

Offshoring

und eine neue Phase der Internationalisierung von Arbeit



Tobias Kämpf, Andreas Boes

Zeitenwende für Hochqualifizierte

Eine neue Phase der Globalisierung und die Folgen für
die Arbeitsbeziehungen

Jahrestagung des FNPA:

„Klassen und Subjekte – neue Bedingungen und Formen solidarischen Handelns in der Krise“

1. Oktober 2010, Berlin ver.di Bundesverwaltung



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

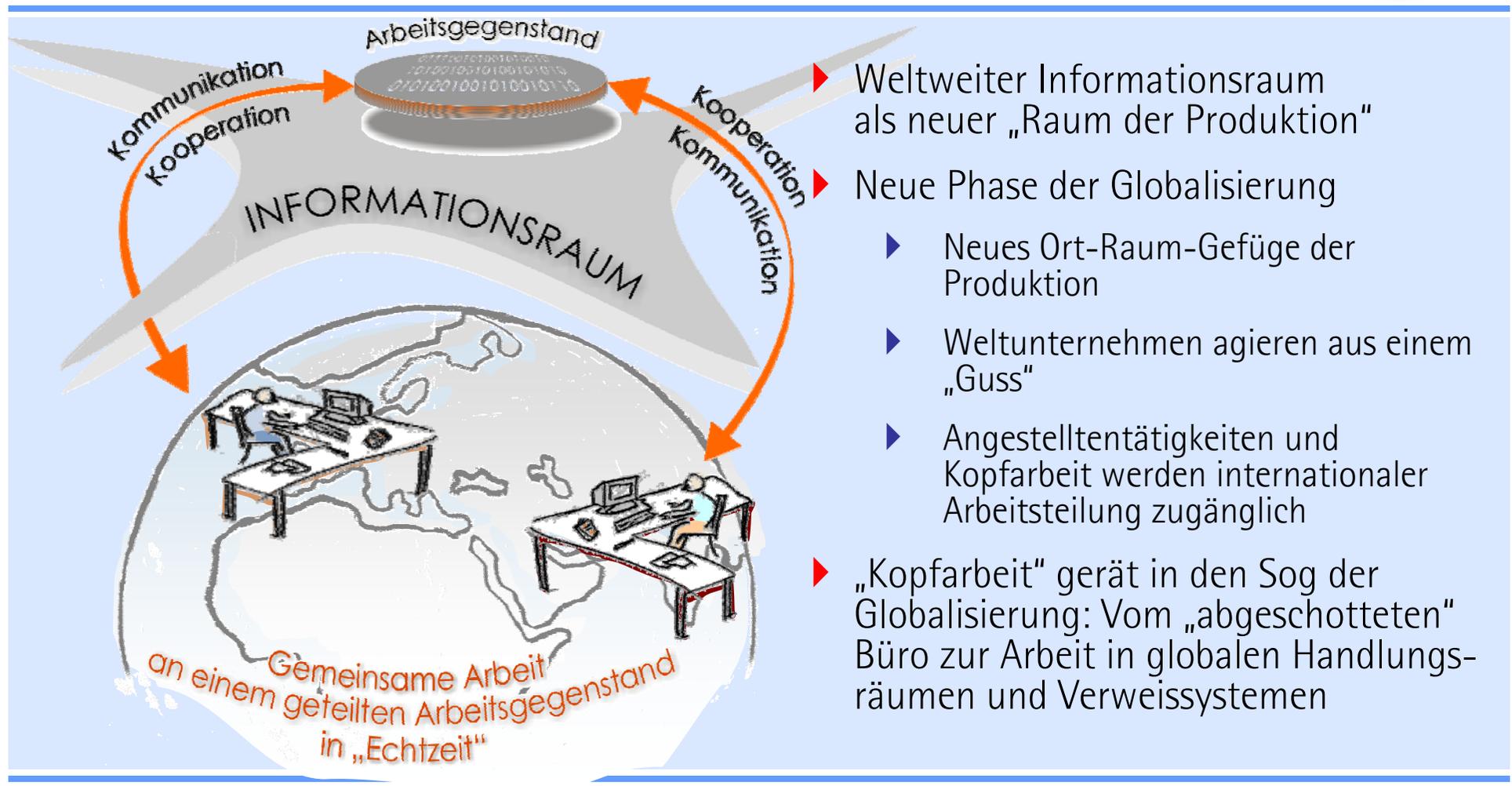


Agenda

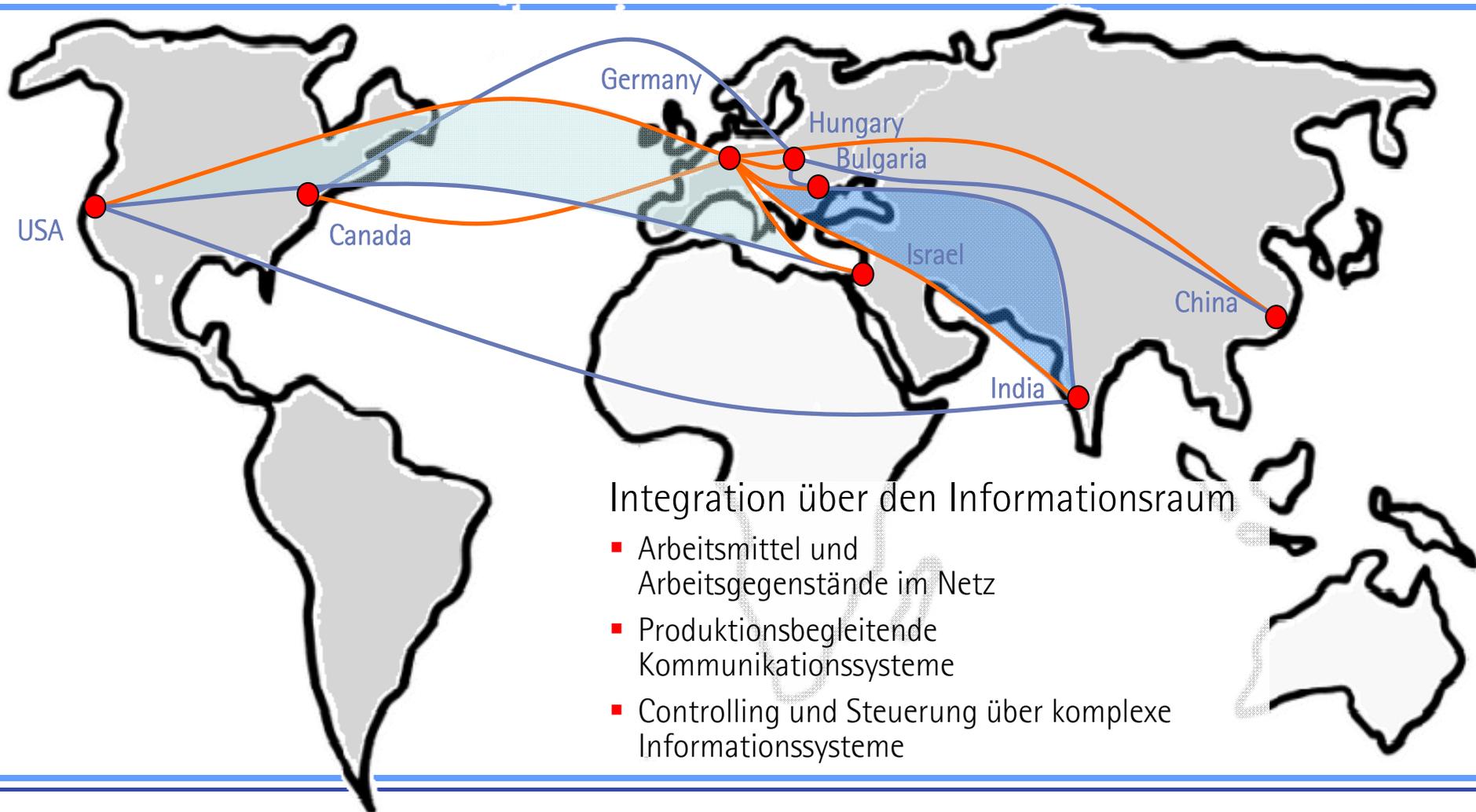
- ▶ Eine neue Phase der Globalisierung – Die Globalisierung erreicht die Büros
- ▶ Zeitenwende für Hochqualifizierte – Auf dem Weg zu einer echten Lohnarbeit
- ▶ Arbeitsbeziehungen am Scheideweg – Neue Formen von Arbeitnehmerbewusstsein zwischen Ohnmacht und Solidarität



Eine neue Phase der Globalisierung: Produktivkraftsprung als Basis



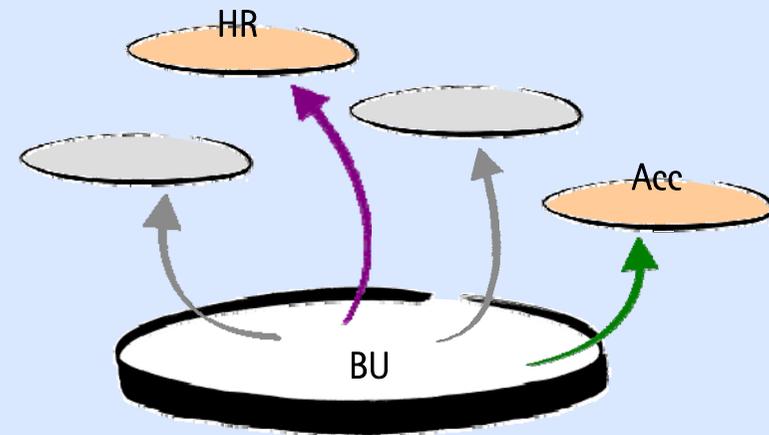
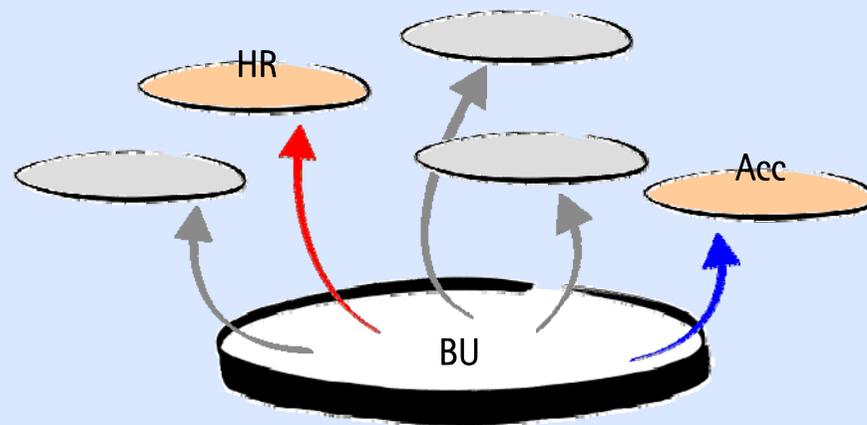
Beispiel IT: Globales Netzwerk von Labs in der Software-Entwicklung



Beispiel Shared Services: Verlagerung und Globalisierung von Verwaltungsfunktionen



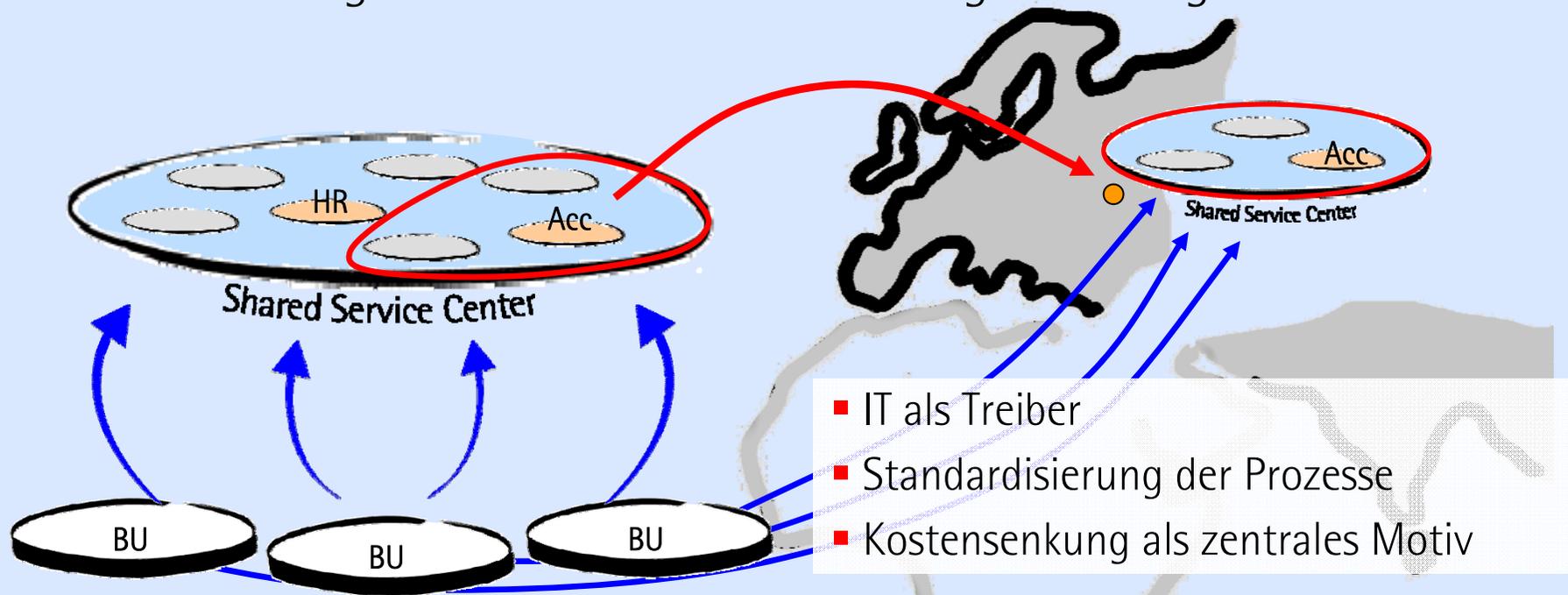
- ▶ Ausgangssituation: Business Units mit jeweiligen unterstützenden Funktionen und unterschiedlichen Prozessen



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 ...



- ▶ Globales Entwicklungs-Netzwerk eines großen Technologiekonzerns



Lern- und Suchprozesse in Richtung globaler Forschung & Entwicklung

- Produktion als strategischer „Taktgeber“: Entwicklung „folgt“ der Produktion
- „Gekapselte“ Internationalisierungsmuster statt kollaborativer Netzwerke
- Globalisierung wird (bisher) nicht vom Leitbild Offshoring bestimmt: Wachstum und Markterschließung statt Verlagerung



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 und an die Zielerreichung gebunden
 - ▶ 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



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“ : 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
 - ▶ 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: 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 diesen „neuen Arbeitnehmertypen“ ab
- ▶ Angestellte und Hochqualifizierte als strategische Zielgruppe von Gewerkschaften und Betriebsräten



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