

## Antwort zum Kommentar von Nicole Mayer-Ahuja und Patrick Feuerstein

Boes, Andreas; Kämpf, Tobias

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Boes, A., & Kämpf, T. (2008). Antwort zum Kommentar von Nicole Mayer-Ahuja und Patrick Feuerstein. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 1(2), 72-76. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-235930>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## **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,<sup>1</sup> 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-

---

<sup>1</sup> 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 Programmierstätigkeit 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.