

Offshoring

und eine neue Phase der Internationalisierung von Arbeit



Tobias Kämpf, Andreas Boes

Offshoring und die Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer

Workshop des F&E Arbeitskreises der IG Metall
Ladenburg, 18. Februar 2009



Hintergrund

- ▶ Forschungsprojekt Export IT (BMBF, Laufzeit 2005 - 2008)
 - ▶ „Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen“
 - ▶ Ziel: Identifikation und Entwicklung nachhaltiger Internationalisierungsstrategien
 - ▶ 30 Fallstudien in Deutschland, USA, Indien und Osteuropa (insg. 250 Interviews)
- ▶ Forschungsprojekt Offshoring (HBS, Laufzeit 2007-2009)
 - ▶ „Offshoring und eine neue Phase der Internationalisierung von Arbeit“
 - ▶ Ziel: Explorative Analyse der Auswirkungen und Folgen der neuen Phase der Internationalisierung
 - Perspektive der Beschäftigten steht im Zentrum
 - Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in verschiedenen Feldern
 - Herausforderungen der neuen Dynamik der Internationalisierung für Gewerkschaften und Betriebsräte
 - ▶ Untersuchungsfelder: IT-Industrie, Verwaltungstätigkeiten („Shared Services“) & Engineering



Agenda

- ▶ Offshoring – Ein Thema mit großer Brisanz
- ▶ Neue Phase der Globalisierung: Die Internationalisierung der Kopfarbeit
- ▶ Neue Formen der Internationalisierung in der Praxis: IT-Industrie, Shared Services und F&E
- ▶ Die Folgen für die Beschäftigten:
Veränderte Koordinaten der Angestelltenarbeit



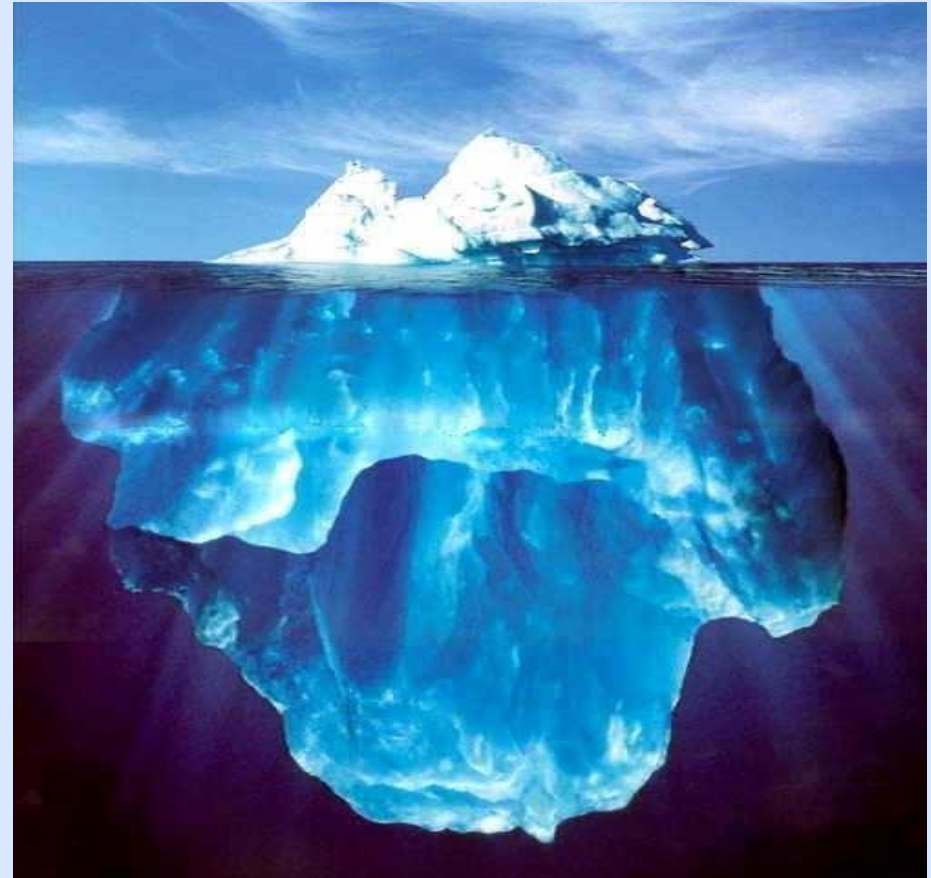
Offshoring – ein Thema mit großer Brisanz ...

- ▶ Im Zentrum der Internationalisierung von Arbeit standen bisher die industrielle Fertigung und Produktion – Verlagerung von gering qualifizierten Industriearbeitsplätzen ist zur Normalität geworden
- ▶ Diskussion um „Offshoring“ deutet eine Trendwende an – auch hochqualifizierte Angestelltenarbeit gerät nun unter Globalisierungsdruck
 - ▶ Ausgehend von den USA kommt das Thema Offshoring seit 2003 verstärkt in die deutsche Öffentlichkeit.
 - ▶ Startschuss: Studie von Forrester Research (Nov. 2002) prognostiziert Abwanderung von 3,3 Mio. Dienstleistungsjobs aus USA in Niedriglohnländer
 - ▶ Vorstandsbeschlüsse in großen Unternehmen in 2003 machen Offshoring zum strategischen Thema: Siemens, SAP, DaimlerChrysler ...
 - ▶ Aussicht auf Kostensenkungen und drohende Arbeitsplatzverluste forcieren das öffentliche Interesse – neue Standortdebatte
- ▶ Im Zentrum steht der Angestelltenbereich, insbesondere ...
 - ▶ Software & IT-Dienstleistungen,
 - ▶ Forschung & Entwicklung sowie
 - ▶ bestimmte Verwaltungstätigkeiten



Offshoring ist nur die Spitze des Eisberges ...

- ▶ Offshoring ist nur sichtbarer Ausdruck eines tiefgreifenden Strukturwandels
- ▶ Eine neue Entwicklungsphase beginnt. Sie ist geprägt durch
 - ▶ Standardisierung und neuen Typ der Industrialisierung der Dienstleistungsproduktion
 - ▶ Neue Phase der Internationalisierung
 - ▶ Neue Qualität der Unsicherheit auch bei Angestellten und Hochqualifizierten

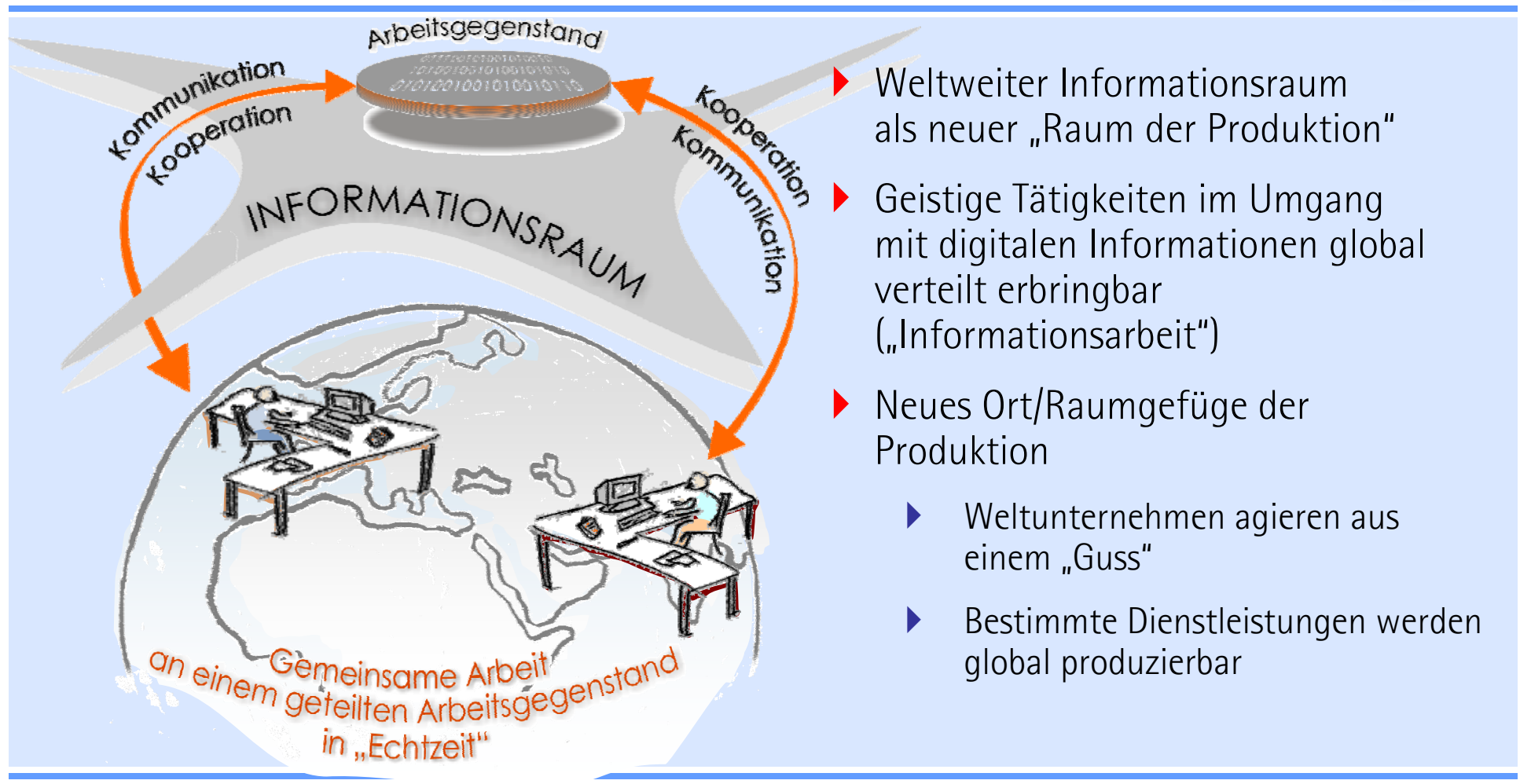




Agenda

- ▶ Offshoring – Ein Thema mit großer Brisanz
- ▶ Neue Phase der Globalisierung: Die Internationalisierung der Kopfarbeit
- ▶ Neue Formen der Internationalisierung in der Praxis: IT-Industrie, Shared Services und F&E
- ▶ Die Folgen für die Beschäftigten:
Veränderte Koordinaten der Angestelltenarbeit

Produktivkraftsprung als Basis eines neuen Produktionsmodells

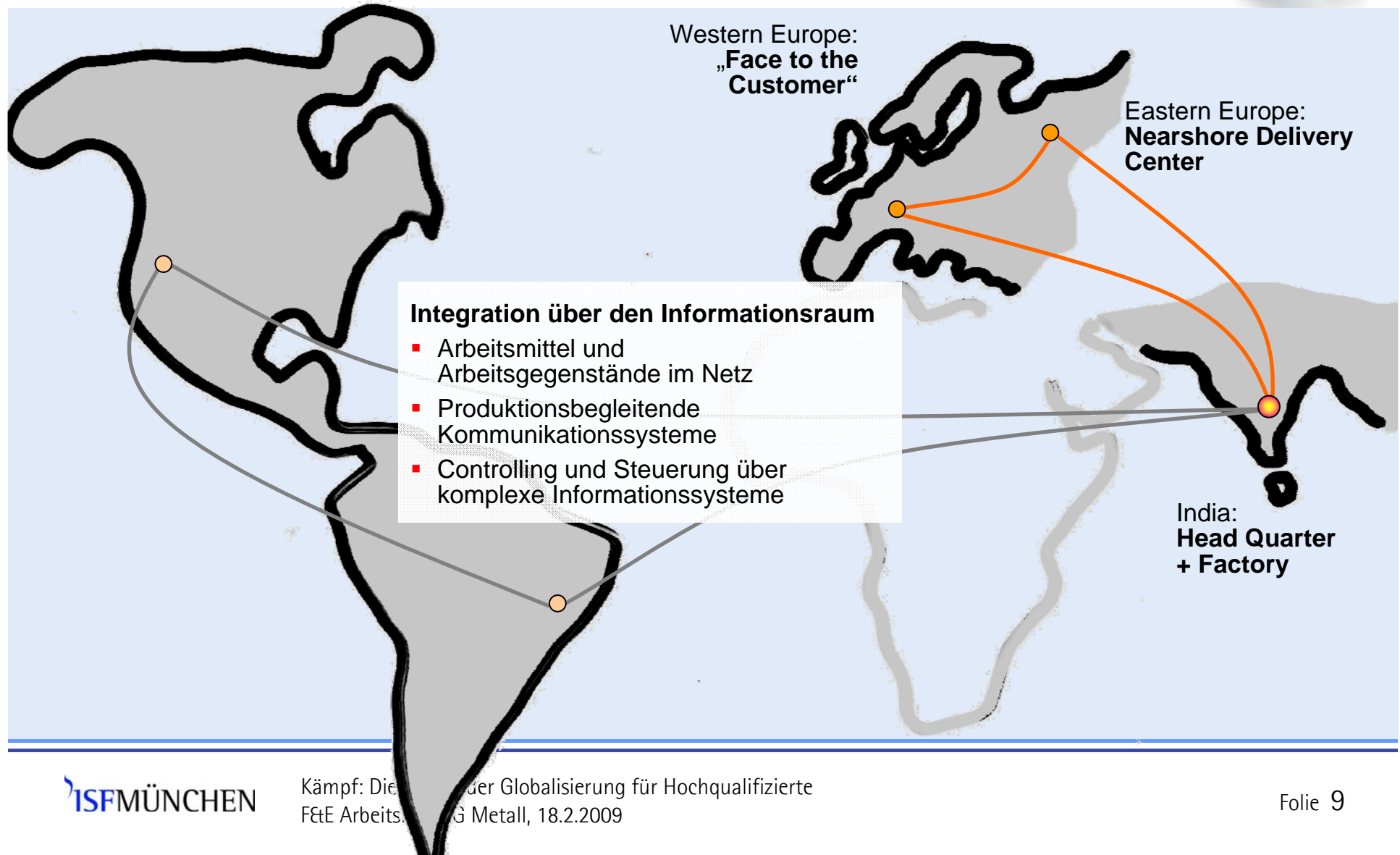




Agenda

- ▶ Offshoring – Ein Thema mit großer Brisanz
- ▶ Neue Phase der Globalisierung: Die Internationalisierung der Kopfarbeit
- ▶ Neue Formen der Internationalisierung in der Praxis: IT-Industrie, Shared Services und F&E
- ▶ Die Folgen für die Beschäftigten:
Veränderte Koordinaten der Angestelltenarbeit

Beispiel I: „Global Delivery Model“ eines indischen IT-Dienstleisters





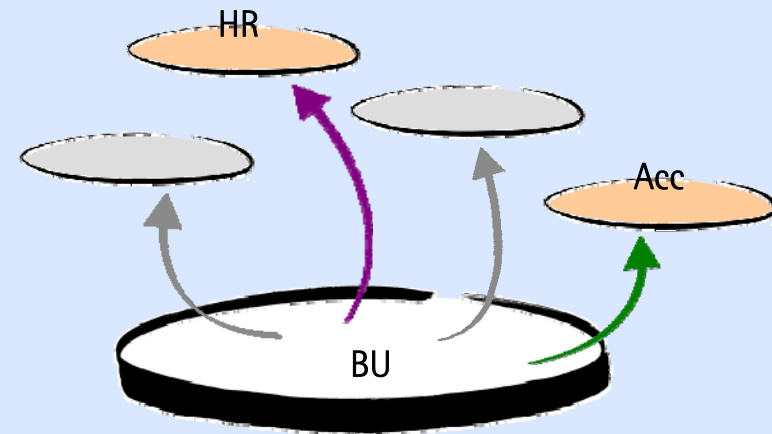
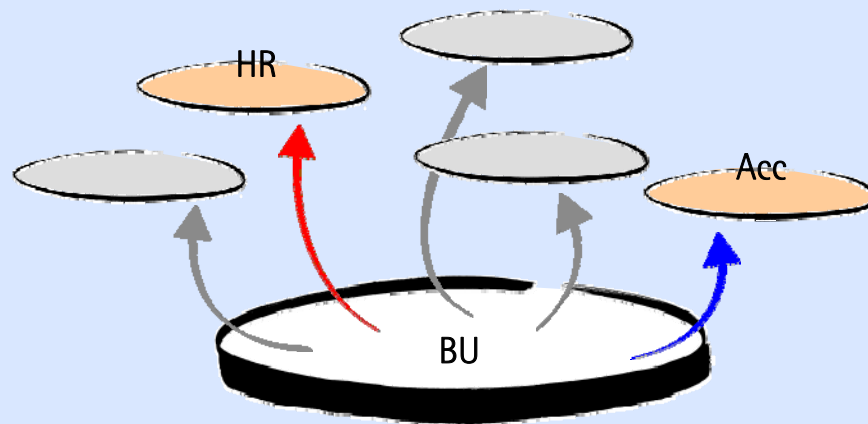
Beispiel II: Das Konzept der „Shared Services“

- ▶ Ab Mitte der 90er Jahre: „Shared Services“-Konzept als Alternative zur Dezentralisierung von Verwaltungsfunktionen
 - ▶ Heterogenität „gleicher“ Prozesse an unterschiedlichen Standorten
 - ▶ Ineffizienzen und hoher Ressourcenbedarf
 - ▶ Schnittstellenprobleme durch nicht standardisierte EDV-Systeme
- ▶ „Shared Service Center“ als besondere Form der Bündelung von Verwaltungsfunktionen (\neq einfacher Zentralisierung)
 - ▶ Wirtschaftliche und organisatorische Eigenständigkeit („Profit Center“)
 - ▶ Bereitstellung interner „Services“ für unterschiedliche Geschäftsbereiche, die als „Kunden“ auftreten
 - ▶ Starke Prozessorientierung
- ▶ Ziele: „ ... Zentralisierung, ohne auf Flexibilität und Kundenorientierung zu verzichten ...“
 - ▶ Kostensenkung durch „Economies-of-Scale“ und Effizienzvorteile
 - ▶ Homogenisierung und Standardisierung der Prozesse
 - ▶ Qualität und Reduzierung der Durchlaufzeiten
- ▶ Betroffene Bereiche: Gut standardisierbare Verwaltungsfunktionen
 - ▶ HR: Personalwirtschaft, Lohnbuchhaltung, etc.
 - ▶ Buchhaltung: Finanzbuchhaltung, Mahnwesen, Debitoren, Reisekostenabrechnung, etc.
 - ▶ IT-Services
- ▶ Besondere Dynamik im Zuge der Offshore-Diskussion → „Shared Services“ wird zunehmend zu einer „Chiffre“ für die Verlagerung gebündelter Verwaltungsfunktionen in Niedriglohnländer



Beispiel II: Von Shared Services zur Internationalisierung

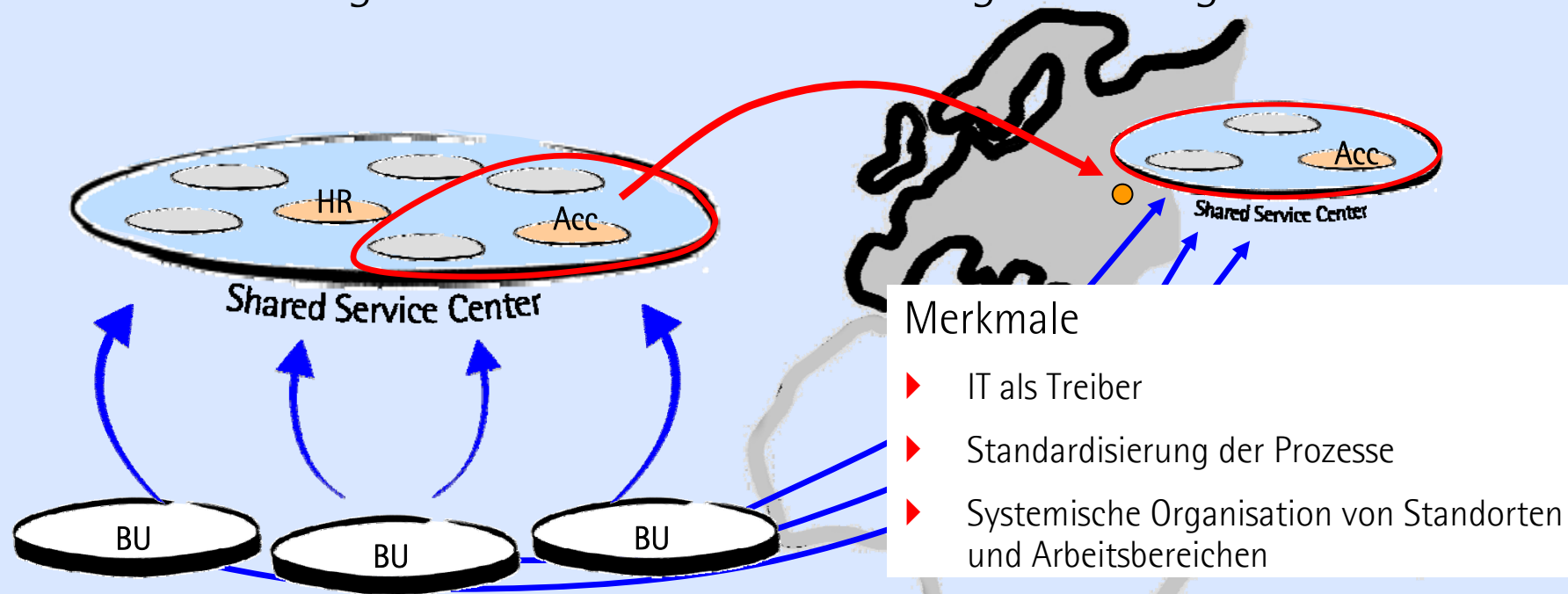
- ▶ Ausgangssituation: Business Units mit jeweiligen unterstützenden Funktionen und unterschiedlichen Prozessen





Beispiel II: Von Shared Services zur Internationalisierung

- ▶ Bündelung an einem Standort – Homogenisierung der Prozesse



- ▶ Verlagerung von Teilen des Shared Service Center ins Ausland (kritische Masse, Prozesse)

Beispiel III: Internationalisierung im Bereich F&E erweist sich als strategischer Trend ...



- ▶ Internationalisierung im Bereich F&E gewinnt zunehmend an Dynamik ...
 - ▶ Aufstieg China als neuer Technologiestandort
 - ▶ Globale Entwicklungs-Netzwerke großer Technologiekonzerne (z.B. Siemens, General Electric etc.)



... mit einer besonderen Entwicklungsdynamik

- ▶ Besondere Treiber der Internationalisierung – Kosten sind nur ein untergeordneter Faktor
 - ▶ Marktzugang
 - ▶ Erschließung lokal gebundener Innovations- und Know-How-Potenziale
 - ▶ Nähe zur Produktion
 - ▶ Kostensenkung
- ▶ Die Internationalisierung geht nicht einher mit neuen Geschäftsmodellen – Geschäftsmodelle orientieren sich an der Produktion und daran angelagerter Dienstleistungen
 - ▶ Strategischer Impulsgeber bleibt zumeist die „Sphäre“ der Produktion
 - ▶ „Ingenieure“ folgen der Produktion
- ▶ Die Internationalisierung basiert nicht auf einer grundlegenden Umgestaltung der Arbeitsprozesse
 - ▶ IT-Systeme bleiben ein „Tool“, fungieren aber bislang nicht als „Träger“ einer qualitativen Reorganisation der Arbeit
 - ▶ Prozessorientierung erreicht nicht die „Reife“ wie im Bereich der IT-Services oder bestimmter Verwaltungsfunktionen
 - ▶ Arbeitsteilung erfolgt zumeist nach einem Modell „gekapselter“ Entwicklung (Modularisierung)



Agenda

- ▶ Offshoring – Ein Thema mit großer Brisanz
- ▶ Neue Phase der Globalisierung: Die Internationalisierung der Kopfarbeit
- ▶ Neue Formen der Internationalisierung in der Praxis: IT-Industrie, Shared Services und F&E
- ▶ Die Folgen für die Beschäftigten:
Veränderte Koordinaten der Angestelltenarbeit

Neues Produktionsmodell – Veränderte Koordinaten für die Arbeit von Hochqualifizierten



- ▶ „Weltmarkt für Arbeitskraft“ wird zur neuen Handlungsgrundlage für Hochqualifizierte
 - ▶ Weltmarkt für (hochqualifizierte) Arbeitskraft basiert nicht mehr nur auf Migration, sondern realisiert sich ohne Umwege im „Informationsraum“
 - ▶ Verschiebung von Machtverhältnissen – „Exit-Option“ bringt nun auch Angestellte und Hochqualifizierte unter Druck
- ▶ Veränderung der Arbeit selbst – Standardisierung von Prozessen und Produkten
 - ▶ „Kopfarbeit“ wird zum Gegenstand von Industrialisierungsprozessen
 - ▶ „Industrialisierung neuen Typs“ jenseits von Automatisierung und Taylorisierung
- ▶ Neue Formen der Kontrolle – Von der „verantwortlichen Autonomie“ zum „System permanenter Bewährung“ (Boes, Bultemeier)
 - ▶ Informatisierung als Basis kennzahlen- und ergebnisorientierter Leistungssteuerung
 - ▶ Zugehörigkeit zum Unternehmen wird „optional“ und an die Zielerreichung gebunden
- ▶ „Austauschbarkeit“ wird auch in einem wachsenden Teilbereich hochqualifizierter Arbeit in neuer Qualität zur Grundlage veränderter Arbeitsbeziehungen
 - ▶ Verlust von Primärmachtspotenzialen
 - ▶ Von der „formellen“ zur „reellen“ Lohnarbeit

Entsicherung in neuer Qualität – „Prekarität ist überall“ (Bourdieu)



- ▶ IT-Industrie: Arbeitsplatzabbau in der Krise der new economy als fundamentale Erfahrung → Sichtbarer Ausdruck einer „Zeitenwende“
- ▶ „Bedrohungsszenario Globalisierung“ ist auf Dauer gestellt → Verunsicherung wird zum selbstverständlichen Bestandteil des Arbeitsalltags
 - ▶ Rekonstruktion der Berufsbiographien – Manifeste Bruch
 - ▶ Vom lebenslangen Beschäftigungsverhältnis zum modernen „Roulettespiel“ (Projektleiter)
 - ▶ Wachsende Schwierigkeiten für ältere Beschäftigte auf dem Arbeitsmarkt
- ▶ Die Erfahrung von Austauschbarkeit wird zum Kern der neuen Unsicherheit
 - ▶ Arbeitsvertragliche Regulierungen bieten den Beschäftigten keine Sicherheiten
 - ▶ „Jeden kann es jederzeit treffen“ – Alle sind betroffen
- ▶ Hochqualifizierte und die „Herrschaftsform“ Prekarisierung: Verlust von „Zukunftsgewissheit“ und schwindende „Handlungsmacht“
 - ▶ Planbarkeit von Arbeit und Leben wird zunehmend eingeschränkt
 - ▶ Ein zuversichtlicher Blick in die Zukunft ist für Hochqualifizierte keine Selbstverständlichkeit mehr

Verschobene Kräfteverhältnisse und die „Vermachtung“ von Entscheidungsprozessen



- ▶ „To execute“ als neue Managementpraxis ersetzt vormalige diskursive Aushandlungsprozesse „auf Augenhöhe“
 - ▶ Einfluss- und Entscheidungsspielräume der Hochqualifizierten verlieren an Bedeutung
 - ▶ Abwertung der Hochqualifizierten in ihrer Rolle als Experten
- ▶ Statt „Vertrauensbeziehungen“ zeichnet sich eine zunehmende Entfremdung der Hochqualifizierten vom Management ab
 - ▶ Starke Kritik an der zunehmend „einseitigen“ Orientierung an „kurzfristigen“ Kostenkalkülen
 - ▶ „Wir hier unten interessieren die doch gar nicht“
 - ▶ Zentraler Vertrauensbruch → Personalabbau
- ▶ Zentrale Momente des Kulturwandels sind veränderte Anerkennungsordnungen und der Bruch „impliziter Verträge“
 - ▶ Anerkennung erfolgt nicht mehr als „ganzer Mensch“
 - ▶ Beschäftigte fühlen sich auf ihre Eigenschaft als austauschbare „Arbeitskraft“ reduziert
 - ▶ Zugehörigkeit zur „Gemeinschaft“ ist nur noch durch den eigenen Wertbeitrag bzw. Rendite legitimiert
 - ▶ Beschäftigte → die „Balance zwischen Geben und Nehmen“ (Projektleiter) hat sich einseitig zu Gunsten des Unternehmens verschoben
- ▶ Interpretation durch die Beschäftigten – Verschobene Kräfteverhältnisse: „die sitzen jetzt am längeren Hebel“
 - ▶ Die gefühlte Spaltung der Belegschaft in „wir hier unten“ und „die da oben“ manifestiert sich unter dem Eindruck von Verlagerungen in nahezu allen Unternehmen
 - ▶ Machtlosigkeit und Ohnmacht auf Seiten der Beschäftigten, die dem Verlust ihrer „betrieblichen Sonderstellung“ nichts entgegensetzen können

Historischer Bruch in der Entwicklung der Interessenidentitäten der Hochqualifizierten



- ▶ Vormalig in weiten Teilen der Hochqualifizierten und Angestellten zentral → Beitragsorientierung (Kotthoff)
 - ▶ Sinnperspektive der Beschäftigten: als Hochqualifizierte Beitrag leisten zum Erfolg des Unternehmens
 - ▶ Das soziale Gefüge des Unternehmens erscheint als Interesseneinheit bzw. Partnerschaft
- ▶ Erosion der Beitragsorientierung → Beitragsorientierung nicht mehr hegemoniale Interessenidentität
 - ▶ Einseitige Kündigung des „impliziten Vertrags“ und Durchsetzung eines neuen Kontrollmodus
 - ▶ Neues Produktionsmodell nimmt Hochqualifizierten die Individualität ihrer Arbeitskraft – reelle Lohnarbeit
 - ▶ Neue Qualität der Lohnarbeitserfahrung prägt die Orientierungen der Hochqualifizierten und Angestellten
- ▶ Ende der Beitragsorientierung führt zu Neuorientierungsprozessen bei den Hochqualifizierten und Angestellten → Veränderte Szenerie in den Unternehmen
 - ▶ Echte Beitragsorientierte fast nur noch bei Führungskräften zu finden
 - ▶ „Frustrierte Beitragsorientierte“ und „gespaltene“ Hochqualifizierte bilden Zwischengruppe
 - ▶ Latente Arbeitnehmer, die „traditionell“ eine Arbeitnehmeridentität entwickelt haben (z.B. Verwaltungsangestellte, Administratoren)
 - ▶ Neue Arbeitnehmertypen, die ihr neues Arbeitnehmersein als Verlust ihrer privilegierten Stellung erleben und als ohnmächtig sehen („Arbeitnehmer wider Willen“)
 - ▶ Neue Arbeitnehmertypen, die in der Auseinandersetzung mit den „neuen Koordinaten“ ihre Beitragsorientierung aufgeben, ein neues Selbstverständnis als Arbeitnehmer entwickeln und daraus eine neue Handlungsfähigkeit gewinnen („Manifeste Arbeitnehmer“)



Hochqualifizierte und Angestellte quo vadis?

- ▶ Lohnarbeitserfahrungen in neuer Qualität führen zu einem neuen Selbstverständnis vieler Hochqualifizierter und Angestellten: Man sieht sich auf dem Weg zu „normalen“ Arbeitnehmern
- ▶ Aber → die empirischen Untersuchungen zeigen deutlich: kein linearer bzw. homogener Entwicklungs"sprung", sondern offener sozialer Prozess
- ▶ Arbeitsbeziehungen am Scheideweg
 - ▶ Negativszenario: Neue Ökonomie der Unsicherheit und Vereinzelung der Beschäftigten
 - ▶ Positivszenario: Intensivierung der Solidarstrukturen ermöglicht neue Qualität der Mitbestimmung
- ▶ Angestellte und Hochqualifizierte werden zu wichtiger Zielgruppe von Gewerkschaften



Zum Weiterlesen ...



- ▶ Tobias Kämpf:
Die neue Unsicherheit
Folgen der Globalisierung für
hochqualifizierte Arbeitnehmer
- ▶ Verlag: Campus
- ▶ ISBN 978-3-593-38745-1



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

Dr. Tobias Kämpf

ISF München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

tobias.kaempf@isf-muenchen.de

+49 (0) 89 272921-0