken mehrerer Firmen das Produkt erzeugt wird. Beim Automobil ist das mehr als eine Wertschöpfungskette, und es sind nicht nur mehrere solcher „Ketten“, zum Wertschöpfungssystem sind auch weitere Unternehmen im Umfeld zu zählen wie Maschinenhersteller, Reinigungsbetriebe, Werbewirtschaft, Callcenter, Caterer und viele andere.

Sehr häufig orientieren sich Unternehmen beim Umgang mit Auftragsschwankungen einseitig an der Minimierung der Personalkosten, das führt zu massiven Nachteilen nicht nur für die betroffenen Mitarbeitern sondern auch für die interne Stabilität der Betriebe. Eine nachhaltige Flexibilisierungsstrategie dagegen nimmt weitere Dimensionen in den Blick wie die Stabilität betrieblicher Prozesse, die Innovationsfähigkeit und „Gute Arbeit“.

Projektgegenstand

Durch das efis-Projekt wurden die Auswirkungen unterschiedlicher Flexibilisierungsstrategien auf die interne Stabilität der Unternehmen und des Wertschöpfungssystems empirisch untersucht. Dies geschah durch eine Aufarbeitung vorliegender nationaler wie internationaler Forschungsarbeiten, durch umfangreiche Expertenbefragungen und intensive länger andauernde Betriebsfallstudien. Die gefundenen Wirkzusammenhänge wurden in einem Bewertungsmodell dargestellt. Dieses unterstützt die verschiedenen betrieblichen Akteure dabei, eine vorliegende Flexibilisierungsstrategie hinsichtlich ihrer zu erwartenden Auswirkungen verlässlicher zu beurteilen. Es liefert auch Hinweise auf etwa erforderliche Änderungen oder Modifikationen und richtet sich vor allem an das Management, die betrieblichen Vorgesetzten und die Arbeitnehmer-Interessen-Vertretungen.

→

Auf dieser Basis wurden Hilfen für die Strategieentwicklung erarbeitet. Das beinhaltet sowohl Maßnahmen der Arbeitsgestaltung als auch eine Gestaltung der Praxis der Interessenvertretung, um diesen Herausforderungen mit Aussicht auf Erfolg zu begegnen. Dabei geht es nicht nur darum, sachlich und juristisch fundierte Vorschläge und Forderungen zu entwickeln; wir gehen davon aus, dass es von großer Bedeutung ist, eine intensive Partizipation von Beschäftigten, ihren Interessenvertretungen und weiteren Stakeholdern zu initiieren, auch über die Grenzen des jeweiligen Betriebs hinaus.

Diese Entwicklungsarbeiten erfolgten im engen Dialog mit betrieblichen und verbandlichen Praktikern sowie durch exemplarische Umsetzung in Pilotbetrieben. Sie wurden begleitend in weiteren Partnerunternehmen erprobt. Dadurch verbreiten wir nicht nur unsere Ergebnisse und sichern diese ab. So wird auch sichergestellt, dass die erarbeiteten Instrumente praxistauglich sind.

Projektergebnisse

Zentrale Ergebnisse wurden in einer Broschüre zusammengefasst: „Flexibilisierung der Arbeit und ökonomisch-soziale Stabilität“, die Sie unter <http://ffw-nuernberg.de/efis-externe-flexibilitaet-und-interne-stabilitaet-im-wertschoepfungssystem-automobil> downloaden können.

Beteiligte

EFIS wurde von einem Verbund dreier Institute durchgeführt:

Die **Friedrich-Schiller-Universität Jena** übernahm die Koordination des Vorhabens, führte mit Unterstützung der Humboldt-Universität Berlin die wissenschaftlichen Forschungsarbeiten durch und stellte die internationale Vernetzung des Forschungsverbundes sicher.

Die **Humboldt-Universität Berlin** legte einen Schwerpunkt auf den Bereich der Kreativwirtschaft (Werbung spielt im Wertschöpfungssystem Automobil eine wichtige Rolle.) und hier besonders auf das Flexibilisierungsinstrument freie Mitarbeit. Beide Hochschulen sorgten für den Transfer der Projektergebnisse in das wissenschaftliche Feld und die universitäre Lehre.

Die **ffw GmbH Nürnberg** beriet die Unternehmen bei den betrieblichen Projekten und begleitete die entsprechenden Gestaltungsmaßnahmen. Im Mittelpunkt stand die Entwicklung und Erprobung eines Modells zur Bewertung von Flexibilisierungsstrategien und eines Strategieentwicklungstools.

Verantwortliche Partner im EFIS-Projektverbund waren außer den genannten Instituten die Volkswagen AG Wolfsburg, die Mercedes Benz AG Gaggenau und die Lindgrün GmbH Berlin. Eine Zusammenarbeit war ebenfalls verabredet mit der Schuler Umformtechnik GmbH Erfurt, der Audi AG Ingolstadt, der Robert Bosch GmbH Abstadt sowie den IG Metall Verwaltungsstellen Erfurt, Gaggenau, Ingolstadt, Neckarsulm und Wolfsburg.

Finanzierung

Das Projekt wurde aus Mitteln des BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (www.bmbf.de) gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

→

Ansprechpartner



Wolfgang Anlauff

Telefon: +49 911 46 26 79-0

E-Mail: anlauff@ffw-nuernberg.de