



| Vorstand

Infoveranstaltung der IG Metall Braunschweig 12. Oktober 2010



***Zeitenwende für Hochqualifizierte
– Offshoring – Outsourcing – Shared Services –
Eine neue Phase der Globalisierung und die Folgen für die Beschäftigten***

Christiane Benner

1. Einführung

2. Neue Formen der globalen Arbeitsteilung und Auswirkungen auf Angestellte

- (Grundlage u. a. ISF-Forschungsprojekt „Zeitenwende für Hochqualifizierte – Eine neue Phase der Globalisierung und die Folgen für die Arbeitsbeziehungen“)

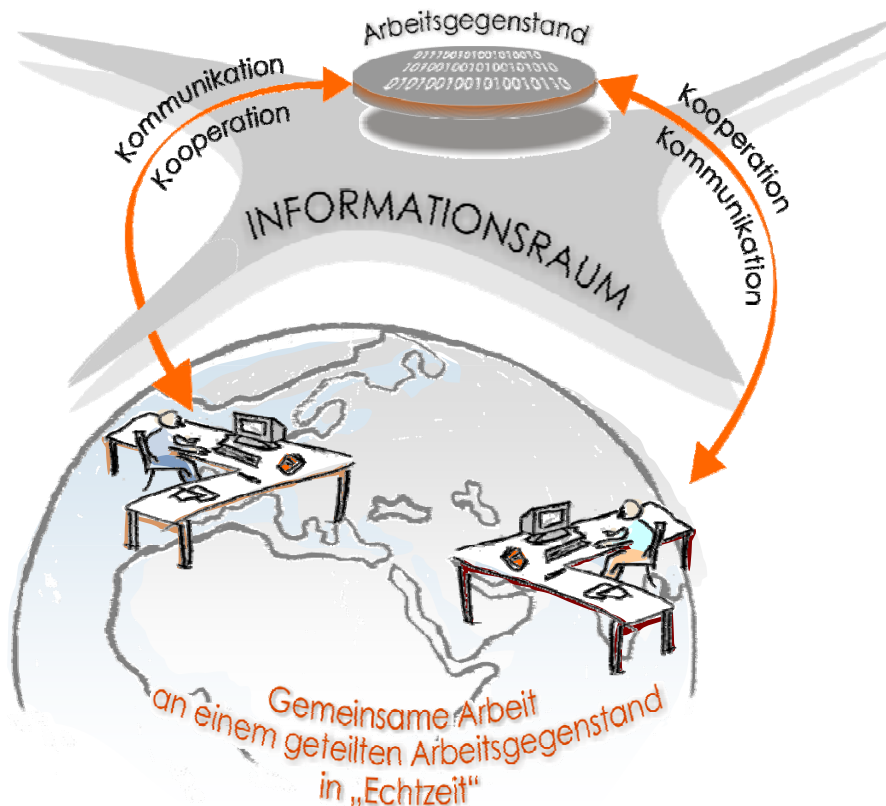
3. Diskussion

- ➡ zum Vortrag
- ➡ zur Situation in euren Betrieben

4. Handlungsmöglichkeiten

- ➡ Schlussfolgerungen aus der Debatte auf der Engineering-Konferenz 23./24.9.2010
- ➡ von Ohnmacht zur Handlung - was tun IG Metall, Betriebsräte und Beschäftigte, um Beschäftigung zu sichern? → Engineering-Tarifvertrag bei Opel

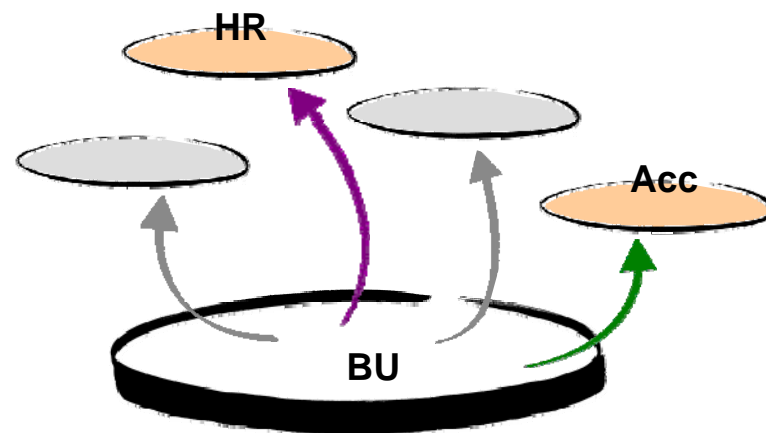
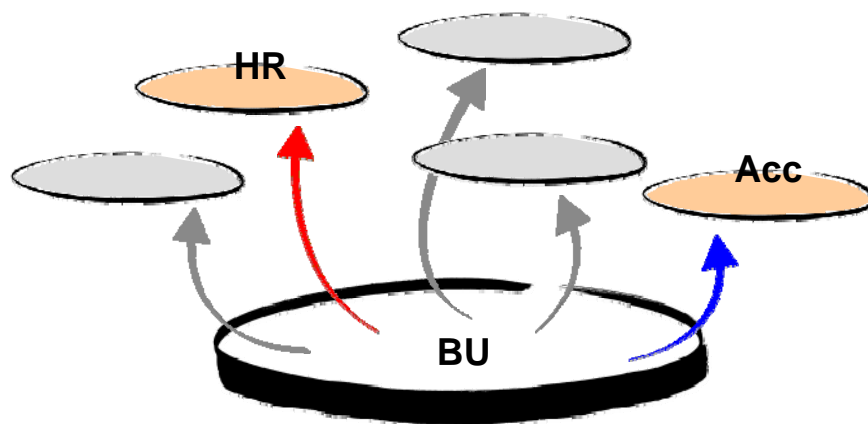
Eine neue Phase der Globalisierung: Produktivkraftsprung als Basis (Quelle: ISF München)



- **Weltweiter Informationsraum als neuer „Raum der Produktion“**
- **Neue Phase der Globalisierung**
 - Neues Ort-Raum-Gefüge der Produktion
Weltunternehmen agieren aus einem „Guss“
Angestellentätigkeiten und Kopfarbeit
werden internationaler Arbeitsteilung
zugänglich
- **Angestellte und Hochqualifizierte:
Vom „abgeschotteten“ Büro zur
Arbeit in globalen
Handlungsräumen und
Verweissystemen**

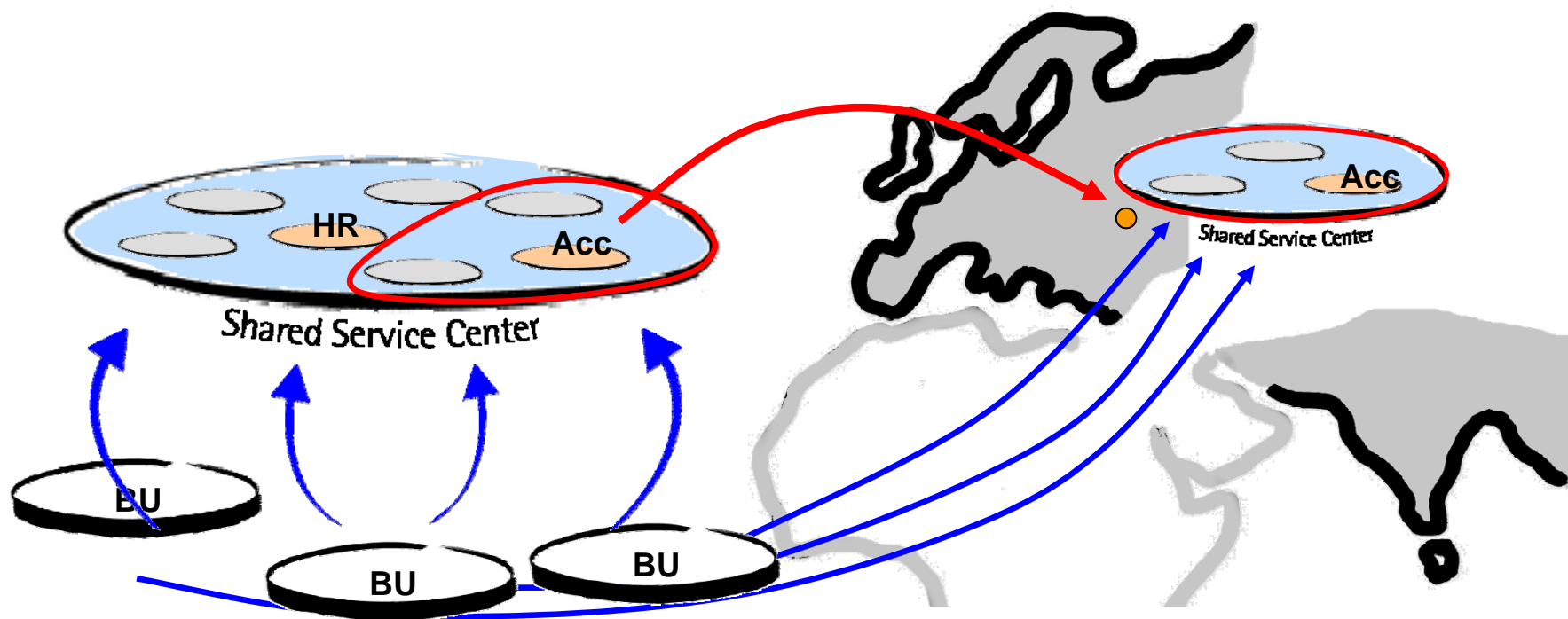
Beispiel Shared Services: Verlagerung und Globalisierung von Verwaltungsfunktionen

- 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: Auf dem Weg zum Global Engineering ?!

- **Internationalisierung im Bereich F&E gewinnt seit Mitte der 90er Jahre erheblich an Dynamik ...**
 - Starker Anstieg der ausländischen F&E-Budgets: z.B. USA 23,2% (1995) → 31,7% (2001) (Reger 2002)
 - Ausländische F&E Aufwendungen deutscher Unternehmen: Anstieg von 5,1 Mrd € (1995) auf 11,9 Mrd. € (2001) (DIW)
 - 24,5% des F&E-Budgets deutscher Unternehmen werden im Ausland investiert (Stand 2007, Stifterverband d. dt. Wirtschaft 2010)

- **Aufstieg China als neuer Technologiestandort**

- **Globalisierung der F&E-Netzwerke großer Technologiekonzerne**

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

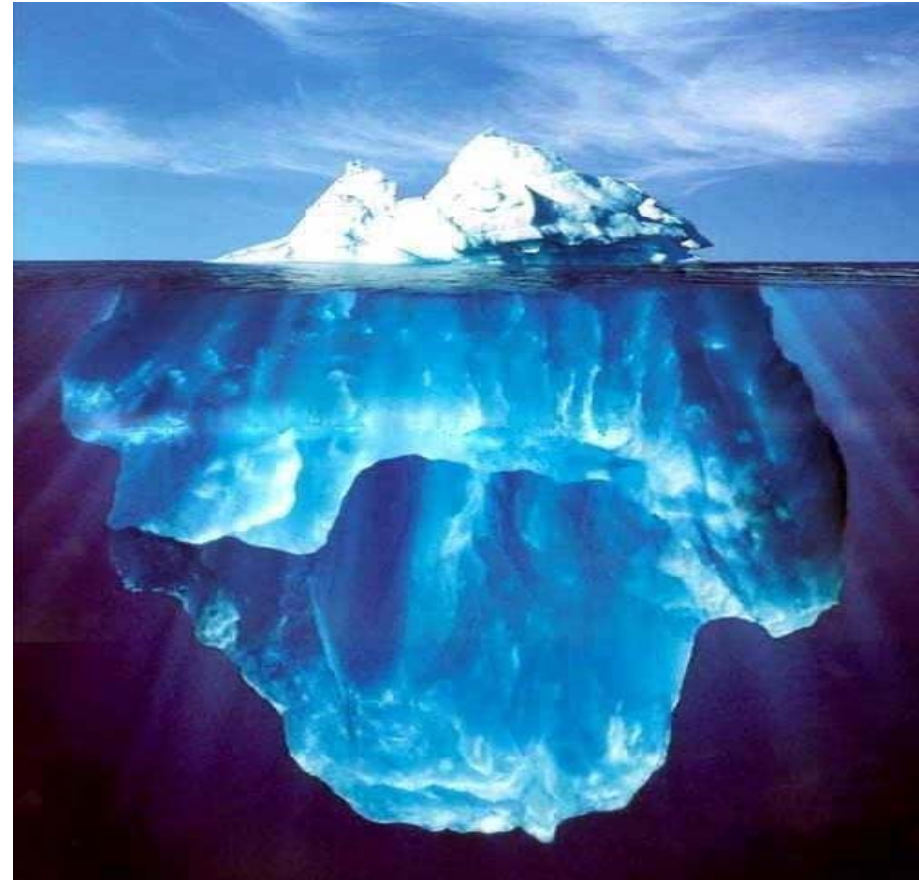
➤ Globales Entwicklungs-Netzwerk eines großen Technologiekonzerns



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

- **Offshoring und Global Engineering sind nur die Spitze des Eisbergs**
- **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
 - Druck auf Beschäftigungsverhältnisse (Werkverträge, Mischkalkulation, Entgelte...)





„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**

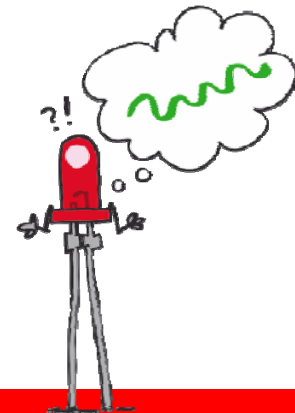


Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es?

- ➔ Informieren
- ➔ Sensibilisieren
- ➔ Qualifizieren
- ➔ Engagieren
- ➔ Motivieren zum kreativen Widerstand
- ➔ Beteiligen
- ➔ Mitbestimmen und Gestalten

Global Engineering I*

- **Noch kein eindeutiger Trend auszumachen, außer: Alle tun es irgendwie**
 - Aufbau von neuen E-Zentren (Marktnähe)
 - Off-, Near-, Bestshoring, Shared Services etc.
 - Viele OEMS haben internationale E-Pattformen
- **Prozesse der Standardisierung als Vorstufe der Verteilung rund um den Globus**
- **Internationale Zusammenarbeit, ohne dass Voraussetzungen dafür geschaffen werden**
 - Sprache, kulturelle Aspekte
- **Flexibler Lead, undurchsichtige Entscheidungsstrukturen**



Global Engineering – Herausforderungen II*

➤ Die Entwicklung folgt der Produktion!

„Es ist falsch zu glauben, dass Deutschland nur als Entwicklungsstandort existieren kann. Ohne produktionstechnisches Know-how ist auch keine effiziente Entwicklung möglich!“

(Prof. Dr. Klaus Dilger, Engineering-Tagung 2009)

➤ Faire Verteilung von Entwicklungskapazitäten (Regulierung der Prozesse und Entscheidungsstrukturen)

➤ Lokale Entscheidungskompetenz stärken, E-Standorte nicht nur Satelliten einer Zentrale auf der anderen Erdhalbkugel

➤ Definition von Kernkompetenzen

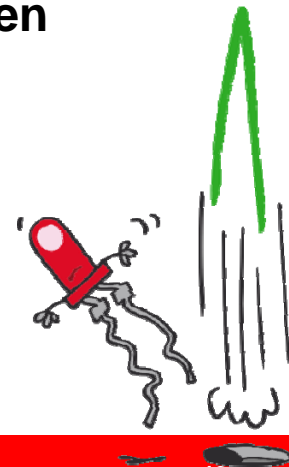
➤ Entwicklungsaufgaben für hiesige Standorte sichern

- Tarifverträge
- Betriebsvereinbarungen



Global Engineering - vier Handlungsebenen III*

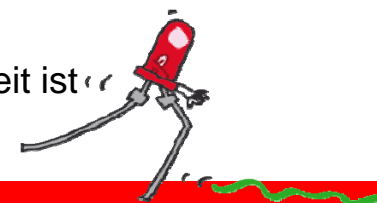
- ➔ **Betriebsrat hat die gleichen Rechte wie bei Verlagerung von Produktionsarbeitsplätzen**
- ➔ **Wirtschafts- und Strukturpolitik**
- ➔ **Betriebsräte und Gewerkschaften müssen sich international besser vernetzen**
- ➔ **Stärkere Organisation von IT- und F&E-Beschäftigten**



Lean Office, Ganzheitliche Produktionssysteme I*

Ziele der Arbeitgeber / Unternehmensleitungen

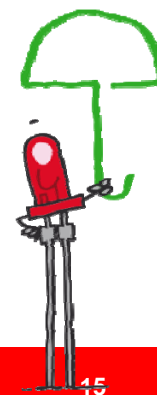
- **Mindestens 1000 Bezeichnungen, keine einheitliche Praxis, kann sich beziehen auf**
 - Einzelne Arbeitsplätze, Schnittstellen Verwaltung Fertigung
 - Geschäftsprozesse (Reklamation, Produktänderung etc.)
- **Schnellere, billigere und fehlerfreiere Abläufe- in der Regel mit weniger Personal**
- **Absenkung der Entgelte: Mehr niedrig eingruppierte, weniger höher eingruppierte Beschäftigte (Entgeltgruppen)**
- **Paradigma: Unterscheidung zwischen Wertschöpfung und Verschwendung**
 - Wertschöpfung = Alles, wo für ein Kunde Geld zu zahlen bereit ist
 - Alles andere = Verschwendung



Lean Office, Ganzheitliche Produktionssysteme II*

Herausforderungen für Betriebsrat und Beschäftigte

- **Verbesserungen nutzen, Verschlechterungen verhindern**
- **Methoden (Analyse) genau unter die Lupe nehmen:
Leistungs- und Verhaltenskontrollen, EDV etc.**
- **Was passiert bei Leistung und Entgelt?**
- **Prozesse auch im Sinne der Beschäftigten verbessern**
 - Mehr Transparenz, mehr Qualität, Ungenutzte Potentiale der Beschäftigten nutzen, Arbeits- und Gesundheitsschutz ausbauen, Innovationsfähigkeit verbessern
- **Standort- und Beschäftigungssicherung**
- **Beschäftigte einbeziehen, Prozess transparent machen**





Umsetzung: Engineering-Tarifvertrag bei Opel*

Ziel des Betriebsrates und der IGM

- ➔ **Ziel des Betriebsrates und der IGM**
- ➔ **Zusicherung von qualitativer und quantitativer Auslastung in Europa**
 - Kompetenz für Entwicklung von Konzeptphase bis Validierung
 - Entwicklungsverantwortung für alle Opel/Vauxhall Fahrzeuge
 - Autonomie bei der Portfolioplanung und der Umsetzung
- ➔ **IGM Ergänzungstarifvertrag**
 - Bessere Eskalationsfähigkeit bis zum Arbeitskampf
 - Bleibt bei Verkauf, Übergang erhalten



Umsetzung: Engineering-Tarifvertrag bei Opel*

Umsetzung im Engineering

➤ **40 flächendeckende, parallel laufende Informationsveranstaltungen in 10 Tagen durchgezogen**

- über 4.000 Beschäftigte erreicht
- knapp 400 IG Metall Neuaufnahmen

➤ **Handouts mit allen Infos an alle Beschäftigte**

- Fakten, Fakten, Fakten ...
- Unsere Forderungen (Betriebsrat und EEF)
- Appell an Experten zur Beteiligung
- Absicherung durch Ergänzungstarifvertrag
- IGM Organisationsgrad



Umsetzung: Engineering-Tarifvertrag bei Opel*

Reaktionen im Engineering

- **Erste Mitgliederversammlung im Dez 2008 zur Gründung einer Tarifkommission**
 - alle Mitglieder im Engineering bilden Tarifkommission
 - Wahl einer Beratungs- und Verhandlungskommission
- **Beratungskommission aus Mitgliedern des Betriebsrats, Vertrauenspersonen und Expert/innen aus den Bereichen**
 - Einbinden und Beteiligen der Mitglieder am Diskussions- und Entscheidungsprozess
 - Weitere Mitgliederversammlung im 2009 und 2010



Umsetzung: Engineering-Tarifvertrag bei Opel*

Ergebnis

➔ Engineering-Tarifvertrag als wesentlicher Bestandteil des Masteragreement im September 2010

- Volle Entwicklungsverantwortung für alle Opel /Vauxhall Fahrzeuge und Powertrain
- Volle Verantwortung für mindestens eine Plattform
- Eigenverantwortliche Leitung des ITEZ
- Möglichkeit, eigene (regionale) Produkte zu entwickeln
- Genehmigung des Produktplans im Aufsichtsrat
- Zugriff und Zusammenarbeit mit GM bei den Zukunftstechnologien Batterie- und Brennstoffzellentechnik, elektrische Antriebe



Fighting...
akes the difference
Nur wer sich wehrt...





Umsetzung: Engineering-Tarifvertrag bei Opel*

Alternative Protestformen

- ➔ **3 Informationsveranstaltungen an einem Tag u.a. in einer Kantine**
 - an einem Tag ca. 3.000 Beschäftigte erreicht
- ➔ **Aktion gelber Punkt**
 - Bist Du gelb (Opel) oder blau (GM) ???
- ➔ **„Zufälliges“ gemeinsames Kaffeetrinken in der Kantine**
- ➔ **Aktion e‘mail um „fünf vor zwölf“**
 - kai.mustermann@de.opel.com statt kai.mustermann@de.gm.com



Alternative Protestformen

- ➔ **In der heißen Phase täglich morgens kurze Meetings mit Mitgliedern des Betriebsrats und Vertrauensleuten aus Engineering zum Abstimmen von Themen und Planung von Aktionen**
- ➔ **Regelmäßige kurzfristige Stehungen für die Vertrauensleute im Engineering für Info-Fluss**
- ➔ **Neueste Infos als Flugblätter und Mails**
- ➔ **Regelmäßiger elektronischer Newsletter mit Hintergrundinfos nur für Mitglieder**



Beitreten – Mitmachen – Mitentscheiden!

Entdecke die Möglichkeit!

Impressum:
 Verantwortlich für Inhalt des Prospektes:
 IG Metall, Verwaltungsstelle Dortmund
 Grottel-Lerze
 Layout:
 Koberg Design, Herford
 Druck:
 Pflanz-Brünnel, Düsseldorf
 November 2008

OPEL VAUXHALL CHEVROLET Lotus und angeschlossene Unternehmen

Tarifvertrag

für das Internationale Technische Entwicklungsze
 von Opel/Vauxhall

WIR SIND OPEL

*Folien 11 – 23 sind Arbeitsergebnisse der IG Metall Engineering-Tagung 23./24.9.2010
 mehr Infos unter www.engineering-igmetall.de

Verlagerung von Kopfarbeit – Was tun? Wie vorgehen?

- **Global Sourcing Vereinbarungen, Last-Call-Vereinbarungen von Betriebsräten und Gewerkschaften auf Europäischer Ebene**
- **rechtliche Möglichkeiten wie bei der Verlagerung von Produktion und Produktionsarbeitsplätzen **nutzen****
- **Beschäftigte müssen sich einbringen, wenn Alternativen entwickelt werden**
- **IG Metall-Netzwerke nutzen (Engineering-Tagung etc.) → von anderen lernen**
- **...**