

Andreas Boes<sup>1</sup>, Tobias Kämpf<sup>2</sup>

## **Hochqualifizierte in einer globalisierten Arbeitswelt: Von der Erosion der “Beitragsorientierung” zu neuen Arbeitnehmeridentitäten**

### **1. „Offshoring“– Hochqualifizierte und die globalisierte Arbeitswelt**

Eine zentrale Säule des „Fordismus“ (Aglietta 1979) war die besondere Stellung der Hochqualifizierten und Angestellten im Arbeitsprozess und ihr damit verbundener sozialer Status. Sowohl bzgl. der Entlohnung und der typischen Karriereperspektiven als auch mit Blick auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Gewährung von Freiheitsgraden bestanden im Vergleich zur industriellen Arbeit signifikante Privilegien. Das entsprechende hierarchische Gefälle sowie die damit verbundene kulturelle und soziale Abgrenzung der „Angestellten“ und der „Arbeiter“ entwickelten sich zu einem zentralen Moment der Stabilität des Fordismus. Zunächst schien diese Unterscheidung auch die Globalisierung – die zu einem wichtigen Moment der Krise des Fordismus wurde – zu überleben. Schließlich fokussierte sich die beschleunigte Internationalisierung von Arbeit seit Mitte der 70er Jahre zunächst vor allem auf industrielle Fertigungsprozesse. Auch wer sich später über die Globalisierung und die Folgen für Arbeitnehmer Gedanken machte, hatte zumindest bis zur Jahrtausendwende zumeist Industriearbeiter vor Augen, die sich mit drohenden Verlagerungen und verschärfter Standortkonkurrenz auseinandersetzen mussten. Hochqualifizierte Beschäftigte erschienen in diesem Szenario lange von dieser Entwicklung nicht nur verschont, sondern sie galten gewissermaßen als „kreative“ Protagonisten der Globalisierung (vgl. dazu zum Beispiel Florida 2002; Reich 1992). Ausgerüstet mit Laptop und Blackberry schienen sie als „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998) die Globalisierung der Arbeitswelt von den „Metropolen“ (Sassen) aus zu steuern bzw. mit dem notwendigen „Know-How“ und Ideen zu versorgen. Gerade im Zuge des Hypes um die New Economy wurden sie deshalb zu Hoffnungsträgern von „Hochlohnstandorten“ wie Deutschland – für einen kurzen historischen Moment schien der besondere Status der Hochqualifizierten auch in den postfordistischen „Wissensgesellschaften“ so eine neue Grundlage zu erhalten (vgl. zum Beispiel Hardt/Negri 2002).

Mit der Diskussion um „Offshoring“ und „Nearshoring“ hat sich dieses Szenario nun verändert (einen Überblick über die Diskussion bieten Boes 2004, 2005b und

---

<sup>1</sup> PD Dr. Andreas Boes, Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München, andreas.boes@isf-muenchen.de

<sup>2</sup> Dr. Tobias Kämpf, Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München, tobi.kaempf@isf-muenchen.de

Kämpf 2008).<sup>3</sup> Führende Beratungsunternehmen wie McKinsey, Deloitte oder Forrester Research begannen 2003 diese Debatte ausgehend von den USA mit Prognosen, dass auch im Dienstleistungsbereich in wenigen Jahren mehrere Millionen Jobs in Niedriglohnregionen abwandern würden. Tenor der Diskussion war, dass nach den Industriearbeitern in den Fabriken nun auch die Angestellten mit Arbeitskräften auf der ganzen Welt um Arbeitsplätze konkurrierten und sich folglich auch in neuer Qualität mit den „Schattenseiten“ der Globalisierung – Standortkonkurrenz und Verlagerung von Arbeitsplätzen – auseinandersetzen müssten. Im Zentrum stehen vor allem die Bereiche IT-Services und Software-Entwicklung, bestimmte Verwaltungstätigkeiten („business process outsourcing“) aber auch – mit Abstrichen – bestimmte Ingenieurstätigkeiten. Betroffen sind also nicht nur niedrig-qualifizierte Beschäftigtengruppen, sondern vor allem hochqualifizierte Tätigkeitsbereiche (vgl. Jensen/Kletzer 2005; Blinder 2006).

Auch wenn die Diskussion um Offshoring heute weniger „laut“ geführt wird, sollte die neue Qualität dieser Entwicklung nicht aus den Augen verloren werden. Nicht nur der Aufstieg Indiens zu einem führenden Standort für IT-Services (vgl. dazu Boes et al. 2007; Hamm 2007) sowie qualitative Forschungsergebnisse (vgl. zum Beispiel Flecker/Huws 2004; Flecker/Kirschenhofer 2002; Sahay et al. 2003; Wildemann 2007; Boes 2004, 2005b; Boes et al. 2008; Kämpf 2008) führen die Substanz dieser Entwicklung vor Augen. Auf Basis der Informatisierung geistiger Arbeit (vgl. dazu Boes 2005a; Baukowitz/Boes 1996 sowie die Beiträge in Schmiede 1996 und Baukowitz et al. 2006) ist heute auch im Bereich der „Kopfarbeit“ eine wachsende Zahl von Tätigkeiten international verteilt erbringbar. So beziehen sich die neuen Potenziale der Internationalisierung, die die Offshoring-Diskussion adressiert, auf diejenigen Bereiche, deren Gegenstand und Arbeitsmittel digitalisierbare Informationen bzw. Informationssysteme sind (Boes/Kämpf 2007). Für solche Formen von „Informationsarbeit“ (Baukowitz et al. 1998) werden nun globale verfügbare I&K-Netze zur Infrastruktur neuer Formen „internationaler Arbeitsteilung“ (Fröbel et al. 1977).

Der damit verbundene Wandel der Bedingungen von „Kopfarbeit“ soll im Folgenden auf Grundlage einer umfangreichen Empirie am Beispiel der IT-Industrie – ge

---

<sup>3</sup> Wissenschaftlichen Kriterien genügen die Begriffe Offshoring und Nearshoring jedoch kaum. Nur unspezifisch wird in den gebräuchlichen Definitionen die Verlagerung von Arbeitsplätzen in den Blick genommen, ohne jedoch die genauen Bedingungen und Merkmale dieser Form der Internationalisierung verbindlich und trennscharf zu bestimmen. Nicht zuletzt deshalb hat sich kaum eine einheitliche Verwendung des Begriffs durchgesetzt (vgl. dazu auch Boes/Schwemmler 2005; Boes 2004, 2005b; Storie 2006). Offshoring bezeichnet in der Regel sehr allgemein die Nutzung von Produktionskapazitäten in Niedriglohnregionen zur Internationalisierung betrieblicher Wertschöpfungsprozesse. Damit der Begriff produktiv verwendbar wird, ist es sinnvoll, die damit bezeichneten Internationalisierungsprozesse auf Tätigkeiten in Bereichen der „Kopfarbeit“ und der Dienstleistungserstellung zu beschränken, die bisherigen Formen internationaler Arbeitsteilung nicht zugänglich waren. Insofern sollte der Begriff also im Sinne einer Abgrenzung von Arbeitsplatzverlagerungen innerhalb industrieller Fertigungsprozesse verwendet werden. Zudem wird in der einschlägigen Literatur häufig auch zwischen Offshoring und Nearshoring differenziert. Nearshoring beschreibt demnach Verlagerungsprozesse in relative nahe gelegene (Niedriglohn-)Standorte, während Offshoring explizit die Verlagerung in weit entfernte Regionen thematisiert. Diese Unterscheidung gewinnt zunehmend an Bedeutung, da insbesondere in Deutschland viele Unternehmen mittlerweile gezielt versuchen Nearshore-Regionen vor allem in Mittel-Ost-Europa zu erschließen.

nauer: im Bereich Software-Entwicklung und IT-Services<sup>4</sup> – gezeigt und kritisch diskutiert werden. Im Zentrum stehen dabei die Beschäftigten und ihr Umgang mit der Veränderung zentraler Parameter ihrer Arbeit. Neben der Veränderung der Arbeit selbst soll dabei vor allem die Frage gestellt werden, welche Folgen sich daraus für die „Interessenidentitäten“ (Boes/Trinks 2006) der Hochqualifizierten und ihre Strategien des Interessenhandelns ergeben.

## 2. Neue Koordinaten für hochqualifizierte Lohnarbeit in einer globalisierten IT-Industrie

Die IT-Industrie ist für die Frage nach den veränderten Koordinaten hochqualifizierter Arbeit im Zeitalter der Globalisierung ein zentrales Forschungsfeld. Schließlich ist diese Branche „enabler“ und „forerunner“ einer neuen Phase der Internationalisierung, die in der Diskussion um Offshoring zum Ausdruck kommt (Boes et al. 2006b; vgl. dazu auch Vickery et al. 2006; WTO 2005; UNCTAD 2004; Aspray et al. 2006). Auf der einen Seite wird hier in Form weltweit verfügbarer I&K-Netze die notwendige technische Infrastruktur zur Internationalisierung von „Kopfarbeit“ zur Verfügung gestellt; auf der anderen Seite erfahren neue Formen der Internationalisierung vor allem im Bereich Software-Entwicklung und IT-Services eine besondere Dynamik.

Grundlage für die folgenden Ausführungen sind mehrere empirische Forschungsprojekte, die die Entwicklung der IT-Industrie in den letzten zehn Jahren aus unterschiedlichen Perspektiven zum Gegenstand hatten.<sup>5</sup> In unsere Überlegungen gehen insgesamt 48 Fallstudien aus Deutschland, Indien, Osteuropa und den USA ein. Dabei wurden mehr als 270 Interviews geführt, davon 150 intensive Beschäftigteninterviews mit hochqualifizierten Beschäftigten. Unsere Untersuchungen konzentrieren sich dabei vor allem auf „ehemals fordistische Unternehmen“ sowie „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ (Boes/Baukrowitz 2002) im Bereich Software-Entwicklung und IT-Dienstleistungen.<sup>6</sup> Auch wenn keine Panel-Studie im eigentlichen Sinne vorliegt, kann mit Blick auf die unterschiedlichen Erhebungszeitpunkte der Projekte (1999-2000, 2003-2004, 2005-2007) der Wandel der Perspektive der Beschäftigten und die Entwicklung von Interessenidentitäten vor dem Hintergrund einer sich dynamisch verändernden Branche differenziert rekonstruiert werden.

<sup>4</sup> Die IT-Branche kann differenziert werden in die vier Bereiche Hardware- und Computertechnik, Telekommunikationstechnik, Telekommunikationsdienstleistungen sowie Software und IT-Dienstleistungen (Boes/Baukrowitz 2002). Mit rund 495.000 Beschäftigten in Deutschland hat sich mittlerweile insbesondere der Bereich Software und IT-Dienstleistungen zum beschäftigungsstärksten und dynamischen Leitsektor der Branche entwickelt (BITKOM 2008).

<sup>5</sup> Zentrale Projekte in diesem Zusammenhang waren u.a. die von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekte „ARB-IT1“ (Boes/Baukrowitz 2002) und „ARB-IT2“ (Boes/Trinks 2006), die die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen und das Interessenhandeln der Beschäftigten vor und nach der Krise der New Economy zum Gegenstand hatten. Die Internationalisierung der IT-Branche werden insbesondere in dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt „Export IT“ (Boes et al. 2006a; b, 2007, 2008) sowie im von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „Offshoring und eine neue Phase der Internationalisierung von Arbeit“ rekonstruiert. Zudem gehen die Ergebnisse der Dissertation von Tobias Kämpf (2008) in unsere Überlegungen ein.

<sup>6</sup> Zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen im Segment der „Start-Up-Unternehmen“ siehe zum Beispiel Mayer-Ahuja/Wolf (2005), Lange et al. (2006) sowie Abel/Pries (2005).

## 2.1 Von der „Zeitenwende“ zu einer neuen Phase der Internationalisierung

Mit dem Hype um die New Economy und der damit verbundenen Diskussionen zur „Zukunft der Arbeit“ ist die IT-Branche verstärkt zum Gegenstand arbeits- und industriesoziologischer Forschung geworden. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass die Branche nicht nur aus Unternehmen der dot.com-Generation mit ihrer besonderen Kultur besteht, sondern sich historisch in einem langjährigen Prozess entwickelt und ausdifferenziert hat. Gerade in Deutschland sind neben den start-ups vor allem die „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ sowie „ehemals fordistische Unternehmen“ für die Branche stilprägend (Boes/Baukrowitz 2002). Der Typus der „ehemals fordistischen Unternehmen“ umfasst überwiegend „Quereinsteiger“ aus der Elektronik- und Büromaschinenindustrie, in denen fordistische Organisationsstrukturen und auch die institutionell verfasste Mitbestimmung prägend sind. Die „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ repräsentieren Unternehmen der zweiten „Gründerwelle“. Sie sind überwiegend im Zuge der Ausdifferenzierung des Segments Software und IT-Dienstleistungen und mit dem Aufstieg des PCs entstanden. Trotz ihres Wachstums zu Großunternehmen konnten sie ihre spezifischen Unternehmenskulturen lange bewahren, die nicht zuletzt durch eine Vermischung von „Garagenfirmenmentalität“ und „technischen Expertentums“ geprägt ist. In beiden Unternehmenstypen nahmen die hochqualifizierten Beschäftigten traditionell und auf Basis hoher Primärmachtpotenziale eine hervorgehobene, mitunter privilegierte Stellung ein. Grundlage hierfür war auch die stabile wirtschaftliche Entwicklung der Branche. Trotz konjunktureller Schwankungen und dem Niedergang einzelner Unternehmen, die zumeist neuen technologischen Standards und Paradigmen nicht folgen konnten, war die Entwicklung der Branche lange durch eine ausgeprägte Wachstumsdynamik gekennzeichnet.

Eine grundlegende Trendwende in der Entwicklung der Branche markiert jedoch die Krise der New Economy. Diese ist in der Öffentlichkeit einerseits wahrnehmbar als Platzen der dot.com-Börsenblase und dem damit verbundenen weltweiten Absturz der Finanzmärkte. Andererseits erfährt auch der Konkurs zahlreicher Start-up Unternehmen eine große mediale Aufmerksamkeit. Dennoch sollte diese Krise nicht als temporär beschränkte, bloße Marktberreinigung verstanden werden. Vielmehr manifestiert sich in dieser Krise unter der Oberfläche eine grundlegende „Zeitenwende“ (Boes/Trinks 2006) in der IT-Branche. Das Management vieler IT-Unternehmen beginnt nun sich strategisch in neuer Qualität auf die neue Situation sinkender Wachstumsraten einzustellen. Insbesondere Standardisierungsprozesse und die zunehmende Abkehr vom Paradigma der Individualsoftware-Lösungen führen zu einer Ausdifferenzierung der Branche und bedingen für viele Unternehmen eine grundsätzlich verwandelte Wettbewerbsposition. Gerade im Bereich der IT-Dienstleistungen setzen sich dabei zwischen Kunden und Anbietern zunehmend marktliche Beziehungen durch, die die Position vieler IT-Unternehmen gegenüber ihren Kunden schwächt. Mehr denn je gilt in bestimmten Bereichen des Segments IT-Services und Software-Entwicklung: „IT wird zur commodity“ (Carr 2005). Ein verschärfter Wettbewerb und Konsolidierungsprozesse in der Branche sind die Konsequenz dieser Entwicklung. In der Folge wird in den Unternehmen vor allem ein neuer Umgang mit den Beschäftigten etabliert. Diese sollen nun „lernen, in einer ‚commodity-Branche‘ zu arbeiten“ (Boes/Trinks 2006). In den Unternehmen heißt es nun nicht mehr „der Mensch steht im Mittelpunkt“, sondern „die Zeit der Stammplatzgarantien ist vorbei“ (Scholz 2003).

Eng mit der Zeitenwende verbunden ist schließlich die deutlich zunehmende Internationalisierungsdynamik in der Branche – eine neue Phase der Internationalisie-

rung gewinnt hier seit der Jahrtausendwende immer deutlichere Konturen.<sup>7</sup> Auf der einen Seite ist eine zunehmende Homogenisierung der weltweiten Märkte für IT-Dienstleistungen zu erkennen. In der Folge beginnt sich ein Weltmarkt für IT zu konstituieren, bei dem die Preis- und Kostenstrukturen der großen internationalen Anbieter zu global gültigen Benchmarks werden und bisher vorwiegend national bzw. regional beschränkte IT-Unternehmen unter Druck geraten, sofern sie keine überzeugenden Nischenstrategien vorweisen können. Auf der anderen Seite wird auch die Internationalisierung der Produktionsstrukturen im Bereich IT-Dienstleistungen und Software-Entwicklung zunächst zu einer neuen Option und schließlich zu einer strategischen Notwendigkeit für viele IT-Unternehmen. Konnten sie sich bislang lange auf die Internationalisierung des Vertriebs beschränken oder im Sinne einer „opportunistischen“ Strategie Internationalisierung nach dem Muster „follow-the-customer“ betreiben (Boes et al. 2008), sind nun eigenständige strategische Anstrengungen in Richtung internationalisierter Produktionsstrukturen erforderlich. Dabei geht es neben der Erschließung von Schlüsselmärkten wie z.B. der USA – die in vielen deutschen Unternehmen bereits seit Anfang/Mitte der 70er Jahre betrieben wurde – vor allem um die Nutzung weltweit verteilter Produktionskapazitäten in Off- oder Nearshore-Regionen wie Indien oder Osteuropa. Hinter dieser Entwicklung verbirgt sich ein komplexer Prozess der globalen Reorganisation von IT-Arbeit. Auch im Bereich der „Kopfarbeit“ gilt es nun Arbeitskräftepotenziale auf der ganzen Welt zu erschließen und den „Möglichkeitsraum der Weltwirtschaft“ (Dörre et al. 1997) ganzheitlich zu nutzen (vgl. dazu auch Boes 2004, 2005b; Kämpf 2008; Sahay et al. 2003).

## 2.2 Neue globale Produktionsmodelle in der IT-Industrie

Hintergrund dieser „neuen Phasen der Internationalisierung“ ist der Aufstieg des Internets zu einem global zugänglichen „Informationsraum“ (Baukrowitz/Boes 1996). Die damit verbundene Durchsetzung nicht-proprietärer Technikstandards sowie die Erschließung weiter Teile der Welt mit I&K-Netzen erlauben heute in neuer Qualität einen ungebrochenen und globalen Austausch digitalisierter Information. Im Sinne eines Produktivkraftsprungs wird das „Netz“ neben Transport- und Logistiksystemen so zu einer zentralen Basisinfrastruktur der Globalisierung (Boes 2004, 2005b). Als „sozialer Handlungsraum“ (Boes 2005a) wird es dabei für Tätigkeiten, deren Arbeitsgegenstand und -mittel digitalisierbare Informationen und Informationssysteme sind, zu einem neuen „Raum der Produktion“ (Boes 2004, 2005a, b). „Unabhängig“ von ihrem konkreten Arbeitsort können Menschen dann in Echtzeit im Arbeitsprozess kooperieren, da ihr Arbeitsgegenstand (z.B. eine Software-Applikation) im Informationsraum selbst zur Verfügung steht und auch die arbeitsbegleitende Kommunikation über netzbasierte IT-Systeme erfolgen kann. Ohne die soziale und kulturelle Einbettung von Arbeit aufzuheben, entsteht so in bestimmten Bereichen der Kopfarbeit ein neues „Ort-Raum-Gefüge der Produktion“ (ebd.). Dabei wird nicht die Arbeit als solche virtuell oder entbettet, sondern der Raum und die Zeit, die es in einem verteilten Arbeitsprozesses zu überbrücken gilt, wird verdichtet (Boes/Kämpf 2007). Globale Informationsnetze werden so zu einer Vermittlungsinstanz von Arbeitsschritten, die nun an einem Arbeitsgegenstand an unterschiedlichen Orten gleichzeitig durchge-

---

<sup>7</sup> Die Internationalisierung im Hardware-Bereich hat demgegenüber wesentlich früher begonnen und eine eigenständige Dynamik entwickelt. Sehr lesenswert dazu sind die Arbeiten der Forschungsgruppe um Boy Lüthje (z.B. Lüthje et al. 2002; Lüthje 2006a, b)

führt werden können (vgl. ausführlich dazu Boes 2004, 2005b; siehe auch Kämpf 2008).

Auch wenn sich so im Arbeitsprozess Entfernungen in neuer Qualität überwinden lassen, darf nicht übersehen werden, dass die verteilten Formen der Kooperation auch im Informationsraum stark arbeitsteilig gestaltet werden. Deshalb ist die zentrale Grundlage der Internationalisierung geistiger Tätigkeiten ihre Standardisierung (Boes 2004, 2005b; Boes et al. 2005; Sahay et al. 2003). Gerade in der IT-Industrie vollzieht sich dabei ein Prozess der „Industrialisierung neuen Typs“ (Boes 2004, 2005b). Ohne auf tayloristische Muster zurückgreifen zu können, wird hier nach neuen Wegen gesucht, die „Handwerklichkeit“ der Software-Entwicklung im Sinne eines Industrialisierungsprozesses zu überwinden (Greenfield/Short 2006). Ziel ist es, die entsprechenden Wertschöpfungsprozesse nicht nur zu beschleunigen, zu effektivieren oder skalierbar zu machen – vielmehr geht es insbesondere darum, diese kontrollier-, plan- und wiederholbar zu machen. In der Folge wird eine zunehmende Standardisierung vieler Prozesse und Arbeitsabläufe angestrebt. Insbesondere die einzelnen Teilschritte der Arbeitsprozesse lassen sich dann deutlicher als früher voneinander differenzieren. Damit wird eine systematisch organisierte Arbeitsteilung in vielen Bereichen überhaupt erst möglich, welche in der Folge wiederum zur Grundlage eines international verteilten Arbeitsprozesses werden kann.

Die damit verbundenen neuen Optionen einer international verteilten Erbringung von IT-Dienstleistungen und Software-Entwicklung wurden in der IT-Industrie zunächst vor allem im Sinne von Offshoring genutzt. Mit Blick auf Lohnkostenunterschiede und die große Menge verfügbarer Arbeitskräfte wurden in Off- und Nearshore-Regionen neue Standorte aufgebaut. An diese wurden zunächst nach dem Prinzip der „verlängerten Werkbank“ sog. „niederwertige“ Tätigkeiten verlagert. Nach einem raschen Wachstum dieser Standorte deutet sich heute eine neue Entwicklungsphase an. Ausgehend von US-amerikanischen und indischen Unternehmen beginnen sich insbesondere im Bereich der IT-Dienstleistungen neue global integrierte Produktionsmodelle durchzusetzen (Boes et al. 2008; aus Unternehmensperspektive Palmisano 2006). Diese gehen zunehmend über ein einfaches Modell des Offshoring hinaus. Ziel ist nicht die bloße Ausdifferenzierung der Produktion nach dem Prinzip der „verlängerten Werkbank“, sondern vielmehr werden unterschiedliche globale Standorte im Sinne eines integrierten Netzwerks systemisch organisiert. Dabei übernehmen auch die Standorte in den Off/Nearshore-Regionen zunehmend höherwertige Tätigkeiten. Insbesondere der Aufstieg eigenständiger indischer IT-Unternehmen wie TCS, Infosys oder Wipro zu globalen Marktführern im IT-Services Markt deutet auf die Qualität dieser Entwicklung hin. In der Folge erscheint beispielsweise der Standort Indien immer weniger als bloße Werkbank, sondern zunehmend auch als „strategischer Ort“, von dem eigenständige Innovationsimpulse ausgehen (Boes et al. 2007). Auf Basis der neuen Möglichkeiten der Internationalisierung von „Kopfarbeit“ und dem neuen Ort-Raum-Gefüge der Wertschöpfung entsteht so eine neue „Geographie der IT-Industrie“ (Boes et al. 2008), die die strategischen Parameter der Branche grundsätzlich verschiebt.

### **2.3 Veränderte Koordinaten hochqualifizierter Arbeit – auf dem Weg zu einer „echten“ Lohnarbeit**

Für die hochqualifizierten Beschäftigten in der IT-Industrie markiert diese Entwicklung eine schwerwiegende Verschiebung zentraler Koordinaten ihrer Arbeit. Mit Blick auf die Frage nach der Bedeutung dieser neuen Phase der Internationalisierung für

die Hochqualifizierten und ihrer Arbeit ist es deshalb nicht ausreichend, alleine nach der „Anzahl“ verlagterter Arbeitsplätze zu fragen (vgl. dazu zum Beispiel Kirkegaard 2004, 2005; Gerstenberger/Roehrl 2006). Letztlich sind entsprechende Verlagerungen schließlich nur ein unvollständiger Ausdruck einer grundsätzlichen Reorganisation und Rationalisierung der Arbeit vieler Hochqualifizierter, die mit neuen international verteilten Arbeitsformen einher geht und unter der Chiffre „Globalisierung“ voran getrieben wird. Auch in bestimmten Bereichen hochqualifizierter Arbeit müssen sich die Beschäftigten deshalb auf eine neue Ausgangssituation für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen einstellen.

Zunächst gilt, dass auch für sie als Hochqualifizierte in neuer Qualität ein „Weltmarkt für Arbeitsmarkt“ (Potts 1988) zu einer neuen Handlungsgrundlage wird. Weltweit hat sich das Angebot hochqualifizierter Arbeitskraft gerade im Bereich der IT-Arbeit in den letzten Jahren deutlich vergrößert, insbesondere auch in Regionen der „Peripherie“. Zur Erschließung dieser Arbeitskraftpotenziale sind Unternehmen heute nicht mehr alleine auf den Umweg Migration – Stichwort „Green-Card Initiative“ – und body-shopping angewiesen. Vielmehr werden in den Off/Nearshore-Regionen selbst Standorte aufgebaut und über den „Informationsraum“ direkt in die Wertschöpfung der Unternehmen integriert. Unmittelbarer als zuvor finden sich nun so auch die hochqualifizierten Beschäftigten der Hochlohnländer in Konkurrenz mit Off-/Nearshore-Beschäftigten, die bereit sind zu deutlich geringeren Stundensätzen zu arbeiten. Damit verschieben sich die Kräfteverhältnisse zu Lasten der Hochqualifizierten. Schließlich war bisher ein wesentlicher Bestandteil ihrer hohen „Primärmachtpotenziale“ (Jürgens 1984) das vergleichsweise eingeschränkte Angebot hochqualifizierter Fachkräfte. Gerade für ältere Beschäftigte in der IT-Industrie gilt nun, dass sie mit dem Verweis auf den „leergefegten“ Arbeitsmarkt in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber nicht mehr länger die „Trümpfe“ auf der Hand haben; umgekehrt können vielmehr die Unternehmen – unabhängig von konkreten Verlagerungen – nun mit Blick auf die potenziell zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte in den Off/Nearshore-Regionen ihre Belegschaften unter Druck bringen und Zugeständnisse erzwingen. Analog zu anderen Branchen traditioneller Industrien droht nun auch in den hochqualifizierten Arbeitsbereichen der IT-Industrie alleine durch die Exit-Option und die „Wirklichkeit der Möglichkeit“ (Beck 1998; Schwemmler 2005) von Verlagerungen eine Verschiebung der Arbeits- und Leistungsbedingungen.

Nicht nur solche neue Standortkonkurrenzen verschlechtern die Verhandlungsposition vieler Hochqualifizierter in der IT-Industrie, sondern auch die Veränderung vieler Arbeitsprozesse selbst. Insbesondere die mit der Internationalisierung einher gehende Standardisierung von Produkten und Leistungen, aber auch vieler Arbeitsprozesse verringert die individuellen Primärmachtpotenziale der Beschäftigten. Jenseits von Taylorisierung und Automatisierung wird dabei ihre „Kopfarbeit“ zu einem eigenständigen Gegenstand einer „Industrialisierung neuen Typs“. Ziel ist es dabei nicht, die subjektiven Potenziale der Beschäftigten „auszuschalten“ bzw. „gleichzuschalten“. Vielmehr geht es um die *systematische* und *wiederholbare* Nutzung ihrer Subjektleistung. Empirisch eindeutig ist dabei das Ziel der Unternehmen, die Abhängigkeit vom einzelnen Beschäftigten und dessen konkreter *Individualität* zu reduzieren, ohne jedoch auf dessen *Subjektivität* zu verzichten. Nicht die individuelle „Genialität“ des einzelnen Entwicklers fungiert nunmehr als Erfolgsrezept der Unternehmen, sondern die Entwicklung robuster und stabiler Prozesse, in denen sich das Know-

How und die Leistungsfähigkeit der Organisation materialisiert (Boes et al. 2008).<sup>8</sup> Im Sinne „geronnener Lernprozesse“ werden dazu „intelligente Standards“ definiert, die die „geistigen Potenziale“ der Beschäftigten eben nicht „ausschalten“, sondern eine effiziente und systematische Nutzung/Integration der geistigen Produktivkraft der Beschäftigten in die Wertschöpfung in neuer Qualität ermöglichen. Im Sinne eines Ausdifferenzierungsprozesses bleiben auf der einen Seite zwar „Nischen“ für hochinnovative Tätigkeiten erhalten bzw. entstehen neu (z.B. im Bereich Software-Architektur), auf der anderen Seite wird jedoch für einen wachsenden Bereich von Tätigkeiten eine konsequente Prozessorientierung angestrebt. In dem Maße wie sich die Arbeitsorganisation in der Praxis immer weniger am Leitbild des kreativen „Künstlers“ ausrichtet (Janßen 2005) und sich tatsächlich neue Formen der Prozessorientierung durchzusetzen beginnen, sinkt auch die Reichweite der von den IT-Beschäftigten kontrollierten „Ungewissheitszonen“ (Crozier/Friedberg 1979) – und damit werden sie als Individuen bzw. ihre konkrete Arbeitskraft austauschbarer als zuvor.

Dies ist letztlich auch ein zentraler Hintergrund für die Durchsetzung eines neuen Kontrollmodus in weiten Bereichen hochqualifizierter Arbeit in der IT-Industrie. Auf Basis der hohen Primärmacht der Beschäftigten und der besonderen Abhängigkeit der Unternehmen von den Hochqualifizierten hatte sich hier traditionell ein auf dem Modus der „verantwortlichen Autonomie“ (Friedman 1977) beruhendes Kontrollregime etabliert.<sup>9</sup> Dieses wird jedoch heute in zunehmender Weise von einem neuen „System permanenter Bewährung“ (Boes/Bultemeier 2008) ersetzt. Kern dieses neuen Kontrollmodus ist die informatorische Durchdringung vieler Arbeitsprozesse, die in Form vom komplexen Kennzahlensystem zur Basis einer ergebnisorientierten Leistungssteuerung der IT-Beschäftigten wird. Die Bewertung des individuellen Beitrags zum Unternehmenserfolg erhält so in den Unternehmen eine neue „rationale“, weil rechenbare Bezugsebene. In der Folge erscheint die künftige Zugehörigkeit zum Unternehmen nicht mehr als Selbstverständlichkeit, sondern wird in den hegemonialen Diskursen innerhalb der Unternehmen als „optional“ dargestellt und dabei an die individuelle Zielerreichung gebunden – die Beschäftigten finden sich so in einer Situation wider, in der sie sich täglich aufs neue bewähren und beweisen müssen (ebd.).<sup>10</sup> Im Zuge der „Zeitenwende“ wird dabei die industriesoziologisch vielfach beachtete „Konfrontation mit dem Markt“ immer auch zu einer Konfrontation mit der „Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt“ (Lehndorff/Voss-Dahm 2006) und den eigenen Beschäf-

---

<sup>8</sup> Zentrale Bausteine in diesem Suchprozess der Unternehmen sind zum Beispiel IT-gestützte Dokumentationssysteme, die Homogenisierung von Verfahrens- und Prozesslandschaften sowie spezifische Formen der Modularisierung auf Basis einer Klassifizierung und Definition sich wiederholender bzw. typischer Problemstellungen („Baugruppen“) (ausführlicher dazu Boes 2004, 2005b; Boes et al. 2005; Kämpf 2008).

<sup>9</sup> Die Leistungsverausgabung der hochqualifizierten IT-Beschäftigten wurde so lange durch ein spezifisches Arrangement gewährleistet: hohe Freiheitsgrade in der Arbeit, Verantwortung und ein überdurchschnittliches Gehalt korrespondierten mit einer besonderen Identifikation der Hochqualifizierten mit dem Unternehmen und einer überdurchschnittlichen Leistungsbereitschaft. Diesem besonderen Vertrauensverhältnis zu Grunde liegt ein spezifischer „impliziter Vertrag“, in dem Sicherheit und eine stabile Karriereperspektive gegen eine besondere Loyalität getauscht werden (Kotthoff 1997; Rousseau 1995; Raeder/Grote 2001).

<sup>10</sup> Dies betrifft insbesondere auch die Karriere- und Aufstiegsmuster der Hochqualifizierten. Diese basieren im neuen „System permanenter Bewährung“ nicht mehr auf dem Senioritätsprinzip, sondern werden ebenfalls leistungsorientiert an die Erreichung der Zielvorgaben gebunden (ausführlich dazu Boes/Bultemeier 2008).

tigungschancen. Dabei lautet die „unausgesprochene Botschaft (...): ‚Was du kannst, können andere auch‘“ (ebd., S. 137). Im Zuge der neuen Möglichkeiten der Internationalisierung muss diese Botschaft immer öfter um den Zusatz „... und das in anderen Ländern zu deutlich niedrigeren Preisen ...“ erweitert werden.

Entscheidende Wirkung des neuen Kontrollmodus ist nun, dass die vormaligen Sicherheiten und privilegierten Arbeitsbedingungen für Hochqualifizierte aus der Perspektive der Unternehmen nicht mehr länger funktional und notwendig sind. Umgekehrt wird vielmehr die Austauschbarkeit der Beschäftigten und die damit verbundene Unsicherheit zur Grundlage der neuen Kontrollformen und veränderter Arbeitsbeziehungen (Boes/Bultemeier 2008; Marrs 2007; Kämpf 2008). Bis dato erwies sich die hohe „Individualität“ der Arbeit der Hochqualifizierten als „Schutz“ vor Austauschbarkeit und führte dazu, dass ihre Arbeit letztlich nur „formal“ den Charakter einer Lohnarbeit hatte. In dem Maße wie die Arbeit der Hochqualifizierten nun ihre unmittelbare „Individualität“ verliert und neue Kontrollformen auf dieser Veränderung aufsetzen, erhält ihre Arbeitskraft jedoch mehr denn je die Form einer austauschbaren Ware. Wenn auch auf spezifische Weise, die nicht einfach gleichgesetzt werden darf mit der Kommodifizierung der „Handarbeit“, wird so auch die „Kopfarbeit“ in der IT-Industrie in historisch neuer Qualität erst zu einer „echten“ Lohnarbeit (kritisch Langemeyer 2008).

### **3. Die Perspektive der Beschäftigten – Lohnarbeitserfahrungen in neuer Qualität**

Unsere empirischen Forschungen in der IT-Branche haben gezeigt, dass diese Veränderungen von den hochqualifizierten Beschäftigten sehr dezidiert und bewusst zur Kenntnis genommen werden. Sie machen in neuer Qualität Lohnarbeitserfahrungen und erleben eine deutliche Verschiebung ihrer sozialen Lage (vgl. ausführlich dazu Boes/Trinks 2006; Kämpf 2008). Die zahlreichen arbeits- und industriesoziologischen Arbeiten zur Veränderung des Bewusstseins von Angestellten und Führungskräften (vgl. zum Beispiel Kudara et al. 1979; Schmidt/Wentzke 1991; Baethge et al. 1995; Kotthoff 1997; Voß/Pongratz 1998; Faust et al. 2000) zeigen, dass mit Blick auf die subjektive „Verarbeitung“ dieser Veränderungen von einer komplexen, mitunter widersprüchlichen Entwicklungsdynamik auszugehen ist. Deshalb ist die subjektive Aneignung und Reflektion der Veränderung der Arbeit der Hochqualifizierten differenziert zu rekonstruieren; statt nach einfachen und „geradlinigen“ Aneignungsmustern zu suchen, sind vielmehr gezielt „widersprüchliche, differenzierte Bewusstseins-elemente“ (Kadritzke 1982, S. 243) zur Kenntnis zu nehmen. Es gilt dabei sensibel zu sein für Risse bzw. Brüche im „Bewusstsein“ der Hochqualifizierten, die in der subjektiven Auseinandersetzung mit der Veränderung von Arbeit, Arbeitsbedingungen und -beziehungen entstanden sind – und zu Widersprüchen hinsichtlich der eigenen „Interessenidentität“ führen. Ausgehend von unseren empirischen Untersuchungen sind mit Blick auf diese „Brüche“ drei Ebenen zentral: eine neue Erfahrung von Unsicherheit und Prekarisierung, die Veränderung der Anerkennungsordnungen im Zuge einer Ökonomisierung der Unternehmenskulturen sowie die Verschiebung betrieblicher Kräfteverhältnisse, die insbesondere im Sinne einer Veränderung des Verhältnisses von Hochqualifizierten und Management erfahren werden.

### **3.1 Unsicherheiten in neuer Qualität – „Prekarität ist überall“ (Bourdieu)**

Die neuen Lohnarbeitserfahrungen hochqualifizierter IT-Beschäftigter beinhalten zunächst eine Verbreitung und Verstetigung von Unsicherheit. Bereits 2003/2004 konnten wir empirisch feststellen, dass der Arbeitsplatzabbau im Zuge der Krise der New Economy für viele Beschäftigte bleibenden Eindruck hinterlassen hat (Boes/Trinks 2006). Ausgehend von dieser fundamentalen Erfahrung haben sich im Zuge der Internationalisierung Unsicherheitserfahrungen weiter verstärkt. Insbesondere hat sich gezeigt, dass das neue Bedrohungsszenario „Globalisierung“ aus der Perspektive der Beschäftigte nun auf Dauer gestellt ist. Deutlicher als noch zu Zeiten der New Economy Krise hat sich in der Folge bei den befragten Hochqualifizierten ein großes Ausmaß an Verunsicherung und Zukunftsangst entwickelt, welches angesichts ihres Status als Hochqualifizierte trotz einer oftmals krisenhaften Entwicklung der Fallunternehmen überrascht (Kämpf 2008).

Aus der Perspektive der Hochqualifizierten unterliegen ihre Beschäftigungsbedingungen dabei seit einigen Jahren einem grundlegenden Wandel. Dies betrifft insbesondere die Beschäftigungsstabilität und die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes. Dieser Veränderungsprozess lässt sich vor allem an Hand der Rekonstruktion der berufsbio-graphischen Erfahrungen der älteren Beschäftigten plastisch nachvollziehen. So gibt es nahezu in allen Fallunternehmen Gesprächspartner, die beschreiben, dass sie am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn „selbstverständlich“ davon ausgehen konnten, als Entwickler bei einem Arbeitgeber über die gesamte Karriere hinweg zu arbeiten. Diese Sicherheit ist ihnen mit Blick auf die krisenhafte Entwicklung vieler Fallunternehmen und die Erfahrung von Personalabbau sukzessive genommen worden. Sie erleben diese Entwicklung als Destabilisierung von vormals durch Stabilität und Planbarkeit gekennzeichneten Erwerbsbedingungen. Nicht nur die latente Gefahr, den Arbeitsplatz verlieren zu können, werten sie als Verschlechterung. Auch die nun „schnelllebigere“ Arbeitswelt und die damit verbundene Erwartung an die Beschäftigten, häufiger den Arbeitgeber zu wechseln, erleben gerade die älteren Befragten kaum positiv.

Für die befragten Hochqualifizierten beinhalten die „neuen Zeiten“ – so ein Entwickler – vor allem eine Entsicherung ihrer Arbeit. Besonders in den Fallunternehmen, in denen auch betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen wurden, hat sich bei vielen nun der Eindruck verfestigt, dass es „keine Garantien“ mehr gibt. Eine Auseinandersetzung mit dem Szenario Arbeitsplatzverlust wird in der Folge für viele zu einem selbstverständlichen Bestandteil ihres Arbeitsalltags. Interessanterweise bieten dabei auch unbefristete Beschäftigungsverhältnisse den Hochqualifizierten kaum mehr Sicherheit – viele gehen davon aus, im Zweifel trotz arbeitsvertraglicher Regulierungen jederzeit kündbar zu sein. Dahinter steht jedoch nicht nur die konkrete und unmittelbare Erfahrung von Personalabbau. Kern dieser neuen Unsicherheit ist vielmehr die Einschätzung, dass die eigene Arbeitskraft austausch- und ersetzbar geworden ist. Diese Erfahrung manifestiert sich im Zusammenspiel der Standardisierung vieler Arbeitsprozesse auf der einen Seite und den neuen Möglichkeiten internationaler Arbeitsteilung auf der anderen Seite. In der Folge wird die Globalisierung zu einem zentralen „Unsicherheitstreiber“ und zum allgegenwärtigen „Damoklesschwert“. So prägt die Einschätzung, mit Arbeitskräften auf der ganzen Welt um Arbeitsplätze zu konkurrieren, die Befindlichkeit einer großen Zahl der von uns befragten Hochqualifizierten. Obwohl sie Verlagerungen oftmals auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive für wenig sinnvoll erachten, befürchten viele Beschäftigte trotzdem, dass auch ihr Management in Zukunft durch Off/Nearshoring weitere Arbeitsplätze in Deutschland abbauen könnte (Kämpf 2008).

Aus der Perspektive der Beschäftigten sind damit zugleich spürbare Konsequenzen hinsichtlich ihrer Karriereplanung und der Entwicklung ihrer Erwerbsbiographien verbunden. Diese werden von den befragten Hochqualifizierten kaum noch stabil oder linear beschrieben. Die eigene Karriere erscheint ihnen nicht nur immer weniger planbar bzw. vorhersehbar zu sein, sondern gleichzeitig haben sich auch zentrale „Vorzeichen“ verändert. Selbst in erfolgreichen Unternehmen ist der individuelle Aufstieg nicht mehr ein selbstverständliches Ziel. Vielmehr ist die Grundhaltung vieler Beschäftigter dadurch gekennzeichnet, die erreichte berufliche Position gegen einen allgemeinen Abwärtstrend zu verteidigen; in weniger erfolgreichen Unternehmen sprechen die Beschäftigten oftmals nur noch davon, im Unternehmen „zu überleben“. Die IT-Beschäftigten, die vor wenigen Jahren noch als neue Prototypen einer handlungsfähigen und durchsetzungsstarken Beschäftigtengruppe galten (vgl. dazu Heidenreich/Töpsch 1998), zeigen sich heute skeptisch, ihre individuellen Zukunftsperspektiven tatsächlich durch persönliches Engagement nachhaltig beeinflussen zu können. So beschreibt sich ein befragter Projektleiter als Teil eines „Roulettespiels“, dessen Ausgang er nicht kontrollieren kann. Dieser Verlust an Planungsfähigkeit beschränkt sich nicht nur auf die berufliche Karriere der Beschäftigten, sondern betrifft auch ihre Lebenswelt. Angesichts ihrer unsicheren beruflichen Perspektive, erscheint vielen von ihnen auch eine langfristige Planung ihres Privatlebens als eine zunehmende Illusion. Oftmals bestimmen Planungshorizonte von lediglich einem Jahr die Lebensplanung der Beschäftigten. Nicht nur der „fordistische Traum“ eines Eigenheims, sondern selbst kleinere finanzielle private Investitionen werden in der Wahrnehmung mancher Beschäftigter zu einem kaum zu kalkulierenden Risiko.

Diese Ergebnisse sind gerade mit Blick auf die soziologische Diskussion zur Prekarisierung interessant (vgl. zum Beispiel Dörre et al. 2007). Sie deuten darauf hin, dass die am Zonenmodell von Robert Castel orientierte Prekarisierungsdiskussion spezifische Formen der Prekarisierung nicht ausreichend fassen kann (2000). Denn die Mehrzahl der von uns untersuchten Hochqualifizierten wäre im Castellschen Sinne der „Zone der Integration“ zuzuordnen (ebd.), weil sie über unbefristete und überdurchschnittlich dotierte Verträge verfügen. Gleichzeitig lässt sich ihre Unsicherheit nicht alleine über Ausstrahlungseffekte erklären, vielmehr geht es um genuine Veränderungen in der „Zone der Integration“ selbst. Um diese zu verstehen, erweist sich insbesondere der Prekarisierungsbegriff von Pierre Bourdieu als wertvolles soziologisches Werkzeug – gerade er fasst Prekarisierung schließlich als permanentes Bewusstsein der Widerruflichkeit der eigenen Erwerbsarbeit, „das in allen Köpfen präsent ist“; der eigene Arbeitsplatz erscheint als „bedrohtes Privileg“ (1998). Insbesondere den damit verbundenen bzw. drohenden Verlust von „Handlungsmacht“ und „Zukunftsgewissheit“ (vgl. dazu Bultemeier et al. 2006), der in Selbstbeschreibungen wie „Roulettekugel“ zum Ausdruck kommt, konnten wir empirisch selbst bei formal gesicherten Hochqualifizierten rekonstruieren (ausführlich dazu Kämpf 2008). Die Grundstimmung hat sich heute verändert: Der gerade für diese Beschäftigtengruppe historisch paradigmatische „positive Blick in die Zukunft“ und die Erwartung von „Kontinuität“ (vgl. dazu auch Deppe 1971) erscheint den Beschäftigten selbst mehr und mehr als Anachronismus und als Teil einer zu Ende gehenden Phase ihrer Erwerbsbiographie.

### 3.2 Veränderte Anerkennungsordnungen in ökonomisierten Unternehmenskulturen

Die zunehmende Entwertung ihrer Arbeit werten die Beschäftigten nicht als isoliertes Ereignis. Vielmehr erleben sie diese Veränderung als Teil eines schleichenden Kulturbruchs in vielen Unternehmen, der während der Krise der New Economy begann und sich nun im Zuge von Offshoring dauerhaft manifestiert. Bis dahin waren besondere „kommunitaristische Kulturen“ in weiten Bereichen der IT-Industrie prägend (Boes/Baukrowitz 2002; Boes/Trinks 2006). Diese waren häufig Ausdruck der spezifischen Stellung der Hochqualifizierten in den IT-Unternehmen und Teil einer gelebten Praxis der „verantwortlichen Autonomie“.

Folgt man den „Erzählungen“ der Beschäftigten, so haben sich die typischen Unternehmenskulturen in den von uns untersuchten Fallunternehmen in den letzten Jahren grundlegend verändert. Gerade die älteren Beschäftigten können diesen Veränderungsprozess mit Blick auf ihre berufsbio-graphischen Erfahrungen rekonstruieren. Zu Beginn ihrer beruflichen Karrieren beschreiben sie das soziale Klima in den Unternehmen häufig als „sehr angenehm“. Zentrale Momente waren eine positive Grundstimmung in den Teams und Abteilungen sowie ein ausgeprägtes Gefühl von Gemeinschaft. Nicht nur zu Kollegen, sondern auch zu den Vorgesetzten bestanden in der Regel enge Vertrauensbeziehungen, die oftmals auch den Charakter von freundschaftlichen Beziehungen hatten. Teil dieser „warmen Kultur“ – wie es ein Entwickler beschreibt – war das Gefühl „gemeinsam an einem Strang zu ziehen“. Diese Kulturen entwickelten sich für viele zu einer Quelle von „Spaß in der Arbeit“ und hoher Motivation. Nicht nur eine hohe Identifikation mit dem Inhalt der Arbeit – IT-Technologie – sondern auch mit den Unternehmen war die Folge.

Unsere Untersuchungen zeigen, dass diese positive Grundstimmung im Zuge der krisenhaften Entwicklung in vielen Fallunternehmen während der letzten Jahre verloren gegangen ist. Die Beschäftigten deuten die Verschlechterung des sozialen Klimas in ihren Unternehmen jedoch nicht als bloßen Ausdruck wirtschaftlicher Probleme. Vielmehr beschreiben sie den Wandel der Unternehmenskulturen vor allem als Ergebnis einer strategischen Reorientierung des Managements, welches die Unternehmen mehr denn je nach dem Kriterium der Kosteneffizienz führt. Zentraler „Vorwurf“ vieler Beschäftigten ist, dass den „Kosten“ bzw. den „Zahlen“ alles andere untergeordnet wird. Auf der einen Seite geht es dabei um die Reorganisation und Standardisierung vieler Arbeitsprozesse, die nicht mehr an der „Qualität“ sondern vor allem an der betriebswirtschaftlichen Rentabilität ausgerichtet werden. Aus der Perspektive der Beschäftigten gewinnt hier die „Tauschwertorientierung“ gegenüber der „Gebrauchswertorientierung“ (Boes/Baukrowitz 2002) einseitig an Bedeutung. Auf der anderen Seite kritisieren sie die zunehmende Ökonomisierung der Unternehmenskulturen, in denen bislang auch soziale Beziehungen und die Mitarbeiter als Menschen ihren Platz hatten – auf den Punkt bringt diesen Prozess ein Entwickler eines IT-Dienstleistungs-Unternehmens, als er beklagt, dass das „Wirtschaftliche“ das „Menschliche“ im Unternehmen zunehmend dominiert.

In der Folge beschreiben die Beschäftigten die betrieblichen Sozialbeziehungen nicht nur als „kälter“, sondern als zunehmend „instrumentell“ – so ein Entwickler eines anderen I&K-Unternehmens. Hinter dieser Einschätzung verbergen sich oftmals Anerkennungskonflikte. So fühlt sich eine wachsende Gruppe der von uns befragten Hochqualifizierten immer weniger als „ganzer Mensch“ anerkannt, sondern immer mehr auf ihre Eigenschaft als bloße Arbeitskräfte reduziert. Ihr Verhältnis zum Unternehmen erscheint ihnen mehr denn je als rein ökonomische Austauschbeziehung. Die

Zugehörigkeit zur „Gemeinschaft“ ist nur noch durch den eigenen Wertbeitrag bzw. Rendite legitimiert, zu darüber hinaus gehenden Zugeständnissen sind die Unternehmen nicht mehr bereit. Insbesondere der damit verbundene Bruch bisher gültiger „impliziter Verträge“ durch das Management wird für viele Beschäftigte zu einer „Widerspruchserfahrung“ (Boes/Trinks 2006). Aus der Perspektive der Beschäftigten wird ihr hohes Engagement vom Management nicht mehr angemessen und außerhalb des materiellen Lohns honoriert – weder in Form sozialer Anerkennung, noch in Form von sicheren und stabilen Arbeitsplätzen. Sie reflektieren sehr bewusst, dass Leistungen, die über den unmittelbaren Arbeitsvertrag hinausgehen, vom Management nun zunehmend aufgekündigt werden. In dieser Entwicklung kommt zum Ausdruck, dass das Management im Umgang mit den Hochqualifizierten nicht nur bestrebt ist, materielle „loyalty rents“ (Wright 1999) zu kürzen. Vielmehr fallen auch symbolische und immaterielle Leistungen, die früher integraler Bestandteil der „Sozialintegration“ (Lockwood 1969) in den Unternehmen waren (Kotthoff 1997), einer Ökonomisierung der Unternehmenskulturen zum Opfer. Aus der Perspektive der Beschäftigten hat sich damit „die Balance zwischen Geben und Nehmen“ (so ein befragter Projektleiter) sehr einseitig zu Lasten der Beschäftigten verschoben.

### **3.3 Verschobene Kräfteverhältnisse und die Neubestimmung des Verhältnisses zum Management**

Die im Zuge der Ökonomisierung der Unternehmenskulturen auftretenden Widerspruchserfahrungen spiegeln sich schließlich auch in einer Veränderung des Verhältnisses zwischen Hochqualifizierten und dem Management wider. Gerade auf dieser Ebene werden für viele Befragte Lohnarbeitserfahrungen in neuer Qualität spürbar, die insbesondere im Sinne einer Verschiebung innerbetrieblicher Kräfteverhältnisse von den Beschäftigten reflektiert werden.

Bis zur „Zeitenwende“ waren in den Fallunternehmen traditionell enge und konsensuale Vertrauensbeziehungen zwischen Management und Belegschaft dominierend, die eine Zusammenarbeit und Partnerschaft auf Augenhöhe beinhalteten. Dieses spezifische Verhältnis wird nun durch eine neue Managementpraxis in Frage gestellt, die in der Innenwelt der Unternehmen oftmals mit der Chiffre „to execute“ umschrieben wird. Kaskadenförmig werden dabei Unternehmensziele, vermittelt über die individuellen Ziele der verschiedenen Managementebenen, top-down auf die operative Ebene heruntergebrochen und durchgesetzt. Die Ökonomisierung und die zunehmende Orientierung des Managements an Zahlen und Kosteneffizienz fallen dabei zusammen mit einer faktischen Erweiterung der Handlungsmacht des Managements und einer Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen. Dabei verlässt sich das Management keineswegs darauf, dass die Beschäftigten die Erfordernisse des Marktes verinnerlichen und selbstständig umsetzen, sondern es stützt sich weiterhin auf die betrieblichen Hierarchien, die ihnen im Zweifelsfall erlauben, die eigenen Entscheidungen als Vorgaben gegen den Willen der Beschäftigten durchzusetzen. Nicht der Abschied vom „Kommandosystem“ (Peters/Sauer 2005) bestimmt demnach die Entwicklung der betrieblichen Entscheidungsstrukturen, sondern vielmehr eine Vermachtung bislang diskursiv gesteuerter Entscheidungsprozesse (Kämpf 2008).

Aus der Perspektive der Beschäftigten wird das Management in der Folge kaum noch als ein Akteur wahrgenommen, mit dem Entscheidungen „diskursiv“ ausgehandelt werden können (vgl. dazu Braczyk 1997). Vielmehr erleben sie das Management als zunehmend autoritär und bestrebt, seine Strategien im Sinne von Vorgaben un-

abhängig von den Erwägungen der Beschäftigten durchzusetzen.<sup>11</sup> Damit gehen für die Hochqualifizierten in der IT-Industrie wichtige Einfluss- und Entscheidungsspielräume verloren. Insbesondere die damit verbundene Abwertung in ihrer Rolle als Experten erleben viele Hochqualifizierte auch als einen Verlust ihres besonderen Status innerhalb des Unternehmens. Vor allem in den Unternehmen, in denen Arbeitsplätze verlagert wurden, hat sich eine gefühlte Spaltung der Belegschaft in „wir hier unten“ und „die da oben“ manifestiert. Auf Seiten der Beschäftigten bleibt dabei Machtlosigkeit und Ohnmacht zurück, da sie dem Verlust ihrer bisherigen betrieblichen Sonderstellung nichts entgegensetzen können. Insgesamt deuten die Beschäftigten diese Entwicklung im Sinne einer Verschiebung betrieblicher Kräfteverhältnisse, exemplarisch argumentiert ein Entwickler: „Die [das Management] sitzen jetzt am längeren Hebel.“

Statt einer Re-Stabilisierung von „Vertrauensbeziehungen“ nach der Krise der New Economy zeichnet sich somit eine weitere Entfremdung der Hochqualifizierten in der IT-Industrie vom Management ab. Oftmals bestimmen Kommentare im Sinne von „wir hier unten interessieren die doch gar nicht“ die Haltung vieler Beschäftigter. Gerade das obere Management wird dabei vor allem für eine als einseitig und kurzfristig empfundene Orientierung an den „Kosten“ kritisiert. In den Augen der Beschäftigten erscheint es dabei keineswegs als bloßer Vollstrecker durch den Markt bestimmter Sachzwänge. Es wird zwar weithin anerkannt, dass auch die Vorgesetzten ihrerseits als „Getriebene“ handeln. In der Übersetzung der Marktbedingungen in betriebliche Strategien wird dem Management aber ein erheblicher Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum zugestanden. In der Folge erscheint zum Beispiel die Internationalisierung in den Fallunternehmen durchaus als folgerichtige Konsequenz der Globalisierung. Aber die konkrete Gestaltung im Sinne des Leitbilds Offshoring wird keineswegs als alternativlos empfunden. Im besonderen Maße wird dabei die Verlagerung von Arbeitsplätzen als ein bewusster Vertrauensbruch und als kalkuliert betriebenes Ende der konsensualen betrieblichen Kultur interpretiert (Kämpf 2008).

Nicht immer führt diese Entwicklung zu einer Opposition gegenüber dem Management. Differenziert werden muss zum einen mit Blick auf die unterschiedlichen wirtschaftlichen Entwicklungsszenarien in den untersuchten Unternehmen, und zum anderen hinsichtlich der verschiedenen Ebenen des Managements. Entscheidend ist dabei vor allem der Status von Personalabbau in den Unternehmen. Erst dieser endgültige Vertrauensbruch, der sich im Vollzug betriebsbedingter Kündigungen manifestiert, wird für die Beschäftigten zum Anlass ihr Verhältnis zum Management grundlegend neu zu formulieren. Insbesondere in den Unternehmen, die nicht von Personalabbau betroffen sind, konnten so Vertrauensbeziehungen zwischen Belegschaft und Management – besonders zu direkten Vorgesetzten – bewahrt werden. Gerade die unmittelbaren Führungskräfte erscheinen den Hochqualifizierten dabei keinesfalls als eigenständige Treiber der Veränderung ihrer Arbeitsbedingungen. Vielmehr erscheinen sie gegenüber den Vorgaben des Topmanagements selbst als machtlos und sind demnach letztlich gezwungen Vorgaben umzusetzen, ohne dafür verantwortlich zu sein. Trotzdem hat auch das „Bündnis“ mit den direkten Vorgesetzten an Stabilität verloren: Schließ-

---

<sup>11</sup> Dieser Eindruck hat sich bei den Beschäftigten insbesondere im Zuge des Aufbaus von Off- und Nearshore-Standorten verfestigt. Selbst mit fachlichen Anmerkungen – so ihre Einschätzung – konnten sie zu den Entscheidungsträgern nicht mehr durchdringen und den Verlauf der Internationalisierung beeinflussen. So argumentiert ein Entwickler: „... das kommt von soweit oben, dagegen können wir hier unten eh nichts machen“.

lich erweist sich das untere und mittlere Management für die Hochqualifizierten entweder als zunehmend machtloser Bündnispartner in den betrieblichen Auseinandersetzungen oder es agiert als „Erfüllungsgehilfe“ des oberen Managements gegen die Interessen der Hochqualifizierten (ebd.).

In der Folge ist den Hochqualifizierten ihre vormalige selbstverständliche Gewissheit, im Bündnis mit dem Management den Verlauf von Rationalisierungsprozessen mit einem für beide Seiten positiven Ausgang beeinflussen zu können, verloren gegangen. Das Vertrauen darauf, „dass Kooperation zum gegenseitigen Vorteil gereiche“ (Dose 2006 im Anschluss an Blau 1968 und Littek/Heisig 1995) hat seit der Krise der New Economy deutliche Risse bekommen. Dies ist mit markanten Folgen für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen und der Dynamik von Interessenauseinandersetzungen in der Branche verbunden. Schließlich hat die traditionelle Rolle des Managements als „Verbündeter“ der Hochqualifizierten in der IT-Branche sukzessive Ausstrahlungskraft eingebüßt: in den häufiger aufbrechenden Interessenkonflikten (u.a. um die Gestaltung der Internationalisierung) findet man sich immer öfter „auf der anderen Seite“ wieder und die vormaligen Partner erweisen sich in konkreten Auseinandersetzungen mehr denn je als Gegner (Kämpf 2008).

#### **4. Die Erosion der Beitragsorientierung – auf dem Weg zu neuen Arbeitnehmertypen**

Die skizzierte Entwicklung in der IT-Branche wird von den hochqualifizierten Beschäftigten als deutliche Veränderung ihrer Arbeitsbedingungen erlebt. Die damit verbundene neue Qualität von Lohnarbeitserfahrungen prägt ihre Befindlichkeit erkennbar. In der Tradition der industriesoziologischen Angestelltenforschung stellt sich nun die Frage, welche langfristigen bzw. nachhaltigen Konsequenzen sich nun für das „Bewusstsein“ der Hochqualifizierten ergeben. Insbesondere geht es dabei um die Entwicklung ihrer Interessenidentitäten und der Strategien ihres Interessenhandelns. Neuere Studien von Martin Baethge et al. (1995) und Hermann Kotthoff (1997) zeigen bereits für die 1990er Jahre deutliche Veränderungen im Bewusstsein von Beschäftigten in unteren und mittleren Führungspositionen auf. Veränderte Unternehmensstrategien und Rationalisierungserfahrungen der Hochqualifizierten haben demnach die Loyalität dieser Beschäftigten zur Firma unterminiert und führten mitunter zu einer veränderten Selbstwahrnehmung im Betrieb. Dies ist im Normalfall allerdings nicht mit einer forcierten Hinwendung zu Betriebsräten und Gewerkschaften verbunden (vgl. dazu auch Faust et al. 2000). Kollektive Protestformen und die Institutionen der Mitbestimmung blieben in den Handlungskonzepten dieser Angestelltengruppen weiterhin außen vor. Gerade das komplexe Verhältnis zwischen der Reflexion von Rationalisierungserfahrungen auf der einen Seite und der strategischen Neubestimmung des Interessenhandelns auf der anderen Seite verweist somit auf die Notwendigkeit einer sensiblen Analyseperspektive. Dabei gilt es insbesondere, die „Grauzonen“ zwischen Veränderungen des Bewusstseins der Hochqualifizierten und ihrer Handlungsstrategien in ihrer Komplexität zu rekonstruieren.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Aus methodischer Perspektive ist es deshalb notwendig, im Sinne des Verfahrens „gestufter Reflexion“ in den Beschäftigteninterviews Vertrauensbeziehungen herzustellen, die dem Interviewer einen Blick hinter die „Fassaden“ und „Plakate“ der Selbstinszenierung der Hochqualifizierten ermöglichen (ausführlich zur Methode der „gestuften Reflexion“ Boes/Trinks 2006).

Bis zur Krise der New Economy waren in weiten Teilen der IT-Industrie vor allem Formen der „Beitragsorientierung“ (Kotthoff 1997) hegemonial. Die Interessenidentitäten der Hochqualifizierten waren demnach vor allem davon geprägt, einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten. Gleichzeitig wird das soziale Gefüge des Unternehmens in erster Linie als eine Gemeinschaft und im Sinne einer Interesseneinheit interpretiert. Dabei verorten sich die Beschäftigten kaum in einem Interessengegensatz mit ihrem Arbeitgeber, sondern man deutet dieses Verhältnis eher im Sinne einer symbiotischen Partnerschaft. Die eigene Arbeitshaltung ist in der Folge nicht nur durch ein besonderes Interesse am Arbeitsgegenstand gekennzeichnet, sondern auch vom Gefühl der „Teilhabe“ (Kotthoff 1997) an einer faszinierenden Unternehmung. Wenn das Unternehmen erfolgreich war, hatte man gleichzeitig immer auch als Beschäftigter und Experte Anteil an diesem Erfolg. Eine hohe intrinsische Motivation und die freiwillige Bereitschaft zu besonderem Engagement waren für die Beschäftigten der Branche deshalb eher eine Selbstverständlichkeit als eine Besonderheit. Betriebliche Konflikte und Auseinandersetzungen erschienen im Rahmen dieser spezifischen Interessenidentität als Ausnahme, aber nicht als konsequente Folge unterschiedlicher Interessenlagen (Boes/Trinks 2006).

Schon in unseren Untersuchungen nach der Krise der New Economy hat sich gezeigt, dass die mit der „Zeitenwende“ verbundenen Veränderungen in den Unternehmen zu deutlichen Rissen in der Hegemonie der Beitragsorientierung geführt haben (Boes/Trinks 2006; Boes 2006). Diese Krise hat sich nun in den Folgejahren, unter anderem unter dem Eindruck von Off/Nearshoring weiter beschleunigt und vertieft (Kämpf 2008) – nur in Ausnahmefällen bzw. lediglich in den Unternehmen, die auf eine sehr ausgeprägte Wachstumsstory verweisen können, kann sich die Beitragsorientierung weiterhin als dominierende Interessenidentität behaupten. In der überwiegenden Zahl der Unternehmen veranlassen jedoch die neue Qualität der Lohnarbeitserfahrungen, der Kulturbruch in den Unternehmen und die vom Management einseitig betriebene „Kündigung“ der „impliziten Verträge“, die Befragten dazu, das eigene Selbstverständnis als Beschäftigter zu hinterfragen. In der Folge ist in den Unternehmen die Identifikation der Hochqualifizierten mit ihren Unternehmen spürbar zurückgegangen. Darunter leidet insbesondere auch das vorher ausgeprägte Commitment der Beschäftigten. Diese versuchen nun in einem für sie schwierigen Lernprozess, sich vom Unternehmen und ihrer Arbeit auch emotional stärker abzugrenzen. Vor allem aber hat die der Beitragsorientierung zu Grunde liegende Vorstellung einer Interesseneinheit zwischen Hochqualifizierten und Unternehmen an Überzeugungskraft eingebüßt. Die Erfahrung von Personalabbau, wiederholte Verlagerungsdrohungen und die gezielte Nutzung der neuen Austauschbarkeit der Hochqualifizierten in neuen Kontrollformen stehen in einem Widerspruch zur bisher hegemonialen Deutung des betrieblichen Interessengefüges als symbiotisches Verhältnis von Belegschaft und Unternehmen.

Die Auseinandersetzung mit solchen Widerspruchskonstellationen führen dazu, dass die öfter aufbrechenden sozialen Auseinandersetzungen von den Beschäftigten als Interessenkonflikte interpretiert werden. Dies geht in der Praxis häufig auch damit einher, dass die Beschäftigten die Abhängigkeit ihrer Arbeitsplätze vom Unternehmenserfolg auf dem Markt reflektieren. Die damit verbundene Vorstellung „wir sitzen alle in einem Boot“ sollte jedoch nicht mit einer echten Re-Stabilisierung der Beitragsorientierung verwechselt werden. Vielmehr erweist sie sich als Moment eines widersprüchlichen Bewusstseins, das letztlich im komplexen und seinerseits wider-

sprüchlichen Interessengefüge der Unternehmen basiert (vgl. dazu Schmidt/Trinczek 1999).

Die Veränderung der Interessenidentitäten folgt somit einer komplexen und mitunter widersprüchlichen Entwicklungslogik. Zwei grundlegende, miteinander verbundene Entwicklungsprozesse sind dabei von entscheidender Bedeutung: auf der einen Seite ein Prozess der Erosion der vormals hegemonialen Beitragsorientierung und auf der anderen Seite Neuorientierungsprozesse der Hochqualifizierten in Richtung neuer Arbeitnehmeridentitäten. Diese Prozesse verlaufen keineswegs linear oder gar im Sinne eines „Entwicklungssprungs“. So enthalten die neu entstehenden Interessenidentitäten der Hochqualifizierten weiterhin Versatzstücke ihrer beitragsorientierten Vergangenheit. Dennoch ist die grundlegende Entwicklungsrichtung eindeutig: Mehr denn je sehen sich die Hochqualifizierten, wenn auch auf spezifische und oft widersprüchliche Weise, auf dem Weg zu neuen Arbeitnehmern. Die Verbreitung dieser neuen Arbeitnehmertypen hat in den von uns untersuchten Unternehmen zu einer veränderten Szenerie geführt – folgende typische Beschäftigtengruppen sind dabei zu identifizieren (Boes/Trinks 2006; Kämpf 2008):

- *echte Beitragsorientierte* sind fast nur noch bei Führungskräften zu finden,
- *frustrierte Beitragsorientierte* bzw. *gespaltene Hochqualifizierte* bilden eine Zwischengruppe,
- *latente Arbeitnehmer*, die „traditionell“ bzw. auf Basis ihrer Herkunft und Sozialisation, aber nicht in expliziter Auseinandersetzung mit der „Zeitenwende“ oder der Internationalisierung eine Arbeitnehmeridentität haben, konnten wir vor allem in Arbeitsbereichen wie der Verwaltung und dem Rechenzentrumsbetrieb vorfinden,
- *Arbeitnehmer wider Willen*, bilden in den Neuorientierungsprozessen der Hochqualifizierten eine spezifische Strömung, die ihr neues Arbeitnehmersein vor allem im Sinne eines Verlusts ihrer privilegierten Stellung erlebt und diesem Prozess ohnmächtig gegenübersteht,
- demgegenüber bilden *manifeste Arbeitnehmer* eine weitere Strömung von Beschäftigten, die in der Auseinandersetzung mit den „neuen Koordinaten“ ihre Beitragsorientierung bewusst aufgeben, ein selbstbewusstes Selbstverständnis als Arbeitnehmer entwickeln und daraus neue Handlungsfähigkeit gewinnen.

Insbesondere die beiden letzten Typen sind mit Blick auf die veränderte Szenerie in den Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Beide Gruppen bestehen aus Hochqualifizierten, die vormals beitragsorientiert waren und erst in der Auseinandersetzung mit neuen Lohnarbeitserfahrungen ihre Interessenidentität in Richtung neuer Arbeitnehmertypen verändern. Der Begriff des „manifesten Arbeitnehmers“ beschreibt dabei solche Hochqualifizierte, die die neue Identität, Arbeitnehmer zu sein, positiv anerkennen und zum Ausgangspunkt neuer Handlungsstrategien machen. Sie sind häufig „Überzeugungstäter“, die es sich auf Grundlage hoher individueller Primärmacht leisten können, sich offensiv zu ihrem Arbeitnehmersein zu bekennen. Ausgangspunkt für diese Neuorientierung ist insbesondere eine bewusste Reflektion von Interessengegensätzen im Unternehmen. Für sie kommt das Eingeständnis Arbeitnehmer zu sein oftmals einer „inneren“ Befreiung gleich, die es ihnen erlaubt, neue Formen des Interessenhandelns zu erschließen. Insbesondere weil die Beitragsorientierung aufgegeben wird und das Unternehmen nicht mehr als Interesseneinheit gedeutet wird, können vormals tabuisierte Handlungsstrategien für diese Hochqualifizierten an Legitimität gewinnen. Auch wenn dies nur selten zu offenen

Auseinandersetzungen führt, hat sich die innere Haltung dieser Beschäftigten maßgeblich verändert: Die eigenen Interessen müssen nun nicht mehr per se im Einklang mit dem Unternehmen gewahrt werden, sondern es wird zu einer legitimen Option, diese auch gegen das Unternehmen durchzusetzen (ausführlich dazu Boes/Trinks 2006).

Diese spezifische Interessenidentität konnten wir vor allem nach der New Economy Krise und vor dem Hintergrund der Zeitenwende in der Branche feststellen. Nur wenige Jahre später gewinnt jedoch vor allem die zweite Strömung der „Arbeitnehmer wider Willen“ in der Branche zunehmend an Bedeutung. Hintergrund hierfür sind die durch die neuen Möglichkeiten internationaler Arbeitsteilung und der Standardisierung vieler Arbeitsprozesse verschobenen Kräfteverhältnisse in der Branche. Im Sinne eines Verlustes der Primärmachtpotenziale scheinen diese Prozesse dem Leitbild des „manifesten Arbeitnehmers“ die Grundlage zu entziehen. Einem nach innen und außen offenem Bekenntnis Arbeitnehmer zu sein und entsprechend zu handeln, fehlt nun oftmals das dafür notwendige Selbstbewusstsein. Im Kontrast dazu wird für die „Arbeitnehmer wider Willen“ deshalb vielmehr die Erkenntnis, im Sinne eines kollektiven Abstiegs nun offensichtlich „nur“ Arbeitnehmer zu sein, zum Eingeständnis der eigenen Ohnmacht. Ausgangspunkt der Neubestimmung ihrer Interessenidentitäten ist in erster Linie eine Reflektion der verschobenen Kräfteverhältnisse in der Branche und der Verlust ihrer privilegierten Sonderstellung in den Unternehmen. Sie deuten diese Entwicklung als einen „Normalisierungsprozess“, in dessen Folge sie zu „normalen“ Arbeitnehmern werden (ausführlich Kämpf 2008).

Anders als bei den manifesten Arbeitnehmern ist ihr Eingeständnis, Arbeitnehmer zu sein, aus dieser Perspektive kaum als „innere Befreiung“ zu deuten. Vielmehr blicken sie „wehmütig“ zurück und hegen die unbestimmte Hoffnung, dass es vielleicht „wieder einmal so werden könnte wie früher“. Gerade dieser „romantische“ Blick zurück blockiert neue Handlungsoptionen. Konformität und nicht Konfrontation bestimmt in der Folge ihre Handlungskonzepte – angesichts der Sorge um den Arbeitsplatz wird es oftmals zur zentralen Maxime im Unternehmen nicht negativ aufzufallen. Oberflächlich entspricht damit ihr Interessenhandeln oftmals weiterhin dem für Hochqualifizierte typischen Muster der „individuellen Wahrung von Interessen“ (Schmierl 2001; Heidenreich/Töpsch 1998). Dieses kann jedoch heute kaum noch als selbstbewusste Vorwärtsstrategie gewertet werden. Kern dieser Strategie ist es nicht mehr, als durchsetzungsstarker Hochqualifizierter die individuellen Interessen auch gegen Widerstand durchzusetzen, sondern angesichts der subjektiven Machtlosigkeit die Bedingungen des eigenen „Überlebens“ im Unternehmen durch Anpassung zu verbessern – aus einer Durchsetzungsstrategie ist somit eine Überlebensstrategie geworden (Kämpf 2008).

Mit Blick auf die künftige Dynamik der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie geht die empirisch eindeutige Erosion der Beitragsorientierung in der IT-Industrie somit offensichtlich mit zwei gegenläufigen Entwicklungsszenarios einher. Auf der einen Seite lässt die Verbreitung des „Arbeitnehmers wider Willen“ vor allem solche Szenarios plausibel erscheinen, die dem Leitbild des „geduldigen Arbeiters“ (Kadritzke) folgen und im Sinne individueller Anpassung tendenziell eine Entsolidarisierung der Hochqualifizierten beinhalten. Auf der anderen Seite ist in der Erscheinung des „manifesten Arbeitnehmers“ eine gegenläufige Entwicklungstendenz angelegt. Diese Beschäftigtengruppe ist nicht nur bereit, für die eigenen Interessen einzustehen, sondern bezieht sich positiv auf die Vorstellung kollektiver Strategien der Interessendurchsetzung. In der Praxis besteht zwischen den beiden Strömungen keine „chinese-

sische Mauer“; welche der beiden Strömungen sich in der Branche in Praxis letztendlich durchsetzen wird, wird vom konkreten Verlauf der realen Auseinandersetzungen in der Branche abhängen – und damit vor allem von der Frage, ob Gewerkschaften und die Hochqualifizierten in eine produktive Beziehung zueinander finden werden (vgl. dazu auch Boes et al. 2006c).

Obwohl weder die „manifesten Arbeitnehmer“ noch die „Arbeitnehmer wider Willen“ besonders ausgeprägte Berührungspunkte gegenüber Betriebsräten und – mit Abstrichen – auch dem Prinzip gewerkschaftlicher Interessenvertretung aufweisen, spielen diese bislang im Interessenhandeln der Hochqualifizierten oftmals jedoch weiterhin eher eine untergeordnete Rolle. Auch wenn angesichts der schwindenden individuellen Durchsetzungsmacht durchaus eine neue Offenheit gegenüber dem Prinzip der verfassten Mitbestimmung festgestellt werden konnte (Boes/Trinks 2006), schlägt sich diese nur in Ausnahmefällen – und vor allem im Zuge einzelner konkreter Auseinandersetzungen – auch in nennenswerten gewerkschaftlichen Organisationserfolgen nieder. Der Grund hierfür ist so überraschend, wie plausibel: aus der Perspektive der Hochqualifizierten sind die Gewerkschaften und die Betriebsräte im Zeitalter der Globalisierung ihrerseits zu machtlosen bzw. erpressbaren Akteuren geworden, die den neuen Strategien der Unternehmen ebenfalls nichts entgegenzusetzen können. Zugespitzt formuliert verhindert demnach nicht eine scheinbar antiquierte „Blockadepolitik“ gewerkschaftlicher Akteure ein engeres Verhältnis von Hochqualifizierten und Gewerkschaften. Vielmehr macht umgekehrt der von außen zugeschriebene Verlust der Fähigkeit, Gegenmacht organisieren zu können, ein wesentliches Moment ihrer mangelnden Anziehungskraft auf die Hochqualifizierten aus (Kämpf 2008). Im Spannungsfeld aus „manifesten Arbeitnehmern“ und „Arbeitnehmern wider Willen“ wird somit nicht alleine die dringend notwendige, zielgruppenspezifische Hinwendung der Gewerkschaften an die Hochqualifizierten die künftige Entwicklung der Arbeitsbeziehungen bestimmen, sondern vor allem könnte sich die Frage nach der produktiven Auflösung dieses handlungsstrategischen Dilemmas als ein zentraler Parameter der Entwicklungsbedingungen neuer Solidarstrukturen im Bereich der „Kopfarbeit“ erweisen.

## Literatur

- Abel, J./Pries, L. 2005: Von der Stellvertretung zur Selbstvertretung? Interessenvertretung bei hochqualifizierter Wissensarbeit in Neue-Medien-Unternehmen. In: Mayer-Ahuja, N./Wolf, H. (Hg.): Entfesselte Arbeit - neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie. Berlin, S. 109-152
- Aglietta, M. 1979: A Theory of Capitalist Regulation. London
- Aspray, W./Mayadas, F./Vardi, M. 2006: Globalization and Offshoring of Software. Forschungsbericht der Association for Computing Machinery
- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. 1995: Das Führungskräfte-Dilemma – Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt am Main/New York
- Baukrowitz, A./Berker, T./Boes, A./Pfeiffer, S./Schmiede, R./Will, M. (Hg.) 2006: Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. Berlin
- Baukrowitz, A./Boes, A. 1996: Arbeit in der „Informationsgesellschaft“. Einige grundsätzliche Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive. In: Schmiede, R. (Hg.): Virtuelle Arbeitswelten - Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin, S. 129-158
- Baukrowitz, A./Boes, A./Schwemmler, M. 1998: Veränderungstendenzen der Arbeit im Übergang zur Informationsgesellschaft – Befunde und Defizite der Forschung. In: Enquete-Kommission Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft. In: Arbeitswelt in Bewegung (Hg.): Trends, Herausforderungen, Perspektiven. Bonn, S. 13-170
- Beck, U. 1998: Wie wird Demokratie im Zeitalter der Globalisierung möglich? In: Beck, U. (Hg.): Politik der Globalisierung. Frankfurt am Main, S. 7-36
- BITKOM 2008: Erwerbstätige ITK und CE 2000 - 2007. [http://www.bitkom.org/de/markt\\_statistik/804.aspx](http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/804.aspx), (Abruf 12.08.2008)
- Blau, P. 1968: Die Dynamik bürokratischer Strukturen. In: Mayntz, R. (Hg.): Bürokratische Organisation. Köln, S. 310-323
- Blinder, A. 2006: Offshoring: The next industrial revolution. Foreign Affairs, 85 (2) (2006), S. 113-128
- Boes, A. 2004: Offshoring in der IT-Industrie. Strategien der Internationalisierung und Auslagerung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen. In: Boes, A./Schwemmler, M. (Hg.): Herausforderung Offshoring - Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen. Düsseldorf, S. 9-140
- Boes, A. 2005a: Informatisierung. In: SOFI; IAB; ISF München; INIFES (Hg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland - Arbeits- und Lebensweisen. Erster Bericht. Wiesbaden, S. 211-244
- Boes, A. 2005b: Auf dem Weg in die Sackgasse? - Internationalisierung im Feld Software und IT-Services. In: Boes, A./Schwemmler, M. (Hg.): Bangalore statt Böblingen? – Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor. Hamburg, S. 13-65
- Boes, A. 2006: Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells: IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des New-Economy-Hype. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt am Main/New York
- Boes, A./Baukrowitz, A. 2002: Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie - Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin

- Boes, A./Bultemeier, A. 2008: Informatisierung - Unsicherheit - Kontrolle. In: Dröge, K./Marrs, K./Menz, W. (Hg.): Die Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin, S. 59-91
- Boes, A./Kämpf, T. 2007: The nexus of informatisation and internationalisation: a new stage in the internationalisation of labour. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 1 (2) (2007), S. 193-208
- Boes, A./Schwemmle, M. (Hg.) 2005: Was ist Offshoring? In: Boes, A./Schwemmle, M. (Hg.): Bangalore statt Böblingen? Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor. Hamburg, S. 9-12
- Boes, A./Trinks, K. 2006: Theoretisch bin ich frei! – Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Berlin
- Boes, A./Kämpf, T./Trinks, K. 2005: Eine neue Phase in der IT-Industrie: Industrialisierung, Internationalisierung und Innovation. *FifF-Kommunikation*, 22 (4) (2005), S. 46-50
- Boes, A./Heidling, E./ Kämpf, T./Knoblach, B./Trinks, K. 2006a: Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen. In: Streich, D./Wahl, D. (Hg.): Moderne Dienstleistungen - Impulse für Innovationen, Wachstum und Beschäftigung. Frankfurt a.M./New York, S. 177-184
- Boes, A./Kämpf, T./Knoblach, B./Trinks, K. 2006b: Entwicklungsszenarien der Internationalisierung im Feld Software und IT-Dienstleistungen. Erste Ergebnisse einer empirischen Bestandsaufnahme. Arbeitspapier 2 des Projekts Export IT (ISF München). München
- Boes, A./Kämpf, T./Marrs, K. 2006c: Zukunft der Arbeitsbeziehungen – Zwischen Atomisierung und neuer Solidarität. *WSI Mitteilungen*, 59 (2) (2006), S. 98-103
- Boes, A./Kämpf, T./Marrs, K./Trinks, K. 2007: 'The World is flat'. Nachhaltige Internationalisierung als Antwort auf die Herausforderungen einer globalen Dienstleistungswirtschaft. Arbeitspapier 3 des Projekts Export IT (ISF München). München
- Boes, A./Kämpf, T./Marrs, K./Trinks, K. 2008: Der IT-Standort Deutschland und die Chancen einer nachhaltigen Internationalisierung. Arbeitspapier 4 des Projekts Export IT (ISF München). München
- Bourdieu, P. 1998: Gegenfeuer. Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberale Invasion. Konstanz
- Braczyk, H.-J. 1997: Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortman, G./Sydow, J./Türk, K. (Hg.): Theorien der Organisation. Opladen, S. 530-575
- Bultemeier, A./Loudovici, K./Laskowski, N. 2006: Ist Prekarität überall? – Unsicherheit im Zentrum der Arbeitsgesellschaft. Jena. Aufsatz, Friedrich-Schiller-Universität Jena, im Erscheinen
- Carr, N. 2005: Does Software Matter? *Informatik Spektrum*, 28 (4) (2005), S. 271-273
- Castel, R. 2000: Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz
- Crozier, M./Friedberg, E. 1979: Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein
- Deppe, F. 1971: Das Bewußtsein der Arbeiter. Studien zur politischen Soziologie des Arbeiterbewußtseins. Köln
- Dörre, K./Elk-Anders, R./Speidel, F. 1997: Globalisierung als Option – Internationalisierungspfade von Unternehmen, Standortpolitik und industrielle Beziehungen. *SOFI-Mitteilungen* 25 (1997), S. 43-71

- Dörre, K./Kraemer, K./Speidel, F. 2007: Prekarität: Ursachen, soziale Folgen und politische Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Wiesbaden
- Dose, C. 2006: Flexible Bürokratie. Zur Logik aktueller Rationalisierungstendenzen bei Finanzdienstleistern. Wiesbaden
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P. 2000: Befreit und enturzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München/Mering
- Flecker, J./Huws, U. (Hg.) 2004: Asian Emergence: The World's Back Office? IES Report 409. Brighton
- Flecker, J./Kirschenhofer, S. 2002: Jobs on the Move: European Companies Relocating eWork. The EMERGENCE case study report. FORBA Forschungsbericht 6/2002. Wien
- Florida, R. 2002: The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life. New York
- Friedman, A. 1977: Responsible Autonomy versus Direct Control over the Labour Process. *Capital and Class*, 1 (1), S. 43-57
- Fröbel, F./Heinrichs, J./Kreye, O. 1977: Die neue internationale Arbeitsteilung. Strukturelle Arbeitslosigkeit in den Industrieländern und die Industrialisierung der Entwicklungsländer. Reinbek
- Gerstenberger, B./Roehrl, A. 2006: Service jobs on the move – offshore outsourcing of business related services. In: Auer, P./Besse, G./Méda, D. (Hg.): Offshoring and the Internationalization of Employment. A challenge for a fair globalization? Proceedings of the France/ILO symposium (Annecy 2005). Genf, S. 57-72
- Greenfield, J./Short, K. 2006: Software Factories. Moderne Software-Architekturen mit SOA, MDA, Patterns und agilen Methoden. Bonn
- Hamm, S. 2007: Bangalore Tiger. How Indian Tech Upstart Wipro Is Rewriting the Rules of Global Competition. New York
- Hardt, M./Negri, A. 2002: Empire. Die neue Weltordnung. Frankfurt am Main/New York
- Heidenreich, M./Töpsch, K. 1998: Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft. *Industrielle Beziehungen*, 5 (1) (1998), S. 13-44
- Janßen, R. 2005: Die Psychologie des Entwicklers. *Informatik Spektrum*, 28 (4) (2005), S. 284-286
- Jensen, B./Kletzer, L. 2005: Tradable Services: Understanding the Scope and Impact of Services Offshoring. Institute for International Economics. Washington
- Jürgens, U. 1984: Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. *Leviathan*, 12 (5) (1984), S. 58-91
- Kadritzke, U. 1982: Angestellte als Lohnarbeiter. Kritischer Nachruf auf die deutsche Kragenlinie. In: Schmidt, G./Braczyk, H.-J./Knesebeck, J. (Hg.): Materialien zur Industriesoziologie. Sonderheft 24 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen, S. 219-249
- Kämpf, T. 2008: Die neue Unsicherheit. Die Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer. Frankfurt am Main
- Kirkegaard, J. 2004: Outsourcing – Stains on the white collar? Institute for International Economics. Washington
- Kirkegaard, J. 2005: Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model over the hill, rather than off the cliff. Institute for International Economics. Washington
- Kotthoff, H. 1997: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin

- Kudera, W./Ruff, K./Schmidt, R. 1979: Zur Interessenorientierung und Interessendurchsetzung von Angestellten. In: Matthes, Joachim (Hg.): Sozialer Wandel in Westeuropa. Verhandlungen des 19. Deutschen Soziologentages Berlin 1979. Frankfurt am Main/New York, S. 341-353.
- Lange, H./Städler, A./Feseker, K. 2005: Intern@work - Interessenregulierung in der New Economy. Bremen. Endbericht des HBS-Forschungsprojekts "Interessenregulierung in der New Economy" (Universität Bremen). Bremen
- Langemeyer, I. 2008: Soziale Unsicherheit und subjektive Produktivkraftentwicklung. Zur Prekarisierung von Lernverhältnissen. In: Castel, R./Dörre, K. (Hg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt am Main, im Erscheinen
- Lehndorff, S./Voss-Dahm, D. 2006: Kunden, Kennziffern und Konkurrenz – Markt und Organisation in der Dienstleistungsarbeit. In: Lehndorff, S. (Hg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Berlin, S. 127-153
- Littek, W./Heisig, U. 1995: Taylorism never got hold of skilled white-collar work in Germany. In: Littek, W./Charles, T. (Hg.): The new division of labour: emerging forms of work organisation in international perspective. Berlin, S. 373–395
- Lockwood, D. 1969: Soziale Integration und Systemintegration. In: Zapf, W. (Hg.): Theorien des sozialen Wandels. Köln, S. 124-137
- Lüthje, B. 2006a: The Changing Map of Global Electronics: Networks of Mass production in the New Economy. In: Pellow, D./Sonnenfeldt, D./Smith, T. (Hg.): Challenging the Chip: Labor and Environmental Rights in the Global High-Tech Industry. Philadelphia, S. 17-30
- Lüthje, B. 2006b: Wintelismus zum „China-Preis“. Wohin treibt das Produktionsmodell der IT-Industrie? In: Baukowitz, A./Berker, T./Boes, A./Pfeiffer, S./Schmiede, R./Will, M. (Hg.): Informatisierung der Arbeit - Gesellschaft im Umbruch. Berlin, S. 346-357
- Lüthje, B./Schumm, W./Sproll, M. 2002: Contract Manufacturing - Transnationale Produktion und Industriearbeit in der IT-Branche. Frankfurt am Main/New York
- Marrs, K. 2007: Zwischen Leidenschaft und Lohnarbeit – Ein arbeitssoziologischer Blick hinter die Kulissen von Film und Fernsehen. Berlin
- Mayer-Ahuja, N./Wolf, H. 2005: Arbeit am Netz: Formen der Selbst- und Fremdbindung bei Internetdienstleistern. In: Mayer-Ahuja, N./Wolf, H. (Hg.): Entfesselte Arbeit - neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie. Berlin, S. 61-108
- Palmisano, S. 2006: The globally integrated Enterprise. *Foreign Affairs*, 85 (3) (2006), S. 127-136
- Peters, K./Sauer, D. 2005: Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, H. (Hg.): Rentier` ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg, S. 23-58
- Potts, L. 1988: Weltmarkt für Arbeitskraft. Von der Kolonisation Amerikas bis zu den Migrationen der Gegenwart. Hamburg
- Raeder, S./Grote, G. 2001: Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. *Arbeit*, 11 (3) (2001), S. 352-364.
- Reich, R. 1992: *The Work of Nations. Preparing Ourselves for the 21s Century Capitalism.* New York
- Rousseau, D. 1995: *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements.* London

- Sahay, S./Nicholson, B./Krishna, S. 2003: Global IT Outsourcing. Software development across borders. Cambridge/New York
- Schmidt, R./Trinczek, R. 1999: Der interessentheoretische Ansatz. Papier für die Konferenz der German Industrial Relations Association am 7. und 8. Oktober 1999 in Trier
- Schmidt, R./Wentzke, T. 1991: Bewußtsein und Sozialcharakter von Angestellten. Eine empirische Untersuchung. Erlangen
- Schmiede, R. (Hg.) 1996: Virtuelle Arbeitswelten. Berlin
- Schmierl, K. 2001: Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik – Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus? Soziale Welt, 52 (4) (2001), S. 427-448
- Scholz, C. 2003: Spieler ohne Stammplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt. Weinheim
- Schwemmler, M. 2005: Offshoring und Gewerkschaften. In: Boes, A./Schwemmler, M. (Hg.): Bangalore statt Böblingen? Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor. Hamburg, S. 144-162
- Storie, D. 2006: Restructuring and employment in the EU: Concepts, measurement and evidence. Dublin
- UNCTAD (2004): World Investment Report. The shift towards services. New York/Genf
- Vickery, G./van Welsum, D./Wunsch-Vincent, S./Reif, X./Houghten, J./Muller, E./Weber, V. 2006: OECD Information Technology Outlook. Paris
- Voß, G./Pongratz, H. J. 1998: Der Arbeitskraftunternehmer - Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1) (1998), S. 131-158
- Wildemann, R. 2007: IT-Offshoring von Deutschland nach Indien. Management, Organisation und Personalwesen. München
- World Trade Organisation (WTO) 2005: World Trade Report 2005. Exploring the links between trade, standards and the WTO. Genf
- Wright, E. 1999: Class Counts. Cambridge