

Sandra Kawalec, Wolfgang Menz¹

Die Verflüssigung von Arbeit. Crowdsourcing als unternehmerische Reorganisationsstrategie – das Beispiel IBM

Abstract: Das Unternehmen IBM entwarf kürzlich die Zukunftsvision einer radikalen Crowdsourcing-Strategie, die den Verzicht auf die Mehrheit der festen Beschäftigungsverhältnisse im eigenen Unternehmen beinhaltet. An ihre Stelle soll die lose Integration einer weltweit verteilten „Crowd“ von Freelancern treten, die um die nachträgliche Anerkennung und Vergütung bereits erbrachter Arbeitsleistungen konkurrieren. Auf Basis einer explorativen Studie skizzieren wir in Form einer „prospektiven Folgenabschätzung“ drei mögliche Entwicklungsszenarien. Während die ersten beiden Szenarien die Beharrungskräfte und Widerstände in den Mittelpunkt rücken, interpretiert das dritte Szenario einer „radialen Liquidisierung“ den Reorganisationsprozess als eine qualitativ neue Form der Steuerung von Arbeitsleistungen mit potenziell gravierenden Folgen für die Arbeitsinhalte, die räumliche Organisation von Arbeit und die globale Arbeitsteilung sowie für die Beschäftigungsverhältnisse und Interessenorientierungen.

1 Einleitung

Glaut man den Behauptungen des Unternehmens, dann steht IBM zur Zeit am Anfang einer grundlegenden organisationalen Revolution: Das Unternehmen schrumpft auf eine kleine Kernbelegschaft zusammen, und die Mehrzahl der Tätigkeiten wird nicht mehr von angestellten Beschäftigten, sondern von einem Netzwerk weltweit tätiger, freiberuflicher Selbständiger übernommen, die über ein netzbasiertes Ausschreibungssystem lose ins Unternehmen integriert werden bzw. an dieses gekoppelt sind – so zumindest die Ankündigungen des Unternehmens aus dem Jahr 2010. Derzeit ist noch nicht absehbar, wie weit dieser Prozess in der Praxis wirklich reichen wird. Sollen in Deutschland tatsächlich 8.000 der mehr als 20.000 festen Stellen abgebaut werden, wie eine Zeitung zu Beginn des Jahres 2012 aus einem internen IBM-Papier erfahren haben will (Koenen 2012)? Werden gar von den derzeit weltweit 430.000 Beschäftigten im Jahr 2017 nur noch 100.000 Festangestellte übrig sein, wie Tim Ringo, der Leiter der IBM Human Capital Management, laut „Personnel Today“ im April 2010 behauptete (Peacock 2010)?

In einer kleinen explorativen Studie des ISF München haben wir versucht, einen ersten Überblick über mögliche Entwicklungswege dieses Reorganisationsprogramms (vom Unternehmen „Liquid“ genannt) und dessen Folgen für Arbeit und Beschäftigungsverhältnisse zu gewinnen. Die Untersuchung verbindet Literaturarbeit und Dokumentenanalyse mit einer exemplarischen qualitativen Erhebung, in deren Mittelpunkt der deutsche Pilotstandort steht, an dem erste Elemente des Reorganisationsprogramms bereits umgesetzt sind.² Im Ergebnis versuchen wir eine

¹ Sandra Kawalec, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München. Email: sandra.kawalec@isf-muenchen.de; Dr. Wolfgang Menz, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München. Email: wolfgang.menz@isf-muenchen.de.

² Die Materialanalyse beinhaltet die Auswertung betrieblicher Unterlagen sowie Publikationen und Materialien (vorwiegend ‚graue Literatur‘, u.a. aus dem Feld der interessenpolitischen Akteure). Die empirische Erhebung um-

„prospektive Folgenabschätzung“: Wir skizzieren drei mögliche Entwicklungsszenarien, für deren Eintreten jeweils bestimmte theoretische Gründe und empirische Indizien sprechen, und umreißen deren mögliche Folgen. Die Szenarien unterscheiden sich nach der Reichweite des Reorganisationsprogramms. In der ersten dargestellten Entwicklungsvariante gehen wir davon aus, dass die erfolgten Ankündigungen zu hoch gegriffen waren und dass verschiedene interne Widersprüchlichkeiten und möglicherweise auch Gegenstrategien der beteiligten und betroffenen Akteure dazu führen, dass es nur zu einer sehr reduzierten Umsetzung der Maßnahmen kommt. Das zweite Szenario beinhaltet, dass wir es vor allem mit einer *unternehmensinternen* Reorganisationsstrategie zu tun haben, die auf eine Verwettbewerblichung im Inneren von IBM hinausläuft. Im dritten Szenario spekulieren wir, welche Folgen für Arbeit, Beschäftigungsverhältnisse und Interessenorientierungen der Arbeitenden zu erwarten wären, wenn eine weitgehende Umsetzung des Liquid-Programms erfolgen würde. Diese arbeitssoziologisch sicherlich interessanteste Variante, auf die wir ausführlicher eingehen möchten, interpretieren wir als eine qualitativ neue Stufe von Leistungssteuerung, die sich von den bekannten Formen der markt- und erfolgsorientierten Steuerung in charakteristischer Weise unterscheidet. Zuvor umreißen wir die wesentlichen Elemente der Liquid-Strategie und versuchen eine erste begriffliche Annäherung.

2 „Crowdsourcing“ und „Liquidisierung von Arbeit“: Grundelemente einer angekündigten organisationalen Revolution

Das Unternehmen IBM hat in seiner mehr als hundertjährigen Geschichte mehrere Metamorphosen durchgemacht. Der einstige Hersteller von Lochkartenmaschinen wurde zu einem der führenden Hersteller von Großrechnern und Personal Computern, später auch von Notebooks. Bereits seit den 1990er Jahren erfolgte eine stärkere Orientierung auf Beratungsangebote und Dienstleistungen, ein Kurs, der seit der Jahrhundertwende noch verstärkt wurde. Im Jahr 2002 wurde die PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung übernommen, kurz darauf das PC- und Notebook-Geschäft veräußert. Heute ist IBM eines der weltweit größten IT-Unternehmen mit den Tätigkeitsfeldern Software, Hardware, Beratung und Implementierung. Ein hoher Anteil von Investitionen wie auch der Mitarbeiter/innen fällt in den Bereich Forschung und Entwicklung.

Auch organisational ist das Unternehmen ständig im Umbruch – ein Wandel, der sich stichpunktartig als Übergang vom integrierten Unternehmen erst zum Outsourcing und dann zum globalen Off-Shoring beschreiben lässt (Rehm 2013). Das aktuelle Reorganisationsprogramm, das unter dem Begriffen „Generation Open (GenO)“ firmiert, soll die nächste Entwicklungsstufe darstellen.

fasst zwei qualitative Experteninterviews mit Betriebsräten am Pilotstandort, ein Experteninterview mit einem Gewerkschaftsfunktionär sowie drei Interviews mit Beschäftigten, die in ihrer Arbeitspraxis bereits mit dem Reorganisationskonzept von IBM konfrontiert sind. Die Interviews wurden von den Verfassern geführt, in einem Fall gemeinsam mit Dieter Sauer. Vgl. zu den Ergebnissen ausführlich Kawalec 2013, außerdem Kawalec/Menz 2013. Die Idee zu dieser Studie ist im Arbeitskreis „Neue Steuerung“ des IG Metall-Vorstandes entstanden. Diesen Mitgliedern sowie unseren Gesprächspartner/innen möchten wir herzlich danken.

Proklamiertes Ziel ist es, weite Teile des Prozesses der Leistungserstellung von freien Mitarbeitern erledigen zu lassen, die mittels Ausschreibungen von Leistungsabschnitten über webbasierte virtuelle Plattformen lose in den Prozesszusammenhang integriert werden. IBM definiert einzelne Arbeitspakete und übergibt diese an ein externes Crowdsourcingportal, welches jede Arbeitseinheit für seine registrierten Nutzer zur Ausschreibung freigibt. Weltweit kann sich dann jeder Freelancer, der auf dieser Plattform registriert ist darauf bewerben. Von den eingebrachten Ergebnissen wird nur das Beste mit der ausgeschriebenen Prämie vergütet.

Aber auch als internes Reorganisationskonzept dient Liquid: Zumindest in einer Übergangsphase werden auch interne Ausschreibungen vorgenommen, an denen die IBM-eigenen Mitarbeiter/innen sich beteiligen können (und zunehmend müssen).

Diese Strategie wurde in der IBM-Studie Working in the Open (Howard et al. 2010) erstmals vorgestellt und beschreibt, mit welchen technologischen Methoden und Tools Arbeitsprozesse vereinheitlicht und modularisiert werden können mit dem Ziel, kleine Projektteile nicht nur IBM-intern, sondern auch nach außen, an eine externe Masse von unbekanntem Akteuren zur Bearbeitung auszuschreiben. So soll ermöglicht werden, wie IBM sagt, dass Arbeitsprozesse orts- und zeitunabhängig funktionieren. Den Ausgangspunkt dieser Reorganisationsstrategie stellt dabei der auf das Jahr 2015 angesetzte Fünfjahresplan dar, der das Ziel hat, den Wert der Aktie, Earnings per Share, im Vergleich zum Jahr 2000 zu verdoppeln.

Das Konzept Generation Open besteht aus einer Reihe von Organisationsmethoden, Werkzeugen und Prozessen, die von einer „IBM-Community“ bei der Durchführung von länderübergreifenden Projekten genutzt werden sollen. In sechs ‚Säulen‘ werden die einzelnen Werkzeuge und Methoden beschrieben (siehe Abbildung 1).

Blue Connect	Rational Team Concert (RTC)	IRAM	IPWC	Blue Sheets/ Blue Card	Liquid Talent
Netzwerk und Zusammenarbeits-Werkzeuge erhöhen das Gemeinschaftsgefühl und unterstützen die Wissensverteilung über geografische Grenzen und Zeitunterschiede hinweg	Eine weltweite Plattform aller Aufgaben managed die Arbeit – und macht sie transparent und sichtbar für das weltweite Team	Das strategische Ziel der Wiederverwertung wird erreicht durch den sich ständig erweiternden institutionalen Komponenten Katalog und die besondere Herausstellung und Verfolgung einer systematischen Wiederverwertung	Die Arbeit wird durchgeführt in zeitbasierten Iterationen fokussiert auf Geschwindigkeit und Qualität. Die Beschleunigung des Erstellungsparameters „Zeit zu Wert“ erfüllt eine der häufigsten Forderungen der Kunden	Compo-Lieferung Ergebnisse sind festgeschrieben und quantifiziert ; Mitarbeiter verdienen sich digitale Reputationen für die beschleunigte Lieferung und weitere Ergebnisse	Zugriff auf Pools von Liquid Talenten , die dem Konzept des crowdsourcing folgen, um mit einer erweiterten Kapazität zur Erfüllung der Arbeitsziele zu sorgen
Cognos					
Ein Auswertungswerkzeug, mit dem über unterschiedliche Datenquellen beliebige Auswertungen gefahren werden können. Das können vorgefertigte oder auch Ad hoc Reports sein.					
Generation Open					

Abbildung 1: Die sechs Säulen des Reorganisationsvorhabens „Generation Open“

Quelle: Lepke/Rehm 2013, S. 23

Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die fünfte und sechste Säule von „Generation Open“. *Bluesheets und Bluecards* sind Instrumente der Leistungsbewertung der Beschäftigten. Nach der Erbringung einer Teilaufgabe eines Projektes soll teils der Mitarbeiter, teils sein Projektleiter vier Parameter in ein Erfolgsregister eintragen. Für jede Aufgabe ist ein neues *Bluesheet* auszufüllen. Diese Daten werden über ein halbes Jahr in den *Bluecards* gesammelt. Die vier in den *Bluesheets* einzutragenden Komponenten sind Aufwände, Einhaltung der Termine, Erfüllung der Qualitätsanforderungen und die Erstellung und Nutzung von Assets, womit mit Letzterem wieder verwendbare Dinge gemeint sind. Nach einer festgelegten Formel werden die erreichten Punkte berechnet. Liegt die Summe der Punkte in der oberen Hälfte, gewinnt der Mitarbeiter den Titel eines „Blue Select“, liegt er in der unteren ist er „Blue Player“. Die besten Mitarbeiter werden weltweit veröffentlicht. Durch dieses Werkzeug wird eine weltweite Vergleichbarkeit der Leistungen der Mitarbeiter ermöglicht.

Die sechste Säule der Umbruch-Strategie nennt sich *Liquid Talent*. Damit sind alle Arbeitskräfte gemeint, die entweder intern (Beschäftigte der IBM) oder extern (Freelancer) an Ausschreibungen teilnehmen. Diese Ausschreibungen basieren auf sehr kleinen Arbeitseinheiten eines größeren Projektes und werden auf der Liquid-Plattform ausgeschrieben. Die Aufgabe wird klar definiert, und die Liquid Talents werden dazu aufgefordert Ergebnisse einzureichen. Dieses Instrument beinhaltet zudem, dass ein gewisser Prozentsatz an Budget entweder intern an alle Beschäftigten der IBM, oder extern über virtuelle Plattformen an Crowdsourcees ausgeschrieben werden soll.

IBM selbst versteht sein Reorganisationsprogramm Liquid als eine Variante des „Crowdsourcings“. In der klassischen Definition des Wortschöpfers Howe heißt Crowdsourcing zunächst allgemein, „[...] the act of taking a job traditionally performed by a designated agent (usually an employee) and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call“ (Howe 2012, vgl. Howe 2008). Zwei Elemente sind dieser Definition nach zentral: Die Verlagerung von Tätigkeiten aus der Organisation heraus (das wäre erst einmal ‚ganz normales‘ Outsourcing), und zwar – zweitens – in einer bestimmten Art und Weise: als offene Ausschreibung, die sich an eine diffuse Öffentlichkeit richtet und nicht an eine vorher definierte Gruppe von Adressaten. Dies trifft zumindest eine Seite des Liquid-Prozesses recht gut: die Vergabe von Aufträgen über in- und externe Plattformen. Dies erfolgt bei IBM allerdings bislang nicht durchgängig an eine ‚undefinierte Gruppe‘, und auch nicht unbedingt zwangsläufig nach außen. Sinn des Prozesses bei IBM ist offensichtlich nicht nur die Neu-Erschließung externer Arbeitskraftressourcen, sondern auch die Intensivierung der internen Konkurrenz unter Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Regionen und Standorte: Derjenige IBM- oder „Preferred Supplier“-Mitarbeiter gewinnt die Ausschreibung, der im globalen unternehmensinternen Vergleich die beste Lösung anbietet.

Häufig hat „Crowdsourcing“ in der Debatte allerdings eine andere Konnotation als in der Definition von Howe und bezieht sich primär auf die Nutzung von Kompetenzen und Wissen von Anwendern und Nutzern durch Unternehmen oder – noch

weitergehend – auf die Integration von (zumeist unbezahlter) Kunden-Arbeit in die unternehmerische Wertschöpfungskette: etwa, wenn die Nutzer von Computerspielen oder anderer Software diese selbständig weiterentwickeln und die Fortentwicklungen vom Unternehmen wiederum in das Programm integriert werden, oder wenn Kunden Shampoo-Flaschen oder Turnschuhe designen, sich an der Entwicklung neuer Automodelle beteiligen oder Hotels bewerten (Papsdorf 2009; Grenz/Pfadenhauer 2012; Birken/Schill 2012; Pfeiffer 2013). All dies steht auch im Mittelpunkt der (vorwiegend deutschen) Diskussion um den „arbeitenden Kunden“ (Voß/Rieder 2006, Kleemann et al. 2008). Hier zeigt sich der entscheidende Unterschied zum Fall IBM: In unserem Fall sind es gerade nicht die Konsumenten und Nutzer, deren Leistungspotenziale in neuer Weise genutzt werden. Vielmehr arbeiten weiter die Beschäftigten, nicht die Kunden – allerdings zu neuen Konditionen: unter verschärften Konkurrenzbedingungen und teilweise auch unter neuen Vertragsformen, nicht mehr automatisch als Angestellte, sondern ‚auf eigene Rechnung‘.

Zweitens fehlt im Fall von IBM der spielerische Bezug, den die erwähnten Formen des Crowdsourcings aufweisen. Es geht bei der ‚User-Arbeit‘ etwa im Bereich von Software oder Design häufig nicht so sehr um einkommensorientierte Tätigkeiten, sondern eher um privat und nebenbei durchgeführte Eigenarbeit aus Spaß an der Sache, vielleicht auch um Anerkennung in der virtuellen Community oder um den Ausdruck eines individuell-kreativen Beitrags zu einem Produkt. Daraus kann manchmal später eine vergütete Tätigkeit resultieren, dies ist aber eher selten der Fall. IBM zielt dagegen (auch) darauf, klassische Beschäftigungsverhältnisse aufzulösen. Wenn wir trotz der genannten Unterschiede und Unzulänglichkeiten weiterhin den Crowdsourcing-Begriff verwenden, sollen wir diese Besonderheiten des IBM-Falls im Kopf behalten.

Daneben sprechen wir im Folgenden, wenn wir die durch das Reorganisationsprogramm von IBM intendierten Veränderungen und seine Folgen meinen, auch von „Verflüssigung“ oder „Liquidisierung“ von Arbeit und Organisation. Den Begriff der „Verflüssigung“ verwenden wir hier zunächst metaphorisch. Das anschauliche Bild von ‚Arbeit im Fluss‘ liegt natürlich schon allein deshalb nahe, weil er – ganz gewiss ohne Kenntnis des sozialwissenschaftlichen Verflüssigungsbegriffs – von den Strategen des Unternehmens selbst verwendet wird. Aber auch der Anschluss an den theoretisch stärker ausformulierten Begriff der „Verflüssigung sozialer Formen“ von Zygmunt Bauman bietet sich an. Bauman sieht aktuelle Veränderungen der Arbeit als Element eines längerfristigen Prozesses der Verflüssigung von sozialen Formen, der charakteristisch für die flüchtige Phase der Moderne ist. Dabei handelt es sich um einen Zustand, so Zygmunt Bauman, „[...] in dem soziale Formen (Strukturen, die individuelle Entscheidungsspielräume begrenzen; Institutionen, die darüber wachen, dass Routineabläufe wiederholt werden; allgemein akzeptierte Verhaltensmuster) ihre Gestalt nur für kurze Zeit behalten (und niemand etwas anderes erwartet), weil sie so schnell zerfallen, dass sie schon geschmolzen sind, während sie noch geformt werden“ (Bauman 2008, S. 7).

Dieser Prozess, der im Zuge der Globalisierung seine Wirkung entfaltet, hat enorme Folgen für die bestehenden sozialen Formen: So werden staatliche Funktio-

nen an den Markt abgegeben, und der Wettbewerb des Marktes wird auf den einzelnen Menschen herunter gebrochen. Daraus resultieren ein Verlust der Legitimität von Institutionen und der Abbau solidarischer Organisationen und Orientierungen (ebd.) – Folgen die durchaus auch für die „Liquidisierung“ im Sinne der Reorganisation von IBM denkbar sind (ausführlich: Kawalec 2013).

Szenario 1: Verflüssigung als heiße Luft

Verschiedene Anzeichen sprechen dafür, dass Liquid in der Praxis keinesfalls so prägend sein wird, wie es den Ankündigungen des Unternehmens nach zu erwarten wäre. Das erste Szenario, das wir hier umreißen möchten, sieht die Bedeutung des angekündigten Crowdsourcings eher auf der diskursiven oder legitimatorischen Ebene als auf der praktischen. Drei Gründe könnten für diese Entwicklungsvariante sprechen.

Das Unternehmen IBM liefert nicht nur Software oder Beratungsleistungen, sondern es verkauft sich gleichsam selbst als Vorbild gegenüber seinen Kunden. Es ist daher darauf angewiesen, nach außen ständig Innovativität zu demonstrieren. Die Kunden sollen sich mit Hilfe von IBM reorganisieren; dazu muss das Unternehmen dies selbst auch tun. Oder es muss zumindest so tun. Generation Open, Liquid usw. sind durchaus wichtige, nach außen präsentierte Werbeträger, die potenziellen Kunden deutlichen machen sollen: Das Unternehmen meint es selbst ernst mit den Konzepten von Innovativität, von deren Verkauf es lebt. Das hieße: Während außen die ‚Legitimationsfassaden‘ neu gestrichen werden, herrscht drinnen womöglich eher ‚business as usual‘. Im Anschluss an den Neuen Institutionalismus, der auf die eminente Bedeutung von Legitimationsnotwendigkeiten für Organisationen hingewiesen hat, könnte man vermuten: „Talk“ und „Action“ entkoppeln sich (Brunsson 2002).

Neben diesem eher theoretisch-spekulativen Grund haben wir auch einige empirische Belege dafür gefunden, dass die künftige Organisationspraxis sich keineswegs so radikal gestalten könnte, wie auf Konzeptebene angekündigt. Im deutschen Pilotbereich zeigt sich: Umgesetzt werden in der Praxis vorwiegend diejenigen Formen von Ausschreibungen, die einen geringen Öffnungsgrad für neue Akteure vorsehen. Interne und auf einen bestimmten Teilnehmer/innenkreis oder auf eine bestimmte Zahl der Bewerbungen begrenzte Ausschreibungen erscheinen den beteiligten Akteuren ganz offensichtlich praktikabler als ein wirklich globales Crowdsourcing. Ursache dafür sind die typischen Bürokratisierungstendenzen, wie sie auch für andere Prozesse der unternehmerischen Vermarktlichung kennzeichnend sind (Menz et al. 2011): Zwar verspricht Vermarktlichung dank erhöhter Konkurrenz ein niedriges Preisniveau der eingekauften Leistungen; auf der Gegenseite schlägt aber der erhöhte Aufwand für die Organisation der Marktprozesse zu Buche. Im vorliegenden Fall: Je mehr Crowdsources Leistungen einbringen, desto größer ist der Aufwand für die unternehmensinternen Mitarbeiter, diese Leistungen zu prüfen und zu bewerten.

Für eine solche Interpretation spricht auch, dass das Unternehmen mittlerweile eine Pflichtquote für Crowdsourcing-Vergaben vorsieht. Ganz offensichtlich ist die Motivation der Projektleiter – die ja über die Kosten ihrer Projekte wachen und damit

wirtschaftliche Motive zur Nutzung der Ausschreibungsmöglichkeiten haben müssten, wenn diese sich wirklich rechnen würden – geringer als gedacht, so dass es mit derartigen Zwangsmaßnahmen angekurbelt werden muss.

Der zweite empirische Hinweis auf eine ‚Entdynamisierung‘ von Liquid in der Praxis verweist auf die Bedeutung informeller und mikropolitischer Handlungsweisen der dezentralen Akteure. Offenbar bilden sich verschiedene Praktiken heraus, mit denen der Ausschreibungsdruck umgangen oder zumindest dessen Folgen relativiert werden können. Beispielsweise werden vorab Informationen an die Lieblingskooperationspartner vergeben, so dass diese Vorteile im Wettbewerb erzielen können; die Beteiligung von ‚Scheinkonkurrenten‘ an den Ausschreibungen wird informell abgesprochen usw. Dass sich solche Handlungsweisen ergeben, spricht weniger für einen grundlegenden Konservatismus der Beschäftigten (sie haben sich ja gewissermaßen das neue Organisationsprinzip durchaus im eigenen Sinne ‚angeeignet‘), sondern vielmehr dafür, dass eingespielte Kooperationsbeziehungen bei im Zweifelsfall höheren Arbeitskosten unter dem Strich womöglich ein besseres Preis-/Leistungsverhältnis beinhalten als eine ‚radikale Liquidisierung‘, bei der der Organisationszusammenhang projekt- bzw. aufgabenbezogen immer erst wieder mühsam neu geschaffen werden muss (auch wenn die eingekauften Einzelleistungen dadurch teurer sind).

Szenario 2: Verflüssigung als interne Verwettbewerblichung

Eine zweite Entwicklungsmöglichkeit besteht darin, dass das Liquid-Konzept durchaus in wesentlichen Elementen umgesetzt wird und sich in der Praxis auch mittelfristig als lebensfähig erweist, dass dies aber in gleichsam halbiert Form geschieht: als interne Reorganisationsstrategie, aber nicht als Strategie der Auflösung weiter Teile des Unternehmens in flüchtige Netzwerke von Crowdsources.

Generation Open ist ein integrierter Ansatz der Reorganisation, der sowohl die Innenseite als auch die Außenbeziehungen des Unternehmens betrifft. Beispielsweise korrespondieren die webbasierten Ausschreibungselemente der Liquid-Talent-Säule bestens mit dem System der Blue Sheets und Blue Cards. Bei diesem geht es aus Beschäftigtensicht darum, Reputation in der digitalen Ausschreibungswelt zu gewinnen, um seine Chance auf einen Zuschlag zu verbessern. Aus Perspektive der Ausschreibenden verbessert dieses System der Leistungsbewertung den Informationsstand und somit die Chance, die wirklich beste Lösung auszuwählen oder vorab den Kreis der Beteiligten auf besonders erfolgversprechende Kandidaten zu beschränken.

Beides funktioniert aber auch, wenn die Ausschreibungen gar nicht nach außen, für ‚echte‘ Crowdsources, also für Freelancer, geöffnet werden, sondern unternehmensintern bleiben. Darüber hinaus sind Blue Sheets und Blue Cards auch dann (im Unternehmenssinn) sinnvoll nutzbar, wenn sie gar nicht an Ausschreibungen gekoppelt werden. Sie bilden dann ein mehr oder weniger fortgeschrittenes Verfahren der Leistungsbewertung und -steuerung. Der interne Wettbewerbsdruck auf die Beschäftigten wird durch eine gesteigerter Transparenz und Vergleichbarkeit der Arbeitskräfte erhöht – auch ohne neue externe Konkurrenz. Blue Sheets/Blue Cards können

auch einfach als eine nach innen gerichtete leistungspolitische Strategie fungieren (siehe dazu auch Szenario 3) – und dies auch dann, wenn die Auflösung der Organisation in die Crowd später gar nicht erfolgt.

Auch für dieses Szenario gibt es empirische Indizien aus dem Pilotstandort. Bislang schreiben deutsche Projektleiter bereits spezifizierte, kleine Arbeitspakete aus, deutsche Mitarbeiter dürfen sich allerdings nicht an diesen Ausschreibungen beteiligen (und zwar aus rechtlichen Gründen; zudem bemüht sich auch die betriebliche Interessenvertretung aktiv, das externe Crowdsourcing zu begrenzen, vgl. Lepke/Rehm 2013; Rehm 2013). Als interne oder gar externalisierte Crowdsources kommen die deutschen (Ex-)Beschäftigten aber vermutlich auch später gar nicht wirklich in Frage – schon aus Kostengründen. Trotzdem hält das Unternehmen aber auch für Deutschland an den Blue-Elementen fest. Ganz offensichtlich sieht es gute Gründe dafür, in manchen Unternehmensregionen den leistungspolitischen Anteil ohne die restlichen Bestandteile der Liquid-Strategie zu nutzen.

Szenario 3: Radikale Liquidisierung

Im dritten Szenario fragen wir uns, was wäre, wenn die Ankündigungen von IBM hinsichtlich der Liquid-Strategie tatsächlich weitgehend umgesetzt würden und die Ansätze zu ihrer Umsetzung sich dauerhaft als realisierbar erweisen würden. Wie wäre dies im Licht aktueller arbeitssoziologischer Analyseansätze zu interpretieren? Welche sozialwissenschaftlichen Entwicklungsdiagnosen – insbesondere solche hinsichtlich der Umbrüche der Arbeit in der IT-Industrie – würden damit bestätigt, welche wären zu revidieren? Wir unterstellen im Folgenden also, dass das Liquid-Konzept sich in Zukunft auf breiterer Front durchsetzen wird, dass es nicht nur – wie im zweiten Szenario angenommen – als interne Strategie der Reorganisation und der Leistungsbewertung fungieren wird, sondern dass das Prinzip der netzbasierten Ausschreibung in seiner weitestgehenden Form, nämlich als Ausschreibung an eine globale Masse (auch) unternehmensexterner Freelancer beziehungsweise potenzieller Crowdsources für große Teile der Programmierarbeiten realisiert wird.

In unserer – mehr spekulativen denn empirisch fundierten – ‚prospektiven Folgenanalyse‘ lässt sich zwischen vier Dimensionen unterscheiden: potenzielle Folgen für die Arbeitsinhalte (1), für die Raumdimension von Arbeit und insbesondere die internationale Arbeitsteilung beziehungsweise die Verteilung der Tätigkeiten zwischen verschiedenen Regionen (2), für die interessenpolitischen Orientierungen der Beschäftigten infolge veränderter Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse (3) sowie für die Frage der Steuerung von Arbeit (4).

3 Arbeitsinhalte und -prozesse: Ambivalente Standardisierungstendenzen

Weniger Folge der Liquid-Strategie, sondern vielmehr bereits Bedingung für ihr Funktionieren ist eine weitere Standardisierung der (Zwischen-)Produkte und die Modularisierung der Ablaufprozesse. Damit würde sich eine Entwicklungstendenz von Angestelltenarbeit fortsetzen, wie sie bereits seit längerem in der IT-Industrie (Boes/Kämpf 2008, Mayer-Ahuja 2006), aber auch in ganz anders gelagerten Dienstleistungsfeldern wie etwa den Finanzdienstleistungen (Menz et al. 2011) oder auch

der Hotellerie (Hoffmann et al. 2012) zu beobachten ist. Standardisierung ist in unserem Fall allerdings weniger ein gezieltes Instrument zur Kontrolle des Arbeitsablaufs und der Tätigkeit der Beschäftigten, sondern vielmehr bereits wichtige Voraussetzung für die netzbasierte ‚Ausschreibungsfähigkeit‘ einzelner Arbeitseinheiten: Die zu bearbeitenden Aufgaben müssen so klar definiert sein und eindeutig beschrieben werden können, dass sie weitgehend ohne Mehrdeutigkeiten und zusätzliche Rückkopplungsprozesse zwischen Unternehmen und potenziellen Crowdsourcees weltweit verstanden werden können. Dies hat zur Folge, dass die Arbeitsmodule tendenziell eher klein denn umfangreich gefasst werden. In der Praxis erreichen die ausgeschriebenen Aufgaben bislang Umfänge von einigen Stunden bis zu wenigen Tagen – also keine sonderlich komplexen Tätigkeiten.

Diese Tendenz zur kleinteiligen Modularisierung betrifft – wie unsere Befragten berichten – in besonderer Weise Deutschland, da hier die Arbeitsteilung im internationalen unternehmensinternen Vergleich etwas geringer ausgeprägt ist und die zwischen Beschäftigten bzw. Teams aufgeteilten Arbeitsaufgaben entsprechend tendenziell größer ausfallen. Auch sei der Formalisierungsgrad hierzulande bislang geringer, da stärker nach dem Prinzip fachlicher Selbstständigkeit gearbeitet würde und formal-technische Vorabdefinitionen eine kleinere Rolle spielen würden. Insbesondere in den deutschen Unternehmensstandorten wäre also eine nachholende Standardisierung der bislang stärker ganzheitlich geprägten Tätigkeiten nötig.

Allerdings würde eine radikale Liquidisierungsstrategie auch Gegenteiligkeiten beinhalten. Zwar werden die einzelnen Aufgabenmodule notwendigerweise enger gefasst und genauer definiert (was ihre Kontrollier- und Bewertbarkeit steigert), die direkte Kontrolle der unmittelbaren Arbeitstätigkeit wird aber im Gegenzug reduziert. Denn das Crowdsourcing-Prinzip beinhaltet eine hochgradige Ergebnisorientierung, eine Beschränkung der Kontrolle auf – eng gefasste – (Zwischen-)Ergebnisse. Wie der Crowdsourcee seine Arbeitsaufgabe genau erfüllt, wie er die Tätigkeit im Einzelnen gestaltet, ist ihm überlassen und bleibt – anders als bei der unternehmensinternen Leistungserstellung – aus systematischen Gründen für das Unternehmen intransparent.

Schwerer einzuschätzen sind die Wirkungen der Liquidisierung hinsichtlich der Arbeitsinhalte und des Standardisierungsgrads auf der Gegenseite, also bei denjenigen Tätigkeiten, die im Kernunternehmen verbleiben, d.h. bei den Organisatoren der Modularisierungs- und Standardisierungsprozesse. Mit der wachsenden Anzahl und aufgrund des hohen Detaillierungsgrads der Ausschreibungen wird hier die ‚Organisationsarbeit‘ wichtiger, also solche Tätigkeiten, die die komplexen Entwicklungsprozesse in handhabbare und ausschreibungsfähige Module zerlegen, die die Ergebnisse der Ausschreibungen bewerten, auswählen und schließlich die einzelnen Elemente zu einem Gesamtprodukt zusammensetzen. Ob dies eher eine Aufwertung dieser Organisations- und Leitungstätigkeiten beinhaltet oder im Gegenteil eher eine inhaltliche Entleerung (denkbar wäre beispielsweise ein wachsender Anteil von Bürokratie-tätigkeiten, um den Standardisierungsnotwendigkeiten der Ausschreibungsprozesse zu genügen), wagen wir derzeit nicht zu prognostizieren.

Insgesamt spricht jedenfalls einiges für Polarisierungstendenzen der IT-Arbeit in der Folge von Crowdsourcing und Liquidisierung (vgl. Huws/Dahlmann 2010): Die Spaltungslinien dürften entlang hochqualifizierter Management- und Organisationsarbeit (die weiterhin im prozessorganisierenden Kernunternehmen bleiben) und der einfacher zu standardisierenden Entwicklungs- und Programmierfähigkeiten (die in die Crowd ausgelagert werden) verlaufen.

4 Raumstruktur und internationale Arbeitsteilung: Die Entlassung des Raumes aus der Organisation

Die radikale Liquidisierung würde die räumliche Organisationsform der Prozesse der Leistungserstellung massiv in Bewegung bringen. Das Unternehmen präsentiert das Crowdsourcing als Nachfolgestrategie für das sozialwissenschaftlich viel betrachtete Offshoring, also die Relokalisierung von Arbeitsstätten in hinsichtlich Arbeitskosten günstigere Regionen und ihre technisch-organisatorische Integration über Vernetzungstechnologien. Zwar war bereits in der Reorganisationsphase des Offshoring eine Entkopplung von globalem ‚Informationsraum‘ und konkretem Ort der Arbeitserbringung, eine Verdichtung von Raum und Zeit (Boes/Kämpf 2008) angelegt. Doch kennzeichnend für Offshoring waren zumindest zweierlei Elemente, die bei radikaler Liquidisierung in Frage stehen: Die potenzielle Globalität des Informationsraumes wurde praktisch kaum ausgenutzt. Zwar ermöglicht die fast durchgängige Erschließung der Welt mit I&K-Netzen (allerdings auch hier mit charakteristischen weißen Flecken) eine weltweite Verteilung der (weitgehend entmaterialisierten) Arbeitsleistungen. Tatsächlich bildeten sich aber sehr deutliche Muster der internationalen Arbeitsteilung mit typischen Clustern heraus (im Fall von IBM insbesondere Schwerpunkte in Indien und Osteuropa neben den westlichen Standorten).³

Die Standorte der IT-Dienstleistungen sind nicht zufällig über die Weltkugel verteilt, sondern es lassen sich klare Schwerpunkte und Differenzierungen erkennen (Mayer-Ahuja 2011).⁴ In diesen Clustern entstanden sowohl neue große Unternehmensstandorte als auch – über Unternehmensgrenzen hinweg – neue, regionale Ballungsräume von durchaus auch gut qualifizierter IT-Arbeit (also keineswegs nur einfacheren Arbeiten).

Zweitens – dies ist zentral – blieben diese Cluster Ergebnis gezielter Standortentscheidungen der Unternehmen. Die Raumstruktur der Leistungserstellungsprozesse war zu Zeiten des Offshorings immer expliziter Gegenstand der Unternehmensstrategie: konkreter Lokalisierungs- und Globalisierungsstrategien. Welche Leistungen wo und von wem erbracht wurden, aber auch, welche Arbeitsbedingungen dabei prägend waren, blieb unter Kontrolle der Unternehmenszentralen.

Dies ändert sich grundlegend, wenn die radikale Liquidisierung Wirklichkeit würde. Das Ausschreibungsprinzip sieht (trotz allerlei Beschränkung in reduzierten Praxisvarianten) prinzipiell keine räumlichen Vorgaben vor, das Unternehmen verzichtet

³ Daran wird deutlich, dass Offshoring (ebenso wie Crowdsourcing) keine bloße *Technikfolge* ist, sondern vielmehr ein komplexer, primär *organisationaler* Prozess.

⁴ Und diese wandern offenbar auch nicht schneller über den Erdball als klassische materielle IT-Produkte, die im Zuge der Kontraktfertigung ebenso Gegenstand von Offshoring werden (vgl. Hürtgen et al. 2009).

auf die Kontrolle der Raumdimension von Arbeit. Die (vermeintlich) ‚beste Lösung‘ zählt, nicht die regionale Herkunft ihres Schöpfers. Anders formuliert: Der Raum wird aus der Organisation entlassen. Eine zeitlich vorgängige Bestimmung der räumlichen Ansiedelung der Kooperationspartner wird aufgegeben. Eine jeweilige Raumstruktur, also eine jeweils spezifische Form der räumlichen Arbeitsteilung, stellt sich erst im konkreten Ablauf des Projekts her.

Was dies für die erstgenannte Dimension – die tatsächliche Raumstruktur der IT-Arbeit, wie sie sich in der Folge ihrer organisationalen Freigabe herausbildet – heißt, ist schwer abzuschätzen. Auch im Fall des Crowdsourcings ist nicht zu erwarten, dass per se räumliche Ungleichheit reduziert wird. Auch hier werden sich bestimmte Muster internationaler Arbeitsteilung herausbilden. Diese sind aber womöglich weniger regional fokussiert (und weniger geclustert) als zur Zeit des Offshorings. Denn die Eintrittsbarrieren in den Prozess der Leistungserstellung dürften deutlich sinken, ist nunmehr die Unternehmenszugehörigkeit nicht mehr Bedingung. Zugleich bedeutet dies natürlich eine Intensivierung von (nunmehr vielleicht tatsächlich: globaler) Konkurrenz. Daraus dürfte ein verstärkter Preiswettbewerb resultieren, der natürlich viele Verlierer, aber zugleich auch einige Gewinner produzieren könnte: etwa Crowdsourcees aus Herkunftsländern und -regionen, die über geringeres Lohnniveau und niedrige Lebenshaltungskosten verfügen (entsprechende Qualifizierungsprozesse dort vorausgesetzt), womöglich auch aus solchen, die politisch und ökonomisch instabiler sind als jene, in denen Unternehmen im Zuge von Offshoring (kapitalintensive) Standorte aufgebaut haben, aus denen der Rückzug schwerer fällt.

Wir haben auch hinsichtlich der Raumdimension zunächst einen Blick auf die potenziellen Crowdsourcees geworfen. Darüber hinaus stellt sich die Frage: Was bedeutet die Liquidisierung für die bestehenden Unternehmensstandorte? Die alten ‚westlichen‘ Standorte dürften hinsichtlich Beschäftigungszahlen quantitativ massiv leiden, denn die einfacheren, ‚liquidisierbaren‘ Tätigkeiten dürften hier kaum zu unter den neuen Bedingungen konkurrenzfähigen Preisen möglich sein. Die Koordinations- und Managementfunktionen werden hier aber vermutlich verbleiben. Aber auch die neueren Offshore-Standorte etwa in Indien dürften zu den Koordinationszentren der modularisierten und per Plattform ausgeschrieben Prozesse werden – die notwendigen fachlichen und Managementkompetenzen bestehen hier dafür sicherlich. Die Crowd dagegen könnte sowohl in den Offshoring-Regionen als auch in ökonomisch bislang weniger integrierten Regionen zu finden sein, nicht aber in Westeuropa und den USA.

5 Beschäftigungsverhältnisse und interessenpolitische Orientierungen: das Ende der Proletarisierungserwartung

Für die Beschäftigten in den westlichen Unternehmenszentren beinhaltet die Crowdsourcing-Strategie ein massives Bedrohungsszenario. Selbst wenn sich die ersten Ankündigungen von IBM, langfristig die Hälfte oder bis zu drei Viertel der festen Beschäftigungsverhältnisse abbauen oder in lose Crowdsourcing-Beziehungen umwandeln zu wollen, als vorschnell erweisen sollten, sind doch die Risiken für die Beschäftigung in Ländern wie Deutschland unübersehbar. Auch scheint es hierzulande kaum

gangbar, im Falle des Verlustes des Arbeitsplatzes wirklich als Crowdsourcee wieder anzuheuern, denn selbst wenn die bisher bestehenden rechtlichen und organisatorischen Hürden abgebaut würden, ist doch ein massiver Druck auf die Arbeitskosten wahrscheinlich, der kaum ein reproduktionsnotwendiges Einkommen verspricht.

Die Umwandlung von festen Beschäftigungsverhältnissen in Freelancer-Tätigkeiten heißt ganz klar: Verlust des Arbeitsplatzes nicht nur als rechtliches Verhältnis, sondern auch als konkrete Arbeitsstätte, Unwirksamkeit von Arbeitsregulierungen, massiver Verlust von Sicherheiten durch die kurzschrittigen Bewerbungsnotwendigkeiten um Aufträge, Einkommenseinbußen usw. Eine wichtige Frage ist allerdings: Sind die die alten Mitarbeiter/innen überhaupt die neuen Crowdsourcees? Außerdem: Was hieße die radikale Liquidisierung für die verbleibenden Kernbeschäftigten im Unternehmen?

Was auf der Seite der westlichen Staaten als Prekarisierung erscheint, könnte allerdings auch neue Chancen bedeuten für jene Regionen, die heute noch als peripher gelten. So ist nicht auszuschließen, dass neue Beschäftigungsmöglichkeiten für solche Menschen entstehen, die bislang gar keine Aussichten darauf hatten mit oder gar in Unternehmen wie IBM arbeiten zu können – ganz gewiss zu schlechteren Bedingungen als zu denen der alten Stammbeschäftigten, aber häufig womöglich zu besseren im Vergleich zu lokalen Beschäftigungsalternativen.

Darüber, was das alles für die interessenpolitischen Orientierungen der Beschäftigten (genauer: der Arbeitenden – denn im Unternehmen beschäftigt sind sie ja nicht mehr alle) beziehungsweise der unterschiedlichen Gruppen von ihnen (weiterhin Festangestellte, ehemalige Beschäftigte/jetzt Crowdsourcees, neue Crowdsourcees) bedeutet, können wir bislang nur spekulieren, gibt unsere empirische Grundlage doch nicht einmal für den untersuchten deutschen Standort ausreichend Material her, um zumindest zu groben Andeutungen hinsichtlich der Entwicklungsrichtung zu gelangen.

Zunächst auf Deutschland bezogen lässt sich sagen, dass zumindest diejenigen, die ihren Arbeitnehmerstatus verlieren oder ihn gar nicht mehr gewinnen, wohl kaum solche ‚Arbeitnehmeridentitäten‘ herausbilden werden, die denjenigen klassischer Lohnabhängiger entsprechen. Die alte Hoffnung der Angestelltenforschung, dass die qualifizierten Beschäftigten endlich einsehen, dass sie in Wirklichkeit nichts Besseres sind als ganz normale Lohnarbeiter und entsprechend ihre ‚Illusionen‘ verlieren (Kadritzke 1975, Beckenbach et al. 1973), wurde angesichts der Verunsicherung der ‚Kopfarbeiter‘ in Zeiten des Offshorings – gewiss nicht zu Unrecht – neu formuliert (Boes/Kämpf 2008). Das Entstehen eines neuen Arbeitnehmerbewusstseins, also quasi eine Normalisierung des Interessenbewusstseins nach dem Verlust der Sonderstellung der ‚technischen Intelligenz‘, ist aber zumindest dann unwahrscheinlich, wenn die Zukunft der Kopfarbeit schon rechtlich-organisatorisch gar nicht im Arbeitnehmerstatus liegt. Hier wäre eher danach zu fragen, wie bereits jetzt unter ähnlichen Bedingungen arbeitende Freelancer, vielleicht auch die „digitale Bohème“ interessenpolitisch einzuschätzen ist (Manske 2007; Friebe/Lobo 2006). Welche Formen der Interessenartikulation und welche neuen Formen der gruppenbezogenen Kom-

munikation und Vernetzung entwickeln sie, welche Machtressourcen stehen ihnen in möglichen Auseinandersetzungen mit den Unternehmen/Auftraggebern zur Verfügung?

Davon zu unterscheiden wäre diejenige Gruppe von Arbeitenden, die in den Kernunternehmen wie IBM verbleiben. Auch für sie nehmen die Unsicherheiten zu, zugleich gehören sie aber als ‚Survivors‘ zu den (relativen) Gewinnern der radikalen Liquidisierung. Auch ihre Stellung im Prozess der Leistungserbringung – sie sind eher die Manager und Organisatoren der Liquidisierung als ihre Objekte – würde wohl nicht für die Herausbildung eines klassischen Lohnabhängigenbewusstseins sprechen. Vielmehr dürften eher individualistisch geprägte Interessenorientierungen, gespeist aus dem Bewusstsein der eigenen fachlichen Kompetenzen und der persönlichen Durchsetzungsfähigkeit, fortbestehen.

Am schwierigsten ist die dritte Gruppe, die neuen, weltweit verteilten Crowdsources, einzuschätzen. Bildet sich eine Art neues globales Freelancer-Prekariat der Digitalwirtschaft, ein „Cybertariat“ (Huws 2003) heraus – mit entsprechenden interessenpolitischen Orientierungen und Ansprüchen? Dient das Internet nicht nur dazu, Aufträge weltweit auszuschreiben und abzuwickeln, sondern auch dazu, um neue Formen des Austausches, aber auch des Widerstandes und des Protestes zu organisieren? Oder wäre nicht ein typisches (in alten Kategorien formuliert: ‚kleinbürgerliches‘) Selbständigenbewusstsein eher zu erwarten? Am wahrscheinlichsten sind wohl solche Handlungs- und Interessenorientierungen, die sich unseren geläufigen westlichen Bewusstseinskategorien überhaupt entziehen.

6 Steuerung der Arbeitsleistungen: Die Externalisierung des Transformationsproblems

Sollte sich das dritte Szenario einer umfassenden Liquidisierung bewahrheiten, hätten wir es mit einem neuen Prinzip der Leistungssteuerung zu tun, das sich von den viel diskutierten ‚neuen Steuerungsformen‘ durch eine weitere Stufe der Radikalisierung abhebt.

Üblicherweise operieren die steuerungstheoretischen Ansätze mit einem Zwei-Phasen-Modell. Einem Steuerungsprinzip aus der Epoche des Fordismus, gekennzeichnet als „Kommandosystem“ (Peters 2003), „aufwandsorientierte“ (Kratzer/Nies 2009) oder „arbeitskraftbezogene Leistungs politik“ (Menz 2009) oder – bei qualifizierter Angestelltenarbeit – „verantwortliche Autonomie“ (Friedman 1977), werden solche Steuerungsformen gegenüber gestellt, die Markt- und Ergebnisziele als Richtgröße des Arbeitshandelns etablieren. Die Mitarbeiter/innen werden innerhalb abhängiger Beschäftigungsverhältnisse zu unternehmerischen Akteuren redefiniert, die sich unter Mobilisierung ihrer subjektiven Kompetenzen aktiv und eigenständig mit (häufig organisational erzeugten oder zumindest transformierten) Marktsignalen auseinandersetzen (sollen). Hierarchische Detailvorgaben ‚von oben‘ werden ersetzt durch die Steuerung der Beschäftigten über Rahmenbedingungen („indirekte Steuerung“, Peters/Sauer 2005). ‚Erfolg‘ tritt an die Stelle von ‚Leistung‘: Honoriert werden nicht Aufwand und Anstrengung der Beschäftigten im Vergleich zu einer Standard- oder

Normalleistung, sondern das Erreichen (oder Übertreffen) von marktnah definierten Ergebniszielen (Menz et al. 2011); im „marktzentrierten Kontrollmodus“ stehen die Beschäftigten unter ständiger Bewährung (Boes/Bultemeier 2008).

Das System der Blue Sheets und Blue Cards, wenn sie – entsprechend dem Szenario 2 – als unternehmensinterne Bewertungssysteme eingesetzt werden, lässt sich als eine fortgeschrittene Variante solcher neuer Steuerungsformen interpretieren. Die Beschäftigten sammeln Erfolgs- bzw. Reputationspunkte, um sich für den verschärften internen Wettbewerb fit zu machen. Der Prozess der Entkopplung von Leistung und Erfolg wird dadurch verstärkt: Was zählt, ist die Durchsetzung gegenüber den Konkurrenten, die nachträgliche Anerkennung, aber nicht der Arbeitsaufwand.

Sollte sich nun die Prozesskoordination und Aufgabenverteilung über webbasierte Vergabepattformen als dominantes Prinzip durchsetzen, würde dies bedeuten, dass die Verfahren der Leistungssteuerung eine neue Qualität gewinnen, die von einem dritten Entwicklungsabschnitt sprechen lässt (siehe Abbildung 2). Werden unter ‚indirekter‘ oder ‚marktorientierter Steuerung‘ Prinzipien selbständiger Tätigkeit in Verhältnisse abhängiger Beschäftigung importiert, so wird die Grenze zwischen in- und externen Arbeitskräften vollständig porös, wenn der Liquid-Prozess nach außen geöffnet wird. Die Konkurrenz erfolgt nicht nur zwischen formal noch Unternehmensangestellten, sondern zwischen den Freelancern einer diffusen globalen ‚Crowd‘. Arbeitskraft wird externalisiert und dann lose über virtuelle Communities reintegriert. ‚Neue Steuerung‘ als Integration von Marktprinzipien in die Organisation bzw. als interne Simulation von Marktbeziehungen schlägt um in die Auslagerung von Beschäftigten in den ‚echten‘ Markt.

Dieser Markt trägt allerdings auch hier Züge charakteristischer Organisationsprinzipien: Das Zusammenfinden von Anbietern und Abnehmern wird von professionellen Akteuren wie etwa dem Unternehmen Topcoder organisiert, und die Bedingungen und Inhalte der Markttransaktion können nicht frei verhandelt werden, sondern sind bereits vorab definiert durch die Zugangsbeschränkungen und Transaktionsregeln der Plattformen. Die hier herrschenden Regeln sind durchaus eigentümlich: Die (üblicherweise zeitlich vorgelagerte) Vereinbarung zwischen Käufern und Verkäufern über die Leistungserbringung fällt in eins mit der Übergabe des Produkts (dem Ergebnis der Leistungserbringung) – was heißt, dass der Zuschlag erst nachträglich erfolgt, nachdem die Leistung bereits erbracht wurde. Auf den Plattformen bewirbt man sich nicht um Aufträge, man bewirbt sich mit den bereits fertigen Ergebnissen.⁵ Dies beinhaltet, dass alle diejenigen, die bei der Ex-Post-Bewertung in der Konkurrenz nicht erfolgreich waren, ihre Leistung vergeblich und umsonst erbracht haben, denn in der Regel sind die erarbeiteten Lösungen so spezifisch, dass sie kaum anderweitig vermarktet werden können; zudem sehen die Regeln explizit vor,

⁵ Solche Prinzipien finden sich durchaus auch außerhalb der IT-Industrie. Gerade im Bereich kulturelle Kreativarbeit sind ähnliche Verfahren nicht unüblich, in denen wesentliche Teile der Arbeit bereits vor dem Zuschlag für ein Projekt oder einen Auftrag geleistet sein müssen (etwa bei unbezahlten Agenturpitches). Womöglich handelt es sich bei der radikalen Liquidisierung also um eine breitere Reorganisationsstrategie.

dass die Produkte auch dann in das Eigentum der Käufer übergehen, sollte der Crowdsourcer nicht siegreich sein im Ausschreibungswettbewerb.

Kontrolltheoretisch betrachtet ließe sich sagen: Mit der radikalen Liquidisierung entledigt sich das Unternehmen des Transformationsproblems. Unter fordistischen Bedingungen war es Aufgabe des Managements, die Umwandlung der gekauften Arbeitskraft in tatsächliche (und für das Unternehmen nützliche) Arbeit zu organisieren. Das Transformationsproblem konnte nicht nur durch direkte Kontrolle, Vorgaben und Anweisungen, sondern auch durch subtilere Formen wie die Pflege und Nutzung ‚eigener‘, z.B. arbeitsinhaltlicher Motivationen oder die Ansprache professioneller Arbeitsorientierungen gelöst werden. In marktorientierter Steuerung wird das Transformationsproblem gewissermaßen den Beschäftigten selbst übertragen, es wird Teil ihrer Arbeitsaufgabe. Definiert werden Ergebnisse und Ziele; wie der konkrete Arbeitskräfteeinsatz und die Arbeitskraftverausgabung zu ihrer Erreichung auszusehen haben, wird von den Beschäftigten selbst (individuell oder in der gewerblichen Arbeitsgruppe bzw. dem Angestelltenteam) entschieden und organisiert. Dies beinhaltet für das Unternehmen durchaus auch Risiken: Gelingt diese selbstorganisierte Arbeitskrafttransformation nicht im für das Unternehmen erfolgreichen Sinne, trägt dieses durchaus auch deren Risiken mit. Es kann z.B. bei erfolgsorientierten Entgelten oder Provisionen im Fall des Misserfolgs zwar in gewissem Umfang die Lohnkosten reduzieren, aber sich ihrer nicht komplett entledigen und auch nicht den bereits erfolgten Arbeitskraftkauf rückgängig machen oder problemlos beenden.

Bei radikaler Liquidisierung hat das Unternehmen mit der lebendigen Arbeit und ihrer Kontrolle überhaupt nichts mehr zu tun. Natürlich ist lebendige Arbeit weiterhin Voraussetzung gelungener Leistungserstellung, aber das Unternehmen hat nur noch mit dem Produkten der Arbeit zu tun, nicht mehr mit dem Prozess ihrer Verausgabung.⁶ Das Kontroll- bzw. Transformationsproblem stellt sich dem Unternehmen nicht mehr.

⁶ Siehe dazu auch die These von Sabine Pfeiffer, dass in der Internetökonomie menschliche Arbeit auf der Erscheinungsebene zu entschwinden droht (Pfeiffer 2013).

	fordistische Leistungssteuerung	marktorientierte Leistungssteuerung	radikale Liquidisierung
Steuerungsprinzip	Kommandosystem / verantwortliche Autonomie (Angestellte)	indirekte Steuerung (über Rahmenbedingungen bzw. Ergebnisziele)	webbasierte Ausschreibung unter Externen
Koordinationsprinzip	Hierarchie	interner Markt (internalisierte Marktprinzipien, Benchmarks)	externer Markt (plus organisierte Ausschreibung)
Leistungsmaß	Aufwands- bzw. Arbeitskraftprinzip	Markt / Erfolg (lokal / organisationsdefiniert)	Markt / Erfolg (global / konkurrenzgetrieben)
Prinzip der Leistungsbewertung	Vergleich mit Normalleistung	Vergleich mit vorher definierten Ergebniszielen	nachträgliche Ergebnisbewertung im Vergleich mit anonymen Konkurrenten
Transformationsproblem	Lösung des Transformationsproblems als Managementaufgabe	Übertragung auf die Beschäftigten	Externalisierung des Transformationsproblems
Rahmenbedingungen	relative stabile Organisation, gute Arbeitsmarktsituation	Permanente Reorganisation, Flexibilisierung, Arbeitslosigkeit	globale Konkurrenz vereinzelter Crowdsources
Organisationszugehörigkeit	fest	fest, aber unter Markt- bzw. Erfolgsvorbehalt	keine
Arbeitsvertrag	ja	ja	nein

Abbildung 2: Drei Formen der Steuerung von Arbeitsleistung

Eigene Darstellung

7 Fazit

Zum jetzigen Stand ist es noch nicht möglich, eine endgültige Prognose darüber abzugeben, welches der drei vorgestellten Szenarien am wahrscheinlichsten eintreten wird, welchen Weg IBM also künftig gehen wird (und überhaupt gehen kann). Denkbar ist auch ein gewisses Nebeneinander, etwa eine Differenzierung nach Aufgabenbereich oder Region. Womöglich erweist sich für bestimmte Geschäftsfelder eine radikale Liquidisierung als (unternehmerisch) erfolgreich; in anderen Bereichen, wo eingespielte Kooperationsbeziehungen eine größere Rolle spielen, würde sie dagegen zerstörerisch wirken. Auch eine mittelfristig fortbestehende Zweiteilung in eine interne und eine externe Liquid-Strategie wäre möglich (z.B.: im alten ‚Westen‘ als leistungspolitische Strategie, in der alten ‚Peripherie‘ als ‚echte‘ Crowdsourcing-Strategie).

Noch interessanter, aber mindestens ebenso schwierig zu beantworten, ist die Frage, ob sich Liquidisierungsstrategien auch in anderen Unternehmen und Bran-

chen durchsetzen könnten. Offensichtlich ist, dass die Voraussetzung einer radikalen Liquidisierung weitgehend entmaterialisierte Tätigkeiten sind. Als Mega-Trend von Arbeit und Organisation, der neben Dienstleistungs- auch die Industriearbeit umfasst, scheidet Crowdsourcing aus. Auch personenbezogene Dienstleistungen lassen sich wohl kaum crowdsourcen. Aber was ist mit dem großen (und weiterhin wachsenden) Anteil immaterieller IT-, Entwicklungs- und Kreativ-Arbeit?

Das Maß dieser Entwicklung verdeutlichen die Zahlen einer Untersuchung von Twago, einer weltweiten Onlineprojektplattform, die Dienstleistungen für Freelancer anbietet: Seit dem Jahr 2010 ist die Zahl der Dienstleister um über 65% gestiegen (Twago - das Magazin o.J.). Mit dieser Zahl präsentiert diese Homepage den Selbständigen als den neuen Arbeitnehmer der Zukunft.

Freelancer.com, mit derzeit über acht Millionen registrierten Usern die weltweit größte Internetprojektplattform für Freelancer, wirbt mit einem Video auf ihrer Homepage Unternehmen aller Branchen mit dem Argument an, schnelle und kostengünstige Ergebnisse durch die talentierte „global workforce“ (freelancer.com) zu erhalten. Vergütet wird nach diesem Prinzip das kostengünstigste Ergebnis, allerdings nur, wenn der Projektausschreiber mit diesem auch zufrieden ist. Dass die Vergütung wohl kaum zur Finanzierung eines soliden Lebensunterhaltes ausreicht, zeigen die Zahlen: Im Schnitt verdient ein Freelancer zwischen 30€ und 130€ für sein Ergebnis (ebd.). Und dieses Einkommen kann auch nur verbuchen, wer in der globalen Konkurrenz der Crowdsourcees erfolgreich war. Soviel ist sicher: Aus Sicht der Arbeitenden ist Crowdsourcing jedenfalls kein nachhaltiges Projekt.

Literatur

- Bauman, Z. (2008): *Flüchtige Zeiten. Leben in der Ungewissheit*. Hamburg
- Beckenbach, N. / Braczyk, H.-J. / Herkommer, S. / Malsch, T. / Seltz, R. / Stück, H. (1973): *Klassenlage und Bewußtseinsformen der technisch-wissenschaftlichen Lohnarbeiter*. Frankfurt a. M., Köln
- Birken, T. / Schill, S. (2012): *Coping with the Crowd. Hotelbewertungsplattformen und die Reaktionen der Hotellerie*, in: Beyreuther, T. / Duske, K. / Eismann, C. / Hornung, S. / Kleemann, F. (Hg.): *consumers@work. Zum neuen Verhältnis von Unternehmen und Usern im Web 2.0*. Frankfurt a.M., New York, S. 246-57
- Boes, A. / Bultemeier, A. (2008): *Informatisierung - Unsicherheit - Kontrolle. Analysen zum neuen Kontrollmodus in historischer Perspektive*, in: Dröge, K. / Marrs, K. / Menz, W. (Hg.): *Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft*. Berlin, S. 59-90
- Boes, A. / Kämpf, T. (2008): *Hochqualifizierte in einer globalisierten Arbeitswelt: Von der Erosion der "Beitragsorientierung" zu neuen Arbeitnehmeridentitäten*, in: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, Jg. 1, Heft 2, S. 44-67
- Brunsson, N. (2002): *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Action in Organizations*. Copenhagen, 2. Aufl.
- Friebe, H. / Lobo, S. (2006): *Wir nennen es Arbeit. Die digitale Boheme oder: Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung*. München

- Friedman, A. L. (1977): *Industry and Labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. London
- Grenz, T. / Pfadenhauer, M. (2012): Kundenintegration vs. Kundenpartizipation. Wertschöpfungskonzepte mediatisierter Geschäftsmodell, in: Dunkel, W. / Bienzeisler, B. (Hg.): *3sResearch. Sozialwissenschaftliche Dienstleistungsforschung. Elektronischer Tagungsband*. München, S. 1-15
- Hoffmann, A. / Menz, W. / Hausen, A. / Schill, S. / Schröder, M. (2012): Interaktive Arbeit in der Hotellerie: zwischen Offenheit und Standardisierung, in: Dunkel, W. / Wehrich, M. (Hg.): *Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen*. Wiesbaden, S. 219-257
- Howard, P. / Lovely, E. / Watson, S. (2010): *Working in the open. Accelerating time to value in application development and management*. IBM Global Business Services. Executive Report. Somers, New York
- Howe, J. (2008): *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Dricing the Future of Business*. New York
- Howe, J. (2012): Weblog von Jeff Howe. <http://crowdsourcing.typepad.com> (eingesehen am 23.08.2012).
- Hürtgen, S. / Lühje, B. / Schumm, W. / Sproll, M. (2009): *Vom Silicon Valley nach Shenzhen. Globale Produktion und Arbeit in der IT-Industrie*. Hamburg
- Huws, U. (2003): *The Making of a Cybertariat. Virtual Work in a Real World*. New York
- Huws, U. / Dahlmann, S. (2010): Internationale IT-Arbeitsräume und die Herausforderungen beruflicher Identität, in: Ben, E. R. (Hg.): *Internationale Arbeitsräume. Unsicherheiten und Herausforderungen*. Freiburg, S. 189-224
- Kadritzke, U. (1975): *Angestellte - die geduldigen Arbeiter*. Frankfurt a. M., Köln
- Kawalec, S. (2013): *Liquid Labour. Crowdsourcing und die Wirkung auf die Organisation von Arbeit*. Diplomarbeit, Ludwig-Maximilians-Universität. München
- Kawalec, S. / Menz, W. (2013): Fünf Versuche, die organisationale „Verflüssigung“ von IBM aus arbeits- und organisationssoziologischer Perspektive zu verstehen, in: IG Metall Vorstand (Hg.): *Crowdsourcing. Beschäftigte im globalen Wettbewerb um Arbeit - am Beispiel IBM*. Frankfurt am Main, S. 47-55
- Kleemann, F. / Voss, G. G. / Rieder, K. (2008): Crowdsourcing und der Arbeitende Konsument, in: *AIS-Studien*, Jg. 1, Heft 1, S. 29-44
- Koenen, J. (2012): Schrumpfkurs: IBM baut in Deutschland Tausende Stellen ab. In: *Handelsblatt*, 1.2.2012
- Kratzer, N. / Nies, S. (2009): *Neue Leistungspolitik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt* Berlin
- Lepke, U. / Rehm, H. (2013): Crowdsourcing: Generation Open bei IBM, in: *Metall*, I. (Hg.): *Crowdsourcing. Beschäftigte im globalen Wettbewerb um Arbeit - am Beispiel IBM* (Broschüre). Frankfurt a.M., S. S. 20-45
- Manske, A. (2007): *Prekarisierung auf hohem Niveau. Eine Feldstudie über Alleinunternehmer in der IT-Branche*. München, Mering
- Mayer-Ahuja, N. (2006): IT-Arbeitsverhältnisse unter Bedingungen globaler Wirtschaftsintegration. Eindrücke von Veränderungen des indischen Gesellschafts- und Produktionsmodells, in: *SOFI-Mitteilungen*, Heft 34, S. 43-51

- Mayer-Ahuja, N. (2011): Grenzen der Homogenisierung. IT-Arbeit zwischen ortsgebundener Regulierung und transnationaler Unternehmensstrategie. Frankfurt/New York
- Menz, W. (2009): Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungs politik. Wiesbaden
- Menz, W. / Dunkel, W. / Kratzer, N. (2011): Leistung und Leiden. Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen, in: Kratzer, N. / Dunkel, W. / Becker, K. / Hinrichs, S. (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Berlin, S. 143-198
- Papsdorf, C. (2009): Wie Surfen zu Arbeit wird: Crowdsourcing im Web 2.0 Frankfurt, New York
- Peacock, L. (2010): IBM crowd sourcing could see employed workforce shrink by three quarters. In: Personnel Today. <http://www.personneltoday.com/articles/23/04/2010/55343/ibm-crowd-sourcing-could-see-employed-workforce-shrink-by-three-quarters.htm> (eingesehen am 30.08.2013).
- Peters, K. (2003): Individuelle Autonomie von abhängig Beschäftigten. Selbsttäuschung und Selbstverständigung unter den Bedingungen indirekter Unternehmenssteuerung, in: Kastner, M. (Hg.): Neue Selbständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung – Selbsttäuschung – Selbstausbeutung? München, Mering, S. 77-106
- 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
- Pfeiffer, S. (2013): Web, Wert und Arbeit, in: Dolata, U. / Schrape, J.-F. (Hg.): Internet, Mobile Devices und die Transformation der Medien. Radikaler Wandel als schrittweise Rekonfiguration. Berlin, S. 177-198
- Rehm, H. (2013): Crowdsourcing und „IBM-Workforce“ der Zukunft – Zielsetzungen, Konzepte und Fragen für die Interessenvertretung. I, in: Vorstand, I. M. (Hg.): Crowdsourcing. Beschäftigte im globalen Wettbewerb um Arbeit - am Beispiel IBM. Frankfurt a.M. (Broschüre), S. 9-17
- Twago - das Magazin (o.J.): Arbeitsmarkt: Selbständige und Freiberufler auf dem Vormarsch. <http://www.twago.de/blog/presse/arbeitsmarkt-selbststandige-und-freiberufler-auf-dem-vormarsch/> (eingesehen am 1.4.2013)
- Voß, G. G. / Rieder, K. (2006): Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt a.M., New York