

Offshoring und die neuen Unsicherheiten einer globalisierten Arbeitswelt

Andreas Boes, Tobias Kämpf
ISF München

1. „Offshoring“– Hochqualifizierte und die globalisierte Arbeitswelt

Wer sich über die Globalisierung und deren Folgen für Arbeit und Beschäftigung Gedanken machte, hatte zumindest bis zur Jahrtausendwende zumeist Industriearbeiter vor Augen. Von drohenden Verlagerungen und verschärfter Standortkonkurrenz waren vor allem die Fabriken der klassischen Industrie betroffen, kaum jedoch die Büros der Angestellten. Gerade hochqualifizierte Beschäftigte schienen von dieser Entwicklung verschont zu bleiben. Sie galten vielmehr als „kreative“ Protagonisten der Globalisierung (vgl. dazu z.B. Florida 2002; Reich 1992; Hardt / Negri 2002), die die globale Arbeitswelt aus den „Metropolen“ (Sassen) steuern sowie mit „Know-How“ und Ideen versorgen. Ausgerüstet mit Laptop und Blackberry schienen sie die Gewinner der Globalisierung zu sein.

Mit der Diskussion um „Offshoring“ und „Nearshoring“ hat sich dieses Szenario nun verändert (einen Überblick über die Diskussion bieten Boes / Schwemmler 2004, 2005a und Kämpf 2008).¹ Nun geraten auch jene, oftmals hochqualifizierten Arbeitsbereiche, unter den Druck der Globalisierung, die bislang als weitgehend verlagerungsresistent galten. Insbesondere Länder wie Indien und China sowie Mittelosteuropa gelten nun als attraktive und kostengünstige Alternative zu den traditionellen High-Tech-Standorten der westlichen Welt. Auch dort finden globale Unternehmen mittlerweile ein wachsendes Reservoir hochqualifizierter Fachkräfte vor. Während man zunächst versuchte, dieses Know-How-Potential durch Migration und „body-shopping“ (Stichwort: „Greencard-

¹ 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 2005b; 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 relativ 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.

Debatte“) zu erschließen, begannen globale Konzerne bald in den Off- und Nearshore-Regionen selbst eigene Standorte aufzubauen.

Im Zentrum dieser Entwicklung stehen ...

- die Internationalisierung von Software-Entwicklung und IT-Dienstleistungen,
- der Aufbau sog. „Shared-Services-Center“ in Niedriglohnregionen, in denen Unternehmen Verwaltungstätigkeiten wie z.B. Buchhaltung, Reisekostenabrechnung u.ä. konzentrieren („Business Process Outsourcing“),
- die Internationalisierung der F&E-Abteilungen großer Unternehmen, die nun auch in Niedriglohnregionen eigene Entwicklungsstandorte etablieren.

Ausgehend von den USA wurde die Debatte um Offshoring von führenden Beratungsunternehmen wie McKinsey, Deloitte oder Forrester Research 2003 öffentlichkeitswirksam initiiert – mit zahlreichen 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 auseinandersetzen müssten. Nachdem auch in Deutschland ähnliche Studien veröffentlicht wurden, erlebte der Begriff Offshoring auch in Deutschland und Europa eine regelrechte Konjunktur. So prognostizierte beispielsweise die Deutsche Bank 2004 einen Verlust von über 500.000 Arbeitsplätzen im Bereich der Dienstleistungsarbeit (Schaaf 2004).

Auch die aktuelle Wirtschaftskrise wird die Offshore-Entwicklung nicht zum Erliegen bringen. Während zwar der Welthandel gegenwärtig einen historischen Einbruch erlebt, wird die andere Seite der Globalisierung – die Internationalisierung von Arbeit – weiter voranschreiten. Dies gilt insbesondere für die in der Offshoring-Diskussion adressierte Internationalisierung von Angestelltentätigkeiten. Schließlich fallen hier zum einen, anders als bei der Produktion industrieller Güter, kaum Transportkosten an. Zum anderen wird die Krise die Rationalisierung und die Suche nach Einsparpotenzialen auch im Angestelltensektor beschleunigen. Wenig überraschend erhielt die Offshore-Debatte deshalb auch erst kürzlich wieder neue Nahrung durch die Ankündigung des IfW in Kiel, wonach in Deutschland in Zukunft fast 11 Millionen Jobs von Verlagerungen bedroht sein könnten – besonders betroffen davon seien vor allem hochqualifizierte Arbeitsplätze von Angestellten (vgl. dazu „Welt am Sonntag“ vom 5. April 2009).

Aus der Perspektive von Arbeit und Beschäftigung signalisiert die Diskussion um Offshoring vor allem eine grundlegende Veränderung: Der in der Debatte um die Verlagerung von Industriearbeit immer wieder vorgebrachte Zusammenhang „Höherqualifizierung schützt vor Globalisierung“ gilt nun offenbar nicht mehr uneingeschränkt. Schließlich sind von Offshoring nicht mehr vorwiegend niedrigqualifizierte Arbeiter betroffen, sondern mehr denn je auch hochqualifizierte Angestellte, die in wissensintensiven Tätigkeitsbereichen beschäftigt sind (vgl. Blinder 2006). Zugespitzt formuliert, folgt der Globalisierung der „Handarbeit“ mit der Diskussion um Offshoring nun die Globalisierung der „Kopfarbeit“.

Dabei muss die Hochqualifizierten keineswegs zwangsläufig das Schicksal von Branchen wie der Textilindustrie ereilen. Es ist kaum von einem Exodus ganzer Industrien an Niedriglohnstandorte auszugehen. Entscheidend ist vielmehr, dass auch sie als Hochqualifizierte nun mit vergleichbar qualifizierten Fachkräften aus Niedriglohnregionen konkurrieren müssen. Selbst als hervorragend ausgebildete Fachkräfte bekommen sie, und nicht mehr nur die Industriearbeiter, immer öfter von Vorgesetzten zu hören: „Ihr seid zu teuer“ – schließlich arbeiten z. B. indische IT-Professionals oder russische Ingenieure, ohne zu murren, für einen Bruchteil der Tagessätze ihrer deutschen Kollegen – und das ohne deutsche Steuersätze, Arbeitsschutzgesetze, Überstundenzuschläge oder gar das System der deutschen Mitbestimmung. Damit verändern sich die Ausgangsbedingungen für die Beschäftigten maßgeblich. Während ihre Qualifikationen noch vor kurzem oftmals weitgehend konkurrenzlos waren, stehen sie nun einem globalen Überangebot an qualifizierter Arbeitskraft gegenüber. Auf einem „Weltmarkt für Arbeitskraft“ (Potts 1988) befinden sie sich nun im Wettbewerb mit gleichermaßen hochqualifizierten und preiswerten Arbeitskräften in den Off- und Nearshore-Regionen.

In der Folge drängen sich Fragen danach auf, welche praktischen Erfahrungen die hochqualifizierten Beschäftigten bei der Umsetzung von Offshore- und Nearshore-Projekten machen und welche Konsequenzen sich dabei für ihre Arbeitssituation ergeben. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, ob in die vormals relativ gesicherten Bereiche nun neue Bedrohungsszenarien, Kostenzwänge und Unsicherheiten Einzug halten – und wie diese von den Betroffenen verarbeitet und reflektiert werden.¹

2. Die IT-Industrie – „Enabler“ und „Vorreiter“ einer neuen Phase der Internationalisierung von Arbeit

Wer die Dynamik dieser Entwicklung und die Folgen für Beschäftigte verstehen will, muss die Entwicklung der IT-Industrie in den Blick nehmen. Schließlich steht diese Branche im Zentrum der neuen Phase der Internationalisierung, die in der Diskussion um Offshoring zum Ausdruck kommt (Boes et al. 2006; vgl. dazu auch Vickery et al. 2006; WTO 2005; UNCTAD 2004; Aspray et al. 2006). Sie stellt mit modernsten I&K-Technologien die technologische Basis der Globalisierung bereit und wird so zu ihrem „Enabler“. Gleichzeitig erweist sie sich hinsichtlich neuer globaler Produktions- und Geschäftsmodelle als

¹ 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. In unsere Überlegungen gehen insgesamt 48 Fallstudien in 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. 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. 2006, 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.

innovativer Trendsetter. Dies gilt nicht nur für die globalen Wertschöpfungsketten im Bereich der Hardware- und Chip-Produktion, deren Schwerpunkt heute bereits Asien ist (vgl. dazu Lüthje 2006a,b). Vielmehr erweist sich insbesondere der Bereich Software-Entwicklung und IT-Dienstleistungen als Vorreiter der Internationalisierung von „Kopfarbeit“.

2.1 Die IT-Industrie als „Enabler“: Die Globalisierung der „Kopfarbeit“ im „Informationsraum“

Hintergrund dieser „neue 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 ungebrochen und globalen Austausch digitalisierter Information. Das „Netz“ wird so neben Transport- und Logistiksystemen zu einer zentralen Basisinfrastruktur der Globalisierung (Boes 2004, 2005b). Es wird zu einem weltweit zugänglichen „sozialen Handlungsraum“ (Boes 2005a), in dem Personen, vermittelt über globale I&K-Systeme, an verschiedenen Orten der Welt miteinander kommunizieren und interagieren. Sie können dabei digitalisierte Informationen in Echtzeit austauschen und bearbeiten. Damit wird das „Netz“ für Tätigkeiten, deren Arbeitsgegenstand und -mittel digitalisierbare Informationen und Informationssysteme sind, zu einem globalen „Raum der Produktion“ (Boes 2004, 2005a, b). „Unabhängig“ von ihrem konkreten Arbeitsort können Menschen dann in Echtzeit im Arbeitsprozess kooperieren, wenn ihr Arbeitsgegenstand (z.B. eine Software-Applikation) im Informationsraum selbst zur Verfügung steht und auch die arbeitsbegleitende Kommunikation über netzbasierte IT-Systeme erfolgen kann.

Mit Blick auf die Informatisierung der Arbeitswelt wächst die Zahl der Beispiele für solche Formen internationalisierbarer „Kopfarbeit“ beständig: sei es die Bearbeitung einer digitalisierten Reisekostenabrechnung in einem Shared-Services-Center, die Arbeit in einem ausländischen Call-Center, die Bearbeitung von CAD-Konstruktionsbildern, die Remote-Wartung von IT-Systemen und die Entwicklung von Software oder sogar medizinische Diagnoseleistungen anhand digitalisierter Röntgenbilder (vgl. dazu auch Schwemmler / Zanker 2000). Gemeinsam ist diesen sehr unterschiedlichen Arbeitsprozessen, dass der jeweilige Arbeitsgegenstand in digitalisierter Form vorliegt. Damit wird er *in* global zugänglichen Informationssystemen bearbeitbar, die Arbeit findet dann, überspitzt formuliert, im Informationsraum selbst statt.

Arbeit wird dabei jedoch nicht ‚ortlos‘ oder ‚virtuell‘. Schließlich arbeiten immer noch konkrete Menschen, die an unterschiedlichen Orten stoffliche Informationsnetze benutzen und dabei in die jeweiligen sozialen, kulturellen und infrastrukturellen Bedingungen eingebettet sind. Die Internationalisierung der „Kopfarbeit“ erfährt damit in der Praxis immer wieder Schranken und stößt an soziale, kulturelle und politische Grenzen. Die neuen Potenziale der Globalisierung sollten deshalb nicht verwechselt werden mit einer Virtualisierung von Arbeit. Durch die Nutzung des Informationsraums als globalen „Raum der Produktion“ wird die Bindung an unterschiedliche Arbeitsorte nicht aufgelöst. Nicht die Arbeit als solche wird virtuell, sondern der Raum und die Zeit,

die es in der Zusammenarbeit im Rahmen eines gemeinsamen Arbeitsprozesses zu überbrücken gilt, werden „verdichtet“ (Boes / Kämpf 2008). Damit wird eine Kooperation in der Arbeit trotz großer Entfernungen in Echtzeit realisierbar. Nachdem die deutsche Forschergruppe um Folker Fröbel bereits in den 70er Jahren unter dem Label „Die neue internationale Arbeitsteilung“ die nachfolgende Globalisierung der industriellen Produktion vorwegnahm (1977), werden nun vermittelt über den Informationsraum auch im Bereich der „Kopfarbeit“ neue Formen internationaler Arbeitsteilung möglich.²

2.2 Die IT-Industrie als Vorreiter: Vom Offshoring zur globalen Restrukturierung einer ganzen Branche

Bereitgestellt und betrieben wird der globale „Informationsraum“ von der IT-Industrie. Nicht zuletzt deshalb hat sich diese Branche auch zu einem Vorreiter neuer Formen der Internationalisierung von „Kopfarbeit“ entwickelt. Dabei wird die verteilte Erbringung bestimmter Dienstleistungen als Outsourcing und Offshoring von vielen IT-Unternehmen ihren Kunden selbst als Geschäftsmodell angeboten. Deshalb müssen sie – um das Potenzial ihrer eigenen Lösungen zu beweisen – die Internationalisierung in der eigenen Branche und den Aufbau von Offshore- und Nearshore-Kapazitäten selbst vorantreiben (Boes et al. 2006). Dies spiegelt sich insbesondere am Wachstum der Beschäftigtenzahlen an Offshore-Standorten wie Indien wider: So beschäftigt IBM in Indien heute bereits mehr als 70.000 IT-Beschäftigte, die indische Belegschaft des amerikanischen IT-Dienstleistungsunternehmens Accenture ist mit mehr als 35.000 Beschäftigten mittlerweile größer als im Heimatland USA, aber auch der deutsche Software-Konzern SAP kann heute auf mehrere tausend Beschäftigte in Indien verweisen.

Die neuen Optionen einer international verteilten Erbringung von IT-Arbeit wurden zunächst vor allem nach dem Prinzip der „verlängerten Werkbank“ genutzt. Im Fokus standen die Verlagerung sog. „niederwertiger“ Tätigkeiten und die Nutzung von Lohnkostenunterschieden. Mittlerweile zeichnet sich jedoch ein deutlicher Reifungsprozess ab. Der Aufbau von Off- und Nearshore-Standorten ist nunmehr selten eine singuläre Maßnahme zur unmittelbaren Kostensenkung, sondern oftmals Teil einer umfassenden Neuorganisation globaler Wertschöpfungsketten (vgl. dazu auch Sahay et al. 2003; Flecker / Huws 2004). Wesentliche Entscheidungsparameter für den Aufbau von Offshore- und Nearshore-Standorten sind immer seltener nur die Lohnkosten, sondern vor allem die Nähe zu Kunden, die Verfügbarkeit spezifischer Skills sowie die Erschließung von Innovationspotenzialen. Ziel ist es, nicht nur billigere, sondern auch qualitativ hochwertige Leistungen off- oder nearshore zu erbringen. In der Folge werden auch komplexere Tätigkeiten wie das Design von Software von den ausländischen Niederlassungen übernommen.

Die vormaligen „verlängerten Werkbänke“ gewinnen so strategisches Gewicht. In den globalen Entwicklungsnetzwerken vieler IT-Unternehmen streben sie nun auch gegenüber den traditionellen Standorten eine zunehmend eigenständige Rolle an. Ausgehend von

² Umgekehrt werden dabei im „Informationsraum“ natürlich auch neue Formen internationaler Gewerkschaftskooperation möglich (vgl. dazu Schwemmler 2008).

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. Nachdem lange die Bündelung der innovativen Kapazitäten an einem zentralen Standort für viele IT-Unternehmen als strategisches Erfolgsmodell galt, erweist sich heute vor allem die Fähigkeit, Entwicklungsprozesse und die Erbringung von Dienstleistungen weltweit integriert organisieren zu können als zentraler Erfolgsfaktor in einem globalen Markt.

Am deutlichsten kommt dieser Reifungsprozess im Aufstieg Indiens zum globalen Zentrum der IT-Dienstleistungsindustrie zum Ausdruck (vgl. dazu zum Beispiel Boes et al. 2007; Hamm 2007; Vickery et al. 2006). Nahezu alle wichtigen IT-Dienstleister besitzen heute große Dependancen in Indien mit mehreren Tausend Mitarbeitern. Vor allem aber haben sich in Indien in einem rasanten Entwicklungsprozess eigenständige, global wettbewerbsfähige IT-Dienstleistungsunternehmen herausgebildet. Deren wichtigste Vertreter Infosys, Wipro und TCS haben heute bereits zu den traditionellen Marktführern westlicher Herkunft aufgeschlossen bzw. die wichtigsten europäischen Unternehmen wie z.B. Cap Gemini, Atos Origin oder T-Systems hinsichtlich der Beschäftigtenzahl weit überholt. Gerade mit Blick auf die Gestaltung globaler Geschäftsmodelle erweisen sich die indischen Unternehmen als innovative „benchmarks“. Indien ist so immer weniger bloße „Werkbank“, sondern wird zu einem eigenständigen „strategischen Ort“ der globalen IT-Industrie (Boes et al. 2007). An Standorten wie Bangalore, Chennai oder Pune sind so – durchaus vergleichbar mit dem Silicon Valley in Kalifornien – ausstrahlungskräftige Cluster der Innovation entstanden, die die Vormachtstellung der traditionellen High-Tech-Standorte der westlichen Welt herausfordern und zu einer neuen „Geographie der IT-Industrie“ (ebd.) beitragen.

Die Dynamik und die Reichweite der Veränderungsprozesse in der IT-Industrie zeigen, dass sich hinter der Diskussion um Offshoring kein medialer Hype verbirgt, sondern ein grundlegender Strukturbruch. Entgegen der öffentlichen Diskussion greift es zu kurz, die Abschätzung der Folgen alleine auf die Bezifferung der „verlorenen Arbeitsplätze“ zu beschränken (vgl. dazu z.B. Gerstenberger / Roehrl 2006). Auch im Bereich hochqualifizierter Arbeit ist Globalisierung keine Einbahnstraße, und kein einfacher „Verschiebebahnhof“ von Arbeitsplätzen. Vielmehr geht es um einen umfassenden sozialen Prozess der Reorganisation und Rationalisierung von Arbeit. Gerade in der IT-Branche erleben wir eine globale Restrukturierung der Wertschöpfung und eine grundlegende Neugestaltung vieler Arbeitsprozesse – die Beschäftigten der Branche müssen sich nicht nur mit der möglichen „Abwanderung von Jobs“ auseinandersetzen, sondern mit einer grundlegenden Veränderung ihrer Arbeit, die für sie nicht nur Chancen, sondern auch viele Risiken birgt.

3. Die Perspektive der Beschäftigten – „Lohnarbeitserfahrungen“ in neuer Qualität

Noch zur Jahrtausendwende galten die IT-Beschäftigten in Deutschland als erfolgreiche und hippe „High-Performer“, die im Zuge des dot.com-Booms mit einer guten Idee und Aktienoptionen scheinbar über Nacht zum Millionär werden konnten. Schon damals wurde übersehen, dass dieses Szenario mit der Arbeitsrealität der meisten IT-Beschäftigten wenig zu tun hat (grundlegend dazu Boes, Baukrowitz 2002; Boes / Trinks 2006). Die wenigsten von ihnen arbeiteten tatsächlich in den „Start-up-Buden“ der new economy, sondern in großen traditionsreichen Technologie-Unternehmen wie Siemens, T-Systems und IBM; oder in jüngeren Unternehmen, die wie z.B. SAP oder Microsoft innerhalb weniger Jahrzehnte zu erfolgreichen Weltunternehmen mit mehreren zehntausend Beschäftigten wuchsen. Dennoch signalisierten auch für diese Beschäftigten der Niedergang der new economy und der Absturz der Aktienmärkte einen grundlegenden Bruch. Andreas Boes und Katrin Trinks sprachen damals bereits von einer „Zeitenwende“ und dem Verlust des „Mythos der Winnerbranche“ (2006).

Wer sich heute mit den Beschäftigten über ihre Erfahrungen mit der Globalisierung auseinandersetzt, merkt schnell, dass sich für viele der Erwartungshorizont weiter verdüstert hat. Selten hört man von Chancen, oft aber von Ängsten und Sorgen. Offshoring und die Globalisierung erscheinen vor allem als ein „Bedrohungsszenario“. Neu ist dabei vor allem eines: konnten vorangegangene Krisen oft noch als lediglich temporäre Verschlechterung abgetan werden, so gilt heute, dass das „Bedrohungsszenario“ Globalisierung auf Dauer gestellt ist und als Damoklesschwert dauerhaft über ihnen schwebt (Kämpf 2008).

Im Zuge von Globalisierung und Offshoring hat sich, ausgehend von der „Zeitenwende“, der grundlegende Bruch der IT-Unternehmen im Umgang mit ihren Beschäftigten weiter manifestiert. Unsere Untersuchungen zeigen, dass die IT-Beschäftigten dabei heute in neuer Qualität „Lohnarbeitserfahrungen“ machen. Im Zentrum stehen dabei die Ökonomisierung der Unternehmenskulturen, veränderte Beziehungen zum Management und insbesondere neue Unsicherheitserfahrungen.

3.1 Globalisierung in der Praxis: Offshoring und die hochqualifizierten Beschäftigten

Mit Blick auf die Globalisierung ist die Situation in der deutschen IT-Industrie zunächst vor allem dadurch geprägt, dass in der Praxis gegenüber den großen US-Amerikanischen Konkurrenten, aber auch gegenüber den auf den Markt drängenden indischen Unternehmen Nachholbedarf besteht. Diese haben in den vergangenen Jahren den Aufbau von Offshore-Kapazitäten und die Entwicklung globaler Produktions- und Geschäftsmodelle mit weitaus größerer Geschwindigkeit voran getrieben als ihre deutschen Wettbewerber. Margen, Absatzmärkte und Preisniveaus geraten nun unter Druck. Vor diesem Hintergrund ist heute in vielen deutschen IT-Unternehmen der Aufbau neuer Standorte, z.B. in Indien oder Osteuropa, nicht selten Teil einer hektischen Nachholstrategie – und folgt zumeist dem Szenario „Internationalisierung unter Druck“

und nur in Ausnahmefällen dem Szenario „Internationalisierung als Erfolgsstory“ (Boes et al. 2006).

In den meisten IT-Unternehmen in Deutschland wird die Internationalisierung deshalb vor allem im Sinne einer Konsolidierungsstrategie voran getrieben. Im Fokus steht weniger ein nachhaltig angelegter additiver Aufbau internationaler Kapazitäten und deren globale Integration, sondern die Nutzung von Lohnkostenunterschieden und eine perspektivische Verringerung des „headcounts“ in den „Hochlohnländern“. Dazu wird in der Regel auf einfache Konzepte der „verlängerten Werkbank“ zurückgegriffen. Kostensenkung wird so zur einseitigen und alles überstrahlenden strategischen Maßgabe der Internationalisierungsaktivitäten. Damit erweist sich Offshoring für die Beschäftigten gleichzeitig scheinbar als Überlebensszenario – „... nur durch Offshoring können wir wettbewerbsfähig bleiben und Arbeitsplätze erhalten...“ – und als Bedrohungsszenario: „... nur wenn wir in Deutschland unsere Belegschaft verkleinern, können wir durch die zusätzlichen Offshore-Kapazitäten wirklich etwas sparen...“.

In der Folge haben viele IT-Beschäftigte gegenüber Offshoring zunächst eine „zerrissene“ Haltung. Der Hoffnung auf Kostensenkung folgt immer das große „Aber“ des befürchteten Personalabbaus. Auch wenn es für die Notwendigkeit von Offshore-Maßnahmen durchaus Verständnis gibt, ist die Skepsis der IT-Beschäftigten sehr groß. Diese entlädt sich vor allem in der Kritik, dass die Zusammenarbeit mit den neuen Standorten sowohl aus arbeitsinhaltlichen Erwägungen aber auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive kaum sinnvoll sei. Immer wieder wird deshalb, zumeist mit wenig Erfolg, vom Management eine seriöse „Vollkostenrechnung“ gefordert. Wachsendes Misstrauen gegenüber den Globalisierungsplänen des Managements ist die Folge. Dennoch bleiben die Konflikte um Offshoring in den Unternehmen oftmals lange latent und unter „der Oberfläche“, erst wenn tatsächlich Entlassungen vollzogen werden, brechen Interessengegensätze offen auf – die dann auch zu betrieblichen Konflikten und Auseinandersetzungen führen können.

Solange es jedoch nicht zu Entlassungen kommt, zielt die Kritik der Beschäftigten zunächst oft auf die „Nebenwirkungen“ der Internationalisierung. Dies betrifft nicht nur Vorbehalte gegenüber der betriebswirtschaftlichen Bilanz, sondern insbesondere auch den arbeitsinhaltlichen Wandel für die betroffenen IT-Beschäftigten. In der Praxis gehen die Offshore-Initiativen oftmals mit einer grundlegenden Umstellung der Arbeitsprozesse der Beschäftigten einher. Stichworte sind hier Standardisierung oder – wie es in einem Unternehmen heißt – die „fabrikmäßige Produktion“ von IT-Dienstleistungen. Die Beschäftigten verlieren dabei wichtige Freiheitsgrade und Spielräume, die Arbeit nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Angesichts zunehmend standardisierter Prozesse und strikter KPIs (Kennzahlen) entspricht die Arbeit vieler Programmierer kaum noch dem lange gepflegten Leitbild des „genialen Künstlers“ (vgl. Janßen 2005). Die zunehmende Arbeitsteilung, der immer geringere Anteil klassischer Programmierertätigkeiten und die Einschränkung ganzheitlicher Tätigkeitsfelder werden von den IT-Beschäftigten sehr kritisch gesehen. Auch die zunehmende Orientierung an „Zahlen“ und nicht mehr alleine an der Qualität der Leistungen und Produkte steht oftmals im Widerspruch zu ihren eigenen Ansprüchen an die Arbeit und ihr Selbstverständnis als hochqualifizierte IT-Experten.

In den IT-Unternehmen gibt es in der Folge außerhalb der Führungskräfte kaum Beschäftigte, die Off- oder Nearshore-Projekte überzeugt voran treiben. Hintergrund hierfür ist nicht eine prinzipielle Ablehnung der Globalisierung. Die Zusammenarbeit mit indischen oder osteuropäischen Kollegen wird sogar oftmals zunächst als Bereicherung erlebt. Vielmehr ist es die konsequente Verknüpfung der Offshore-Projekte mit Personalabbau, die die Beschäftigten schließlich dazu bringt, die Globalisierung als gegen die eigenen Interessen gerichtet zu erleben. Davon wird auch die Kooperation mit den ausländischen Kollegen stark belastet. Eine prinzipielle Offenheit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit weicht dann Vorbehalten, das eigene Know-How weiterzugeben und den Offshore-Mitarbeitern die eigenen Tricks und Kniffe zu erklären – man will schließlich „nicht den Ast absägen, auf dem man sitzt“. Die daraus resultierenden Konflikte blockieren Lernprozesse und belasten den Erfolg von Offshore-Projekten und Internationalisierungs-Aktivitäten maßgeblich. Dabei ist es zu kurz gegriffen, die auftauchenden Probleme einfach als Ausdruck „kultureller Missverständnisse“ zu werten. Hintergrund ist vielmehr die begründete Angst im Zuge der Zusammenarbeit den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren; eine Angst, die aus Kollegen Konkurrenten zu machen scheint, Kooperation und Zusammenarbeit behindert und selbst in der Welt der Hochqualifizierten zu fremdenfeindlichen Vorurteilen führen kann.

3.2 „Neue Zeiten“: Die Ökonomisierung der Unternehmenskulturen

Offshoring wird von den IT-Beschäftigten als Ausdruck eines tiefen Bruchs in ihrer Arbeitssituation erlebt. Ein befragter Projektleiter spricht von „neuen Zeiten“, die für sie als IT-Beschäftigte nun anbrechen. Diese „neuen Zeiten“ beinhalten nicht nur neue Möglichkeiten der Internationalisierung und der Verlagerung von Arbeitsplätzen. Gleichzeitig wird von den IT-Beschäftigten auch eine zunehmende Ökonomisierung der Unternehmenskulturen beklagt, in denen der „Mensch“ gegenüber den „Zahlen“ kaum noch Anerkennung erfährt. Vor diesem Hintergrund erleben sie den Einzug der Globalisierung in ihre Arbeit und den damit verbundenen Wandel ihrer Arbeitssituation als Teil eines schleichenden Kulturbruchs, 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).

Folgt man den „Erzählungen“ der Beschäftigten, so haben sich die typischen Unternehmenskulturen in den untersuchten Fallunternehmen in den letzten Jahren grundlegend verändert. Gerade die älteren Beschäftigten können diesen Veränderungsprozess mit Blick auf ihre berufsbiographischen Erfahrungen deutlich machen. 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 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 ihnen dabei um die Reorganisation und Standardisierung vieler Arbeitsprozesse, die nicht mehr an der „Qualität“ sondern vor allem an der betriebswirtschaftlichen Rentabilität ausgerichtet werden. 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, als er beklagt, dass das „Wirtschaftliche“ das „Menschliche“ im Unternehmen zunehmend dominiert.

In der Folge beschreiben die Beschäftigten die innerbetrieblichen Sozialbeziehungen nicht nur als „kälter“, sondern als zunehmend „instrumentell“ – so ein weiterer Entwickler. Viele beklagen eine immer geringer werdende Anerkennung ihrer Leistung und vor allem ihrer Person. So fühlt sich eine wachsende Gruppe der von uns befragten IT-Beschäftigten 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. 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. 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.

Zum Sinnbild der „neue Zeiten“ wird für die Beschäftigten schließlich das Engagement des Managements in Richtung Offshoring. In zugespitzter Form kommt hier für sie die Veränderung der Unternehmenskulturen zum Ausdruck. Mehr denn je fühlen sie sich durch den permanenten Vergleich mit den billigeren Arbeitskräften aus den Off- und Nearshore-Ländern zu bloßen „Nummern“ bzw. „Zahlen“ reduziert, die ungeachtet ihres Engagements und ihrer Verdienste für das Unternehmen jederzeit ausgetauscht werden können – solange es sich nur betriebswirtschaftlich lohnt. Insbesondere die tatsächliche Verlagerung von Arbeitsplätzen markiert für viele Beschäftigte schließlich einen qualitativen Bruch hinsichtlich der Unternehmenskultur. Gerade unter dem Eindruck drohender Entlassungen können dann auch Frustration und Resignation eine gefährliche

Eigendynamik gewinnen, die auch die bisher kollegiale Arbeitsatmosphäre und vorhandene Solidarstrukturen in den Belegschaften bedroht.

3.3 Management quo vadis? Von der „Vertrauenskultur“ zum neuen Leitbild „to execute“

Die „neuen Zeiten“ spiegeln sich darüber hinaus auch in einer Veränderung des Verhältnisses zwischen Hochqualifizierten und dem Management wider. Bis zur Krise der new economy waren in weiten Bereichen der IT-Industrie 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 herunter gebrochen 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 (Boes, Kämpf 2008). Es kommt häufig zu einer „Vermachtung“ bislang diskursiv gesteuerter Entscheidungsprozesse.

Gerade mit Blick auf die Durchsetzung von Offshoring wird das Management aus der Perspektive der Beschäftigten kaum noch als ein Akteur wahrgenommen, mit dem Entscheidungen „diskursiv“ ausgehandelt werden können. Vielmehr erleben sie das Management als zunehmend autoritär und bestrebt, seine Strategien im Sinne von Vorgaben unabhängig von den Erwägungen der Beschäftigten durchzusetzen.³ 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 Befragte auch als einen Verlust ihres besonderen Status innerhalb des Unternehmens. Insbesondere in den Unternehmen, in denen Arbeitsplätze verlagert wurden, hat sich in der Folge eine gefühlte Spaltung der Belegschaft in „wir hier unten“ und „die da oben“ manifestiert. Auf Seiten der betroffenen Beschäftigten bleiben 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 im Zuge von Offshoring eine weitere Entfremdung der Hochqualifizierten in der IT-Industrie vom Management ab. Oftmals bestimmen

³ 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“.

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.

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 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 an 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.

3.4 Offshoring und die neue Unsicherheit

Bereits die Entlassungen und der Personalabbau im Zuge der Krise der new economy haben bei vielen Beschäftigte der IT-Branche ein bleibenden Eindruck hinterlassen und zu neuen Unsicherheitserfahrungen geführt (Boes / Trinks 2006). Die Untersuchungen in den Fallunternehmen haben gezeigt, dass sich unter dem Eindruck von Offshoring insbesondere diese Unsicherheitserfahrungen weiter verstärkt haben. In vielen Interviews mit IT-Beschäftigten konnten wir ein hohes Maß an subjektiver Verunsicherung und Zukunftsangst rekonstruieren. Trotz der ökonomisch oftmals schwierigen Lage der Unternehmen, der Verlagerung von Arbeitsplätzen und des Personalabbaus, hat das Ausmaß und die Qualität dieser neuen Unsicherheit angesichts ihres Status als Hochqualifizierte überrascht.

Insbesondere hinsichtlich der Beschäftigungsstabilität und der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes beschreiben die Gesprächspartner aus der IT-Industrie einen grundlegenden Wandel. Dieser Veränderungsprozess wird mit Blick auf die berufsbiografischen Erfahrungen der älteren Beschäftigten nachvollziehbar. Zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn, konnten sie noch selbstverständlich davon ausgehen als Entwickler ihre gesamte Karriere bei einem Arbeitgeber zu bleiben. Als Informatiker und

Ingenieure erwartete sie nach ihrem Studium eine stabile und planbare Laufbahn, die in den Nachkriegsjahrzehnten in Deutschland in Unternehmen wie Siemens, VW oder Daimler gewissermaßen zum Paradigma der Karriere der Hochqualifizierten reifte. Nicht erst die Krise von Unternehmen wie Siemens oder Opel, sondern auch die eigenen Erfahrungen von Personalabbau und Arbeitsplatzverlagerungen haben den IT-Beschäftigten nun das damit verbundene Gefühl von Sicherheit genommen. Sie erfahren diese Entwicklung als eine Destabilisierung von vormals durch Stabilität und Planbarkeit gekennzeichneten Erwerbsbedingungen. Sie empfinden nicht nur die latente, aber mittlerweile permanente Gefahr, den Arbeitsplatz zu verlieren, als Verschlechterung. Auch die von ihnen notorisch geforderte Flexibilität einer schnelllebigen Arbeitswelt und die damit verbundene Erwartung, häufiger den Arbeitgeber zu wechseln, bewerten vor allem die älteren Befragten negativ.

Gerade in den IT-Unternehmen, in denen betriebsbedingte Kündigungen durchgesetzt wurden, hat sich bei vielen der Eindruck verfestigt, dass es „keine Garantien“ mehr gibt. Auch unbefristete Beschäftigungsverhältnisse bieten den IT-Beschäftigten subjektiv kaum Sicherheit – sie gehen davon aus, im Zweifel trotzdem jederzeit kündbar zu sein. Nicht in allen Unternehmen sind solche manifesten Unsicherheitserfahrungen zur hegemonialen Stimmungslage der Hochqualifizierten geworden. Aber auch in Unternehmen, in denen es keinen Personalabbau der Festangestellten gegeben hat, nehmen die Entwickler z.B. den Abbau der Freelancer mit Sorge zur Kenntnis. Dieser wird zum Symbol dafür, dass die „Einschläge näher kommen“.

Auch die Lage auf dem Arbeitsmarkt gibt nur wenigen Anlass zur Entwarnung. Trotz Fachkräftemangels schätzen gerade die älteren Beschäftigten ihre Chancen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, als sehr schlecht ein. Die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz ist in der IT-Industrie nicht mehr das Thema unverbesserlicher Pessimisten, sondern wird zum selbstverständlichen Bestandteil des Arbeitsalltags. Dahinter steht nicht nur die konkrete und unmittelbare Erfahrung von Personalabbau, sondern auch die Einschätzung, dass die eigene Arbeitskraft in zunehmendem Maße austausch- und ersetzbar geworden ist. Vor allem die Globalisierung und die neuen Möglichkeiten der Internationalisierung ihrer Arbeit werden dabei von den IT-Beschäftigten als Treiber der Entsicherung ihrer Arbeitsplätze interpretiert. Man sieht sich in einer Konkurrenz mit den aufstrebenden Off- und Nearshore-Regionen und befürchtet in Zukunft von billigeren Offshore-Kräften ersetzt zu werden.

Nicht nur die unmittelbare Sorge um den Arbeitsplatz belastet die Beschäftigten, sondern sie beklagen insgesamt den Verlust von Planbarkeit und die fehlende Kontrolle über ihre Arbeit und Karriere. Dabei 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“. Gegenüber den „Launen“ des globalen Marktes, aber auch des Managements, fühlt man sich zunehmend ohnmächtig. Viele IT-Beschäftigte, die vor wenigen Jahren noch als neue Prototypen einer handlungsfähigen und durchsetzungstarken Beschäftigtengruppe galten (vgl. dazu

Heidenreich / Töpsch 1998), zeigen sich heute skeptisch, ihre individuellen Zukunftsperspektiven tatsächlich durch persönliches Engagement nachhaltig beeinflussen zu können. Exemplarisch bringt dies ein Projektleiter auf den Punkt, der seine Arbeit als „Roulettespiel“ sieht, dessen Ausgang er kaum beeinflussen oder gar kontrollieren kann. Selbst bei den hochqualifizierten IT-Beschäftigten – deren materielle Lage nach wie vor durch relativen Wohlstand gekennzeichnet ist – schlägt sich dieses Gefühl auch auf ihre Lebensplanung nieder. Viele beschreiben ihre Lebenssituation dahingehend, dass sie immer weniger einem geplanten Lebensentwurf folgen können. Gerade mittel- bzw. längerfristige Entscheidungen – die mitunter mit finanziellem Risiko verbunden sind – sind aus ihrer Perspektive kaum noch zu kalkulieren. Ein „zuversichtlicher Blick“ in die Zukunft und die Erwartung von „Kontinuität“ (vgl. dazu auch Deppe 1971) sind Ungewissheit und manifesten Sorgen gewichen (vgl. dazu auch Kadritzke 2006).

Die Erfahrungen der hochqualifizierten IT-Beschäftigten machen deutlich, dass sich die sozialwissenschaftliche und gesellschaftspolitische Diskussion um Prekarität nicht auf die Ränder des Erwerbssystems und die sozial-strukturell bestimmte „Zone der Prekarität“ (Castel) beschränken darf (vgl. dazu auch Bultemeier et al. 2006; Hürtgen 2008). Im Sinne des französischen Soziologen Pierre Bourdieu zeigt sich, dass die gesellschaftliche Entwicklung vielmehr von einer Verallgemeinerung sozialer Unsicherheit bestimmt ist, von der auch, oder vielleicht sogar besonders die gesellschaftliche Mitte betroffen ist. Er betonte bereits 1997: „Prekarität ist überall“ – mehr als zehn Jahre später gilt dies offenbar z.B. auch für die hochqualifizierten Arbeitsbereiche der IT-Industrie. Dies meint nicht, dass auch in diesem Bereich nun systematisch Leiharbeiter bzw. „Freelancer“ vormals unbefristete Beschäftigte ersetzen oder atypische Beschäftigungsverhältnisse Einzug halten. Vielmehr gilt es zu erkennen, dass auch die „stabile Mitte“, die auf dem Papier und in der Sozialstatistik keineswegs als prekär klassifiziert wird, im Zeitalter der Globalisierung in neuer Qualität von Unsicherheitserfahrungen betroffen ist. Selbst in Bereichen hochqualifizierter Arbeit erfahren die Menschen heute eine Destabilisierung ihrer Lage, die einen von Zuversicht und Planungssicherheit bestimmten Blick auf die persönliche und gesellschaftliche Zukunft unterhöhlt.

4. Hochqualifizierte auf dem Weg zu „normalen“ Arbeitnehmern

Diese Veränderungen haben bei den Hochqualifizierten keineswegs kurzfristige Irritationen ausgelöst, sondern nachhaltige Spuren in ihren Köpfen hinterlassen. Für das Selbstverständnis und die „Interessenidentität“ (Boes / Trinks 2006) der Hochqualifizierten galt lange ihre „Beitragsorientierung“ (Kotthoff 1997; aktuell dazu Kotthoff / Wagner 2008) als charakteristisch. Kern dieser Haltung war es, als hochqualifizierter Leistungsträger einen wichtigen und anerkannten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten. Man identifizierte sich mit der eigenen Arbeit und dem Unternehmen, auf dessen Produkte man stolz war. Das eigene Verhältnis zum Unternehmen erschien aus dieser Perspektive kaum durch Interessengegensätze gekennzeichnet zu sein, sondern eher als symbiotische Partnerschaft.

Dieses Gefühl einer fairen Partnerschaft hat in den Unternehmen unter dem Eindruck der neuen Unsicherheit und angesichts von Offshoring, Personalabbau und der

Ökonomisierung der Unternehmenskulturen deutliche Risse bekommen. Insbesondere die Ankündigung und der Vollzug von Verlagerungen wirken als Vertrauensbruch und wurden von vielen zum Anlass genommen, das eigene Selbstverständnis als Beschäftigter zu hinterfragen. In der Folge ist die Identifikation der Hochqualifizierten mit ihrem Unternehmen spürbar zurückgegangen. Vielen erscheint die Vorstellung, einen persönlichen Beitrag zum Erfolg eines „faszinierenden“ Unternehmens zu leisten, eher naiv als motivierend. Das unter den Beschäftigten verbreitete Gefühl, dass das eigene Engagement vom Management nicht mehr anerkennt und honoriert wird, bestärkt sie dabei. Die früher selbstverständliche unbedingte Loyalität und ihr hohes Commitment für die Firma werden auf den Prüfstand gestellt.

Die im Zuge der Internationalisierung aufbrechenden Interessenkonflikte führen so zu grundlegenden Neuorientierungsprozessen bei den Hochqualifizierten. 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 die Entstehung neuer Arbeitnehmeridentitäten. Auch wenn diese Prozesse keineswegs linear oder gar im Sinne eines „Entwicklungssprungs“ verlaufen, sieht sich eine wachsende Zahl von IT-Beschäftigten heute immer mehr auf dem Weg zu „normalen“ Arbeitnehmern. Das Management geht nun mit ihnen – so ihre Selbsteinschätzung – mehr denn je um wie mit „normalen“ Beschäftigten. Ein Entwickler spricht lakonisch von „neuen Machtverhältnissen“. Nicht mehr die Gewissheit einer vertrauensvollen Partnerschaft zum Unternehmen auf Augenhöhe bestimmt die „Köpfe“ der Hochqualifizierten, sondern die Befürchtung doch „nur“ normaler Arbeitnehmer zu sein (vgl. dazu auch Boes / Kämpf 2008).

Bei genauerer Betrachtung lassen sich dabei zwei Typen unterscheiden. Auf der einen Seite gibt es Beschäftigte, die wir „Arbeitnehmer wider Willen“ nennen. Diese erleben ihr neues Arbeitnehmersein vor allem als einen Verlust ihrer bisherigen privilegierten Stellung, dem sie angesichts der Globalisierung weitgehend machtlos und ohnmächtig gegenüberstehen. Diese Ohnmacht bildet den Kern ihres Arbeitnehmerseins. Sie bilden zahlenmäßig die Mehrheit. Dennoch gibt es aber auch einen zweiten Typen. Diesen nennen wir „manifesten Arbeitnehmer“. Dieser Typ gibt in der Auseinandersetzung mit den „neuen Koordinaten“ die Beitragsorientierung sehr bewusst auf, und entwickelt in der Folge ein selbstbewusstes Selbstverständnis als Arbeitnehmer und kann daraus neue Handlungsfähigkeit gewinnen (ausführlich dazu Boes / 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 „chinesische Mauer“; welche der beiden Strömungen sich in der Branche in der 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.

LITERATUR

- Aspray, W. / Mayadas, F. / Vardi, M. (2006): Globalization and Offshoring of Software. Forschungsbericht der Association for Computing Machinery.
- 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.
- 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./Baukrowitz, A. (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie - Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin.
- Boes, A.; Schwemmler, M. (Hg.) (2004): Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen. Düsseldorf.
- Boes, A.; Schwemmler, M. (Hg.) (2005a): Bangalore statt Böblingen? - Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor. Hamburg.
- Boes, A. / Schwemmler, M. (Hg.) (2005b): Was ist Offshoring? In: Boes, A./Schwemmler, 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. / Knoblach, B. / Trinks, K. (2006): 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. / 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.
- Boes, A. / Kämpf, T. (2008): Hochqualifizierte in einer globalisierten Arbeitswelt: Von der Erosion der "Beitragsorientierung" zu neuen Arbeitnehmeridentitäten In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, 1(2), S. 44-67.
- Bourdieu, P. (1998): Gegenfeuer. Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberale Invasion. Konstanz.
- Bultemeier, A. / Loudovici, K. / Laskowski, N. (2006): Ist Prekarität überall? – Unsicherheit im Zentrum der Arbeitsgesellschaft. Jena. Aufsatz, Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- Castel, R. (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz.
- Deppe, F. (1971): Das Bewußtsein der Arbeiter. Studien zur politischen Soziologie des Arbeiterbewußtseins. Köln.
- Dose, C. (2006): Flexible Bürokratie. Zur Logik aktueller Rationalisierungstendenzen bei Finanzdienstleistern. Wiesbaden.
- Flecker, J. / Huws, U. (Hg.) (2004): Asian Emergence: The World's Back Office? IES Report 409. Brighton.
- Florida, R. (2002): The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life. New York.
- 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.
- 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. In: Industrielle Beziehungen, 5 (1) (1998), S. 13–44.

- Hürtgen, S. (2008): Prekarität als Normalität. Von der Festanstellung zur permanenten Erwerbsunsicherheit. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 52(4), S. 113-119.
- Janßen, R. (2005): Die Psychologie des Entwicklers. *Informatik Spektrum*, 28 (4) (2005), S. 284–286.
- Kadritzke, U. (2006): Kein Platz mehr im letzten Flugzeug. Die Mittelklassen in der Zone der Verwundbarkeit. In: *Le Monde diplomatique* Nr. 8152 vom 15.12.2006, S. 12-13.
- Kämpf, T. (2008): Die neue Unsicherheit. Die Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer. Frankfurt am Main.
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.
- Kotthoff, H. / Wagner, A. (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur - eine Follow-up-Studie. Berlin.
- 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.
- 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: Baukrowitz, A. / Berker, T. / Boes, A. / Pfeiffer, S. / Schmiede, R. / Will, M. (Hg.): *Informatisierung der Arbeit - Gesellschaft im Umbruch*. Berlin, S. 346–357.
- Lutz, B. (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität: Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts. Frankfurt am Main/New York.
- Palmisano, S. (2006): The globally integrated Enterprise. *Foreign Affairs*, 85 (3) (2006), S. 127–136.
- Potts, L. (1988): Weltmarkt für Arbeitskraft. Von der Kolonisation Amerikas bis zu den Migrationen der Gegenwart. Hamburg.
- Sahay, S. / Nicholson, B. / Krishna, S. (2003): *Global IT Outsourcing. Software development across borders*. Cambridge/New York.
- Schaaf, J. (2004): Offshoring: Globalisierungswelle erfasst Dienstleistungen. In: Deutsche Bank Research. *Economics – Digitale Ökonomie und struktureller Wandel* 5(45).
- Schwemle, M. (2008): Internationale Gewerkschaftskooperation im Netz: "int.unity 2.0". In: Schröder, L. / Schulz, H.-J. (Hg.): *E-Union: Gewerkschaften im Netz. Stand und Perspektiven gewerkschaftlicher E-Activity*. Hamburg, S. 107-122.
- Schwemle, M. / Zanker, C. (2000): „Anytime, anyplace“. Befunde zur elektronischen Internationalisierung von Arbeit. Frankfurt.
- 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.

World Trade Organisation (WTO) (2005): World Trade Report 2005. Exploring the links between trade, standards and the WTO. Genf.