

Expertenworkshop,  
19. Sep. 2008, Universität Bremen

These 2:  
Die BGF lohnt sich für Unternehmen auch in  
flexiblen Arbeitsstrukturen

*Joachim Hafkesbrink, Michael Krause*

---

Gefördert durch:



# Die BGF lohnt sich auch für Unternehmen in flexiblen Arbeitsstrukturen?

**PRÄWIN**

**Prävention in  
Unternehmen der  
Wissensökonomie**

1. Antwort  
WARUM  
DENN  
NICHT?

Kosten-Nutzen-Verhältnis liegt im  
Durchschnitt bei 2,5 bis 4,9 Euro je  
investiertem Euro

Quelle: HVBG und BKK BV

Ergebnisse aus Studien (Basis: Normalarbeitsverhältnisse):

---

Expertenworkshop, 19. Sep. 2008, Universität Bremen

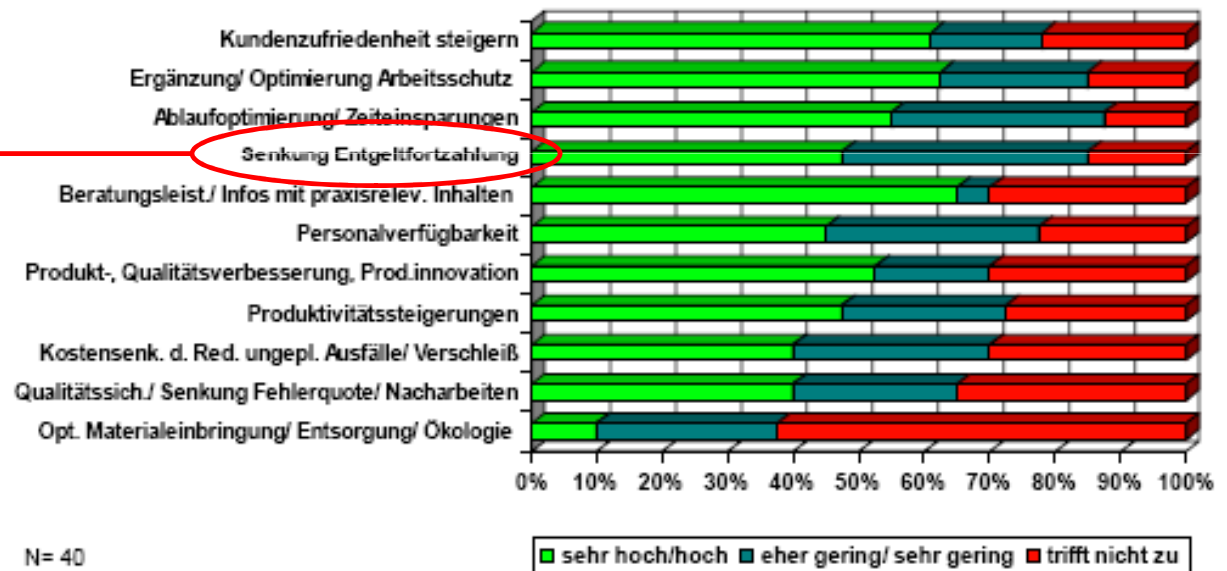
**These 2 – Die BGF lohnt sich für Unternehmen auch in flexiblen Arbeitsstrukturen**

# Die BGF lohnt sich auch für Unternehmen in flexiblen Arbeitsstrukturen?

1. Antwort  
**WARUM**  
**DENN**  
**NICHT?**

Einzigste  
 Nutzenkategorie, die  
 in flexiblen  
 Arbeitsstrukturen  
 keine Rolle spielt!!!

**Kategorien wirtschaftlichen Nutzens  
 in der Branche „Dienstleistungen“**



Quelle: AOK Bundesverband August 2005

# Die BGF lohnt sich auch für Unternehmen in flexiblen Arbeitsstrukturen

- Hintergrund der Thesenformulierung

PRÄWIN – Nachhaltige Arbeitsqualität in der Wissensökonomie

## Fragestellungen im Rahmen der Industriellen Entwicklungsvorhaben

Welche Maßnahmen der Verhaltens- und insbesondere der Verhältnisprävention lassen sich in Unternehmen der Wissensökonomie umsetzen, um nachhaltige Arbeitsqualität zu erreichen?

Wie sind die Interventionen insbesondere im Bereich flexibler Arbeitsstrukturen auszugestalten und welche Tools können wie genutzt werden, um Win-Win Ergebnisse zu erzielen?

Wie können die Win-Win Effekte operationalisiert werden?

# Die BGF lohnt sich auch für Unternehmen in flexiblen Arbeitsstrukturen

## Überblick über den Vortrag:

Treiber flexibler Arbeitsstrukturen in der Wissensökonomie

Charakterisierung der Wissensarbeit in flexiblen Arbeitsstrukturen

Transaktionskosten-Treiber flexibler Beschäftigungsverhältnisse

12 Thesen

Fazit und Ausblick

# Treiber flexibler Arbeitsformen in der Wissensökonomie (1)

- Zugang zu Wissensquellen und externem Know-how
  - Tempo der Wissensgenese und –entwertung (Dynamik der Wissenserneuerung) kann nicht mehr intraorganisational bewältigt werden
  - Konvergenz von Medientechnologien (Bedarf nach komplementärem externen Know-how steigt dramatisch)
- Standardisierung von Enabling-Technologien: betriebsspezifisches und implizites Wissen im Bereich der Fachkompetenzen wird mehr und mehr obsolet
- Open Innovation, Communities und Prosumer: von der Wissens- zur Netzarbeit

# Treiber flexibler Arbeitsformen in der Wissensökonomie (2)

- Ausgleich von Konjunktur- und Kapazitätsschwankungen: hohe Wachstumsvolatilität verlangt nach hoher funktionaler und numerischer Flexibilität
- Verbesserte Möglichkeiten der Personalselektion
- Vermeidung von Entlassungskosten (Stabilität der Kernbelegschaft)
- Verringerung der Arbeitskosten (wettbewerbskritischer Erfolgsfaktor)

# Charakterisierung flexibler Arbeitsformen in der Wissensökonomie (1)

	<b>„klassische“ Produktions-/ Dienstleistungsarbeit</b>	<b>Flexible Wissensarbeit</b>
Vertrags-situation	Normalarbeitsverhältnis (Arbeitsvertrag als Autoritätsbeziehung mit ex-post Festlegung der Tauschbeziehung)	flexible Beschäftigungsverhältnisse (Vermarktlichung) mit weitgehender ex-ante Festlegung der Tauschbeziehung
Einbettung	Langfristiges Bindungsversprechen (Embedding)	Fragmentierte Beziehungsmuster (zeitliche und örtliche Fragmentierung), Disembedding
Verwertung	Nutzenmaximierung des Arbeitgebers ist entscheidend für die Auswahl der Tätigkeiten, Einschränkung der Verwertung durch implizite (stillschweigende Verträge) und explizite Rahmenverträge (z.B. TV, BV)	Eigennutzenmaximierung zugunsten Dritter Vertragspartner durch kontinuierliche Kompetenzentwicklung, „erwünschter“ Know-how Transfer
Karrieremuster und Kompetenz-entwicklung	Interner Arbeitsmarkt, nach Senioritäts- und Leistungsprinzip, „klassische“ Weiterbildung, on-the-job Qualifikation	Atypische nicht-lineare Karrieren, Mitgliedschaft in Communities sind Äquivalent für formale Qualifikationen, lebenslanges Lernen
Flexibilitäts-aspekte	Nutzung funktionaler Flexibilität, da Arbeitsausführung zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses nicht genau definiert werden kann, Nutzung impliziten Wissens	Nutzung der Wissensportfolios und numerischer Flexibilität, keine oder geringe Nutzung unternehmensspezifischen impliziten Wissens
Leistungs-messung	Einzelperson, Gruppen, Reputation in der Organisation	Teamoutput und kollaborative Arbeit, Reputationsbildung aus der Organisation herausverlagert

Quelle: eigene Zusammenstellung

# Charakterisierung flexibler Arbeitsformen in der Wissensökonomie (2)

	<b>„klassische“ Produktions-/ Dienstleistungsarbeit</b>	<b>Flexible Wissensarbeit</b>
Leistungs- messung	Einzelperson, Gruppen, Reputation in der Organisation	Teamoutput und kollaborative Arbeit, Reputationsbildung aus der Organisation herausverlagert
Organisation	Klassische Organisationsstrukturen, Festgelegte Arbeitsabläufe, Arbeitsstandards und organisationsinterne Weisungsverhältnisse	Projekt-/Netzwerk- und virtuelle Organisationsformen
Kernkompetenz	Produktivitäts-/Leanmanagement	Fähigkeit zum gelungenen Einsatz von „contingent workers“
Principal-Agent- Aspekte	Geringe Informationsasymmetrie verbunden mit geringen Anreiz-, Risikoallokations- und Kontrollproblemen	Hohe Informationsasymmetrie und als Folge hohe Anreiz-, Risikoallokations- und Kontrollprobleme
Immaterielle Anreize	Institutionally und process based trust, gesetzliche Schutzmechanismen	Individuelle Handlungsmöglichkeit, Selbststeuerung, Jobsicherheit durch organisationsübergreifende Beziehungen, Professionalisierung und Employability
Mobilität	Intraorganisational, hohe Qualifizierungs-, Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten bei interorganisationaler Mobilität	Interorganisational, keine oder nur geringe Qualifizierungs-, Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten
Transaktions- kosten	keine bzw. geringere durch Neu- bzw. Nachverhandlungen entstehende Transaktionskosten (interne Arbeitsmärkte als institutionelles Arrangement mit transaktionskostenminderndem Effekt)	Hohe durch Neu- bzw. Nachverhandlungen sowie durch Anreiz-, Risikoallokations- und Kontrollprobleme entstehende Transaktionskosten

Quelle: eigene Zusammenstellung

# Transaktionskosten-Treiber in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie (1)

**PRÄWIN**

**Prävention in  
Unternehmen der  
Wissensökonomie**

Gewinnung und Erhaltung von Leistungsträgern (Such-, Auswahl, Vertrags- und Integrationskosten)

Freelancer-Poolmanagement (Monitoringkosten des Freelancer-Einsatzes bei Zugriff durch unterschiedliche Abteilungen des fokalen Unternehmens)

Akkumulation impliziten Wissens und Absicherung der Investitionen für betriebsspezifische Qualifikationen (Anreiz-, Risiko- und Kontrollkosten)

Erhaltung eines bestimmten Qualitätsniveau bei einer wechselnden Belegschaft (Monitoringkosten)

# Transaktionskosten-Treiber in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie (2)

Umgang mit den aus kurzfristigeren Beziehungen resultierenden speziellen 'hold-up'- und 'moral hazard'-Problemen (z.B. Kosten der Verringerung von Abhängigkeiten und Monitoringkosten der Analyse von Teamleistungen)

Einrichtung und Erhaltung von psychologischen Verträgen zur Sicherung von Loyalität (Anreiz-, Risiko- und Kontrollkosten)

Entwicklung und Erhaltung einer homogenen Unternehmenskultur bei einer mobilen Belegschaft („Core-Periphery-Model“)

Employer-Branding: Transaktionskosten für die Imagebildung am Arbeitsmarkt

# Thesen als Grundlage für die Fallstudien im Rahmen der industriellen Umsetzungsprojekte (1)

**These 1:** Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) – verstanden als Maßnahmen der Verhaltens- und der Verhältnisprävention – lohnen sich, da sie die Arbeitskosten und die Transaktionskosten der Beschäftigungsverhältnisse nachhaltig senken und die Arbeitsqualität verbessern.

**These 2:** In flexiblen Arbeitsstrukturen sind die Transaktionskosten höher als in Normalarbeitsverhältnissen, bedingt durch Neu- bzw. Nachverhandlungen sowie durch Anreiz-, Risikoallokations- und Kontrollprobleme. Das Potenzial zur Senkung der Transaktionskosten durch Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention ist damit größer als in Normalarbeitsverhältnissen.

**These 3:** Die Wahl geeigneter Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention kann insbesondere in flexiblen Arbeitsstrukturen die Transaktionskosten nachhaltig senken und gleichzeitig die Arbeitsqualität verbessern (Doppelte Dividende).

# Thesen als Grundlage für die Fallstudien im Rahmen der industriellen Umsetzungsprojekte (2)

**These 4:** Hohe Transaktionskosten entstehen in flexiblen Arbeitsstrukturen aufgrund der Tatsache, dass es insbesondere Freelancern an wichtigen informellen und sozialen Beziehungen sowie üblicherweise an ausreichenden Kenntnissen über die Strukturen des fokalen Unternehmens, des Projektes oder über die Unternehmens- und Projektkultur fehlt. Geeignete Maßnahmen der BGF können als Instrument eingesetzt werden, um diese informellen und sozialen Beziehungen zu stärken.

BGF kann in flexiblen Arbeitsstrukturen damit institutionelle Arrangements schaffen, die als Ersatz für in Normalarbeitsverhältnissen gewachsene Vertrauensstrukturen wirken (institutionally based trust).

BGF ist damit ein Instrument, um in flexiblen Arbeitsstrukturen über formale Verträge hinaus erweiterte psychologische Verträge mit den Beschäftigten zu installieren, die ein höheres Commitment und Engagement für das Unternehmen bzw. das Projekt erzeugen. BGF fördert insbesondere das für Freelancer wichtige affektive Commitment (emotionale Bindung) durch empfundene Einbindung in informelle und soziale Strukturen des fokalen Unternehmens.

# Thesen als Grundlage für die Fallstudien im Rahmen der industriellen Umsetzungsprojekte (3)

**These 5:** Bei hoher Spezifität und Komplexität der externen Leistungserbringung (fokales Unternehmen kauft sich Spezialisten ein) sind die Transaktionskosten üblicherweise sehr hoch. Die Bindung von spezifischem komplementärem Know-how über Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention an das fokale Unternehmen lohnt sich um so mehr, je spezifischer die Leistung ist und je größer die Wahrscheinlichkeit ist, dass das Know-how über einen längeren Zeitraum benötigt wird.

**These 6:** Bei geringer Spezifität und Komplexität der Leistung (fokales Unternehmen entlastet sich bei Routineaufgaben) kann die BGF als Ausgleich für monoton einseitige Belastungen und Beanspruchungen wirken. Hier bieten sich eher Maßnahmen der Verhaltensprävention an.

**These 7:** BGF in flexiblen Arbeitsstrukturen verstärkt Eintritts- und Bleibeanreize für Freelancer (Employer Branding) und verhilft somit auf Dauer zur Verringerung von Transaktionskosten (Degressionseffekt aus process-based trust).

# Thesen als Grundlage für die Fallstudien im Rahmen der industriellen Umsetzungsprojekte (4)

**These 8:** BGF macht als Instrument zur Förderung von Commitment, Employer Branding und zur Senkung von Transaktionskosten nur Sinn, wenn die damit verbundenen Anreize auch auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigten treffen. Maßnahmen der Verhältnisprävention sollten deshalb in erster Linie die für das affektive Commitment wichtigen Arbeitsbedingungen für Freelancer verbessern, d.h.

- Freie Arbeitszeitgestaltung
- Kompetenzerwerb
- Offene und vertrauensvolle Informations- und Kommunikationsstrukturen
- Arbeitsortflexibilität
- Verhältnis zu Kollegen und Kolleginnen
- Gestaltung der Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation

mit dem Ziel, das daraus intrinsische Anreize für Commitment entstehen.

Insbesondere der Kompetenzerwerb entfaltet erhöhte Anreizwirkung, da es die Employability des Freelancers deutlich erhöht.

# Thesen als Grundlage für die Fallstudien im Rahmen der industriellen Umsetzungsprojekte (5)

**These 9:** BGF trägt in flexiblen Arbeitsstrukturen dazu bei, für Unternehmen das Risiko und damit auch die Kosten eines (krankheitsbedingten) Ausfalls bei der Beschäftigung von Freelancern zu senken (Risiko z.B. durch Überbuchung, Selbstausbeutung). Zusätzlich können hier Langfristeffekte für das Unternehmen erzielt werden, wenn es gelingt, die Freelancer beim Aufbau bzw. der Stärkung persönlicher Ressourcen zu unterstützen.

Gleichzeitig kann BGF als Frühindikator genutzt werden, um ggfl. langfristige gesundheitsbedingte Risiken von Freelancern abzuschätzen.

Der Nutzen ist für das Unternehmen umso höher, je spezifischer die durch den Freelancer zugekauften Kompetenzen sind (vgl. Thesen 5 und 6).

# Thesen als Grundlage für die Fallstudien im Rahmen der industriellen Umsetzungsprojekte (6)

**These 10:** BGF kann in flexiblen Arbeitsstrukturen aktiv als Führungs- und Projektsteuerungsinstrument eingesetzt werden, mit dem Projektleiter Beschäftigte und Freelancer über Werte wie Vertrauen und Fairness im Sinne der Projektziele zusammenführen können. In der wissensbasierten Wirtschaft richtet sich BGF im Schwerpunkt auf die psychosoziale Gesundheit als zentrale Voraussetzung für die Entwicklung der Kompetenz zur Anpassung an unvorhergesehene Veränderungen.

**These 11:** BGF sollte in flexiblen Arbeitsstrukturen der wissensbasierten Wirtschaft mit Unternehmensstrategien verknüpft werden, um Lernprozesse und die Erschließung von Innovationspotenzialen aktiv anzusteuern. So kann über die Reduzierung von Transaktionskosten hinaus ein Zusatznutzen durch die Generierung von Ideen etc. erzielt werden.

# Fazit und Ausblick

## ***Potenzial für Win-Win Effekte***

Ist aus Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention ist auch in flexiblen Arbeitsstrukturen gegeben und kann mit Effizienz- und Effektivitätsargumenten ‚gehoben‘ werden.

→ Hierfür soll das PRÄWIN Projekt Positivbeispiele zeigen

## ***Flexibilität und Stabilität in der Digitalen Wirtschaft***

Durchschnittliches Wachstum der Digitalen Wirtschaft ca. 15% p.a. → Wachstumskrisen sind vorgezeichnet

Erosion klassischer Beschäftigungsverhältnisse und wachsende Bedeutung und Selbstbewusstsein sog. „Occupational Communities“ in der Digitalen Wirtschaft (Fachkräftemangel – Employer Branding – Kompetenzerwerb und Technologiekonvergenz – Open Innovation – Communities of Excellence)

Transaktionskosten und –nutzen zur Ausbalancierung von Stabilität und Flexibilität werden zum maßgeblichen Kalkül → Chance für Verhaltens- und Verhältnisprävention als Instrument zur Schaffung und Erhaltung wichtiger Vertrauenskulturen in turbulenten Zeiten

Vielen Dank für Ihr Interesse!

Kontakt:

Dr. Joachim Hafkesbrink  
Dr. Michael Krause

Mülheimer Str. 43  
D-47058 Duisburg

[jh@innowise.eu](mailto:jh@innowise.eu)  
[mk@innowise.eu](mailto:mk@innowise.eu)

Tel. +49-203-393764-0

**i**NNOWiSE  
research - consulting