



# Auswirkung neuer Formen zwischenbetrieblicher Beziehungen auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen

## Zusammenfassung

### Einleitung

Diese Studie wurde im Februar 2010 von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Auftrag gegeben. Ihr Ziel war es, die Auswirkungen von fünf Arten zwischenbetrieblicher Beziehungen – Jointventures, Cluster, öffentlich-private Partnerschaften, strategische Allianzen/Netzwerke und virtuelle Unternehmensnetzwerke – auf die Beschäftigung und die Arbeitsbedingungen eingehend zu untersuchen.

Der verwendete methodische Ansatz führte zu einer umfassenden Auswertung der Fachliteratur und Fallstudien, sowohl einzelner Länder als auch länderübergreifend. Die Analyseeinheit war die zwischenbetriebliche Beziehung selbst (und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen), wie sie durch die Ansichten von Befragten, die an solchen Beziehungen direkt beteiligt oder indirekt von ihnen betroffen sind, verdeutlicht wurde.

Jede Fallstudie umfasste eine Reihe von Interviews mit Führungskräften und Beschäftigten in zwei oder mehr Organisationen, die an einer bestimmten Art der zwischenbetrieblichen Beziehung beteiligt waren. Insgesamt wurden 20 Fallstudien – vier Fallstudien für jede Art der zwischenbetrieblichen Beziehung – und 72 Interviews durchgeführt.

### Politischer Kontext

Im Verlauf der letzten Jahrzehnte hat sich eine Reihe neuer Formen zwischenbetrieblicher Beziehungen entwickelt, die einen jeweils typischen Grad der Durchlässigkeit an den Grenzen und der Unternehmensintegration aufweisen. Trotz der Ausbreitung neuer Beziehungsformen zwischen Unternehmen scheint es jedoch relativ wenig Forschung zu geben, die sich mit den genauen (und unterschiedlichen) Auswirkungen dieser Beziehungen auf die Beschäftigungspraxis, Personalmanagement-politik und Beschäftigungsbedingungen für die betroffenen Arbeitnehmer befasst.

Diese Studie wurde durchgeführt, um solchen Fragen genauer nachzugehen und – was entscheidend ist – verschiedene Arten von Auswirkungen auf die

Beschäftigung in Abhängigkeit von der spezifischen Art der zwischenbetrieblichen Beziehung zu untersuchen. Diese Studie bietet in der Tat eine einmalige Gelegenheit, die zusätzlichen komplexen Zusammenhänge zu ermitteln, die sich aus der Übertragung praktischer Verfahren über den nationalen, institutionellen Kontext hinweg ergeben; zudem ist sie eine wichtige Beweisquelle für politische Entscheidungsträger, die sich für die Förderung der Gleichbehandlung und des Fortschritts in der Personalmanagementpraxis und den Arbeitsbedingungen in der gesamten Europäischen Union einsetzen.

### Wichtigste Erkenntnisse

Auch wenn die besonderen Gründe für eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit bei den fünf untersuchten Arten zwischenbetrieblicher Beziehungen variierten (wie auch zwischen Fallstudien, die sich auf die gleiche Art bezogen, oder sogar zwischen Partnern innerhalb einer Fallstudie), war die überwiegende Grundlage direkt mit dem Überleben und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verknüpft; Beschäftigung und Arbeitsbedingungen wurden als zweitrangige Themen behandelt.

Dennoch hatten alle fünf Arten zwischenbetrieblicher Beziehungen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, eine Auswirkung auf spezifische Aspekte der Beschäftigung. Berufsbildung, Laufbahnen und berufliche Entwicklung waren ein Bereich, der vom Bestehen zwischenbetrieblicher Beziehungen am meisten beeinflusst wurde. Die Auswirkung auf das betriebliche Bildungsangebot war bei allen Arten zwischenbetrieblicher Beziehungen offensichtlich, nur das Ausmaß variierte zwischen den verschiedenen Formen der geschäftlichen Zusammenarbeit. Das Bildungsangebot war größer, wenn die Entwicklung spezieller Fachkenntnisse und Fähigkeiten ein explizites Ziel der Firmenpartnerschaften war, wenn Lieferketten Qualitätsstandards und vorschritten erforderlich machten, oder wenn die Branche schnelle Veränderungen des Qualifizierungsbedarfs erlebte.

Alle zwischenbetrieblichen Beziehungen beeinflussen die Art der Arbeitsorganisation zwischen Partnern.

Dieser Einfluss wird auf verschiedene Art und Weise ausgeübt, insbesondere jedoch über gemeinsame Teams, die an Erzeugnissen/Dienstleistungen/Projekten arbeiten, über Anforderungen der Lieferkette bezüglich Produktions- und Qualitätssicherungsanforderungen, Verhaltenskodizes und Matrixmanagementstrukturen, bei denen Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmen für Arbeitsaufgaben zusammengestellt werden.

Die verschiedenen Arten zwischenbetrieblicher Beziehungen scheinen unterschiedliche Auswirkungen auf das Ausmaß der Arbeitsintensivierung und das subjektive Wohlbefinden der Beschäftigten, einschließlich der Stressbelastung, zu haben. Engere Formen der geschäftlichen Zusammenarbeit führen mit größerer Wahrscheinlichkeit zu einer stärkeren Arbeitsintensivierung aufgrund einer höheren Arbeitsbelastung der Beteiligten. Dies spiegelt zum Teil den Erfolg bestimmter Formen der geschäftlichen Zusammenarbeit in der Generierung von Geschäften wider, aber auch die intensiven Anforderungen beim Aufbau neuer Beziehungen und die Tatsache, dass ein Teil der Arbeit bei allen fünf Arten zwischenbetrieblicher Beziehungen an Projekte gebunden war, was erhebliche Anstrengungen zur Einhaltung der Termine erfordert. Außerdem wurde in zwischenbetrieblichen Beziehungen, in denen ein großer Partner dominiert und die Bedingungen diktieren kann, über eine stärkere Arbeitsintensivierung berichtet als in anderen. Das Bestehen zwischenbetrieblicher Beziehungen hat in einigen Fällen auch beträchtliche Karrierechancen für Mitarbeiter eröffnet, weil sich (meist unbeabsichtigt) Arbeitsmärkte zwischen den Partnern entwickelten.

Insgesamt variierte der Einfluss zwischenbetrieblicher Beziehungen auf Vergütungssysteme deutlich und vollzog sich zum Großteil nicht direkt, sondern indirekt. Diese indirekten Wirkungen kamen hauptsächlich von Personalleitern/Spezialisten, die ein informelles Benchmarking mit anderen Mitgliedern durchführten.

Die Art der zwischenbetrieblichen Beziehung hatte auch eine Auswirkung auf die Beschäftigungsbedingungen. Cluster aus gleichrangigen Unternehmen und virtuelle Unternehmensnetzwerke, die eher lose Formen zwischenbetrieblicher Beziehungen darstellen, haben keine Auswirkung auf die Beschäftigungsbedingungen in den betroffenen Firmen. Dagegen wurde eine unterschiedlich große Auswirkung bei den drei anderen Arten zwischenbetrieblicher Beziehungen beobachtet. Auch die Informations- und Kommunikationspolitik wurden von zwischenbetrieblichen Beziehungen beeinflusst, insbesondere in Bezug auf den Grad der Kommunikation, der infolge solcher Beziehungen zunehmen kann.

Die Auswirkung zwischenbetrieblicher Beziehungen auf das Konzept für flexible Arbeit und Work-Life-Balance der Partner und Mitgliedsunternehmen sowie deren Beschäftigte war begrenzt. Arbeitsvereinbarungen wurden tendenziell von der Art und Zusammensetzung der Belegschaft, der Branche und der Art der durchgeführten Arbeit, der Firmengröße und den Rechtsvorschriften im

Gastgeberland beeinflusst. Die Bereiche, in denen zwischenbetriebliche Beziehungen am wenigsten Einfluss hatten, waren die Arbeitnehmervertretung und Tarifverhandlungen, sowie Beschwerde- und Disziplinarverfahren, die immer noch auf Unternehmensebene (und/oder Branchenebene) behandelt werden. Weitere Aspekte des Personalmanagements, einschließlich Fragen der Gesundheit und Sicherheit, Unterschiedlichkeit und Gleichbehandlung wurden vom Bestehen einer gesetzlichen Regelung mehr beeinflusst (im Gegensatz zur zwischenbetrieblichen Beziehung).

## Empfehlungen für die Politik

Die Studie hat eine Reihe von Bereichen mit klaren politischen Konsequenzen herausgearbeitet. Zunächst ist mehr Unterstützung für Firmen erforderlich, die an solchen Beziehungen beteiligt sind, damit sie den Begleiterscheinungen für die Beschäftigten entgegenwirken können. Diese Unterstützung könnte beispielsweise in Form einer Rechtsberatung beim Aufbau solcher Beziehungen erfolgen.

Außerdem sollte auch darüber nachgedacht werden, wie EU-weite Richtlinien in nationales Recht umgesetzt und dann innerhalb der Unternehmen, die an zwischenbetrieblichen Beziehungen beteiligt sind, durchgeführt werden, insbesondere bei grenzüberschreitenden Formen der Zusammenarbeit.

Es gibt auch einige wichtige Auswirkungen auf die Sozialpartner. Bei einigen Beziehungen besteht nachweislich eine Lücke in der grenzüberschreitenden Arbeitnehmervertretung. Außerdem gibt es Anhaltspunkte dafür, dass die Arbeitnehmervertretung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), einschließlich der an zwischenbetrieblichen Beziehungen beteiligten Unternehmen, schwach ausgeprägt ist, insbesondere in Branchen wie z. B. der Informationstechnologie oder in neuen Mitgliedstaaten. Daraus folgt, dass die Sozialpartner überlegen könnten, wie sie zur Verbesserung der Arbeitnehmervertretung entlang der Lieferketten und über Landesgrenzen hinweg beitragen können, anstatt sich auf einzelne Unternehmen oder Branchen innerhalb eines bestimmten Mitgliedstaats zu konzentrieren.

Diese Studie hat auch festgestellt, dass beim Aufbau einiger Arten zwischenbetrieblicher Beziehungen, insbesondere zwischen KMU, öffentliche Mittel eine Rolle gespielt haben; dies gilt vor allem für Cluster und virtuelle Netzwerke. Es ist daher notwendig, politische Strategien zu entwickeln, um Netzwerken die finanzielle Selbstständigkeit zu ermöglichen, wenn die Finanzmittel auslaufen. Damit verknüpft ist die Notwendigkeit, das Bewusstsein für Lernmöglichkeiten über die Personalmanagementpraxis zu verbessern und solche Lernprozesse in KMU zu fördern.

### Weitere Informationen

Der Bericht *Impact of interfirm relationships - employment and working conditions* (Auswirkung neuer Formen zwischenbetrieblicher Beziehungen auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen) ist abrufbar unter <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1101.htm>

Irene Mandl, Forschungsleiterin  
[ima@eurofound.europa.eu](mailto:ima@eurofound.europa.eu)