

# Projektbezogene Kooperationen in den wissensintensiven Dienstleistungen. Auswirkungen auf Beschäftigung.

Präsentation zur Abschlusstagung des  
FLEXSTRAT-Projektes: „Kooperative Personalwirtschaft.  
Betriebsübergreifende Strategien der Flexibilisierung und  
Beschäftigungsstabilisierung.

Duisburg: Gerhard-Mercator-Haus, 24. Oktober 2012.

**Birgit Apitzsch & Markus Tünte**  
**Universität Duisburg-Essen**

Projektbezogene Kooperationen in  
den wissensintensiven  
Dienstleistungen.  
Auswirkungen auf Beschäftigung

Duisburg, 24.10.2012

Birgit Apitzsch & Markus Tünte  
Universität Duisburg-Essen



# Fragestellung

---

- Wie wirken sich Unternehmenskooperationen für die Stabilität von Beschäftigung aus?
- Unter welche Bedingungen kooperieren Unternehmen im Personalbereich?



# Ausgangspunkte

---

- Kontroverse über die Beschäftigungsstabilität & Transferierbarkeit von Qualifikationen in wissensbasierten Dienstleistungen (vgl. Struck et al. 2007; vgl. Erlinghagen/Knuth 2004)
- Flexibilitätsanforderungen an Organisation und Beschäftigte durch sich schnell ändernde Kundenbedürfnisse und Innovationserfordernisse
- Der „arbeitende Kunde“ (Voß/Rieder 2005), doch bislang keine systematische Berücksichtigung der Auswirkungen von Kundenbindung und –einbindung auf Beschäftigung  
→ unterschiedliche Eingriffstiefe und Eingriffsintensität (Engelhardt et al. 1993)



# Empirische Grundlage

Untersuchungs-gegenstand	Branche	Methodik
<b>Projektnetzwerke</b>	<p>jeweils 2 Projekte im Bereich der:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• IT-Dienstleistungen &amp;</li><li>• Architekturindustrie</li></ul> <p><b>Exemplarische Fallstudie: Kooperative Entwicklung einer Multimedia-Plattform</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 44 Leitfadengestützte Interviews:<ul style="list-style-type: none"><li>- Geschäftsführung</li><li>- Personalverantwortliche</li><li>- Projektleitung</li><li>- Beschäftigte</li></ul></li><li>• Mehrtägige Arbeitsbeobachtungen</li></ul>



### *Unternehmenskooperation zur Entwicklung einer Multimediaplattform*

- 2 KMU und ein Großunternehmen, die in enger Zusammenarbeit mit einem (Groß-)Kunden eine Multimediaplattform entwickeln
- Heterogene Personalstruktur
- Kooperation auch durch enge persönliche Beziehung zwischen Geschäftsführern getragen



## Fallstudienanalyse: Beschäftigung und Marktorientierung

### ***Beschäftigungswirkungen der Strategien der Marktpositionierung***

„Das sieht dann vielmehr so aus, dass wir versuchen, auch **unsere Kunden mit jeweils den gleichen Personen** zu bearbeiten. Weil dann sicherlich sich auch **zwischenmenschliche Komponenten** aufbauen, die die Arbeit erleichtern (...). Ja, gehört ein Stück weit auch zum Marketing.“ (Administrativer Projektleiter, IT1-B-APL)



## Fallstudienanalyse: Beschäftigung und Marktorientierung

### ***Beschäftigungswirkungen der Strategien der Marktpositionierung***

- Verstetigung des Personalbedarfs durch Kundenbindung:
  - Hierarchische Ausdifferenzierung von Projekten
  - Langfristige Bindung der Beschäftigten mit personalisiertem Kundenkontakt



# Fallstudienanalyse: Beschäftigung und Marktorientierung *Beschäftigungswirkungen der Strategien der Marktpositionierung*

*Zu Änderungswünschen seitens des Kunden kommt es...*

„Vier bis sieben Mal am Tag bestimmt. Diese Projekte werden gelebt, und das ist von Kunde zu Kunde wirklich unterschiedlich **Es gibt Projekte, die haben wirklich zum Ende des Projektes gar nichts mit dem zu tun, was wir anfänglich mal angeboten haben.** Das sind richtige Eventagenturen, das ist unglaublich. Also, da stimmt nicht mal mehr der Standort, dort wo es mal eingesetzt wird.

**Das ist wirklich Entwicklung auf Zuruf“**

(Administrativer Projektleiter, IT1-A-APL).



# Fallstudienanalyse: Beschäftigung und Marktorientierung *Beschäftigungswirkungen der Strategien der Marktpositionierung*

- Flexibilitätsbedarf durch Kundeneinbindung:  
Hohe Eingriffstiefe und –intensität → variierende Auslastung  
des Teams, unerwarteter Bedarf an technischen  
Spezialqualifikationen



## Fallstudienanalyse: Beschäftigung und Marktorientierung

### *Wie wirken Kundenbindung und -einbindung auf den Qualifikationsbedarf?*

- Bedeutungsgewinn extrafunktionaler Aspekte:

#### *Kundenbezogenes Kontextwissen...*

„Erfahrungswerte [...], nicht rein technischer Natur“ (technischer Projektleiter IT1-A-TPL)

**und ...**

„zwischenmenschliche Komponenten“  
(Administrativer Projektleiter, IT1-B-APL)



## Beschäftigung und Marktorientierung

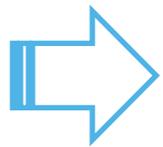
### *Beschäftigungsstrategien jenseits von interner und externer Flexibilisierung:*

- 1) Kundenkontakte ausschlaggebend für (wiederholten) Rückgriff auf Freelancer mit implizitem kunden- und teamspezifischem Wissen  
→ Freelancer werden eng an das Unternehmensnetzwerk gebunden
- 2) „Bodyleasing“: informelles wechselseitiges Ausleihen der Mitarbeiter zwischen Partnerunternehmen

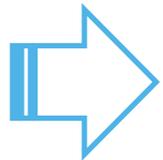


# Fazit

---



Enge Kundenbeziehungen verflüssigen  
Unternehmensgrenzen: punktueller Verleih von  
fest Beschäftigten, enge Bindung von Freelancern



Marktorientierung: relationale Aspekte statt  
Kennzahlenorientierung



# Fazit

---

- ***Voraussetzungen:***

➡ auf Führungsebene in langer persönlicher Beziehung aufgebautes Vertrauen

➡ enge persönliche Kooperation zwischen Partnerfirmen und Kunden: extrafunktionale Aspekte, an relationalen Kontext des Erwerbs gebundenes Wissen



## Fazit

---

- ***Beschäftigungswirkung der Kundenorientierung:***

➡ Sowohl Stabilisierung als auch Flexibilitätsbedarfe

➡ Reduzierung der Beschäftigungsunsicherheit durch  
(begrenzte) Erweiterung der Arbeit- und  
Auftraggeber

➡ Lock-in-Effekte?



# Literaturangaben

---

- *Engelhardt, W. H./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1993):* Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung von Sach- und Dienstleistungen. Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 45, S. 395 – 426.
- *Erlinghagen, M./ Knuth, M. (2004):* Beschäftigungsstabilität in der Wissensgesellschaft. In: Struck, O./ Köhler, C. (Hrsg.): Beschäftigungsstabilität im Wandel? Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für Ost- und Westdeutschland. München: Hampp, S. 23-38.
- *Struck, O./ Grotheer, M./ Schröder, T./ Köhler, C. (2007):* Instabile Beschäftigung. Neue Ergebnisse zu einer alten Kontroverse. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 59, S. 294 – 317.
- *Voß, G./ Rieder, K. (2005):* Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.

