



Arbeits- und Industriesoziologische Studien

Jg. 1, Heft 2, November 2008

Inhalt

	Editorial	3
Burkart Lutz Ingo Wieckert	Ostdeutsche Betriebe in der Falle oder im Paradigmenwechsel?	6
Wolfgang Menz Sarah Nies Nick Kratzer	Die Interessenpolitik des „nutzbringenden Individuums“	27
<i>Diskussion</i>		
Andreas Boes Tobias Kämpf	Hochqualifizierte in einer globalisierten Arbeitswelt	44
Nicole Mayer-Ahuja Patrick Feuerstein	Kommentar zum Artikel von Boes/Kämpf	68
Andreas Boes Tobias Kämpf	Antwort zum Kommentar von Mayer-Ahuja/Feuerstein	72
	Forschungsvorhaben	77
	Dissertationsprojekte	85

ISSN 1866-9549

Herausgeber

Prof. Dr. Katharina Bluhm, Universität Osnabrück

Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen, TU Dortmund

Dr. Heike Jacobsen, SfS, TU Dortmund

Dr. Nick Kratzer, ISF e.V. München

Prof. Dr. G. Günter Voß, TU Chemnitz

Kontakt

Dipl.-Päd. Martina Höffmann

Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie

Technische Universität Dortmund

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Otto-Hahn-Straße 4

D-44227 Dortmund

Tel/Fax: +49 231 7553718/-3280

martina.hoeffmann@tu-dortmund.de

<http://www.ais-studien.de>

Editorial

Mit dieser zweiten Ausgabe der „Arbeits- und Industriesoziologische Studien“ (AIS-Studien) setzt die Sektion Arbeits- und Industriesoziologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) die Publikation aktueller Ergebnisse der arbeits- und industriesoziologischen Forschung in Deutschland fort. Einmal mehr hofft der Herausgeberkreis, damit die Sichtbarkeit des Faches nach „außen“ als auch die Kommunikation nach „innen“ innerhalb der Community zu fördern. Positive Rückmeldungen nach der ersten Ausgabe vom Mai diesen Jahres haben uns darin ermutigt. Mit der vorliegenden Ausgabe setzen wir den eingeschlagenen Weg fort, ein Online-Journal zu publizieren, dessen wissenschaftliche Beiträge auf den Papers der Sektionssitzungen basieren. Darüber hinaus wird, wie auch schon im ersten Heft, die Abteilung der *Beiträge* um einen Bereich mit *Mitteilungen* zu neuen Forschungs- und Dissertationsprojekten ergänzt.

Das vorliegende Heft beginnt mit einem Beitrag von *Burkart Lutz und Ingo Wiekert (ZSH Halle)* über dramatische Strukturveränderungen auf den Arbeitsmärkten in den neuen Bundesländern und die Frage, wie Betriebe damit umgehen. Gestützt auf reiches empirisch-statistisches Material arbeiten die Autoren einige wesentliche Entwicklungstendenzen heraus und skizzieren abschließend sehr knapp zwei alternative Szenarien zukünftiger betrieblicher Strategien, die zugleich eine Reihe konzeptueller Fragen aufwerfen. Insbesondere geht es dabei um die Frage, wie die Verhaltensmuster und Strukturen vieler ostdeutscher Betriebe mit grundlegenden, paradigmatischen Annahmen betrieblicher Rationalität, insbesondere mit dem Axiom hochgradiger, eindeutig interessengesteuerter Zweckrationalität betrieblichen Verhaltens, vereinbar seien. Zweifellos wird damit eine zentrale Prämisse der bisherigen industriesoziologischen Forschung zu Diskussion gestellt.

Die weiteren Beiträge dieses Heftes entstammen der Frühjahrssitzung der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie in Berlin, die das Thema „Interessen in der globalisierten Arbeitswelt“ zum Gegenstand hatte. Das Interessenhandeln von Beschäftigten in einem weiten Sinne gehört seit jeher zu den zentralen Themen der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie. In den letzten Jahren wurde der Wandel dieses Interessenhandelns vor allem mit Blick auf den institutionellen Wandel des Systems industrieller Beziehungen untersucht. Dezentralisierung, Verbetrieblichung und Erosion der Bindungskräfte kollektiver Akteure sind hier zentrale Befunde. Erst seit kurzem rückt die Frage nach neuen Strategien kollektiven Handelns und neuen Formen individuellen wie kollektiven Interessenhandelns stärker in den Mittelpunkt. Auf diese Debatten aufbauend, legte die Berliner Tagung den Fokus auf die Beschäftigten als Akteure von Interessenhandeln und deren Ressourcen unter Bedingungen von Globalisierung, Rekommodifizierung und Prekarisierung. Ziel war es, die unterschiedlichen Ebenen des Wandels von Interessenhandeln systematischer als es in der Debatte getan wird, aufeinander zu beziehen und in ihren praktischen wie theoretischen Konsequenzen auszuloten.

Thema des Beitrags von *Wolfgang Menz, Sarah Nies und Nick Kratzer (ISF München)* sind individuelle Strategien im Umgang mit neuen Leistungspolitiken und -zumutungen. Ausgehend von an Foucault anknüpfenden Arbeiten, die partizipative Leistungsbeurteilung als „subjektivierende Geständnistechnologien“ begreifen, rückt der Beitrag die unterschiedlichen Strategien der hochqualifizierten Beschäftigten in den Mittelpunkt (die Gleichgültigen, Machtlosen, InteressenpolitikerInnen, die Aufrechten und Aufsässigen). Während Betriebsräte häufig, auf die mit der erfolgsorientierten und partizipativen Leistungspolitik Gefahren einer Internalisierung von Fremdzwängen und Selbstausbeutung mit den klassischen Instrumenten einer Restandardisierung reagieren, empfehlen die Autoren Reklamationsverfahren als prozessuale Lösungen, die aber, wie sie einräumen, nur selten angewandt werden.

Daran schließt sich ein Diskussionsblock mit mehreren Beiträgen zur Frage der Stellung und Handlungspotentiale hochqualifizierter Beschäftigter an. Thematisiert wird damit die spannende Frage, wie sich das arbeitspolitische Selbstverständnis dieser Beschäftigtengruppe angesichts fortschreitender internationaler Arbeitsteilung gerade auch im IT-Sektor entwickelt. *Andreas Boes und Tobias Kämpf (ISF München)* formulieren hier die These, dass von einer Erosion der „Beitragsorientierung“ und dem Entstehen neuer Arbeitnehmeridentitäten gesprochen werden müsse. Neue Formen der Standortkonkurrenz, die Standardisierung vieler Arbeitsprozesse und neue Formen der Kontrolle, die auf einer gesteigerten Austauschbarkeit der Beschäftigten setzten, führten dazu, dass die Arbeit dieser Beschäftigtengruppen den Charakter einer „echten“ Lohnarbeit erhalte. Aufbauend auf einer umfangreichen Empirie im Bereich Software und IT-Dienstleistungen stellt der Aufsatz die Frage, wie hochqualifizierte Beschäftigte diese Veränderungen erleben, welche Spuren sie „in ihren Köpfen“ hinterlassen. Die Autoren zeigen, dass die Beschäftigten bereits seit der Krise der New Economy im Zuge einer „Zeitenwende“ in der IT-Industrie neue Lohnarbeitserfahrungen machen, die sich im Zuge einer neuen „Phase der Internationalisierung“ jedoch weiter vertiefen. In Auseinandersetzung mit dem Artikel von Andreas Boes und Tobias Kämpf verweisen *Nicole Mayer-Ahaju und Patrick Feuerstein (SOFI Göttingen)* auf die Notwendigkeit, die Analyse zu differenzieren. Sie betonen die örtliche Verankerung angeblich „virtueller“ IT-Arbeit, die Ungleichmäßigkeit der Branchenentwicklung in verschiedenen Weltregionen und schließlich die Uneinheitlichkeit der Erfahrungen von Beschäftigten mit der Internationalisierung der IT-Branche. Basierend auf eigener Forschung zu IT-Arbeit zwischen Deutschland und Indien deuten die beiden Autoren an, in welche Richtung weiterzudenken wäre, wenn der Fokus nicht nur auf IT-Beschäftigte in Deutschland gerichtet sein soll. Dieser Kommentar veranlasst schließlich die Münchener Autoren zu einer Replik. In dieser konzedieren Andreas Boes und Tobias Kämpf, dass die Einwände der Kolleg/innen forschungsstrategisch sehr weiterführend und instruktiv seien. Insbesondere müsste in der Tat mit Blick auf die Internationalisierung in der IT-Industrie weitere Differenzierungsarbeit geleistet werden, die sie dann im gegebenen Rahmen knapp ausführen.

Die Herausgeber/innen hoffen nun, dass insbesondere diese Diskussionsbeiträge ein Ansatzpunkt sind, die AIS-Studien als Medium für eine produktive Auseinandersetzung zu aktuellen Forschungsergebnissen und neuen theoretischen Beiträgen der Arbeits- und Industriesoziologie zu etablieren. Wenn damit eine Belebung und Intensivierung der Diskussionskultur gelingt, können der Disziplin wertvolle neue Impulse gegeben werden. Dabei erweisen sich, so kann man hinzufügen, die altbekannten und von vielen Soziologen/innen seit Jahren als uninteressant verworfenen Diskussi-

onlinien zwischen München und Göttingen einmal mehr als produktiv und weiterführend.

In diesem Sinn wünschen wir eine anregende Lektüre und hoffen auf konstruktive Kritik an dieser Ausgabe der AIS-Studien.

Die Herausgeber/innen

Arbeits- und Industriosozilogische Studien

Jg. 1, Heft 2, November 2008, S. 6-26

Burkart Lutz¹, Ingo Wiekert²

Ostdeutsche Betriebe in der Falle oder im Paradigmenwechsel?

Vorbemerkungen

In den (immer noch so genannten) neuen Bundesländern bahnt sich gegenwärtig ein massiver und sehr schneller Umschlag in den Knappheitsverhältnissen auf den Arbeitsmärkten an, der vor allem die Märkte für qualifizierte Fachkräfte betrifft. Nachdem während 10 bis 15 Jahren weit mehr Jugendliche und Jungerwachsene in Ausbildung und auf den Arbeitsmarkt drängten, als im Beschäftigungssystem aufgenommen werden konnten, entsteht nunmehr mit einem raschen Rückgang der Zahl der Schulentlassenen auf die Hälfte der bisherigen Werte und mit steigender Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes eine grundlegend veränderte Situation. Dieser Umschlag in den Knappheitsverhältnissen erzeugt Herausforderungen, die für viele ostdeutsche Betriebe überlebensgefährdend werden können, auf die jedoch die Mehrheit der betroffenen Betriebe kaum vorbereitet ist.

Angesichts dieser alles in allem zweifellos dramatischen Entwicklung will der Aufsatz vor allem gestützt auf reiches empirisch-statistisches Material einige wesentliche Entwicklungstendenzen herausarbeiten, die seit der Mitte der 90er Jahre auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt zu beobachten sind. Hierbei ist vor allem zu fragen:

- Wie und unter welchen Einflüssen hat sich in den 90er Jahren ein so tiefgreifendes, mehr als ein Jahrzehnt andauerndes Missverhältnis zwischen hohem Zustrom von Nachwuchskräften und ausgesprochen niedrigem Zusatz- oder Ersatzbedarf der Wirtschaft an Fach- und Führungskräften herausgebildet?
- Welche strukturellen Effekte hatte dieses Missverhältnis?
- Wie vollzieht sich der nunmehr einsetzende, sehr schnelle Übergang von einer lang anhaltenden, eindeutig zu Lasten der Arbeitnehmer wirkenden Knappheit an Arbeitsplätzen zu einer gänzlich anderen, nur schwer mit essentiellen Interessen der Arbeitgeber vereinbaren Konstellation ausgeprägter Knappheit an Arbeitskräften?
- Welche Herausforderungen entstehen hieraus für Arbeitnehmer und Beschäftiger und wie gut oder wie schlecht ist die Mehrheit der betroffenen Betriebe darauf vorbereitet, diese Herausforderungen zu bewältigen?

Abschließend werden sehr knapp zwei alternative Szenarien zukünftiger Entwicklung benannt, die sich aus den empirischen Befunden ergeben und mit deren Analyse sich offenkundig erhebliche konzeptuelle Herausforderungen verbinden.

1 Prof Dr.phil. Dr. h.c. Burkart Lutz, Forschungsdirektor am Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (zsh)

2 Dipl.-Soz. Ingo Wiekert, Mitarbeiter am Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (zsh)

1. Eine exzeptionelle Konstellation lang anhaltender Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt

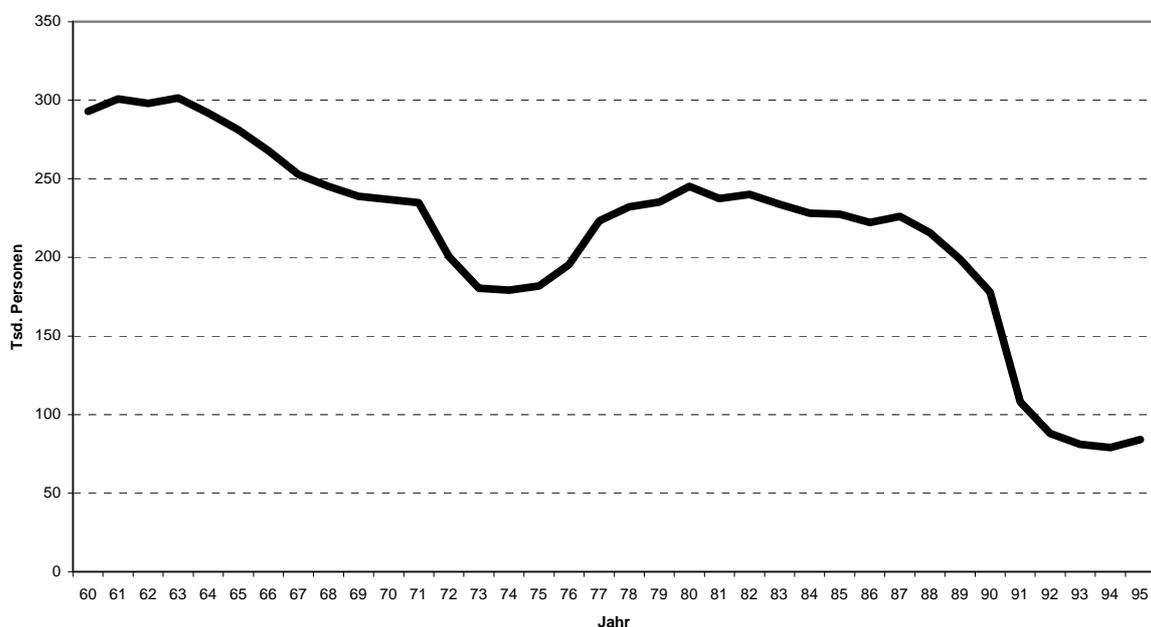
Arbeitsmarkt und Beschäftigungsstrukturen in Ostdeutschland waren und sind bis heute geprägt durch ein lang anhaltendes Ungleichgewicht zu Gunsten der Arbeitgeber und zu Ungunsten der Arbeitnehmer. Dieses Ungleichgewicht resultiert vor allem aus dem Zusammenwirken von zwei demographischen Tendenzen, die während mindestens eines Jahrzehnts zu einem sehr starken Zustrom von Nachwuchskräften zum Arbeitsmarkt einerseits, zu schwachem bis sehr schwachem Abstrom von älteren Erwerbstätigen aus Beschäftigung in Rente andererseits führten.

1.1 Ein sehr starker Zustrom von Nachwuchskräften zum Arbeitsmarkt

Seit Mitte der 90er Jahre verließen in Ostdeutschland Jahr für Jahr sehr starke Kohorten die allgemeinbildenden Schulen und suchten ganz überwiegend einen Ausbildungsplatz.

Diese Entwicklung war vor allem die Spätfolge einer sehr aufwändigen Geburtenpolitik der DDR: In den 60er Jahren und während der ersten Hälfte der 70er Jahre folgte die Geburtenentwicklung in der DDR, wie Abb. 1 zeigt, dem rückläufigen Trend aller Industrienationen, dessen Einsetzen nicht selten als „Pillenknicke“ bezeichnet wird.³

Abb. 1: Entwicklung der Geburtenzahlen in der DDR bzw. in Ostdeutschland 1960 bis 1995



Quelle: Statistisches Bundesamt

³ Die Zahl der Lebendgeborenen je 1000 Einwohner sank von 16,5 im Jahr 1960 auf 10,8 im Jahr 1975.

In der Mitte der 70er Jahre kam es hingegen, verursacht durch zahlreiche sozial-, familien- und bevölkerungspolitische Maßnahmen der DDR-Führung zu einer Trendwende, deren Wirkungen im Wesentlichen bis zum Ende der 80er Jahre anhielten. Zwar bewirkten diese Maßnahmen ganz überwiegend nur Vorzieheffekte, dennoch hatten sie binnen weniger Jahre einen Anstieg der jährlichen Geburtenziffern von rund 180.000 in den Jahren 1973/74 auf mehr als 240.000 in den Jahren um 1980 zur Folge. Trotz einer anschließenden leichten Abnahme verblieb in der DDR die Zahl der Lebendgeborenen dann bis 1988/89 auf einem Niveau, das deutlich über 200.000 pro Jahr lag.⁴

Die Jugendlichen und Jungerwachsenen der seit 1978/79 geborenen starken Jahrgänge, die zum Zeitpunkt der deutschen Einheit fast ausschließlich noch Schüler waren, suchten nun seit der Mitte der 90er Jahre (und suchen zum Teil noch heute) Zugang erst zum Lehrstellen-, dann zum Arbeitsmarkt.

Will man das hierdurch erzeugte Angebotsvolumen und seine Entwicklung abschätzen, so sind vor allem drei Größen von Bedeutung:

(1) Die Zahl der jährlichen Abgänger aus allgemeinbildenden Schulen

Diese Zahl lag in dem Jahrzehnt von 1995 bis 2005 zwischen rund 220.000 und 240.000. Dies entspricht ungefähr 4% bis 5% des zeitgleichen – allerdings tendenziell eher schrumpfenden – Gesamtbestandes an Erwerbstätigen.

(2) Die Erwerbsneigung

Die starken ostdeutschen Geburtsjahrgänge hatten und haben eine sehr hohe Erwerbsneigung, die auf etwa 90% des Jahrgangs geschätzt werden kann (während die Studierneigung eher gering war). Hieraus resultiert ein jährliches Neuangebot von ungefähr 200.000 potentiellen Ausbildungsplatzbewerbern.

(3) Die Abwanderung

Unter den ungünstigen Bedingungen, wie sie offenkundig in Ostdeutschland vorlagen, kam es zu erheblichen Abwanderungen, von denen allerdings sicherlich nur ein Teil einer irreversiblen Entscheidung entsprang und entspringt. Ein nennenswerter Teil der Schulentlassenen wanderte – oftmals nach einem längeren Suchprozess – ab, um Zugang zu besseren Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten zu finden. Wie hoch Zahl und Anteil der dauerhaft Abgewanderten sind, lässt sich erst rückblickend genau bestimmen. Ihr Anteil am Jahrgang kann auf einen Wert zwischen 10% und 20% (und rund 15% im Durchschnitt längerer Perioden) geschätzt werden.

Zusammenfassend und sehr vorsichtig geschätzt ergibt sich damit in Ostdeutschland in der betrachteten Zeit ein tatsächliches Angebot an Nachwuchskräften in der Größenordnung von jährlich etwa 170.000 bis 180.000. Bezogen auf die Gesamtzahl der Erwerbstätigen errechnet sich hieraus ein Angebotsquotient von etwa 3% aller Erwerbstätigen.

4 Da gleichzeitig in Westdeutschland die Geburtenziffer der deutschen Bevölkerung weiterhin abnahm (während die Zahl der in Deutschland geborenen Kinder in der Bevölkerung ausländischer, vor allem türkischer Staatsangehörigkeit, rasch zunahm), wurde in den frühen 80er Jahren nahezu jedes dritte Kind deutscher Eltern in der DDR geboren.

1.2 Nur geringe Aufnahmefähigkeit des Beschäftigungssystems

Diesem starken Andrang zu Ausbildungs- und Arbeitsplätzen steht nun seit den frühen 90er Jahren und als Folge mehrerer Einflüsse eine eher geringe Nachfrage nach Nachwuchskräften gegenüber. Hervorzuheben sind vor allem drei Einflüsse:

(a) Wirkungen der Altersstruktur

Eine erste Einflussgröße lag bzw. liegt in der Altersstruktur der DDR-Bevölkerung, die – als Folge sowohl des zweiten Weltkrieges wie der massiven Abwanderungen bis 1961, vor allem aus der jüngeren Bevölkerung – durch eine ungewöhnlich schwache Besetzung der vor und nach 1940 geborenen Alterskohorten charakterisiert ist. Bereits aus diesem Grund gab es in den vergangenen ein bis zwei Jahrzehnten auch nur relativ wenig Erwerbstätige im rentenfähigen Alter.

(b) Die Effekte massiver Frühverrentungen zur Abfederung des Beschäftigtenabbaus

In Ostdeutschland sank in den frühen 90er Jahren die Zahl der Erwerbstätigen von etwa 9,6 Millionen im Jahr 1989 auf 6,3 Millionen im Jahre 1992; hiervon waren rund 0,5 Millionen ABM-Beschäftigte oder Kurzarbeiter. Der Beschäftigungsrückgang in den ersten zwei Jahren nach Herstellung der deutschen Einheit betrug rund 40% bzw. 3,8 Millionen Erwerbstätige.

Um diesen massiven Beschäftigungsrückgang „abzufedern“ und „sozial verträglich“ zu gestalten, wurde in den ersten Jahren nach 1989 eine Reihe von sozial- und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen getroffen. Vor allem die Frühverrentungsprogramme führten als wesentlicher Bestandteil dieser Maßnahmen zu einer starken Ausdünnung der sowieso schwachen älteren Geburtsjahrgänge.

(c) Die Folge: Sehr wenig Übertritte aus Erwerbstätigkeit in Rente

Die unter (a) und (b) genannten Einflüsse bewirkten, zusammengenommen, eine Altersstruktur der noch erwerbstätigen Bevölkerung, die pro Jahr nur eine relativ geringe Zahl von Übertritten aus Erwerbstätigkeit in Rente (die zur Entstehung von Ersatzbedarf führen könnten) zulässt. Das Volumen dieser Übertritte in Rente setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:

Die Zahl der direkten Übertritte aus Erwerbstätigkeit in Rente belief sich in dem hier betrachteten Zeitraum laut Rentenzugangsstatisik auf rund 40.000 bis 50.000 Fälle pro Jahr.⁵

Die Zahl der Rentenzugänge aus Übergangsarbeitslosigkeit kann nur geschätzt werden, obwohl Job-Vakanzen, die Neubesetzungen nahe legen oder erfordern, in Ostdeutschland offenkundig in einer beträchtlichen Zahl von Fällen dadurch entstanden und entstehen, dass ältere Beschäftigte vor Erreichung des Rentenalters aus ihrem Betrieb ausscheiden und die Übergangszeit in Arbeitslosigkeit verbringen. In Anlehnung an Daten zu Bestand und jährlicher Bestandsentwicklung von Erwerbstätigen in den entsprechenden Altersjahrgängen kann ein hierdurch erzeugtes zusätzliches Nachfragevolumen in der Größenordnung von etwa 40.000 Arbeitskräften pro Jahr angenommen werden.

Aus diesen Daten und Überlegungen ergibt sich zumindest seit der Mitte der 90er Jahre ein Volumen von kaum mehr als rund 80.000 bis 90.000 Männern und Frauen (rund 1,5% aller Erwerbstätigen), die jährlich, entweder direkt oder mit dem Umweg

5 Vgl. Rentenzugangsstatisik des VDR.

über eine zeitweilige Arbeitslosigkeit aus Erwerbstätigkeit in Rente gehen und einen entsprechenden Ersatzbedarf generieren können.⁶

1.3 Erste Zwischenbilanz

Auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt ist seit der Mitte der 90er Jahre ein massives Missverhältnis zwischen einem großen Angebot an Nachwuchskräften (überwiegend mit einer abgeschlossenen Ausbildung) auf der einen Seite und einer eher geringe Nachfrage nach Nachwuchskräften auf der anderen Seite zu verzeichnen.

Abb. 2: Zustrom und Abstrom in bzw. aus Erwerbstätigkeit in Ostdeutschland

Zustrom von Jugendlichen und Jung- erwachsenen zu Ausbildung und Er- werbstätigkeit	Abstrom von Älteren aus Erwerbstätig- keit in Rente
jährlich 170.000 bis 180.000 dies entspricht rund 3% aller Erwerbstätigen	jährlich 80.000 bis 90.000 dies entspricht rund 1,5% aller Erwerbstätigen

Dieses im Vergleich zu Westdeutschland und anderen hochentwickelten Gesellschaften in mehr als einer Hinsicht beispiellose Missverhältnis von starkem Angebot und schwacher Nachfrage erzeugte einen massiven „Nachwuchsüberhang“, der seit der Mitte der 90er Jahre mindestens der Hälfte der nicht dauerhaft abgewanderten jungen Erwerbswilligen den Zugang zur mehr oder minder stabiler Erwerbstätigkeit versperrt. Dieser Überhang trifft annähernd zehn Altersklassen und äußert sich nicht zuletzt in der Entstehung eines großen „Altbestandes“ von jungen Langzeit-Arbeitslosen, denen der Einstieg in stabile Beschäftigung nicht gelungen ist. Dieser Bestand nimmt von Jahr zu Jahr weiter zu.

2. Strukturelle Effekte eines anhaltenden Ungleichgewichts

Die meisten der nach 1990 überlebenden oder neue entstehenden ostdeutschen Betriebe waren in der Lage, sich in diesem hochgradig ungleichgewichtigen Zustand gut einzurichten: Nachwuchs war nicht nur für alle Betriebe, die ausbilden wollten und konnten, überreichlich vorhanden. Die erfahrenen, qualifizierten Beschäftigten waren (und sind vielfach noch heute) froh, einen Arbeitsplatz zu haben und zu behalten und stellen wenig Forderungen – abgesehen vom Erhalt der Arbeitsplätze. Die freiwillige, nicht durch Personalabbau oder Betriebsschließungen erzwungene Fluktuation war und ist immer noch sehr gering. Tarifverträge und tarifliche Regelungen sowie der betriebspolitische Einfluss von Betriebsräten spielten und spielen vor allem in der großen Zahl von kleinen Betrieben kaum eine Rolle.

Die Folgen dieser Ungleichgewichte prägen bis heute auch die Strukturen der Mehrheit der Industriebetriebe Ostdeutschlands. Was dies konkret bedeutet, sei an

6 In einer wachsenden Wirtschaft ist mit mehr oder minder umfangreichen Zuwächsen des Arbeitsplatzbestandes mit entsprechender zusätzlicher Nachfrage nach Arbeitskräften zu rechnen. Angesichts der in der betrachteten Periode ganz überwiegend schwachen Entwicklung der ostdeutschen Wirtschaft kann dieser Einfluss vernachlässigt werden.

ausgewählten Strukturdimensionen – Betriebsgröße, Qualifikations- und Altersstruktur der Beschäftigten und Verdienstriveau – demonstriert.⁷

2.1 Eine ausgesprochen kleinbetriebliche Wirtschaftsstruktur

In der exemplarisch betrachteten Metall- und Elektroindustrie dominierten 2006, wie Tab. 1 erkennen lässt, in den alten Bundesländern eindeutig mittlere und große Betriebe.⁸

In den alten Bundesländern liegen über 57% aller Arbeitsplätze in Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten und lediglich 17% des Arbeitsplatzbestandes in kleinen Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten.

Hingegen besteht in Ostdeutschland eine ausgesprochen kleinbetriebliche Struktur. Hier entfallen über 40% aller Arbeitsplätze auf Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten, während größere Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten nur 31% des Arbeitsplatzbestandes stellen.

Tab. 1: Metall- und Elektroindustrie nach Betriebsgröße

Zahl der Beschäftigten	Alte Länder	Neue Länder
Weniger als 50 Beschäftigte	22,6%	40,6%
50 bis 199 Beschäftigte	20,2%	28,3%
200 und mehr Beschäftigte	57,2%	31,2%

Beschäftigtenpanel der BA, eigene Berechnungen, Stand Ende 2006

Das relativ geringe Gewicht großer Betriebe in Ostdeutschland und die Tatsache, dass hier deutlich über zwei Drittel aller Beschäftigten sehr kleinen und kleinen Betrieben angehören, ist von erheblicher Bedeutung für die gegenwärtige Lage der ostdeutschen Industrie. Zu nennen sind vor allem eine weit verbreitete Fixierung betrieblicher Entscheidungen auf kurzfristige Planungs- und Aktionshorizonte und ein angesichts des hohen Qualifikationsniveaus der Belegschaften unter anderen Bedingungen nur als paradox zu bezeichnendes Desinteresse sehr vieler ostdeutscher Betriebe an Fragen der Personalwirtschaft und der Personalpolitik.

2.2 Die Dominanz von Fachkräften in der Personalstruktur

In dem Datenmaterial der Bundesagentur für Arbeit lassen sich drei große Gruppen von Beschäftigten bilden: „Hochqualifizierte und Führungskräfte“, „Fachkräfte“ sowie „Un- und Angelernte“. Auch in ihrem Anteil an der jeweiligen Betriebsbelegschaft bestehen erhebliche Ost-West-Unterschiede. Der stärkste Unterschied ist beim Anteil

7 Die statistischen Daten zu Beschäftigung, Belegschaftsstrukturen, Einkommen und ähnlichen Sachverhalten, auf die sich der Text bezieht, stammen – wenn nicht anders ausgewiesen – aus Analysen des „Beschäftigten-Panels“ der Bundesagentur für Arbeit. Dieses Panel, das auf Quartals- und Jahresbasis fortgeschrieben wird, basiert auf einer personenidentischen 2%-Stichprobe aus der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit. Die Analysen mit den Daten des Beschäftigtenpanels wurden gefördert von der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 580 „Gesellschaftliche Entwicklungen nach dem Systemumbruch“ der Universitäten Halle-Wittenberg und Jena .

8 Um zu vermeiden, dass im Ost-West-Vergleich die sehr unterschiedlichen Wirtschaftsstrukturen in den alten und den neuen Bundesländern das Bild verfälschen, beschränkt sich die Analyse exemplarisch auf die Metall- und Elektroindustrie als eine unbestreitbar sehr wichtige Branche.

der An- und Ungelernten zu verzeichnen, die in der Metall- und Elektroindustrie der alten Bundesländer immerhin 26% der Beschäftigten, in den neuen Bundesländern hingegen nur 15% stellen. Demgegenüber liegt der Anteil der Fachkräfte (Fachangestellte und Facharbeiter) in Ostdeutschland mit 72% spürbar höher als in Westdeutschland (60%). Entsprechend entfallen auf jeweils 10 Fachkräfte in den alten Bundesländern 4,3, in den neuen Bundesländern hingegen nur 2,1 An- und Ungelernte.

Es liegt auf der Hand, dass mit steigendem Anteil qualifizierten und hochqualifizierten Personals auch das Leistungs- und vor allem das Innovationspotential des Betriebes steigen. Zugleich nimmt jedoch ohne Zweifel auch die Abhängigkeit des Betriebes von der Leistungsfähigkeit der einschlägigen Teile des Ausbildungssystems und von einem ausreichenden Angebot an Fachkräften erheblich zu.

Die hohe Bedeutung der Qualifikation ihrer Fachkräfte ist auch sehr vielen ostdeutschen Betrieben bewusst. Bei den zsh-Betriebsbefragungen in 2001 und in 2006 wird sie jeweils von fast 90% der ausbildenden Betriebe als entscheidend für den Erfolg des Betriebes bezeichnet.⁹ Die Werte für nicht ausbildende Betriebe liegen nur geringfügig niedriger.

Zudem erklärten im Jahr 2006 über 55% der ausbildenden Betriebe, die eigene Ausbildung sei nach ihrer Überzeugung der Königsweg der Rekrutierung von Fachkräften.

2.3 Ein alternder Personalbestand

Nur auf dem Hintergrund des massiven Missverhältnisses von Angebot an und Nachfrage nach Fachkräften ist auch verstehbar, dass und erklärbar, warum in Ostdeutschland seit der Mitte der 90er Jahre einerseits große Quanten an Nachwuchskräften (obwohl sie über eine zumindest mittlere Schulbildung und eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen) keinen Zugang zu Erwerbstätigkeit finden, während andererseits die Zahl der jüngeren Beschäftigten kontinuierlich abnimmt und die Beschäftigten im Durchschnitt immer älter werden.

So waren im Jahr 1998 in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie 210.000 Beschäftigte unter 35 Jahre alt, im Jahr 2006 nur mehr 171.000. Der Anteil dieser Altersgruppe sank parallel zu einer leichten Reduzierung des Beschäftigungsvolumens in 8 Jahren von 37% auf 31%.

Der Bestand an Beschäftigten über 50 stieg hingegen von 100.000 im Jahr 1998 auf 120.000, ihr Anteil an allen Beschäftigten erhöhte sich von 18% auf 21%.

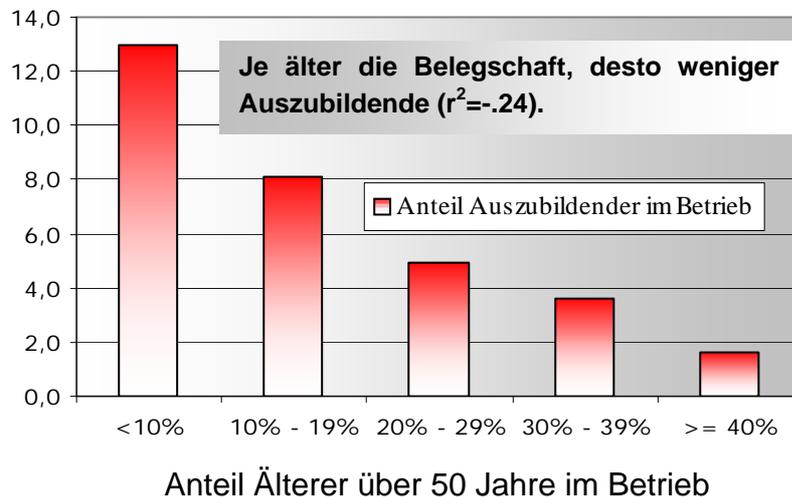
Für diese ausgesprochen paradoxe Entwicklung lassen sich vor allem zwei Ursachen benennen:

Zum einen lässt Abb. 3 eine erstaunlich enge negative Korrelation zwischen Alter der Beschäftigten und Zahl der Auszubildenden erkennen. Je dringlicher an sich eine

9 Die zitierten Befragungsergebnisse stammen ganz überwiegend aus zwei telefonischen Befragungen des Zentrums für Sozialforschung Halle: Im ersten Quartal 2001 führte das zsh im Auftrag der Landesregierung Sachsen-Anhalt eine Befragung von rund 770 ausbildenden und knapp 490 nicht ausbildenden Betrieben des Landes durch. Im letzten Quartal des Jahres 2006 wurden rund 1.300 ausbildende Betriebe in Brandenburg, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt befragt. Die Befragung 2006 wurde überwiegend im Rahmen des SFB580 von der DFG finanziert. Vgl. Grünert, Holle; Lutz, Burkart; Wiekert, Ingo (2002): Betriebliche Erstausbildung in Sachsen-Anhalt. Forschungsberichte aus dem zsh 02-3; Halle und Grünert, H; Lutz, B; Wiekert, I. (2007): Betriebliche Ausbildung und Arbeitsmarktlage – eine vergleichende Untersuchung in Sachsen-Anhalt, Brandenburg und Niedersachsen. Forschungsberichte aus dem zsh 07-4; Halle

Verjüngung der Belegschaften und die langfristige Sicherung von Nachwuchs sein müsste, desto weniger bildet der jeweilige Betrieb aus.

Abb. 3: Zusammenhang von betrieblicher Altersstruktur und Ausbildungsbeitragsleistung



Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2005, eigene Berechnungen

Zum anderen zeigen sehr viele Betriebe, wenn es tatsächlich zu Einstellungen kommt, eine ausgesprochene Präferenz für Bewerber aus den Altersgruppen, denen auch die Mehrzahl der Belegschaft angehört.

2.4 Ein ausgesprochen niedriges Verdienstniveau

Am deutlichsten ist die sehr hohe Bedeutung der massiven, lang anhaltenden Ungleichgewichte auf den Arbeitsmärkten für qualifizierte Nachwuchskräfte beim Verdienstniveau.

Tab. 2: Verdienstniveau in der Metall- und Elektroindustrie (durchschnittlicher Bruttomonatsverdienst)

Qualifikationsgruppe	Alte Länder	Neue Länder
Facharbeiter und Fachangestellte	3.314 €	2.171 €
An- und Ungelernte	2.702 €	1.913 €

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2006, eigene Berechnungen

Während sich inzwischen in einem größeren Teil der Dienstleistungen, nicht zuletzt im öffentlichen Dienst, das Verdienstniveau in den neuen Bundesländern deutlich dem Niveau der alten Länder genähert hat, liegen die Verdienste in der ostdeutschen Industrie immer noch weit unter dem, was im Westen im statistischen Durchschnitt verdient wird:

Im ostdeutschen Durchschnitt verdienen, wie in Tabelle 2 ersichtlich, die Fachkräfte der Metall- und Elektroindustrie im Jahr 2006 nur zwei Drittel des westdeutschen mittleren Bruttomonatsverdienstes.

2.5 Zweite Zwischenbilanz

Ganz offenkundig waren und sind die Vorteile, die sehr viele ostdeutsche Betriebe aus dem anhaltenden Ungleichgewicht am Arbeitsmarkt und im Beschäftigungssystem ziehen konnten und überwiegend immer noch ziehen, für nicht wenige dieser Betriebe eine wichtige, oftmals sogar essentielle Voraussetzung ihres Überlebens. Dies gilt vor allem für niedrige Verdienste und lange Arbeitszeiten. Hinzu kommt, dass Tarifverträge und tarifliche Regelungen sowie der betriebspolitische Einfluss von Betriebsräten in der großen Zahl von kleinen Betrieben kaum eine Rolle spielen.

3. Die aktuelle Entwicklung: Ein rascher Umschlag des strukturellen Ungleichgewichts am ostdeutschen Arbeitsmarkt

Die soeben im Ost-West-Vergleich dargestellten Strukturen der ostdeutschen Industrie geraten gegenwärtig unter einen zunehmend stärkeren Veränderungsdruck. Unter diesem Veränderungsdruck sind in Ostdeutschland bereits heute Entwicklungen zu beobachten oder doch für die nächsten Jahre absehbar, die in kurzer Zeit tiefgreifende Veränderungen in den personalpolitischen Rahmenbedingungen und damit auch in den Beschäftigungsstrukturen der Betriebe mit sich bringen werden.

Diese Entwicklungen werden zum einen bewirken, dass das bisher überreichliche Angebot an (überwiegend gut ausgebildeten) Nachwuchskräften rasch und dauerhaft abnimmt. Sie werden zum anderen bewirken, dass sich der Einstellungsbedarf vieler (tendenziell nahezu aller überlebensfähigen und überlebenswilligen) Betriebe, insbesondere im Hinblick auf qualifizierte Fach- und Führungskräfte, deutlich erhöht.

3.1 Rasch sinkendes Angebot an Fachkräften

Die Entwicklung des Angebots an jungen Fachkräften ist abhängig von mehreren Einflussgrößen, wobei die Jahrgangsstärke sicherlich eine Schlüsselbedeutung hat.

(a) Die Jahrgangsstärke

Die Zahl der Abgänger aus allgemeinbildenden Schulen nimmt bereits seit 2005 ab. Sie wird in den kommenden Jahren schnell und stark, mit Spitzenwerten von rund 15% pro Jahr, sinken. Die Prognose der Kultusministerkonferenz rechnet für die Jahre um 2010 mit einer Stabilisierung auf knapp der Hälfte der bisherigen Werte, also knapp 100.000.¹⁰

Selbst unter günstigen Bedingungen wird sich damit, lediglich um einige Jahre zeitversetzt, auch das Angebot an Nachwuchskräften, insbesondere im Hinblick auf qualifizierte Fach- und Führungskräfte, innerhalb sehr kurzer Zeit auf weniger als die Hälfte der bisherigen Werte vermindern. Es gibt überdies gute Gründe für die Annahme, dass der tatsächliche Rückgang des Angebots unter dem Einfluss von vorwiegend subjektiven Faktoren und Präferenzen noch stärker ausfallen wird, als die Abnahme der Zahl der Schulabgänger erwarten lässt:

(b) Subjektive Faktoren und Präferenzen

Alle bisherigen Erfahrungen mit rasch sinkenden Schüler- und Absolventenzahlen und die evidenten Interessenlagen im Bildungssystem lassen erwarten, dass in den nächsten Jahren ein deutlich größerer Anteil der Schüler als bisher in weiterführende

¹⁰ Vgl. Kultusministerkonferenz (2007): Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2005 bis 2020. Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz; Nr. 182; Bonn

Bildungseinrichtungen (insbesondere Gymnasien und Hochschulen) übertreten wird. Auch ist anzunehmen, dass die Schülerzahlen in verschiedenen Formen schulischer Berufsausbildung (z.B. Berufsakademien, Fachschulen) nicht unerheblich zunehmen und dass duale Studiengänge an Bedeutung gewinnen werden.

Diese Entwicklungen werden bei einem erheblichen Teil der Schüler einen längeren Verbleib im Bildungssystem nach sich ziehen und entsprechend die Nachwuchsknappheit zumindest zeitweilig per saldo noch weiter verschärfen.

Hinzu kommt, dass in der absehbaren Konstellation hoher Knappheit von Nachwuchskräften persönliche oder milieubestimmte Präferenzen der Ausbildungs- und Berufswahl das angebotsrelevanten Verhalten der Nachwuchskräfte weit stärker beeinflussen werden, als dies bisher, in einer Situation hohen Angebotsüberschusses, der Fall war. Dies kann vor allem spezifische Angebote mindernde Effekte in allen Berufen und Berufsfelder haben, die schon gegenwärtig wenig attraktiv sind.

(c) Höchst zweifelhafter Ausgleich durch Rückkehrer und/oder Einwanderer

Angesichts der sich abzeichnenden demografischen Veränderungen ist die Hoffnung verständlich, dass die Abwanderungsbereitschaft von ostdeutschen Jugendlichen zurück gehen und dass sich bei den bereits früher Abgewanderten eine spürbare Rückkehrbereitschaft entwickeln wird.

Allerdings lassen es die immer noch großen Ost-West-Differenzen in Verdienst und Arbeitsbedingungen als sehr zweifelhaft erscheinen, dass diese Hoffnung realistisch ist – zumal ja auch in den alten Bundesländern deutliche Anzeichen für Fachkräfteknappheit zu verzeichnen sind.

Desgleichen sind die Chancen dafür wohl nicht sehr hoch, dass beruflich qualifizierte Zuwanderer – insbesondere aus Osteuropa – einen ernstzunehmenden Beitrag zur Schließung der Fachkräftelücke leisten könnten.

Wägt man die Verhältnisse und Interessenlagen realistisch gegeneinander ab, so wird man es wohl bereits als Erfolg verzeichnen dürfen, wenn es gelingen sollte, die Bilanz der Ab- und Zuwanderung in etwa auszugleichen.

Per saldo werden die genannten zusätzlichen Einflüsse, wenn sie wirksam werden, keinen nennenswerten Beitrag zur Überwindung der Fachkräfteknappheit leisten, sondern eher einen weiteren Rückgang des Fachkräfteangebots erzeugen.

3.2 Steigende Nachfrage nach Nachwuchskräften

Während das Angebot an industriellen Fachkräften gegenwärtig rasch abnimmt, ist auf der Nachfrageseite mit einer spürbaren Zunahme des Bedarfs an qualifizierten Fach- und Führungskräften zu rechnen. Dies ergibt sich vor allem aus drei Tatbeständen:

(a) Wie bereits gesagt, waren die Geburtsjahrgänge um 1940 in der DDR schwach besetzt. Erst seit wenigen Jahren beginnt die Zahl der Erwerbstätigen zu wachsen, die das Rentenalter erreichen. Dies wird steigenden Einstellungsbedarf, vorrangig an qualifizierten Fachkräften, erzeugen.

(b) Desgleichen erreichen seit einigen Jahren wachsende Kohorten von qualifizierten, erfahrenen Fach- und Führungskräfte der „Aufbaugeneration“, die 1990 noch zu jung waren, um in vorgezogene Rente gehen zu können, das reguläre Rentenalter. Entsprechend wird dann auch der hierdurch verursachte Einstellungsbedarf, vor allem für gut qualifizierte Nachwuchskräfte, ansteigen.

(c) Endlich ist darauf hinzuweisen, dass seit kurzem in der ostdeutschen Industrie eine nennenswerte Zunahme der Beschäftigung zu verzeichnen ist. Ein Gutteil des

hierdurch erzeugten Einstellbedarfs richtet sich in erster Linie auf qualifizierte Fach- und Führungskräfte, also auf die beiden weitaus wichtigsten Qualifikationsgruppen der Industrie.

Die Folgen dieser Entwicklung werden offenbar zunehmend auch in den Betrieben spürbar:

In der zsh-Betriebsbefragung im Herbst 2006 wurde unter anderem auch ermittelt, welche personalpolitischen Probleme bereits aktuell bestehen bzw. von den ostdeutschen Betrieben erwartet werden. Tabelle 3 zeigt die Antworten – einerseits der Betriebe aus der Metall- und Elektroindustrie, andererseits aus allen anderen Branchen:

Tab. 3: Aktuelle oder für die Zukunft zu erwartende personelle Schwierigkeiten (Betriebe in Sachsen-Anhalt und Brandenburg mit 5 und mehr SV-Besch.)

Es ist bzw. wird schwierig	Metall-/Elektroindustrie (n = 194)	andere Branchen (n = 801)
Gegenwärtig		
Fachkräfte zu finden	57%	44%
Führungskräfte zu finden	32%	25%
Zukünftig		
Gute Leute zu finden	70%	57%

Quelle: zsh-Betriebsbefragung 2006

Hervorzuheben ist, dass die befragten Betriebe aus der Metall- und Elektroindustrie deutlich markanter und dezidierter antworten als alle anderen Betriebe. Offenbar stehen sie schon heute unter einem spürbar höheren Problemdruck, als die Betriebe der meisten anderen Branchen:

Die Betriebe der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie geben im Durchschnitt bereits gegenwärtig häufiger an, größere personalpolitische Schwierigkeiten zu haben. Auch rechnen deutlich mehr dieser Betriebe mit zukünftigen Personalproblemen.

3.3 Die demographische Falle schließt sich

In Abbildung 4 ist das Zusammenwirken der eben benannten Entwicklungen auf der Angebots- und der Nachfrageseite dargestellt.

Die durchgezogene Linie gibt die Zahl der Schulabgänger laut der KMK-Prognose wieder. In den Säulen sind, basierend auf dem Beschäftigtenpanel der Bundesagentur, Berechnungen der bisherigen bzw. Schätzungen der zu erwartenden Entwicklung der Zahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Erwerbstätigen dargestellt, die im betreffenden Jahr 63 Jahre alt werden.

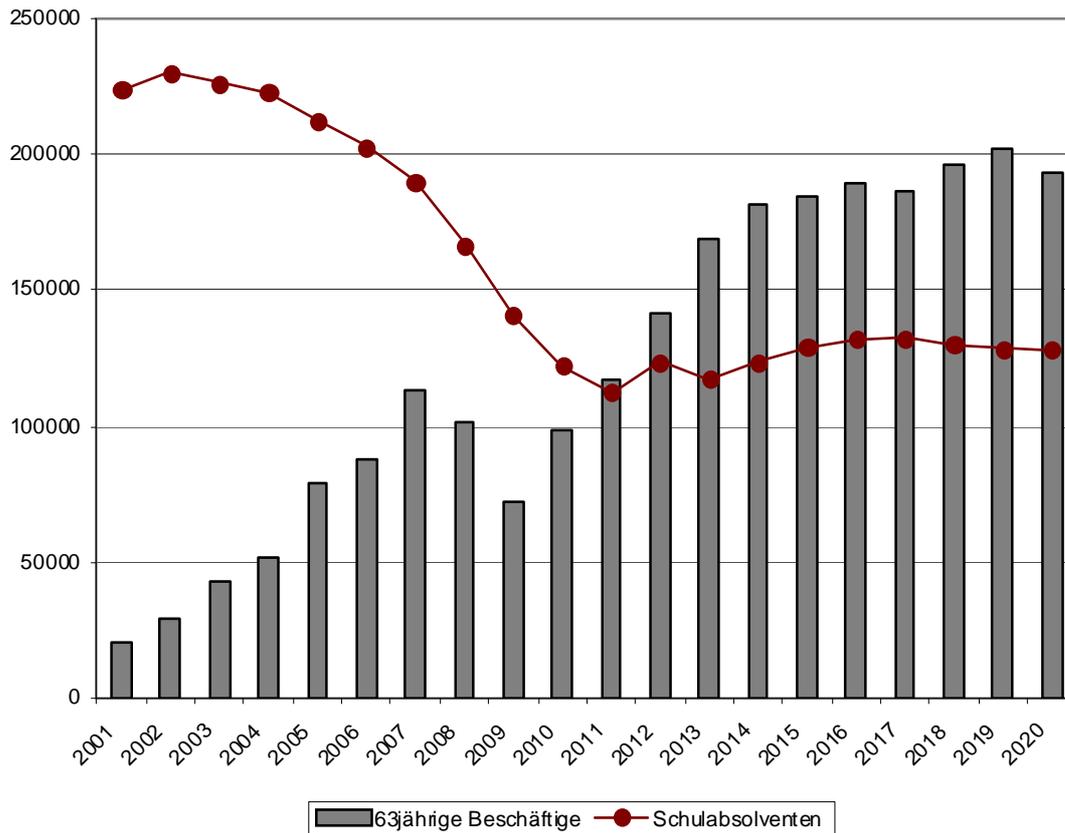
Dieses Schaubild, seit längerem als „demografische Falle“ bekannt, beruht auf einigen Annahmen, die einerseits ausreichend plausibel sind, jedoch andererseits ohne Mühe durch Verschiebung einer Kurve nach Rechts oder Links modifiziert werden können.

Angenommen wird, dass:

- (1) die Entwicklung der Schulabgängerzahlen der KMK-Prognose folgt,
- (2) das durchschnittliche Alter bei Rentenbeginn in den kommenden Jahren im Jahrgangsdurchschnitt bei 63 Jahren liegen wird und

(3) das Wirtschaftswachstum in der ostdeutschen Industrie nicht in nennenswertem Umfang zu einem Anstieg des Beschäftigungsniveaus führen wird und deshalb per saldo keine zusätzlichen Arbeitsplätze (oder auch ungedeckten Bedarf an Arbeitskräften) entstehen lässt.

Abb. 4: Schulabgänger und 63jährige Beschäftigte 2001-2020
(absolute Zahlen)



Quelle: Schulabgänger; Prognose der Kultusministerkonferenz 2007; sozialversicherungspflichtig Beschäftigte: hochgerechnet aus dem Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit; neue Bundesländer; absolute Zahlen

Durch das Zusammenwirken der voraussehbaren Entwicklung von Angebot an und Nachfrage nach qualifizierten Nachwuchskräften wird es in der ostdeutschen Industrie in der nächsten Zeit – je nach den benutzten Annahmen etwas früher oder etwas später – zu einem raschen Umschlag in den Knappheitsverhältnissen und zur Entstehung eines neuen, ausgeprägten Ungleichgewichtes kommen.

Die demographische Falle, die bisher zu Lasten der (vor allem jungen) Arbeitnehmer weit geöffnet war, schließt sich nunmehr sehr schnell und wird sich in Kürze erneut öffnen, diesmal allerdings nicht mehr, wie in den letzten anderthalb Jahrzehnten zu Lasten der Arbeitnehmer, sondern zu Lasten der Betriebe.

4. Betroffenheit und absehbare Reaktionen nach Betriebstypen

Der Umschlag in den Knappheitsverhältnissen auf den Arbeitsmärkten für – vor allem junge – qualifizierte Fach- und Führungskräfte wird ohne Zweifel die große Mehrheit

der ostdeutschen Betriebe früher oder später mit erheblichen Problemen konfrontieren. Ein Gutteil dieser Probleme wird für sehr viele der betroffenen Betriebe neuartig sein, weshalb sie auch kaum in der Lage sein werden, auf erprobte Verfahren und Routinen zu ihrer Bewältigung zurückzugreifen.

Die ähnliche Lage, der sich sehr viele Betriebe konfrontiert sehen werden, schließt jedoch große Unterschiede, sowohl in der Form und vor allem im Grad der Betroffenheit, wie in den absehbaren Reaktionsweisen keineswegs aus. Diese Unterschiede resultieren nicht zuletzt aus dem Zeitpunkt, zu dem der Umschwung wahrgenommen wird, aus den Ressourcen, auf die Betriebe im Falle und zum Zeitpunkt der Betroffenheit zurückgreifen können und aus den strategischen Optionen, die sich ihnen dann eröffnen.

Dies legt es nahe, die aktuelle Lage und die zu erwartenden Veränderungen, Problemlagen und Herausforderungen der Betriebe mit drei Grundtypen zu fassen, die einerseits als Idealtypen im klassischen Sinne zu verstehen sind, deren Definition und Abgrenzung sich jedoch andererseits auf eine Fülle von empirisch-statistischen Befunden und Indikatoren stützen kann.

Diese drei Grundtypen können an Hand ihrer bereits heute zu beobachtenden oder in den nächsten Jahren zu erwartenden Handlungsweisen bezeichnet werden als:

- (1) Neotayloristische Betriebe
- (2) Strategisch handelnde Betriebe
- (3) Betriebe, die nach dem Motto handeln: „weitermachen wie bisher“.

Von diesen drei Grundtypen verdient der quantitativ bei weitem gewichtigsten dritte eine etwas detailliertere Betrachtung, während die Betriebe des ersten Typus vor allem als Kontrastgruppe, die Betriebe des zweiten Typus vor allem als Referenz von Interesse sind und nur kurz skizziert werden.

Bei der Definition der drei Typen und der Bestimmung ihres Verhältnisses zueinander fällt der Berufsqualifikation eine Schlüsselrolle zu:

In zwei der drei Grundtypen – (2) und (3) - werden Betriebe zusammengefasst, in denen eine ausgesprochene Dominanz von beruflich qualifizierten Fach- und Führungskräften besteht. Arbeitskräfte ohne einschlägige Berufsqualifikation sind ganz überwiegend nur in kleinen Quanten, als Helfer oder Zuarbeiter von Fachkräften, beschäftigt.

Die Veränderungen in den Knappheitsverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt werden sich deshalb hier vor allem anderen in Form von starken Fachkräfteknappheiten manifestieren.

Nun benötigt die Heranbildung beruflicher Qualifikationen in aller Regel umso mehr Zeit, je höher das erwünschte oder benötigte Qualifikationsniveau ist. Dieser Zusammenhang gilt sicherlich auch für Maßnahmen der Betriebe gegen eine drohende Verknappung von einschlägig qualifizierten Arbeitskräften. Sollen diese Maßnahmen wirksam sein, müssen die entsprechenden Vorlaufzeiten von der Planung bis zu Berufsfertigkeit der Nachwuchskräfte umso länger sein, je höher das angestrebte Niveau beruflicher Qualifikation ist.

Das Minimum an Vorlaufzeiten dürfte bei Fachangestellten und Facharbeitern sehr häufig bei 3 bis 4 Jahren liegen. Entsprechend frühzeitig müssten also von den Betrieben die zu erwartenden neuen Verhältnisse und der durch sie erzeugte Handlungsbedarf wahrgenommen werden. Da sie andernfalls damit rechnen müssen, dass sich das Zeitfenster bereits wieder schließt, wenn sie daran gehen wollen,

Nachwuchskräfte aus dem großen Reservoir der geburtenstarken Jahrgänge zu rekrutieren.

4.1 Neotayloristische Betriebe

Die Betriebe dieses Grundtypus charakterisieren sich vorrangig durch ihre Produktionsweise und ihre Personalstruktur. Ihre zu erwartende Betroffenheit ist – als Folge dieser beiden Merkmale alles in allem gering.

(a) Charakteristische Betriebsmerkmale

Während in der großen Mehrzahl der ostdeutschen Betriebe (und zwar keineswegs nur in der Industrie) Fachkräfte, Fachangestellte und Facharbeiter, mit einer mehr oder minder einschlägigen Berufsqualifikation die weitaus größte Belegschaftsgruppe darstellt, entstand seit den frühen 90er Jahren eine nennenswerte Zahl von Betrieben, die vorrangig, wenn nicht ausschließlich Arbeitskräfte ohne spezifische berufliche Qualifikation beschäftigen.

Arbeitsorganisation und Personalpolitik der meisten dieser Betriebe sind deutlich von den tayloristischen Prinzipien und der sich in ihnen manifestierenden Strategie maximaler Unabhängigkeit von qualifizierter Arbeitskraft geprägt.

Die Zahl dieser Betriebe und ihrer Arbeitsplätze haben, soweit feststellbar, in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Betriebe dieses Typs waren bisher vor allem in bestimmten Dienstleistungsbereichen (z.B. Call-Center, Supermärkte, Wach- und Reinigungsdienste) sowie in Transport und Logistik anzutreffen. Gegenwärtig mehrten sich allerdings Hinweise auf eine wachsende Zahl von ganz überwiegend neu entstandenen Betrieben, z. B. in der Informations- und der Solartechnik), die sehr deutlich auf Organisationsformen und personalpolitische Prinzipien tayloristischer Art (z.B. mit hohen Anteilen von Zeitarbeitern) setzen.

Hervorzuheben ist, dass es sich bei den Betrieben dieses Grundtypus vor allem um neu entstandene Unternehmen oder Tochterbetriebe handelt, die von Anfang an tayloristisch ausgerichtet waren. Nur sehr selten wurden und werden bisher ursprünglich vorwiegend traditionell organisierte Betriebe mit qualifikationsintensiven Produktions- und Dienstleistungskonzepten im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen umfassend taylorisiert worden wären, kaum zu verzeichnen.

(b) Nur geringe Betroffenheit

Betriebe dieser Art werden von dem sich anbahnenden Umschlag in den Knappheitsverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt allenfalls moderat, z. B. durch eine generelle Anhebung des Verdienstniveaus, betroffen. Ihren Interessen adäquate Reaktionen bis hin zur Abwanderung in Niedriglohnggebiete dürften ihnen keine besonderen Schwierigkeiten bereiten.

4.2 Strategisch handelnde Betriebe

Von besonderem Interesse ist die diesem Grundtypus zuzuordnende Minderheit von Betrieben in Ostdeutschland, die ganz im Gegensatz zu den Betrieben des dritten Grundtypus – zumeist bereits seit mehreren Jahren – die zu erwartende neue Lage am Arbeitsmarkt registriert haben und bestrebt sind, vorausschauend und strategisch auf die Veränderungen der Knappheitsverhältnisse zu reagieren.

(a) Betriebliche Merkmale und Formen der Betroffenheit

Der Bedarf dieser Betriebe an qualifizierten und hochqualifizierten Fach- und Führungskräften ist offenbar beträchtlich. Auch spielen auf Grund der Anforderungen an vielen Arbeitsplätzen der Aufbau einer Stammebelegschaft mit innerbetrieblicher Aufstiegsperspektive und hohe Mitarbeiterbindung eine wichtige Rolle.

Panel-Befragungen von Arbeitsmarktexperten, die 2003 und 2006 im Rahmen des Halle-Jenaer SFB 580 durchgeführt wurden, lassen erkennen, dass es sich bei den Betrieben, die wegen ihrer strategischen Planungen diesem Typus zuzuordnen sind, ganz überwiegend um innovationsstarke Betriebe von zumindest mittlerer Größe handelt, die häufig Tochterbetriebe größerer Konzerne sind.

Die Betriebe verfügen in aller Regel über ein professionelles Personalmanagement und über eine Personalplanung mit einem Zeithorizont von mindestens drei Jahren. Sie sind mehrheitlich tarifgebunden und haben ganz überwiegend einen Betriebsrat.

Die sich anbahnenden Veränderungen in den für sie relevanten externen Bedingungen unterscheiden sich nicht grundsätzlich von dem, was die Betriebe des dritten Grundtypus erwartet.

(b) Frühzeitige Wahrnehmung und vorausschauendes Handeln

Die Betriebe dieses Grundtypus sind allerdings in Vergleich zu den Betrieben des dritten Grundtypus alles in allem weitaus besser auf die mit diesen Veränderungen verbundenen Herausforderungen vorbereitet und wesentlich weniger gefährdet als diese.

Die Verantwortlichen der Personalpolitik sind sich – zumeist seit längerer Zeit, teilweise bereits seit den späten 90er Jahren – der Risiken der für Ostdeutschland charakteristischen altershomogenen und überalterungsgefährdeten Personalstrukturen und der Tatsache bewusst, dass Nachwuchskräfte nunmehr sehr rasch knapp werden. Sie bilden deshalb teilweise schon seit mehreren Jahren „auf Vorrat“ aus und nutzen Neueinstellungen nicht zuletzt auch dazu, für eine ausgeglichene Altersstruktur Sorge zu tragen und Nachwuchskräfte langfristig an sich zu binden.

Vieles spricht dafür, dass das Zusammentreffen von Tarifbindung, Existenz eines Betriebsrates und vorausschauender Personalpolitik nicht zufällig ist.

Sofern die Betriebe die für diesen Typus charakteristische Strategie ausreichend kompetent und mit ausreichenden Ressourcen verfolgen, steht einer Lösung der mit den Veränderungen am Arbeitsmarkt verbundenen Probleme grundsätzlich nichts entgegen.

4.3 Der Grundtypus des „weitermachen wie bisher“

Ganz anders und wesentlich problematischer sind Lage und Reaktionsweisen der Betriebe, die im dritten Grundtypus zusammengefasst sind und die – sowohl nach Zahl der Betriebe wie nach Zahl der Arbeitsplätze – den Großteil der ostdeutschen Industrie ausmachen.

(a) Gegenwärtige Merkmale, Betroffenheit und absehbare Reaktionen

Die gegenwärtigen Merkmale dieser Betriebe ergeben sich ganz überwiegend aus den strukturprägenden Einflüssen des Arbeitsmarkt-Ungleichgewichts, das sich seit den frühen 90er Jahren in Ostdeutschland herausgebildet hat. Sie wurden bereits unter 2. hervorgehoben:

- Geringe bis sehr geringe Betriebsgrößen,
- eine ausgesprochene Dominanz von berufsspezifisch qualifizierten Fach- und Führungskräften,
- ein deutliches Übergewicht älterer Jahrgänge unter den Beschäftigten und
- ein Verdienstniveau, das beträchtlich unter dem westdeutschen Durchschnitt liegt.

Als unmittelbare Folge dieser Merkmale werden die Betriebe dieses Grundtypus die Hauptbetroffenen des Umschlags in den Knappheitsverhältnissen auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt sein – vor allem anderen in Form einer massiven Knappheit an einschlägig beruflich qualifizierten Fach- und Führungskräften.

Die überwiegende Zahl dieser Betriebe ist allerdings überhaupt nicht oder doch nur ganz unzureichend auf die – vielfach überlebensbedrohenden – Herausforderungen vorbereitet, die sich aus den Veränderungen in der Arbeitsmarktstruktur ergeben. Dies sei nunmehr – nach einem kürzeren Exkurs über die Rolle der Berufsqualifikation – beispielhaft an Herausforderungen demonstriert, an denen sich im Kontrast zu den strategisch planenden und handelnden Betrieben des zweiten Grundtypus die unzureichende Vorbereitung der Betriebe sehr klar ablesen lässt. Im Zentrum wird hierbei der Zeitfaktor, genauer die Bedeutung einer rechtzeitigen Wahrnehmung der zu erwartenden Veränderungen und der Anpassung an sie stehen.

(b) Verspätete und zögerliche Wahrnehmung der sich anbahnenden Entwicklung

Tatsächlich hat jedoch die Mehrzahl der Betriebe dieses Grundtypus, als – seit dem Schulentlassjahr 2005 – der Rückgang der Zahl der Schulabgänger bereits im Gange war, nicht einmal die sich anbahnende Entwicklung wahrgenommen. Die Betriebe haben weder realisiert, was auf sie zukommen wird, noch, welcher dringlicher Handlungsbedarf hieraus entsteht.

Eine Frage der zsh-Betriebsbefragung 2006 lautete „In jüngster Zeit hört man häufig die Auffassung, dass die Ausbildungsplatzbewerber in den nächsten Jahren knapper werden. Teilen Sie diese Auffassung für Ihren Betrieb?“

Das Bild, das sich aus den Antworten und aus den von den Betrieben genannten Gründen für ihre Einschätzung ergibt, ist eindeutig:

Tab. 4: Erwartete Entwicklung der Bewerberzahlen (n = 922; Sachsen-Anhalt und Brandenburg)

Ausbildungsplatzbewerber werden knapper?	Gesamt
Ja	44,4%
Nein	55,6%
Gesamt	100,0%

Quelle: zsh-Betriebsbefragung 2006

Die Mehrzahl der Betriebe hat eine im Jahr 2006 absehbare und für die Betriebe lebenswichtige Entwicklung nicht einmal wahrgenommen. Ihre Argumentation ist nicht zukunftsgerichtet, sondern ausgesprochen vergangenheitsbezogen und strukturkonservativ. Sie schreiben die bisherige Lage, in der Nachwuchs für alle Betriebe, unab-

hängig davon, ob sie selbst ausbildeten oder nicht, überreichlich vorhanden war, auch in die Zukunft fort.

Wie stark die Vergangenheitsbezogenheit ist, wird sehr deutlich, wenn man in Tabelle 5 die Antworten zur erwarteten Entwicklung der Bewerberzahl mit den Aussagen zur bisherigen Entwicklung korreliert:

Tab. 5: Bisherige und erwartete Entwicklung der Bewerberzahlen (n = 979; Sachsen-Anhalt und Brandenburg; Tabellenprozent)

Die Bewerberzahl	...ist nicht gesunken.	...ist gesunken.	Gesamt
...wird nicht sinken.	49%	5%	54%
...wird sinken.	23%	23%	46%
Gesamt	72%	28%	100%

Quelle: zsh-Betriebsbefragung 2006

Der Zusammenhang zwischen der Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der Bewerberzahlen auf der einen Seite und den eigenen aktuellen Erfahrungen der Betriebe mit tatsächlichem Rückgang der Zahl der Lehrstellenbewerber auf der anderen Seite ist sehr eng.

In der Tabelle sind zwei Gruppen von Betrieben hervorzuheben, die sich auf einer Diagonale von rechts unten nach links oben anordnen lassen:

Die Betriebe der Gruppe rechts unten („Bewerberzahl ist gesunken/wird sinken“), die man als Realisten bezeichnen kann, stellen nur ein knappes Viertel aller befragten Betriebe. Zu den Realisten zählt vor allem die große Mehrheit der Betriebe, die bereits Erfahrungen mit rückläufigen Bewerberzahlen gemacht haben. Sie rechnen damit, dass diese Entwicklung anhält oder sich noch verstärkt.

Es ist anzunehmen, dass viele dieser realistischen Betriebe wegen ihrer frühzeitigen Wahrnehmung der Veränderungen auch noch die Möglichkeit haben, sich rechtzeitig auf die neuen Verhältnisse einzustellen.

Ganz anders ist die Lage bei der Gruppe links oben („Bewerberzahl ist nicht gesunken/wird nicht sinken“), Dieser Gruppe gehört die Hälfte der befragten Betriebe an. Die Betriebe dieser Gruppe haben bisher keine Erfahrungen mit sinkenden Bewerberzahlen gemacht. Sie rechnen deshalb auch in Zukunft nicht mit einem Rückgang der Bewerberzahlen, wobei sie häufig darauf verweisen, dass sie als Ausbildungsbetrieb attraktiv seien oder in besonders attraktiven Berufen ausbilden würden. Betriebe, genauer gesagt: kleine Betriebe, lernen, so lässt sich das Bild in Tab. 5 auf eine Formel bringen, durch Erfahrung. Mangels eigener Erfahrung mit den Veränderungen der Knappheitsverhältnisse stellen die neuen, sich gegenwärtig herausbildenden Ungleichgewichte auf den Märkten für Lehrstellenbewerber und für Nachwuchskräfte mit den jeweils wesentlichen Qualifikationen ein sehr hohes, oftmals überlebensgefährdendes Risiko für sie dar.

(c) Kaum Bemühungen zur Anwerbung und Ausbildung von schwächeren Bewerbern

In die gleiche Richtung weisen übrigens auch mehrere Fragen, deren Ziel es war, die aktuellen Bemühungen der Betriebe um schwächere Lehrstellenbewerber und – im

Vergleich mit Befragungsergebnissen aus dem Jahr 2001 – deren Veränderungen während des vergangenen Jahrfünfts zu erfassen. Das Bild, das sich aus den Antworten auf diese Fragen ergibt, ist ebenso eindeutig.

An sich müsste es angesichts des massiven Rückgangs der Zahl der Schulabgänger (der zum Befragungszeitpunkt Ende 2006 bereits voll eingesetzt hatte) im elementaren Interesse der Betriebe liegen, nunmehr verstärkt auch Bewerber in die Ausbildung aufzunehmen, die keine besonders guten Noten hatten, deren Entwicklungspotential während der Lehre zu testen und zu prüfen, ob es sich nicht um Spätentwickler handelt, die mit schulischem Lernen überfordert waren, sich aber in Praxis „gut machen“ können. Doch spricht im Gegenteil alles dafür, dass die Betriebe im Laufe der Jahre ihre Auswahl unter den Bewerbern verschärft und die formalen Anforderungen an die Bewerber erhöht haben,

Sowohl im Jahr 2001 wie fünf Jahre später werden „Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit“, „Interesse am Beruf und am Betrieb“ sowie „Selbstständigkeit und Kontaktfreude“ von einer sehr großen Mehrheit der Betriebe als erwünschte Voraussetzungen von Lehrstellenbewerbern genannt.

Jedoch haben nicht wenige Betriebe zwischen 2001 und 2006 die Auswahlkriterien von Lehrstellenbewerbern deutlich verschärft. Die Betriebe wurden gefragt, ob sie auch einen Bewerber einstellen würden, der nicht den erforderlichen Schulabschluss hat. 2001 waren noch 74% der Betriebe bei gutem Gesamteindruck bereit, einzustellen. Im Jahr 2006 waren nur mehr 68% gleicher Meinung. Hingegen stieg der Anteil der Betriebe, die erklärten, dann lieber den Ausbildungsplatz nicht zu besetzen, von 22% auf 29%.

Auch war noch im Jahr 2006 das Übernahmeverhalten nach abgeschlossener Ausbildung keineswegs darauf gerichtet, Nachwuchs für die Zukunft zu gewinnen und zu halten, sondern wurde eher restriktiver. Ausgebildete würden generell nicht übernommen, gaben 2001 nur 8% aller befragten Betriebe an, 2006 hingegen 16%. Der Anteil der befragten Betriebe, die angaben, Ausgebildete nach dem Abschluss generell unbefristet zu übernehmen, sank von 41% auf 30%. Zugleich finden sich kaum Indizien dafür, dass die Entwicklung der Bewerberzahlen Besorgnis erregen würde und dass Betriebe bestrebt seien, für die kommenden Jahre vorzusorgen, wenn sehr viel weniger Jugendliche die Schule verlassen.

5. Welche Zukunftsszenarien zeichnen sich ab?

Es ist offenkundig, dass die extrem raschen und tiefgreifenden Veränderungen auf den ostdeutschen Arbeitsmärkten, vor allem den Arbeitsmärkten für qualifizierte Nachwuchskräfte, sehr viele ostdeutsche Betriebe sehr stark betreffen werden. Da es keine vergleichbare Präzedenzfälle gibt, ist es nicht leicht, plausible Annahmen darüber zu formulieren, wie die betroffenen Betriebe reagieren können und reagieren werden und welche Strukturen sich als Ergebnis dieser Reaktionen herausbilden werden.

Die vorstehenden Analysen und das, was man industriesoziologisches Common Wisdom nennen könnte, erlauben es zumindest, zwei extreme Szenarien zu skizzieren, die dazu dienen können, denkbare Entwicklungen der ostdeutschen Industrie und deren Konsequenzen für Theorie und Praxis zu umreißen. Diese beiden Szenarien kann man mit je einem Schlagwort als „Zeitfalle“ und als „Paradigmen-Wechsel“ bezeichnen.

5.1 Das hohe Risiko für viele Betriebe, in eine Zeitfalle zu geraten

Dieses erste Szenario beruht im Wesentlichen auf einer Extrapolation der schon heute absehbaren oder bereits beobachtbaren Verhältnisse und Entwicklungstendenzen. Es wird, insoweit es sich realisiert, zu starken Entindustrialisierungseffekten Anlass geben.

Die hohe Bedeutung von Berufsqualifikation und Berufsausbildung hat zur Folge, dass erfolgversprechende Reaktionen der Betriebe auf grundlegende Veränderungen in den Angebots-Nachfrage-Beziehungen spezifisch qualifizierter Arbeitskräfte nur in mittel- bis langfristiger Perspektive möglich sind, die vor allem von der „Produktionszeit“ der entsprechenden Fachkräften abhängt. Betriebe müssen also, um erfolgreich agieren und ihr Überleben sichern zu können, bevorstehende schwerwiegende Veränderungen im Angebot an Fachkräften, insbesondere deren dauerhafte Verknappung, mit einem Vorlauf mindestens gleicher Länge wahrnehmen. Nur dann haben sie genügend Zeit und damit eine realistische Chance, sich auf die neue Lage vorzubereiten, zukunftsbezogen zu handeln und sich auf neue Lösungspfade einstellen.

Die große Mehrzahl der ostdeutschen Betriebe und die für sie verantwortlichen Personen hatte in den fast zwei Jahrzehnten seit der deutschen Einheit recht gut gelernt, sich mit den besonderen ostdeutschen Problemlagen zurecht zu finden. Hierbei genügte es, die je gegebene oder sich vielleicht erst anbahnende neue Lage auf dem Arbeitsmarkt erst dann wahrzunehmen, wenn bei ihnen ein konkreter Einstellungsbedarf auftritt und zu decken ist.

Unter den Knappheitsverhältnissen, die sich gegenwärtig anbahnen, reicht das so Gelernte nicht mehr aus. Wenn Betriebe (wie die deutliche Mehrheit der 2001 und 2006 befragten Betriebe) die neue Lage auf dem Arbeitsmarkt erst wahrnehmen, wenn sie konkret von ihr betroffen sind, unterliegen sie einem hohen Risiko, das durch „Aussitzen“ nicht kleiner, sondern eher immer größer und zunehmend überlebensbedrohend wird.

Zu dem Zeitpunkt, zu dem sie ihre Betroffenheit wahrnehmen (können), ist bereits ein Gutteil der Zeit verstrichen, die notwendig wäre, um ihr Ausbildungs- und Rekrutierungsverhalten auf die neue Bedarfs- und Angebotslage umzustellen.

Sie müssen deshalb im Ernstfall kurzfristig auf dem externen Arbeitsmarkt als Nachfrager auftreten und sich damit dem (gesamtdeutschen und vermutlich zunehmend härteren) Wettbewerb um spezifisch qualifizierte Fachkräfte stellen.

Und sie müssen hierbei möglicherweise Maßnahmen ergreifen, die ihrerseits dazu beitragen können, den Fachkräftemangel weiter zu verschärfen: das Zahlen von Kopfprämien, die Abwerbung von Wissensträgern bei Konkurrenten (oder auch bei Kooperationspartnern) oder – als „Trittbrett-Fahrer“ des dualen Systems – die Beendigung der eigenen Ausbildung.¹¹ Dies gilt vor allem dann, wenn Schwierigkeiten bei der Deckung des Einstellbedarfs, vor allem als Folge von Nachwuchs- und Fachkräfteknappheit, auftreten, die sehr schnell überwunden werden müssen. Dann werden nicht wenige Betriebe dazu gezwungen sein, auf rasch nutzbare und naheliegende Lösungen zurückzugreifen, unabhängig davon, ob sie mit den seit Langem eingespielten Strukturen (z. B. einer wenig differenzierten Verdienststruktur) vereinbar

11 Gefragt, was sie tun bei sinkenden Bewerberzahlen tun würden, nannten 2006 u. a. 43% der Betriebe „Weitermachen wie bisher“, 42% „härter um die Bewerber konkurrieren“ und 27% „die eigene Ausbildung einstellen und fertig Ausgebildete rekrutieren“.

sind, ob sie bewährte Praktiken in Frage stellen und welche unerwünschten Folgewirkungen sie haben können.

Ist eine größere Zahl von Betrieben auf diese Weise in die Zeitfalle geraten, die sie durch ihr konservatives, d.h. vor allem an vergangenen Erfolgserfahrungen orientiertes Verhalten mit aufgestellt haben, so ist nicht nur mit gravierenden, schwer vorhersehbaren direkten Konsequenzen für jeweils größere Teile der ostdeutschen Wirtschaft, insbesondere mit verbreitetem Untergang von heute noch erfolgreichen Betrieben, sondern auch mit erheblichen Ausstrahlungseffekten weit über Ostdeutschland hinaus zu rechnen.

5.2 Kommt es zu einem Paradigmenwechsel?

Nun ist der Niedergang (oder auch Untergang) großer Teile der ostdeutschen Industrie nicht das einzige denkbare Szenario. Die Zeitfalle, in denen Betrieben wesentliche Voraussetzungen ihres Überlebens verloren gehen, ist in großen Teilen die mehr oder minder unmittelbare Folge eines betrieblichen Verhaltens, das sich an einer Reihe von elementaren Grundsätzen betrieblicher Rationalität orientiert. Im Zentrum stehen hierbei Maximen wie die Senkung der (direkten) Lohnkosten als wichtigstes Mittel der Rentabilitätssteigerung, Leistungsintensivierung als wesentlicher Bezugspunkt der Organisationsentwicklung und ein Konkurrenzverhalten aller gegen alle, das Kooperationen zwischen Betrieben allenfalls im Rahmen oligopolistischer Strukturen zulässt.

Doch haben sich in der ostdeutschen Entwicklung der letzten 10 bis 15 Jahre an vielen Stellen (oftmals kaum bemerkt) auch Strukturelemente herausgebildet, die deutlich anderen Maximen folgen. Stichworte für diese Strukturen, die sich nicht zuletzt in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, dem Marketing oder betriebsübergreifenden Innovationsstrukturen finden, sind Cluster und Netzwerke, Kooperationen und Verbände, für deren Leistungsfähigkeit es inzwischen in Ostdeutschland eine ganze Reihe von guten Belegen gibt.¹²

Sicherlich wurde die Entstehung solcher kooperativer Strukturen in vielen Fällen durch gezielte öffentliche Förderung erheblich erleichtert, wenn nicht sogar ermöglicht. Auch hat keineswegs alles, was in den Jahren nach 1989/90 in diesem Sinne entstanden war, das Auslaufen der Initialförderung überstanden. Anderes hat sich hingegen ausreichend gefestigt und kann, gut gesteuert, auch kleinen, ressourcenschwachen Betrieben die Möglichkeit eröffnen, im Verbund neue Fragen zu stellen, bisher nicht beachtete Zusammenhänge in den Blick zu nehmen und in größeren Zeiträumen zu planen.

Ohne Zweifel wäre es übertrieben, aus Strukturelementen dieser Art bereits auf einen Wechsel im traditionsreichen betrieblichen Rationalitätsparadigma zu schließen, der vor allem kleinen (und nicht selten besonders flexiblen) Betrieben neue Perspektiven eröffnet. Doch wäre es wohl ebenso unzulässig, die Möglichkeit eines solchen Paradigmenwechsels grundsätzlich zu bestreiten.

5.3 Offene Fragen an Empirie und Theorie – abschließende Bemerkungen

Will man verstehen, was gegenwärtig vor sich geht bzw. sich für die nächsten Jahre anbahnt, will man klären, was an den beiden eben benannten Szenarien bloße Spe-

12 Vgl. exemplarisch für die ostdeutsche Landwirtschaft Meier, Heike; Wiener, Bettina; Winge, Susanne (2007): Regionaler Qualifizierungspool landwirtschaftlicher Unternehmen; Forschungsberichte aus dem zsh 07-3

kulation ist oder aber ernstzunehmende Tendenzen bezeichnet und will man bestimmen, von welchen Voraussetzungen es abhängt (oder zumindest abhängen könnte), ob die kommende Entwicklung eher in Richtung des einen oder des anderen Szenarios verlaufen wird, so stößt man sehr rasch auf ein ganzes Bündel offener Fragen empirischer und theoretischer Art:

- Wie sind die aktuellen Verhaltensmuster und Strukturen vieler ostdeutscher Betriebe mit den grundlegenden, paradigmatischen Annahmen betrieblicher Rationalität, insbesondere mit dem Axiom hochgradiger, eindeutig interessengesteuerter Zweckrationalität betrieblichen Verhaltens vereinbar?
- Ist es theoretisch zulässig, ein massenhaftes „Managementversagen“ zu unterstellen, das vor allem in kleinen Betrieben anzutreffen wäre?
- Darf man davon ausgehen, dass ein großer Teil der Betriebe einer weltmarktoffenen Wirtschaftsregion bisher nur unter den exzeptionellen Bedingungen eines hohen Überangebots an Nachwuchskräften überleben konnte, dabei aber gleichzeitig die Voraussetzungen ihrer weiteren Existenz zerstört?
- Ist es denkbar, dass sehr viele Betriebe gleichzeitig in eine strategische Falle geraten, an deren Aufbau sie selbst aktiv mitgewirkt haben?
- Wäre die entweder diachrone oder synchrone Verallgemeinerung der empirischen Befunde über die Kontingenz der besonderen ostdeutschen Strukturen und deren Veränderungen hinaus zulässig?
- Wie weit ist die Annahme eines einheitlichen Musters betrieblicher Rationalität (noch) berechtigt?
- Stößt das traditionsreiche Paradigma betrieblicher Rationalität gegenwärtig vielleicht an Grenzen seiner Leistungsfähigkeit, die es dann erst zu bestimmen und zu explorieren gilt?

Es ist wohl evident, dass Fragen dieser Art auf der Grundlage des aktuellen Theoriefundus und mit den gängigen Vorgehensweisen und Instrumente empirischer Forschung nicht leicht zu beantworten sind. Doch versprechen die ihnen impliziten Herausforderungen, wenn sie ernst genommen werden, ohne Zweifel reichhaltige Erträge, die der Mühe wert sein dürften.

Wolfgang Menz, Sarah Nies, Nick Kratzer¹

Die Interessenpolitik des „nutzbringenden Individuums“. Interessenhandeln und Interessenvertretung in individualisierter Leistungs politik

Die vor etwa drei Jahrzehnten viel diskutierte „Krise der Leistungsgesellschaft“ ist ganz offensichtlich ausgeblieben. Nach einer gewissen Latenzphase wird Leistung gegenwärtig im gesellschaftlichen Diskurs verstärkt zum Thema. „Leistung“ ist mehr denn je Differenzierungsprinzip für Einkommensunterschiede und zentrale Rechtfertigungsnorm für soziale Ungleichheit. Ebenso ist Leistung weiterhin, vielleicht sogar wieder verstärkt, wichtiges Bewertungsprinzip für Arbeitshandeln und Begründungsmuster für Ansprüche an die Beschäftigten. Nicht nur gesellschaftlich, auch betrieblich ist gegenwärtig eine „Rückkehr der Leistungsfrage“ zu beobachten (Dröge et al. 2008).

Auch von Seiten der Gewerkschaften wird Leistungs politik – nach Jahren der Dominanz von Fragen der Beschäftigungs- und Standortsicherung – wieder als ein wichtiges arbeits- und tarifpolitisches Aktionsfeld in den Fokus der strategischen Überlegungen gestellt (Iwer et al. 2008). Hintergrund ist zunächst die verbreitete, mittlerweile auch (arbeits-)wissenschaftlich gut belegte Erfahrung, dass der Leistungsdruck in den Betrieben massiv zugenommen hat (vgl. Trinks et al. 2008). Darin drückt sich nicht nur ein quantitatives „Mehr“ an geforderter Leistung aus. Vielmehr tritt hier in zugespitzter Weise eine qualitative, bereits seit längerem zu beobachtende Entwicklungstendenz zutage, die sich als grundsätzlicher Formwandel des Leistungsprinzips beschreiben lässt. Die Grundkoordinaten der Definition dessen, was eine erwartbare und geforderte Leistung ist, werden neu bestimmt. Schematisch gesprochen: Das, was als betriebliche Leistung gilt, wird immer weniger anhand von Kriterien definiert, die sich an Merkmalen und Eigenschaften der Arbeitskraft orientieren, sondern wird an Marktgrößen angekoppelt. Im betrieblichen Marktregime zählt immer weniger (allein) der menschliche Aufwand, sondern zunehmend das, was externen Verwertungskriterien genügt. Dies schlägt sich auch in den veränderten Methoden der Leistungsvergütung nieder. Nicht mehr allein Aufwand und Anstrengung bestimmen den finanziellen Ertrag der eigenen Leistung; stattdessen geht mehr und mehr die Erfüllung ergebnis- und marktbezogener Leistungsziele in die Bestimmung dessen ein, was als vergütungsrelevante Leistung gilt. Leistung wird tendenziell vom Ende der Prozesskette her redefiniert (Bahnmüller 2001; Kratzer et al. 2008; Menz 2008a). Die Kontingenzen der Ökonomie werden nicht betrieblich abgefangen, sondern – organisational transformiert – an die Beschäftigten als wechselnde Leistungsanforderungen durchgereicht (Sauer 2005; Voswinkel 2005). Diese Entwicklung ist in der Forschungsliteratur mittlerweile breit dokumentiert und wird uns im Weiteren nur am Rande beschäftigen.

1 Die AutorInnen Dipl.-Soz. Wolfgang Menz, Dipl.-Soz. Sarah Nies sowie Dr. Nick Kratzer arbeiten am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München, wolfgang.menz@isf-muenchen.de

Mit dieser wachsenden *Marktorientierung* geht eine Entwicklung einher, die bislang weniger stark diskutiert wird. Sie lässt sich als zunehmende *Partizipationsorientierung* von Leistungspolitik beschreiben und ist folgenreich für Fragen leistungsbezogener Interessenpolitik. Diese Entwicklung, die die Marktorientierung einerseits noch verstärkt, andererseits aber auch ihr widersprechende Elemente aufweist, steht im Mittelpunkt unserer weiteren Überlegungen.

Neue leistungspolitische Instrumente rekurrieren mehr und mehr auf das Wissen der ausführend Beschäftigten. Im tayloristischen Arrangement wurde Leistung als eine Arbeitsanstrengung definiert, die in Relation zu einem anthropozentrischen Maß gesetzt wird, einem Maß von allgemein-menschlicher Leistungsfähigkeit – prototypisch verkörpert in der REFA-Normalleistung. Dieses Maß wurde expertiell ermittelt durch die betrieblichen Arbeitswissenschaftler und kontrolliert von den „Gegenexperten“ des Betriebsrats. Der direkte Einfluss der Beschäftigten beschränkte sich aufs Informelle – etwa das strategische Agieren bei der Zeitmessung.

Mit der Abkehr vom tayloristischen Expertenmodell der Leistungspolitik werden die Beschäftigten von bloßen Adressaten leistungspolitischer Ansprüche zu reflektierenden und aktiv handelnden Akteuren rekonzeptualisiert. In aktuellen Leistungsbeurteilungsverfahren und Zielvereinbarungen – um nur zwei prominente Beispiele zu nennen – werden die Selbstreflexion über das eigene Leistungshandeln und die partizipative Definition der Zielgrößen dieses Handelns zu integrativen Bestandteilen einer dezentralisierten Leistungspolitik. Leistung wird – jedenfalls dem Konzept nach – von einer einseitigen, expertiell ermittelten Vorgabe zu einem Aushandlungsprodukt, in das das Wissen der Beschäftigten als „nutzbringende Individuen“ (Foucault 1977, S. 271) eingeht. Diese – zumindest formelle – Partizipationsorientierung beinhaltet zugleich eine „Entstandardisierung“ (Bender 2000) und Individualisierung von Leistungspolitik. An die Stelle übergreifender Leistungsstandards, die der Logik nach betriebsübergreifend, der Praxis nach zumindest über den einzelnen Arbeitsplatz hinausgehend definiert sind, treten dezentrale, individuelle Arrangements, in denen die Leistungsziele bestimmt und die Leistungsbewertung vorgenommen werden.

Beide Entwicklungstendenzen – Markt- und Partizipationsorientierung – lassen die klassischen Instrumente der institutionalisierten Interessenvertretung im Betrieb mehr und mehr ins Leere laufen. Wo die Bestimmung der Zielgrößen des Leistungshandelns nicht mehr arbeitskraft- bzw. aufwandsbezogen erfolgt, wird die interessenpolitische Kontrolle der Leistungsbedingungen durch die arbeitswissenschaftlichen Gegenexperten aus dem Betriebsrat gegenstandslos. Und wenn Fragen der Leistungsbestimmung ins dezentrale, persönliche Verhältnis zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten verlagert werden, bleiben die betrieblichen Interessenvertreter zunächst außen vor.

Dieser Einflussverlust der *Interessenvertretung* im betrieblichen Konfliktfeld um Leistung muss nicht notwendigerweise mit schwindenden Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmerseite insgesamt einhergehen. Die Partizipationsorientierung kann auch neue Chancen individueller Interessendurchsetzung der ausführend Beschäftigten beinhalten: Sie werden nicht nur zu neuen Akteuren der *Leistungspolitik* aufgewertet, sie könnten auch neue Akteure der *Interessenpolitik* werden. Mit der zunehmenden Nutzung ihres *Wissens* könnten sie auch Möglichkeiten gewinnen, ihre *Interessen* einzubringen. Anders formuliert: Eine effektive „Selbstvertretung“ der Beschäftigten könnte die Erosionstendenzen der stellvertretenden Interessenpolitik kompensieren.

Zwei neue *Aktionsfelder* bieten sich den neuen Leistungssubjekten im Betrieb. Erstens könnten sie neue Einflusschancen dort gewinnen, wo der Prozess der partizipativen Leistungsbestimmung unmittelbar stattfindet, etwa in den Aushandlungssituationen auf dezentraler Ebene, im Zielvereinbarungs- oder Leistungsbeurteilungsgespräch. Zweitens bleiben die Ergebnisse der leistungspolitischen Aushandlungsprozesse in der Regel (nachträglichen) interessenpolitisch ausgerichteten Kontrollprozessen unterworfen. Dazu dienen beispielsweise Reklamationsverfahren, wie sie vielfach betrieblich oder tariflich definiert sind. An dieser Stelle kommt wieder die betriebliche Interessenvertretung durch den Betriebsrat ins Spiel. Sie ist an der Aufstellung der Regeln, denen diese Reklamationsverfahren zu folgen haben, beteiligt, sofern diese nicht abschließend durch den Tarifvertrag geklärt sind. In jedem Fall aber sehen die Verfahren eine Beteiligung der Betriebsräte in konkreten Beschwerdeverfahren im Einzelfall vor. Selbst- und Stellvertretung könnten sich also miteinander verschränken und zu neuen Formen erfolgreicher Interessenpolitik führen, in denen individuelles Interessenhandeln und institutionalisierte Gegenkontrolle einander in produktiver Weise wechselseitig verstärken.

Damit sind die Ausgangsfragen unseres Beitrags umrissen: Welche Chancen und welche Gefährdungen beinhaltet die partizipative Leistungspolitik für das interessenpolitische Handeln der individualisierten Akteure in diesen beiden potenziellen Aktionsfeldern? Welche Möglichkeiten bieten sich der institutionalisierten Interessenvertretung – im Verhältnis zu diesen neuen Akteuren der Interessenpolitik – angesichts der Tendenzen zur Partizipationsorientierung und Individualisierung?

Empirische Antworten auf diese Fragen versuchen wir im Folgenden anhand eines leistungs(entgelt)politischen Instruments zu geben, das zwar bereits seit langem besteht, aber seit einiger Zeit in besonderer Weise den skizzierten Wandel hin zu einer Partizipationsorientierung ausdrückt, nämlich anhand von Leistungsbeurteilungen. Zunächst wird dieser Wandlungsprozess der Beurteilungsverfahren stichpunktartig umrissen (1). Anschließend wenden wir uns der Frage nach den interessen- und leistungspolitischen Handlungschancen der Beschäftigten im Kontext dieser Beurteilungsverfahren zu. Dies betrifft zunächst die direkte leistungspolitische Aushandlungssituation in der Beurteilung selbst, nämlich die sogenannten „Mitarbeitergespräche“, mit denen diese Beurteilungen üblicherweise (zumindest neuerdings) verbunden sind (2). In der Folge befassen wir uns mit den Verfahren, mit denen die Leistungsbeurteilungen interessenpolitisch abgesichert werden, den „Reklamationsverfahren“. An diesem Beispiel diskutieren wir exemplarisch die Möglichkeiten und Grenzen der Verbindung von individuellem Interessenhandeln der Beschäftigten und kollektiver Interessenregulation (3). Im Fazit erweitern wir die Perspektive: Wie ist es um die Chancen erfolgreicher Interessenpolitik angesichts der individualisierenden Leistungspolitik bestellt (4)?

Unsere Empirie dazu entstammt drei Quellen: dem Projekt „Leistungs- und Interessenpolitik aus der Perspektive von Beschäftigten“, das unter der Leitung von Tilla Siegel von Mathias Vogel und Wolfgang Menz am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main durchgeführt wurde (Menz et al. 2003; Menz 2009); dem Projekt „ERA – Leistungsregulierung im Angestelltenbereich“, das Nick Kratzer, Sarah Nies und Dieter Sauer kürzlich am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF

München abgeschlossen haben (Kratzer/Nies 2008), sowie Experteninterviews zu betrieblichen Reklamationsverfahren (Nies 2006).

1. Die Entwicklung von Leistungsbeurteilungsverfahren: Von der zentralisierten Kontrolle zur Selbstintrospektion²

„Leistungsbeurteilungen“ sind mehr oder weniger formalisierte Verfahren, bei denen (mindestens) die Vorgesetzten (neuerdings manchmal zusätzlich weitere Akteure) die Fähigkeiten und Leistungen der Beschäftigten anhand bestimmter Kriterien qualitativ einschätzen und diesen einen Zahlenwert (z. B. „Leistungswert“ oder „Leistungsstufe“ genannt) zuordnen – dies lässt sich als kleinster gemeinsamer Nenner für die unterschiedlichen Ausprägungen dieses leistungspolitischen Instruments angeben. Wird entsprechend der Beurteilung entlohnt, so geschieht dies in Form einer getrennten Zulage (in der betrieblichen Praxis z.B. „persönliche“ oder „individuelle Zulage“ oder einfach „Leistungszulage“ genannt) bzw. in der Metall- und Elektroindustrie nach Einführung des neuen Entgeltrahmenabkommens (ERA) als eine mögliche Form des Leistungsentgelts. Kennzeichnend für Leistungsbeurteilungen ist, dass sie immer eine Einschätzung durch konkrete Personen und damit ein subjektives Element im Prozess der Bestimmung einer vorfindlichen Leistung beinhalten – im Unterschied zu Leistungslohnformen im engeren Sinne, die zwingend auf zähl- und messbare Größen zurückgreifen müssen, welche sich in der Regel auf das materielle Arbeitsergebnis beziehen.

Ihren ersten Aufschwung erlebten diese Verfahren unter dem Begriff der „analytischen Leistungsbeurteilung“ seit Ende der 1960er Jahre. Vorherrschend waren hier hochformalisierte Systeme, in denen die Beurteilungskriterien und -dimensionen und ihre möglichen Ausprägungen wie auch Verteilungskurven detailliert vorgegeben sind. Die intendierte Verbindung zwischen analytischer Leistungsbeurteilung und (gleichfalls analytischer) Arbeitsbewertung sollte der Systematisierung und Zentralisierung der Leistungs- und Personaleinsatzpolitik dienen. Dies stand zunächst noch im tayloristischen Trend zur Verwissenschaftlichung. Im Vergleich zum klassischen Leistungslohn wurde das Spektrum der Leistungsziele aber nun über das eindimensionale Mengenergebnis hinaus um verhaltens- und persönlichkeitsbezogene, also „subjektive“ Dimensionen angereichert. Unter Rückgriff auf die foucaultianischen Begriffe der Disziplinaranalyse ließe sich dies als Schärfung des beobachtenden Blicks und Steigerung leistungspolitischer Transparenz interpretieren: Die Sammlung von Informationen über die Beschäftigten wird intensiviert, das Datennetz verdichtet. Die Beschäftigtenpopulationen werden mittels Klassifikationen und Messungen geordnet, sortiert und hierarchisiert. Eine (explizite) subjektive Beteiligung der Beschäftigten an Zieldefinition und Leistungsermittlung findet nicht statt: Subjektivität wird zum Objekt intensiver Fremdbeobachtung; die Rolle der Subjekte bleibt darauf beschränkt, sich den von außen angelegten Leistungsstandards antizipierend anzupassen.

Dass die erwartete weitere Verschränkung von Arbeits- und Leistungsbewertung zur systematischen Disponierung von Arbeitskräften nicht eintrat, zeigt die zweite Entwicklungsphase, die ungefähr die 1980er Jahre umfasst. Die Beurteilungsverfahren etablieren sich stattdessen als eigenständiges leistungs- und entgeltpolitisches Instrument und verlieren ihren zunächst intendierten Bezug auf die

² Vgl. ausführlicher dazu Menz 2008b, S. 99ff.

Personaleinsatzpolitik. Die mit ihnen verbundenen Hoffnungen auf Verobjektivierungsmöglichkeiten (die teilweise auch von der Gewerkschafts- und Betriebsratsseite geteilt wurden), wurden enttäuscht.

Gleichzeitig zeigen sich Ansätze einer stärkeren diskursiven Bezugnahme auf die Beurteilten. Zuvor war die Kommunikation zwischen Beurteilenden und Beurteilten als einseitiger Informationsweg von oben nach unten konzipiert: als „Bewertungsmitteilung“.³ In „Mitarbeitergesprächen“ werden die Beurteilungsergebnisse nun gegenüber den Beschäftigten begründungspflichtig, so dass sich die Möglichkeit eröffnet, die angeführten Gründe gegebenenfalls zu bezweifeln. Dies ist nicht zuletzt eine Reaktion auf die Legitimitätsprobleme des Verfahrens, die allerdings auch mit dessen (dezentraler) partizipativer Öffnung nicht wirklich gelöst werden. Als „Nasenprämien“ verschrien, sind Leistungsbeurteilungen immer wieder mit dem Vorwurf konfrontiert, eher eine unspezifische Unterwerfungs- und Folgebereitschaft gegenüber den Vorgesetzten zu belohnen, denn „tatsächliche“ Leistung und Produktivität zu honorieren. Die Beurteilungen sind infolgedessen mit vielfältigen Konflikten im Arbeitsprozess verbunden. Um diese zu vermeiden, werden sie in den meisten Betrieben viel seltener praktiziert als formal vorgesehen; die Prämien sind kaum kurz- oder mittelfristig leistungsflexibel. Im Ergebnis erstarren die Verfahren mehr und mehr im betrieblichen Alltag.

Im Zuge der Renaissance des Lohnanreizes in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre werden die Leistungsbeurteilungen revitalisiert. Kennzeichnend ist nun eine wachsende Marktorientierung, die sich u. a. in der Anbindung der Prämienbudgets an den Unternehmens- oder Bereichserfolg ausdrückt, vor allem aber in einer Redefinition der Beurteilungskriterien: Waren diese bislang primär an Beschäftigtenverhalten und -persönlichkeit in Hinblick auf Produkt und Arbeitsprozess orientiert, so kommen nun Kriterien hinzu, die den Kundenkontakt und den Geschäftserfolg betreffen. Marktflexibles Verhalten (beispielsweise Termintreue), Kundenzufriedenheit und ökonomischer Effekt werden zu Bestandteilen der Leistungsdefinition.

Zugleich werden die bislang nur wenig entwickelten Partizipationselemente verstärkt. Die Gespräche werden zunehmend als Aushandlungs- und Diskussionsprozesse konzipiert. Für die Begründung der Leistungsbewertung wird nunmehr häufig explizit auf das Einverständnis der Beschäftigten rekurriert. Die Selbsteinschätzung der Beschäftigten in Bezug auf ihr Leistungsverhalten, ihre Kompetenzen und ihre Fähigkeiten wird teilweise zum ausdrücklichen Bestandteil des Verfahrens. Die Beschäftigten werden nicht einfach als Adressaten von Anforderungen, sondern als Leistungssubjekte – als Experten in eigener Sache – angesprochen. Sie sind angehalten, ihr eigenes Leistungsverhalten selbstkritisch zu durchforschen und auf Optimierungspotenziale hin zu untersuchen. Der Struktur nach wandelt sich das Instrument damit von einer einseitigen Beurteilung zu einer Selbstverpflichtung der Beschäftigten.

3 „Das Ergebnis der Beurteilung des individuellen Leistungsverhaltens sollte den Bewertenden ‚in geeigneter Weise‘ bekannt gegeben werden. Während dies in manchen Unternehmen in der Form geschieht, dass die Beschäftigten – auf Wunsch – ‚Einsicht in die Bewertungsunterlagen‘ nehmen können, werden in anderen Firmen die Zeitlöhner durch ‚Änderungsmitteilungen‘ schriftlich über ihren Leistungsstand informiert“ (REFA-Reihe zum Arbeitsstudium: Frühwacht 1971, S. 30, in einfachen Anführungszeichen Zitate aus personalwirtschaftlichen Konzepten und betrieblichen Regelungen).

2. Eine neue Arena für individuelle Interessenpolitik? Die Praxis der Beurteilungsgespräche

Wie werden nun die neu eröffneten Handlungsräume, die durch die partizipative Anreicherung der Leistungsbeurteilungen entstehen, von den „Leistungssubjekten“ wahrgenommen und ausgefüllt? Entstehen neue „Unsicherheitszonen“, die von Beschäftigtenseite kontrolliert und für die strategische Einflussnahme im individuellen Interesse genutzt werden können?

Auf Basis von ausführlichen Interviews und Gruppendiskussionen mit Beschäftigten in zwei Betrieben der Automobil- und Elektroindustrie⁴ haben wir fünf Typen der Wahrnehmung von und des praktischen Umgangs mit partizipativen Leistungsbeurteilungsverfahren unterscheiden können. Teilweise sind diese Verfahren mit ausführlichen Mitarbeitergesprächen verbunden, teilweise sehen sie darüber hinaus ein formales Verfahren der Selbstbewertung vor.⁵

(1) Die *Gleichgültigen* beschreiben die Beurteilungen und Gespräche als weitgehend irrelevant und folgenlos. Sie entwickeln dort keine Eigenaktivität, weil sie sich weder Vor- noch Nachteile davon versprechen. Genauso wenig erwarten sie sich relevante Informationen über sich selbst, die für das künftige Leistungsverhalten genutzt werden könnten. Aus ihrer Perspektive sind die Beurteilungen kein Instrument, die tatsächliche Leistungssituation oder das Entgelt zu beeinflussen. Auf der anderen Seite erscheinen sie auch nicht als relevantes Disziplinierungsinstrument in den Händen der Vorgesetzten. Die Gespräche sind in der Regel kurz und konfliktarm. Dies muss nicht interessenpolitische Indifferenz bedeuten. Vielmehr gilt ihnen das offizielle Verfahren nicht als der relevante Ort, an dem Absprachen getroffen werden oder besondere Handlungspotenziale bestehen. Rückmeldungen der Vorgesetzten finden ihnen zufolge ständig im Arbeitsalltag selbst statt, so dass es keiner getrennten Instrumente bedürfe. Leistungs- und Entgeltspolitik findet gewissermaßen „neben“ den offiziell dafür vorgesehenen Verfahren statt. Die

4 Das in diese Auswertung einbezogene Untersuchungssample umfasste 28 Beschäftigte, sowohl aus dem gewerblichen Bereich (Fertigung, Montage, Instandhaltung) wie auch aus unterschiedlichen Angestelltenabteilungen (vor allem technische Angestellte, Verwaltungsmitarbeiter sowie Entwicklungsingenieure), mit denen ausführliche Interviews geführt wurden; hinzu kommen die Ergebnisse von acht Gruppendiskussionen. Beide entstammen der o. g. Untersuchung zur Leistungs politik aus der Perspektive von Beschäftigten (Menz et al. 2003; Menz 2009). Auf die Angabe von Häufigkeitsverteilungen wird hier verzichtet, um keine Scheingenauigkeit zu produzieren – hierfür ist die Fallzahl zu gering; gleichwohl können gewisse Hinweise gegeben werden, welche Beschäftigtengruppen charakteristischerweise welchen Typen zuzuordnen sind.

5 In dem Elektrowerk ist eine explizite Selbstbeurteilung der Beschäftigten Bestandteil der Regelungen. Vorgesetzte und Beschäftigte schätzen die Leistung anhand der im entsprechenden Beurteilungsbogen vorgegebenen Kriterien zunächst unabhängig voneinander ein. Dabei wird eine Skala von 0 bis 204 möglichen Punkten zugrunde gelegt, die sich aus der Summe von Einzelbewertungen zu den verschiedenen Leistungskriterien ergibt. Liegen Beschäftigte und Vorgesetzte um weniger als 20 Punkte auseinander, gilt das arithmetische Mittel als Ergebnis und Basis der entsprechenden Leistungszulage. Bei höheren Differenzen muss im Gespräch eine Einigung herbeigeführt werden. In dem Autowerk sind zwar keine getrennten Einzelbewertungen beider Seiten, aber ausführliche Mitarbeitergespräche vorgesehen. Hier sollen die Beurteilungen von Vorgesetzenseite ausführlich begründet und mit den Beschäftigten diskutiert werden. Die Übereinstimmung über die Leistungsbeurteilung wird durch die Unterschrift beider Beteiligten dokumentiert.

„Gleichgültigen“ sind typischerweise Angestellte oder gut qualifizierte, spezialisierte Gewerbliche, etwa aus der Instandhaltung. Häufig sind es ältere Beschäftigte, die durch die Beurteilungen keine relevanten Veränderungen hinsichtlich Leistung und Entgelt erwarten.

(2) Den Erfahrungen der *Machtlosen* nach verlaufen die Mitarbeitergespräche ausgesprochen asymmetrisch. Die Möglichkeiten, das Ergebnis zu beeinflussen, gelten auch dort, wo offizielle Selbsteinschätzungen praktiziert werden, als sehr gering. Das gesamte System wird distanziert und ablehnend betrachtet, allerdings aus einem anderen Grund als bei den „Gleichgültigen“: nicht deshalb, weil es insgesamt folgenlos wäre, sondern deshalb, weil die Beurteilungen grundsätzlich als unangemessen und die Einflussmöglichkeiten auf das Ergebnis als gering eingeschätzt werden. Für diese Beschäftigten zeigt sich in den Beurteilungen ihre grundsätzliche Abhängigkeit von der Willkür der Vorgesetzten. Honoriert werde Wohlverhalten, die Vorgesetzten entschieden nach individuellen Vorlieben und persönlichen Sympathien. Die Einflussmöglichkeiten durch die partizipativen Elemente bestünden bestenfalls formal, so die Wahrnehmung.

Auch „Machtlose“, die vor allem im gewerblichen Bereich, zu relevanten Anteilen aber auch unter Angestellten zu finden sind, entwickeln wenig interessenpolitische Handlungsstrategien im Mitarbeitergespräch. Während Gleichgültige keinen Grund hierfür sehen, weil dessen Bedeutung für die eigene Leistungssituation gering ist, können die Machtlosen keine relevanten Handlungsmöglichkeiten erkennen. Das Beurteilungsergebnis gilt dabei durchaus als wichtig – nur kann man es nicht beeinflussen.

(3) Dies sehen die *InteressenpolitikerInnen* anders. Sie betrachten das Gespräch als wichtiges Feld strategischen Handelns, auf dem sie versuchen, eigene Interessen durchzusetzen. Während die Machtlosen resignieren, gehen die Interessenpolitiker offensiv in den Kampf. Entsprechend dauern die Gespräche hier deutlich länger.⁶ Sie werden als Verhandlungssituation aufgefasst, für die man sich in eine gute Ausgangsposition bringen muss. Bei den Selbstbeurteilung gehen die Beschäftigten – ähnlich wie im Tarifkonflikt – mit Forderungen ins Gespräch, die aus taktischen Gründen oberhalb des erwarteten Ziels liegen, um Spielraum zu haben, sich herunterhandeln zu lassen. Die Beurteilungen sind für die Interessenpolitiker also durchaus verhaltensrelevant – nicht nur in der Beurteilungssituation selbst, sondern auch im Arbeitsalltag. Die Beurteilung kann Anreiz sein, das eigene Verhalten zu ändern – und sei es nur in strategischer Weise, etwa indem die eigene Leistung sichtbarer dargestellt wird.

Die Beschäftigten dieses Typs sind eher jünger und entstammen vorwiegend dem gewerblichen Bereich. Im Übrigen fällt die Selbsteinschätzung dieser Beschäftigtengruppe relativ positiv aus. Die InteressenpolitikerInnen haben ein ausgeprägtes Bewusstsein ihrer eigenen Leistungsfähigkeit und verfügen auch über die Möglichkeit, dies gegenüber ihren Vorgesetzten zu demonstrieren – ganz offensichtlich ist das eine der subjektiven Voraussetzungen, um die Konflikte und Aushandlungsprozesse erfolgreich im eigenen Interesse führen zu können. Gleichwohl entwickelt auch diese Gruppe keine besonders weitgehenden Vorstellungen eigener Einflussfähigkeit. Die Durchsetzungschancen des eigenen Interesses erscheinen allenfalls mittelmäßig.

6 Die Variationsbreite ist insgesamt hoch. Die Beurteilungsgespräche nehmen zwischen wenigen Minuten und zwei Stunden in Anspruch, im Normalfall beträgt die Länge ungefähr eine Stunde.

(4) Die *Aufrichtigen* nehmen eine grundsätzliche andere Perspektive ein. Die Frage, die sich die Machtlosen und die InteressenpolitikerInnen gleichermaßen stellen, aber entgegengesetzt beantworten, stellt sich den Aufrichtigen gar nicht: Können die eigenen leistungspolitischen Interessen – zumindest ansatzweise – durchgesetzt werden? Die Aufrichtigen sehen das Beurteilungsgespräch weniger als interessenpolitische Einflusschance, sondern nutzen es als ‚Tool‘, um Informationen über sich selbst und das eigene Leistungsverhalten zu gewinnen, mit dem Ziel, am eigenen Leistungsverhalten zu arbeiten. In dieser Gruppe realisiert sich die grundsätzliche Logik von partizipativer Leistungspolitik *als Steuerungsinstrument* am ehesten. Diese Logik haben insbesondere neue Arbeiten im Anschluss an Foucault prägnant herausgearbeitet: Partizipative Leistungspolitik, die Fremdbeobachtung und Selbstanalyse miteinander verbindet, dient zur Modellierung eines „unternehmerischen Selbst“, das geprägt ist durch die reflexive Analyse und Selbstbearbeitung des eigenen Leistungsvermögens. Leistungsbeurteilungen fungieren dabei – wie mit der foucaultschen Pastoralmachtanalyse argumentiert wird – als „Geständnisstechnologien“: Die Beschäftigten durchforschen das eigene Selbst und geben die Ergebnisse dieses Analyseprozesses ihren Vorgesetzten preis (Townley 1994, 1998). Im Ergebnis verschränken sich damit „Selbst- und Fremdführung, Subjektivierung und Kontrolle“ (Bröckling 2003, S. 82).⁷

In der Tat nehmen die Aufrichtigen die Leistungsbeurteilungssituation zum Anlass für eine ehrliche Selbstintrospektion, die auch in kaum verfälschter Weise im Gespräch offenbart wird. Zugleich sind sie an einer realistischen Einschätzung aus Vorgesetztersicht interessiert. Sie schätzen das Vorgesetztenurteil, weil sie ihr Leistungsverhalten entsprechend beiderseits geteilter Vorstellungen von guter Leistung tatsächlich verbessern wollen. Sie möchten mehr über ihr eigenes Leistungsverhalten lernen, und dazu sollen sich Selbst- und Fremdsicht ergänzen.

Wenn beide Einschätzungen auseinanderfallen, soll durch rationale Diskussion eine Annäherung erfolgen. Strategische Momente im Beurteilungsgespräch sind nicht ganz und gar ausgeschlossen, sie dominieren aber nicht den Prozess. Während die Machtlosen das Beurteilungsergebnis als einseitige Vorgabe von Vorgesetztersicht verstehen, die von den Beschäftigten bloß ratifiziert wird, und die InteressenpolitikerInnen es als einen Kompromiss zwischen strategisch orientierten Parteien konzipieren, der dem Abstimmungsmodus des „Verhandelns“ folgt, streben die Aufrichtigen einen Konsens durch wechselseitiges Überzeugen an (entsprechend dem Typus des „Argumentierens“).⁸

Dass ernst und ehrlich gemeinte Mitarbeitergespräche ohne interessenbasierte „Verzerrungen“ angestrebt und erwartet werden, trifft insbesondere für einzelne Beschäftigte aus den hochqualifizierten Angestelltenbereichen zu, insbesondere für Jüngere mit Karriereambitionen. Die Beurteilungsgespräche beschränken sich hier nicht auf die Festlegung einer monetär relevanten Leistungsstufe, sondern werden auch dazu genutzt, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten zu diskutieren. Damit gehen sie über eine retrospektive Bewertung hinaus und beinhalten teilweise Elemente von Zielvereinbarungen.

7 Dass diese Logik – unseren Ergebnissen zufolge – sich vorwiegend bei den Beschäftigten des genannten Typus realisiert, zeigt zugleich die empirischen Grenzen der Pastoralmachtanalyse und der Gouvernementality-Studies. Zu einer ausführlicheren Auseinandersetzung mit diesem theoretischen Ansatz in Bezug auf partizipative Leistungspolitik vgl. Menz 2008b; Menz 2009.

8 Eine solche ehrliche Selbstbeurteilung führt nicht selten dazu, im Ergebnis schlechter abzuschneiden als in einer reinen Top-down-Beurteilung

(5) Der Vollständigkeit halber sei noch ein seltener Typus erwähnt, den wir als den *Aufsässigen* bezeichnen. In einer subversiven Ironisierung des Verfahrens gibt er sich bei der Selbstbeurteilung durchgängig die absoluten Bestnoten, obwohl er keinesfalls glaubt, dass er sie verdient hat, und weiß, dass er von seinen Vorgesetzten gewiss nicht als ein solcher Leistungsträger wahrgenommen wird. Dies dient weniger dem konkreten interessenpolitischen Zweck, Entgelt und Leistungsbedingungen zu beeinflussen – dafür ist sein Argumentationsverhalten im Beurteilungsgespräch viel zu unglaubwürdig und im Ergebnis auch ganz und gar erfolglos (was ihm bewusst ist). Fast schon alltags-anarchistisch sabotiert er das Verfahren, gleichsam als Widerstandsstrategie gegen die Integrationsversuche des Betriebs. Es geht ihm darum, die Verfahren als Scheinpartizipation zu entlarven und der Lächerlichkeit preiszugeben.⁹

Die Typologie zeigt, dass die (wahrgenommenen) interessenpolitischen Einflussmöglichkeiten, die mit der Partizipationsorientierung der Leistungs politik verbunden sind, ganz und gar ungleich verteilt sind. Aus der Individualisierung der Leistungs politik folgen ebenso individualisierte Erfolgchancen von Interessen politik. Die formellen Verhandlungsspielräume, die die partizipativen leistungs politischen Instrumente eröffnen, ziehen keinesfalls automatisch nach sich, dass diese auch tatsächlich für individuelles Interessen handeln genutzt werden. Dass dies lediglich den – wie der Name schon sagt – „InteressenpolitikerInnen“ (in Ansätzen) gelingt, macht deutlich, dass die strategische Inanspruchnahme partizipativer Leistungsentgeltmethoden eine entsprechende interessenpolitische Positionierung voraussetzt. Die Situation der „Machtlosen“ und des „Aufsässigen“ verdeutlicht allerdings wiederum, dass eine solche Positionierung allein nicht ausreichend ist, um daraus auch erfolgreich erscheinende Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Denn diese beiden formulieren zwar durchaus interessenpolitische Positionen, können diese aber nicht strategisch umsetzen. Sie sehen die Aushandlungssituation als zu asymmetrisch an, um tatsächlichen Einfluss gewinnen zu können. Es bedarf also auch entsprechender Ressourcen, diese Interessen durchsetzungsfähig zu machen. Diese Ressourcen lassen sich aufgliedern in Primärmacht- und Sekundärmachtpotenziale (Jürgens 1983). Während Primärmachtpotenziale aus individuellen Machtpositionen wie nicht ersetzbaren Wissens- und Erfahrungsbeständen sowie externen Arbeitsmarktchancen erwachsen, entstehen Sekundärmachtpotenziale aus kollektiv erkämpften Einflusschancen.

Wie einleitend skizziert, schwinden kollektive leistungs politische Regulationsmöglichkeiten im Fall partizipativer Leistungs politik. Dies gilt jedenfalls dann, wenn man solche individualisierten Arrangements mit dem „klassischen“ Modell der Leistungs politik und Interessenrepräsentation vergleicht, wie es etwa im herkömmlichen Akkord- und Prämienlohnmodell mit seiner standardisierten Leistungsdefinition und den zentralisierten Gegenkontrollmöglichkeiten institutionalisiert ist. Gleichwohl sind kollektiv abgesicherte Verfahrensweisen der leistungs politischen Einflussnahme, die als Sekundärmachtressourcen fungieren könnten,

9 Dieses Verhalten ist in keiner Weise typisch. Kaum ein Beschäftigter weist die hier demonstrierte Unabhängigkeit von der gemeinhin als unangenehm erlebten Beurteilungssituation auf, und nicht jeder kann sie sich leisten. Der einzige Befragte, den wir diesem Typus zuordnen konnten, befindet sich kurz vor der Verrentung; sein Gehalt steht aufgrund einer jüngst erfolgten Entgeltreform unter Bestandsschutz. Er hat von seinem Verhalten also weder Vor- noch Nachteile zu erwarten.

auch bei individualisierter Leistungspolitik zu finden. Welche Wirksamkeit sie zeigen, ist Thema des nächsten Abschnitts.

3. Kollektive Absicherung individuellen Interessenhandelns – Reklamationsverfahren in der interessenpolitischen Praxis

Die potenziellen Einflusschancen der Beschäftigten beschränken sich auch bei partizipativ angelegten Leistungsentgeltmethoden nicht auf die Aushandlung im Beurteilungsprozess selbst. In Form von institutionell abgesicherten Verfahren, die die Interessenpolitik der Beschäftigten stärken sollen, ist eine kollektiv unterstützte Einflussnahme vorgesehen, und zwar durch sogenannte Reklamationsverfahren. Ausgehend von der Annahme ungleich verteilter Durchsetzungschancen im individuellen Aushandlungsprozess, sind mit solchen Reklamationsverfahren tariflich oder betrieblich vereinbarte Regelungen festgelegt, mit denen das Ergebnis des Aushandlungsprozesses angefochten werden kann.

Zwar gibt es Reklamationsverfahren in allen Bereichen des Leistungsentgelts, sie erfüllen aber bei Leistungsbeurteilungen (wie auch bei Zielvereinbarungen) eine andere Funktion als bei Akkord- und Prämienlohn. Bei den zuletzt genannten Leistungslohnformen im engeren Sinne beziehen sich die Reklamationen auf kollektiv definierte Vorgabezeiten und sind daher primär für den Fall vorgesehen, dass sich Arbeitsbedingungen seit der letzten Zeiterfassung verändert haben. Auch der Akt der Reklamation selbst ist in der Regel ein kollektiver. Bei Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen hingegen dienen Reklamationsverfahren der Absicherung individuellen Interessenhandelns in Bereichen, in denen eine kollektive Regulierung gerade nicht möglich ist.¹⁰ Reklamationsverfahren sind also als ein Instrument konzipiert, das über kollektive Schutzregelungen die Durchsetzungschancen individuellen Interessenhandelns stärken soll. Das heißt konkret, Reklamationsverfahren sollen die realen Partizipationschancen am Aushandlungsprozess verbessern und vor den Auswirkungen ungleicher Machtpositionen in der Aushandlungssituation schützen. Den Beschäftigten wird damit die Möglichkeit eröffnet, die Ergebnisse der individuellen Aushandlungssituation zum Gegenstand einer Auseinandersetzung auf der Ebene kollektiver Interessenvertretung zu machen. Kennzeichnend ist dabei, dass es die Entscheidung der Beschäftigten selbst ist, solche Reklamationsprozesse in Gang zu setzen. Den Startpunkt für das Greifen kollektiver Regulierungen bildet also wiederum eine individuelle Entscheidung.

10 Das Reklamationsverfahren läuft im Konkreten so ab, dass der Beschäftigte zunächst schriftlich Beschwerde einlegt, und zwar in der Regel, aber nicht zwangsläufig mit Unterstützung des Betriebsrats. Wird der Beschwerde seitens des Arbeitgebers nicht stattgegeben, tritt eine paritätische Kommission zusammen. Im Falle einer Nichteinigung in der paritätischen Kommission scheidet sich die Wege je nach Tarifvertrag. Prinzipiell kann als weiteres Verfahren vereinbart werden, dass eine Einigungsstelle anzurufen ist oder dass im Rahmen eines Organisationsvertretergesprächs die Tarifvertragsparteien hinzugezogen werden. Eine Einigungsstelle kann eine tarifliche Schlichtungsstelle sein, es gibt aber auch die Möglichkeit, eine betriebliche Einigungsstelle einzurichten. In beiden Fällen kann dann vom Arbeitsgericht ein Einigungsstellenvorsitzender eingesetzt werden, der eine endgültige Entscheidung zu dem reklamierten Sachverhalt trifft. Das Organisationsvertretergespräch setzt sich dagegen zu gleichen Teilen aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zusammen, die zu einer mehrheitlichen Einigung gelangen sollen. Gelingt dies nicht, steht dem Arbeitnehmer nur noch der Weg vor das Arbeitsgericht offen.

Unsere empirischen Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Reklamationsverfahren¹¹ zeigen zunächst ganz generell, dass von der Möglichkeit, Reklamationsverfahren zu nutzen, in der Praxis eher in Ausnahmefällen Gebrauch gemacht wird. Betrachtet man die Merkmale derjenigen Beschäftigten genauer, die hier aktiv werden, wird deutlich, dass die interessenpolitischen Differenzierungslinien, wie sie bereits durch die unterschiedlichen Handlungschancen im Beurteilungsverfahren gezogen wurden, eher stabilisiert und verstärkt denn korrigiert werden.

Nur für die „InteressenpolitikerInnen“ ist es eine Selbstverständlichkeit, im Streitfall gegebenenfalls auch den Betriebsrat einzuschalten – also eben nicht nur auf ihre individuellen Ressourcen, sondern auch auf kollektive Einflusschancen zurückzugreifen und einen Reklamationsprozess anzustoßen. Demgegenüber machen die „Machtlosen“ wenig Gebrauch davon. Sie sehen sich nicht nur kaum zu erfolgreichem individuellem Interessenhandeln in der Beurteilungssituation selbst in der Lage; sie sehen auch keine besonderen Chancen, dieses Defizit durch kollektiv basierte Einflussmöglichkeiten auszugleichen. Auch die „Aufrichtigen“ suchen kaum die Unterstützung durch den Betriebsrat und reklamieren nicht – allerdings nicht deshalb, weil ihnen dies als aussichtslos erscheint; vielmehr fehlt ihnen bereits die grundsätzliche Unterscheidungsfähigkeit zwischen „eigenen“ und „fremden“ Zielen, die Basis jeglichen strategischen Interessenhandelns ist. Den „Gleichgültigen“ schließlich erscheinen die Reklamationsverfahren ganz und gar überflüssig. Wenn schon die Leistungsbeurteilungen praktisch folgenlos sind, hat Protest gegen ihren Ablauf erst recht keinen Sinn.

An diesen Ergebnissen wird zunächst deutlich, dass die Reklamationsverfahren nicht dazu in der Lage sind, Defizite in der Primärmachtausstattung auszugleichen. Das zeigt der Fall der „Machtlosen“, die die (negative) Einschätzung ihrer Durchsetzungschancen auch angesichts möglicher Unterstützung des Betriebsrats nicht ändern. Eine „Anreicherung“ der Machtpotenziale durch kollektive Einflussnahme erhöht nicht die Wahrscheinlichkeit von Interessenauseinandersetzungen. Denn: Bei aller Unterstützung durch den Betriebsrat muss der Weg der Reklamation doch von den Beschäftigten selbst beschritten werden.¹² Allerdings sind die Hauptnutzer des kollektiv gestützten Einspruchs auch wiederum nicht diejenigen Beschäftigten, die über die höchsten Primärmachtpotenziale verfügen müssten, nämlich die „Aufrichtigen“, die sich überwiegend aus dem höher qualifizierten Angestelltenbereich rekrutieren. Für die tatsächliche Nutzung der Machtpotenziale ist zusätzlich eine interessenpolitische „Grundaktivierung“ wichtig, die ihnen weitgehend fehlt. Erst aus beidem – einer primärmachtbasierten individuellen Verhandlungsfähigkeit und einem interessenpolitischen Bewusstsein – ergeben sich die Handlungs- und Einflussmöglichkeiten der „InteressenpolitikerInnen“. Dies gilt für den Erfolg in den individualisierten Aushandlungsprozessen genauso wie für die Inanspruchnahme ihrer kollektiv regulierten Unterstützung.

11 Vgl. hierzu Nies 2006, zum Problem der Interessenpolitik bei Leistungsbeurteilungen siehe auch Kratzer/Nies 2008, S. 215ff.

12 Davon auszunehmen sind kollektive Reklamationen, die der Betriebsrat stellvertretend für einen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen vornehmen kann. Dies ändert allerdings nichts daran, dass Gegenstand der Auseinandersetzung die individuelle Leistungsbewertung bleibt und der Beschäftigte damit als Protagonist im Mittelpunkt steht.

Aber welchen Erfolg verspricht der Rückgriff auf die Reklamationsverfahren in der Praxis überhaupt? Wie sind ihre Erfolgsaussichten, sind sie erst einmal in Gang gebracht? Aus Betriebsratsicht entstehen zunächst ganz grundsätzliche Probleme, die aus der leistungspolitischen Dezentralisierungs- und Individualisierungstendenz resultieren. In der konkreten Anwendung von Reklamationsverfahren steht der Betriebsrat vor allem vor der Schwierigkeit, dass letztlich nicht der Beurteilungsinhalt selbst, sondern nur der Beurteilungsprozess von außen überprüft werden kann. Er muss sich zwangsläufig auf Prozesskontrolle beschränken. In den Worten eines der befragten Interessenvertreter:

„Es gibt natürlich viel Kritik an Leistungsbeurteilung an sich, aber ich muss halt eins akzeptieren, es ist nun mal subjektive Geschichte – alles andere ist blauäugig [...]. Und ich als Betriebsrat hab null Chancen, ich würd' es mir auch nicht anmaßen, zu sagen: ‚Du bist nicht richtig beurteilt worden von deinen Vorgesetzten‘, weil ich kenn' deine Leistung nicht. Sondern ich kann relativ schnell erkennen, wo ist der Prozess nicht in Ordnung. Die erste Frage ist mal: Gab es ein Gespräch, gab es eine Vorbereitung, an welchen Punkten machst du's denn fest. Und die ersten [Vorgesetzten] werden schon – fangen schon an zu schwitzen, und dann kann man sagen: ‚Formaler Fehler!‘ [...]. Aber ich würd' mir nicht anmaßen – ich kann's gar nicht – zu sagen beim Thema Arbeitsergebnis: Hat er da eine gute, schlechte, mittelmäßige Leistung gebracht?“

In dem Zitat werden zwei eng miteinander verwobene Probleme deutlich: Die Reklamation und die Überprüfung der Beurteilung ist zum einen deshalb so schwierig, weil der Betriebsrat im Regelfall keinen Einblick in die jeweilige Arbeitssituation und das zu beurteilende Leistungsverhalten hat – anders als der Vorgesetzte, der als „Experte“ für den fraglichen Beurteilungsfall auftreten kann. Der Betriebsrat bleibt notwendig „Außenstehender“, was eine offensive inhaltliche Einflussnahme erschwert. Gleichzeitig fehlen Möglichkeiten einer objektiven Überprüfbarkeit des Beurteilungsergebnisses. Die häufig diskutierte Problematik, welche interessenpolitischen Konsequenzen die mangelnde Mess- und Zählbarkeit von Leistung im Angestelltenbereich hat (Kurdelbusch 2002; Breisig 2004; historisch: Scholz/Steiner 1968), zeigt sich nicht nur im Beurteilungsprozess selbst, sondern konsequenterweise auch in der Überprüfung des Beurteilungsergebnisses im Rahmen einer Reklamation. Im Ergebnis bleibt dem Betriebsrat nichts anders zu tun, als das Einhalten der formalen Regelungen des Beurteilungs- und Reklamationsprozesses zu kontrollieren (vgl. Menz/Siegel 2001, S. 144ff.). Die Möglichkeiten des interessenpolitischen Vertreterhandelns sind damit systematisch begrenzt.

Dem steht – scheinbar paradoxerweise – die Erfahrung aus unseren Untersuchungsbetrieben gegenüber, dass die Reklamationen dennoch in den meisten Fällen erfolgreich verlaufen. Die Gründe dafür können vor allem in einer Art „Präventivwirkung“ von Reklamationsverfahren gesehen werden. Die beurteilenden Vorgesetzten sind in den meisten Fällen bestrebt, weitergehende Auseinandersetzungen zu vermeiden, und agieren in der Regel eher konfliktavers. Bereits die „Drohkulisse“ einer weiteren Eskalation führt in sehr vielen Fällen zu einem Einlenken des Vorgesetzten respektive der Personalabteilung bei einer laufenden Reklamation – sind diese doch selbst am Erhalt des Arbeitsfriedens interessiert. Der Erfolg der Reklamationen ist allerdings nicht zuletzt von der konkreten Ausgestaltung des Verfahrens (z. B. hinsichtlich der letzten Verfahrensstanz: betriebliche Einigungsstelle, tarifliche Schlichtungsstelle oder

Organisationsvertretergespräch) abhängig. Dabei erweisen sich vor allem solche Verfahren als effektiv, die in letzter Konsequenz außerbetriebliche Akteure in die Entscheidung mit einbinden. Obwohl diese Eskalationsstufe in den seltensten Fällen erreicht wird, ergibt sich bereits aus der Möglichkeit, den Konflikt auf außerbetrieblicher Ebene auszutragen, eine erhöhte Konzessionsbereitschaft der Arbeitgeberseite.

Der präventive Effekt der Reklamationsverfahren wirkt sich nicht nur im laufenden Verfahren selbst aus; einen nicht zu unterschätzenden Einfluss hat er auch auf die Aushandlungsprozesse der Beschäftigten im Beurteilungsgespräch selbst. Es werden zahlreiche informelle Einigungen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten erreicht, in denen die mögliche Reklamation und der daran beteiligte Betriebsrat gleichsam als „Hintergrundressource“ individuellen Interessenhandelns dienen. Dies muss nicht immer mit der ausdrücklichen Drohung von Beschäftigtenseite verbunden sein, die Interessenvertretung einzuschalten. Allein der Umstand, dass die Beschäftigten prinzipiell über solche Möglichkeiten verfügen, führt zu einem veränderten Verhalten der beurteilenden Vorgesetzten.

Ein Betriebsrat beschreibt die präventive Wirkung der Reklamationsverfahren wie folgt:

„Der zentrale Punkt ist ja immer der, so Reklamationsinstrumente sind deswegen wichtig, weil die Führungskraft in Legitimationszwang kommt. Das heißt, er muss gegenüber einer dritten, übergeordneten Stelle begründen, warum er das Urteil so und so gefällt hat [...] Dann gibt's Ärger und rauf und runter, und dann bin ich doch bereit, nicht so hart zu urteilen oder nicht so willkürlich zu urteilen, von daher halt ich persönlich sehr viel von diesen Reklamationsmöglichkeiten.“

Obwohl die Reklamationsverfahren das grundlegende Problem mangelnder objektiver Überprüfbarkeit der Beurteilungen nicht lösen können, verhindert allein die erhöhte Begründungsnotwendigkeit, der die Vorgesetzten im Rahmen einer Reklamation ausgesetzt sein würden, dass allzu niedrige Beurteilungswerte vergeben werden. Dies wird deutlich, wenn man die Praxis der Beurteilungen im tariflichen Bereich und mit solchen im außertariflichen Bereich vergleicht, in denen es keine Absicherung durch formelle Reklamationsverfahren gibt. Dort wird von Seiten der Arbeitgeber die Schwankungsbreite dieser Vergütungsbestandteile wesentlich intensiver und auch zu Ungunsten der Beschäftigten genutzt.

Wurde eingangs festgestellt, dass Reklamationsverfahren nicht sonderlich häufig angewendet werden, bedeutet das also mitnichten, dass sie wirkungslos wären. Ihren größten Effekt entfalten sie präventiv, indem sie das individuelle Interessenhandeln auch dann stärken, wenn Beschäftigte nicht explizit auf das Verfahren zurückgreifen. Wesentlich für die Mobilisierung *individueller* Verhandlungspotenziale der Beschäftigten sind also auch in diesem Fall funktionierende *kollektive* Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte.

Für die Betriebsräte bedeutet die Individualisierung der Interessenpolitik allerdings einen tiefgreifenden Form- und Funktionswandel ihrer Tätigkeit. Sie werden von vorausschauenden Kontrolleuren der Leistungsbedingungen immer mehr zu Beratern und Mentoren der Beschäftigten als individuellen Interessenakteuren. Mit anderen Worten: Sie wandeln sich von interessenpolitischen Stellvertretern zu Unterstützern der leistungspolitischen Selbstvertretung. Einer der befragten Betriebsräte bringt dies folgendermaßen auf den Punkt:

„[...] wo ich dann einfach meine Rolle als Betriebsrat einfach dahingehend suche, dass ich den coache. Dass ich sag, und jetzt sagst du dem das, das, das

und das und das, alles was tarifvertraglich relevant ist [...] und versuche, den Mitarbeiter dahingehend zu schulen, zu trainieren, dass der selber in der Lage ist, das zu reklamieren bei seiner Führungskraft.“

Die Aufgaben der Betriebsräte beginnen nicht erst dann, wenn eine formale Reklamation in Gang gesetzt wurde. Es gilt, die „Selbstvertretungsfähigkeiten“ der Beschäftigten bereits dort zu fördern, wo es noch gar nicht zu offiziellen Konflikten gekommen ist, etwa in der Vorbereitung auf die Beurteilungsgespräche. Aber auch wenn der Beschwerdeweg einmal betreten ist, bedeutet dies nicht einfach eine Rückkehr zum Stellvertreterhandeln. Die betroffenen Beschäftigten bleiben weiterhin wichtige Protagonisten des Verfahrens; die Aufgaben der Betriebsräte liegen darin, sie anwaltschaftlich zu unterstützen und im individuellen Interessenhandeln zu stärken.

Im Ergebnis heißt dies: Mit der Tendenz zur Dezentralisierung und Individualisierung von *Leistungspolitik* wird auch im Bereich der *Interessenpolitik* das Verhältnis zwischen individuellem Handeln und kollektiver Regulierung neu bestimmt. Die „Leistungssubjekte“ werden als interessenpolitische Akteure aufgewertet, treten damit aber nicht in notwendig Konkurrenz oder Widerspruch zum Betriebsrat als dem „herkömmlichen“ zentralen Akteur und können ihn erst recht nicht ersetzen. Die institutionalisierte Interessenvertretung bleibt in mindestens zweierlei Hinsicht relevant, wenn das individuelle Interessenhandeln der Beschäftigten effektiv unterstützt werden soll: Die Betriebsräte sind wichtig für die Setzung kollektiver Normen, die die leistungs- und interessenpolitischen Verhandlungs- und Ablaufprozesse absichern, und sie fungieren als Anwälte und Mentoren derjenigen Beschäftigten, die sich den Herausforderungen der leistungspolitischen „Selbstvertretung“ stellen möchten.

Die Differenzierungstendenzen der individualisierten Leistungspolitik können damit allerdings kaum ausgeglichen werden – erfolgreiche Leistungspolitik wird zunehmend abhängig von individuellen Ressourcen und Fähigkeiten. Und gerade diejenigen, die Adressaten einer klassischen Schutzpolitik sein müssten (in unserer Typologie: die „Machtlosen“), werden von den neuen Instrumenten kaum erreicht.

4. Resümee: Grenzen neuer Interessenpolitik

Sollen abschließend die Möglichkeiten und Grenzen von (kollektivem und individuellem) Interessenhandeln im Kontext von individualisierter Leistungspolitik abgeschätzt werden, muss zunächst differenziert werden: An welchem Maßstab bemisst sich überhaupt, was als Erfolg anzusehen ist?

Nimmt man das überkommene tayloristische Arrangement der Leistungspolitik und der Interessenvertretung als Kontrastfolie, fällt die Bilanz der befragten Betriebsräte insgesamt – man muss wohl sagen: realistischere – negativ aus (Nies 2006). Prozessorientierte Varianten der Interessenpolitik, wie sie die Reklamationsverfahren bei Leistungsbeurteilungen darstellen, erscheinen ihnen ganz klar als die schlechtere Alternative gegenüber verbindlichen kollektiven Regelungen im Rahmen solcher Leistungsentgeltmethoden, die mit mess- und zählbaren Größen arbeiten (und entsprechend hinsichtlich der konkreten Höhe der Leistungsanforderungen mitbestimmungspflichtig sind). Die interessenpolitische Forcierung von Reklamationsverfahren ist in erster Linie eine Reaktion darauf, dass die individualisierenden Leistungsentgeltformen (etwa Leistungsbeurteilungen oder auch Zielvereinbarungen) keine umfassende Definition der Leistungsgrößen und -maß-

stäbe mehr zulassen und damit eine zentralisierte Gegenkontrolle der Leistungsbedingungen erheblich erschweren. Die Reklamationsverfahren sind gleichsam die „beste Lösung“ angesichts des „worst case“: des Verlusts von Leistungspolitik als einstmals „konsolidiertes Verhandlungsfeld“ (Düll/Bechtle 1988). Dieser Einflussverlust auf die Leistungsbedingungen kann auch durch die neu entstehenden dezentralen Handlungspotenziale der „Leistungssubjekte“ selbst nicht grundsätzlich ausgeglichen werden. Wie wir gesehen haben, gelingt es bestenfalls bestimmten Gruppen von Beschäftigten – und auch ihnen nur partiell –, entsprechende Handlungsressourcen zu mobilisieren.

Ein wenig anders fällt die Einschätzung aus, wenn man nicht den klassischen (gewerblichen) Leistungslohnbereich, sondern die traditionell leistungspolitisch kaum regulierten Angestelltentätigkeiten in den Blick nimmt. Hier stehen mit partizipativen Leistungsbeurteilungen und Reklamationsverfahren häufig erstmals überhaupt konkret definierte Instrumente zur Verfügung, die der Beschäftigtenseite „offiziell“ Einfluss auf die Leistungsbedingungen erlauben. Allerdings herrschen hier bislang eher Nutzungsformen vor, die die Partizipationselemente zur Selbststeuerung und -optimierung verwenden, als solche, die deren interessenpolitischen Potenziale ausschöpfen.

Zumindest ambivalent dürfte die individualisierte Leistungs- und Interessenpolitik zu bewerten sein, wenn man sie nicht am (kurzfristigen) Effekt hinsichtlich der Leistungsbedingungen bemisst, sondern die Frage nach den (langfristigen) interessenpolitischen Möglichkeiten zur Mobilisierung und Einbindung der Beschäftigten stellt. Partizipative Leistungspolitik und Reklamationsverfahren als ihr interessenpolitisches Pendant bergen grundsätzlich die Chance in sich, Beschäftigte interessenpolitisch neu zu aktivieren, da diese notwendigerweise stärker selbst in die Auseinandersetzungen eingebunden sind.¹³ Im Gegensatz zu dieser prozessorientierten Regulierung bieten verbindliche kollektive Leistungsstandards zwar eine hohe Sicherheit, erfordern aber keine aktive Beteiligung der Beschäftigten. Die offenere Variante der Reklamationsverfahren ist damit nicht nur im Sinne der Notwendigkeit zu verstehen, auf dezentrale Leistungssteuerung adäquat zu reagieren, sie könnte auch eine Chance bieten, Interessenpolitik – als neu abgestimmte Verbindung zwischen Selbst- und Stellvertretung – neu zu beleben. Sie bildet zugleich ein Beispiel dafür, dass der vielfach geforderte Bewusstseinswandel der Akteure kollektiver Interessenpolitik (z.B. Trautwein-Kalms 1995; Müller-Jentsch 1998; Kratzer 2006; Deiß/Schmierl 2005), stärker an individuellen Interessen ansetzen und daran anknüpfend individuelle Aushandlungsprozesse zu unterstützen und kollektiv abzusichern, bereits in vollem Gang ist.

13 Dass die tatsächliche Nutzung dieser Aktivierungschancen hinsichtlich verschiedener Beschäftigtengruppen unterschiedlich verteilt ist, hat unsere Typologie gezeigt.

Literatur

- Bahn Müller, R. 2001: Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen – Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe. München/Mering
- Bender, G. 2000: Dezentral und entstandardisiert – Neue Formen der individuellen Entgeltdifferenzierung. Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 7 (2) (2000), S. 157-179
- Breisig, T. 2004: Vergütung nach Leistung und Erfolg. Neuere Trends in der betrieblichen Entlohnung zwischen Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung. Arbeitsrecht im Betrieb, 7 (2004), S. 389-394
- Bröckling, U. 2003: Das demokratisierte Panopticon. Subjektivierung und Kontrolle im 360°-Feedback. In: Honneth, A./Saar, M. (Hg.): Michel Foucault: Zwischenbilanz einer Rezeption. Frankfurter Foucault-Konferenz 2001. Frankfurt a. M., S. 77-93
- Deiß, M./Schmierl, K. 2005: Die Entgrenzung industrieller Beziehungen - Vielfalt und Öffnung als neues Potential für Interessenvertretung? Soziale Welt, 56 (2/3) (2005), S. 295-316
- Dröge, K./Marrs, K./Menz, W. (Hg.) 2008: Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin
- Düll, K./Bechtle, G. 1988: Die Krise des normierten Verhandlungssystems – Rationalisierungsstrategien und industrielle Beziehungen im Betrieb. In: Bolte, K. M. (Hg.): Mensch, Arbeit und Betrieb. Weinheim, S. 215-244.
- Foucault, M. 1977: Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. Frankfurt a. M.
- Frühwacht, M. 1971: Leistungszulagen für Zeitlöhner aufgrund persönlicher Bewertung. Berlin u. a.
- Iwer, F./Ohl, K./Wagner, H. 2008: Arbeit und Leistung. Entwicklungen und Perspektiven in einem Kernfeld der Betriebs- und Tarifpolitik, in: Wagner, Hilde (Hg.): Arbeit und Leistung - gestern & heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg, S. 227-249
- Jürgens, U. 1983: Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß - eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U./Naschold, F. (Hg.): Arbeitspolitik. Leviathan, Sonderheft 5. Berlin
- Kratzer, N. 2006: Zielvereinbarungen als Instrument der Leistungs politik. In: Huber, B./Burkhard, O./Wagner, H. (Hg.): Perspektiven der Tarifpolitik. Im Spannungsfeld von Fläche und Betrieb. Hamburg, S. 146-159
- Kratzer, N./Menz, W./Nies, S./Sauer, D. 2008: Leistungs politik als Feld „umkämpfter Arbeit“. Prokla, 38 (1) (2008), S. 11-26
- Kratzer, N./Nies, S. 2008: Leistungsgestaltung im Angestelltenbereich. Chancen und Risiken der ERA-Umsetzung. Bericht an die Hans-Böckler-Stiftung. München
- Kurdelbusch, A. 2002: Variable Vergütung in deutschen Großunternehmen - Entgeltsysteme zwischen Flexibilisierung und Flächentarifvertrag. Dissertation. Bochum
- Menz, W. 2008a: Leistungs politik im Umbruch. In: Zwengel, R. (Hg.): Gesellschaftliche Perspektiven: Arbeit und Gerechtigkeit. Jahrbuch der Heinrich-Böll-Stiftung Hessen, Band VIII (2007). Essen, S. 137-162
- Menz, W. 2008b: „Techniken, welche nutzbringende Individuen fabrizieren“. Was nützt Foucault für eine kritische Analyse von Leistungsbeurteilungsverfahren? In:

- Dröge, K./Marrs, K./Menz, W. (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin, S. 91-121
- Menz, W. 2009: Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungspolitik. Wiesbaden (im Erscheinen)
- Menz, W./Siegel, T. 2001: Markt statt Normalleistung – Denkmuster der Leistungs(lohn)politik im Wandel. In: Ehlscheid, C./Mathes, H./Scherbaum, M. (Hg.): "Das regelt schon der Markt!" – Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik. Hamburg, S. 133-152
- Menz, W./Siegel, T./Vogel, M. 2003: Leistungs- und Interessenpolitik aus der Perspektive von Beschäftigten. Abschlussbericht an die Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt a. M.
- Müller-Jentsch, W. 1998: Krise oder Modernisierung der kollektiven Interessenrepräsentation? Über die Zukunft der Mitbestimmung. In: Cattero, B. (Hg.): Modell Deutschland – Modell Europa. Probleme Perspektiven. Opladen, S. 139-211
- Nies, S. 2006: Individualisierte Arbeitswelt – Neue Anforderungen für kollektive Interessenvertretung. Eine Untersuchung zur kollektiven Unterstützung individueller Interessen am Beispiel von Reklamationsverfahren bei variablem Entgelt. Diplomarbeit, München
- Sauer, D. 2005: Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg
- Scholz, K./Steiner, W. 1968: Leistungsbewertung und Leistungsentlohnung für Angestellte. Frankfurt a.M.
- Townley, B. 1994: Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work. London/Thousand Oaks/New Dehli
- Townley, B. 1998: Beyond good and evil. Depth and Division in the Management of Human Resources. In: McKinlay, A./Starkey, K. (Hg.): Foucault, Management und Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self. London, S. 191-210
- Trautwein-Kalms, G. 1995: Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen. Berlin
- Trinks, K./Döhl, V./Sauer, D. 2008: Arbeit unter Druck. Zur Arbeits- und Leistungssituation in den Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie. In: Wagner, H. (Hg.): Arbeit und Leistung - gestern & heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg, S. 13-31
- Voswinkel, S. 2005: Die Organisation der Vermarktlichung von Organisationen - Das Beispiel erfolgsbezogenen Entgelts. In: Jäger, W./Schimank, U. (Hg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Wiesbaden, S. 287-312

Andreas Boes¹, Tobias Kämpf²

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

1. „Offshoring“– Hochqualifizierte und die globalisierte Arbeitswelt

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

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

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

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

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

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

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

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

nauer: im Bereich Software-Entwicklung und IT-Services⁴ – gezeigt und kritisch diskutiert werden. Im Zentrum stehen dabei die Beschäftigten und ihr Umgang mit der Veränderung zentraler Parameter ihrer Arbeit. Neben der Veränderung der Arbeit selbst soll dabei vor allem die Frage gestellt werden, welche Folgen sich daraus für die „Interessenidentitäten“ (Boes/Trinks 2006) der Hochqualifizierten und ihre Strategien des Interessenhandelns ergeben.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Neue globale Produktionsmodelle in der IT-Industrie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Die Perspektive der Beschäftigten – Lohnarbeitserfahrungen in neuer Qualität

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

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

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

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

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

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

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

3.2 Veränderte Anerkennungsordnungen in ökonomisierten Unternehmenskulturen

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

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

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

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

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

3.3 Verschobene Kräfteverhältnisse und die Neubestimmung des Verhältnisses zum Management

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Literatur

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

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

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

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

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

Kommentar zum Artikel „Hochqualifizierte in einer globalen Arbeitswelt: Von der Erosion der ‚Beitragsorientierung‘ zu neuen Arbeitnehmeridentitäten“ von Andreas Boes und Tobias Kämpf

Nicole Mayer-Ahuja und Patrick Feuerstein (SOFI Göttingen)

Ein Wort vorweg: Die Anfrage, einen Kommentar zu diesem Aufsatz zu schreiben, hat uns besonders gefreut, weil wir in unserem laufenden DFG-Projekt zu „IT-Offshoring“¹ zwischen Deutschland und Indien ganz ähnliche Fragen bearbeiten und dabei ohnehin viel Boes/Kämpf’sches lesen. Nun sind wir in der glücklichen Situation, kritisieren zu können, ohne selbst einen kompletten Aufsatz „liefern“ zu müssen, und können es uns leisten, auf anderweitige Publikationen zu verweisen.² Gleichzeitig ist diese Form der kollegialen Auseinandersetzung natürlich nicht unproblematisch, doch wir hoffen, dass sie im neuen Online-Format Schule macht, so dass auch unsere Arbeiten über kurz oder lang in die Schusslinie geraten. Doch nun zum Text:

In ihrem lesenswerten Artikel untersuchen Boes und Kämpf die Auswirkungen der zunehmenden Internationalisierung hochqualifizierter IT-Dienstleistungsarbeit (hier als „Offshoring“ bezeichnet) auf die Arbeitsrealität und das Interessenhandeln von Beschäftigten. Der Text bietet eine gute Zusammenfassung der Forschungsergebnisse aus einem Jahrzehnt Münchner IT-Studien, und wirft eine ganze Reihe von Fragen auf, die wir für wissenschaftlich und politisch hochbrisant und diskussionswürdig halten. Unsere Kritik lässt sich grob in drei Punkten zusammenfassen: wir vermissen den Verweis auf die *örtliche Verankerung* angeblich „virtueller“ IT-Arbeit; auf die *Ungleichmäßigkeit* der Branchenentwicklung in verschiedenen Weltregionen; und schließlich auf die *Uneinheitlichkeit* der Erfahrungen von Beschäftigten mit der Internationalisierung von IT-Arbeit. Kurz und gemein: in dem Text von Boes und Kämpf geht es nicht um „Hochqualifizierte in einer globalisierten Arbeitswelt“, wie der Titel nahe legt, denn „die“ Hochqualifizierten gibt es ebenso wenig wie „die“ globalisierte IT-Industrie. Es geht um IT-Beschäftigte in Deutschland – ein absolut legitimer Fokus, den man allerdings beim Namen nennen sollte.

Unser erster Kritikpunkt betrifft denn auch das Fehlen von Hinweisen auf die *örtliche Verankerung* von IT-Arbeit. Die Internationalisierung der IT-Produktion basiert Boes und

¹ Nähere Informationen zum Projekt unter <http://www.sofi-goettingen.de/?id=641>

² Mayer-Ahuja, Nicole; Feuerstein, Patrick (im Erscheinen): 'Everywhere is becoming the same'? Labour utilisation, regulation and the inherent tensions in transnational IT-production". In: Work organisation, labour & globalisation.

Mayer-Ahuja/Feuerstein (im Erscheinen): Softwareprogrammierung zwischen Deutschland und Indien. Zur Qualität von Arbeitsverhältnissen in transnationalen IT-Unternehmen. In: Ahlers, Elke; Beese, Birgit; Ziegler, Astrid (Hg.): Beschäftigte in der Globalisierungsfalle? Münster; Mayer-Ahuja (2008): Betriebliche Sozialordnung im Zeichen transnationaler Arbeit: Überlegungen anhand der Softwareprogrammierung zwischen Deutschland und Indien. In: Becke, Guido; Senghaas-Knobloch, Eva (Hg.): Flexible Arbeitsformen aus der Perspektive sozialer Nachhaltigkeit, Münster u.a., 153-167; Mayer-Ahuja;Feuerstein, Patrick (2007): IT-Labour goes Offshore. Regulating and Managing attrition in Bangalore, SOFI Working Paper 2; verfügbar unter http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Textarchiv/SOFI_working_paper_2_2007.pdf

Kämpf zufolge vor allem auf einem Produktivkraftsprung, denn das Internet sei durch „nicht-proprietäre Technikstandards“ und zunehmende weltweite Verfügbarkeit zu einem globalen „Informationsraum“ geworden, der nicht nur eine zentrale „Basisinfrastruktur der Globalisierung“ darstelle, sondern zudem für Tätigkeiten, deren „Arbeitsgegenstand und -mittel digitalisierbare Informationen und Informationssysteme sind, zu einem neuen ‚Raum der Produktion‘“ werde. Dieser neue Raum der Produktion bilde die Grundlage, Arbeiten am gleichen Arbeitsgegenstand (der natürlich ein digitaler ist) zeitgleich und ortsunabhängig durchführen zu lassen. Was aber heißt das genau? Dass ein neuer „Raum der Produktion“ die konkreten Orte der Produktion überbrückt und verbindet, ohne sie dabei aufheben zu können? Dies bleibt in dem Artikel leider unklar. Zwar erwähnen die Autoren, dass die Arbeit selbst natürlich keineswegs entbettet oder virtuell werde, sondern „nur“ Raum und Zeit verdichtet, so dass man unabhängig (im Text verschämt in Anführungszeichen gesetzt) vom konkreten Arbeitsort kooperieren könne. Doch genau das mitunter konflikthafte Wechselspiel zwischen auf verschiedene Standorte verteilter Software-Entwicklung und der nach wie vor sehr konkreten lokalen Einbettung von Arbeit kommt nicht zur Sprache. Und so bleibt die „neue Geographie“, die sich im Zuge der Internationalisierung herausbilden soll, auch etwas schemenhaft. Man würde bei einer neuen „*Geographie*“ doch eine differenzierte Struktur erwarten, eine Art Landkarte, die unterschiedliche Bereiche, Standorte etc. in ihrer Relation zueinander beschreibt – doch der Fokus bleibt auf Deutschland gerichtet; die „Verortung“ von Beschäftigten in verschiedenen Weltregionen bleibt unerwähnt. Damit entgehen den Autoren unseres Erachtens gerade die besonders spannenden Aspekte transnationaler IT-Arbeit: etwa die vielfältigen Konfliktkonstellationen, die sich in deutsch-indischen Projektteams aus sehr unterschiedlichen Ausbildungswegen und biographischen Konstellationen, Karriere-mustern und Statusvorstellungen oder auch schlicht daraus ergeben, dass spontane Mehrarbeit im deutschen, individuell motorisierten Teamteil leichter machbar ist als für indische Kollegen, die sich nach den Abfahrtszeiten der Firmenbusse richten müssen, um überhaupt eine chronisch verstopfte Peripherie-Metropole zu durchqueren. Virtuelle Arbeit hin oder her – es ist nach wie vor keineswegs unerheblich für Arbeitsorganisation und Arbeitserfahrung, ob man (in Anlehnung an einen Boes’schen Sammelband-Titel) in Bangalore oder Böblingen sitzt.

Dies führt uns zum zweiten Punkt, der *Ungleichmäßigkeit der Branchenentwicklung*. Boes und Kämpf sprechen in ihrem Text fortgesetzt von „der IT-Industrie“ und deren Entwicklungsdynamik, und tatsächlich lässt sich (aufgrund der dominierenden Stellung speziell der US-amerikanischen IT-Branche) eine gewisse Ausstrahlung von den Zentren „auf den Rest der Welt“ kaum bestreiten. Immerhin hat z. B. die im Text erwähnte Dot-Com-Blase unzweifelhaft zu weltwirtschaftlichen Turbulenzen geführt. Man muss sogar davon ausgehen, dass die erstarkenden IT-Zentren in Indien oder China durch die Gründung von Niederlassungen US-amerikanischer oder europäischer Konzerne oder durch Kooperation mit „westlichen“ Kunden immer enger mit der europäischen und US-amerikanischen IT-Industrie verbunden werden. Doch diese Verbindung beinhaltet keineswegs eine gleichgerichtete Entwicklung, wie die Rede von einer globalisierten Arbeitswelt nahe legt. Im Gegenteil: Die indische IT-Industrie zum Beispiel erlebte ihren größten Boom, als und *weil* die IT-Industrie in den Zentren in genau die Krise schlitterte, deren Konsequenzen Boes und Kämpf so anschaulich schildern. Zu Beginn des neuen Jahrtausends verschärfte z. B. die US-Regierung die Einreisebestimmungen für indische IT-Spezialisten, um die Arbeitsplätze in der krisengeschüttelten Branche zu schützen –

und prompt expandierten IT-Firmen *in Indien*, die davon profitierten, dass nicht nur mehr hochqualifizierte Beschäftigte im Lande blieben, sondern auch Kunden aus den kapitalistischen Zentren auf der Suche nach kostengünstigen Angeboten zunehmend IT-Aufträge nach Indien vergaben (und so natürlich die Krise der heimischen IT-Industrie verschärften). Manche europäischen und US-amerikanischen IT-Firmen profitierten von diesem Boom (etwa in ihren indischen Niederlassungen), andere leiden bis heute unter der wachsenden Konkurrenz aus der Peripherie. Auf jeden Fall aber ist klar, dass nicht „die IT-Industrie“ seit 2001 in der Krise steckt: Es gibt keine gleichgerichtete Entwicklung, und entsprechend wiederholt sich in Indien auch nicht verspätet, was die IT-Branche in Deutschland in den 90er Jahren durchlebt hat. Vielmehr muss man davon ausgehen, dass sich an verschiedenen Standorten sehr unterschiedliche Formen von IT-Produktion herausbilden. Wir haben es letztlich mit einer (etwa durch die Produktionsstrategien transnational agierender Konzerne) weltweit engstens verbundenen, aber in sich notwendig ungleichmäßigen Entwicklung zu tun, wie sie das kapitalistische Weltsystem immer ausgemacht hat.

Entsprechend sind auch die Arbeitserfahrungen und -identitäten von Hochqualifizierten durch immense *Uneinheitlichkeit* geprägt, und die Boes/Kämpf'schen Prognosen zu den Auswirkungen der Internationalisierung bekommen zwangsläufig partikularen Charakter. „Offshoring“ mag für deutsche IT-Beschäftigte mit nachlassender Arbeitsmarkt-Macht und Verunsicherung verbunden sein – in Indien dagegen erzeugt die starke Nachfrage einheimischer und ausländischer IT-Unternehmen nach qualifizierten Arbeitskräften relative Beschäftigungssicherheit für Engineers, die in zwar steigender, aber immer weniger ausreichender Zahl die Universitäten verlassen. Verlieren deutsche IT-Beschäftigte zunehmend die Zuversicht in eine voraussehbare und verlässliche Karriere im eigenen Unternehmen, so verschulden sich ihre indischen Kollegen in Erwartung rapider Gehaltssteigerungen und strahlender Karriereverläufe teilweise schon in ihrer Probezeit derart, dass die Tilgungsraten das Einstiegsgehalt bei weitem übersteigen. Auch was die Unternehmenskulturen betrifft, scheinen sich widersprüchliche Entwicklungen abzuzeichnen: Führt die Branchenkrise in Deutschland laut Boes und Kämpf zu einem „Kulturbruch“ in den Unternehmen, werden vormals „kommunitaristische Kulturen“ zunehmend ökonomisiert und vormalige „Experten“ auf „bloße Arbeitskräfte“ reduziert, so entstehen speziell in den indischen Servicefirmen, die als Vorreiter des neuen globalen IT-Geschäftsmodells genannt werden,³ Unternehmenskulturen, die zwar offener hierarchisch sind, aber durch die Atmosphäre einer immer dauernden Klassenfahrt durchaus an Stimmungsbilder aus dem deutschen „New-Economy-Hype“ erinnern. Entsprechend lassen sich auch die von Boes und Kämpf so eindrücklich geschilderten Erfahrungen hochqualifizierter Beschäftigter mit der „Verbreitung und Verstetigung von Unsicherheit“, der „Ökonomisierung der betrieblichen Anerkennungsordnungen“ und einem zu Lasten der Beschäftigten „verschobenen Kräfteverhältnis zwischen Beschäftigten und Management“ kaum verallgemeinern. Es ist zu begrüßen, dass die Autoren von „widersprüchliche[n], differenzierte[n] Bewusstseinsselemente[n]“ statt „einfachen und geradlinigen Aneignungsmustern“ in der subjektiven Verarbeitung des Internationalisierungsschubs durch die Beschäftigten ausgehen und folglich nach „Rissen und Brüchen im ‚Bewusstsein‘ der

³ Vgl. 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', bezogen am 02.09.2008 unter: http://www.export-it.de/img/content/arbeitspapier3_final.pdf

Hochqualifizierten“ suchen, die dann in einer unterschiedlich stark ausgeprägten Abkehr von der Beitragsorientierung zum Ausdruck kommen. Die Differenzierung der Entwicklungsdynamik müsste unserer Meinung nach jedoch nicht nur auf das innersubjektive Bewusstsein bezogen werden, sondern auch auf verschiedene Beschäftigtengruppen. Selbst wenn wir nur Deutschland in den Blick nehmen, treffen wir in unseren Interviews auf Beschäftigte, die trotz unbefristeten Vertrages um ihren Arbeitsplatz fürchten, sich durch Standardisierung und autoritärer werdende Managementmethoden in ihrem Status als relativ eigenständig arbeitende Experten bedroht fühlen etc. Doch gleichzeitig hat diese spezifische Gruppe im Rahmen transnationaler Projektteams und gerade *durch* die grenzüberschreitende Kooperation eine Aufwertung ihres Status erfahren, denn in der deutschen Produktfirma unseres Samples werden Projektleitern und Programmierern mit langjähriger Berufs- und Unternehmenserfahrung gezielt Leitungsfunktionen in transnationalen Projektteams übertragen, um die Kollegen in der indischen Niederlassung zu schulen, fachlich anzuleiten und zu kontrollieren. Auch die Arbeitserfahrungen und -identitäten deutscher und indischer Beschäftigter hängen also engstens miteinander zusammen, sind aber notwendigerweise sehr verschieden und teilweise sogar entgegengesetzt – und müssen entsprechend gesondert untersucht werden.

Internationalisierung der IT-Industrie bedeutet demnach aus unserer Sicht vor allem eins: dass notwendig Uneinheitliches, Ungleichgewichtiges und Unregelmäßiges miteinander kombiniert wird. Dies erzeugt Spannungsverhältnisse, deren Erforschung unabdingbar ist – nicht nur um die „neue Geographie der IT-Industrie“ wissenschaftlich zu vermessen, sondern auch um sich der IT-Branche politisch anzunähern. Aus politischer und speziell aus gewerkschaftlicher Sicht ist die wohl interessanteste These von Boes und Kämpf, dass unter deutschen IT-Beschäftigten „neue Arbeitnehmeridentitäten“ an Bedeutung gewinnen, die auch kollektive Formen der Interessenvertretung denkbar machen. Die Interessen von Beschäftigten auch angesichts zunehmender Internationalisierung kollektiv zu verteidigen, wird aber nur möglich sein, wenn man gründlich die Konflikt- und Solidaritätspotentiale sondiert, die sich aus Offshoring ergeben – in Deutschland, aber eben gerade auch über Deutschland hinaus.

Antwort zum Kommentar von Nicole Mayer-Ahuja und Patrick Feuerstein

Andreas Boes, Tobias Kämpf

Wir begrüßen es sehr, dass die HerausgeberInnen der AIS-Studien das neue Heft für Kommentare und Debatten öffnen. Es wäre erfreulich, wenn auf diesem Wege ein neues Medium für eine produktive Auseinandersetzung zu aktuellen Forschungsergebnissen und neuen theoretischen Beiträgen der Arbeits- und Industriosociologie entstehen könnte. Eine Belebung und Intensivierung der Diskussionskultur kann der Weiterentwicklung der Disziplin wertvolle neue Impulse geben. Deswegen haben wir uns über die fundierte und konstruktive Kritik der Göttinger KollegInnen gefreut – und sind gerne bereit, unsererseits mit einer „Antwort“ zu reagieren.

Der Kommentar von Nicole Mayer-Ahuja und Patrick Feuerstein bezieht sich auf drei inhaltliche Ebenen unseres Beitrags: die Bedeutung der „örtlichen Verankerung“ von IT-Arbeit, die „Ungleichmäßigkeit“ der Branchenentwicklung an verschiedenen Standorten der IT-Industrie und schließlich die „Uneinheitlichkeit“ der Erfahrungen von Beschäftigten mit der Internationalisierung in der IT-Industrie. Insgesamt lässt sich ihr Kommentar als eine Forderung nach „mehr Differenzierung“ bei der Analyse von Internationalisierungsprozessen lesen. Da wir uns in unserem Aufsatz vor allem auf die Frage nach den Reaktionsmustern von IT-Beschäftigten in Deutschland und die Entwicklung ihrer Interessenidentitäten konzentriert haben, mussten wir zur Strukturanalyse der Branche und zu ihrer Internationalisierung vor allem auf unsere Veröffentlichungen verweisen. Forschungsstrategisch sind die Einwände der KollegInnen weiterführend und instruktiv. Deshalb nehmen wir gerne noch einmal die Gelegenheit wahr, mit Blick auf die Internationalisierung in der IT-Industrie weitere Differenzierungen zu leisten.

Insbesondere der Einwand, dass es heute nicht *die* IT-Industrie gibt, trifft dabei von unserer Seite auf große Zustimmung. Schon 2002 haben wir in einer ausführlichen Studie über die deutsche IT-Industrie die Differenziertheit dieser Branche und ihren historischen Entwicklungs- und Ausdifferenzierungsprozess ausführlich herausgearbeitet (Boes/Baukrowitz 2002). Gerade im Umfeld des New Economy Hypes, in dem oftmals die komplexe und historisch gewachsene Branche mit dem kleinen Segment der Start-up-Unternehmen der Dot.com-Generation verwechselt wurde, erschien uns die Betonung der Vielschichtigkeit der IT-Industrie notwendig. Nicht nur die Unterscheidung zwischen den Sektoren (u. a. Hardware-Industrie, TK-Bereich sowie Software- und IT-Dienstleistungsbereich) war dabei wichtig, sondern auch ein differenzierter Blick auf die unterschiedliche Kultur der Arbeitsbeziehungen. Mit Blick auf die gegenwärtige Internationalisierungsdynamik in der Branche gilt die Notwendigkeit einer differenzierten Perspektive umso mehr. Zu Recht verweisen die KollegInnen aus Göttingen deshalb auf die „Ungleichmäßigkeit“ der Branchenentwicklung. Dabei ist es unstrittig, dass sich die anhaltende Wachstumsdynamik der indischen IT-Industrie nicht mit der Entwicklung der deutschen IT-Dienstleistungsindustrie vergleichen lässt. Letztere begegnet der neuen Phase der Internationalisierung vornehmlich im Sinne des Szenarios „Internationalisierung unter Druck“. Im Ge-

gensatz dazu erleben indische IT-Dienstleistungs-Unternehmen wie Tata, Infosys oder Wipro die Internationalisierung als „Erfolgsstory“ und bewegen sich daher in einem deutlich anderen, strategischen Entwicklungsszenario als deutsche oder auch viele US-amerikanische IT-Unternehmen (Boes et al. 2006ba, 2007a). Hintergrund hierfür ist nicht alleine die ökonomische Krise der IT-Industrie in den Zentren. Wesentlich für die unterschiedliche Entwicklungsdynamik ist auch, dass die indischen IT-Unternehmen „auf der grünen Wiese“ innovative Produktionsmodelle für IT-Dienstleistungen aufbauen konnten, die von Anfang an strategisch auf eine „global delivery“ ausgerichtet wurden. Demgegenüber erkannten die wichtigsten europäischen IT-Dienstleister die neuen strategischen Potenziale der Internationalisierung erst spät und wurden oftmals erst von den Kunden in Richtung Internationalisierung „getrieben“. Vor dem Hintergrund veränderter Märkte mussten dann unter großem Druck bestehende, über Jahre gewachsene Prozesse mühsam den Anforderungen einer „global delivery“ angepasst werden. Dies ging mit gravierenden Veränderungen der Arbeit einher, war häufig von Personalabbau begleitet und stieß daher oft auf den Widerstand deutscher oder US-amerikanischer Belegschaften.

Aus unserer Perspektive entscheidend ist jedoch nicht nur die „Ungleichmäßigkeit“ dieser Entwicklungsszenarien, sondern vor allem auch ihre wechselseitige „Verschränkung“ und Durchdringung. So werden zum Beispiel indische IT-Dienstleister heute zu Konkurrenten für deutsche IT-Dienstleister auf „ihrem“ deutschen Heimatmarkt, den letztere früher – u. a. gestützt auf enge, kaum marktlich zu bezeichnende, Beziehungen und über Jahre gepflegte Partnerschaften zu Kunden – „selbstverständlich“ kontrollieren konnten. Anders als zum Beispiel der Begriff „Offshoring“ suggeriert, zeigt sich hier anschaulich, dass sich die Internationalisierung im Bereich IT-Services und Software-Entwicklung keinesfalls als „Einbahnstraße“ erweist. Nicht einseitige Abhängigkeiten zwischen Zentrum und Peripherie, sondern wechselseitige Interdependenzen strukturieren heute die Entwicklung der zunehmend komplexen Branche, die nur noch im Sinne einer global vernetzten „Welt-IT-Industrie“ zu verstehen ist. Auch nationale IT-Industrien, wie zum Beispiel die „deutsche“ IT-Industrie, sind dann als Teil einer globalen IT-Industrie und in ihrer Einbettung in globale Branchenstrukturen zu untersuchen.

Diese komplexen Internationalisierungsprozesse bilden auch den Hintergrund für die Frage nach der „örtlichen Verankerung“ und der „sozialen Einbettung“ von IT-Arbeit. Wie bereits in unserem Aufsatz argumentiert, wird die Arbeit in internationalen Produktionsstrukturen für Software- und IT-Dienstleistungen keinesfalls „ortlos“ oder „virtuell“. Vielmehr gewinnt die Frage nach der Beschaffenheit des „richtigen“ Standorts für die einzelnen Tätigkeiten und Arbeitsschritte sogar an Bedeutung – schließlich können die Unternehmen heute Standortentscheidungen treffen, „wo es früher nichts zu entscheiden gab“. Zahlreiche an den physischen Ort gebundene Faktoren werden dabei zu Parametern von Standortentscheidungen. Die Kosten sind dabei nur ein Entscheidungskriterium von vielen. Gleichzeitig spielen z.B. die Standardisierbarkeit der entsprechenden Prozesse, die Verfügbarkeit von hochqualifizierten Arbeitskräften, der Zugang zu Märkten und Innovationspotenzialen, ökonomische und infrastrukturelle Rahmenbedingungen, Kundenerwartungen, Möglichkeiten der Vernetzung mit anderen IT-Unternehmen am Standort sowie Sicherheitsaspekte eine wichtige Rolle. Gerade im Bereich Software und IT-Dienstleistungen – und mit Blick auf den charakteristischen, hohen Anteil „problemlösender Kopfarbeit“ – erweist sich insbesondere auch die Einbettung in den spezifischen soziokulturellen Kontext der Standorte von hoher Bedeutung. Beispielsweise leidet die Neuentwicklung von kom-

plexen PPS-Systemen in Indien oft an der stark segmentierten Sozialstruktur des Landes – für viele, zumeist aus der Mittelschicht stammende EntwicklerInnen, erscheint der „shop-floor“ einer modernen Fabrik als „fremde Welt“, dessen Abläufe und Komplexitäten man sich auf Grund der eigenen sozialstrukturellen Herkunft kaum erschließen kann oder will. In allen Kompetenzanalysen der großen IT-Unternehmen wird daher reflektiert, dass den Beschäftigten in Indien das notwendige „Domain-Wissen“ fehle. Deshalb werden entsprechende Entwicklungsaufgaben, die solche Kompetenzen erfordern, häufig nicht nach Indien vergeben.

Die neuen Möglichkeiten der Internationalisierung und die Nutzung moderner I&K-Netze als neuen „Raum der Produktion“ dürfen also nicht verwechselt werden mit einer „Virtualisierung“ von IT-Arbeit. Schließlich arbeiten immer noch leibhaftige Menschen, die an konkreten Orten sehr konkrete, stoffliche Informationsnetze benutzen und dabei auf die jeweiligen sozialen und infrastrukturellen Bedingungen ihres Arbeitsortes zurückgreifen müssen. Auf Basis des „Informationsraums“ werden vielmehr spezifische Arbeitsorte in neuer Qualität zueinander in Beziehung gesetzt. Globale Informationsnetze werden zu einer Vermittlungsinstanz von Arbeitsschritten, die an einem Gegenstand an unterschiedlichen Orten durchgeführt werden können. Überspitzt formuliert ist schließlich derselbe Arbeitgegenstand (z.B. eine Software-Applikation) in Form digitalisierter Information Arbeitskräften an verschiedenen Orten gleichzeitig zugänglich. Dadurch erübrigt sich der zeitraubende Transport des gemeinsamen Arbeitsgegenstandes – also die „Vernichtung von Raum durch Zeit“ (Marx) – und in der Folge können die einzelnen Arbeitsschritte, trotz ihrer örtlichen Separierung in neuer Qualität „ineinandergreifen“. Wenn auch nicht „face-to-face“ wird schließlich auch die dazu notwendige Kommunikation und Interaktion der beteiligten Arbeitskräfte trotz ihrer unterschiedlichen Arbeitsorte im „Informationsraum“ selbst gewährleistet. Das so entstehende, spannungsreiche Verhältnis aus spezifischen, physisch bestimmten „Orten“ – mit ihren jeweils örtlich gebundenen Standortparametern – und sozial konstruierten „Räumen“ – die auf Basis von globalen I&K-Netzen globaler Gestalt sind – wird zur Grundlage eines neuen „Ort-Raum-Gefüges der Produktion“ und neuer „Geographien“ der IT-Arbeit. Wir sehen in diesen neuen Formen der Internationalisierung ein zunehmend bedeutsameres Feld arbeits- und industriesoziologischer Forschung.

Mit Blick auf diese Überlegungen ist auch der Hinweis von Nicole Mayer-Ahuja und Patrick Feuerstein auf die „Uneinheitlichkeit“ der Erfahrungen von IT-Beschäftigten mit der Internationalisierung nachvollziehbar. In unseren empirischen Untersuchungen haben wir deshalb neben den deutschen IT-Beschäftigten auch gezielt die jeweilige Perspektive der Beschäftigten in Osteuropa, USA und Indien erhoben. Während in Deutschland die Haltung der Beschäftigten sehr deutlich dominiert wird von der Sorge um den eigenen Arbeitsplatz, der Angst vor Arbeitslosigkeit, aber auch vor der Veränderung der Arbeitsinhalte,¹ ergibt sich für die osteuropäischen und indischen Beschäftigten ein differenziertes Bild. Eine uneingeschränkt positive Bezugnahme auf die Internationalisierung haben wir in unseren Analysen nur bei vier großen indischen IT-Dienstleistern gefunden. Doch selbst bei den Tochterunterneh-

¹ So wird der persönliche Aufstieg vom Software-Entwickler zum Projektleiter internationaler Entwicklungsteams interessanterweise oftmals nicht nur positiv bewertet. Viele IT-Beschäftigte verbinden damit auch, dass in ihrer Arbeit immer weniger Raum für die eigentliche Programmierfähigkeit verbleibt, die sie jedoch als ihre „Kernaufgabe“ begreifen und Quelle ihrer intrinsischen Motivation ist (ausführlich Kämpf 2008).

men der großen westlichen IT-Unternehmen in Indien sowie in Osteuropa begegnen die Beschäftigten den Internationalisierungsstrategien der Unternehmen mit latenter Skepsis. Auch hier ist eine ausgeprägte „Zukunftsgewissheit“ eher die Ausnahme denn die Regel. So ist die Haltung der osteuropäischen Beschäftigten von Unsicherheit geprägt. Sie befürchten, von der gleichzeitigen Konkurrenz mit den Qualitätsstandards der Hochlohnländer auf der einen Seite und den niedrigeren Kosten Indiens auf der anderen Seite, „zerrieben“ zu werden. Als Konsequenz fürchten sie, dass die osteuropäischen Standorte nicht die „kritische Masse“ für eine eigenständige strategische Rolle innerhalb der globalen Produktionsstrukturen erreichen, und ihre Arbeitsplätze schließlich „further east“ wandern werden. Die Stimmung in den indischen Offshore-Standorten westlicher IT-Unternehmen hingegen ist nicht von der Sorge um Arbeitsplätze geprägt. Entscheidend ist hier jedoch, dass die Beschäftigten Zweifel haben, ob ihre Standorte in den globalen Produktionsmodellen über den Status einer „verlängerten Werkbank“ hinaus kommen können. Sie fühlen sich häufig unterfordert und haben den Eindruck, von ihren westlichen Projektleitern nicht „auf Augenhöhe“ und als Experten anerkannt zu werden. Dies fördert häufig eine hohe Fluktuation an den indischen Offshore-Standorten, da gerade die eigenständigen indischen IT-Dienstleister als Alternative wahrgenommen werden.

Mit Blick auf die besondere Perspektive der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen und die oftmals latent oder sogar offen konkurrenzuelle Beziehung der Standorte untereinander, erweist sich die Zusammenarbeit in international verteilten Teams in der Folge häufig als ein komplexer sozialer Prozess, der im Spannungsfeld aus Konkurrenz und Kooperation verläuft. Eine interessensensible Analyse international verteilter Arbeitsprozesse ist daher notwendig. In vielen Unternehmen führen Unsicherheiten und Konkurrenz zwischen den Standorten zu einer Kultur des Misstrauens, die die Kooperation signifikant belastet. Obwohl sie die Erfahrung der Unsicherheit teilen und die Zusammenarbeit mit ausländischen Kollegen als Bereicherung erfahren, erleben sich die Beschäftigten unterschiedlicher Standorte dann häufig als Gegner und Konkurrenten um unsichere Arbeitsplätze. In der Folge sind sie kaum zu einem vertrauensvollen Umgang miteinander und einem offenen Austausch von Wissen bereit. Blockierte Lernschleifen können dann den Erfolg internationaler Projekte ernsthaft gefährden. Die auftretenden Reibungen und Konflikte werden dabei in den Unternehmen häufig mit dem Verweis auf „interkulturelle Differenzen“ erklärt – dahinter verbergen sich jedoch oftmals Interessenkonflikte und grundlegende strukturelle Probleme, die sich nicht alleine auf die Besonderheiten interkultureller Kommunikation zurückführen lassen. Es handelt sich hierbei um eine Widerspruchskonstellation, auf die die IT-Unternehmen bei ihrer Suche nach neuen Konzepten international verteilter Arbeit bisher noch keine zufriedenstellende Antwort gefunden haben. Die von den Göttinger KollegInnen abschließend aufgeworfene Frage nach den „Konflikt- und Solidaritätspotenzialen“ in globalen Produktionsmodellen erweist sich somit in der Praxis, nicht nur mit Blick auf die Bedingungen kollektiver Interessenvertretung in der IT-Industrie, als substantiell, sondern auch hinsichtlich der Möglichkeiten einer nachhaltigen Nutzung der neuen Potenziale der Internationalisierung.

Aus forschungsstrategischer Perspektive zeigt unser Dialog, dass wir bei arbeits- und industriesoziologischen Analysen in Branchen mit einem ausgeprägten Internationalisierungsgrad in Zukunft besonderes Gewicht darauf legen müssen, den einzelnen Fall im Kontext interdependenter und internationaler Wertschöpfungsbeziehungen zu verorten. Schon die Analysen unserer Kollegen zur „systemischen Rationalisierung“ (Altmann et al.) mündeten in das Plädoyer, die einzelne Fallstudie im Kon-

text einer über das Unternehmen hinausgehenden Wertschöpfungskette zu analysieren. Die „neue Phase der Internationalisierung“ verleiht dieser forschungsstrategischen Weichenstellung neues Gewicht und bedingt zugleich eine systematischere Berücksichtigung der Interdependenzen internationaler Wertschöpfungsbeziehungen. Wir haben daher unsere Analysen zur Entwicklung der IT-Industrie in Deutschland bewusst mit einem erweiterten Konzept der „Perspektivenverschränkung“ (Kern, Schumann) durchgeführt und dabei die unterschiedlichen Perspektiven der strategischen Orte der „Welt-IT-Industrie“ gezielt in unsere Forschung integriert. Dies ging nicht zuletzt mit einer beachtlichen Ausweitung unseres Reisebudgets einher. Die konstruktive Kritik unserer KollegInnen aus Göttingen bestärkt uns in der Ansicht, dass dieses Geld gut angelegt ist.

Arbeits- und Industriosozilogische Studien
Jg. 1, Heft 2, November 2008, S. 77-78

Forschungsvorhaben: Ökonomische Eliten im erweiterten Europa: Rekrutierung, Karrieren und Handlungsorientierungen von Managern

Ausgangspunkt des A2-Projektes bildete die These einer doppelten Transformation, bei der die Transformation vom Plan zum Markt in Ostdeutschland von einer Erosion der koordinierten Marktwirtschaft oder des „Rheinischen Kapitalismus“ überlagert wird. Untersucht haben wir, inwieweit die Führungskräfte mittelständischer Industrieunternehmen angelsächsische Leitbilder des „Shareholder Value“, die bei den deutschen Großunternehmen inzwischen verbreitet sind, übernehmen, was treibende Kräfte für einen Konzeptwechsel im Management sind, und welche Ost-West-Differenzen sich in der Unternehmensführung perpetuieren. Kernstück des Projektes stellt ein Panel dar, das bisher zwei Wellen aufweist (2002 und 2005) und durch vertiefende, qualitative Interviews vor allem mit Geschäftsführern begleitet wurde.

Als zentrale Ergebnisse der ersten beiden Projektphasen lassen sich festhalten: Trotz geringem Gewicht neuer institutioneller Investoren und geringem direkten Einfluss der Kapitalmärkte hat die Bedeutung renditeorientierter, betriebswirtschaftlicher Instrumentarien und Kriterien für die Unternehmensführung im industriellen Mittelstand zugenommen. Auch wenn der Mittelstand das Shareholder-Value-Konzept als Ideologie der Großen oftmals ablehnt, beeinflusst die betriebswirtschaftliche Professionalisierung und Formalisierung der Unternehmensführung die Definition von Unternehmenszielen. Während hierbei Ost-West-Differenzen kaum eine Rolle spielen, sind sie umso relevanter bei den Akteuren selbst. Die Geschäftsführer ostdeutscher Unternehmen sind immer noch wengleich mit abnehmender Tendenz überwiegend Ingenieure und setzen in ihrem Führungsverständnis stärker auf die Legitimierung von Entscheidungen gegenüber Mitarbeitern durch herausgehobenes Fachwissen. Unsere Panelanalysen belegen zudem die Stabilität der während der ersten Projektphase gefundenen, gesellschaftspolitischen Orientierungsmuster („Konkurrenzkapitalisten“ und „soziale Marktwirtschaftler“, mit einer Dominanz des ersten unter den Ostdeutschen, siehe Graphik). Doch trotz dieser weit verbreiteten, marktaffinen Einstellungen zeichnet ostdeutsche Unternehmensleiter häufig ein Bewusstsein ihrer besonderen Rolle als Akteure im Transformationsprozess aus, das als Verantwortungsgefühl gegenüber der Region, dem Betrieb oder den Beschäftigten geäußert wird.

In der dritten Förderperiode werden die Ergebnisse aus den vorherigen Phasen stärker in den Kontext der international vergleichenden Eliten- und Transformationsforschung gestellt. Dazu weiten wir die Erhebung auf Mittelosteuropa, das heißt auf Polen und Ungarn, aus, und können so Unterschiede und Gemeinsamkeiten der ostdeutschen mit anderen mitteleuropäischen Konstellationen nach Abschluss der Transformation prüfen. Neben klassischen Fragen der Elitenrekrutierung und -karrieren wird neu die Wahrnehmung unternehmerischer

Verantwortung untersucht, mit der Wirtschaftseliten ihr Agieren gesellschaftlich legitimieren und ihre Definition von Unternehmenszielen begründen. Damit setzen wir die kapitalismustheoretische Fragestellung des A2-Projektes fort.

In der dritten Phase werden systematisch auch Manager aus Großunternehmen in die Untersuchung einbezogen, um stärker als bisher den Einfluss von Unternehmensgröße und Eigentum auf Rekrutierung, Karrieremuster und Handlungsorientierungen in den Blick zu nehmen. Die bewährten Methoden der Telefonbefragung und qualitativer Leitfadeninterviews werden beibehalten. Das Panel wird mit leichten Modifikationen fortgeführt. Zudem kooperieren wir mit anderen Projekten bei einer geplanten Bevölkerungsbefragung, in der Einschätzungen von Eliten durch die Bevölkerung erhoben werden.

Durchführende Stelle: Institut für Soziologie, Friedrich-Schiller-Universität Jena
Forschungsprojekt im Sonderforschungsbereich 580 „Gesellschaftliche Entwicklungen nach dem Systemumbruch“

Projektteam: Katharina Bluhm; Bernd Martens und Vera Trappmann

Laufzeit: Juli 2008 bis Juni 2012

Forschungsvorhaben: PiA – Professionalisierung interaktiver Arbeit. Dienstleistungsqualität als kooperative Leistung von Kunde und Fachkraft

Das Verbundprojekt PiA thematisiert interaktive Arbeit als eine Leistung eigener Art, die sich dadurch auszeichnet, dass Kunde und Dienstleistungsfachkraft für die Erbringung einer Dienstleistung aktiv zusammenarbeiten müssen. Der aktuelle Trend zur erweiterten Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette verstärkt die Anforderungen an diese Zusammenarbeit. Sowohl traditionelle Leitbilder wie „Der Kunde ist König“ wie auch die Auffassung, dass sich Laien Experten selbstverständlich unterzuordnen hätten, fördern ein Verständnis von Dienstleistung als Herrschaftsbeziehung und erweisen sich so als nicht mehr zeitgemäß. Gefragt sind vielmehr neue Leitbilder, die die gelingende Kooperation und die wechselseitige Wertschätzung von Kunde und Fachkraft als Qualitätskriterien in den Vordergrund stellen sowie Arbeitsbedingungen und Qualifikationsprofile, die eine solche Wertschätzung ermöglichen.

Ziel des Vorhabens ist es, die interaktive Arbeit, die Mitarbeitende und Kunden erbringen, als Innovationsquelle für die Entwicklung und Förderung von Dienstleistungsqualität nutzbar zu machen. Dabei werden die Perspektiven der Kunden und der Dienstleistungsfachkräfte gleichermaßen verfolgt, wodurch die vertrauten Felder der Arbeitsgestaltung und Qualifizierung entscheidend erweitert werden: Gegenstand sind nicht nur die Arbeitsbedingungen und Kompetenzen der Beschäftigten mit Kundenkontakt, sondern auch die Arbeitsbedingungen und Kompetenzen ihrer Interaktionspartner, der Kunden. In der Arbeitsteilung der beteiligten wissenschaftlichen Institute kommt dies darin zum Ausdruck, dass interaktive Arbeit vom ISF München aus der Beschäftigtenperspektive, von der TU Chemnitz und der Universität Augsburg aus der Kundenperspektive in den Blick genommen wird.

In das Projekt werden Dienstleistungen in den Bereichen der Hotellerie, der Verkehrsdienstleistungen, der Altenpflege und der Call-Center-Arbeit einbezogen. Gemeinsam mit vier großen Dienstleistungsunternehmen werden Wege zur Professionalisierung interaktiver Dienstleistungsarbeit entwickelt, erprobt und in die Breite transferiert.

Durchführende Stelle: ISF München - Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V.

Projektteam: ISF München: Dr. Wolfgang Dunkel (Projektkoordination), Dr. Nick Kratzer, Dipl. Soz. Wolfgang Menz / TU Chemnitz: Prof. Dr. G. Günter Voß, Anna Hoffmann M. A. / Universität Augsburg: Dr. Margit Weihrich

Beteiligte Unternehmen: Accor Hotellerie Deutschland GmbH, Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Oberbayern e.V., Deutsche Bahn AG, Deutsche Telekom Kundenservice GmbH

Förderung: Bundesministerium für Bildung und Forschung, Mittel des Europäischen Sozialfonds

Laufzeit: 1.9.2008 – 31.8.2011; **Weitere Informationen:** www.isf-muenchen.de

Forschungsvorhaben: Innovationsmanagement für Lowtech-Hightech-Kooperationen – Low2High

Das Projekt analysiert den bisher weitgehend unbeachteten Aspekt des Managements von Innovationskooperationen zwischen sog. Lowtech- und Hightech-Unternehmen. Bei ersteren handelt es sich um Unternehmen, die nur einen geringen Aufwand für eigene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten erbringen, während Hightech-Unternehmen einen vergleichsweise hohen FuE-Aufwand betreiben. Der konkrete Analysefokus richtet sich auf die Barrieren und Hemmnisse, die Kooperationsbeziehungen zwischen Lowtech- und Hightech-Unternehmen behindern können. Davon ausgehend untersucht das Projektvorhaben, welche Ansatzpunkte zur Verbesserung und Optimierung der Kooperationsbeziehungen existieren und welcher methodische Entwicklungsbedarf besteht. Aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse von Innovationskooperationen, sollen geeignete Tools und Methoden zur Überwindung der spezifischen Barrieren für Lowtech-Hightech-Kooperationen mit am Projekt beteiligten Unternehmen zusammen konzipiert und erprobt werden. Insbesondere stehen dabei die besonderen Anforderungen an Innovationen von Lowtech-KMU im Fokus. Dabei handelt es sich sowohl um Prozess- als auch um Produktinnovationen. Die Hightech-Unternehmen, mit denen Lowtech-Unternehmen kooperieren, können sowohl Kunden und Lieferanten verschiedenster Herkunft als auch Technologieausrüster sein.

Generell zielt das Projektvorhaben auf eine Ausweitung bekannter Ansatzpunkte, Methoden und Verfahren des Innovationsmanagements auf die besondere Innovationssituation von Lowtech-KMU in Hinblick auf ihre Kooperationsbeziehungen mit Hightech-Unternehmen. Somit beabsichtigt das Projekt, die Forschungslücke zwischen der allgemeinen Forschung über Innovationskooperationen und der Lowtech-Hightech-Debatte zu schließen und die Ergebnisse in unternehmenspraktischer sowie auch innovationspolitischer Hinsicht fruchtbar zu machen.

Neben dem Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriosozilogie sind zwei weitere Forschungseinrichtungen, vier Unternehmen des produzierenden Gewerbes sowie drei Transferpartner an diesem Projekt beteiligt. Die Koordination des Projektes liegt beim Fraunhofer-Institut für System und Innovationsforschung, Karlsruhe (Abteilung für Industrie- und Serviceinnovationen).

Durchführende Stelle: Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriosozilogie, TU Dortmund
Ansprechpartner: Dipl.Ök. Tobias Wienzek, Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen
Förderung: Bundesministerium für Bildung und Forschung, Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT-DLR), Forschungs- und Entwicklungsprogramm "Arbeiten-Lernen-Kompetenzen entwickeln", Bekanntmachung: "Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements"
Laufzeit: Mai 2008 bis April 2011
Kontakt: Tobias Wienzek (tobias.wienzek@tu-dortmund.de)

Arbeits- und Industriosozilogische Studien
Jg. 1, Heft 2, November 2008, S. 81-82

Forschungsvorhaben: *integro* – Integriertes Innovations-, Wissens- und HR-Management in Unternehmen und Innovationsnetzwerken der High-Tech-Branche am Beispiel Informationstechnik und Mechatronik

Das Projekt „integro“ zielt auf eine empirische Analyse der Strukturen, Prozesse und Arbeitsbedingungen in Wertschöpfungs- und Innovationsnetzwerken von KMU der High-Tech-Branche. Exemplarisch werde zwei der siebzehn vom BMBF im Rahmen der Hightech-Strategie identifizierten Zukunftsfelder untersucht, die IT-Branche und die Mechatronik.

Hintergrund: Wissensintensive Dienstleistungen und Produkte führen zu veränderten Bedingungen der Formierung und Integration geeigneter Expertise und setzen die gängigen Innovationsstrategien und -konzepte selbst unter Veränderungsdruck. Das Modell wissenschaftsgetriebener Innovation wird durch ein Modell relativiert, in dem Akteure unterschiedlicher gesellschaftlicher Subsysteme relevante Innovationsbeiträge leisten. Die klar strukturierte und abgegrenzte Organisation der Vergangenheit wird Teil eines ökonomischen Netzes, welches den unidirektionalen Charakter traditioneller Kooperationsbeziehungen aufhebt. Der Einzug von Innovation in den Arbeitsalltag der Beschäftigten konfrontiert diese mit neuen Qualifikations- und Kompetenzerfordernissen, Arbeitsformen, psychischen Belastungen, Flexibilitätsumforderungen und Motivationserfordernissen. Die Auswirkungen auf die Beschäftigten sind ambivalent und bedürfen entsprechender Arbeitsgestaltung. Hierzu bedarf es genauerer Kenntnis hinsichtlich:

- der Arbeits-, Organisations- und Kooperationsstrukturen
- der Arbeits- und Belastungssituation
- der Kernprozesse der Wissensorganisation in offenen Innovationsprozessen
- der Qualifikationsanforderungen
- der den Innovationsalltag wirksam unterstützenden Methoden (einschließlich I&K-Technologien)

Im Rahmen des Projektes werden die Funktionsmechanismen elaborierter Innovationskonzepte im Hinblick auf o.g. Aspekte untersucht und Maßnahmen zur breiten Unterstützung der Innovationstätigkeit sowie zur Kompetenzentwicklung zentraler Beschäftigtengruppen erarbeitet. Ein besonderer Fokus liegt darauf, wie Innovations-, Wissens- und HR-Management sowie Kompetenzentwicklung optimal verzahnt bzw. integriert werden können, um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu stärken und externes Wissen durch Kundenintegration (bspw. open innovation) für die Unternehmen nutzbar zu machen.

In der ersten Erhebungsphase erfolgt die Analyse der Innovationsstrategien, Arbeitsstrukturen und Arbeitsplatzbedingungen entlang von Wertschöpfungs- und Innovationsnetzwerken auf Basis von (explorativen) Experteninterviews und Fallstudien. Auf Grundlage verbesserter Kenntnis der Handlungsbedingungen, Arbeitsanforderungen und Kompetenzprofile verschiedener Funktionsgruppen wissensintensiver Innovationsarbeit sollen bedarfsgerechte Unterstützungsangebote (Konzepte, Trainings, Instrumente und

Tools) eines integrierten, sich am „Leitbild guter Wissensarbeit“ orientierenden Innovations-, Wissens- und HR-Managements entwickelt und erprobt werden. Hierzu werden mit betrieblichen Entwicklungspartnern aus KMU Modellversuche in der IT-Branche und der Mechatronik durchgeführt.

Die Ergebnisse der Modellversuche werden in der dritten Phase für einen erweiterten Transfer aufbereitet und fließen in den Aufbau eines „integro_labs“ ein. Diese elektronische Projektplattform (www.innovationsarbeit.de) wird sukzessive mit praxisgerecht aufbereiteten Projektergebnissen angereichert und durch Präsenzveranstaltungen (wissenschaftliche Tagungen, Workshops, Businessstalks, interdisziplinäre Debatten und Lern Labs) ergänzt.

Das Projekt wird von einem interdisziplinären Team bestehend aus Sozialwissenschaft, Betriebswirtschaft, Arbeitswissenschaft und Informatik durchgeführt.

Durchführende Stelle: Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) TU-Dortmund

Projektteam-sfs: Dr. Ralf Kopp (Leitung), Prof. Jürgen Howaldt, Emanuel Beerheide

Projektpartner: Torsten Groth (Management Zentrum Witten GmbH), Peter Hansemann (networker westfalen e. V.), Prof. Dr. Thomas Herrmann (Ruhr-Universität Bochum – Institut für Arbeitswissenschaft IAW, Lehrstuhl Informations- und Technikmanagement IMTM), Prof. Dr. Frank T. Piller (RWTH Aachen - Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement – TIM)

Kooperation: Unterstützt wird das Projekt u. a. von folgenden Akteuren: BITKOM (METORA), Bundesverband Digitale Wirtschaft e. V. (BVDW), Innovation Lab Germany, Networker NRW e. V., Network of Automotive Excellence (NoAE)

Förderung: Das Vorhaben wird aus Mitteln des BMBF und ESF gefördert und vom Projektträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen im DLR e.V. betreut.

Laufzeit: : 04/08 bis 04/11

Forschungsvorhaben: Sozio-technische Entwicklungen in der Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie
Übertragbarkeit von Open Innovation und Open Source auf andere Branchen

Das Projekt untersucht die Frage, ob und wie aus organisatorischer Sicht eine Übertragung der Methoden ‚Open Innovation‘ und ‚Open Source‘ auf Produkte und Prozesse jenseits von Softwareentwicklungen zu innovativen und erfolgversprechenden Lösungen führen. Um neue Formen der Innovationsentstehung zu erkunden, richtet sich unsere Analyse auf branchenspezifische Traditionen, soziale Charakteristika von Kooperationen und ökonomische Rahmenbedingungen von Innovationsentstehungsprozessen. Diese Erkenntnisse fließen in eine Risikoanalyse ein, die zur Abschätzung von technischen, ökonomischen, sozialen und juristischen Risiken dieser Methoden durchgeführt wird.

Das Ziel des Projektes ist es, Voraussetzungen der Übertragbarkeit beider Methoden für Industrie und Dienstleistung zu bestimmen, um Aussagen über Bedingungen von neuen und offenen Formen der Innovationsentstehung treffen zu können. Unser besonderes Augenmerk liegt dabei auf Open Source Innovationen. Unter einer Open Source Innovation verstehen wir eine in freiwilliger Kollaboration erstellte Innovation, bei welcher ein nicht-marktlich vermittelter Übergang zwischen den an der Invention beteiligten und den an einer Verwertung interessierten Akteuren stattfindet.

Ausgehend von den Ergebnissen unserer Literaturanalyse zu Open Source Projekten prüfen wir die These, dass die gewählte Entstehungsform eines Open Source Projektes Gestaltung und Erfolg eines Innovationsprozesses entscheidend beeinflusst. Dabei unterscheiden wir zwischen den Entstehungsformen „Kollaboration zwischen Unternehmen mit begrenzter Teilnahmerechtigung“ und „community-Projekt ohne Entscheidungsberechtigung für die Teilnehmerschaft“. Zur Prüfung dieser These wird ein Paarvergleich unter der Annahme durchgeführt, dass sich ähnliche Muster der Innovationsentstehung zwischen den Projekten A-C bzw. B-D ergeben.

Innovation		Branche	
		Industrie	Dienstleistung
Entstehungsform	community	Oscar (A)	Openstreetmap (C)
	Kollaboration	sailOvation (B)	n.n. (D)

Das Forschungsprojekt stützt sich auf eine Kombination qualitativer und quantitativer Erhebungsmethoden. Die Durchführung von Experteninterviews dient der Erstellung von Fallstudien und fokussiert die Sachverhalte Open Innovation/Open Source Innovation, Projektmanagement/Organisation sowie Lern- und Kompetenzbedarf. Die Durchführung der standardisierten Befragung zielt darauf, Aussagen über das Prozess- und Entscheidungsmanagement von community-basierten Open-Source-Projekten zu treffen.

Durchführende Stelle: Institut für Soziologie, Schwerpunkt Wirtschaft und Betrieb, Universität Hamburg

Projektteam: Prof. Dr. Rolf v. Lüde, Dr. Doris Blutner

Kooperationspartner: Prof. Dr. Thorsten Blecker, Prof. Dr. Cornelius Herstatt, Technische Universität Hamburg-Harburg

Förderung: BMBF, Programm Innovations- und Technikanalyse: Sozio-technische Entwicklungen in der Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie

Laufzeit: 01.01.2008 bis zum 31.12.2009

Kontakt: Prof. Dr. Rolf v. Lüde (Rolf.Luede@wiso.uni-hamburg.de)

**Promotionsvorhaben: Polizistinnen und Polizisten als Gefühlsarbeiter/innen.
Zum Umgang mit emotionalen Wechselwirkungen im Spannungsfeld von
Familie und Erwerbsarbeit**

Ziel des Promotionsvorhabens ist es, das emotionale Spannungsfeld zwischen Familie und Erwerbsarbeit im Alltag von Polizistinnen und Polizisten auszuloten. Spannungsfeld deshalb, weil die polizeiliche Arbeit sich durch eine ganz andere emotionale Logik auszeichnet als die private Lebenswelt. Aber auch im täglichen Dienstgeschehen sind Polizistinnen und Polizisten sehr oft mit Widersprüchlichkeiten konfrontiert. Einerseits werden sie oftmals zur Projektionsfläche von sehr vielfältigen Emotionen der Bürgerinnen und Bürger, mit denen sie im Dienst Tag für Tag umgehen müssen. Im Sinne eines professionellen Arbeitshandelns sind sie jedoch gefordert, Emotionen während ihrer Arbeit zu unterdrücken. Andererseits sind die Gefühle, das Erleben und das Empfinden von Polizist/innen funktional für das Erreichen des Arbeitsergebnisses. Im Umgang mit Opfern sexueller Gewalt oder zur Aufklärung von Straftaten sind Emotionen keine nebensächliche Zutat, sondern wesentliche Grundlage des Arbeitshandelns. In einer Organisation, in der Konformität und Fehlervermeidung oberstes Handlungsprinzip sind, hat allerdings die Verbalisierung und Explikation von Emotionen keinen hohen Stellenwert und dementsprechend keine Tradition. Daher geschieht die Verarbeitung von konflikthaften und/oder anforderungsreichen dienstlichen Erlebnissen meist privat. Die Organisation Polizei erzeugt Ambivalenzen, die die Polizist/innen individuell verarbeiten müssen.

Polizist/innen sind demnach mit sehr widersprüchlichen Anforderungen beim Umgang mit ihren Emotionen konfrontiert. Deren Alltag scheint durch ein ständiges Oszillieren zwischen „Emotionalität“ und „Rationalität“ geprägt zu sein. Deshalb liegt es sehr nahe, sich damit zu beschäftigen, wie Polizistinnen und Polizisten Emotionen in ihren Alltag einbinden und in welcher Art und Weise sie „Gefühlsarbeit“ leisten. Im Fokus der Untersuchung steht, wie die Polizist/innen als Gefühlsarbeiter/innen die Widersprüchlichkeiten, Spannungen und Konflikte in ihrem Alltag bewältigen.

Zwei empirische Ziele werden in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand verfolgt:

1. Die Analyse des Zusammenspiels von „Arbeit“ und „Leben“ bei Polizist/innen: Es werden sowohl Aspekte einer gelingenden Balance von Familien- und Erwerbsleben als auch spezifische Belastungen identifiziert. Daraus lassen sich Aussagen zu den Bedingungen ableiten, die ein subjektiv zufrieden stellendes Verhältnis von Arbeit und Leben ermöglichen oder auch nicht und konkrete politische und praktische Unterstützungsbedarfe für die polizeiliche Arbeit. Zudem wird ein Beitrag zur Polizeiforschung geliefert.
2. Die Typologisierung von emotionalen Wechselwirkungen zwischen dem Erwerbsbereich und dem Familienleben sowie deren individuelle Bearbeitung im Alltag von Polizist/innen: Dadurch können die Einbettung von Emotionen in den alltäglichen Lebenszusammenhang von Polizist/innen und die unterschiedlichen Facetten der Arbeit mit Gefühlen herausgearbeitet werden.

Darüber hinaus ist ein weiteres, eher allgemeines Ziel, die Ausprägung und Funktionsweise von Emotionen im Alltagshandeln von Menschen zu systematisieren. Dies liefert einen Beitrag zu einer Soziologie der Emotionen.

Wichtig ist jedoch, dass der Blick nicht einseitig auf die Effekte und Wirkungen der Erwerbsarbeit auf die Familie beschränkt wird, sondern beide Seiten gleichgewichtig analytisch betrachtet werden. Vor der Folie geschlechtsspezifischer Zuschreibungen, bspw. dass Frauen im Umgang mit anderen Menschen feinfühlicher als Männer wären, ist zudem ein geschlechtersensibler Blick wichtig, um mögliche geschlechtsspezifische Unterschiede im Umgang mit Emotionen sichtbar zu machen.

Das Promotionsvorhaben ist als eine qualitative Studie angelegt. Als empirische Grundlage dienen leitfadenorientierte Interviews mit Polizistinnen und Polizisten aus dem Streifendienst, Ermittlungsdienst, Stabsbereich und der Kriminalpolizei. Es werden insgesamt mindestens 30 Interviews mit Polizist/innen geführt werden. Ziel ist es hier möglichst unterschiedliche Fälle in den relevanten Dimensionen Tätigkeitsbereich, Arbeitszeitmodell, Hierarchieebene und familiäre Lebenssituation zu kontrastieren, weil hier Differenzen erwartet werden. Vor allem die vergleichende Analyse von Fällen bietet die Möglichkeit zur Generierung einer mehrdimensionalen Typologie. In Bezug auf die hier zu untersuchende Fragestellung ist es bspw. möglich, den Umgang der Polizist/innen mit den emotionalen Wechselwirkungen und Spannungen zwischen Familie und Erwerbsarbeit zu typisieren und unterschiedliche Praktiken von Gefühlsarbeit heraus zu arbeiten. Es kann angenommen werden, dass die Polizist/innen in ganz unterschiedlicher Weise die Emotionen in ihren Alltag einbinden. Bspw. ist zu vermuten, dass manche Polizist/innen versuchen, ihre erwerbsbezogenen Emotionen vor der Familie abzuschotten; andere tragen ihr Erleben und ihre Emotionen womöglich bewusst in die Familie hinein. Mögliche Differenzierungsachsen können hierbei das Geschlecht oder die familiäre Lebensform der/des Polizist/in sein.

Durchführung: Dipl.-Soz. Peggy Szymenderski (Stipendiatin der Friedrich-Ebert-Stiftung), Technische Universität Chemnitz, Professur für Industrie- und Techniksoziologie

Kontakt: Peggy.Szymenderski@phil.tu-chemnitz.de