

Tobias Kämpf

Zeitenwende für Hochqualifizierte

Offshoring und eine neue Phase der Globalisierung

Betriebsräteversammlung CSC Deutschland Solutions GmbH
Wiesbaden, 27. September 2010

- **Forschungsprojekte**
 - **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

Agenda



Global erfolgreich durch
professionelle Dienstleistungsarbeit

Eine neue Phase der Globalisierung

Vorreiterbranche IT: Neue globale Produktionsmodelle

Die Perspektive der Beschäftigten

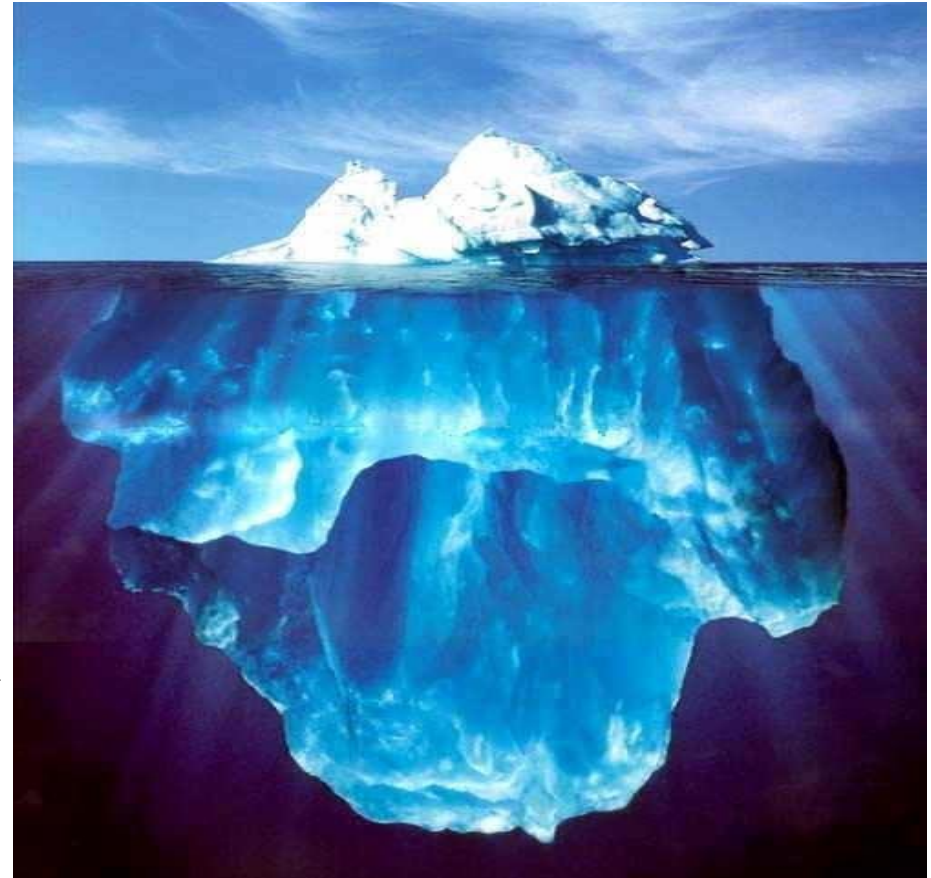
Herausforderung für Betriebsräte: Nachhaltige Internationalisierung

Offshoring – ein Thema mit großer Brisanz

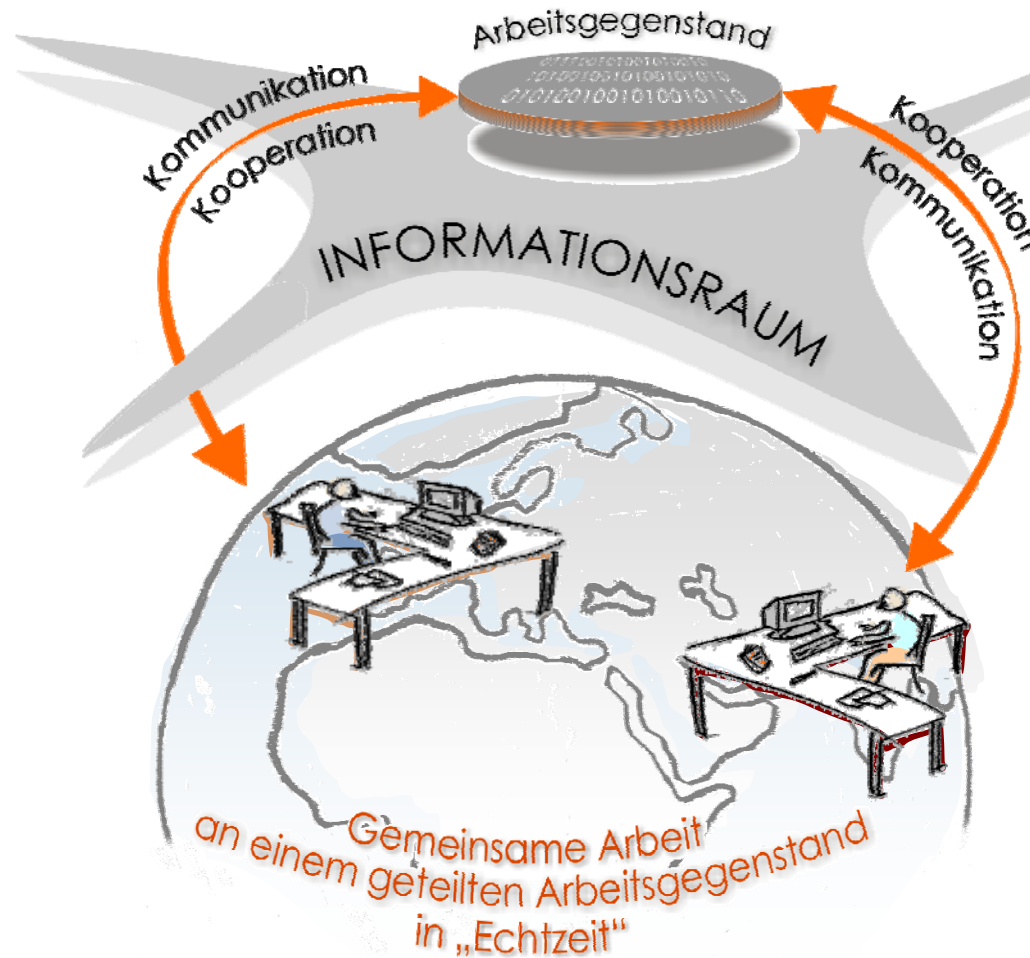
- Im Zentrum der Internationalisierung von Arbeit standen bisher die industrielle Fertigung und Produktion – Verlagerung von gering qualifizierten Industriearbeitsplätzen ist zur Normalität geworden
- Diskussion um „Offshoring“ deutet eine Trendwende an – auch hochqualifizierte Angestelltenarbeit gerät 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 („shared services“)
 - 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



Neue Phase der Globalisierung: Produktivkraftsprung als Basis



- Basis der Globalisierung 2.0 ist der **Informationsraum**: Informations- und Kommunikationsnetze bilden Basis für einen neuen globalen Handlungsraum
- **Arbeit**: Im Umgang mit digitalen Informationen ist global verteilte Arbeit möglich – „**Kopfarbeit**“ gerät in den Sog der Globalisierung
- So entsteht eine **neue Geographie der Wirtschaft**:
 - Weltunternehmen agieren global aus einem „Guss“
 - Digitalisierbare Dienstleistungen können global erbracht werden

Neue globale Produktionsstrukturen werden möglich

- Fortschreiten der Informatisierung von Arbeit → bisher nicht internationalisierbare Tätigkeitsbereiche und Arbeitsprozesse werden internationaler Arbeitsteilung zugänglich
- Auf Basis des Informationsraums, können Unternehmen heute Standortentscheidungen treffen, wo „es früher nichts zu entscheiden gab“, ...
- ... aber die Produktion wird nicht „ortlos“
 - Es entsteht ein neues Verhältnis von Raum und Ort
 - Neue Muster globaler Produktionsstrukturen
- Im Zentrum dieser Entwicklung steht die IT-Industrie
 - Enabler...
 - ... und Vorreiter

Agenda



Global erfolgreich durch
professionelle Dienstleistungsarbeit

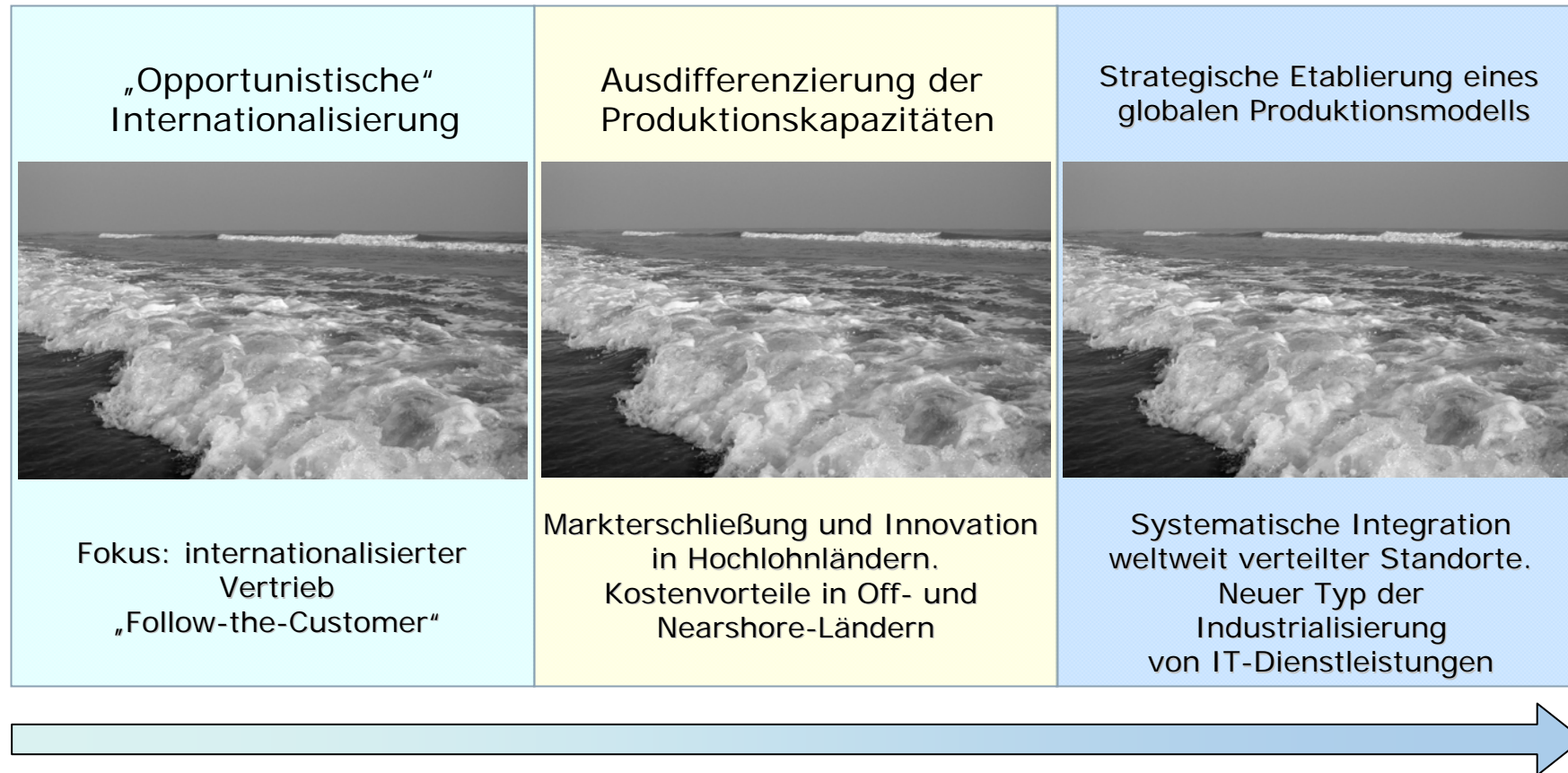
Eine neue Phase der Globalisierung

Vorreiterbranche IT: Neue globale Produktionsmodelle

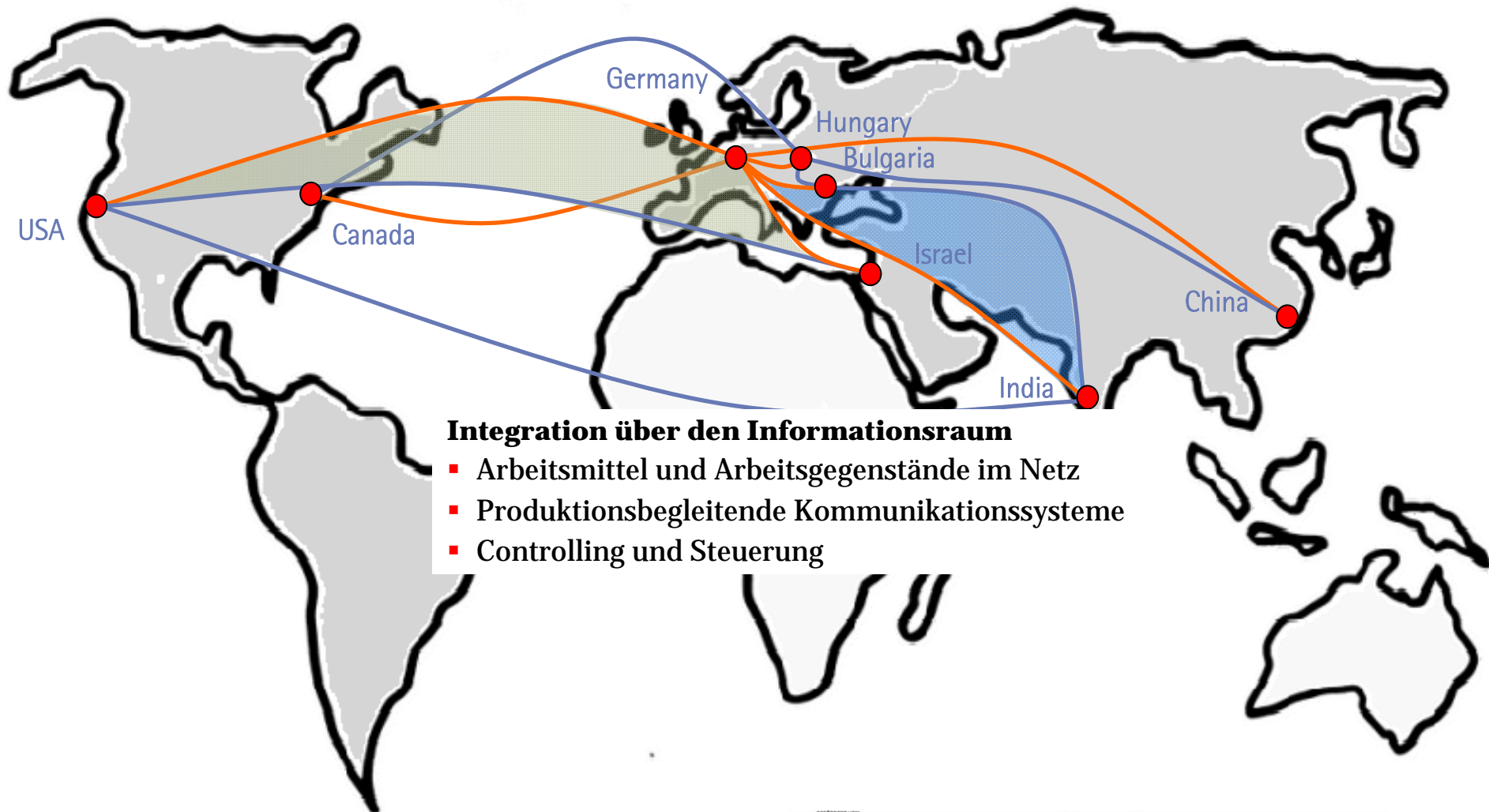
Die Perspektive der Beschäftigten

Herausforderung für Betriebsräte: Nachhaltige Internationalisierung

Phasen der Internationalisierung im Bereich IT-Dienstleistungen und Software -Entwicklung



Beispiel I Global verteilte Software-Entwicklung

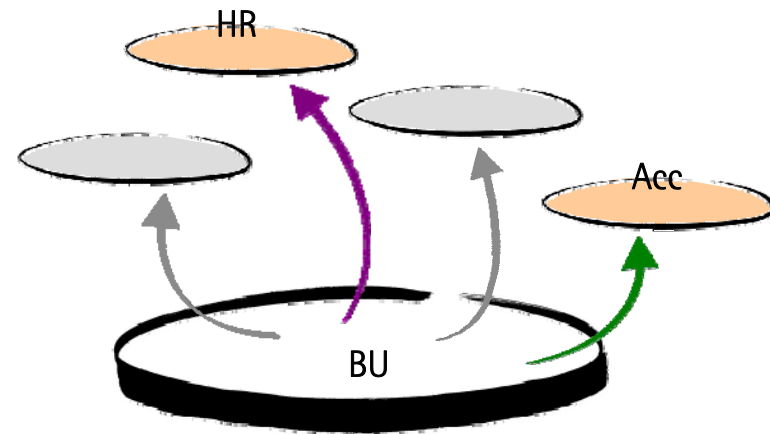
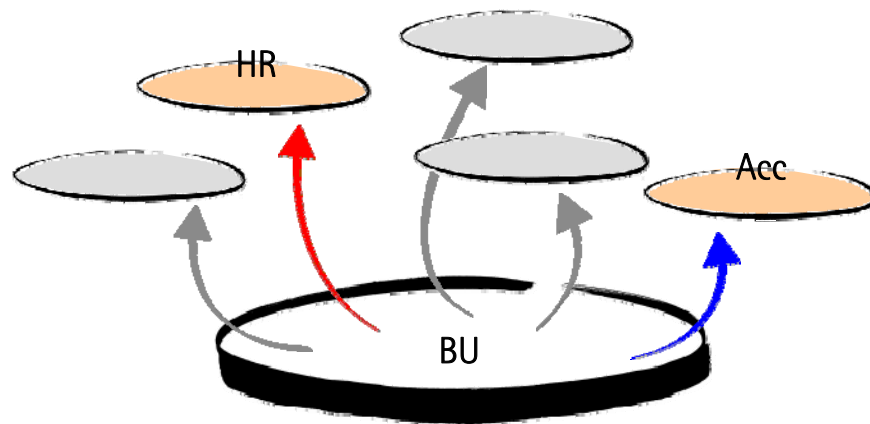


Integration über den Informationsraum

- Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände im Netz
- Produktionsbegleitende Kommunikationssysteme
- Controlling und Steuerung

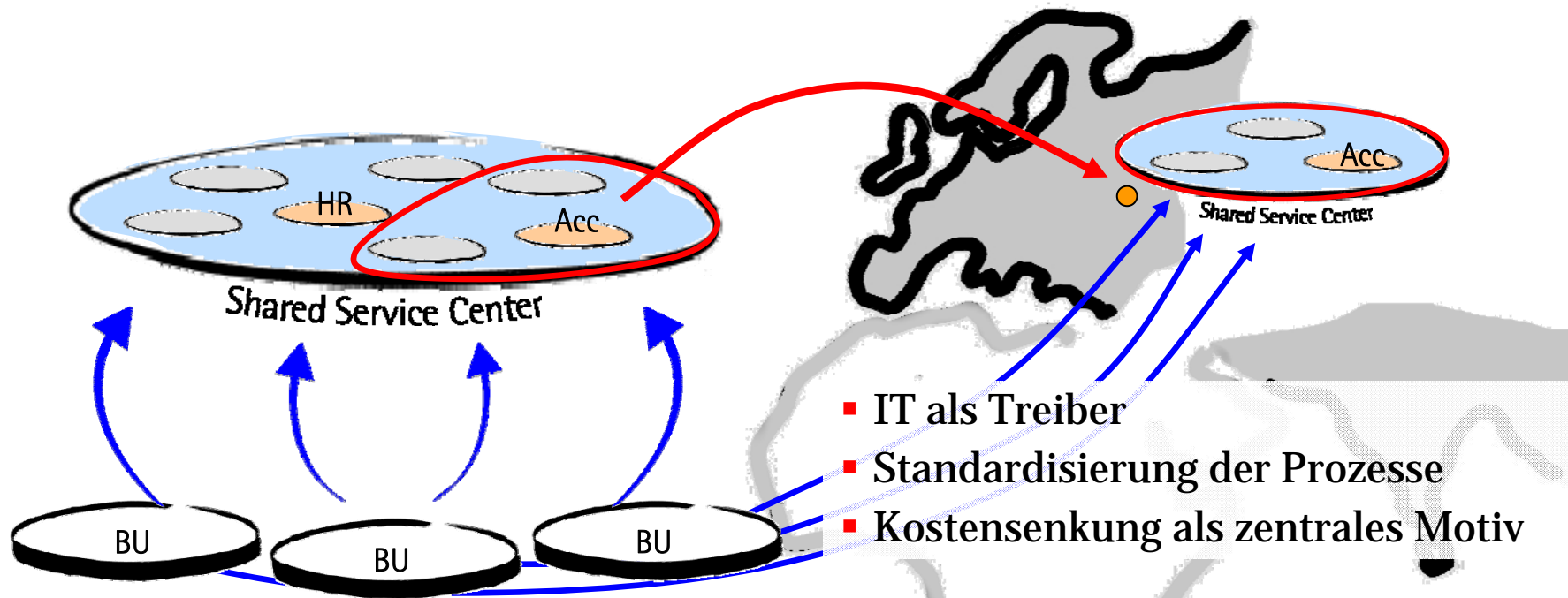
Shared Services: Verlagerung und Globalisierung von Verwaltungsfunktionen

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



Shared Services: Verlagerung und Globalisierung von Verwaltungsfunktionen

- Bündelung an einem Standort – Homogenisierung der Prozesse

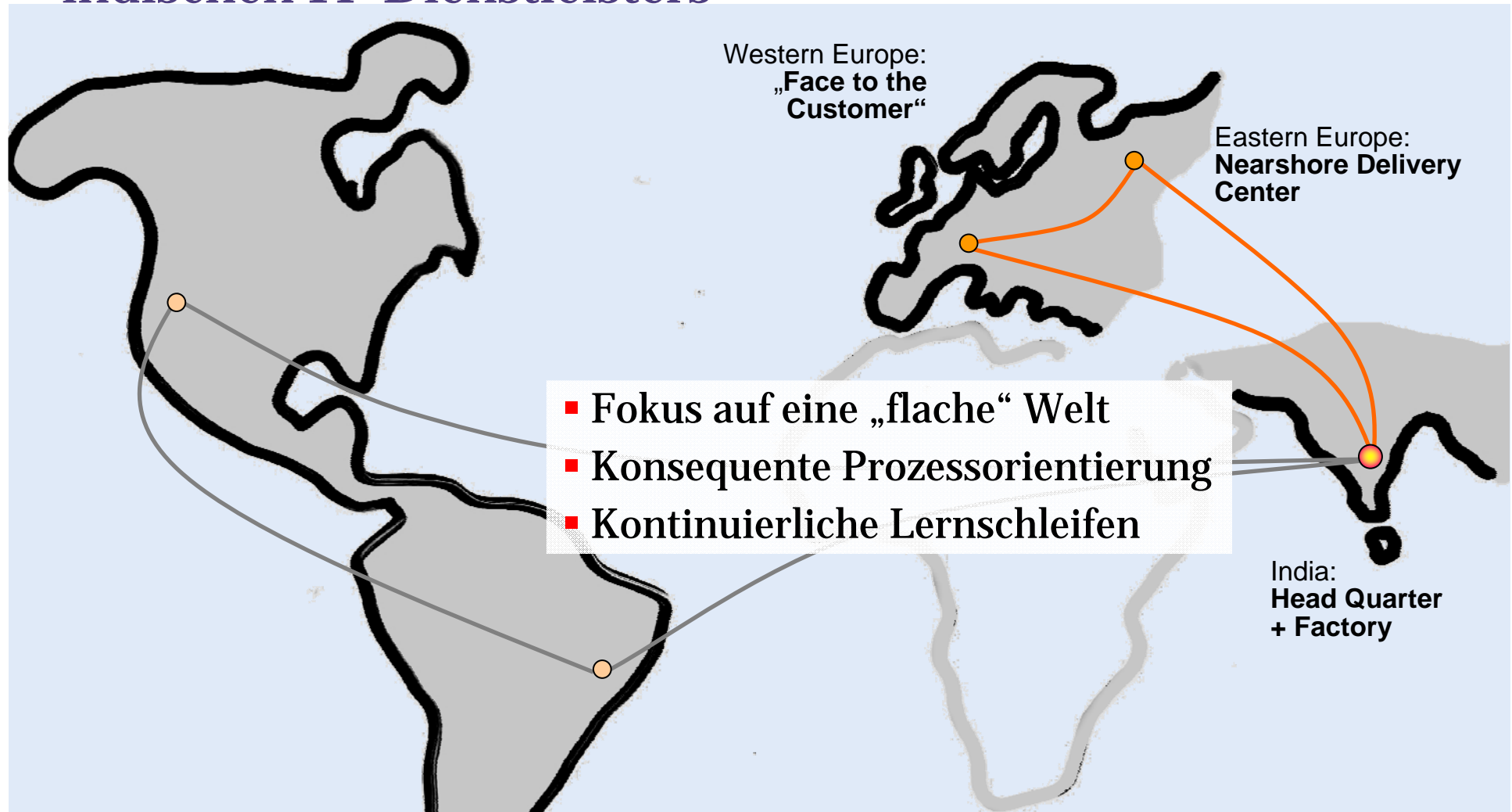


- Verlagerung von Teilen des Shared Service Center ins Ausland

Beispiel III Global Delivery Modell eines indischen IT-Dienstleisters

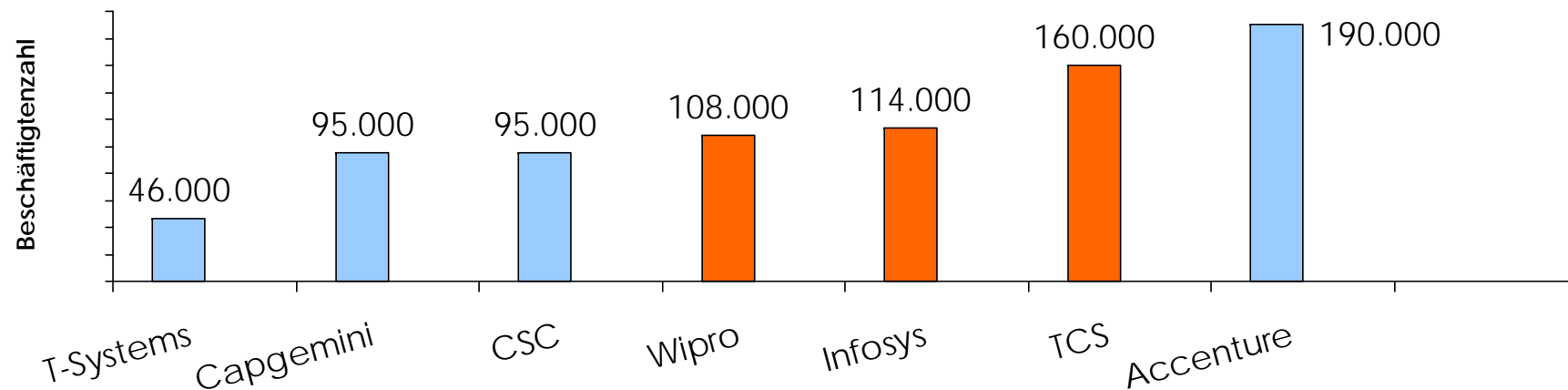


Global erfolgreich durch
professionelle Dienstleistungsarbeit



Aufstieg Indien: Ausdruck einer neuen Phase der Globalisierung in der IT

- Globale Geschäftsmodelle – Benchmark indische Unternehmen
- Indien verfügt mittlerweile aber über mehrere eigenständige IT-Dienstleister von internationalem Niveau: TCS, Infosys, Wipro, HCL
- Enormes Wachstum: TCS wuchs in den letzten 3 Jahren um mehr als 65.000 Mitarbeiter, Infosys um 40.000 und Wipro um 35.000 Beschäftigte



- Das Cluster aus wichtigen Welt-IT-Unternehmen erzeugt einen Silicon-Valley-Effekt → Von der verlängerten Werkbank zum strategischen Ort

Agenda



Global erfolgreich durch
professionelle Dienstleistungsarbeit

Eine neue Phase der Globalisierung

Vorreiterbranche IT: Neue globale Produktionsmodelle

Die Perspektive der Beschäftigten

Herausforderung für Betriebsräte: Nachhaltige Internationalisierung

Internationalisierung als sozialer Prozess

- **Es gibt keinen Automatismus: Internationalisierung ist ein sozialer Prozess mit “offenem Ende”**
 - Einerseits entstehen neuartige Konkurrenzverhältnisse - eine neue Phase der Standortkonkurrenz ist zu befürchten
 - Andererseits sind die neuen globalen Produktionsmodelle voraussetzungsreich und abhängig von der Bereitschaft der Beschäftigten, sich in Internationalisierungsprozesse einzubringen
- **Unsere Untersuchungen zeigen: Die meisten IT-Unternehmen in Deutschland konzentrieren sich immer noch auf das Leitbild Offshoring und nicht auf nachhaltige Internationalisierungsstrategien**
 - Einseitiger Fokus auf Kostensenkung und Verlagerungen an Niedriglohnstandorte
 - Zusammenarbeit zumeist nach dem Modell der “verlängerten Werkbank”
 - Standortkonkurrenz: Beschäftigtengruppen werden gegeneinander ausgespielt
- **Ergebnis → Wettbewerb und Standortkonkurrenzen gefährden den Erfolg neuer globaler Produktionsmodelle**

Beschäftigte und die Internationalisierung: Angst vor Arbeitsplatzabbau

- Beschäftigte erweisen sich in der Praxis der Internationalisierung als wichtige Träger und Protagonisten von Lernprozessen
- Individuelles Engagement, Offenheit und Bereitschaft zur Optimierung von Prozessen werden häufig überlagert ...
 - von der Angst vor Personalabbau und
 - von der Sorge um die Zukunft des eigenen Standorts
- Konkurrenz statt Kooperation: Kultur des „Misstrauens“
 - Bislang vertrauensvolle Beziehungen zum Management werden in Frage gestellt
 - Ressentiments und Vorurteile gegenüber ausländischen Kollegen belasten die Zusammenarbeit
 - Festhalten an vorhandenen Routinen und wenig Veränderungsbereitschaft
 - Wissen wird zurückgehalten
- Beschäftigte sehen sich als „Opfer“ der Globalisierung → Lernprozesse werden blockiert

Das brennt den Beschäftigten „auf den Nägeln“ ...

- **Unsicherheit bezüglich der eigenen Zukunft**
 - Mittelfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes
 - Individuelle „Beschäftigungsfähigkeit“
- **Veränderung des Tätigkeitsprofils und der Arbeit**
 - Sinkender Anteil reiner Programmierfähigkeiten und verstärkte Arbeitsteilung
 - Neue Managementaufgaben
 - Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen
- **Mangelnde Transparenz und Einbindung in den Internationalisierungsprozess**
 - Mittelfristige Planungen und Strategien des Unternehmens
 - Vollkostenrechnung und Bilanz
 - Nicht-Berücksichtigung der Erfahrungen der Beschäftigten
 - Mangelnde Anerkennung als Experten
- **Langfristige Folgen für die Wettbewerbssituation des Unternehmens**
 - Know-how-Verluste und Innovationsfähigkeit
 - Betriebswirtschaftliche Bilanz und Rentabilität
 - „Was wird aus dem eigenen Standort“?

Ungenutzte Potenziale

- Es drohen Motivationsprobleme → Aktives „commitment“ erscheint den Beschäftigten unter gegebenen Bedingungen „irrational“ und gegen die eigenen Interessen gerichtet
- Beschäftigte verweigern sich der Internationalisierung jedoch nicht grundsätzlich – notwendig sind jedoch spezifische Bedingungen, damit sie sich für die Internationalisierung engagieren
- Voraussetzungen und „Forderungen“ aus der Perspektive der Beschäftigten:
 - Professionalität
 - Stabilität
 - Transparenz
 - Vertrauen & Wertschätzung
 - Ressourcen

Agenda



Global erfolgreich durch
professionelle Dienstleistungsarbeit

Eine neue Phase der Globalisierung

Vorreiterbranche IT: Neue globale Produktionsmodelle

Die Perspektive der Beschäftigten

Herausforderung für Betriebsräte: Nachhaltige Internationalisierung

- **Arbeit und Beschäftigung in Deutschland**
 - Arbeitsplatzabbau und Zukunft der Beschäftigung
 - Neue Unsicherheiten sogar für Hochqualifizierte
- **Wandel der Arbeitsbedingungen und veränderte Stellung der Hochqualifizierten**
 - Wertschätzung und Anerkennung vs. einer neuen Ökonomie der Entwertung
 - Sinnverluste: Wie ist die Zunahme gesundheitlicher Belastungen zu verhindern?
- **Qualifizierung für die Globalisierung**
 - Zukunft des mittleren Qualifikationsbereichs?
 - Kompetenzentwicklung für international vernetztes Arbeiten
- **Strategische Orientierung der Innovationspolitik in Deutschland**
 - High Road-Strategie – quo vadis?
 - Von der Kosten- zur Innovationsfalle?
- **Strategische Ausrichtung im Umgang mit der Internationalisierung**
 - Von Abwehrkämpfen zu einem Leitbild der nachhaltigen Internationalisierung?

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

**Dr. Tobias Kämpf
ISF München
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
+49 (0) 89 272921-0
<http://www.globepro.de>**