

Offshoring

und eine neue Phase der Internationalisierung von Arbeit



Tobias Kämpf, Andreas Boes

Neue Zeiten im Büro: Angestelltenarbeit im Sog der Globalisierung

Arbeitsbeziehungen zwischen Ohnmacht und Solidarität

Workshop des FNPA:
„Wissensarbeit und Gewerkschaft“

16. Februar 2011, Berlin



Agenda

- ▶ Neue Zeiten im Büro:
Angestelltenarbeit im Sog der Globalisierung
- ▶ Was passiert in den Köpfen?
Neue Formen von Arbeitnehmerbewusstsein zwischen
Ohnmacht und Solidarität
- ▶ Arbeitsbeziehungen am Scheideweg:
„Neue Ökonomie der Entwertung“ oder „Cultures of
solidarity“ (Fantasia)



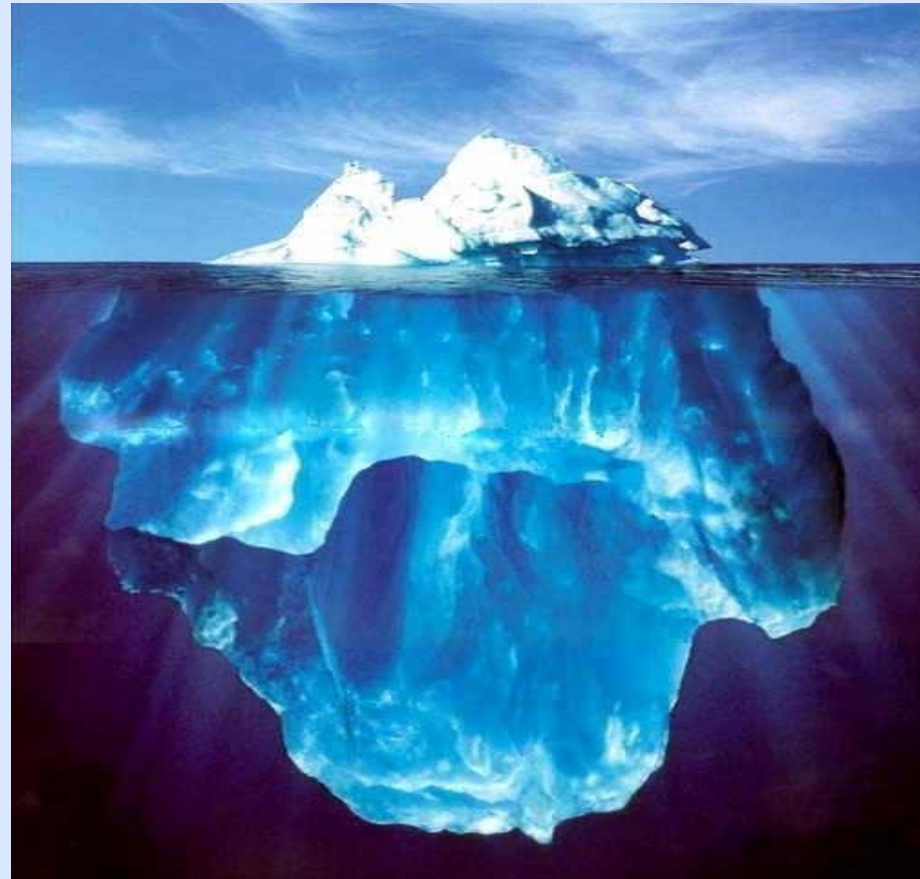
Offshoring – ein Thema mit großer Brisanz

- ▶ 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
 - ▶ 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 auch in Deutschland 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,
 - ▶ bestimmte Verwaltungstätigkeiten
 - ▶ Forschung & Entwicklung → „Global Engineering“



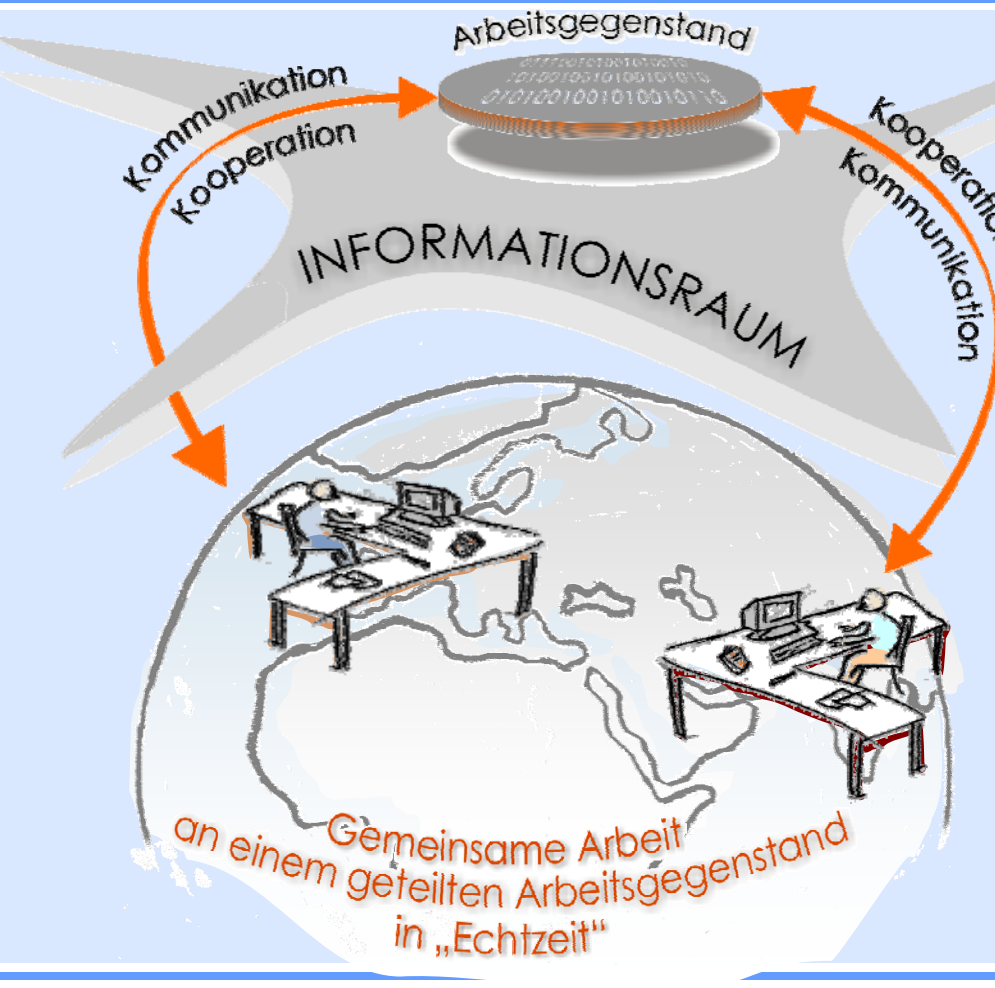
Offshoring ist nur die Spitze des Eisberges ...

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





Produktivkraftsprung als Basis



- ▶ Weltweiter Informationsraum als neuer „Raum der Produktion“
- ▶ Neue Phase der Globalisierung
 - ▶ Weltunternehmen agieren aus einem „Guss“
 - ▶ Angestelltentätigkeiten und Kopfarbeit werden internationaler Arbeitsteilung zugänglich
- ▶ „Kopfarbeit“ gerät in den Sog der Globalisierung: Vom „abgeschotteten“ Büro zur Arbeit in globalen Handlungsräumen und Verweissystemen



„Neue Zeiten“ für Hochqualifizierte und Angestellte...

- ▶ Zentrales Forschungsergebnis: In allen Untersuchungsfeldern nehmen die Beschäftigten einen Bruch in der Entwicklung ihrer Arbeitssituation wahr
- ▶ Globalisierung wird für Hochqualifizierte und Angestellte zur neuen Kontextbedingung
 - ▶ Arbeit in globalen Verweissystemen und Handlungsräumen
 - ▶ „Weltmarkt für Arbeitskraft“ und die Drohkulisse „Globalisierung“ werden in neuer Qualität spürbar
- ▶ ... und komplementär erfahren sie grundlegende Veränderungen der Arbeit selbst
 - ▶ Standardisierung von Arbeitsinhalten und –prozessen ...
 - ▶ ... bis hin zu einer „Industrialisierung neuen Typs“, die jenseits tayloristischer Konzepte die Kopfarbeit adressiert
- ▶ Verlust der bisherigen privilegierten Position im Unternehmen: Neuer Umgang der Unternehmen mit den Hochqualifizierten und Angestellten
- ▶ Tiefgreifende Erfahrung von Entwertung



Neue Lohnarbeitserfahrungen

- ▶ Neue Unsicherheit – Sorge um den Arbeitsplatz, statt zuversichtlicher Blick in die Zukunft
 - ▶ Personalabbau, permanente Reorganisation und Verlagerungen → sichtbarer Ausdruck der „neuen Zeiten“
 - ▶ Erfahrung von Austauschbarkeit als Kern der neuen Unsicherheit
 - ▶ Zukunftsgewissheit geht verloren – „Prekarität ist überall“ (Bourdieu)
- ▶ Kulturwandel in den Unternehmen & verschobene Anerkennungsordnungen:
„... alles wird irgendwie kälter und instrumenteller...“
 - ▶ Ökonomisierung der Unternehmenskulturen: „Zahlen statt Menschen“
 - ▶ Bruch der impliziten Verträge
 - ▶ Sinnverluste und Frustration auf Seiten der Beschäftigten
- ▶ Von der „Beschaulichkeit“ der „verantwortlichen Autonomie“ zum „System permanenter Bewährung“ (Boes, Bultemeier)
 - ▶ Zugehörigkeit zum Unternehmen wird optional gestellt
 - ▶ Veränderte Aufstiegs- und Karrieremuster: Von der Seniorität zu Performance und Zielerreichung
 - ▶ Arbeit als permanente Bewährungsprobe: Täglich gilt es neu zu zeigen, dass man es ‚verdient‘ hat, dazuzugehören
- ▶ „Austauschbarkeit“ wird zur neuen Handlungsgrundlage



Agenda

- ▶ Neue Zeiten im Büro:
Angestelltenarbeit im Sog der Globalisierung
- ▶ Was passiert in den Köpfen?
Neue Formen von Arbeitnehmerbewusstsein zwischen
Ohnmacht und Solidarität
- ▶ Arbeitsbeziehungen am Scheideweg:
„Neue Ökonomie der Entwertung“ oder „Cultures of
solidarity“ (Fantasia)

Historischer Bruch in der Entwicklung der Interessenidentitäten



▶ Befund 1:

Erosion der Beitragsorientierung → „Beitragsorientierung“ (Kotthoff) nicht mehr hegemoniale Interessenidentität

- ▶ Einseitige Kündigung des „impliziten Vertrags“ : Identifikation, Commitment und Loyalität werden von den Beschäftigten auf den Prüfstand gestellt
- ▶ Erfahrung von Personalabbau, Kostensenkung und die Durchsetzung eines neuen Kontrollmodus untergraben die Vorstellung einer Partnerschaft von Beschäftigten und Unternehmen/Management

▶ Befund 2:

Ende der Beitragsorientierung führt zu Neuorientierungsprozessen bei den Hochqualifizierten und Angestellten → veränderte Szenerie in den Unternehmen

- ▶ Beitragsorientierung fast nur noch bei Führungskräften zu finden
- ▶ Historischer Bruch in der Entwicklung der Interessenidentitäten: Neue Formen von Arbeitnehmerbewusstsein zwischen Ohnmacht und Solidarität



Neue Formen von Arbeitnehmerbewusstsein

- ▶ Die empirischen Untersuchungen zeigen deutlich: kein linearer bzw. homogener Entwicklungs"sprung", sondern offener sozialer Prozess zwischen zwei gegensätzlichen Polen
- ▶ **Manifeste Arbeitnehmer** → Strömung, die die neue Identität, Arbeitnehmer zu sein, positiv anerkennt und zum Ausgangspunkt neuer Handlungsstrategien macht
 - ▶ Bewusste Reflektion von Interessengegensätzen
 - ▶ Häufig „Überzeugungstäter“ auf Grundlage hoher individueller Primärmacht
 - ▶ Selbstbewusstsein und Gewinn von Handlungsfähigkeit
- ▶ **Arbeitnehmer wider Willen** → die Erkenntnis, im Sinne eines kollektiven Abstiegs nun offensichtlich „nur“ Arbeitnehmer zu sein, wird zum Eingeständnis der eigenen Ohnmacht
 - ▶ Neue Kräfteverhältnisse → Verlust ihrer Sonderstellung als Grundlage der Neubestimmung ihrer Interessenidentitäten
 - ▶ „Romantische“ Blick zurück blockiert neue Handlungsstrategien und führt zu Konformität und Anpassung
 - ▶ Ohnmacht und Verlust von Handlungsfähigkeit



Agenda

- ▶ Neue Zeiten im Büro:
Angestelltenarbeit im Sog der Globalisierung
- ▶ Was passiert in den Köpfen?
Neue Formen von Arbeitnehmerbewusstsein zwischen
Ohnmacht und Solidarität
- ▶ Arbeitsbeziehungen am Scheideweg:
„Neue Ökonomie der Entwertung“ oder „Cultures of
solidarity“ (Fantasia)



Arbeitsbeziehungen am Scheideweg

- ▶ Arbeitsbeziehungen am Scheideweg
 - ▶ Negativszenario: Neue Ökonomie der Entwertung und Ohnmacht der Beschäftigten
 - ▶ Positivszenario: Kultur der Solidarität - neue Qualität der Mitbestimmung und Handlungsfähigkeit
- ▶ Zwischen den Polen „Arbeitnehmer wider Willen“ und „manifeste Arbeitnehmer“ existiert keine chinesische Mauer →
künftige Entwicklung ist abhängig von der weiteren Dynamik der sozialen Auseinandersetzungen in Angestelltenbereichen
- ▶ Entwicklung einer neuen Kultur der Solidarität hängt von der Ausbildung einer produktiven Beziehung zwischen Gewerkschaften/Betriebsräten und „neuen Arbeitnehmertypen“ ab



Fallbeispiel: „Streik“ in der Buchhaltung

- ▶ Ausgangssituation: Shared-Services-Initiative – Verlagerung von Teilbereichen der Buchhaltung
 - ▶ Einbettung in konzernweite Restrukturierung des Angestelltenbereichs – Drohkulisse Globalisierung
 - ▶ Belegschaft und Betriebsrat fühlen sich überrumpelt – und werten die Ankündigung der Verlagerung als klare „Kampfansage“ des Managements
- ▶ Trotz schwieriger Ausgangsbedingungen → Entscheidung des BR für eine konfrontative Strategie
 - ▶ Betriebsausschuss: BR verweigert Mehrarbeit für die Buchhaltung über die Weihnachtsfeiertage
 - ▶ In der Zentrale setzt ein Solidarisierungsprozess ein – Über 270 Beschäftigte der Buchhaltung bleiben trotz massiven Druck des Managements über die Feiertage der Arbeit fern
 - ▶ Durch den Streik gerät das Unternehmen stark unter Druck – Gefährdung des Jahresabschluss
- ▶ Der Konflikt verlagert sich zunächst auf die juristische Ebene ... aber während der gesamten Auseinandersetzungen wird die Belegschaft vom BR involviert und hält den Druck aufrecht
 - ▶ Regelmäßige kollektive „Beratungen“ in den betroffenen Abteilungen
 - ▶ Regelmäßige Teilnahme von bis zu 100 Beschäftigten an den Arbeitsgerichtsverhandlungen
 - ▶ Beteiligung der Angestellten an Protestaktionen der Gewerkschaft in den Werken
- ▶ Ergebnis: Keine Verlagerung nach Osteuropa
 - ▶ Interessenausgleich: Keine betriebsbedingten Kündigungen bzw. Änderungskündigungen
 - ▶ Aber: Aufbau eines deutlich kleineren Standorts in Ost-Deutschland



Schlussfolgerungen und „lessons learned“

- ▶ Auseinandersetzungen um Verlagerung der Buchhaltung sind eingebettet in eine unternehmensspezifische „Zeitenwende“
 - ▶ Grundlegender Umbruch des Umgangs des Unternehmens mit den Angestellten
 - ▶ Konflikte um die Verlagerung der Buchhaltung haben eine „Vorgeschichte“: Teilnahme von Angestellten an kollektiven Protesten im Zuge der ERA-Einführung und gegen die Rationalisierungspläne des Managements
- ▶ Der geplante Aufbau eines Standorts in Osteuropa wird als „Frontalangriff“ erlebt und wird zum „Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt“
 - ▶ Verlagerung von Arbeitsplätzen in das Ausland als „Ungerechtigkeits Erfahrung“, ...
 - ▶ ... die neue, bisher tabuisierte Formen des Interessenhandelns legitimiert
- ▶ Konfrontative und partizipative Strategie des BR wird zum Katalysator der kollektiven Proteste
 - ▶ BR schafft durch seine Initiative „neue Räume“, in dem er den Protesten der Angestellten Legitimität verschafft
 - ▶ Voraussetzung: Über Jahre gewachsene Vertrauensbeziehungen und die partizipative Strategie, die Beschäftigten von Beginn an einbindet und zu Akteuren macht



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

Dr. Tobias Kämpf / PD Dr. Andreas Boes
ISF München
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
+49 (0) 89 272921-0



Back-Up: Hintergrund und Empirische Basis

- ▶ Ausgangspunkt: Von Forschungsprojekten zu den Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie vor und nach dem new economy Hype (ARB-IT1, ARB-IT2, Förderung HBS)...
- ▶ ... zu Forschungsprojekten über die Folgen der Globalisierung für die „Kopfarbeit“
 - ▶ **Export IT** – Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen (BMBF: 2005 – 2009)
 - ▶ **Offshoring** und einen neue Phase der Internationalisierung von Arbeit (HBS: 2007 – 2010)
 - ▶ **GlobePro** – Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit (BMBF: 2009 – 2011)
- ▶ Qualitative Erhebungen in ...
 - ... **Deutschland**
 - ... **Indien**
 - ... **Osteuropa** (Bulgarien, Ungarn, Slowakei, Russland)
 - ... **USA**
- ▶ Grundlage: Ca. **350 Interviews** seit 2006