

# 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



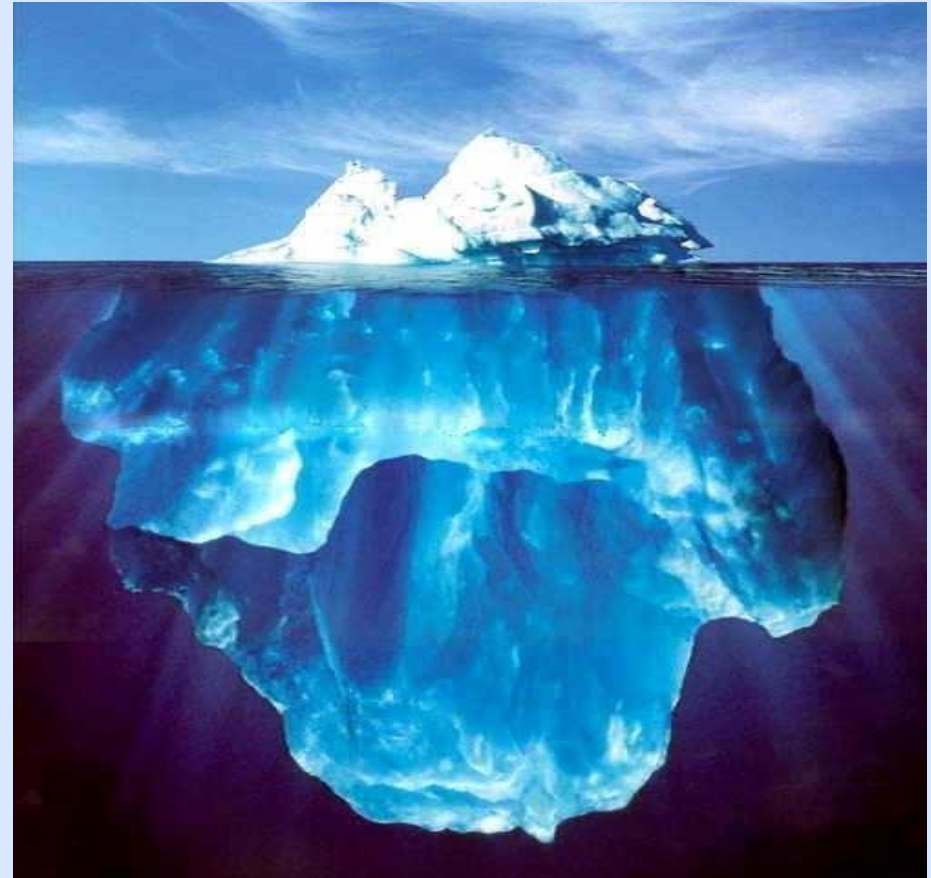
# Offshoring – ein Thema mit großer Brisanz ...

- ▶ 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

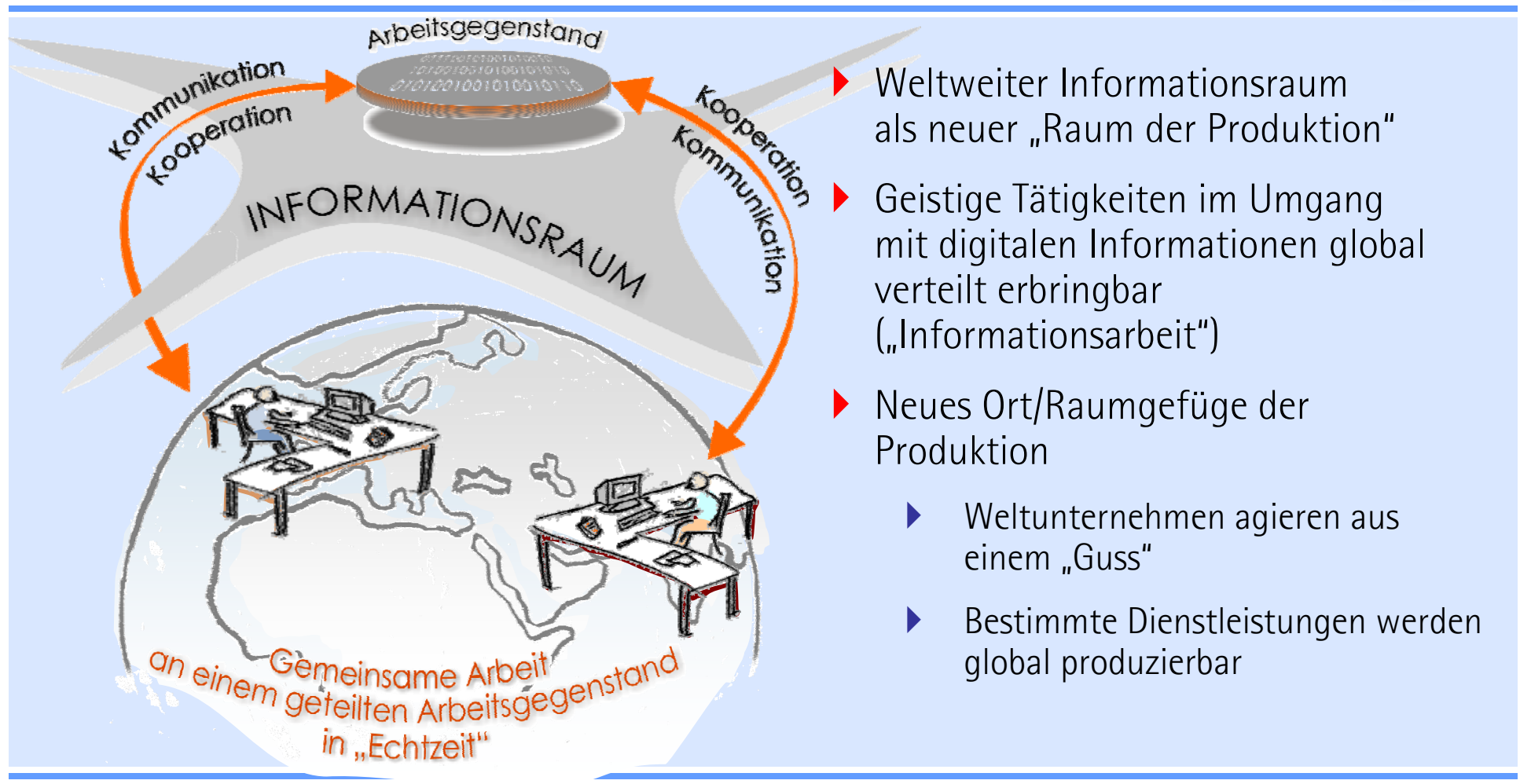




# Agenda

- ▶ 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



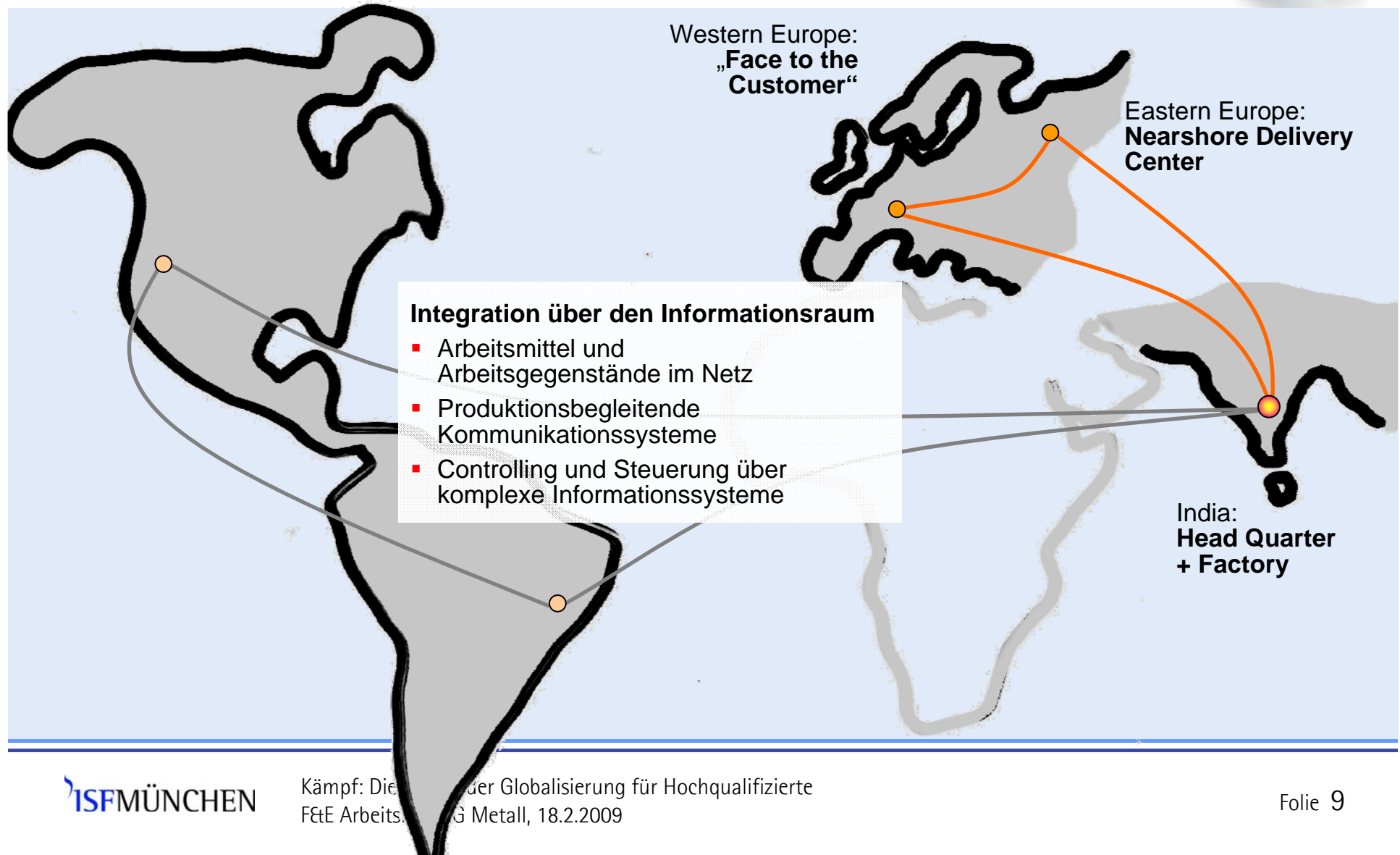


# Agenda

- ▶ 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





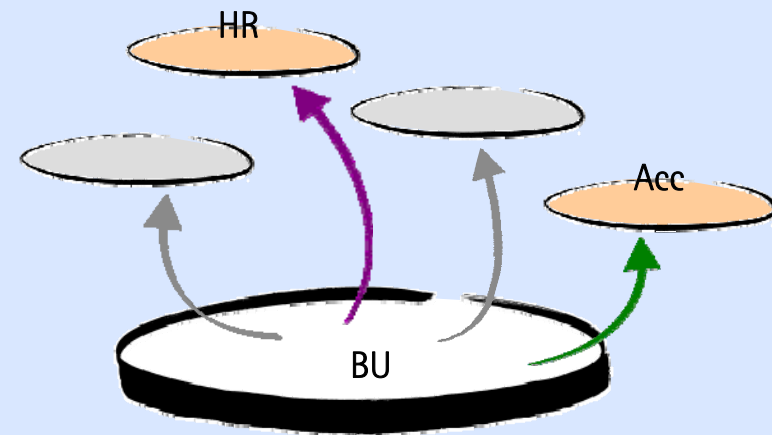
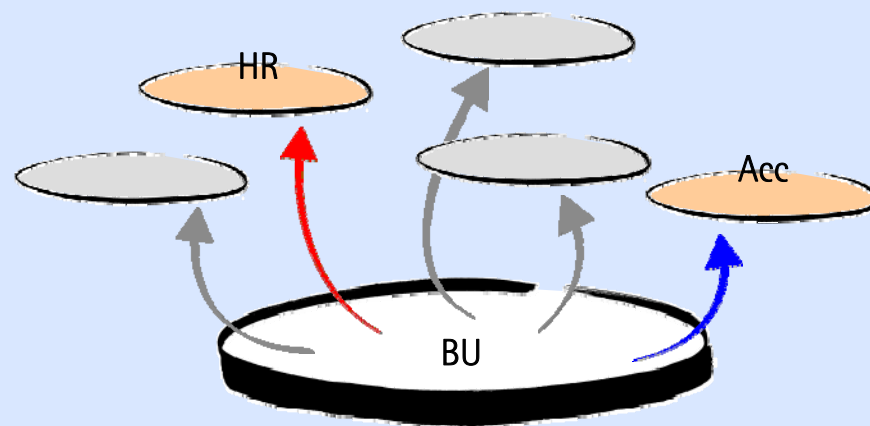
## Beispiel II: Das Konzept der „Shared Services“

- ▶ 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 (≠ 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

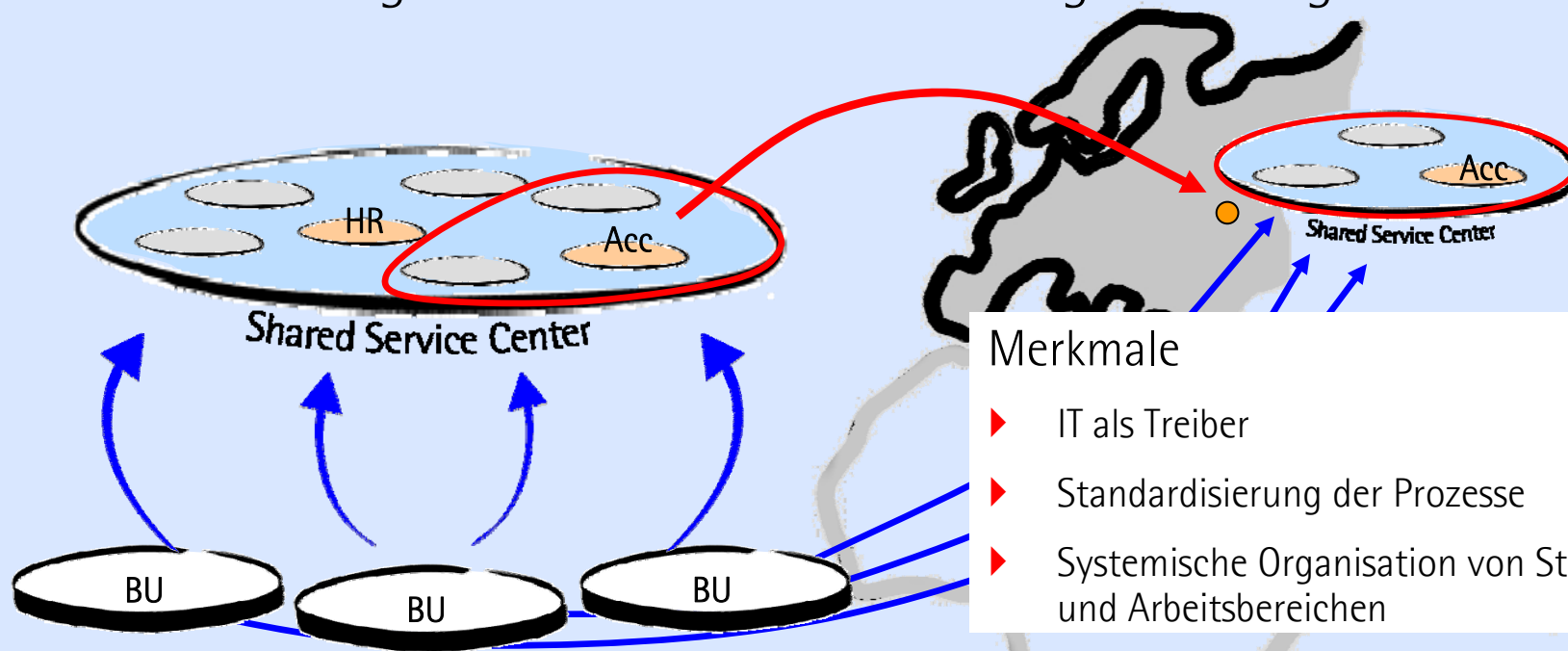
- ▶ Ausgangssituation: Business Units mit jeweiligen unterstützenden Funktionen und unterschiedlichen Prozessen





## 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](mailto:tobias.kaempf@isf-muenchen.de)

+49 (0) 89 272921-0