

# Offshoring

und eine neue Phase der Internationalisierung von Arbeit



Andreas Boes, Tobias Kämpf

## Zeitenwende für Hochqualifizierte

Eine neue Phase der Globalisierung und die Folgen für  
die Arbeitsbeziehungen

Konferenz der Hans-Böckler-Stiftung:

*„Zeitenwende für Hochqualifizierte – Veränderte Koordinaten der Angestelltenarbeit?“*

3. Februar 2010 in Frankfurt/Main, IG Metall Zentrale



# Hintergrund und Empirische Basis

- ▶ **Forschungsgegenstand:** Explorative Analyse der Auswirkungen und Folgen der neuen Phase der Globalisierung für Hochqualifizierte und Angestellte
  - ▶ Perspektive der Beschäftigten steht im Zentrum
  - ▶ Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in verschiedenen Feldern
  - ▶ Herausforderungen für Gewerkschaften und Betriebsräte
- ▶ **Ziel:** Untersuchung der Bedingungen und Möglichkeiten erfolgreicher Mitbestimmungspolitik ...
  - ▶ unter dem Druck von Globalisierung und drohenden Arbeitsplatzverlagerungen ...
  - ▶ in Bereichen, in denen Gewerkschaften und Betriebsräte traditionell schwach repräsentiert sind
- ▶ **Empirische Basis:** 8 Fallstudien in den Untersuchungsfeldern Software-Entwicklung/IT-Dienstleistungen, Shared Services, Forschung und Entwicklung
  - ▶ 37 Expertengespräche (Management, HR, Internationale Projektleiter, Betriebsräte, Gewerkschaften)
  - ▶ 65 Intensivinterviews mit Beschäftigten
- ▶ **Förderung** durch die Hans-Böckler Stiftung, Laufzeit 2007-2010

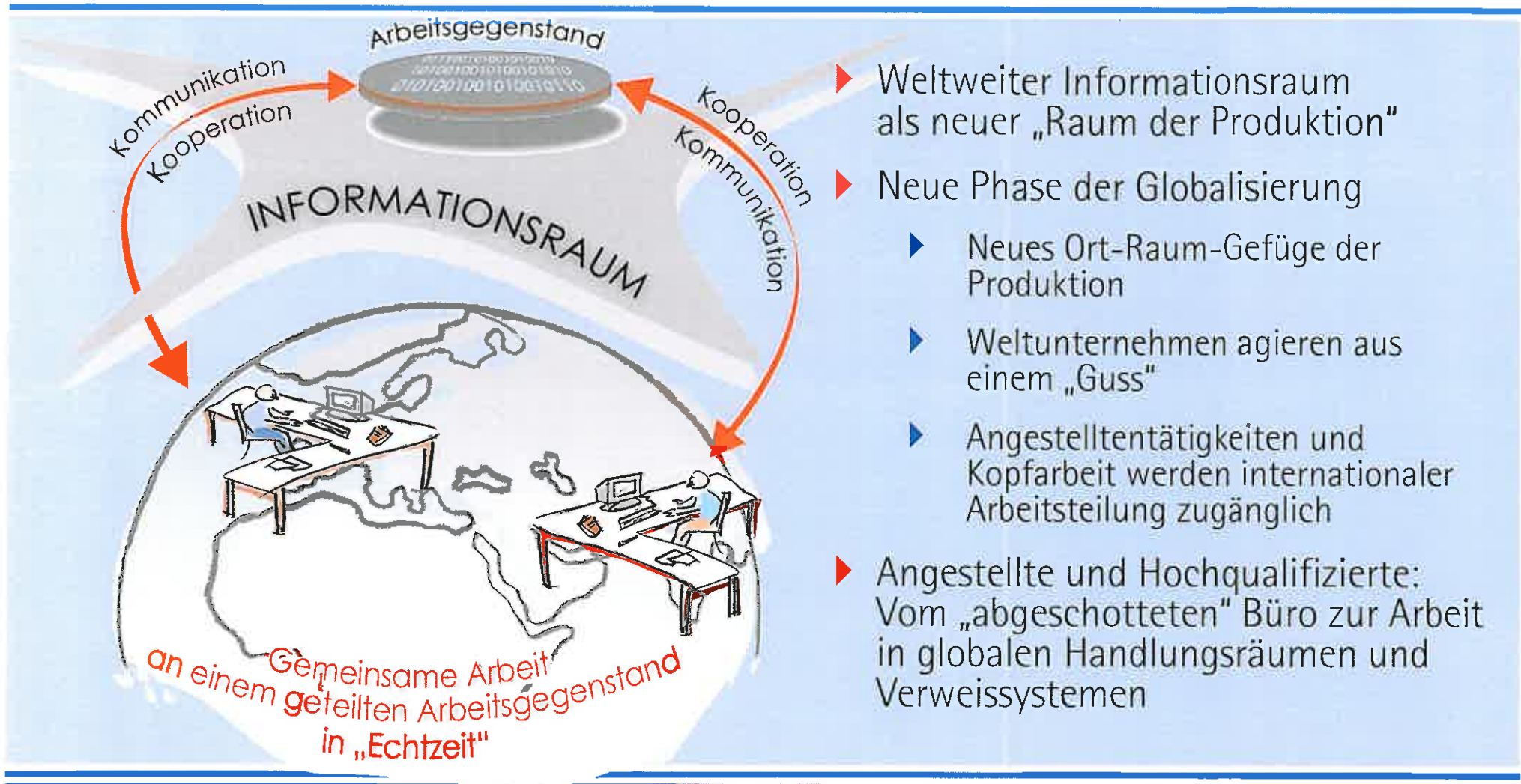


# Agenda

- ▶ Eine neue Phase der Globalisierung – Die Globalisierung erreicht die Büros
- ▶ Zeitenwende für Hochqualifizierte – Auf dem Weg zu einer echten Lohnarbeit
- ▶ Arbeitsbeziehungen am Scheideweg – Neue Formen von Arbeitnehmerbewusstsein zwischen Ohnmacht und Solidarität

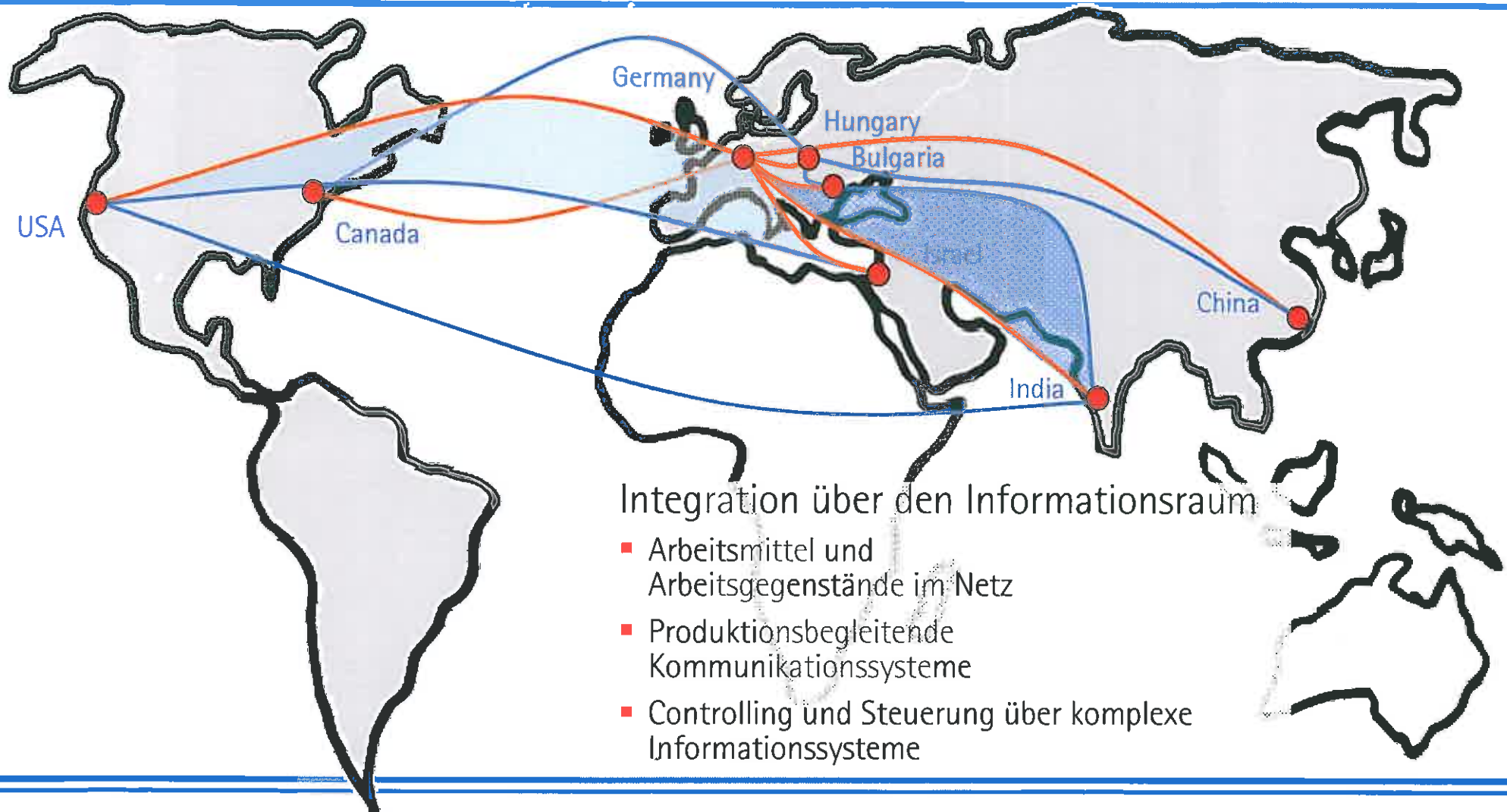


# Eine neue Phase der Globalisierung: Produktivkraftsprung als Basis





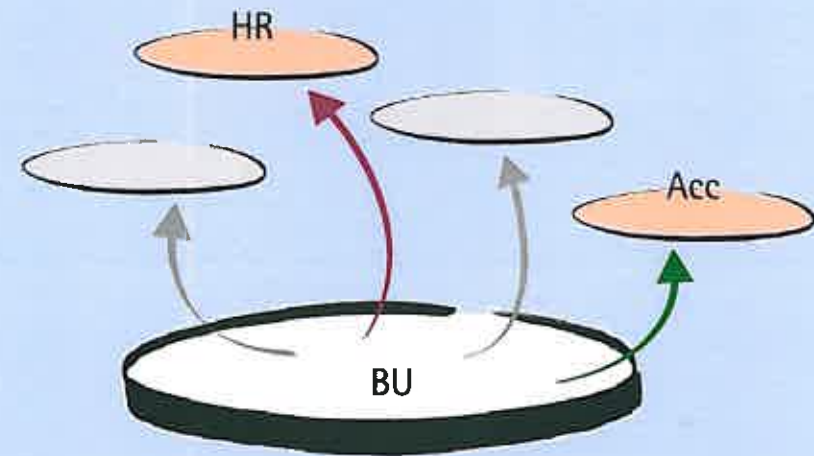
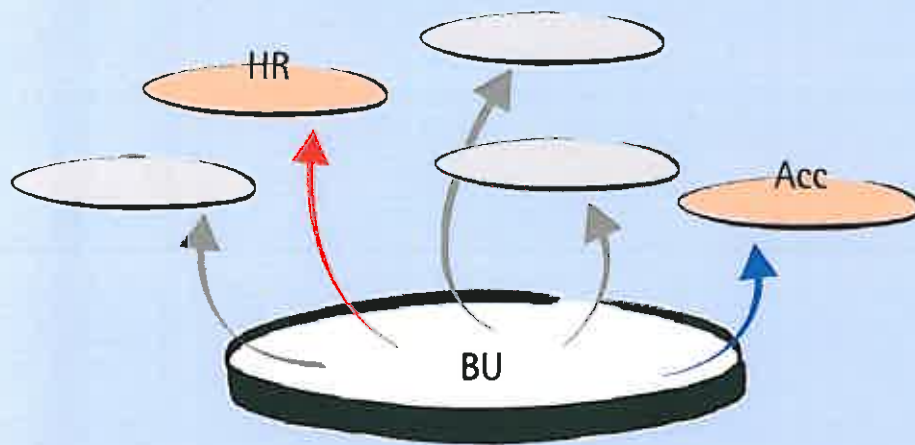
# Beispiel IT: Globales Netzwerk von Labs in der Software Entwicklung



# Beispiel Shared Services: Verlagerung und Globalisierung von Verwaltungsfunktionen



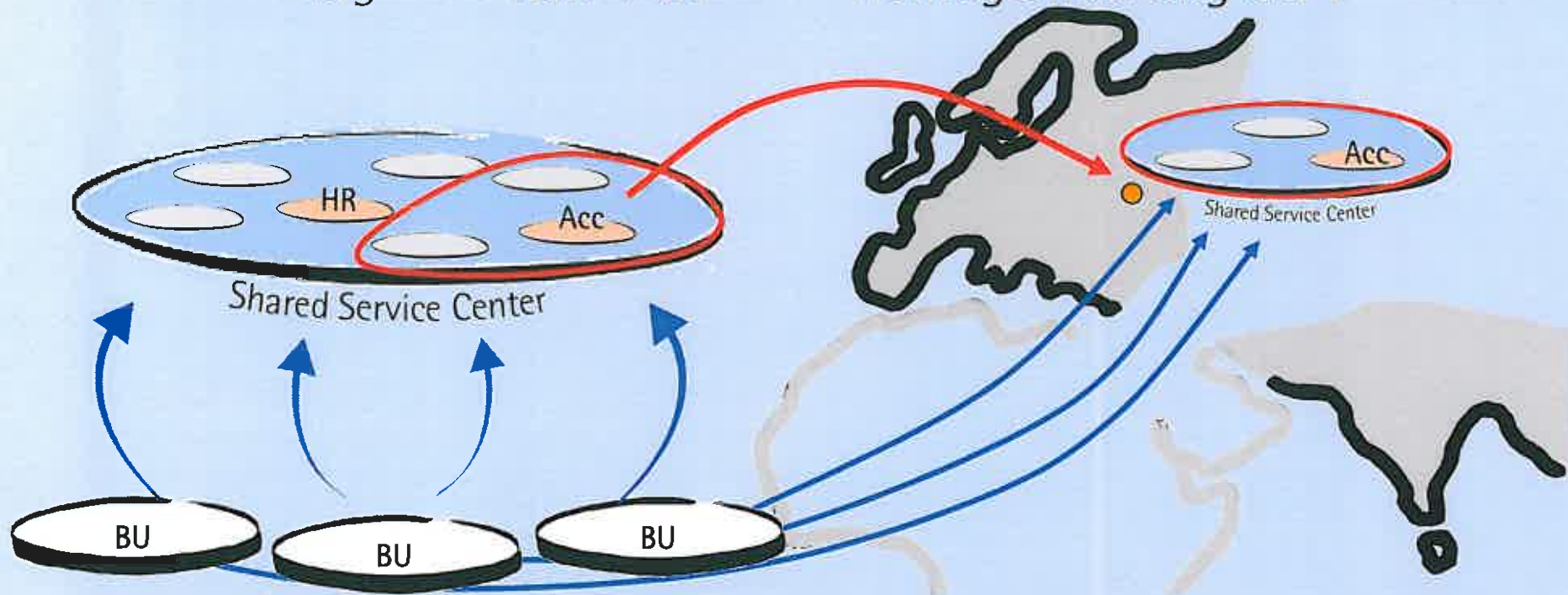
- ▶ Ausgangssituation: Business Units mit jeweiligen unterstützenden Funktionen und unterschiedlichen Prozessen



# Beispiel Shared Services: Verlagerung und Globalisierung von Verwaltungsfunktionen



- ▶ Bündelung an einem Standort – Homogenisierung der Prozesse



- ▶ Verlagerung von Teilen des Shared Service Center ins Ausland

# Beispiel Forschung & Entwicklung: Auch hier gewinnt die Globalisierung an Dynamik, aber ...



- ▶ Globale verteilte Entwicklungsstandorte eines großen Technologiekonzerns





# Agenda

- ▶ Eine neue Phase der Globalisierung – Die Globalisierung erreicht die Büros
- ▶ Zeitenwende für Hochqualifizierte – Auf dem Weg zu einer echten Lohnarbeit
- ▶ Arbeitsbeziehungen am Scheideweg – Neue Formen von Arbeitnehmerbewusstsein zwischen Ohnmacht und Solidarität



## „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: Von der „formellen“ zur „reellen“ Lohnarbeit



# Agenda

- ▶ Eine neue Phase der Globalisierung – Die Globalisierung erreicht die Büros
- ▶ Zeitenwende für Hochqualifizierte – Auf dem Weg zu einer echten Lohnarbeit
- ▶ Arbeitsbeziehungen am Scheideweg– Neue Formen von Arbeitnehmerbewusstsein zwischen Ohnmacht und Solidarität

# Historischer Bruch in der Entwicklung der Interessenidentitäten der Hochqualifizierten



- ▶ In weiten Teilen der Angestelltenarbeit traditionell hegemonial → „Beitragsorientierung“ (Kotthoff)
  - ▶ Sinnperspektive der Beschäftigten: als Hochqualifizierte Beitrag leisten zum Erfolg des Unternehmens
  - ▶ Das soziale Gefüge des Unternehmens erscheint als Interesseneinheit bzw. Partnerschaft
- ▶ Befund 1: Erosion der Beitragsorientierung → Beitragsorientierung nicht mehr hegemoniale Interessenidentität
  - ▶ Einseitige Kündigung des „impliziten Vertrags“ durch Management: 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 Hochqualifizierten und Unternehmen/Management
  - ▶ Zeitenwende: Neue Qualität der Lohnarbeitserfahrung prägt die Orientierungen der Hochqualifizierten
- ▶ Befund 2: Ende der Beitragsorientierung führt zu Neuorientierungsprozessen bei den Hochqualifizierten → veränderte Szenerie in den Unternehmen
  - ▶ Beitragsorientierung fast nur noch bei Führungskräften zu finden
  - ▶ Historischer Bruch in der Entwicklung der Interessenidentitäten von Hochqualifizierten: Neue Formen von Arbeitnehmerbewusstsein zwischen Ohnmacht und Solidarität



# Hochqualifizierte quo vadis?

- ▶ Lohnarbeitserfahrungen in neuer Qualität führen zu einem neuen Selbstverständnis vieler Hochqualifizierter: 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 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



# Arbeitsbeziehungen am Scheideweg

- ▶ Zwischen den Polen „Arbeitnehmer wider Willen“ und „manifeste Arbeitnehmer“ existiert keine chinesische Mauer → künftige Entwicklung ist abhängig von der weiteren Dynamik der sozialen Auseinandersetzungen im Bereich hochqualifizierter Arbeit
- ▶ Arbeitsbeziehungen am Scheideweg
  - ▶ Negativszenario: Ökonomie der Entwertung – Vereinzelung und Ohnmacht der Beschäftigten
  - ▶ Positivszenario: Kultur der Solidarität – neue Qualität der Mitbestimmung und der Handlungsfähigkeit
- ▶ Entwicklung einer neuen Kultur der Solidarität hängt von der Ausbildung einer produktiven Beziehung zwischen Gewerkschaften/Betriebsräten und diesen „neuen Arbeitnehmertypen“ ab
- ▶ Angestellte und Hochqualifizierte als strategische Zielgruppe von Gewerkschaften und Betriebsräten



# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

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