

Andreas Boes, Tobias Kämpf, Thomas Lühr

**Neue Koordinaten für Angestellte:
Kaufmännische Angestellte als Zielgruppe für die IG Metall**

Workshop der IG Metall

Frankfurt, 15. September 2011

Warum muss sich die IG Metall heute mehr um die kaufmännischen Angestellten kümmern?

- **Wandel der Arbeit:**
Für die Angestellten hat sich das „strategische setting“ in ihrer Arbeit grundlegend verändert
- **Neue Strategien des Interessenhandelns:**
Zur Durchsetzung ihrer Interessen brauchen die kaufmännischen Angestellten kollektive Strukturen

Forschungshintergrund

- Forschungsprojekte zum Wandel von Angestelltenarbeit
 - **ARB-IT 1 + 2** - Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie “ (HBS: 1998 - 2004)
 - **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)
 - **Diwa-IT** – Demografischer Wandel und Prävention in der IT (BMBF: 2007-2010)
 - **GlobePro** – Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit (BMBF: 2009 – 2011)
 - **Frauen in Karriere** – Chancen und Risiken für Frauen in modernen Unternehmen (BMBF 2009 – 2013)
- Umfangreiche empirische Basis – Fallstudien in verschiedenen Bereichen
 - IT-Industrie
 - Elektroindustrie
 - Automobilindustrie
 - Bankenwirtschaft
- Insgesamt können wir auf mehr als 750 Intensiv-Interviews zurückgreifen

Agenda

- **Analyse: Neue Koordinaten der Angestelltenarbeit – „Unternehmen 2.n“ und „System permanenter Bewährung“**
- **Die Perspektive der Beschäftigten – Neue Lohnarbeitserfahrungen, Wandel in den Köpfen**
- **Kaufmännische Angestellte als Zielgruppe – Zentrale Themen und strategische Grundorientierung**

Umbruch in den Unternehmen – Arbeitswelt im Wandel

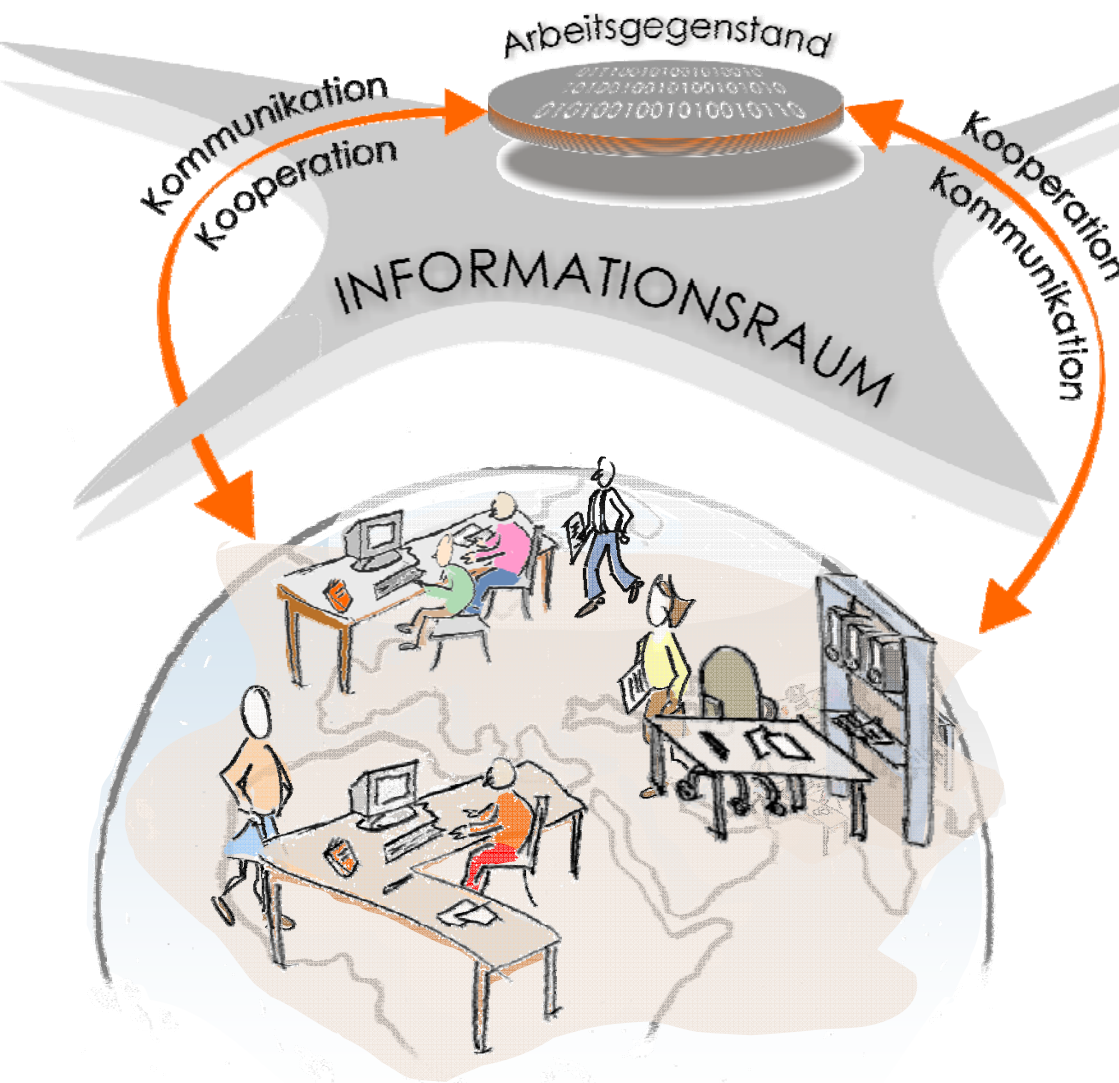
**Kaufmännische Angestellte erleben einen
grundlegenden Umbruch in ihrer Arbeit und in
den Unternehmen**

Zentrale Stichworte sind...

- **Globalisierung**
- **Informatisierung der Unternehmen**
- **Standardisierung und Industrialisierung**
- **Marktorientierte Steuerungsformen**
- **Wandel der Unternehmenskultur**
- **...**

Analyse I

Produktivkraftsprung Informationsraum



- **Globaler Informationsraum als neuer sozialer Handlungsraum**
- **Arbeit:** Informationsraum wird zum neuen Raum der Produktion
- **Systemische Integration:** Unternehmen agieren global integriert aus einem „Guss“
 - IT-gestützte Prozessorientierung
 - Neue Steuerungs- und Koordinationsmechanismen – Steuern über Zahlen und „Öffentlichkeit“
- **Vernetzung und Globalisierung:** Arbeit in global verteilten Wertschöpfungsketten (z.B. „Shared Services“)
- **Angestellte besonders betroffen** – Zentrale Koordinaten der Angestelltenarbeit verändern sich

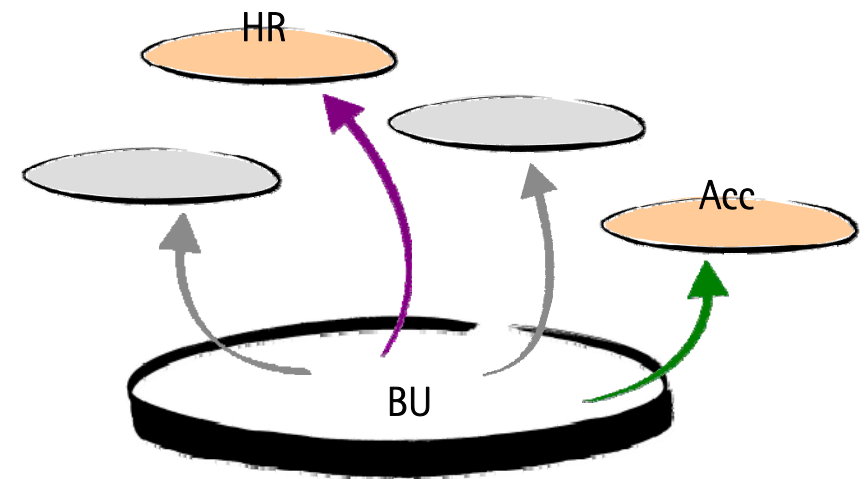
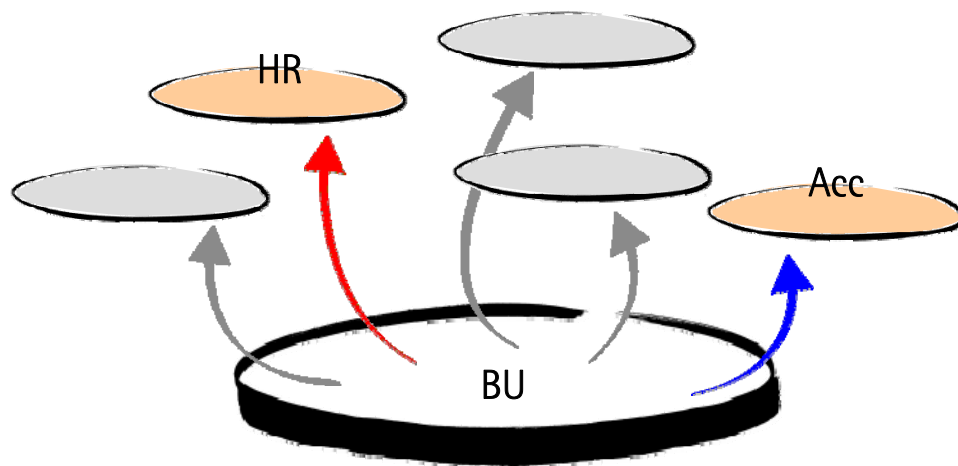
Analyse II

„Unternehmen 2.n“

- Neue Qualität der Informatisierung führt zu grundlegenden Veränderungen, wie Unternehmen „funktionieren“ → „Unternehmen 2.n“
- Globalisierung als zentrales Bezugssystem: Das „Unternehmen 2.n“ agiert global integriert als Teil globaler Märkte und Wertschöpfungsketten
- Systemische Integration als neues Organisationsprinzip
 - Standardisierung und konsequente Prozessorientierung – Im Fokus sind Angestelltenbereiche
 - Vom „Silo“ und dem „Fürstentum“ zur systemisch integrierten Organisation
- Grundlegender Wandel von Führung und Management
 - „Steuern über Zahlen“: Informatisierung als Basis
 - Ökonomisierung der Sozialbeziehungen: Vertrauen zwischen Angestellten und Management erodiert
- Neuer Typ der Industrialisierung → Angestelltentätigkeiten und Kopfarbeit werden zum Gegenstand von Industrialisierungsprozessen
 - Einerseits werden traditionelle Industrialisierungsansätze übertragen, andererseits werden neue Formen der Industrialisierung jenseits des Taylorismus entwickelt
 - „Objektiver Prozess“ als Leitvorstellung: Neue Nutzung geistiger Potentiale, ohne vom konkreten Individuum abhängig zu sein
 - Einbettung in „Lean Management“, „Lean Office“ oder „Lean Administration“

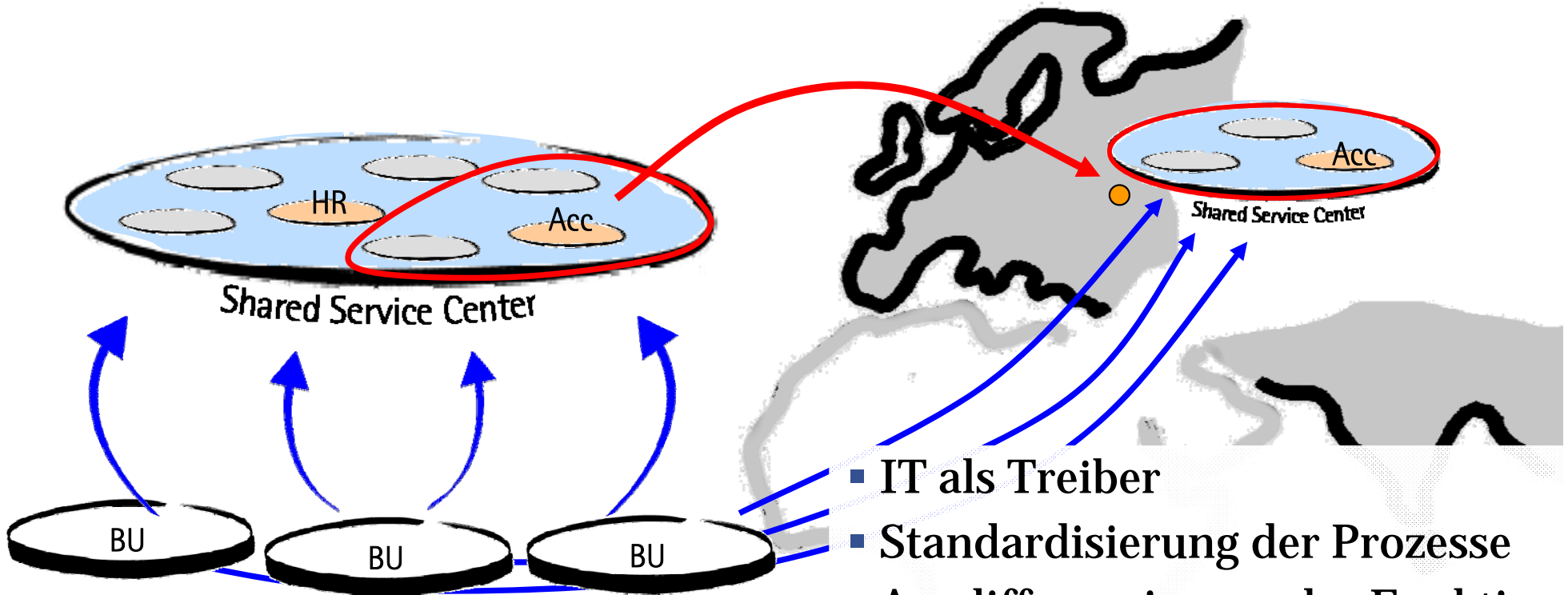
Fallbeispiel Shared Services

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



Fallbeispiel Shared Services

- Bündelung an einem Standort – Homogenisierung der Prozesse



- Verlagerung von Teilen des Shared Service

- IT als Treiber
- Standardisierung der Prozesse
- Ausdifferenzierung der Funktionen – z.B. in „Factory“ & „Center of Excellence & Business Partner“

Analyse III

„System permanenter Bewährung“

- Neuer Modus der Kontrolle und Integration im Unternehmen 2.n: Von der „verantwortlichen Autonomie“ (Friedman) ...
 - ... zu einem neuen „System permanenter Bewährung“ (Boes, Bultemeier)
 - Informatorische Durchdringung: Abteilungen, Teams und einzelne Beschäftigte werden auf Basis von Kennzahlen vergleichbar
 - Zugehörigkeit zum Unternehmen wird optional gestellt
 - Veränderte Aufstiegs- und Karrieremuster: Von der Seniorität zu Performance und Zielerreichung
 - Leistung „ohne Grenzen“ im „System permanenter Bewährung“
 - Die Beschäftigten sehen sich für Ziele verantwortlich, deren Erreichen immer schwieriger wird
 - Die Zugehörigkeit zum Unternehmen wird an die Zielerreichung gebunden
 - Die eigene Leistungsfähigkeit muss immer wieder auf Neue bewiesen werden, um die Zugehörigkeit zum Unternehmen zu rechtfertigen
- ➔ Arbeit wird zur permanenten Bewährungsprobe: Für die Beschäftigten wird es immer schwieriger „Grenzen zu ziehen“

Agenda

- **Analyse: Neue Koordinaten der Angestelltenarbeit – „Unternehmen 2.n“ und „System permanenter Bewährung“**
- **Die Perspektive der Beschäftigten – Neue Lohnarbeitserfahrungen, Wandel in den Köpfen**
- **Kaufmännische Angestellte als Zielgruppe – Zentrale Themen und strategische Grundorientierung**

Neue Zeiten für Angestellte...

- **Zentrales Forschungsergebnis: In allen Untersuchungsfeldern nehmen die Angestellten einen Bruch in der Entwicklung ihrer Arbeitssituation wahr**
- **Die Beschäftigten erleben eine Veränderung der Rahmenbedingungen ...**
 - Globalisierung und verschärfter Wettbewerb
 - Neuausrichtung der Unternehmen – „Unternehmen 2.n“
 - „System permanenter Bewährung“
- **... und komplementär erfahren sie grundlegende Veränderungen der Arbeit selbst**
 - Standardisierung von Arbeitsinhalten und –prozessen ...
 - ... bis hin zu einer „Industrialisierung neuen Typs“
- **Verlust der bisherigen privilegierten Position im Unternehmen: Neuer Umgang der Unternehmen mit den Angestellten**
- **Tiefgreifende Erfahrung von Entwertung**

Neue Lohnarbeitserfahrungen – Erosion des Angestelltenstatus

Angestellte erfahren sich zunehmend als „normale“ Arbeitnehmer – zentrale Lohnarbeitserfahrungen sind:

- **Neue Unsicherheiten**
 - Personalabbau, permanente Reorganisation & Verlagerungen → Ausdruck „neuer Zeiten“
 - Zukunftsgewissheit geht verloren – „Prekarität ist überall“ (Bourdieu)
 - **Kulturwandel in den Unternehmen: „... alles wird irgendwie kälter und instrumenteller...“**
 - Ökonomisierung der Unternehmenskulturen: „Zahlen statt Menschen“
 - Bruch der impliziten Verträge – Loyalität und Vertrauen zum Management gehen verloren
 - **Verlust von Handlungs- und Autonomiespielräumen**
 - Industrialisierung und Standardisierung
 - Sinnverluste und Frustration auf Seiten der Beschäftigten
 - **„System permanenter Bewährung“ & verschobene Anerkennungsordnungen**
 - Arbeit als permanente Bewährungsprobe: Täglich gilt es neu zu zeigen, dass man es ‚verdient‘ hat, dazugehören
 - Aus einem Anerkennungsverhältnis wird ein Schuldverhältnis
- „Austauschbarkeit“ wird zur Handlungsgrundlage – Von der „formellen“ zur „reellen“ Lohnarbeit

Wandel in den Köpfen: Neue Formen von Arbeitnehmerbewusstsein

- **Früher:** Kaufmännische Angestellte → Interessenidentität „latenter Arbeitnehmer“: sie erleben sich zwar habituell und „qua Herkunft“ als Arbeitnehmer, das eigene „Arbeitnehmer-Sein“ wird jedoch nicht handlungsleitend, weil das Arbeitsumfeld von der hegemonialen „Beitragsorientierung“ (Kotthoff) bestimmt ist
- **Heute:** Erosion der „Beitragsorientierung“ in den Angestelltenbereichen und Neuorientierungsprozesse in Richtung Arbeitnehmerbewusstsein
 - **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
 - Verlust ihrer Sonderstellung als Grundlage der Neubestimmung ihrer Interessenidentitäten
 - „Romantische“ Blick zurück blockiert neue Handlungsstrategien und führt zu Anpassung
 - Ohnmacht und Verlust von Handlungsfähigkeit
- Auch die kaufmännischen Angestellten beginnen sich als „latente Arbeitnehmer“ in dem Spannungsfeld aus „manifester Arbeitnehmer“ und „Arbeitnehmer wider Willen“ neu zu verorten

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 in Angestelltenbereichen
- **Arbeitsbeziehungen am Scheideweg**
 - Negativszenario: Neue Ökonomie der Entwertung und Ohnmacht der Beschäftigten
 - Positivszenario: Kultur der Solidarität - neue Qualität der Mitbestimmung und Handlungsfähigkeit
- Entwicklung einer neuen Kultur der Solidarität hängt von der Ausbildung einer produktiven Beziehung zwischen Gewerkschaften/Betriebsräten und „neuen Arbeitnehmertypen“ ab

Agenda

- **Analyse: Neue Koordinaten der Angestelltenarbeit – „Unternehmen 2.n“ und „System permanenter Bewährung“**
- **Die Perspektive der Beschäftigten – Neue Lohnarbeitserfahrungen, Wandel in den Köpfen**
- **Kaufmännische Angestellte als Zielgruppe – Zentrale Themen und strategische Grundorientierung**

Themen & Anknüpfungspunkte

- Neue Unsicherheiten & Sorge um den Arbeitsplatz
- Standardisierung und Prozessorientierung
- Anerkennung & Wertschätzung
- Neue Arbeitsbelastungen: Angestellte auf dem Weg zum Burn-Out
- Globalisierung
- Qualifizierung und berufliche Entwicklung
- ERA und Gehalt
- Karriere- und Entwicklungschancen für Frauen

Strategische Grundorientierung

Ziel →

Kollektive Antworten auf die Ohnmacht und das individuelle „Ausgeliefert-Sein“ im „System permanenter Bewährung“ finden

Strategische Grundorientierung

Weg →

- **Beteiligung stärken**
- **Räume öffnen**
- **Handlungsorientierung geben**

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

PD Dr. Andreas Boes

**ISF München
Jakob-Klar-Str. 9
80796 München**

+49 (0) 89 272921-0

andreas.boes@isf-muenchen.de