



Andreas Boes

Hochqualifizierte unter Globalisierungsdruck – Herausforderungen für Gewerkschaften

Beitrag zum Workshop des Hattinger Kreises
"Neue Formen von Konkurrenz als Herausforderung
für gewerkschaftliche Solidarität"

Wremen, 27./28. September 2007

Empirische Basis – Aktuelle Forschungsprojekte zum Thema

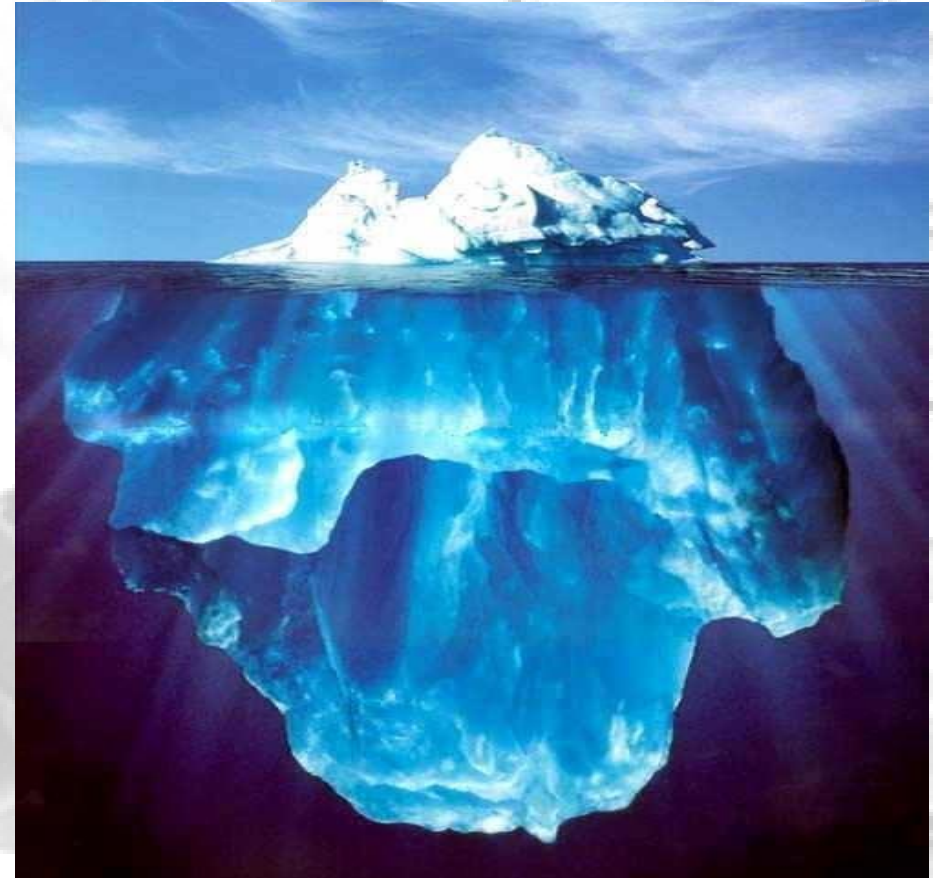
- ARB-IT 1/2
Arbeit und Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie (HBS)
- Offshoring IT 1/2
Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen
und deren Folgen für die Beschäftigten (HBS)
- Export IT
Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit
von IT-Dienstleistungen (BMBF)
- SFB 536 (C1)
Ökonomie und Arbeit im nachfordistischen Übergangsregime –
Zur industriesoziologischen Zeitdiagnose reflexiver
Modernisierung (DFG)

- Ausgehend von den USA kommt das Thema Offshoring seit 2003 verstärkt in die deutsche Öffentlichkeit.
 - 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 zum strategischen Thema: Siemens, SAP, DaimlerChrysler ...
- Aussicht auf Kostensenkungen und drohende Arbeitsplatzverluste forcieren das öffentliche Interesse
 - A.T. Kearney (Feb. 2004): Bis zu 130.000 IT-Arbeitsplätze in den nächsten drei Jahren
- Europäische Gewerkschaften halten Offshoring für das Thema Nr. 1 im Dienstleistungsbereich (Forrester Research)

- Ausgehend von der Offshoring-Debatte entwickelt sich seit 2004 eine neue Standortdebatte
- Im Zentrum steht der Dienstleistungsbereich, insbesondere die IT-Dienstleistungen
- Verlagerung von gering qualifizierten Industriearbeitsplätzen ist zur Normalität geworden
- Jetzt aber trifft es auch hochqualifizierte Dienstleistungsarbeit. Das ist das Neue an der Entwicklung!
- In der Folge wird die IT-Industrie erstmals zum Taktgeber in der neuen Standortdebatte
 - Von Siemens über Daimler und Opel bis VW (und wieder zurück ...)

Offshoring ist nur die Spitze des Eisberges ...

- Offshoring ist nur sichtbarer Ausdruck eines tiefgreifenden Strukturwandels
- Eine neue Entwicklungsphase beginnt. Sie ist geprägt durch
 - Standardisierung und neuen Typ der Industrialisierung der Dienstleistungsproduktion
 - Neue Phase der Internationalisierung
 - Neue Qualität der Entsicherung auch bei Hochqualifizierten



- Neues Weltproduktionsmodell als zentrale Herausforderung
 - Informatisierung
 - Informationsraum als Kern eines Produktivkraftsprungs
- IT-Industrie als Vorreiter eines neuen Produktionsmodells
 - Entwicklungs- und Lernphasen
 - Aufstieg Indiens als Ausdruck einer neuen Phase
- Beschäftigte sehen sich als Opfer der Globalisierung
- Der Herausforderung begegnen: Nachhaltige Internationalisierung als Leitorientierung

- Neues Weltproduktionsmodell als zentrale Herausforderung
 - Informatisierung
 - Informationsraum als Kern eines Produktivkraftsprungs
- IT-Industrie als Vorreiter eines neuen Produktionsmodells
 - Entwicklungs- und Lernphasen
 - Aufstieg Indiens als Ausdruck einer neuen Phase
- Beschäftigte sehen sich als Opfer der Globalisierung
- Der Herausforderung begegnen: Nachhaltige Internationalisierung als Leitorientierung

- These
 - Neue Phase der Internationalisierung der Wirtschaft
 - Dieser Entwicklung liegt ein Produktivkraftsprung zugrunde, der wesentlich auf der Herausbildung eines weltweiten Informationsraums basiert
- Zwei zentrale Momente des neuen Produktionsmodells
 - Internationale und fluide Wertschöpfungsketten werden über Informationssysteme „zusammengehalten“ und reorganisierbar (Informationssysteme als informatorisches Rückgrat)
 - Herausbildung neuer Modelle zur global verteilten Erbringung anspruchsvoller, geistiger Tätigkeiten (Stichwort „Offshoring“)
- „Enabler“ und „forerunner“ des neuen, globalen Produktionsmodells ist die IT-Industrie

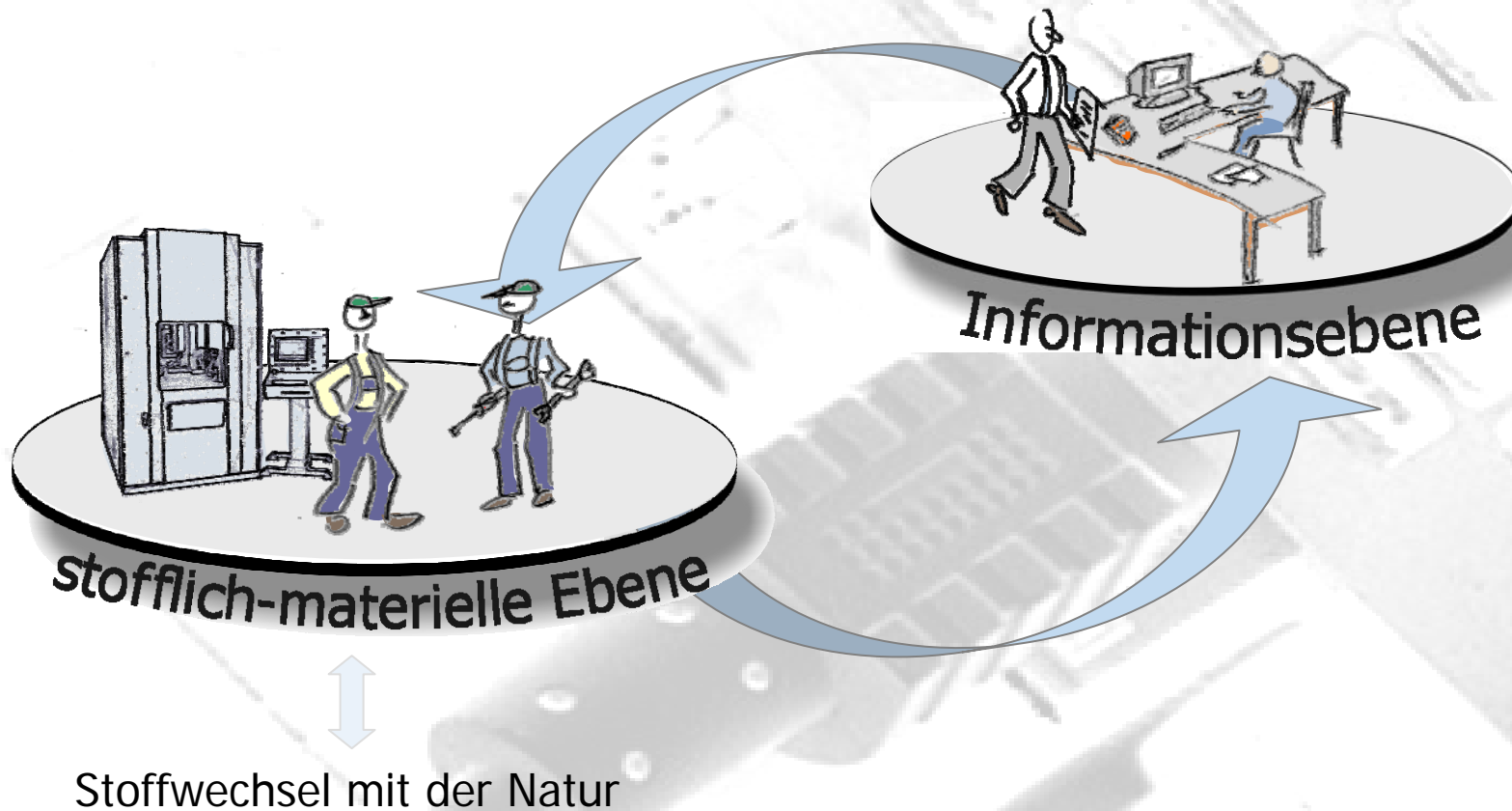
■ Informatisierung ...

- ... ist primär ein historischer Prozess der Rationalisierung geistiger Tätigkeit
- ... bezeichnet einen sozialen Prozess der systematischen Erzeugung und Nutzung von Informationen, um daraus weitere Informationen unabhängig vom konkreten Subjekt erzeugen zu können
- ... beinhaltet das Bestreben, Informationen aus einer ideellen, konkreten Subjekten zuzurechnenden in eine materielle, weitgehend subjektunabhängige Form zu überführen

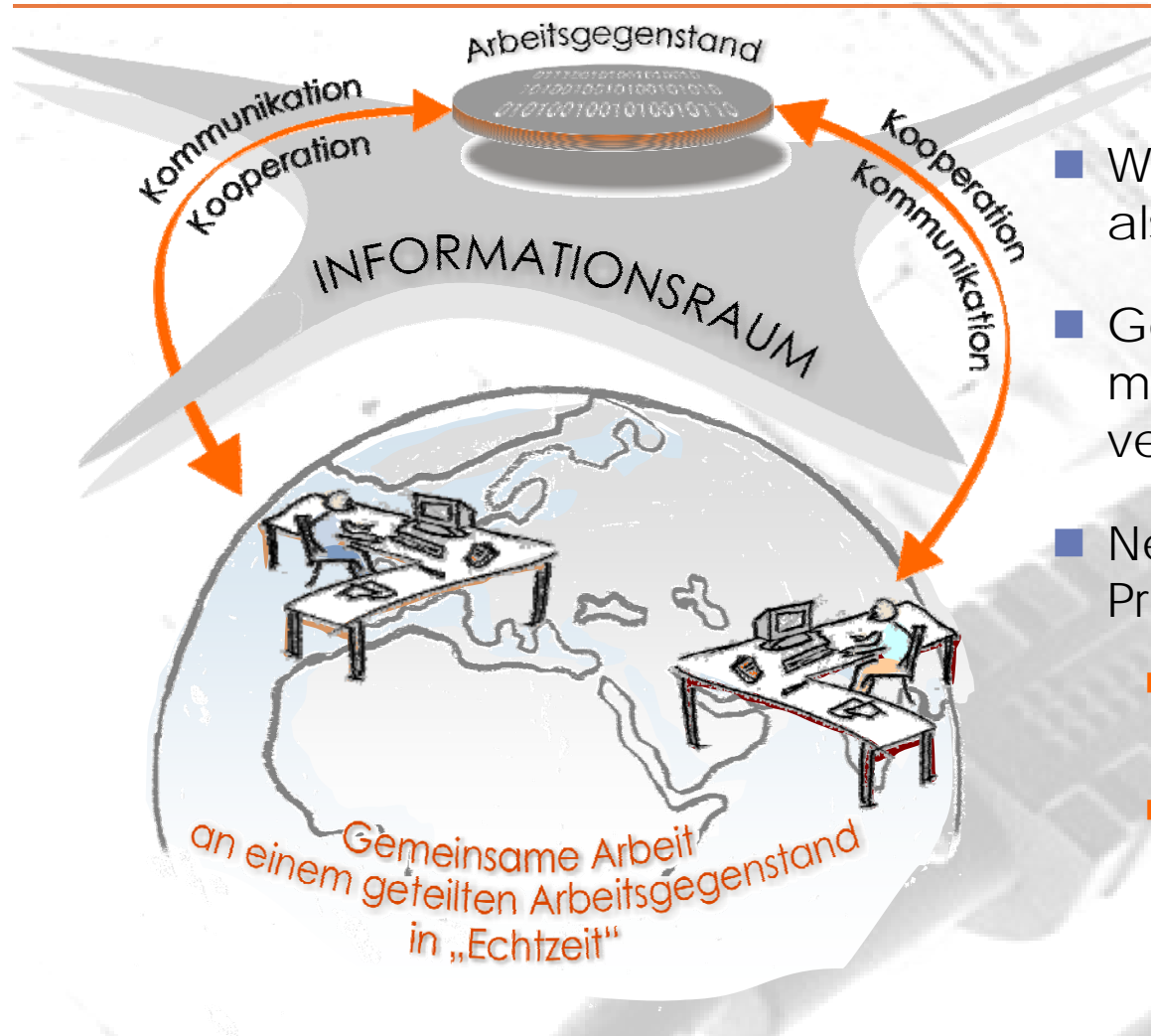
■ Informatisierung und Entwicklung des Kapitalismus

- Informatisierung als fundamentale Voraussetzung der Industrialisierung - Werkzeug der „Kopfarbeit“ zur Rationalisierung, Kontrolle und Regulation von „Handarbeit“
- Informatisierung wird zunehmend zum Hebel der Rationalisierung von „Kopfarbeit“ selbst und begründet heute einen neuen Typ der Industrialisierung

Doppeltes Bezugssystem gesellschaftlicher Arbeit



Produktivkraftsprung als Basis eines neuen Produktionsmodells



- Weltweiter Informationsraum als neuer „Raum der Produktion“
- Geistige Tätigkeiten im Umgang mit digitalen Informationen global verteilt erbringbar
- Neues Ort/Raumgefüge der Produktion
 - Weltunternehmen agieren aus einem „Guss“
 - Dienstleistungen werden global produzierbar

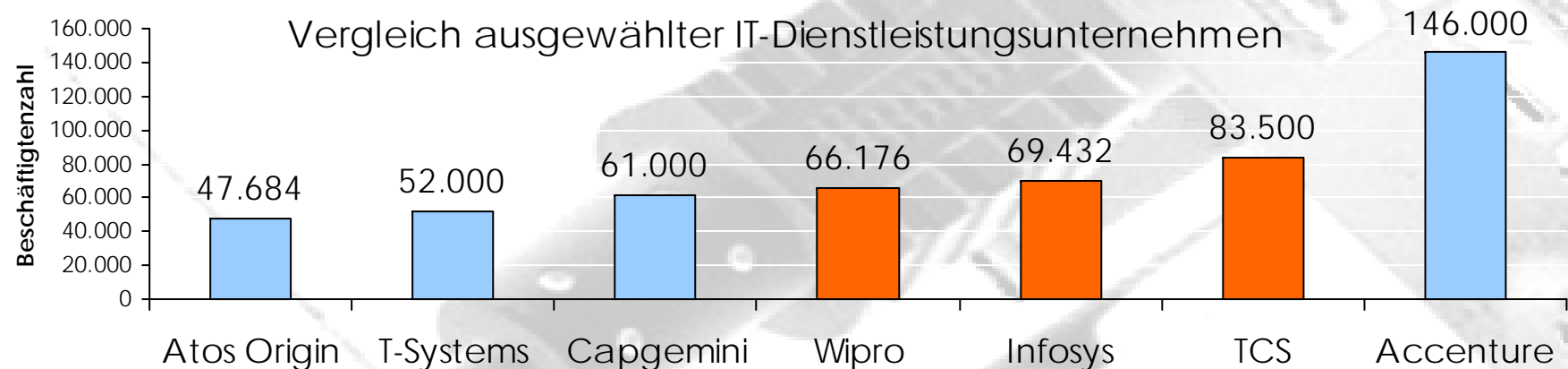
- Neues Weltproduktionsmodell als zentrale Herausforderung
 - Informatisierung
 - Informationsraum als Kern eines Produktivkraftsprungs
- IT-Industrie als Vorreiter eines neuen Produktionsmodells
 - Entwicklungs- und Lernphasen
 - Aufstieg Indiens als Ausdruck einer neuen Phase
- Beschäftigte sehen sich als Opfer der Globalisierung
- Der Herausforderung begegnen: Nachhaltige Internationalisierung als Leitorientierung

- Lernphasen der Internationalisierung von Software und IT-Dienstleistungen
 - „Opportunistische Internationalisierung“ - Follow the customer: Aufbau weltweiter Vertriebsstrukturen und wenn gefordert Produktion
 - Bewusste Ausdifferenzierung von Produktionskapazitäten
 - Markterschließung und Innovation in Hochlohnländern
 - Kostenvorteile in Off- und Nearshore-Ländern
 - Strategische Etablierung eines globalen Produktionsmodells
- Erfahrungen werden auf weitere Dienstleistungssegmente übertragen
 - Forschung und Entwicklung (Autoindustrie, Elektroindustrie, Medizintechnik)
 - Verwaltungstätigkeiten (Shared Service-Center, BPO)
- IT-Industrie als strategisches Lernfeld der Gesellschaft hinsichtlich der Herausforderungen eines globalen Produktionsmodells in der Dienstleistungswirtschaft

- Planungen US-amerikanischer und europäischer Konzerne für den Ausbau der indischen Landesgesellschaften
 - Accenture will mit 35.000 Beschäftigten Mitte 2007 erstmals mehr Mitarbeiter haben als in den USA (30.000)
 - IBM plant bis Mitte 2008, die indische Belegschaft auf 120.000 Mitarbeiter auszubauen
 - SAP, Siemens, Capgemini und viele andere haben ambitionierte Wachstumspläne
- Die Situation Indiens ist allein quantitativ nicht mit der anderer Offshore- oder Nearshore-Standorte zu vergleichen

Indien als eigenständiger IT-Standort

- Indien ist mehr als eine verlängerte Werkbank US-amerikanischer und europäischer Konzerne
- Es verfügt mittlerweile aber über mehrere IT-Dienstleister von internationalem Niveau: TCS, Infosys, Wipro, Satyam, HCL
- Enormes Wachstum: TCS wuchs in den letzten 2 Jahren um mehr als 40.000 Mitarbeiter, Infosys um 35.000 und Wipro um 27.000 Beschäftigte



Von der „verlängerten Werkbank“ zum strategischen Ort

- Indien ist zu dem Knotenpunkt eines neuen weltweiten Produktionsmodells für Software und Dienstleistungen geworden
- Das Cluster aus wichtigen Welt-IT-Unternehmen erzeugt einen Silicon-Valley-Effekt → Innovationsimpulse
- Indische IT-Dienstleister → moving up the value chain
- Indien verfügt über ein eigenständiges Potential im Bereich der IT-Dienstleistungen basierend auf starken Unternehmen, einem industriepolitischen Institutionensystem und einem leistungsfähigen Bildungssystem
- Aus einer „verlängerten Werkbank“ ist ein strategischer Ort für IT-Dienstleistungen geworden

- Neues Weltproduktionsmodell als zentrale Herausforderung
 - Informatisierung
 - Informationsraum als Kern eines Produktivkraftsprungs
- IT-Industrie als Vorreiter eines neuen Produktionsmodells
 - Entwicklungs- und Lernphasen
 - Aufstieg Indiens als Ausdruck einer neuen Phase
- Beschäftigte sehen sich als Opfer der Globalisierung
- Der Herausforderung begegnen: Nachhaltige Internationalisierung als Leitorientierung

- Positive Erfahrungen in der praktischen Zusammenarbeit 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
 - Lernprozesse werden behindert
- Internationalisierung wird zu einem zentralen Ausdruck von Unsicherheit und einer insgesamt negativ wahrgenommenen Zukunftsperspektive
- ➔ Beschäftigte sehen sich als „Opfer“ der Internationalisierung

- Neues Weltproduktionsmodell als zentrale Herausforderung
 - Informatisierung
 - Informationsraum als Kern eines Produktivkraftsprungs
- IT-Industrie als Vorreiter eines neuen Produktionsmodells
 - Entwicklungs- und Lernphasen
 - Aufstieg Indiens als Ausdruck einer neuen Phase
- Beschäftigte sehen sich als Opfer der Globalisierung
- Der Herausforderung begegnen: Nachhaltige Internationalisierung als Leitorientierung

Internationalisierung als Sackgasse ?

- Es gibt keinen „Verlagerungsautomatismus“ – neue Phase der Internationalisierung ist ein sozialer Prozess mit offenem Ende
- Einerseits entstehen neuartige Konkurrenzverhältnisse - eine neue Phase der „Standortkonkurrenz“ ist zu befürchten
- Andererseits sind die Internationalisierungsstrategien extrem anfällig und voraussetzungsreich, denn auch die großen Konzerne ...
 - ... brauchen eine starke Stellung in den heimischen Operationsbasen und sind
 - ... abhängig von den strategisch wichtigen Beschäftigtengruppen an den zentralen Knotenpunkten der Unternehmensnetzwerke
- Wenn es nur um Kostensenkung und Verlagerung von Arbeitsplätzen geht, kann „Offshoring“ schnell in einer „Sackgasse“ enden
- Vorschlag: Nachhaltige Internationalisierungsstrategien sind notwendig!

Leitbild Offshoring blockiert gemeinsame Lernprozesse in IT-Unternehmen

- Konsequenz: Motivationsprobleme bei den Mitarbeitern
- Die IT-Unternehmen der frühindustrialisierten Länder betreiben Internationalisierung mit dem überkommenen Leitbild des Offshoring
 - Konzept zur Kostensenkung durch Verlagerung von gut spezifizierten Aufgaben in Niedriglohnländer
- Offshoring orientiert als Leitbild auf die konkurrenzzielle Nutzung von Entwicklungsunterschieden in einer hierarchischen Welt
 - Zusammenarbeit mit Mitarbeitern in Off- und Nearshore-Standorten ist von einem klaren Oben und Unten gekennzeichnet
 - Drohung mit Arbeitsplatzverlagerung schafft Konkurrenz zwischen Beschäftigten in Hochlohn- und Niedriglohnstandorten
- Offshoring blockiert gemeinsame rückgekoppelte Lernprozesse

- Herausforderung → Neues globales Produktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft
- Logik der Standortkonkurrenz ermöglicht nur passive Anpassungsprozesse und verhindert Vorwärtsstrategie
- Vorschlag → Nachhaltige Internationalisierung als neues Leitbild ...
 - ... ist offenes Konzept und gibt der gemeinsamen Suche nach neuen Konzepten eine Richtung,
 - ... es fokussiert auf gemeinsame Lernprozesse bei der Weiterentwicklung von Strategien und Konzepten
- Kernvoraussetzung → Nachhaltige Internationalisierung funktioniert nicht auf Kosten anderer ...
 - Heterarchische Beziehungen zwischen internationalen Partnern
 - Sicherung des Commitments der Mitarbeiter auf allen Seiten



Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit

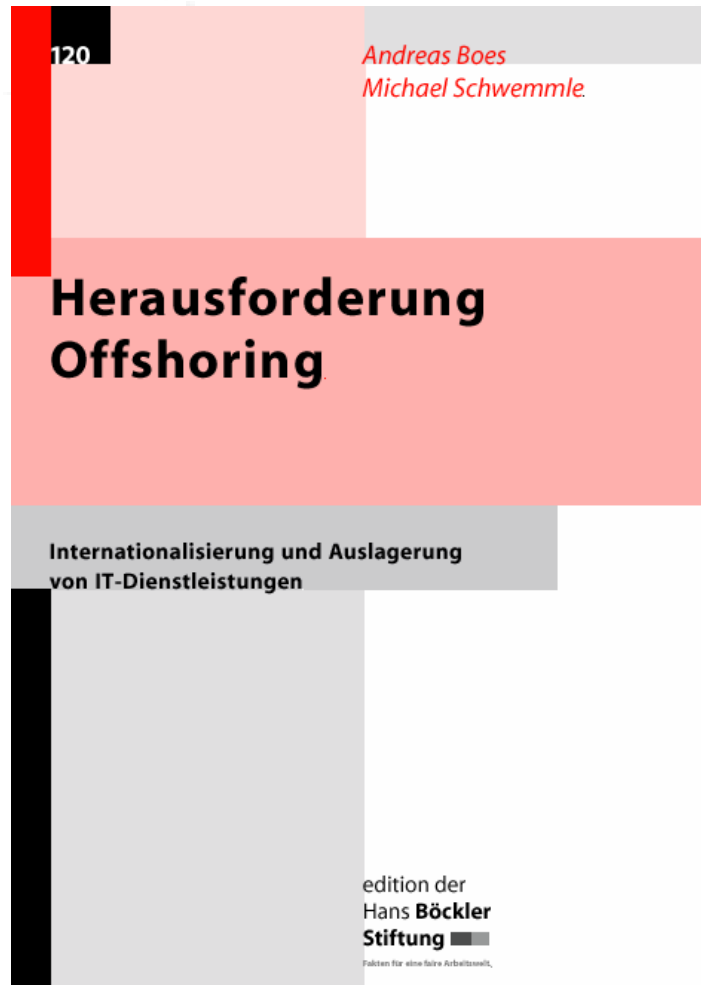
Weitere Informationen:

PD Dr. Andreas Boes
ISF München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

+49 (0) 89 272921-0

<http://www.export-it.de>



- Vorstudie im Auftrag von Hans-Böckler-Stiftung. Unterstützt von IG Metall und ver.di
- Analysen in elf Unternehmen aus den Bereichen Software und IT-Dienstleistungen
- Befragungen von betrieblichen Experten und Dokumentenanalyse
- Unser neues Projekt zu Offshoring ist zum 1.07.07 bei der HBS gestartet ...

Andreas Boes/
Michael Schwemmler (Hrsg.)

Bangalore statt Böblingen?

Offshoring und Internationalisierung
im IT-Sektor



Andreas Boes / Michael Schwemmler (Hrsg.)

Bangalore statt Böblingen?

Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor

Mit einem Vorwort von
Berthold Huber (IG Metall)
und Franz Tremml (ver.di)

164 Seiten
EUR 11.80 sFr 21.40
ISBN 3-89965-103-0

Mit Beiträgen von Andreas Boes, Ralf Heckmann, Karin Hirschfeld,
Berthold Huber, Michael Jäkel, Robert Killer, Susanne Kruse,
Claudia Meyer, Wolfgang Müller, Christine Muhr, Dieter Scheitor,
Peter Schrader, Michael Schwemmler, Andreas Stamm, Franz
Tremml, Peter Wedde