

„Kopfarbeit ohne Grenzen“: Hochqualifizierte IT-Beschäftigte und die neue Unsicherheit einer globalisierten Arbeitswelt

Tobias Kämpf

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 und -arbeiterinnen vor Augen. Von drohenden Verlagerungen und verschärfter Standortkonkurrenz waren vor allem die Fabriken der klassischen Industrien 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 zum Beispiel Florida 2002; Reich 1992; Hardt/Negri 2002), die die globale Arbeitswelt aus den „Metropolen“ (Sassen 1997: 1) steuerten sowie mit Know-how und Ideen versorgten. Ausgerüstet mit Laptop und Blackberry schienen sie die Gewinner der Globalisierung zu sein.

Mit der Diskussion um Offshoring und Nearshoring hat sich dieses Szenario verändert (einen Überblick über die Diskussion bieten Boes 2004, 2005a und Kämpf 2008).¹ Nun geraten auch jene Arbeitsbereiche unter den Druck der Globalisierung, die bislang aufgrund ihrer hochqualifizierten Beschäftigtenstruktur als weitgehend verlagerungsresistent galten. Insbesondere Indien und China sowie Mittel-Ost-Europa gelten nun als attraktive und kosten-

¹Wissenschaftlichen 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 zu bestimmen. Nicht zuletzt deshalb hat sich keine einheitliche Verwendung der Begriffe durchgesetzt (vgl. dazu auch Boes/Schwemmler 2005; Boes 2004, 2005a; Storrie/European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 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 wird der Begriff im Folgenden im Sinne einer Abgrenzung von Arbeitsplatzverlagerungen innerhalb industrieller Fertigungsprozesse verwendet. 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 in Mittel-Ost-Europa zu erschließen.

günstige Alternativen zu den traditionellen High-Tech-Standorten der westlichen Welt. Dort finden globale Unternehmen mittlerweile ein wachsendes Reservoir hochqualifizierter Fachkräfte vor. Während man zunächst versuchte, dieses Know-how-Potenzial durch Migration und ‚body-shopping‘ – Stichwort: Greencard-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 sogenannter Shared-Services-Center in Niedriglohnregionen, in denen Unternehmen Verwaltungstätigkeiten wie z.B. Buchhaltung, Reisekostenabrechnung u.ä. konzentrieren (Business Process Outsourcing) und
- die Internationalisierung der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen 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. Im Zentrum des öffentlichen Interesses standen dabei Prognosen, wonach auch im Dienstleistungsbereich in wenigen Jahren mehrere Millionen amerikanische 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 erschienen, erlebte der Begriff Offshoring eine regelrechte Konjunktur. So prognostizierte beispielsweise die Deutsche Bank im Jahr 2004 einen Verlust von über 500.000 Arbeitsplätzen im Bereich der Dienstleistungsarbeit in der Bundesrepublik (Schaaf 2004). Aus der Perspektive von Arbeit und Beschäftigung signalisiert die Diskussion um Offshoring dabei 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 niedrig qualifizierte Arbeiter und Arbeiterinnen betroffen, sondern mehr denn je auch hochqualifizierte Angestellte, die in wissensintensiven Tätigkeitsbereichen beschäftigt sind (vgl. Blinder 2006; Jensen/Kletzer 2005). Zugespitzt formuliert folgt der Globalisierung der ‚Handarbeit‘ mit der Diskussion um Offshoring nun die Globalisierung der ‚Kopfarbeit‘.

Dabei müssen die Hochqualifizierten keineswegs zwangsläufig das Schicksal von Branchen wie der Textilindustrie vor Augen haben. Es ist kaum ein Exodus ganzer Industrien durch die Verlagerung an Niedriglohnstandorte zu erwarten. Entscheidend ist vielmehr, dass auch die Hochqualifizierten nun mit vergleichbar qualifizierten Kolleginnen und Kollegen aus Niedriglohnregionen konkurrieren müssen. Selbst als hervorragend ausgebildete Fachkräfte müssen auch sie immer öfter von Vorgesetzten hören: „Ihr seid zu teuer“ – schließlich arbeiten beispielsweise indische IT-Professionals oder russische Ingenieure für einen Bruchteil der Tagessätze ihrer deutschen Kolleginnen und Kollegen – und das ohne deutsche Steuersätze, Arbeitsschutzgesetze, Überstundenzuschläge oder gar das System der deutschen Mitbestimmung.

Bisher waren die Beschäftigungsverhältnisse der Hochqualifizierten von Stabilität und besonderen Arbeitsbedingungen gekennzeichnet. Auch wenn in diesen Arbeitsbereichen Rationalisierung kein Fremdwort mehr ist (vgl. Kadritzke 2003, 2004, 2005; Kratzer 2003; Ahlers/Trautwein-Kalms 2002; Braverman 1977; siehe auch die Beiträge in Pohlmann et al. 2002), herrschten hier im Vergleich zur Fertigung oftmals privilegierte Verhältnisse. Dies beinhaltete nicht nur eine vergleichsweise hohe Entlohnung, sondern vor allem auch planbare Karriereverläufe und sichere Arbeitsplätze. Die Grundlage hierfür waren zum einen arbeitnehmerfreundliche Arbeitsmärkte. Zum anderen entzog sich die Arbeit der Hochqualifizierten oftmals den (tayloristischen) Kontrollstrategien des Managements (vgl. Berger/Offe 1981; Baethge/Oberbeck 1986). Sowohl der Arbeitsmarkt als auch der Charakter ihrer Tätigkeit schufen für diese Beschäftigten eine günstige Situation, in der ihre Austauschbarkeit an Grenzen stieß.

Mit dem in der Offshoring-Diskussion angedeuteten Einzug der Globalisierung in die Bereiche hochqualifizierter Arbeit 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 qualifizierten Arbeitskräften gegenüber. Auf einem „Weltmarkt für Arbeitskraft“ (Potts 1988: 1) befinden sie sich im Wettbewerb mit gleichermaßen hochqualifizierten und preiswerten Arbeitskräften in den Off- und Nearshore-Regionen. In der Folge drängen sich Fragen danach auf, wie die hochqualifizierten Beschäftigten darauf reagieren, dass auch ihre Arbeit in den Sog der Globalisierung gerät, und wie sich in der Folge ihre Arbeitssituation verändert. Im Folgenden soll am Beispiel der IT-Industrie zudem insbesondere der Frage nachgegangen werden, ob nun in die vormals relativ sicheren Bereiche neue Bedrohungsszenarien, Kostenzwänge und Unsicherheiten Einzug halten – und wie diese von den Betroffenen verarbeitet und reflektiert werden.²

2 Die IT-Industrie – ‚Ermöglicherin‘ und ‚Vorreiterin‘ einer neuen Phase der Internationalisierung von Arbeit

Um die Dynamik dieser Entwicklung und die Folgen für die Beschäftigten zu verstehen, bietet die IT-Industrie ein lohnenswertes Forschungsfeld. Schließlich steht diese Branche im Zentrum einer neuen Phase der Internationalisierung von Arbeit, die in der Diskussion um Offshoring zum Ausdruck kommt (Boes et al. 2006; vgl. dazu auch Vickery et al. 2006; World Trade Organization 2005; United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) 2004; Aspray et al. 2006). Sie stellt mit modernsten Informations- und Kommunikationstechnologien (I&K-Technologien) die technologische Basis der Globalisierung bereit und wird so zu ihrer ‚Ermöglicherin‘ (vgl. dazu Boes et al. 2006). Gleichzeitig erweist sie sich hinsichtlich neuer globaler Produktions- und Geschäftsmodelle als innovative Trendsetterin. 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,

²Die vorliegenden Ergebnisse basieren auf empirischen Forschungsarbeiten in der IT-Industrie. Im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns wurden in den Bereichen Software-Entwicklung und IT-Dienstleistungen im Zeitraum von 2005 bis 2007 vier Fallstudien erhoben. Insgesamt wurden in Deutschland und Indien 64 Interviews geführt, davon 37 Intensivinterviews mit IT-Beschäftigten. Eine ausführliche Darstellung der Methoden und des Samples findet sich in Kämpf 2008: 126ff.

2006b). Vielmehr erweisen sich insbesondere die Bereiche der Software-Entwicklung und der IT-Dienstleistungen als ‚Vorreiter‘ der Internationalisierung von ‚Kopfarbeit‘ (Boes et al. 2006).

2.1 Die IT-Industrie als ‚Ermöglicherin‘: Die Globalisierung der ‚Kopfarbeit‘ im ‚Informationsraum‘

Hintergrund dieser neuen Phasen der Internationalisierung ist der Aufstieg des Internets zu einem global zugänglichen „Informationsraum“ (Baukrowitz/Boes 1996: 129). Die damit verbundene Durchsetzung nicht-proprietärer Technikstandards sowie die Erschließung weiter Teile der Welt mit I&K-Netzen erlauben heute einen ungebrochenen und globalen Austausch digitalisierter Information in neuer Qualität. Das Netz wird so neben den Transport- und Logistiksystemen zu einer zentralen Basisinfrastruktur der Globalisierung (Boes 2004, 2005a). Es entwickelt sich zu einem weltweit zugänglichen „sozialen Handlungsraum“ (Boes 2005b: 222), 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: 37, 2005a, 2005b). Unabhängig von ihrem konkreten Arbeitsort können Menschen dann in Echtzeit im Arbeitsprozess kooperieren, wenn ihr Arbeitsgegenstand (beispielsweise 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, die Entwicklung von Software oder sogar die medizinische Diagnoseleistung anhand digitalisierter Röntgenbilder. 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 im Informationsraum selbst statt.

Auch wenn sich so im Arbeitsprozess geografische Grenzen und 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: 46, 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 (vgl. Greenfield/Short 2006). Ziel ist es, die entsprechenden Wertschöpfungsprozesse nicht nur zu beschleunigen oder effektiver zu gestalten. Vielmehr geht es insbesondere darum, diese kontrollier-, plan- und wiederholbar zu machen. In der Folge werden die zunehmende Standardisierung und Modularisierung vieler Prozesse und Arbeitsabläufe angestrebt. Insbesondere die einzelnen Teilschritte der Arbeitsprozesse lassen sich dann deutlicher als früher voneinander abgrenzen. 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.

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‘ stößt damit in der Praxis immer wieder an soziale, kulturelle und politische Grenzen. Die Potenziale der Globalisierung sollten deshalb nicht mit einer Virtualisierung von Arbeit verwechselt werden. 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 bei der Arbeit trotz großer Entfernungen in Echtzeit realisierbar. Nachdem die deutsche Forschergruppe um Folker Fröbel bereits in den 1970er Jahren mit dem Begriff „Die neue internationale Arbeitsteilung“ (1977: 1) die nachfolgende Globalisierung der industriellen Produktion vorwegnahm, werden nun auch im Bereich der ‚Kopfarbeit‘ neue Formen internationaler Arbeitsteilung möglich.

2.2 Die IT-Industrie als ‚Vorreiterin‘: 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 einer Vorreiterin neuer Formen der Internationalisierung von ‚Kopfarbeit‘ entwickelt. Dabei bieten viele IT-Unternehmen ihren Kunden die verteilte Erbringung bestimmter Dienstleistungen als Outsourcing und Offshoring an. 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 vor allem im Wachstum der Beschäftigtenzahlen an Offshore-Standorten wie Indien wieder: 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 die im Heimatland USA, und 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 sogenannter ‚niederwertiger‘ Tätigkeiten und die Nutzung von Lohnkostenunterschieden. Vor dem Hintergrund des quantitativ und qualitativ wachsenden Fachkräftepotenzials in den Off- und Nearshore-Regionen zeichnet sich jedoch mittlerweile 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 übernehmen die ausländischen Niederlassungen auch komplexere Tätigkeiten wie das Design von Software und 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 US-amerikanischen und indischen Unternehmen beginnen sich insbesondere im Bereich der IT-Dienstleistungen neue, global integrierte Produktionsmodelle durchsetzen (Boes et al. 2008; aus Unternehmensperspektive Palmisano 2006). Diese gehen zunehmend über ein einfaches Modell des Offshoring und die bloße Ausdifferenzierung der Produktion nach dem Prinzip der verlängerten Werkbank hinaus. Vielmehr werden unterschiedliche globale Standorte im Sinne eines integrierten Netzwerks systemisch organisiert. Nachdem für viele IT-Unternehmen die Bündelung der innovativen Kapazitäten an einem zentralen Standort lange als strategisches Erfolgsmodell galt, wird heute vor allem die Fähigkeit, Entwicklungsprozesse und die Erbringung von Dienstleistungen weltweit integriert zu organisieren, zum zentralen Erfolgsfaktor in einem globalen Markt (Boes et al. 2008).

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). So 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 und 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 Benchmarks der Innovation. Indien ist so immer weniger bloße Werkbank, sondern wird zu einem eigenständigen „strategischen Ort“ (Boes et al. 2007: 23) der globalen IT-Industrie. An Standorten wie Bangalore, Chennai oder Pune sind so – durchaus vergleichbar mit dem Silicon Valley in Kalifornien (vgl. Saxenian 1994) – ausstrahlungskräftige Innovationscluster entstanden, die die Vormachtstellung der traditionellen High-Tech-Standorte der westlichen Welt herausfordern und zu einer neuen „Geographie der IT-Industrie“ (Boes/Kämpf 2008: 49) beitragen.

Die Dynamik und die Reichweite der Veränderungsprozesse in der IT-Industrie zeigen, dass sich hinter der Diskussion um Offshoring kein bloßer 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 zum Beispiel Kirkegaard 2004, 2005; 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 tiefgreifenden 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 zu Millionären werden konnten. Schon damals wurde übersehen, dass dieses Szenario mit der beruflichen Realität der meisten IT-Beschäftigten wenig zu tun hatte (grundlegend dazu Boes/Baukrowitz 2002; Boes/Trinks 2006). Die wenigsten von ihnen arbeiteten tatsächlich in den ‚Start-up-Buden‘ der New Economy. Die Mehrheit ist bei großen, traditionsreichen Technologieunternehmen wie Siemens, T-Systems und IBM oder in jüngeren Unternehmen beschäftigt, die wie z.B. SAP oder Microsoft innerhalb weniger Jahrzehnte zu erfolgreichen Weltunternehmen mit mehreren zehntausend Beschäftigten gewachsen waren. Dennoch signalisierten der Niedergang der New Economy und der Absturz der Aktienmärkte auch diesen Beschäftigten einen grundlegenden Bruch. Andreas Boes und Katrin Trinks sprachen damals bereits von einer ‚Zeitenwende‘ (2006: 81) und dem Verlust des ‚Mythos der Winner-Branche‘ (ebd: 28).

Wer sich heute mit den Beschäftigten über ihre Erfahrungen mit der Globalisierung austauscht, merkt schnell, dass sich für viele der Erwartungshorizont weiter verdüstert hat. Selten hört man von Chancen, oft aber von Ängsten und Sorgen. Offshoring und Globalisierung erscheinen vor allem als ein ‚Bedrohungsszenario‘ (Kämpf 2008: 15). 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 gerichtet ist und als ‚Damoklesschwert‘ permanent über ihnen schwebt.

Die zentrale Frage ist nun, in welcher Form diese mit der Internationalisierung einhergehende grundlegende Veränderung der Koordinaten der Angestelltenarbeit (vgl. Boes/Kämpf 2008) von den hochqualifizierten IT-Beschäftigten selbst wahrgenommen wird und mit welcher Haltung sie ihr begegnen. Aus einer interessentheoretischen Perspektive (vgl. dazu ausführlich Kämpf 2008: 86ff; Boes/Trinks 2006) ist dabei zu untersuchen, wie die IT-Beschäftigten Offshoring und Nearshoring bewerten und welche Erfahrungen dabei für sie prägend sind. Die zahlreichen arbeits- und industriesoziologische Studien über die Veränderung des Bewusstseins von Angestellten und Führungskräften (vgl. zum Beispiel Kudara et al. 1979; Schmidt/Wentzke 1991; Baethge et al. 1995; Kotthof 1997; Voß/Pongratz 1998; Faust et al. 2000) zeigen, dass dabei von einer komplexen, mitunter widersprüchlichen Entwicklungsdynamik auszugehen ist. Deshalb gilt es, differenziert zu rekonstruieren, wie die Hochqualifizierten die Veränderung ihrer Arbeit deuten und reflektieren. Schließlich erweist sich oftmals nicht nur das betriebliche Interessengefüge als widersprüchlich (Schmidt/Trinczek 1999), sondern insbesondere bleibt die ‚Definition der je eigenen Interessen [...] stets ein, zwar sozial in einer spezifischen Weise kontextuierter, nichtsdestoweniger aber interpretativer und sozialkonstruktiver Akt‘ (Trinczek 2004: 187). Statt nach einfachen und ‚geradlinigen‘ Aneignungsmustern zu suchen, sind so vielmehr gezielt ‚widersprüchliche, differenzierte Bewusstseinsinhalte‘ (Kadritzke 1982: 243) zur Kenntnis zu nehmen. Es gilt, sensibel zu sein für Risse bzw. Brüche im Bewusstsein der Hochqualifizierten, die in der subjektiven Auseinandersetzung mit der Internationalisierung und der damit verbundenen Veränderung von Arbeit, Arbeitsbedingungen und -beziehungen entstanden sind und die zu Widersprüchen hinsichtlich der eigenen ‚Interessenidentität‘ (Boes/Trinks 2006: 51) führen können.

Insgesamt zeigen die empirischen Ergebnisse, dass die hochqualifizierten Beschäftigten im Zuge von Offshoring und im Kontext des Einzugs der Globalisierung in ihre Arbeitsbereiche Lohnarbeitserfahrungen in neuer Qualität machen (ausführlich bei Kämpf 2008). Ausgehend von der Empirie sind dabei drei Ebenen von besonderer Bedeutung: die Veränderung der Anerkennungsordnungen im Zuge einer Ökonomisierung der Unternehmenskulturen, die Verschiebungen betrieblicher Kräfteverhältnisse, die im Sinne einer Veränderung des Verhältnisses von Hochqualifizierten und Management erfahren werden, sowie insbesondere eine neue Erfahrung von Unsicherheit und Prekarisierung (vgl. dazu auch Boes/Kämpf 2008).

3.1 Globalisierung in der Praxis: Offshoring und die hochqualifizierten Beschäftigten

Hinsichtlich der Globalisierung ist die Situation in der deutschen IT-Industrie zunächst vor allem davon 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 verfolgt 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, zum Beispiel in Indien oder Osteuropa, nicht selten Teil einer hektischen Nachholstrategie. Auch in den untersuchten Fallunternehmen wird die Internationalisierung deshalb vor allem im Sinne einer Konsolidierungsstrategie vorangetrieben. Im Fokus stehen weniger ein nachhaltig angelegter additiver Aufbau internationaler Kapazitäten und deren globale Integration, als vielmehr 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 wird Offshoring für viele Beschäftigte gleichzeitig zum Überlebensszenario: ‚... nur durch Offshoring können wir wettbewerbsfähig bleiben und Arbeitsplätze erhalten...‘ und zum Bedrohungsszenario: ‚... nur wenn wir in Deutschland unsere Belegschaft verkleinern, können wir durch die zusätzlichen Offshore-Kapazitäten wirklich etwas sparen...‘.

In der Folge entwickeln die Beschäftigten gegenüber Offshoring zunächst eine ‚zerrissene‘ Haltung. Der Hoffnung auf Kostensenkung folgt immer das große ‚Aber‘ des befürchteten Personalabbaus. Auch wenn sie für die Notwendigkeit von Offshore-Maßnahmen durchaus Verständnis haben, 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 als 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. Aufgrund der ‚zerrissenen‘ Haltung der Hochqualifizierten gegenüber der Internationalisierung bleiben die Konflikte um Offshoring in den Unternehmen oftmals lange latent und unter der Oberfläche. Erst wenn tatsächlich Entlassungen vollzogen werden, werden die ‚Widerspruchserfahrungen‘ (Boes/Trinks 2006: 75) für die Beschäftigten manifest, und Interessengegensätze brechen auf, die dann auch zu betrieblichen Konflikten führen können.

Solange es jedoch noch nicht zu Entlassungen gekommen ist, entzündet sich die Kritik zunächst oft an den ‚Nebenwirkungen‘ der Internationalisierung. Diese beinhaltet nicht nur Vorbehalte gegenüber der betriebswirtschaftlichen Bilanz der Internationalisierung, sondern zielt insbesondere auch auf den arbeitsinhaltlichen Wandel für die betroffenen IT-Beschäftigten ab. 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. Den Beschäftigten wird damit ein Teil ihrer Freiheit genommen, ihre Arbeit nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Angesichts zunehmend standardisierter Prozesse und strikter Kennzahlen entspricht auch die Arbeit vieler Programmierer kaum noch dem von vielen Entwicklern lange gepflegten Leitbild des genialen „Künstlers“ (Janssen 2005: 285). Die zunehmende Arbeitsteilung, der immer geringere Anteil klassischer Programmierertätigkeiten und die Einschränkung ganzheitlicher Tätigkeitsfelder werden von den IT-Beschäftigten sehr kritisch gesehen. Auch die wachsende Orientierung an Kennzahlen und nicht mehr ausschließlich an der Qualität der Leistungen und Produkte steht oftmals im Widerspruch zu ihren eigenen Ansprüchen an die Arbeit und ihrem Selbstverständnis als hochqualifizierte Beschäftigte.

In den IT-Unternehmen gibt es in der Folge außerhalb der Gruppe der Führungskräfte kaum Beschäftigte, die Off- oder Nearshore-Projekte überzeugt vorantreiben. Hintergrund hierfür ist nicht eine prinzipielle Ablehnung der Globalisierung. Die Zusammenarbeit mit indischen oder osteuropäischen Kolleginnen und Kollegen wird sogar oftmals zunächst als Bereicherung empfunden. 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. Dadurch 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 und -Mitarbeiterinnen die eigenen Tricks und Kniffe zu erklären – man will schließlich „nicht den Ast absägen, auf dem man sitzt“ (so ein Beschäftigter). Die daraus resultierenden Konflikte blockieren Lernprozesse und belasten den Erfolg von Offshore-Projekten maßgeblich. Es greift jedoch zu kurz, dies einfach als Ausdruck interkultureller Missverständnisse zu werten. Der Hintergrund ist vielmehr die begründete Angst, im Zuge der Zusammenarbeit den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren, eine Angst, die aus Kollegen Konkurrenten zu machen scheint und auch in der Welt der Hochqualifizierten nicht selten zu einer Konjunktur chauvinistischer Vorurteile führt.³

³Das Management ist sich dieser Problemlage erstaunlich bewusst. So argumentiert ein Manager aus einem der untersuchten Fallunternehmen: „[...] natürlich entwickeln Sie ein Feindbild, wenn Ihr Arbeitsplatz gefährdet wird. Und wenn die besten Inder ihre Arbeitsplätze übernehmen und sie ganz offensichtlich nichts dagegen tun können, dann sind das nicht nur Existenzängste, sondern natürlich auch Gefühle wie Wut gegenüber denen, die offensichtlich die Ursache des Übels sind, die Sie dann entwickeln. Und natürlich ist ein Inder dann plötzlich der schwarze Mann, oder ein Chinese, und dann kommt es zu Aggressionen, es kommt zu Ängsten, es kommt zu allen, sagen wir mal, konfliktschürenden Arten von Gefühlen, Ablehnung und dergleichen. Das ist aber nicht kulturell bedingt [...]“.

3.2 Neue Zeiten: Veränderte Anerkennungsordnungen in ökonomisierten 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 die IT-Beschäftigten 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 erfahre. 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 prägten besondere „kommunitaristische Kulturen“ weite Bereiche der IT-Industrie (Boes/Baukrowitz 2002: 227; Boes/Trinks 2006). Diese waren häufig Ausdruck der spezifischen Stellung der Hochqualifizierten in den IT-Unternehmen und Teil einer gelebten Praxis der „verantwortlichen Autonomie“ (Friedman 1977: 43).

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 berufsbioграфischen Erfahrungen rekonstruieren. Das soziale Klima in den Unternehmen am Beginn ihrer beruflichen Karrieren beschreiben sie häufig als „sehr angenehm“. Zentrale Momente waren eine positive Grundstimmung in den Teams und Abteilungen sowie ein ausgeprägtes Gefühl von Gemeinschaft. Nicht nur zu Kolleginnen und 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 dem Unternehmen war die Folge.

Die Untersuchungen in den Fallunternehmen 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 Orientierung des Managements, welches die Unternehmen mehr denn je nach dem Kriterium der Kosteneffizienz führt. Der zentrale Vorwurf vieler Beschäftigten lautet, dass den Kosten bzw. den Zahlen alles andere untergeordnet werde. 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 einseitig an Bedeutung (vgl. Boes/Baukrowitz 2002). 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 brachte diesen Prozess ein Entwickler, als er beklagte, dass das „Wirtschaftliche“ zunehmend über das „Menschliche“ im Unternehmen dominiere.

In der Folge beschreiben die Beschäftigten die betrieblichen Sozialbeziehungen nicht nur als „kälter“, sondern als zunehmend „instrumentell“, wie ein weiterer Entwickler sich ausdrückte. Hinter dieser Einschätzung verbergen sich oftmals Anerkennungskonflikte. So fühlt sich eine wachsende Gruppe der befragten Hochqualifizierten immer weniger als ‚ganzer Mensch‘ anerkannt, sondern immer mehr auf ihre bloße Arbeitskraft reduziert. Ihr Verhältnis zum Unternehmen erscheint den IT-Beschäftigten mehr denn je als rein ökonomische Austauschbeziehung. Die Zugehörigkeit zur Gemeinschaft ist nur noch durch den eigenen Wertbeitrag bzw. die Rendite legitimiert. Zu darüber hinausgehenden Zugeständnissen scheinen die Unternehmen aus der Perspektive der Beschäftigten nicht mehr bereit zu sein. Insbesondere der damit verbundene Bruch bisher gültiger impliziter Verträge durch das Management wird für viele Befragte zu einer Widerspruchserfahrung. Aus ihrer Perspektive 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 Arbeitsplätzen. Sie reflektieren sehr bewusst, dass Leistungen, die über den unmittelbaren Arbeitsvertrag hinausgehen, vom Management nun zunehmend gestrichen werden. In dieser Entwicklung kommt zum Ausdruck, dass das Management im Umgang mit den Hochqualifizierten nicht nur bestrebt ist, materielle „loyalty rents“ (Wright 1999: 17) zu kürzen. Vielmehr fallen auch symbolische und immaterielle Leistungen, die früher integraler Bestandteil der „Sozialintegration“ (Lockwood 1969: 124) in den Unternehmen waren (vgl. Kotthof 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.

Zum Sinnbild der neuen Zeiten wird für die Beschäftigten schließlich das Engagement des Managements in Richtung Offshoring. In zugespitzter Form kommt hier für sie die Veränderung der „betrieblichen Sozialordnung“ (Kotthof/Reindl 1990: 8) 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 Einsatzes und ihrer Verdienste für das Unternehmen jederzeit ausgetauscht werden können, solange es sich betriebswirtschaftlich lohnt. Insbesondere die tatsächliche Verlagerung von Arbeitsplätzen markiert dann für viele Beschäftigte einen qualitativen Bruch hinsichtlich der Unternehmenskultur. Gerade unter dem Eindruck drohender Entlassungen können dann auch Frustration und Resignation eine gefährliche Eigendynamik auslösen, die auch die bisher kollegiale Arbeitsatmosphäre und vorhandene Solidarstrukturen in der Belegschaft bedroht.

3.3 Verschobene Kräfteverhältnisse und die Neubestimmung des Verhältnisses zum Management

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

Bis zur Krise der New Economy dominierten in den Fallunternehmen traditionell enge und konsensuale Vertrauensbeziehungen zwischen Management und Belegschaft, 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 jeweiligen Ziele der verschiedenen Managementebenen, top-down auf die operative Ebene heruntergebrochen und durchgesetzt. Die Ökonomisierung bzw. die zunehmende Orientierung des Managements an Zahlen und Kosteneffizienz fallen dabei mit einer faktischen Erweiterung der Handlungsmacht des Managements und einer Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen zusammen (vgl. Boes/Kämpf 2008). 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 es ihm im Zweifelsfall erlauben, die eigenen Entscheidungen gegen den Willen der Beschäftigten durchzusetzen.⁴ Nicht der Abschied vom „Kommandosystem“ (Peters/Sauer 2005: 28) bestimmt demnach die Entwicklung der betrieblichen Entscheidungsstrukturen, sondern vielmehr eine ‚Vermachtung‘ bislang diskursiv gesteuerter Entscheidungsprozesse.

Gerade mit Blick auf die Durchsetzung von Offshoring wird das Management von den 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 unabhängig von den Wünschen der Beschäftigten durchzusetzen. Damit verlieren die Hochqualifizierten in der IT-Industrie wichtige Einfluss- und Entscheidungsspielräume. Insbesondere die damit verbundene Abwertung ihrer Rolle als Experten deuten viele Befragte auch als einen Verlust ihres besonderen Status innerhalb des Unternehmens. Vor allem in den Unternehmen, die Arbeitsplätze verlagerten, hat sich ein Gefühl der Spaltung der Belegschaft in ‚wir hier unten‘ und ‚die da oben‘ festgesetzt. Auf Seiten der Beschäftigten bleibt dabei Machtlosigkeit zurück, da sie dem Verlust ihrer bisherigen betrieblichen Sonderstellung nichts entgegensetzen können. Insgesamt deuten die Beschäftigten diese Entwicklung im Sinne einer Verschiebung der betrieblichen Kräfteverhältnisse. Exemplarisch argumentiert ein Entwickler: „Die [das Management, der Verf.] sitzen jetzt am längeren Hebel.“

Statt einer Restabilisierung von Vertrauensbeziehungen nach der Krise der New Economy zeichnet sich somit im Zuge von Offshoring eine weitere Entfremdung der Hochqualifizierten vom Management ab. Oftmals kennzeichneten 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 der vom Markt bestimmten Sachzwänge. Es wird zwar weithin anerkannt, dass auch die Vorgesetzten ihrerseits als ‚Getriebene‘ handeln. Es wird jedoch angenommen, dass das Management bei der Übersetzung der Marktbedingungen in betriebliche Strategien über einen erheblichen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum verfügt. In der Folge erscheint den Beschäftigten zum Beispiel die Internationalisierung in den Fall-

⁴Dieser Eindruck hat sich bei den Beschäftigten insbesondere im Zuge des Aufbaus von Off- und Nearshore-Standorten verfestigt. Selbst mit fachlichen Argumenten, so ihre Einschätzung, konnten sie zu den Entscheidungsträgern nicht mehr durchdringen und den Verlauf der Internationalisierung beeinflussen. So argumentierte ein Entwickler: „[...] das kommt von soweit oben, dagegen können wir hier unten eh‘ nichts machen“.

unternehmen durchaus als folgerichtige Konsequenz der Globalisierung der Märkte. Aber die konkrete Gestaltung und Umsetzung in den Unternehmen werden 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.

Nicht immer führen diese Wahrnehmungen und Deutungen die Beschäftigten in eine direkte Opposition gegenüber dem Management. Hier muss differenziert werden: zum einen nach den unterschiedlichen wirtschaftlichen Entwicklungsszenarien in den untersuchten Unternehmen, zum anderen nach den verschiedenen Ebenen des Managements. Entscheidend ist vor allem, ob es in den Unternehmen zu einem Personalabbau gekommen ist. Erst diesen endgültigen Vertrauensbruch, der sich im Vollzug betriebsbedingter Kündigungen manifestiert, nehmen die Beschäftigten zum Anlass, ihr Verhältnis zum Management grundlegend neu zu formulieren. Insbesondere in den Unternehmen, in denen zunächst keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen wurden, konnten so Vertrauensbeziehungen zwischen Belegschaft und Management – besonders zu direkten Vorgesetzten – erhalten werden. Gerade ihre unmittelbaren Führungskräfte erscheinen den Hochqualifizierten dabei keinesfalls als eigenständige ‚Treiber‘ der Veränderung ihrer Arbeitsbedingungen. Vielmehr gelten sie selbst als ohnmächtig gegenüber den Vorgaben des Topmanagements und als gezwungen, Vorgaben umzusetzen, für die sie nicht verantwortlich sind. Trotzdem hat auch das ‚Bündnis‘ mit den direkten Vorgesetzten an Stabilität verloren: Schließlich erweist sich das untere und mittlere Management für die Hochqualifizierten entweder als zunehmend machtloser Bündnispartner in den betrieblichen Auseinandersetzungen oder es agiert als ‚Erfüllungsgelhilfe‘ des oberen Managements gegen die Interessen der Hochqualifizierten.

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: 14, im Anschluss an Blau 1968 sowie 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 bisherige Rolle des Managements als ‚Verbündeter‘ der Hochqualifizierten in der IT-Branche sukzessive an Ausstrahlungskraft eingebüßt: In den häufiger aufbrechenden Interessenkonflikten 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: Hochqualifizierte auf dem Weg zu ‚normalen‘ Arbeitnehmern

Bereits die Entlassungen und der Personalabbau im Zuge der Krise der New Economy haben bei vielen Beschäftigten der IT-Branche einen bleibenden Eindruck hinterlassen und zu neuen Unsicherheitserfahrungen geführt (Boes/Trinks 2006). Diese haben sich unter dem Eindruck von Offshoring weiter verstärkt. In den Interviews mit IT-Beschäftigten der verschiedenen Fallunternehmen konnte ein hohes Maß an subjektiver Verunsicherung und Zukunftsangst rekonstruiert werden. Trotz der ökonomisch oftmals schwierigen Lage der Unternehmen, der Verlagerung von Arbeitsplätzen und des Personalabbaus haben das Ausmaß und die Qualität dieser neuen Unsicherheit 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 berufsbioграфischen Erfahrungen der älteren Beschäftigten nachvollziehbar. Zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn konnten sie noch selbstverständlich davon ausgehen, als Entwickler ihre gesamte Karriere lang 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 von Hochqualifizierten reifte. Nicht erst die aktuelle Krise, sondern auch die eigenen Erfahrungen von Personalabbau und Arbeitsplatzverlagerungen haben den IT-Beschäftigten nun ihr Gefühl von Sicherheit genommen. Sie erfahren diese Entwicklung als eine Destabilisierung der vormals von Planbarkeit gekennzeichneten Erwerbsbedingungen. Sie empfinden nicht nur die mittlerweile permanente Gefahr, den Arbeitsplatz zu verlieren, als Verschlechterung. Auch die von ihnen notorisch eingeforderte Flexibilität und die damit verbundene Erwartung, häufiger den Arbeitgeber zu wechseln, bewerten vor allem die älteren Befragten negativ.

Gerade in den 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 Unsicherheitserfahrungen zur hegemonialen Stimmungslage der Hochqualifizierten geworden. Aber auch in Unternehmen, in denen es keinen Personalabbau unter den Festangestellten gegeben hat, nehmen die Entwickler zum Beispiel den Abbau der Freelancer mit Sorge zur Kenntnis.

Auch die Lage auf dem bundesdeutschen Arbeitsmarkt gibt nur wenig Anlass zur Entwarnung. Trotz des Fachkräftemangels schätzen gerade die älteren Beschäftigten ihre Chancen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, als sehr schlecht ein. Die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz ist nicht mehr das Thema unverbesserlicher Pessimisten, sondern wird zum selbstverständlichen Bestandteil des Arbeitsalltags vieler Beschäftigten. 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 von den IT-Beschäftigten als Triebkräfte der Entsicherung ihrer Arbeitsplätze interpretiert. Sie sehen sich in Konkurrenz zu Arbeitskräften in den aufstrebenden Off- und Nearshore-Regionen und befürchten, in Zukunft von diesen 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 vieler Hochqualifizierter. Vielmehr ist ihre Grundhaltung oftmals von dem Wunsch 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, fühlen sie sich zunehmend ohnmächtig. Die IT-Beschäftigten, die vor wenigen Jahren noch als 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. 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 objektive Lage nach wie vor durch relativen materiellen Wohlstand gekennzeichnet ist, schlägt sich dieses Gefühl auch auf ihre Lebensplanung nieder. Viele geben an, immer weniger einem geplanten Lebensentwurf folgen zu 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. Diese Veränderungen haben bei den Hochqualifizierten keineswegs kurzfristige Irritationen ausgelöst, sondern nachhaltige ‚Spuren in ihren Köpfen‘ hinterlassen. Für das Selbstverständnis und ihre „Interessenidentität“ (Boes/Trinks 2006) galt lange ihre „Beitragsorientierung“ (Kotthof 1997: 34) als charakteristisch. Kern dieser Haltung war es, als hochqualifizierte Leistungsträger einen wichtigen und anerkannten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten. Sie identifizierten sich mit ihrer eigenen Arbeit und dem Unternehmen, auf dessen Produkte sie stolz waren. Das eigene Verhältnis zum Unternehmen erschien aus dieser Perspektive kaum von Interessengegensätzen 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 verursachten einen Vertrauensbruch und wurden von vielen zum Anlass genommen, das eigene Selbstverständnis als Beschäftigte 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 anerkannt und honoriert wird, bestärkt sie dabei. Die früher selbstverständliche unbedingte Loyalität und das hohe commitment für die Firma werden auf den Prüfstand gestellt.

Die im Zuge der Internationalisierung aufbrechenden Interessenkonflikte führen so zu grundlegenden Neuorientierungsprozessen bei den Hochqualifizierten. Sie sehen sich dabei selbst immer mehr auf dem Weg zu ‚normalen‘ Arbeitnehmern. Ihr neues Arbeitnehmersein erleben sie vor allem als Verlust ihrer bisherigen privilegierten betrieblichen Sonderstellung – ein Verlust, dem sie angesichts der Globalisierung weitgehend machtlos gegenüberstehen. Ein Entwickler spricht lakonisch von „neuen Machtverhältnissen“. Das Management geht nun mit den hochqualifizierten Arbeitskräften – so ihre Selbsteinschätzung – mehr denn je um wie mit ‚normalen‘ Beschäftigten. Nicht mehr die Gewissheit einer vertrauensvollen Partnerschaft zum Unternehmen auf Augenhöhe bestimmt die ‚Köpfe‘ der Hochqualifizierten, sondern die Befürchtung doch ‚nur‘ normale Arbeitnehmer zu sein (vgl. dazu auch Boes/Kämpf 2008).

4 Die Mittelklasse vor dem Abstieg, oder: „Prekarität ist überall“ (Pierre Bourdieu)

Auch wenn die Erfahrungen der IT-Beschäftigten in der Auseinandersetzung mit Personalabbau und Offshoring nicht pauschal auf die Situation der Hochqualifizierten insgesamt über-

tragen werden können, sind sie doch eine spezifische Momentaufnahme allgemeiner Entwicklungstendenzen. Der 2005 vom Soziologen Ulrich Beck in einem Beitrag für das ZDF beschriebene „Übergang einer Gesellschaft des Mehr zu einer Gesellschaft des Weniger“ und die damit verbundene gesellschaftliche Abwärtsdynamik kommen hier in zugespitzter Form zum Ausdruck (Beck 2005).

Im Zentrum dieser gesellschaftlichen Entwicklung steht keineswegs allein die von Politik und Medien beschworene ‚neue Unterschicht‘. Vielmehr gerät auch die ‚gesellschaftliche Mitte‘ zunehmend unter Druck. Im Fokus befindet sich die Generation lohnabhängiger Beschäftigter, die es im Wirtschaftswunder und den Folgejahrzehnten zu (bescheidenem) Wohlstand gebracht hat. Für diese Menschen wird die veränderte gesellschaftliche Dynamik in besonderer Form spürbar. So waren sie zunächst Protagonisten der Aufwärtsentwicklung der Nachkriegsjahrzehnte und konnten zu dieser Zeit eine kontinuierliche Verbesserung ihrer beruflichen und materiellen privaten Situation erreichen. Heute muss ausgerechnet diese Schicht erleben, dass die erwirtschafteten Privilegien, ihr relativer materieller Wohlstand und die damit verbundenen Sicherheiten im Zeitalter globalen Wettbewerbs in Frage gestellt werden. Nicht nur die Kinder dieser Generation – die es als ‚Generation Praktikum‘ in die Schlagzeilen gebracht haben –, sondern mitunter auch sie selbst sehen sich zunehmenden ökonomischen Zwängen ausgesetzt.

Ereignisse wie die Finanzkrise, die Krise um Opel, die BenQ-Siemens-Pleite, aber auch die Diskussion über die Verlagerung hochqualifizierter Arbeitsplätze in Offshore- oder Nearshore-Regionen führen der Mittelschicht vor Augen, dass auch ihre Lage nicht mehr vor den Verwerfungen einer globalen Ökonomie geschützt ist. Im Zeitalter des „Finanzmarktkapitalismus“ (vgl. dazu Windorf 2005; Deutschmann 2005) lässt vor allem die wachsende weltweite Konkurrenz unter dem Etikett der Globalisierung die vormalige Stabilität und Sicherheit der gesellschaftlichen Mitte erodieren.

Die Folgen dieser Entwicklung finden auch Eingang in Umfrageergebnisse: So gaben beispielsweise in der Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung, die im Sommer 2006 Anlass einer breiten gesellschaftlichen Debatte war, 61% der Befragten an, dass es keine gesellschaftliche Mitte mehr gebe (Müller-Hilmer 2006). Die hier zum Ausdruck kommende Verunsicherung breiter Bevölkerungsschichten fand sich bei den IT-Beschäftigten wieder. Sie interpretieren die Veränderung ihrer Arbeitsbedingungen auf ähnliche Weise. So argumentiert ein befragter Entwickler exemplarisch: „[. . .] ich denke, gesellschaftspolitisch wird einfach der Mittelstand in breiter Masse nach unten rutschen.“

Gerade am Beispiel der IT-Beschäftigten, die sich der drohenden Verlagerung ihrer Arbeitsplätze ausgesetzt sehen, lässt sich diese neue gesellschaftliche Abwärtsdynamik konkretisieren. Als hochqualifizierte Angestellte galten sie schließlich als paradigmatische Teile der Mittelschicht. Nicht zuletzt aufgrund ihrer Qualifikationen konnten sie in der Vergangenheit besondere Beschäftigungsbedingungen erwarten. Schließlich war der Arbeitgeber auf ihre spezifischen Kompetenzen und Fertigkeiten angewiesen. Als ‚Kopfarbeiter‘ nahmen sie in der betrieblichen Wertschöpfung deshalb oftmals eine Schlüsselposition ein, die mit entsprechenden Privilegien verbunden war. Neben weichen Faktoren beinhalteten diese nicht zuletzt ein überdurchschnittliches Gehalt, sichere Arbeitsplätze und stabile Aufstiegsmöglichkeiten. Folgt man ihren Erfahrungen, erweisen sich diese vormaligen Selbstverständlichkeiten unter dem Eindruck der Globalisierung ihrer Arbeit scheinbar als Anachronismen, die sich kaum mehr verteidigen lassen.

Dieser Bruch steht für viele in einem Kontrast zu ihrer bisherigen Berufsbiografie und

wird zum Sinnbild für eine ungewisse berufliche Zukunft, die nicht mehr im Zeichen von Aufstieg, Kontinuität und Stabilität steht. Die hier zum Ausdruck kommenden neuen Zeiten werden von den Beschäftigten sehr bewusst so verstanden, dass ‚die fetten Jahre‘ offensichtlich vorbei sind. Die drohende Verlagerung ihrer Arbeitsplätze und die Verschiebung ihrer Leistungsbedingungen interpretieren sie dahingehend, dass sie als Hochqualifizierte ihren Sonderstatus verlieren. Sie haben das Gefühl, mehr denn je zu einer Beschäftigtengruppe unter vielen zu werden. Sehr zugespitzt kommt damit in den Deutungen der IT-Beschäftigten die Veränderung der gesellschaftlichen Stellung der Mittelschichten zum Ausdruck. In der Folge verschieben sich auch ihre beruflichen Prioritäten und Ziele. Es geht nicht mehr darum, eine möglichst ‚steile‘ berufliche Karriere mit entsprechenden Gehaltssprüngen zu erreichen, sondern den Arbeitsplatz zu sichern. Für sie als Hochqualifizierte stellt nicht mehr der gesellschaftliche Aufstieg den selbstverständlichen Fokus ihres Lebensplans dar. Vielmehr ist das Verhindern des Abstiegs zur Handlungsmaxime geworden.

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 sozialstrukturell bestimmte ‚Zone der Prekarität‘ (Castel 2000: 360) beschränken darf (vgl. dazu auch Hürtgen 2008). Denn die Mehrzahl der befragten Hochqualifizierten wäre nach Robert Castel der ‚Zone der Integration‘ zuzuordnen (2000: 360), weil sie über unbefristete und überdurchschnittlich dotierte Verträge verfügt. 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‘ (Bourdieu 1998: 97). Insbesondere der damit verbundene bzw. drohende Verlust von ‚Handlungsmacht‘ und ‚Zukunftsgewissheit‘ (dazu Bultemeier et al. 2006), der in Selbstbeschreibungen wie ‚Roulettekugel‘ zum Ausdruck kommt, konnte empirisch selbst bei formal gesicherten Hochqualifizierten rekonstruiert werden (ausführlich dazu Kämpf 2008).

Im Sinne von Pierre Bourdieu zeigt sich, dass die gesellschaftliche Entwicklung von einer Verallgemeinerung sozialer Unsicherheit bestimmt ist, von der auch, oder vielleicht sogar besonders, die gesellschaftliche Mitte betroffen ist. Er betonte bereits 1998: ‚Prekarität ist überall‘ (Bourdieu 1998: 96). Mehr als zehn Jahre später gilt dies offenbar zum Beispiel auch für die hochqualifizierten Arbeitsbereiche der IT-Industrie. Dies bedeutet 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 von Unsicherheitserfahrungen neuer Qualität betroffen ist. Selbst in Bereichen hochqualifizierter Arbeit erfahren die Menschen heute eine Destabilisierung ihrer Lage (vgl. dazu auch Kadritzke 2006).

Welche gesamtgesellschaftlichen Folgen dieser Prozess haben wird, ist derzeit noch kaum abzuschätzen. Es zeichnet sich jedoch ab, dass es um die Veränderung grundlegender gesellschaftlicher Koordinaten geht. Schließlich bildeten bislang insbesondere die neuen Mittelschichten, die u.a. auf der Basis ihrer hohen Qualifizierung einen gesellschaftlichen Aufstieg erzielen konnten, ein zentrales Fundament der Stabilität moderner Gesellschaften. Mit der Frage, was passieren wird, wenn genau diese Schichten unter Druck geraten, entsteht ein

neues und politisch brisantes Forschungsfeld. Wie sich die Sozialstruktur und die Linien sozialer Ungleichheit in der Gesellschaft verändern werden, wie sich Biografien, Identitäten und Lebensentwürfe in den Mittelschichten entwickeln, welche Gestalt politische Orientierungen und Interessenauseinandersetzungen annehmen werden und mit welcher Dynamik und Richtung sich schließlich damit verbundene soziale Konflikte entfalten, werden Fragen sein, die nicht nur Sozialwissenschaftler und Ökonomen beschäftigen werden, sondern auch die politische Arena.

Literatur

- Ahlers, Elke/Trautwein-Kalms, Gundrun (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Aspray, William/Mayadas, Frank/Vardi, Moshe Y. (2006): Globalization and Offshoring of Software: A Report of the ACM Job Migration Task Force. URL <http://www.acm.org/globalizationreport/>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Baethge, Martin/Denkinger, Joachim/Kadritzke, Ulf (1995): Das Führungskräfte-Dilemma: Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Baethge, Martin/Oberbeck, Herbert (1986): Zukunft der Angestellten: Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Baukowitz, Andrea/Boes, Andreas (1996): Arbeit in der „Informationsgesellschaft“: Einige grundsätzliche Überlegungen aus einer (fast) ungewohnten Perspektive. In: Schmiede, Rudi (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin: edition sigma, S. 129–158
- Beck, Ulrich (2005): Die Gesellschaft des Weniger: Der geplatze Traum vom Aufstiegsland Deutschland. Sendung im ZDF vom 17.1.2005
- Berger, Ulrike/Offe, Claus (1981): Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit: Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus der Eigenschaft ihrer Arbeit als „Dienstleistungsarbeit“. In: Kocka, Jürgen (Hrsg.): Angestellte im europäischen Vergleich. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 39–58
- Blau, Peter (1968): Die Dynamik bürokratischer Strukturen. In: Mayntz, Renate (Hrsg.): Bürokratische Organisation. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 310–323
- Blinder, Alan (2006): Offshoring: The Next Industrial Revolution. In: Foreign Affairs 85 (2), S. 113–128
- Boes, Andreas (2004): Offshoring in der IT-Industrie: Strategien der Internationalisierung und Auslagerung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen. In: Boes, Andreas/Schwemmler, Martin (Hrsg.): Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, S. 9–140
- Boes, Andreas (2005a): Auf dem Weg in die Sackgasse? Internationalisierung im Feld Software und IT-Services. In: Boes, Andreas/Schwemmler, Martin (Hrsg.): Bangalore statt Böblingen? Hamburg: VSA, S. 13–65
- Boes, Andreas (2005b): Informatisierung. In: SOFI/IAB/ISF München/INIFES (Hrsg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeits- und Lebensweisen. 1. Bericht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 211–244
- Boes, Andreas/Baukowitz, Andrea (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie: Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin: edition sigma

- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias (2008): Hochqualifizierte in einer globalisierten Arbeitswelt: Von der Erosion der „Beitragsorientierung“ zu neuen Arbeitnehmeridentitäten. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) 1 (2), S. 44–67
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Knoblach, Birgit/Trinks, Katrin (2006): Entwicklungsszenarien der Internationalisierung im Feld Software und IT-Dienstleistungen. Erste Ergebnisse einer empirischen Bestandsaufnahme: Arbeitspapier 2 des Projekts Export IT (ISF München). München: Institut für Sozialforschung
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Marrs, Kira/Trinks, Katrin (2007): „The World is Flat“: Nachhaltige Internationalisierung als Antwort auf die Herausforderungen einer globalen Dienstleistungswirtschaft. Arbeitspapier 3 des Projekts Export IT (ISF München). München: Institut für Sozialforschung
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Marrs, Kira/Trinks, Katrin (2008): Der IT-Standort Deutschland und die Chancen einer nachhaltigen Internationalisierung. Arbeitspapier 4 des Projekts Export IT (ISF München). München: Institut für Sozialforschung
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Trinks, Katrin (2005): Eine neue Phase in der IT-Industrie: Industrialisierung, Internationalisierung und Innovation. In: *FifF-Kommunikation* 22 (4), S. 46–50
- Boes, Andreas/Schwemmler, Martin (2005): Was ist Offshoring? In: Boes, Andreas/Schwemmler, Martin (Hrsg.): *Bangalore statt Böblingen? Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor*. Hamburg: VSA, S. 9–12
- Boes, Andreas/Trinks, Katrin (2006): *Theoretisch bin ich frei! Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie*. Berlin: edition sigma
- Bourdieu, Pierre (1998): *Gegenfeuer: Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberale Invasion*. Konstanz: UVK
- Braverman, Harry (1977): *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Bultemeier, Anja/Loudovici, Kai/Laskowski, Nadine (2006): Ist Prekarität überall? Unsicherheit im Zentrum der Arbeitsgesellschaft. In: Köhler, Christoph/Struck, Olaf/Grotheer, Michael/Krause, Alexandra/Krause, Ina/Schröder, Tim (Hrsg.): *Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 241–273
- Castel, Robert (2000): *Die Metamorphosen der sozialen Frage: Eine Chronik der Lohnarbeit*. Konstanz: UVK
- Deppe, Frank (1971): *Das Bewußtsein der Arbeiter: Studien zur politischen Soziologie des Arbeiterbewußtseins*. Köln: Pahl-Rugenstein
- Deutschmann, Christoph (2005): Finanzmarktkapitalismus und Wachstumskrise. In: Windorf, Paul (Hrsg.): *Finanzmarktkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 58–84
- Dose, Carsten (2006): *Flexible Bürokratie: Zur Logik aktueller Rationalisierungstendenzen bei Finanzdienstleistern*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Faust, Michael/Jauch, Peter/Notz, Petra (2000): *Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Flecker, Jörg/Huws, Ursula (Hrsg.) (2004): *Asian Emergence: The World's Back Office? IES Report 409*. Brighton: IES
- Florida, Richard (2002): *The Rise of the Creative Class: And How it's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. New York: Basic Books
- Friedman, Andy (1977): Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process. In: *Capital and Class* 1 (1), S. 43–57

- Fröbel, Folker/Heinrichs, Jürgen/Kreye, Otto (1977): Die neue Arbeitsteilung: Strukturelle Arbeitslosigkeit in den Industrieländern und die Industrialisierung der Entwicklungsländer. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt
- Gerstenberger, Barbara/Roehrl, Alexander (2006): Service Jobs on the Move: Offshore Outsourcing of Business Related Services. In: Auer, Peter/Besse, Geneviève/Méda, Dominique (Hrsg.): Offshoring and the Internationalization of Employment. A Challenge for a Fair Globalization. Genf: International Labour Organisation, S. 57–72
- Greenfield, Jack/Short, Keith (2006): Software Factories: Moderne Software-Architekturen mit SOA, MDA, Patterns und agilen Methoden. Bonn: mitp-Verlag
- Hamm, Steve (2007): Bangalore Tiger: How Indian Tech Upstart Wipro is Rewriting the Rules of Global Competition. New York: McGraw-Hill
- Hardt, Michael/Negri, Antonio (2002): Empire: Die neue Weltordnung. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Heidenreich, Martin/Töpsch, Karin (1998): Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: Industrielle Beziehungen 5 (1), S. 13–44
- Hürtgen, Stefanie (2008): Prekarität als Normalität: Von der Festanstellung zur permanenten Erwerbsunsicherheit. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 52 (4), S. 113–119
- Janßen, Rainer (2005): Die Psychologie des Entwicklers. In: Informatik Spektrum 28 (4), S. 284–286
- Jensen, J. Bradford/Kletzer, Lori G. (2005): Tradable Services: Understanding the Scope and Impact of Services Offshoring. Washington: Institute for International Economics
- Kadritzke, Ulf (1982): Angestellte als Lohnarbeiter: Kritischer Nachruf auf die deutsche Kragenlinie. In: Schmidt, Gert/Braczyk, Hans-Joachim/Knesebeck, Jost dem von (Hrsg.): Materialien zur Industriesoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 24. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 219–249
- Kadritzke, Ulf (2003): Arbeiten oder leben? Eine falsche Alternative. In: Meifert, Matthias T./Kesting, Mathias (Hrsg.): Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Konzepte – Praxis – Perspektiven. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 321–337
- Kadritzke, Ulf (2004): White-Collar-Blues: Über Angestellte im modernen und neuesten Kapitalismus. In: Artus, Ingrid/Trinczek, Rainer (Hrsg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 101–121
- Kadritzke, Ulf (2005): Moderne Zeiten: Einige Gedanken zur Kolonialisierung der Lebenswelt durch die „neue Arbeit“. In: Bsirske, Frank/Mönig-Raane, Margret/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): Perspektive neue Zeitverteilung. Logbuch 2 der ver.di-Arbeitszeitinitiative: Für eine gerechte Verteilung von Arbeit, Zeit und Chancen. Hamburg: VSA, S. 149–177
- Kadritzke, Ulf (2006): Kein Platz mehr im letzten Flugzeug: Die Mittelklassen in der Zone der Verwundbarkeit. In: Le Monde diplomatique, 8152, S. 12–13
- Kämpf, Tobias (2008): Die neue Unsicherheit: Die Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Kirkegaard, Jacob Funk (2004): Outsourcing: Stains on the White Collar? URL <http://www.petersoninstitute.org/publications/papers/kirkegaard0204.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Kirkegaard, Jacob Funk (2005): Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model over the Hill, rather than off the Cliff. URL <http://www.petersoninstitute.org/publications/wp/wp05-1.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Kotthof, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: edition sigma
- Kotthof, Hermann/Reindl, Josef (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben in mittelständischen Industriebetrieben. Göttingen: Schwartz

- Kratzer, Nick (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung: Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin: edition sigma
- Kudera, Werner/Ruff, Konrad/Schmidt, Rudi (1979): *Zur Interessenorientierung und Interessendurchsetzung von Angestellten*. In: Matthes, Joachim (Hrsg.): *Sozialer Wandel in Westeuropa. Verhandlungen des 19. Deutschen Soziologentages in Berlin 1979*. Frankfurt a. M., New York: Campus, S. 341–353
- Littek, Wolfgang/Heisig, Ulrich (1995): *Taylorism Never Got Hold of Skilled White-Collar Work in Germany*. In: Littek, Wolfgang/Charles, Tony (Hrsg.): *The New Division of Labour. Emerging Forms of Work Organisation in International Perspective*. Berlin: de Gruyter, S. 373–395
- Lockwood, David (1969): *Soziale Integration und Systemintegration*. In: Zapf, Wolfgang (Hrsg.): *Theorien des sozialen Wandels*. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 124–137
- Lüthje, Boy (2006a): *The Changing Map of Global Electronics: Networks of Mass Production in the New Economy*. In: Pellow, David Naguib/Sonnenfeldt, David A./Smith, Ted (Hrsg.): *Challenging the Chip. Labor Rights and Environmental Justice in the Global Electronics Industry*. Philadelphia: Temple University Press, S. 17–30
- Lüthje, Boy (2006b): *Wintelismus zum „China-Preis“: Wohin treibt das Produktionsmodell der IT-Industrie?* In: Baukowitz, Andrea/Berker, Thomas/Boes, Andreas/Pfeiffer, Sabine/Schmiede, Rudi/Will, Mascha (Hrsg.): *Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch*. Berlin: edition sigma, S. 346–357
- Müller-Hilmer, Rita (2006): *Gesellschaft im Reformprozess: Studie der TNS Infratest Sozialforschung im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung
- Palmisano, Samuel J. (2006): *The Globally Integrated Enterprise*. In: *Foreign Affairs* 85 (3), S. 127–136
- Peters, Klaus/Sauer, Dieter (2005): *Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform: Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses*. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): *Rentier' ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb*. Hamburg: VSA, S. 23–58. URL <http://cogito.web.officelive.com/Documents/KP-DS%20Indirekte%20Steuerung.pdf>
- Pohlmann, Markus/Sauer, Dieter/Trautwein-Kalms, Gundrun/Wagner, Alexandra (Hrsg.) (2002): *Dienstleistungsarbeit auf dem Boden der Tatsachen: Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche*. Berlin: edition sigma
- Potts, Lydia (1988): *Weltmarkt für Arbeitskraft: Von der Kolonisation Amerikas bis zu den Migrationen der Gegenwart*. Hamburg: Junius
- Reich, Robert (1992): *The Work of Nations: Preparing Ourselves for the 21st Century Capitalism*. New York: Vintage Press
- Sahay, Sundeep/Nicholson, Brian/Krishna, S. (2003): *Global IT Outsourcing: Software Development Across Borders*. Cambridge, New York: Cambridge University Press
- Sassen, Saskia (1997): *Metropolen des Weltmarkts: Die neue Rolle der Global Cities*. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Saxenian, Anna Lee (1994): *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA.: Harvard University Press
- Schaaf, Jürgen (2004): *Offshoring: Globalisierungswelle erfasst Dienstleistungen*. In: Deutsche Bank Research. *Economics – Digitale Ökonomie und struktureller Wandel* 5 (45). URL http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000178654.pdf. (abgerufen am 01.08.2011)
- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): *Der interessentheoretische Ansatz*. In: Deutsche Sektion der International Relations Association (GIRA) (Hrsg.): *Theorieansätze für die Analyse Industrieller Beziehungen. Discussion-Papers für die Jahrestagung der Deutschen Sektion der International Relations Association (GIRA) in Trier am 7./8. Oktober 1999*. Trier: GIRA, S. 185–222

- Schmidt, Rudi/Wentzke, Theodor (1991): Bewußtsein und Sozialcharakter von Angestellten: Eine empirische Untersuchung. Erlangen: IPRAS
- Storrie, Donald/European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006): Restructuring and Employment in the EU: Concepts, Measurement and Evidence. URL <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/38/en/1/ef0638en.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Trinczek, Rainer (2004): Management und betriebliche Mitbestimmung: Eine interessentheoretisch fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster. In: Artus, Ingrid/Trinczek, Rainer (Hrsg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 181–211
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2004): World Investment Report: The Shift towards Services. New York, Genf: UNCTAD
- Vickery, Graham/van Welsum, Désirée/Wunsch-Vincent, Sacha/Reif, Xavier/Houghton, John/Muller, Elizabeth/Weber, Verena (2006): OECD Information Technology Outlook. Paris: OECD
- Voß, G. Günther/Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1), S. 131–158
- Windorf, Paul (Hrsg.) (2005): Finanzmarktkapitalismus: Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- World Trade Organization (2005): World Trade Report 2005: Exploring the Links between Trade, Standards and the WTO. Genf: WTO
- Wright, Erik (1999): Class Counts. Cambridge: Cambridge University Press

<p>Dieser Aufsatz ist erschienen in: Bolte, Michael/Bösl, Elsbeth: Verflüssigung von Arbeit und Zeit. Universität der Bundeswehr München: Neubiberg, S. 95–116 ISBN-Nr. 978-3-943207-00-2</p>
--