

## Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen

Andreas Boes, Tobias Kämpf

### Hochqualifizierte und die neuen Unsicherheiten einer globalisierten Arbeitswelt

Vom Ende der “Beitragsorientierung” zu neuen  
Arbeitnehmeridentitäten

Frühjahrstagung der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie  
“Interessen in der globalisierten Arbeitswelt”

Berlin, 11. April 2008

# „Offshoring“ – Hochqualifizierte auf dem Weg vom „Macher“ zum „Opfer“ der Globalisierung?

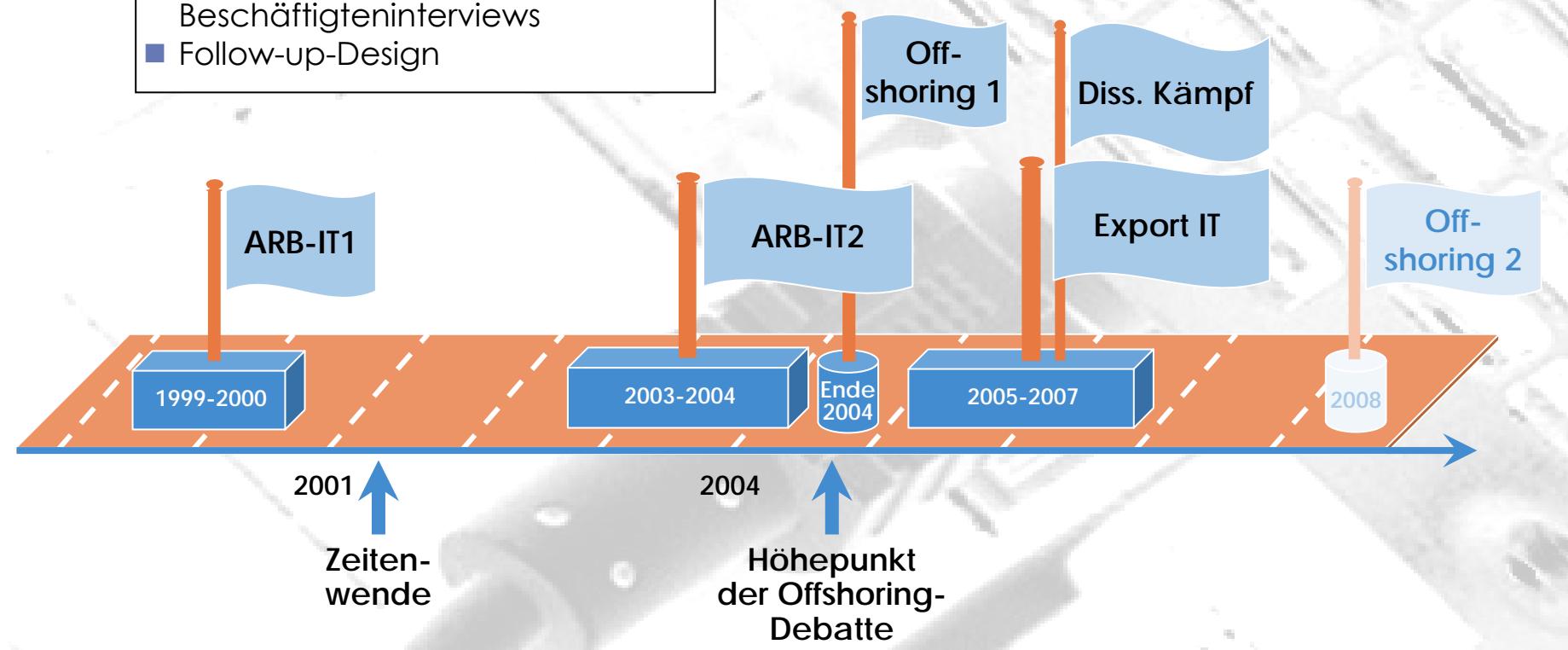
**EXPORT IT**

- Im Zentrum der Internationalisierung von Arbeit standen bisher die industrielle Fertigung und Produktion – Verlagerung von gering qualifizierten Industriearbeitsplätzen ist zur Normalität geworden
- Diskussion um „Offshoring“ deutet eine Trendwende an – auch hochqualifizierte Tätigkeiten geraten nun unter Globalisierungsdruck
- Im Zentrum der Entwicklung stehen ...
  - IT-Services und Software-Entwicklung
  - Verwaltungstätigkeiten: „Business Process Outsourcing“, „shared services“
  - Bestimmte Bereiche von Forschung & Entwicklung („engineering services“)
- These: Internationalisierung als Moment eines neuen Produktionsmodells
  - Informatisierung
  - „Industrialisierung neuen Typs“
  - Internationalisierung
- Veränderte Koordinaten hochqualifizierter Arbeit ↔ Reaktionsmuster der Beschäftigten

# Forschungshintergrund: Empirische Basis im exemplarischen Feld der IT-Industrie

**EXPORT IT**

- 48 Fallstudien in Deutschland, Indien, Osteuropa und USA
- Rund 270 Interviews, davon 150 Beschäftigteninterviews
- Follow-up-Design



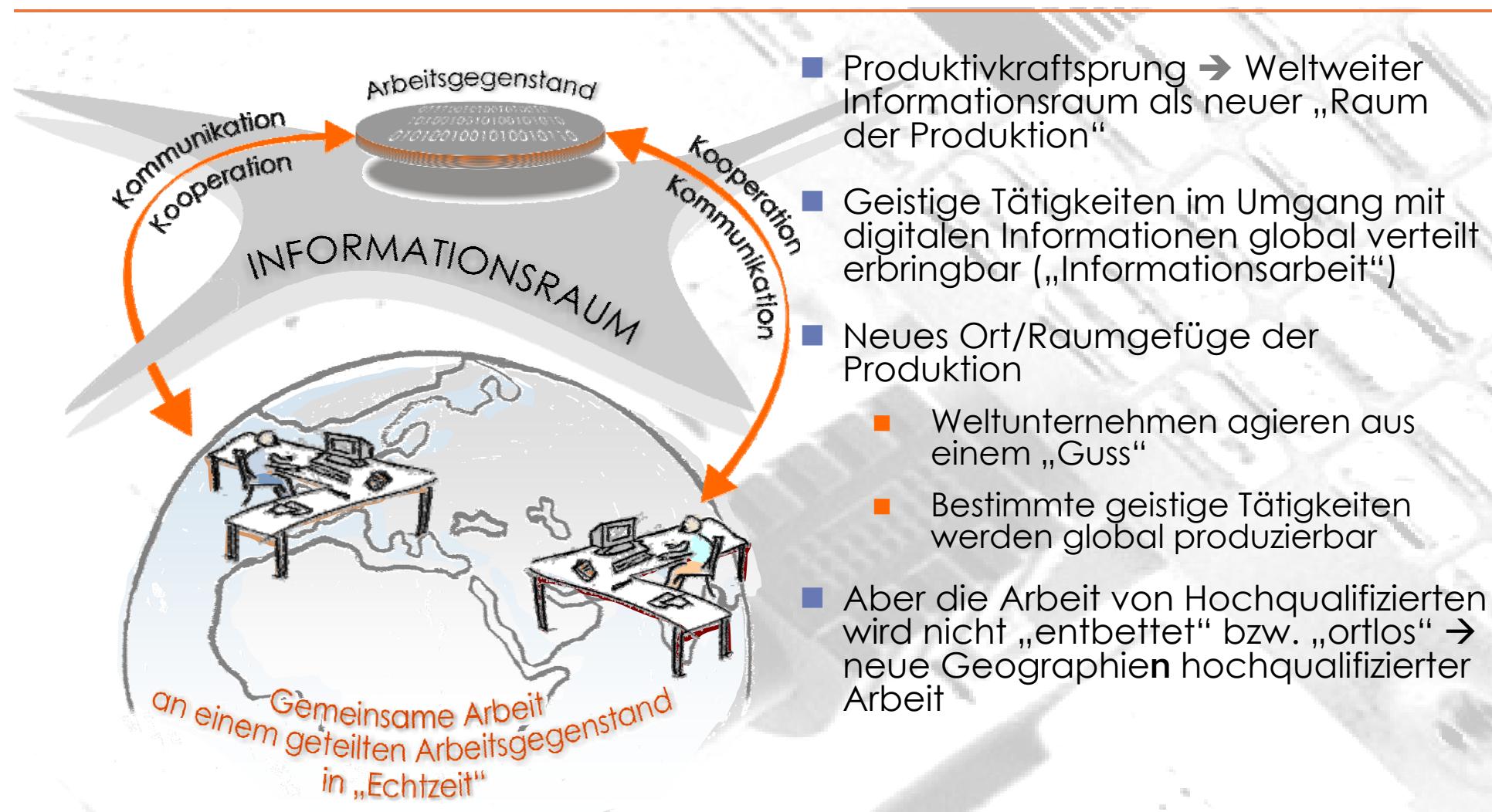
## Agenda

---

- Hochqualifizierte in einer globalen Arbeitswelt – von der „formellen“ zur „reellen“ Lohnarbeit
- Die Perspektive der Beschäftigten
- Das Ende der Beitragsorientierung und die Entstehung neuer Arbeitnehmeridentitäten

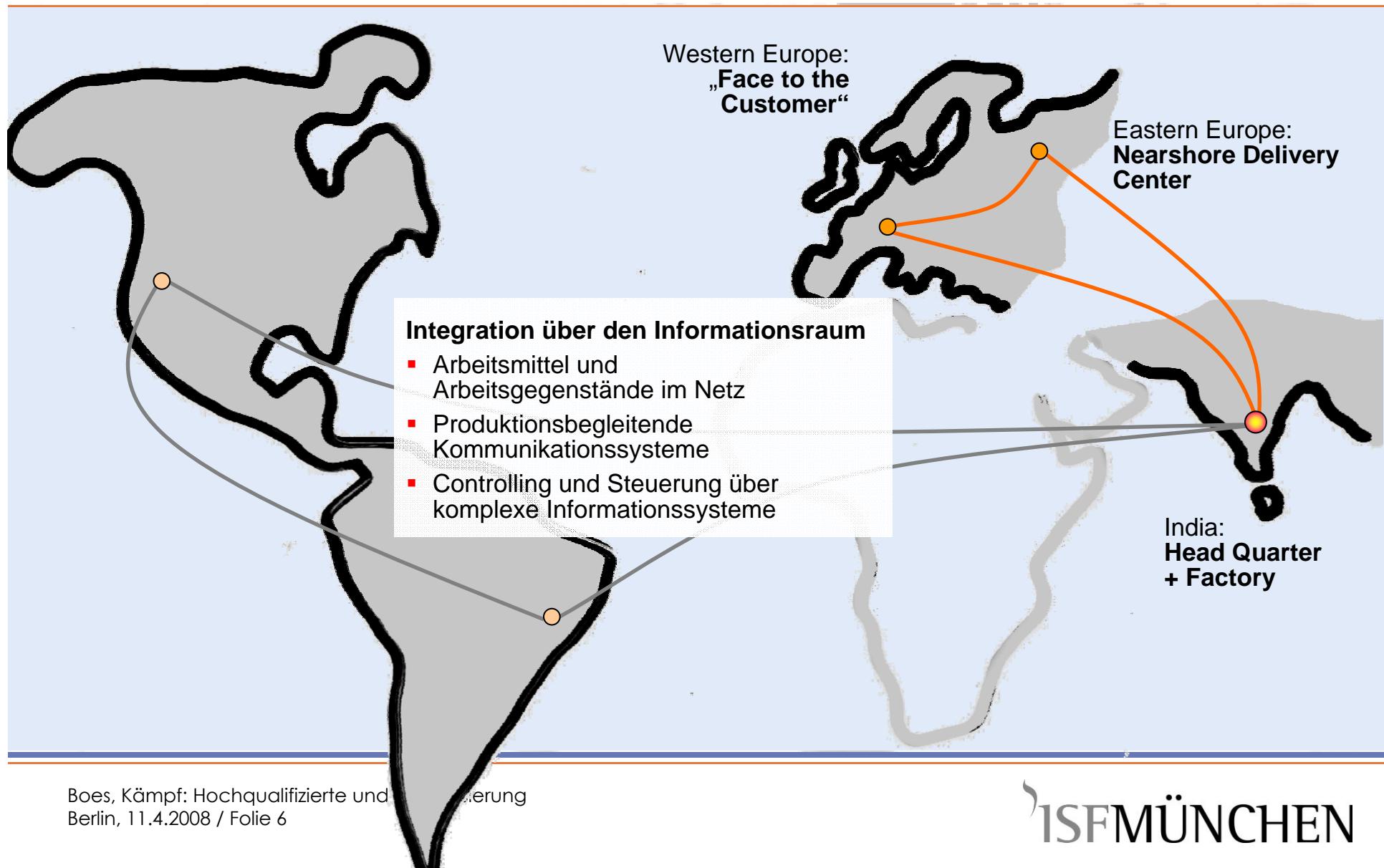
# Produktivkraftsprung als Grundlage globaler Produktionsmodelle

**EXPORT IT**



# Die IT-Industrie als Beispiel für neue Muster globaler Produktionsstrukturen

**EXPORT IT**



- „Weltmarkt für Arbeitskraft“ wird zur neuen Handlungsgrundlage für Hochqualifizierte
  - Weltmarkt für (hochqualifizierte) Arbeitskraft basiert nicht mehr nur auf Migration, sondern realisiert sich ohne Umwege im „Informationsraum“
  - Verschiebung von Machtverhältnissen – „Exit-Option“ bringt nun auch Angestellte und Hochqualifizierte unter Druck
- Veränderung der Arbeit selbst – Standardisierung von Prozessen und Produkten
  - „Kopfarbeit“ wird zum Gegenstand von Industrialisierungsprozessen
  - „Industrialisierung neuen Typs“ jenseits von Automatisierung und Taylorisierung
- Neue Formen der Kontrolle – Von der „verantwortlichen Autonomie“ zum „System permanenter Bewährung“ (Boes, Bultemeier)
  - Informatisierung als Basis kennzahlen- und ergebnisorientierter Leistungssteuerung
  - Zugehörigkeit zum Unternehmen wird „optional“ und an die Zielerreichung gebunden
- „Austauschbarkeit“ wird auch in einem wachsenden Teilbereich hochqualifizierter Arbeit in neuer Qualität zur Grundlage veränderter Arbeitsbeziehungen
  - Verlust von Primärmachtpotenzialen
  - Von der „formellen“ zur „reellen“ Lohnarbeit

## Entsicherung in neuer Qualität – „Prekarität ist überall“ (Bourdieu)

- Arbeitsplatzabbau in der Krise der new economy als fundamentale Erfahrung → Sichtbarer Ausdruck einer „Zeitenwende“
- „Bedrohungsszenario Globalisierung“ ist auf Dauer gestellt → Verunsicherung wird zum selbstverständlichen Bestandteil des Arbeitsalltags
  - Rekonstruktion der Berufsbiographien – Manifester Bruch
  - Vom lebenslangen Beschäftigungsverhältnis zum modernen „Roulettespiel“ (Projektleiter)
  - Wachsende Schwierigkeiten für ältere Beschäftigte auf dem Arbeitsmarkt
- Die Erfahrung von Austauschbarkeit wird zum Kern der neuen Unsicherheit
  - Arbeitsvertragliche Regulierungen bieten den Beschäftigten keine Sicherheiten
  - „Jeden kann es jederzeit treffen“ – Alle sind betroffen
- Hochqualifizierte und die „Herrschaftsform“ Prekarisierung: Verlust von „Zukunftsgewissheit“ und schwindende „Handlungsmacht“
  - Planbarkeit von Arbeit und Leben wird zunehmend eingeschränkt
  - Ein zuversichtlicher Blick in die Zukunft ist für Hochqualifizierte keine Selbstverständlichkeit mehr

## Veränderte Anerkennungsordnungen in ökonomisierten Unternehmenskulturen

- Die Dominanz „kommunitaristischer Kulturen“ war in der IT-Industrie Ausdruck der spezifischen Stellung der Hochqualifizierten in den IT-Unternehmen und der gelebten Praxis der „Verantwortlichen Autonomie“
- Offshoring → Symbolische Manifestation eines Kulturbruchs, der mit der Zeitenwende 2001 einsetzt
  - Tauschwert- statt Gebrauchswertorientierung
  - „.... alles wird irgendwie kälter und instrumenteller“ – Unterordnung der Kultur und der innerbetrieblichen sozialen Beziehungen unter ökonomisches Kalkül („Zahlen sind nun wichtiger als die Menschen“)
- Zentrale Momente des Kulturwandels sind veränderte Anerkennungsordnungen und der Bruch „impliziter Verträge“
  - Anerkennung erfolgt nicht mehr als „ganzer Mensch“
  - Beschäftigte fühlen sich auf ihre Eigenschaft als austauschbare „Arbeitskraft“ reduziert
  - Zugehörigkeit zur „Gemeinschaft“ ist nur noch durch den eigenen Wertbeitrag bzw. Rendite legitimiert
  - Beschäftigte → die „Balance zwischen Geben und Nehmen“ (Projektleiter) hat sich einseitig zu Gunsten des Unternehmens verschoben

- „To execute“ als neue Managementpraxis ersetzt vormalige diskursive Aushandlungsprozesse „auf Augenhöhe“
  - Einfluss- und Entscheidungsspielräume der Hochqualifizierten verlieren an Bedeutung
  - Abwertung der Hochqualifizierten in ihrer Rolle als Experten
- Statt „Vertrauensbeziehungen“ zeichnet sich eine zunehmende Entfremdung der Hochqualifizierten vom Management ab
  - Starke Kritik an der zunehmend „einseitigen“ Orientierung an „kurzfristigen“ Kostenkalkülen
  - „Wir hier unten interessieren die doch gar nicht“
  - Zentraler Vertrauensbruch → Personalabbau
- Interpretation durch die Beschäftigten – Verschobene Kräfteverhältnisse: „die sitzen jetzt am längeren Hebel“
  - Die gefühlte Spaltung der Belegschaft in „wir hier unten“ und „die da oben“ manifestiert sich unter dem Eindruck von Verlagerungen in nahezu allen Unternehmen
  - Machtlosigkeit und Ohnmacht auf Seiten der Beschäftigten, die dem Verlust ihrer „betrieblichen Sonderstellung“ nichts entgegensetzen können

## Historischer Bruch in der Entwicklung der Interessenidentitäten der Hochqualifizierten

- In weiten Teilen der IT-Industrie 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
- Erosion der Beitragsorientierung → Beitragsorientierung nicht mehr hegemoniale Interessenidentität
  - Zeitenwende – einseitige Kündigung des „impliziten Vertrags“ und Durchsetzung eines neuen Kontrollmodus
  - Neues Produktionsmodell nimmt Hochqualifizierten die Individualität ihrer Arbeitskraft – reelle Lohnarbeit
  - Neue Qualität der Lohnarbeitserfahrung prägt die Orientierungen der Hochqualifizierten
- Ende der Beitragsorientierung führt zu Neuorientierungsprozessen bei den Hochqualifizierten → Veränderte Szenerie in den Unternehmen
  - Echte Beitragsorientierte fast nur noch bei Führungskräften zu finden
  - „Frustrierte Beitragsorientierte“ und „gespaltene“ Hochqualifizierte bilden Zwischengruppe
  - Latente Arbeitnehmer, die „traditionell“ eine Arbeitnehmeridentität entwickelt haben (z.B. Verwaltungsangestellte, Administratoren)
  - Neue Arbeitnehmertypen, die in der Auseinandersetzung mit den „neuen Koordinaten“ ihre Beitragsorientierung aufgeben und ein neues Selbstverständnis als Arbeitnehmer entwickeln

## 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
- Auf der einen Seite → 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
  - Gewinn von Handlungsmacht
- Auf der anderen Seite → 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
  - Verlust von Handlungsmacht
- Zwischen beiden Strömungen existiert keine „chinesische Mauer“ – künftige Entwicklung ist abhängig von der weiteren Dynamik der sozialen Auseinandersetzungen im Bereich hochqualifizierter Arbeit



Herzlichen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

Andreas Boes, Tobias Kämpf  
ISF München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München  
+49 (0) 89 272921-0

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