

Crowdsourcing

Beschäftigte im globalen Wettbewerb um Arbeit
– am Beispiel IBM

Impressum:

HERAUSGEBER
IG Metall Vorstand
Wilhelm-Leuschner-Str. 79
60329 Frankfurt am Main

Funktionsbereich Tarifpolitik
Arbeitskreis „Neue Steuerung“

REDAKTION
Hartwig Oertel
Hilde Wagner

GESTALTUNG
Werbeagentur Zimmermann GmbH,
Frankfurt am Main

DRUCK & PRODUKTION
Druckhaus Dresden

© IG Metall Februar 2013



| Vorstand

Crowdsourcing

**Beschäftigte im globalen Wettbewerb um Arbeit
– am Beispiel IBM**

Vorwort



„Revolutionäres Arbeitsmodell: IBM schafft den Miet-Jobber“, so titelte Spiegel online am 5. Februar 2012 mit Bezug auf ein internes IBM Papier, das für Furore sorgte. Nicht zuletzt, weil in ihm

konkrete Zahlen für einen geplanten Arbeitsplatzabbau bei IBM genannt wurden. Und NDR Info kommentierte: „Die Softwarebranche ist Vorreiter für neue, flexiblere Arbeitsmodelle. Auch das sogenannte Crowdsourcing hat sich ... etabliert: Firmen schreiben über spezielle Plattformen Aufträge an freie Mitarbeiter aus, die miteinander im Wettbewerb stehen. Erstmals wurden nun Überlegungen eines großen IT-Konzerns bekannt, mit diesen Methoden die komplette Firma umzustrukturieren“ (15. März 2012). Auch wenn noch nicht absehbar ist, wie weit die Planungen zur Umstrukturierung bei IBM fortgeschritten sind und wie umfassend sie in Angriff genommen werden, zeichnen sich doch bereits gravierende Konsequenzen für die Arbeits- und Leistungsbedingungen sowie die materiellen und sozialen Standards der Festbeschäftigten und der Freelancer ab.

Bereits heute werden bei IBM und einigen weiteren Unternehmen Voraussetzungen geschaffen, die es ermöglichen, in Zukunft den Zuschnitt der Arbeitsverhältnisse und die Arbeitsorganisation grundlegend zu verändern. Bereits heute gibt es eine weltweite Erfassung der Kenntnisse und Fähigkeiten (Skills) aller IBM-Beschäftigten, weltweit einheitliche Vorgehensweisen und Standards im Projektmanagement und den Tools sowie weltweit einheitliche Verrechnungsmethoden. Sie werden der globalen Personaleinsatzsteuerung zugrunde gelegt und erlauben, vorhandene weltweite Entgeltunterschiede zu

nutzen. Bereits heute ist es so, dass Projektverantwortliche in Deutschland häufig die Projektaufgaben nur dann termingerecht erfüllen können, wenn sie globale Ressourcen einsetzen.

Mit dem Konzept „GenerationOpen (GenO)“ und dem Programm „Liquid“ wird bei IBM gegenwärtig eine weitere Stufe in der Entwicklung zu einem globalen Wettbewerb um Arbeit beschritten. Große Projektaufträge, an denen bislang ein Team oft mehrere Monate bis zum Abschluss gearbeitet hatte, werden in viele kleine Arbeitseinheiten aufgeteilt. Über das Programm „Liquid“ werden immer mehr Projektanteile vermittelt über web-basierte Plattformen weltweit ausgeschrieben. Dies verändert sowohl die Arbeits- und Leistungsbedingungen der internen IBM-Beschäftigten als auch die Arbeitssituation der Freelancer, die sich um die Arbeitseinheiten bemühen.

Während bei den IBM-Beschäftigten Arbeitsaufwand, Leistungsdruck und Ängste um den Arbeitsplatz wachsen, müssen die externen Auftragnehmer/innen um die Honorierung ihrer Arbeit bangen. Das konstitutive Element ihrer Arbeitssituation ist, dass sie online ausgeschrieben Aufträge mit einem ausgelobten Preis bearbeiten und ihre Arbeitsergebnisse wie auf einer Versteigerung anbieten. Haben sie Glück und bekommen den Zuschlag, wird ihre Arbeit belohnt. Ansonsten gehen sie leer aus. Auch die Rechte an ihrer Entwicklung treten sie an die Plattform oder den Auftraggeber ab.

Die Risiken dieser Entwicklung für die intern und extern Arbeitenden liegen auf der Hand. Festanstellungen könnten zunehmend durch ungesicherte Arbeitsverhältnisse ersetzt werden. Durch eine zugespitzte Konkurrenz aller

mit allen droht nicht nur bei den Freelancern ein Dumpingprozess zu entstehen, sondern auch ein verschärfter Druck auf die IBM-Beschäftigten. Das System permanenter Bewährung könnte auf die Spitze getrieben werden. Das jetzt schon hohe Maß an psychischer Belastung würde dadurch noch gesteigert.

Angesichts dieser Entwicklung stellen sich enorme Herausforderungen für die gewerkschaftliche Interessenvertretung. Nicht nur, dass Angebote für Freelancer noch weitgehend fehlen. Neu zu überlegen ist auch, wie wir unter diesen Bedingungen die Möglichkeiten zur

Mitbestimmung bei der Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden, bei der Leistung und der Arbeitszeit und bei der Personalplanung nutzen und wie wir unsere Instrumente und Ansätze dafür weiterentwickeln können.

Diesen Fragen gehen die Beiträge in der vorliegenden Broschüre nach. Sie beleuchten in beeindruckender Weise, welche Erfahrungen die Betriebsräte bei IBM mit der Einführung der neuen Programme gemacht haben und welche Ansätze der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung es weiterzuentwickeln gilt.



Helga Schwitzer

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

Inhalt

Vorwort	3
Einleitung	7
1. Crowdsourcing und „IBM-Workforce“ der Zukunft – Zielsetzungen, Konzepte und Fragen für die Interessenvertretung	9
<i>Herbert Rehm</i>	
2. Crowdsourcing: Generation Open bei IBM	20
2.1 Generation Open – Liquid bei IBM	20
<i>Udo Lepke, Herbert Rehm</i>	
2.1.1 Der Rahmen der indirekten Steuerung: „Sourcing Model“ und Personaleinsatzsteuerung	20
2.1.2 Das Konzept GenO und seine Umsetzung	23
2.1.3 Das Liquid Verfahren	26
2.1.4 Das Zusammenspiel der Komponenten	27
2.1.5 Indirekte Steuerung	28
2.2 Leistungsregulierung unter den Bedingungen des Crowdsourcing	29
<i>Sophie Jänicke</i>	
2.3 Crowdsourcing und neue Arbeitsmethoden – Handlungs- und Regulierungsmöglichkeiten aus Sicht des Betriebsrats	33
<i>Udo Lepke, Herbert Rehm</i>	
2.3.1 Problemstellung und Vorgehensweise	33
2.3.2 Erste Erfahrungen	36
2.3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse des Erfahrungsaustausches	40
2.3.4 Interessenvertretung auf der Höhe der Zeit?	41
2.3.5 Wie geht es weiter?	43
3 Fünf Versuche, die organisationale „Verflüssigung“ von IBM aus arbeits- und organisationssoziologischer Perspektive zu verstehen	47
<i>Sandra Kawalec, Wolfgang Menz</i>	
4 Kernfragen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung	58
<i>Juan-Carlos Rio Antas, Hilde Wagner</i>	
Autorinnen und Autoren	64

Einleitung

Über Crowdsourcing wird in jüngster Zeit viel geschrieben. Diese Broschüre beleuchtet das Thema vor allem aus der betriebsrätlichen und gewerkschaftlichen Erfahrung am Beispiel IBM.

Im ersten Kapitel beschreibt Herbert Rehm Crowdsourcing und die IBM-Workforce der Zukunft. Ausgehend von den epochalen Entwicklungen in der Art und Weise der Erstellung von Software stellt er die Frage der Arbeitsorganisation in den Mittelpunkt. Die IBM-Studie „working in the open“ ist der zentrale Ausgangspunkt des IBM- Konzeptes Generation Open (GenO). Der Autor macht deutlich, vor welchen Fragen Betriebsräte und Gewerkschaften mit diesen Werkzeugen („Tools“) und Konzepten gestellt werden. Er beschreibt die zentralen Konfliktlinien mit dem Arbeitgeber bei der Einführung dieser Konzepte und Tools.

Das zweite Kapitel beleuchtet im Detail Crowdsourcing im GenO Konzept der IBM anhand von drei Schwerpunkten: Im Kapitel 2.1. stellen Udo Lepke und Herbert Rehm die technischen Bestandteile des GenO-Konzepts und ihr Zusammenspiel vor. Sophie Jänicke betrachtet im Kapitel 2.2. das Werkzeug der GenO Blue Sheets/Blue Cards. Sie tut dies in einer für Betriebsräte in der IT-Branche unüblichen, aber sehr ertragreichen Sichtweise: Das Werkzeug ist mit einem virtuellen Akkordzettel vergleichbar. Damit ergeben sich neue Ansatzpunkte für die betriebsrätliche Interessenvertretung. In Kapitel 2.3. schildern Udo Lepke und Herbert Rehm ihre betriebsrätlichen Erfahrungen – von der Entstehung und der Konfliktsituation bei der Einführung über die schließlich vereinbarten Nutzungsmöglichkeiten bis zu den ersten Praxisbeispielen.

Im dritten Kapitel versuchen Sandra Kawalec und Wolfgang Menz, das GenO-Konzept von Liquid aus arbeits- und organisationssoziologischer Perspektive zu verstehen. Sie diagnostizieren eine organisationale „Verflüssigung“ der IBM.

Abgerundet wird diese Broschüre **im viertem Kapitel** von Juan-Carlos Rio Antas und Hilde Wagner, die auf Kernfragen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung unter den Bedingungen des Crowdsourcing eingehen.

Lesehinweise:

Die Kapitel können jeweils einzeln gelesen werden – je nach eigenem Interesse. Wer nur einen Überblick über das Thema finden will, ist mit der Lektüre der Kapitel 1, 3 und 4 gut gerüstet. Lesern, die technisch und betriebsrätlich interessiert sind, sei Kapitel 2 in Gänze empfohlen. Diejenigen, die weniger an der Softwaretechnik interessiert sind, können sich die Details zu den einzelnen Werkzeugen in den Kapiteln 2.1.2. und 2.3.2. ersparen, ohne den Zusammenhang zu verlieren.





**Crowdsourcing und „IBM-Workforce“ der Zukunft
– Zielsetzungen, Konzepte und Fragen
für die Interessenvertretung**

1. Crowdsourcing und „IBM-Workforce“ der Zukunft – Zielsetzungen, Konzepte und Fragen für die Interessenvertretung

Herbert Rehm

„Crowdsourcing und Cloudworking: Schöne neue Arbeitswelt“ unter diesem Titel fragte T. Konicz im August 2012 nach, wie die Technologien des Web 2.0 unser Arbeitsleben gründlich umkrempeln (Konicz 2012). IBM bezeichnete er dabei als Vorreiterin der webbasierten Prekariisierung, auch unter Bezugnahme auf Zeitungsmeldungen vom Februar 2012 (Spiegel 6/2012, Handelsblatt 1.2.2012). Diese hatten IBM und ihre Nutzung webbasierter Techniken mit größtem Arbeitsplatzabbau in Verbindung gebracht. Die Gewerkschaft ver.di warnte im selben Jahr vor dem großen Potenzial einer Verarmung und Verlagerung von Arbeitsplätzen durch die Umsetzung von Konzepten des Crowdsourcing, wie sie in der IBM angewendet werden.

In unserer Ausarbeitung wollen wir einen nüchternen Blick aus betriebsrätlicher und gewerkschaftlicher Perspektive auf die Änderungen der Arbeitsprozesse, der Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung richten, die die gezielte Anwendung dieser neuen „Tools“ und Technologien ermöglicht. Wir beschränken uns dabei nicht nur auf die Beschreibung der Änderungen und auf das Beklagen der gesellschaftlichen Konsequenzen. Unsere Analyse bietet darüber hinaus eine qualitative Einschätzung, um wichtige Fragen im Sinne der Arbeitnehmer beantworten zu können:

- ▶ Welche Ziele verfolgt das Unternehmen IBM mit Crowdsourcing?
- ▶ Nach welchen Konzepten wird die Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation verändert?

- ▶ Welche Ansatzpunkte gibt es bei der Einführung, Nutzung und beim Zusammenspiel dieser Konzepte und Technologien für betriebsrätliches Handeln?
- ▶ Wie können Betriebsräte und Gewerkschaften diese Änderungsprozesse im Interesse der betroffenen Arbeitnehmer beeinflussen?

Bevor wir uns diesen Fragen eingehender zuwenden, sollten wir zunächst Klarheit bekommen, worüber wir reden:

„Crowdsourcing ist die Strategie des Auslagerns einer üblicherweise von Erwerbstätigen entgeltlich erbrachten Leistung durch eine Organisation oder Privatperson mittels eines offenen Aufrufes an eine Masse von unbekanntem Akteuren, bei dem der Crowdsourcer und/oder die Crowdsourcees frei verwertbare und direkte wirtschaftliche Vorteile erlangen“ (Papsdorf 2009: S. 69).

Beim Crowdsourcing geht es also um eine bestimmte Sourcing-Strategie. Was IBM unter Workforce der Zukunft versteht, ist allerdings mehr als das Nutzen eines einzigen Einkaufskanals für die Ware Arbeitskraft: Bereits in dem Bild, das „Der Spiegel“ von der IBM-Workforce der Zukunft zeichnet (Spiegel, 6/2012), deutet sich an, dass es eben nicht nur um die organisatorische Beherrschung dieses einen, neuen und vielfach noch unbekanntem Einkaufskanals für die Ergebnisse menschlicher Arbeit geht. Vielmehr wird auch die Steuerung verschiedener Arbeitsorganisationsformen über Netzwerkstrukturen angesprochen. Wie IBM die unternehmerische Gesamtentwicklung sieht, ist im IBM Journal of

Research & Development November/December 2012 (Vol. 56, No. 6) als Unternehmenstransformation beschrieben. Insbesondere das Fallbeispiel IBM als global integriertes Unternehmen (Ebda., Kap. 2) beschreibt die unterschiedlichen Transformationsphasen anschaulich.

Bevor wir näher auf die Organisation der Arbeit in der Softwareerstellung mittels Crowdsourcing eingehen, lohnt sich der Blick auf die bisherigen Organisationsformen und auf deren Weiterentwicklungen:

Noch in den 1980-ern wurde die Softwareerstellung in jedem Unternehmen „inhouse“ vollzogen – in den Datenverarbeitungs-Fachabteilungen. Auftraggeber und Auftragnehmer waren festangestellte, in der Regel vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer desselben Unternehmens. Das Projektmanagement und die Vorgehensweise waren klassisch als „top-down“ Ansatz konzipiert. In Phasenmodellen wurden die Projekte in verschiedene Entwicklungsschritte aufgeteilt, beginnend mit umfangreichen Spezifizierungen der Anforderungen in Pflichtenheften über die Programmentwicklung und verschiedene Tests bis zur Produktionseinführung.

In den 1990-ern setzte dann eine Entwicklung ein, die mit „Outsourcing“ beschrieben werden kann. Es begann mit der Vergabe von Teilen der Anwendungsentwicklung an Fremdressourcen. Hauptsächlich wurden die Erstellung und das Testen der Programme fremd vergeben. Basis hierfür waren eine detaillierte Vorgabe und Dokumentation der zu vergebenden Entwicklungstätigkeiten sowie die Kontrolle der abgelieferten Ergebnisse. Durch die Vergabe dieser Tätigkeiten an so genannte „low cost countries“ konnten die Kosten des Projekts gedrückt werden. Nach und nach wurden weitere Phasen wie z. B. der Test fremd vergeben. Nach erfolgreicher Einführung wurden vielfach ganze IT-Abteilungen an externe, auf IT spezialisierte Dienstleistungsunternehmen ausgelagert.

Abteilungsübergreifende Spezifikations- und Abnahmeprozesse wurden so in Kunden-/Lieferantenprozesse transformiert. Vielfach wurden die betroffenen Beschäftigten über die Logik des § 613a BGB an den IT-Dienstleister mitverkauft. Sieht man von der damit bisweilen auch verbundenen Strategie des „Herausschwitzens“ von Arbeitskräften ab, waren die betriebswirtschaftlichen Effekte vor allem in der Professionalisierung und der Skalierbarkeit der IT-Dienstleistungen zu erkennen. Dieses Vorgehen verlangte eine vertragskonforme Spezifizierung und Abrechnung der erbrachten Anwendungsentwicklungsphasen und der damit erbrachten Leistungen. Ein wesentlicher Abrechnungsmodus aus dieser Zeit ist der virtualisierte Rapportzettel, der die Abrechnung der Arbeitsleistung zur Anwendungsentwicklung auf Zeit- und Materialbasis erlaubte.

Durch Internetboom und immer schnellere Netze nahmen die Optionen bei der Entscheidung zu, ob Softwareherstellung und Betrieb von IT-Anwendungen inhouse oder über outsourcing und nun auch mit dem länderübergreifenden offshoring eingekauft werden. Die Immaterialität von Software zusammen mit den neuen Möglichkeiten von Hochgeschwindigkeitsnetzen ermöglichte binnen kurzer Zeit die Verlagerung von Herstellung und Betrieb entlang dem betriebswirtschaftlichen Kalkül der dafür einzusetzenden Arbeitskosten. Betriebsräte, Gewerkschaften und vor allem Arbeitnehmer mussten erfahren, dass immer häufiger Arbeit verlagert wurde – nearshore, d. h. vor allem nach Osteuropa, oder offshore, überwiegend nach Indien und später dann China. Als begrenzende Faktoren für die Nutzung weltweiter Lohnkostenunterschiede konnten in der Erprobungszeit ausgemacht werden:

- ▶ Anzahl der verfügbaren Arbeitskräfte und die Qualität ihrer Skills in offshore- Ländern
- ▶ Beherrschung und Überwindung kultureller und sprachlicher Barrieren

- ▶ Rechtliche Rahmensetzungen
- ▶ Strategische Kundenentscheidungen

Was wir heute erleben, ist die Anwendung all dieser Konzepte. Die Herausforderung liegt für die Unternehmen in der spezifischen Mischung der Sourcing-Konzepte, um die Anforderungen der unterschiedlichen Kunden mit den Gewinnvorgaben des IT- Dienstleistungsunternehmens realisieren zu können (Vgl. IBM 2012: 9). IBM zum Beispiel sieht in ihren Marketingfolien die Herausforderung darin, hochkomplexe Arbeitsprozesse in weltweit verteilten Teams über unterschiedliche technische Plattformen und Technologien so zu steuern, dass Arbeitsergebnisse in höchster Qualität zu geringen Kosten erbracht werden können.

Die in den Zeiten von Outsourcing und offshoring gemachten Erfahrungen in Softwareherstellung und Betrieb sind heute die Basis, wenn es darum geht, die weltweite Organisation all dieser Arbeitsprozesse in ihrer jeweiligen betriebswirtschaftlich optimalsten Mischungsform zu beherrschen. Die Lösung liegt in deren global einheitlicher Standardisierung – inklusive ihrer Messung und Skalierbarkeit (Vgl. IBM 2012: 3). Diese Standardisierung erlaubt nun auch das Crowdsourcing, die Auslagerung an eine anonyme Masse potenzieller und weltweit verfügbarer Auftragnehmer.

Innerhalb eines IT-Dienstleistungsunternehmens wird das web als Organisationsplattform für weltweite, virtualisierte Fließbandfertigungskonzepte genutzt. Vor Ort werden nur noch wenige Verkäufer und einige technische Experten zur Spezifizierung der Lage und Größe der „IT-Steckdose“ benötigt, der Rest der IT-Dienstleistung wird übers web bezogen. Diese Spezifizierung und Arbeitsteilung ermöglicht technologiegestützt die weitere Entscheidung, welche Art des Fertigungsprozesses hinter der Steckdose erfolgt: Das Sourcing der weltweit

billigsten Software-Entwickler von Freelancern vor Ort, Offshore oder im Web. Ganz nebenbei wird dabei auch die so deutsche Diskussion um den Fachkräftemangel um die internationale Dimension angereichert: Im „war of talents“ muss eben jeder zur Verfügung stehende Sourcing-Kanal genutzt werden, um in der weltweiten Konkurrenz bestehen zu können.

Damit rücken Fragen der Arbeitsorganisation in den Vordergrund, die die systemtechnische Seite ebenso wie qualitätssichernde Vorkehrungen umfassen. Die Organisation des hochgradig spezialisierten und unterteilten Arbeitsprozesses muss orts- und zeitunabhängig zu funktionierenden und wartbaren Arbeitsergebnissen verbunden werden können. Hier spielt die Anwendung von Methoden, Datenbanken und Tools eine entscheidende Rolle, um die Standards der erforderlichen Expertisen anwendbar, sicherbar und gewährleistet zu machen. Insofern kommt damit auch dem Aspekt der Personalplanung eine ganz entscheidende Rolle zu: Die Personaleinsatzsteuerung muss eine konzeptionelle Durchgängigkeit für alle Sourcing-Kanäle gewährleisten (vgl. IBM 2012: 6).

Im IBM-Sprachgebrauch geht es hierbei um die globale „expertise taxonomy“. Entscheidend ist, dass alle technischen Expertisen weltweit nach einem einheitlichen Schema möglichst präzise und skalierbar system- und datentechnisch erfasst sind. So dass sie über Zertifizierungsmaßnahmen qualitätssichernd verbindlich für die gesamte „Workforce“ gemacht werden können. Eben dieses Schema dient nicht nur der Kategorisierung aller IBM eigenen Arbeitskräfte weltweit, es muss außerdem zumindest konzeptionell auch bei der Vergabe von Arbeiten nach außen Anwendung finden. Nur so können Arbeitskräfte über diesen Weg im Arbeitsprozess eingesetzt werden.

Der Vollständigkeit halber sei auf die Einbettung von IT-Tools in die Unternehmenstransformation der IBM hingewiesen:

Im IBM Journal of Research & Development (IBM 2012) wird der Zusammenhang von Unternehmenssteuerung anhand von Kennzahlen und Finanzplänen sowie von der radikalen Vereinfachung von Unternehmens- und Geschäftsprozessen und die dafür benötigte Transformation der IT-Infrastruktur beschrieben. Interessant ist, dass der Wandel einer Organisation und eines Unternehmens auch mit einer Methode des Crowdsourcings legitimiert wird: In so genannten „values jams“ (IBM 2012:2:2) wurden die Grundlagen der Organisationskultur gelegt, die für diesen Kulturwandel zweckdienlich ist. Es handelte sich um Massenumfragen, die als Legitimation für eine Kulturrevolution von oben („shifting IBM culture to enable a globally integrated enterprise“ IBM 2012:2:3) mit dem Ziel dienten, die Philosophie der Profitmaximierung im weltweiten Maßstab durchzusetzen. Ungetrübt vom Wissen um Gesetze, um Tarif- und Arbeitsverträge durften die Beschäftigten weltweit ihre Meinung kundtun. Das „Wissen“ der IBM „crowd“ wurde so genutzt, um das Unterfangen nicht nur zu legitimieren, sondern auch mit der erforderlichen technischen Expertise auszustatten. Das „global mindset“ soll für die individuelle und kollektive Rechenschaft sorgen, um auch unternehmensüberschreitende Zusammenarbeit im globalen Kontext möglich zu machen.

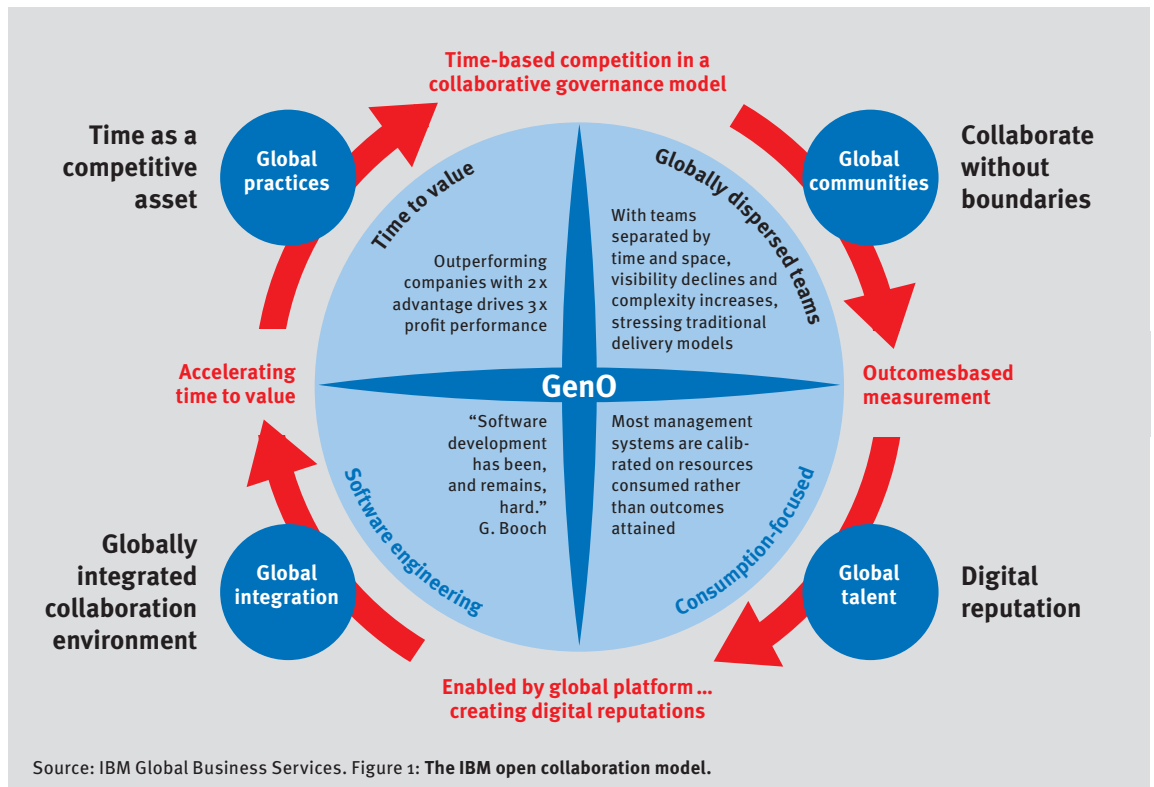
Die IBM-Studie „working in the open“

Ausgangspunkt unserer Überlegungen zum Crowdsourcing der IBM ist deren Studie „working in the open“ aus dem Jahr 2010. Darin breitet die IBM auf 16 Seiten das Konzept „Generation Open“ (kurz: GenO) aus. Autoren sind Pat Howard, Leiter der weltweiten IBM internen Anwendungsentwicklung, Ed Lovely, Leiter der weltweiten Finanzsystemstrategie, und Susan E. Watson, weltweit Verantwortliche für radikale Vereinfachung und prozessgeleitete Unternehmensintegration. Diese IBM „Vice Presidents“ sollen auch die strategische Fünfjahresplanung der IBM, die IBM Roadmap 2010 und 2015 mit ihren klaren Produktivitätszielen umsetzen (Vgl. IBM 2012, 2:7). Den Investoren der IBM werden diese Maßnahmen als Steigerung der Unternehmensproduktivität mit dem Ziel der Verdoppelung des Gewinns pro Aktie innerhalb des Fünfjahresplans genannt.

Außerdem wird in dieser Studie das Prinzip GenO auch den Kunden zur Nachahmung und zur Beratung durch die Expertise der IBM empfohlen.

Begründet wird die Nutzung dieses Sets an Werkzeugen, Methoden, Prozessen und Datenbanken zur Anwendungsentwicklung mit

- ▶ wirtschaftlicher Unsicherheit in Zeiten rapiden technologischen Fortschritts,
- ▶ einem sich weitenden „pool“ globaler Expertise (gemeint sind wohl die immer größere Zahl an IT-Hochschulabgängern weltweit),
- ▶ dem Zwang zu offener Zusammenarbeit in komplexer, globaler, unternehmens- und nationale Grenzen überschreitender Form und Partnerschaft sowie
- ▶ der Evolution multinationaler Unternehmen.



Quelle: IBM 2010, working in the open

Diese wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfordern nach Ansicht der IBM eine Vorgehensweise, die Transparenz, Vertrauen, Talente und Teamwork neu verbindet – vor dem Hintergrund virtueller, global integrierter Arbeitszusammenhänge, die sich auf „Time to value“ Verbesserungen zum Wohl der Share- und Stakeholder fokussieren sollen (IBM 2010, working in the open, S. 1).

Sieht man von den Marketingaspekten ab, so stellt man fest, dass das GenO-Konzept in der IBM internen Anwendungsentwicklung quasi schon als weltweiter Feldversuch umgesetzt wird. Crowdsourcing ist ein Bestandteil des GenO-Sets von Methoden und Werkzeugen, die eine weltweite, virtualisierte Arbeitsteilung in unterschiedlich zusammengesetzten Teams mit fabrikähnlichen Fertigungsverfahren ermöglichen – unter dem Aspekt der Erhöhung von Durchlauf- und Taktzeiten bei gleichzeitiger

Vermeidung von Fehl- und Unterlastzeiten im Anwendungserstellungsprozess.

Funktionskonzepte

Folgt man der bereits zitierten Studie „working in the open“, findet man einige entscheidende Hinweise auf die Funktionsbedingungen, auf Konzepte und eingesetzte Werkzeuge und ihr Zusammenspiel.

Was den Aspekt der Arbeitsteilung anbelangt, so erhält in Projekten die Arbeitsverteilung an Externe ein neues Instrument: Neben dem Subcontracting mittels Werkverträgen, Arbeitnehmerüberlassung oder Outsourcing kommt nun Crowdsourcing als weitere Möglichkeit hinzu. Interessant an diesem neuen Instrument ist die Integration dieses „sourcings“ in die Methoden, Vorgehensweisen und Werkzeuge des Projekt-

managements. Die Entwicklungsmethodik in diesem Erstellungsprozess der Software liegt bevorzugt im „agilen“ Entwicklungsmodus. Demnach kann dort die externe Ausschreibungslogik von Wettbewerben optimal genutzt werden.

Anzunehmen ist, dass der Zusammenhalt von und die Zusammenarbeit mit IBM- Beschäftigten prinzipiell deutlich höher sein dürfte als beim Einsatz externer Crowdsources. Damit ist die Komplexität und Sicherung des Gesamtergebnisses tendenziell eher bei den IBM- Arbeitskräften anzusiedeln als bei den Crowdsources. Wir gehen also von der Annahme aus, dass die Ausschreibung von Wettbewerben in der Regel durch IBM-Beschäftigte erfolgt, während die Arbeitsergebnisse in diesem Wettbewerbsrahmen eher von externen Arbeitskräften erstellt werden.

Tendenziell jedenfalls erhöht dieser weitere Konkurrenzmechanismus auf dem weltweiten Arbeitsmarkt den Druck auf die Normalarbeitsverhältnisse hierzulande.

Ansatzpunkte für Betriebsräte und Gewerkschaften

Zunächst ging es den **Betriebsräten** ganz praktisch um die Frage, welche Vorstellungen sie von dem haben, was da auf sie zukommt und um wen es eigentlich geht: um Crowdsources, um Crowdsourcers oder um fortschrittsresistente IT- Spezialisten, die die Zeichen der Zeit noch nicht erkannt haben? Betriebsräte vertreten die Arbeitnehmer im Betrieb, aber gemeinhin keine betriebsfremden Crowdsources. Wer sind also die Crowdsources bei internen Liquid Wettbewerben? Bei externen Liquid Wettbewerben endet das BetrVG schon bei der Fremdvergabe an den Subcontractor. Zu fragen ist deshalb: Kann das bisweilen praktizierte Last-Order-

Prinzip im Unterbietungswettbewerb selbstständiger Unselbstständiger hier greifen? Und zu wessen Vorteil wäre es wie anzuwenden?

Weiter ist zu fragen: Was ist denn der Vertretungsgegenstand – Datenschutz, Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Leistungsbewertung, grundlegend neue Arbeitsmethoden, Gruppenarbeit oder Akkord- bzw. Prämienlohnarbeit? Welche (unterschiedlichen?) Schutz- und Gestaltungskonzepte werden von Betriebsräten für die verschiedenen Rollen und Aufgaben von IT-Spezialisten, IT-Architekten und Projektmanagern verlangt? Welche Spielräume für kollegiales Handeln gehen bei der Auftragsvergabe und Auftragsentgegennahme verloren, welche müssten abgesichert bleiben?

Erfolgt die Auftragsfremdvergabe mittels eines Internetportals, dessen Auftragnehmer virtuell weltweit im Netz verstreut sind und die gerade mal den externen Portalbetreibern namentlich bekannt sind, hat eine betriebsrätliche Interessenvertretung kaum Ansatzpunkte. Auch handelt es sich im Kern hier nicht um webgestützte Tagelöhnerie oder ein eBay für Arbeitskräfte (vgl. Konicz 13.8.2012, vgl. ver.di). Das Tagewerk des Tagelöhners wird gerade nicht entlohnt. Das konstitutive Element ist die erfolgreiche *Versteigerung des Tagewerks*, in dem nur der ausgewählte Beste die (tendenziell eher geringe) Versteigerungsprämie bekommt und alle anderen ihre Rechte an ihrem Tagewerk schon bei Eintritt in den Wettbewerb abgegeben haben.

Im Arbeitsprozess stellen sich auch für das **Unternehmen** eine Reihe betriebswirtschaftlich interessanter Fragen: Kann der Unternehmer seinen Steuerungsanspruch gegenüber einzelnen Individuen durchhalten, oder organisieren sich die Teilnehmer in den „communities“ so, dass der Arbeitgeber von ihnen abhängig wird? Können Selbstorganisationseffekte von Ausschreibungs- und Wettbewerbscommunities dazu

genutzt werden, sich vor dem generellen weltweiten transparenten Wettbewerb abzuschotten? Inwiefern müssen hier Abstriche von diesem reinen Wettbewerbskonzept gemacht werden, sei es aus Selbstschutz der Akteure oder aus den Funktionsnotwendigkeiten des Zusammenarbeitens in arbeitsteiligen Projekten?

Gewerkschaften vertreten gemeinhin organisierte Arbeitnehmer in Unternehmen nach dem Branchen- und Flächenprinzip. Aber wie vertreten und organisieren Gewerkschaften Freelancer? Wie kann unter solchen Voraussetzungen Arbeit der Existenzsicherung dienen? Können neue solidarische Arbeitsweisen erprobt werden, und was sind die Voraussetzungen dafür? Ist die Künstler-Sozialkasse als sozialversicherungstechnisches Modell für die künftigen Crowdsources eine anzustrebende Abhilfe?

Würde sich dieses Arbeitsmodell tatsächlich in dem Maße verallgemeinern, wie es z. B. ver.di für die 900.000 IT-Beschäftigten in Deutschland befürchtet (Ver.di 2012), so stellt sich für Gewerkschaften die Frage ihrer Organisationsfähigkeit in der Branche:

- ▶ Welche Tarifforderungen sollen für die Flächen- oder Haustarifverträge gestellt werden, im weltweiten Netz flankiert von internationalen Verbänden?
- ▶ Welche Arbeitsbedingungen und tariflichen Standards können für diese webbasierten Tagwerksversteigerer sinnvollerweise eingefordert werden?
- ▶ Wie können Gewerkschaften weltweit webbasierte Tagwerksversteigerer organisieren?
- ▶ Wie organisiert man vernetzte, webbasierte Streiks, um Forderungen gezielt durchzusetzen?
- ▶ Wer ist der Adressat gewerkschaftlicher Tarifforderungen – Portale wie Topcoder mit Firmensitz im US-Staat Delaware oder die tatsächlichen Herren der Fremdvergabe – namhafte Global Player wie IBM?

- ▶ Welche sozialsystemrelevanten Absicherungsmaßnahmen können wir uns für die selbstständigen Tageslohnversteigerer vorstellen? Die Künstlersozialkasse als Vorbild in Sachen Sozialversicherung?
- ▶ Welche materiellen Forderungen können in einem System der Versteigerung von Arbeitsergebnissen nach der Logik des Zeit-, Qualitäts- und Kostenwettbewerbs im Sinne der Crowdsources aufgestellt werden?
- ▶ Gesetzt den Fall eines wie auch immer gearbeteten Tarifergebnisses: Welche Mechanismen lassen die Einhaltung solcher Tarifstandards im täglichen Konkurrenzkampf um die bezahlte Anerkennung eines Arbeitsergebnisses wahrscheinlich machen?

Die Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber

Schon bei der Frage, um was es eigentlich geht, schieden sich die Geister – und die Interessen. Bei der arbeitgeberseitig gewollten Einführung von GenO in den Betrieben der IBM in Deutschland argumentierte der Arbeitgeber im Wesentlichen in der Logik des BetrVG § 87(1) Zif. 6 – von Tools, die mit dem Betriebsrat geregelt werden müssen, weil sie eine Leistungs- und/oder Verhaltenskontrolle ermöglichen könnten und Datenschutzaspekte berühren. Diese Argumentation teilten die Betriebsräte zwar – sahen aber darüber hinaus eine ganze Reihe weiterer Sachverhalte von der GenO Einführung zumindest berührt:

- ▶ Arbeitszeitgestaltung
- ▶ Leistungsbewertung, Entlohnungsmethoden und leistungsbezogene Entgeltsysteme
- ▶ Gruppenarbeit und Ordnung im Betrieb
- ▶ sowie eine Betriebsänderung durch grundlegende Änderung der Betriebsorganisation und der Einführung neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren
- ▶ Personalplanung, Stellenbesetzung und Projekteinsatzplanung

Der Arbeitgeber hatte hier eine andere Sicht: Selbstverständlich sollten die neuen Möglichkeiten zur Dokumentation der Arbeitsergebnisse der Arbeitnehmer im Rahmen des Leistungsbeurteilungsverfahrens als ein Faktor neben anderen erlaubt sein. Auch sah der Arbeitgeber keine Betriebsänderung in der Einführung dieser Prozesse und Tools. Nach dem Motto „Das haben wir immer schon so gemacht“:

- ▶ Fremdvergabe an Subcontractor („outsourcing“)
- ▶ Projektvergabe im internationalen Wettbewerb („offshoring“)
- ▶ Einsatz von Programmier- und Projektmanagementtools

Auch habe das Ganze nichts mit Arbeitsplatzvernichtung oder Arbeitsverlagerung zu tun, die Arbeitsverhältnisse blieben unverändert so wie bislang. Und selbstverständlich würden die Gesetze eingehalten.

Neben der Auseinandersetzung entlang dieser rechtlichen Fragen ging es den Betriebsräten um die veränderten Rollen und Arbeitsweisen von Arbeitnehmern in diesem Zusammenhang. Die IT-Spezialisten sollten ihre Arbeitsergebnisse sehr viel feingliedriger dokumentieren als bisher. Außerdem sollten sie die Spezifizierung für Ausschreibungen auf einem so detaillierten Niveau machen, dass die darauf basierende Erstellung kultur-, sprach- und ortsunabhängig erfolgen kann. Allerdings ist schon beim Sachverhalt des Spezifizierens von Ausschreibungen zu fragen, inwieweit hier nicht IT-Spezialisten in die Rolle des Auftraggebers und damit typischerweise in die Arbeitgeberrolle gedrängt werden. Dies wird in Kapitel 2.3 näher betrachtet.

Diese Fragestellungen, die sich für die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung ergeben und die Hintergründe für diese Fragestellungen, werden in den folgenden Kapiteln beleuchtet.

Literatur:

- Konicz, Tomasz: Crowdsourcing und Cloudworking: Schöne neue Arbeitswelt. (Telepolis 13.2.2012)
- IBM 2010, working in the open
- IBM Journal of Research and Development, Vol 56 No. 6 November/December 2012
Die referenzierten Kapitel darin:
 - ▶ IBM 2012:2 Becoming a globally integrated enterprise: Lessons on enabling organizational and cultural change
 - ▶ IBM 2012:3 IBM toolkit for radical simplification of business processes
 - ▶ IBM 2012:4 Transforming the information technology infrastructure of IBM
 - ▶ IBM 2012:6 Enabling an integrated identity from disparate sources
 - ▶ IBM 2012:7 Business leadership through analytics
 - ▶ IBM 2012:9 Enterprise transformation: An analytics-based approach to strategic planning
- Handelsblatt 1.2.2012: Schrumpfkurs: IBM baut in Deutschland Tausende Stellen ab
- Papsdorf, Christian: Wenn Surfen zur Arbeit wird, Crowdsourcing im Web 2.0. Frankfurt (Campus) 2009
- Spiegel 6/2012: IBM schafft den Miet-Jobber
- Spiegel 1.2.2012: IBM plant Job-Kahlschlag in Deutschland
- Ver.di: Berliner Cloudworking-Crowdsourcing Papier 2012



2

**Crowdsourcing:
Generation Open bei IBM**

2. Crowdsourcing: Generation Open bei IBM

Udo Lepke, Herbert Rehm, Sophie Jänicke

In diesem Kapitel werden die Ausgangssituation und der Stand der Umsetzung des Konzeptes Generation Open (GenO) bei IBM anhand der Erfahrungen und Sichtweise zweier Betriebsräte der IBM EAS beleuchtet.

Halten wir aber zunächst nochmal fest, was sich durch dieses Konzept des Crowdsourcing wesentlich ändert:

- ▶ Durch solche Wettbewerbe wird die parallele Softwareerstellung forciert.
- ▶ Statt dem Zeitprinzip bei der Softwareerstellung hält das Ergebnisprinzip Einzug.
- ▶ Der Crowdsourcer erhält nicht seine verausgabte Arbeitszeit bezahlt, sondern bestenfalls den vom Ausschreiber ausgelobten Preis. Der beste Fall hängt ab von der vom Ausschreiber bewerteten Verwendbarkeit des Arbeitsergebnisses.
- ▶ Arbeitsergebnisse werden in Punktesystemen weltweit vergleichbar, dieser digitale Ruf beeinflusst auch die Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmer.
- ▶ Diese virtuelle, globale, IT-unterstützte und hochgradige Arbeitsteilung ermöglicht sowohl interne als auch externe Wettbewerbe: Die Softwareerstellung kann somit als parallele, virtualisierte Fließbandfertigung nach Marktmechanismen (auf der Ebene jedes einzelnen Arbeitsergebnisses) organisiert werden.
- ▶ Die bisherige indirekte Steuerung der Arbeitnehmer mittels Zielvorgaben wird so erweitert um die weltweite Transparenz der eigenen Arbeitsergebnisse – und das zu fast jedem Zeitpunkt.

2.1 Generation Open – Liquid bei IBM

Udo Lepke, Herbert Rehm

Im Folgenden wird zunächst das IBM-Konzept der Personalplanung und der Personaleinsatzsteuerung vorgestellt, um den Zusammenhang zu den im Rahmen von GenO eingesetzten Tools, Prozessen und Arbeitsmethoden herzustellen. Daran schließt sich die Darstellung des Konzeptes GenO mit seinen technischen und organisatorischen Komponenten an. Hierbei werden insbesondere die Komponenten Blue Sheets/Blue Cards, das Projektsteuerungsinstrument RTC und die Plattform sowie das Verfahren Liquid näher untersucht und in ihrem Zusammenspiel dargestellt.

2.1.1 Der Rahmen der indirekten Steuerung: „Sourcing Model“ und Personaleinsatzsteuerung

Liquid als „Sourcing“ Modell wirft die Frage auf, wie dieser Sourcing-Kanal in den Rahmen der weltweiten Personalplanung des Konzerns passt. Die Arbeitskräfte sind in der IBM weltweit als Festangestellte oder befristet Beschäftigte in den IBM-Konzern-töchtern verteilt. Die Zahl der IBM-Beschäftigten beläuft sich weltweit auf über 400.000 [24]. Wir gehen davon aus, dass mittlerweile die Hälfte dieser weltweit Beschäftigten in Indien und China sind, der Großteil in so genannten Global Delivery Centern (GDC). Neben diesen in IBM-Landesgesellschaften Beschäftigten bedient sich IBM in unterschiedlicher Weise und Umfang auch des „normalen“ Subcontractings. Dabei spielt Crowdsourcing mittels Liquid nach unserem Kenntnisstand

bislang noch eine untergeordnete Rolle. Über die längerfristigen Perspektiven zur Nutzung dieses Sourcing-Kanals kann trefflich spekuliert werden [26]. IBM sagt zu Liquid und GenO: Zweck sei es, die Anwendungsentwicklung und das Management von Anwendungen durch diesen „time to value“ Akzelerator zu ungeahnten Produktivitätsfortschritten zu führen (vgl. IBM 2010, working in the open S. 9):

- ▶ Die Durchlaufzeit von Projekten („cycle time reduction“) soll um 30 Prozent reduziert werden,
- ▶ die Schwachstellen („defect reduction“) um 20 Prozent,
- ▶ die Wiederverwendbarkeit („asset reuse“) soll um 50 Prozent gesteigert
- ▶ und die Kosten von Komponenten sollen um ein Drittel reduziert werden.

Aus unseren internationalen gewerkschaftlichen Zusammenhängen wissen wir, dass im weltweiten IBM-Arbeitskräftepool in den letzten Jahren eine eindeutige Tendenz festzustellen ist: Feste IBM-Arbeitskräfte werden in den so genannten „major markets“ (Nordamerika, Westeuropa, Japan) abgebaut und in den „growth markets“ (Asien, Osteuropa, Lateinamerika und z.T. auch Afrika) eingestellt.

Was den Prozess der Dienstleistungserstellung anbelangt, so ist in verschiedensten IBM-Veröffentlichungen vom global integrierten Unternehmen die Rede [19, Kapitel 2]. Insbesondere alle Formen der *Dienstleistungserstellung* sollen vorwiegend aus Globalen Delivery Centers (GDC) erbracht werden. Bei Outsourcing Angeboten spricht die IBM über ihr Angebotsportfolio u. a. vom optimierten IT-Sourcing [25]. Hierbei wird insbesondere auf den IBM Global-Delivery-Ansatz verwiesen, der das „Brückenkopfkonzept“ für eine optimale Kundeninteraktion nutzt. Gemeint ist dabei die Ausnutzung der globalen Lohnunterschiede in der Art, dass es nur noch wenige lokale, der Landessprache Mächtige und

mit den kulturellen und rechtlichen Gegebenheiten Kundige, besserbezahlte IBM-Beschäftigte in Hochlohnländern geben soll, die das Heer der billigen IT-Arbeiter über den IBM Web-Verbund anleiten und steuern. Damit ein solches Konzept erfolgversprechend funktionieren kann, sind eine ganze Reihe technischer und organisatorischer Voraussetzungen zu erfüllen. Die unserer Ansicht nach wesentlichsten Punkte sind:

- ▶ eine weltweit einheitliche Taxonomie der Skills – der Kenntnisse und Fähigkeiten aller IBM Beschäftigten inklusive der entsprechenden Qualitätssicherungsstandards (z. B. Zertifizierungen),
- ▶ weltweit einheitliche Vorgehensweisen und Standards in Projektmanagement, -methoden und -Tools (wie z. B. RTC oder IPWC).
- ▶ weltweit einheitliche Verrechnungsmethoden bis hin zu den Tools und Datenbanken und dem Standard einer weltweiten einheitlichen Anzahl von Arbeitsstunden pro Woche,
- ▶ weltweite Vorgaben zur Nutzung und Weiterentwicklung dieser Konzepte, Methoden, Tools und Datenbanken, inklusive den Sanktionierungsmethoden im Managementprozess.

Festzuhalten sind daher im Wesentlichen folgende Sourcing-Kanäle der IBM weltweit:

- ▶ IBM-Festangestellte zur Bedienung des lokalen Marktes
- ▶ IBM-Festangestellte zur globalen Dienstleistungserstellung (GDC)
- ▶ Subcontractors

Wir gehen davon aus, dass der Personalstand des jeweiligen Landes über diese Kenngrößen gesteuert wird und damit bereits der Rahmen für die Personaleinsatzsteuerung in jedem konkreten Projekt wesentlich beeinflusst wird: Nur durch Einbeziehung eines bestimmten Anteils globaler Ressourcen (und im geringeren Anteil an Subcontractors) kann ein Projekt mit den benötigten Personalressourcen ausgestattet werden. Die Umsetzung solcher Personalplanungen ist

für Betriebsräte schwierig nachvollziehbar, mangels Informationen zur Personalplanung oder zur Projektsteuerung. Hierzulande ist seit Jahren eine signifikante Reduzierung der Anzahl der Arbeitsplätze zu beobachten.

Für die in der IBM im „major market“ Deutschland verbliebenen Arbeitnehmer bedeutet dies bei gleichbleibender Aufgabenfülle, dass sie Projektaufgaben nur dann termingerecht erfüllen können, wenn sie verstärkt globale Ressourcen einsetzen. Darin sehen viele IBM-Beschäftigte, vor allem diejenigen mit Projektverantwortung, die einzige Chance, die Arbeitslast in den Griff zu bekommen.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die weltweiten Tools und Methoden zur Personaleinsatzsteuerung auch hierzulande angewendet werden. Jeder IBM-Beschäftigte ist anhand der weltweiten Taxonomie seiner Expertisen bestimmten „Job Role Skill Sets“ zugeordnet, die zielgenau zur Steuerung des Personaleinsatzes in Projekten dienen [19: 10:3]. Damit dies möglichst orts-, zeit- und organisationsunabhängig funktionieren kann, hat jeder Beschäftigte eine Reihe von Werkzeugen zu nutzen und seine Daten für die IBM weltweit in den dafür geschaffenen Datenbanken zu hinterlegen:

- ▶ einen aktuellen Lebenslauf (halbjährlich aktualisiert, in Englisch, mit Beschreibung von Projekteinsätzen, Branchen- und IT-Skills);
- ▶ Eigen- und Fremdbewertungen von Projekteinsätzen;
- ▶ die tägliche Auslastung (der virtualisierte Rapportzettel ist wöchentlich bis Freitag 12 Uhr von jedem ins System einzustellen);
- ▶ die Vierteljahresplanung der voraussichtlichen persönlichen Auslastung in den Projekten;
- ▶ bei voraussichtlicher Nichtauslastung in den kommenden 30 Tagen bzw. bei nichtvorhandener Projektzuordnung und -aktivität

haben die Kollegen bei der Projektsuche aktiv zu sein: Sie sollen sich auf offene Projektstellen bewerben, die in einem weltweiten offenen Projektstellenkatalog ihrer Expertise entsprechen;

- ▶ die Weiterentwicklung ihrer Berufslaufbahn, ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten sind in den Karriereentwicklungstools und Skilldatenbanken zu dokumentieren. Die regelmäßige Selbsteinstufung der Mitarbeiter in den einzelnen Disziplinen auf einer Skala von 1 (geringe Kenntnisse) bis 5 (absoluter Experte) wird durch den Personalvorgesetzten freigegeben.

Diese engen Vorgaben und das Management der Einhaltung dieser Prozesse und Dateneingaben in den jeweiligen Tools sorgen dafür, dass eine sehr hohe Personalauslastung erreicht werden und eine Personaleinsatzsteuerung im weltweiten Maßstab unter systematischer Einbeziehung der Global Resources erfolgen kann. Ins Blickfeld geraten dabei die Methoden einer zunehmenden Taylorisierung der Arbeitsschritte und die Fähigkeit des Generalunternehmens IBM, die weltweit feingliederten Arbeiten zu einem funktionierenden Ganzen zusammenfügen zu können. Die Ausnutzung weltweiter Lohnkostenunterschiede („the right person at the right place and time at the right cost“) ist dabei ein zentraler Aspekt, um die angestrebten Produktivitätsfortschritte realisieren zu können.

Schaut man auf die Jobs, die gefragten Jobrollen und Skills, die in den Globalen Delivery Centern angesiedelt sind und die auch auf Plattformen wie Liquid ausgeschrieben werden, so ist eine auffällige Übereinstimmung mit IBM-Beschäftigten zu finden. Auf diesem Weg kann zumindest tendenziell festgestellt werden, welche Jobs, Rollen und Skills noch hier vor Ort benötigt werden bzw. von einer baldigen Verlagerungsperspektive bedroht sind.

Blue Community Charakteristik

Die Blue Community ist ein Rahmenwerk für die Lieferung und professionelle Anbindung, um die Lieferung und die Zusammenarbeit zu verbessern und ein Gefühl der lokalen community zu erzeugen.

Blue Community

- Die Arbeit wird von Arbeitsgruppen (Blue Communities) durchgeführt – die darauf fokussiert sind, Ergebnisse zu liefern
- Blue Communities bestehen aus Mitgliedern des Kern- und des erweiterten Teams inklusive Mitgliedern des Business Teams

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 geographische 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 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

2.1.2 Das Konzept GenO und seine Umsetzung

GenO wurde 2010 in der IBM weltweit zuerst im Bereich der internen Anwendungsentwicklung eingeführt. Dieser Bereich ist weltweit für die Entwicklung, Weiterentwicklung und Wartung der IBM internen IT-Anwendungen zuständig. Wie aus verschiedenen Unterlagen der IBM hervorgeht [9] [10], sollen die Ergebnisse und Erfahrungen auch im gesamten Geschäftsbereich Services genutzt sowie in künftigen Projekten bei Kunden eingesetzt werden.

Das Konzept GenO stellte sich für die Betriebsräte als ein Set von Organisationsmethoden, Tools und Prozessen dar, die unter dem Schirm einer Blue Community genutzt werden können:

In der obigen Grafik sind sechs Säulen mit Tools dargestellt, die nach dem GenO-Konzept von den Blue Communities bei der Durchführung von Projekten genutzt werden. Übergreifend über alle Säulen werden mit Hilfe von Cognos die mit den Tools erfassten Daten ausgewertet und Berichte erstellt. Durch die Anwendung dieser Tools können Projekte in länderübergreifenden Teams und Communities erfolgversprechend

durchgeführt werden. Die Communities fokussieren dabei auf die Ergebnisse. Der Zusammenhang zwischen dem „Community Network“ und der „Governance“ Struktur der Projektorganisation ist von zentraler Bedeutung. Die „Community“ setzt sich aus den Kernprojektteammitgliedern, Mitgliedern der erweiterten Teams und der externen Teams sowie den Benutzern, Geschäftsexperten, Topmanagern und weiteren „Stakeholdern“ zusammen. Gesteuert werden die Projekte von den Kernteams, die in der Regel lokal eingesetzt sind.

Nachfolgend zunächst eine rein funktionale Darstellung der wichtigsten Elemente von GenO. Eine Bewertung aus betriebsrätlicher und gewerkschaftlicher Sicht und daraus abgeleitete Handlungsoptionen folgen in den weiteren Kapiteln.

Rational Team Concert (RTC)

Bei RTC handelt es sich um eine sehr mächtige Entwicklungsumgebung, die je nach Einsatz und Konfiguration auch sehr weitgehende Projektmanagementaufgaben automatisiert unterstützt. In der Produktbeschreibung [27] heißt es: „[...] RTC ist eine [...] Life-Cycle-Management Lösung, die eine agile und formelle Planungs-, Projektberichterstellungs-, Prozess-, Arbeitsvorgangs-, Quellcode- und Erstellungsverwaltung bereitstellt.“

Alle Aufgaben eines Projektes oder auch mehrerer Projekte können in RTC geführt und verwaltet werden und sind im weltweiten Team sichtbar. RTC ist damit das zentrale Element zur feingliederigen Aufteilung von Projekten in handhabbare Arbeitsblöcke von möglichst nicht mehr als 40 Stunden. Es ist gleichzeitig auch das Instrument, mit dem die erbrachten Dienstleistungseinzelteile so zusammengesetzt werden, dass ein komplexes, funktionierendes Ganzes

innerhalb der Zeit- und Produktivitätsvorgaben zusammenkommt. Jeder Mitarbeiter legt zeitnah den Status der einzelnen Aufgaben in RTC ab. Daher ist es jederzeit möglich, den Status der einzelnen Aufgaben abzufragen. Da sowohl die Ist- als auch die Sollwerte erfasst werden, ist damit auch eine Leistungskontrolle bis hin zum einzelnen Mitarbeiter möglich. Die Daten stehen in erster Linie den Projektleitern und den Community-Leitern als Basis für ihre Projektmanagementaufgaben zur Verfügung. Allerdings ist auch der Zugriff von anderen, übergeordneten Funktionen möglich.

Projektmanagement (IBM Program Work Center IPWC)

Das Werkzeug IBM Program Work Center (IPWC) ist eine Lösung für das Management großer Programme, an denen viele Teams und Stakeholder beteiligt sind [15]. Die Methode zum Projektmanagement folgt nach Angaben der IBM dem Agilen Ansatz [Vgl. 23].

Wie sieht die Vorgehensweise im Projektmanagement von GenO konkret aus? Der Projektmanager bzw. der Architekt unterteilt die anfallenden Aufgaben anhand von Aufwänden, Terminen und Wissen der Projektmitarbeiter in kleine Einheiten von wenigen Stunden bis zu einigen Tagen. Dabei werden die Aufwände nach unterschiedlichen Schätzmethode (Use Case Model, Function Point Model etc.) beurteilt. Der geschätzte Aufwand geht später in die Ermittlung der Blue Points (siehe Blue Sheets/Blue Cards) ein. Außerdem wird der Liefertermin vorgegeben. Eine weitere Vorgabe ist die Nutzung oder die Erstellung von Assets. Auf Basis der definierten Anforderungen kommen noch Qualitätskriterien dazu. Die genau beschriebenen Aufgaben können dann – abhängig von der Verfügbarkeit von Mitarbeitern mit dem notwendigen Wissen, Datenschutzaspekten oder

erlaubten Kosten – z. B. auch über die Liquid-Plattform entweder intern oder extern ausgeschrieben werden. Mit den Werkzeugen RTC und IPWC wird die Erstellung dieser Komponenten gesteuert und überwacht.

Blue Sheets/Blue Cards (BS/BC)

Die Anwendungen Blue Sheets/Blue Cards werden in diesem System konzeptionell wie ein virtueller Akkordzettel benutzt. In den Blue Sheets sind die vier Kennwerte einer jeden Aufgabe jeweils mit ihren Soll- und Ist-Werten enthalten:

- ▶ Aufwände,
- ▶ Termine
- ▶ Qualitätsanforderungen
- ▶ Erstellung und Nutzung von Assets

Nach der Fertigstellung einer Aufgabe wird das gelieferte Arbeitsstück vom Architekten, Teamleiter oder Projektleiter auf Verwendbarkeit und Qualität geprüft. Bei einer internen Vergabe füllt der Mitarbeiter dann das Blue Sheet nach seiner Einschätzung aus. Dabei werden nach einer Formel aus Termintreue, geplantem und benötigtem Aufwand, erstellten und genutzten Assets (die je nach Schwierigkeit mit drei unterschiedlichen Faktoren bewertet sind) und Erfüllung der Qualitätsvorgaben Blue Points errechnet. Die Ergebnisse der Blue Sheets eines Mitarbeiters werden dann über sechs Monate in der Blue Card gesammelt. Liegt der Mitarbeiter mit seiner Punktsomme in der internationalen Rangliste in der oberen Hälfte, erhält er den Status „Blue Select“, sonst hat er den Status „Blue Player“. Weltweit werden zusätzlich die besten Architekten, Projektleiter, Entwickler etc. quartalsweise nach dem Prinzip „Mitarbeiter des Monats“ öffentlich gelobt. Durch die Blue Cards wird eine weltweite Vergleichbarkeit der Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer ermöglicht. Die Vergleichbarkeit findet in der internationalen Rangliste ihren Niederschlag (Zum Konzept der

„digital identity“ und deren technischer Umsetzung vgl. [19], Kapitel 6).

IBM Reuse Asset Management (iRAM)

iRAM ermöglicht die weltweite Verwaltung und Wiederverwendung einmal erstellter Komponenten. IBM Rational Asset Manager (iRAM) ist eine Bibliothek, die sowohl geschäftliche als auch technische „Assets“ verwaltet. Ein Asset ist ein Arbeitsprodukt (Programm Code, Prozessbeschreibung, Best Practice Beschreibung etc.). Für seine Nutzung ist es notwendig, dass es leicht wiedergefunden werden kann. iRAM bietet diese Funktionalität in einer verteilten Entwicklungsumgebung und unterstützt damit die Nutzung von Assets in international verteilten Entwicklerteams. [13] Wiederverwendete Assets gehen mit ihren Faktoren in die Punktwertung (Blue Points) der Blue Sheets ein.

Es wird unterschieden nach einfachen Assets (Faktor = 1), reviewed assets (von einem Architekten überprüft und freigegeben, Faktor = 2) und rated assets (wie 2 mit strikten Vorgaben und Kriterien, Faktor = 3). Da die Namen der Ersteller in iRAM festgehalten werden, sind Auswertungen über die Anzahl der von einzelnen Mitarbeitern eingestellten und wiederverwendeten Assets-Komponenten mit den Daten aus iRAM möglich.

Liquid Talent

„Liquid“ wird von IBM als ein ergebnisorientiertes Problemlösungsmodell dargestellt. Die Aufgaben, die mit Liquid adressiert werden, bestehen aus sehr kleinen Arbeitseinheiten. Diese kleinen Komponenten werden aus einer größeren Arbeitseinheit wie der Entwicklung eines Anwendungssubsystems oder einem kompletten Projekt nach dem Prinzip des „compo-

nent-based development“ extrahiert. Für Liquid eignen sich klar definierte Arbeitsaufgaben, die in einem Zeitraum von einem halben bis zu sieben Tagen erledigt werden können. [18]

Als Liquid Talent werden Projektmitarbeiter bezeichnet, die über die Liquid Plattform mittels einer Ausschreibung entweder intern oder extern ausgewählt wurden.

Die Liquid Plattform erlaubt es so, neben dem Kernteam auch erweiterte und externe Teams oder einzelne Freelancer zu nutzen. Somit können Ausschreibungen weltweit intern oder auch extern an Vertragspartner oder über vermittelnde Internetplattformen wie Topcoder, Stefanini oder Rishabh erfolgen.

Cognos

Cognos ist eine Familie von Werkzeugen zur Business Analyse. Cognos-Werkzeuge erlauben es, Berichte zu erzeugen, die Informationen aus verschiedenen Quellen kombinieren. Jeder Benutzer kann damit eigene Berichte erzeugen, wenn er die Berechtigung für die einzelnen Datenquellen besitzt. [16]

Für GenO bedeutet das: Über alle einmal erfassten Daten können Cognos-Auswertungen gefahren werden, egal mit welchem der Tools sie erfasst wurden. Die Cognos-Analyse-Tools ermöglichen so Auswertungen über die Auslastung, den Stand und die Qualität der Arbeitsergebnisse der in den Projekten eingesetzten Arbeitnehmer. So ist denkbar, dass z. B. der Leiter einer Community für jedes Mitglied der Community abfragen kann, wieviele Blue Points erzielt wurden, wieviele Stunden geschätzt und wieviele aktuell gebraucht wurden, wie häufig die geschätzte Zeit eingehalten und wie häufig die Zeit unterboten wurde [vgl. 19: Kap. 9].

2.1.3 Das Liquid Verfahren

Mit Liquid kann weltweit bei der IBM nicht (mehr) vorhandenes Wissen durch Entwickler abgedeckt werden. Es ermöglicht auch, auf Anforderungsspitzen flexibel zu reagieren und so die Erstellungskosten zu senken. Die Vorgehensweise dafür sind „Time-based Competitions“ – Ausschreibungen von Wettbewerben an die interne oder externe Community unter Zeitaspekten, die das Crowdsourcing-Konzept nutz- und verwertbar macht. Charakteristisch an dieser Ausschreibung ist, dass die Arbeitsergebnisse aller Wettbewerbsteilnehmer verwertet werden können. Ein genau spezifiziertes Arbeitsergebnis wird so versteigert, dass der dafür festgelegte Preis nur dem qualitativ besten Ergebnis eines Teilnehmers ausbezahlt wird. Alle Teilnehmer dieses Wettbewerbs müssen ihre Arbeitsergebnisse abliefern. Sie übertragen alle Verwertungsrechte daran an den Ausschreiber, auch wenn sie dafür nicht bezahlt werden. Eine Begründung, warum jemand nur die zweitbeste Lösung erzielt hat, wird dem Teilnehmer nicht gegeben. Das ist das Prinzip der IBM-Wettbewerbe namens „Liquid“.

Ob Aufgaben intern, an Vertragspartner oder an freie Entwickler vergeben werden, hängt von spezifischen Faktoren wie z. B. der vorhandenen Kapazität, den Sicherheitsvorgaben und geplanten Kosten ab. Erfolgt die Vergabe intern, unterliegt die Projektbearbeitung ebenfalls diesem Wettbewerbsmechanismus.

Die Vergabe von Projektarbeiten an externe Vertragspartner kann nun über Crowdsourcing-Portale wie Topcoder, Stefanini, Rishabh oder zerochaos erfolgen. Hier werden Aufgaben eingestellt und weltweit kann sich jeder bewerben, der einen Vertrag mit dem entsprechenden Portal geschlossen hat. Dazu muss die Lösung an das Portal übersandt werden. Eine direkte Kommunikation zwischen dem Ausschreiben-

den und den Liquid Talents gibt es nicht. Alle eingereichten Lösungen werden durch den Auftraggeber bewertet, und die beste Lösung wird bezahlt. Damit sich genügend Entwickler beteiligen und um auf eine ausreichende Anzahl von eingereichten Lösungen zu kommen, ist ein Anreiz notwendig. Die Einsender erhalten deshalb für ihre Teilnahme an der Ausschreibung Punkte (Liquid Points), die ihre Teilnahme am Wettbewerb belegen und der Verbesserung ihrer digitalen Reputation dienen. Die digitale Reputation ist laut IBM in diesem Konzept für viele Entwickler ein wichtiges Ziel. Ranglisten auf Basis dieser Punkte können die Chancen auf eine Auswahl bei anderen Ausschreibungen verbessern. Eine Garantie dafür bietet die digitale Reputation aber nicht.

Von der Ausschreibung über Liquid sind eine Reihe von Jobrollen betroffen, wie sie auch (noch?) von festangestellten IBM Mitarbeitern hierzulande in der Anwendungsentwicklung ausgeübt werden. Im Anforderungsprofil beispielsweise von Stephanini [29] werden Qualifikationen genannt, die dem gesamten Entwicklungszyklus folgen [28]:

Develop Program Specifications
Perform Application Testing Activities
Translate Business – I/T Requirements
Understand Data Models

Auch werden die Erfahrungen der Anwendungsentwickler in den unterschiedlichsten Technologien aufgeführt. Diese Liste geht von A wie Adobe Flash/Flex bis X wie XML. Fast alle Programmiersprachen, Tools und Datenbanken sind dabei aufgelistet [28]. Zusätzlich wird eine mindestens einjährige Erfahrung auf spezifizierten Plattformen als Voraussetzung genannt. Auch diese Liste ist ziemlich umfassend, sie reicht von AIX bis z/OS.

Diese Auflistung von Qualifikationen, Technologie- und Plattformerfahrungen macht deutlich, dass prinzipiell fast alle Arbeiten im Prozess der Softwareerstellung auf diesem Wege verlagerbar gemacht werden sollen. Und deutlich wird auch, dass der Weg von dieser Auflistung hin zur Systematisierung von Job Roles und Skill Sets wie in der IBM-Personaleinsatzsteuerung anhand der weltweiten „expertise taxonomy“ nicht wirklich weit ist.

2.1.4 Das Zusammenspiel der Komponenten

Festzuhalten ist zunächst, dass durch das Zusammenspiel von Projektmanagementtools und -methoden wie RTC und IPWC eine feingliedrige Arbeitsteilung im Softwareerstellungsprozess erfolgen kann, die jederzeit transparent den Arbeitsfortschritt des virtuellen und weltweiten Teams und seiner Teammitglieder darstellbar und steuerbar macht. Durch den Einsatz von Blue Sheets/Blue Cards kann prinzipiell eine akkordähnliche Fließbandarbeitsteilung erfolgen (s. Kap. 2.2). Durch die Vergabe von Aufgaben über Liquid können weltweit interne Arbeitskräfte optimal ausgenutzt werden. Daneben können zusätzlich externe Ressourcen ohne große Folgekosten mit beherrschbaren Risiken in den Softwareerstellungsprozess, auch in Abhängigkeit von der Auftragslage, integriert werden. Durch die technischen Möglichkeiten von iRAM werden die intellektuellen Arbeitsergebnisse von Arbeitnehmern und externen Crowdsourcees kapitalisiert. Dadurch wird auch die Wiederverwendbarkeit einmal erstellter Arbeitsergebnisse systematisch erhöht.

Begleitet wird dieser Softwareerstellungprozess von neuen Auswertungsmöglichkeiten der „business analytics“ wie dem Tool Cognos. Die Statistiken, die auf den unterschiedlichsten Ebenen und von den unterschiedlichsten Akteuren erstellt und dem im Entscheidungsprozess zentralen „communitymember“ zur Verfügung gestellt werden, erlauben die Steuerung solcher verteilter Softwareerstellung in weltweiten virtuellen Teams anhand von Netzwerkstrukturen mit hoher Leistungstransparenz und Kostenkontrolle. Voraussetzung für das Funktionieren dieses Konzepts im Zusammenspiel der menschlichen Arbeitskräfte ist, dass diese in den dargestellten Rollen, Dimensionen und Ausprägungen in den Systemen und Datenbanken systemtechnisch aktuell, präzise und fehlerfrei abgebildet sind. Je präziser, aktueller und fehlerfreier die Skills und Leistungskategorien der Arbeitnehmer erfasst sind, desto verlagerbarer und gefährdeter oder gefragter sind sie in diesem System. Ein Benchmarkvergleich der Skills und Leistungskategorien ist damit global möglich und erlaubt fast in Echtzeit die Kostenoptimierung eines weltweiten Unternehmens.

2.1.5. Indirekte Steuerung

Zum Verständnis der Konfliktlinien zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber ist es wichtig, das bisherige System der indirekten Steuerung bei IBM zu betrachten. Das zentrale Instrument, um Arbeitnehmer vom arbeitsrechtlichen Zeitlohnprinzip zum erfolgsabhängigen Marktteilnehmer umzusteuern, ist das „Personal Business Commitment“ (PBC). In der aktuell gültigen Version der Betriebsvereinbarung gibt die Präambel die Zielsetzung wie folgt an:

„Personal Business Commitments (PBC) sind individuell vereinbarte Arbeitsziele, die aus den Geschäftszielen der IBM abgeleitet sind und in Einklang mit den IBM-Werten stehen. [...] Die individuellen PBC's dienen einerseits der Geschäftssteuerung und tragen somit zum Erfolg des Unternehmens bei. Andererseits fördern sie die Motivation sowie die berufliche Entwicklung und leistungsorientierte Beförderung der Mitarbeiter.“

Was in der Betriebsvereinbarung nicht steht: PBC dienen auch zur Verteilung von Entgeltbestandteilen. So ist der Geltungsbereich und die Höhe der jährlichen Bonuszahlung im April, dem „Growth Driven Profit Sharing“ (GDP), von der PBC-Bewertungsstufe abhängig. Ob und wieviel Gehaltserhöhung ein Mitarbeiter bekommt, ist ebenfalls von der PBC-Bewertung abhängig.

Ebenfalls ist in der Betriebsvereinbarung nicht erwähnt, in welcher Weise PBC als Sanktionierungsinstrument für so genannte „Low Performer“ herangezogen wird. Dies bleibt bislang allein dem Direktionsrecht des Arbeitgebers in Form von Anweisungen an die direkten Führungskräfte vorbehalten, die für schlechte Mitarbeiter „Performance Improvement“ Pläne erstellen und umsetzen dürfen. Neben der Exit-Option „Performance Improvement“ sieht der Programmablauf in diesem Prozess auch die Option „Dismissal/Offer accepted“ (Kündigung/Angebot akzeptiert) vor.

2.2 Leistungsregulierung unter den Bedingungen des Crowdsourcing

Sophie Jänicke

„Bist Du schon Blue Selecter oder etwa noch Blue Player?“ So oder so ähnlich könnten sich Beschäftigte der IBM-Tochter EAS künftig unterhalten.

Im Rahmen des GenO-Projekts stellt IBM Deutschland derzeit ihre Arbeitsorganisation im Bereich der internen Anwendungsentwicklung um.

Ziel dabei ist, durch eine noch stärkere Globalisierung und Flexibilisierung der Arbeitsorganisation und durch verschiedene Crowdsourcing-Module die Produktivität, die Qualität und damit die Kostenstruktur des Unternehmens zu verbessern. Ein Teil des Projekts ist das Programm „Blue Community“, das derzeit weltweit umgesetzt wird.

Ein Kern der Arbeitsorganisation in der Blue Community ist die Umstellung der Arbeitsplanung von Arbeitsaufgaben durch RTC auf zergliederte, standardisierte Arbeitspakete, deren Umfang 40-80 Stunden nicht überschreiten soll. Diese relativ kleinen Arbeitspakete können innerhalb einer angepassten Arbeits- und Ablauforganisation weltweit flexibel verteilt werden.

Eine Teilkomponente sind die Blue Sheets und Blue Cards für Beschäftigte. Mit den personalisierten Blue Sheets (für ein einzelnes Arbeitspaket) und Blue Cards (als Sammelakte für die Blue Sheets) soll größtmögliche Transparenz über die Performance und Arbeitskapazitäten der Beschäftigten hergestellt werden. So sammeln die Beschäftigten über die Arbeit an Kleinstprojekten Punkte in ihren Blue Cards. Je nach Höhe dieser Punkte wandelt sich ihre digitale Reputation vom Blue Player in einen Blue Select-Status.

Die IBM-Tochter EAS übernimmt bei der Deutschland-Einführung der beschriebenen Projektkomponenten derzeit eine Vorreiterfunktion. Im Bereich der internen Anwendungsentwicklung ist 2011 zwischen Betriebsrat und Management eine Pilotphase zur Einführung von Blue Cards und Blue Sheets vereinbart worden. Die Leistung der Beschäftigten bei der Bearbeitung der standardisierten Arbeitspakete wird seitdem in den Blue Cards erfasst.

Gestaltungsmöglichkeiten für den Betriebsrat

Die Veränderung der Arbeitsorganisation hin zu kleinen standardisierten Arbeitspaketen und die Erfassung und Bewertung der Leistung der Beschäftigten bei deren Abarbeitung in den Blue Cards bleibt nicht ohne Folgen für Beschäftigte und für die Interessenvertretung bei IBM.

Zunächst lag das Augenmerk der Interessenvertretung auf der Einführung neuer IT-Systeme – berechtigterweise vor allem auf der Einhaltung von Datenschutz für die Beschäftigten und der Frage, ob die Systeme dazu geeignet sind, „das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“, wie es in BetrVG § 87 (1) 6. heißt. Die Frage, ob es sich überhaupt um einen mitbestimmungspflichtigen Tatbestand handelt, wurde mit Rückgriff auf diesen Paragraphen positiv beantwortet.

In der intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema rückte allerdings noch ein weiteres Regulierungsfeld in den Blick. Auf Grund der Einschätzung, dass die kleinteilige, fast akkordartige Abarbeitung standardisierter Arbeitsaufgaben zu einer hohen Belastung und evtl. auch zu einer Dequalifizierung der Beschäftigten führen könnte, stellte sich die Frage, wie mit möglicherweise zunehmendem Stress der Beschäftigten umgegangen werden könnte. Das klassische

Feld gewerkschaftlicher Tarifpolitik, nämlich die Leistungsregulierung, kam ins Spiel.

Der Vergleich mag zunächst schrecken: Standardisierung und Zergliederung der Arbeitsaufgabe in kleine Teile und Erfassung der Leistung bei deren Abarbeitung – in der traditionellen, tayloristischen Industriegüterproduktion ist das ein bekanntes Verfahren. Arbeiten nach Zeitvorgaben im Akkord und Festhalten der Leistung auf dem Akkordzettel – so funktioniert Bandarbeit bis heute z. B. in der Automobilindustrie.

Die Frage ist also: Können Betriebsräte in der IT-Industrie die Einführung von Crowdsourcing-Komponenten so begleiten, dass die Beschäftigten diese Umstellung der Arbeitsorganisation für sich nutzen können? Wie können die hausinterne Innovationsfähigkeit und die hochqualifizierten Tätigkeiten der Beschäftigten erhalten bleiben und virtuelle Fließbandarbeit verhindert oder zumindest entschärft werden?

Die Frage, wie das System Blue Card/Blue Sheet als eine Komponente der neuen Arbeitsorganisation bei IBM vom Betriebsrat begleitet werden kann, stellte sich 2011 mit deren geplanter Einführung ganz konkret. Schnell war man sich einig, dass die mit der Einführung auftretenden Datenschutzfragen in einer Betriebsvereinbarung zu klären sind. Unklar war, inwieweit durch die Blue Cards eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten stattfindet bzw. ob den Beschäftigten durch die Bewertung des Arbeitsergebnisses anhand von Kennzahlen nicht direkte oder indirekte Leistungsvorgaben gemacht werden, die über die daran geknüpfte Leistungsbewertung auch einen Entgeltbezug haben. Und ob auch hier nach dem Betriebsverfassungsgesetz ein mitbestimmungspflichtiger Tatbestand (Leistungsentgelt) vorliegt.

§ 87 (1) 10/11 regeln die Mitbestimmung des Betriebsrates in Fragen der betrieblichen Entgeltgestaltung:

„Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: ...

10. Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung neuer Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung, 11. Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren.“

Ein dem Akkord- oder Prämienentgelt vergleichbarer Entgeltbestandteil, der über die Bewertung der Mitarbeiter anhand vorgegebener Kennzahlen (z. B. kleinteilige Zeitvorgaben in den Blue Sheets) generiert wird, unterliegt nach § 87 (1) 10. also der Mitbestimmung des Betriebsrates. Und nicht nur das. Die Anwendung des Mitbestimmungsrechtes nach § 87 (1) 11. hat noch einen weiteren Vorteil. Die Mitbestimmung bezieht sich hier auf das Verhältnis zwischen Entgelt und Leistung, also auf die Frage, wie viel Geld für wie viel Leistung gezahlt wird. Damit hat die Interessenvertretung Zugriff auf die Entgelthöhe, das heißt, sie kann den Beschäftigten bei guter Ausgestaltung eine zusätzliche Verdienstchance ermöglichen. Durch die dafür notwendige Definition einer „Normalleistung“ (100 %) und die Mitbestimmung bei der Datenermittlung für die zu erbringenden Leistung kann dies zudem ein wirksames Mittel sein, die Leistungsbedingungen für die Beschäftigten zu regulieren und übermäßigen Dauerstress und damit verbundene psychische Belastungen zu reduzieren. Insbesondere der letzte Aspekt war für den IBM-EAS Betriebsrat attraktiv, da er mit der Einführung des Blue Card/Blue Sheet Systems eine Zunahme an Leistungsdruck und Stress befürchtete.

In der Diskussion standen folgende Punkte im Mittelpunkt:

1. Soll die Leistungsbewertung durch die Blue Cards entgeltwirksam werden, um über den Entgeltbezug Leistungsgestaltung und Gesundheitsschutz für die Beschäftigten durchzusetzen?
2. Wie könnte ein Entgeltbezug der Bewertungen mittels Blue Card/Blue Sheet aussehen, insbesondere im Zusammenhang mit dem schon existierenden Leistungsbeurteilungs-System bei der EAS/IBM?

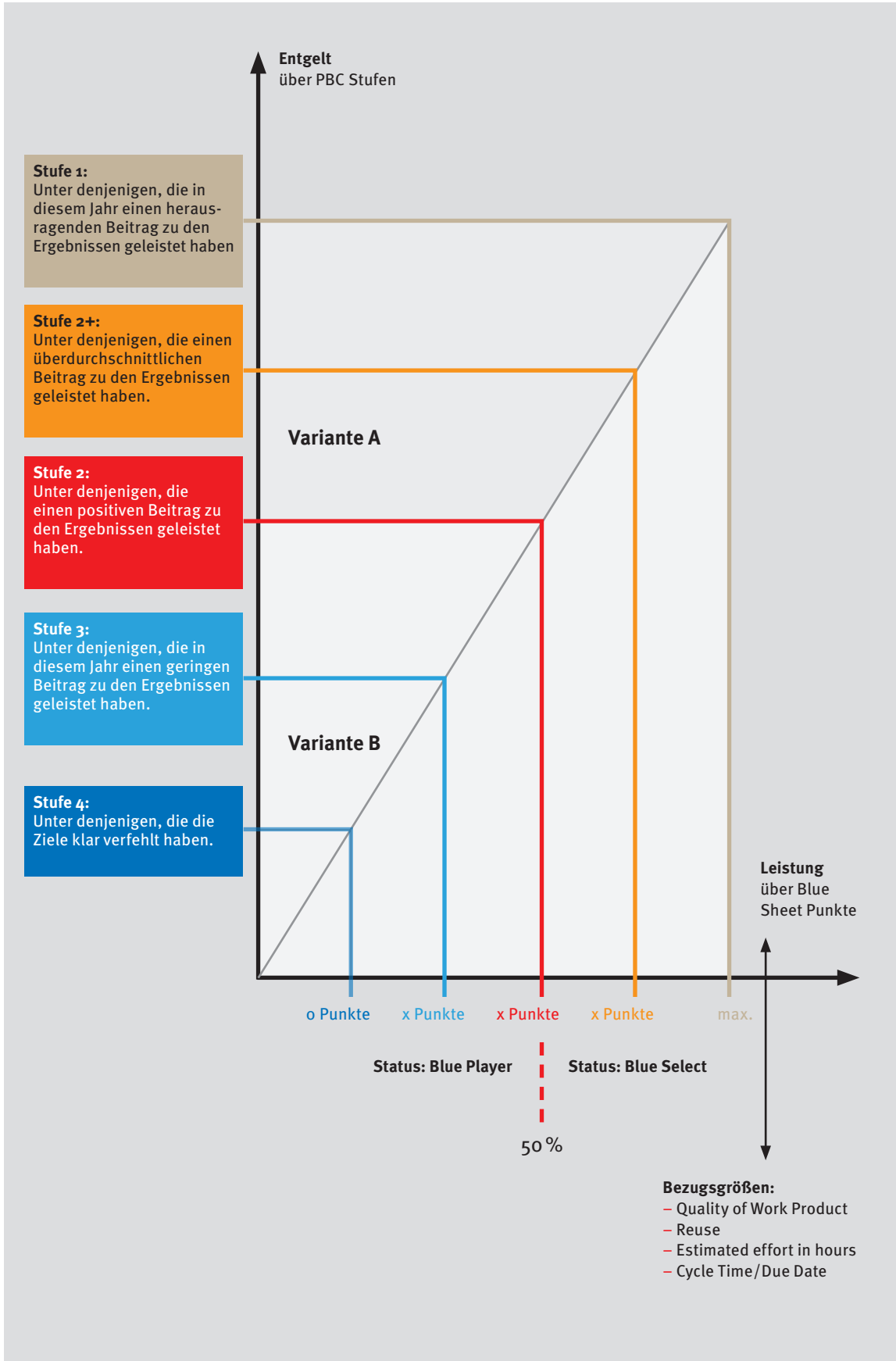
Bei der Frage nach dem Entgeltbezug schieden sich zunächst die Geister. Das Interesse der Geschäftsleitung war es anfangs, die in den Blue Cards und Blue Sheets enthaltenen Bewertungen als einen Baustein für die bereits vorhandene Leistungsbeurteilung (PBC) heranzuziehen. Die Interessenvertretung sprach sich dagegen aus, weil sie befürchtete, dass dies für die Beschäftigten mit Entgelteinbußen beim leistungsbezogenen Entgelt verbunden sein könnte. Außerdem schien die Koppelung der beiden Systeme zunächst schwierig. Denn die Beurteilung der Beschäftigten in der PBC und die Bewertung in den Blue Cards haben grundsätzlich unterschiedlichen Charakter: Während es sich in der PBC um eine Beurteilung des Leistungsverhaltens handelt, liegt in den BC/BS eine Bewertung der Leistung anhand von Kennzahlen vor, die zudem sogar teilweise gegenläufig wirken (z. B. Zeit – Qualität). Wie also diese beiden Systeme in einem mitbestimmungspflichtigen Leistungsentgelt zusammenbringen?

In der Diskussion und in den Verhandlungen um eine Betriebsvereinbarung kehrte sich der Wille der Betriebsparteien (GL: Koppelung ja, BR: Koppelung nein) stückweise um.

Unter Bezugnahme auf ihr Mitbestimmungsrecht im Leistungsentgelt nach § 87 (1) 10./11. BetrVG entwickelte die Interessenvertretung zusammen mit der IG Metall ein Modell, in dem bereits die Teilnahme am Blue Card/Blue Sheet-System an eine positive Leistungsbeurteilung gekoppelt ist. Wer also teilnimmt (was eine zusätzliche Arbeitsbelastung darstellt) kann nur gewinnen, nicht verlieren.

Damit lag ein Modell eines Leistungsentgeltes vor, bei dem der Betriebsrat weitreichende Mitbestimmungsrechte bei der Leistungsabforderung geltend machen konnte. Weitere Modelle oder andere Kurvenverläufe sind grundsätzlich denkbar.

Ob es nun am Charakter oder Inhalt des Modells lag, das Resultat war eindeutig: Die Geschäftsleitung ruderte zurück und sprach sich nun vehement gegen eine Koppelung an die PBC und damit gegen einen Entgeltbezug der Bewertungen mittels Blue Cards/Blue Sheets aus. Ein Entgeltbezug dieser Bewertungen wurde damit nicht in die Betriebsvereinbarung aufgenommen. Es wurde vereinbart, die Einführung der Blue Cards/Blue Sheets in einer Pilotphase zu testen und danach ein Monitoring vor allem mit Bezug auf die Folgen für die Beschäftigten durchzuführen.



Modelle zum mitbestimmungspflichtigen Leistungsentgelt denkbar

Die Diskussion um die Einführung der GenO-Komponente Blue Card hat gezeigt, dass sich die Arbeitsorganisation in der IT-Industrie immer mehr der klassischen industriellen Organisation von Arbeit angleicht. Damit werden auch Modelle der Regulierung von Leistung und des Verhältnisses von Leistung und Entgelt, wie wir sie aus der Industrie-Arbeit kennen, interessant für die IT-Branche.

Die Anwendung solcher Instrumente kann für die Beschäftigten eine Möglichkeit zur Stressreduzierung darstellen, was angesichts immer stärker werdender Belastungen in der Branche dringend von Nöten ist.

Für die Interessenvertretung in der IT-Industrie bietet der Bezug auf § 87 (1) 10./11. weitreichende Mitbestimmungsrechte bei der Entgelt- und Leistungsregulierung, deren Anwendung ihre Position in den Unternehmen stärken und auch die Unternehmenskultur in der Branche nachhaltig verändern könnte. Der Fall IBM EAS zeigt jedoch deutlich: Mit Gegenwind der Unternehmensseite muss gerechnet werden. Viel Qualifizierung und ein große Durchsetzungsstärke der Betriebsräte in der Branche werden erforderlich sein, um dieses starke Werkzeug zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten in der Branche zu nutzen.

2.3 Crowdsourcing und neue Arbeitsmethoden – Handlungs- und Regulierungsmöglichkeiten aus Sicht des Betriebsrats

Udo Lepke, Herbert Rehm

In diesem Kapitel stellen wir zunächst die Entdeckung des Problems und die Vorgehensweise des Betriebsrats vor, danach den derzeitigen Stand der Regelungen zu den einzelnen Tools und die Probleme aus Betriebsrats-sicht. Ein Zwischenfazit gibt den derzeitigen Stand der betriebsrätlichen Erkenntnis wieder. Es ist Ausgangspunkt für die Entscheidung, welche Themen und Probleme aus Betriebsrats-sicht vordringlich anzugehen sind.

2.3.1 Problemstellung und Vorgehensweise

Das Konzept Generation Open (GenO) wurde 2008 dem Gesamtbetriebsrat eines Teilunternehmens der IBM in Deutschland zum ersten Mal vorgestellt. Begründet hat dies der Arbeitgeber auch damit, dass es die Interessen der heutigen Berufsanfänger besser abdecken würde als die alten Beschäftigungsformen inklusive der Festanstellung. Die Aufforderung des Arbeitgebers war, eine Betriebsvereinbarung ausschließlich zu Blue Sheets/Blue Cards abzuschließen, da dieses Tool auf Grund der möglichen Leistungs- und Verhaltenskontrolle mitbestimmungspflichtig sei. Wie in Kapitel 2.2 beschrieben, wollte der Arbeitgeber mit Blue Sheets/Blue Cards auch eine Leistungsbewertung durchführen. Die erzielten Blue Points sollten mit in die Beurteilung der Arbeitsleistung eines Arbeitnehmers einfließen.

Weltweit sollte dieses neue Konzept schnell eingeführt werden. In Deutschland sollte es zunächst einen Piloten im Bereich der IBM internen Anwendungsentwicklung geben. Zu klären waren also die Bedeutung des neuen Konzepts für die Mitarbeiter und der daraus resultierende Regelungsbedarf. Für den Betriebsrat stellten sich konkret folgende Fragen:

- ▶ Wie können die Auswirkungen auf die Anzahl der Arbeitsplätze eingeschätzt werden – bei Einführung/Teileinführung und Nichteinführung? Wie wirkt sich das auf die Budgetierung von Projekten im internationalen Konzernverbund aus?
- ▶ Welche Auswirkungen auf den Leistungsdruck bei Einführung und Umsetzung solcher Konzepte ergeben sich? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus zur Einhaltung der gesetzlichen, tariflichen und vertraglichen Arbeitszeiten?
- ▶ Welche Änderungen ergeben sich für die Arbeitsweise, die jeweiligen Rollen und den Skillbedarf und welche Weiterbildungsanforderungen resultieren daraus?
- ▶ Wie können Betriebsräte der Verschwendung von Arbeitskraft und Arbeitsergebnissen durch den im Liquid Modell vorgesehenen Versteigerungsmodus Einhalt gebieten?
- ▶ Welche Möglichkeiten zur Reduzierung der Arbeit, zur Bezahlung und Beurteilung nach Verwertungsglück (?) können unter diesen Bedingungen genutzt werden?
- ▶ Wie kann die Verwertung der Daten und die Nutzung der Tools so begrenzt werden, dass daraus keine Abmahnung oder Kündigungsgründe konstruiert werden können?

Weitere Überlegungen der Betriebsräte hinsichtlich der Nutzung der GenO Komponenten waren:

- ▶ Wie können die eigenen Beschäftigten vor den Auswirkungen des Nichtfunktionierens von Versteigerungen geschützt werden?
- ▶ Welche Auswirkungen hat die Nichteinführung bzw. Verzögerung eines solchen globalen Konzepts auf die Beschäftigungsfähigkeiten und -möglichkeiten der eigenen Arbeitnehmer? Geht es nach dem Motto: Wer nicht mitspielt, ist ganz draußen?
- ▶ Wie können Größenordnungen und Gewichtungen darüber eingeschätzt und kontrolliert in Erfahrung gebracht werden, welche Arbeiten in welcher Arbeitsform und Rolle intern und hier vor Ort bleiben:
 - Fremdvergabe an Subcontractor („outsourcing“)
 - Projektvergabe im internationalen Wettbewerb („offshoring“)
 - Was geht weg (global sourcing)?
 - Welche Arbeiten werden mittels blue sheets eingeblaut, welche mit Liquid verflüssigt?
 - Welche Aufgaben, Skills und Rollen müssen hier bleiben?
 - Wie kann der Erfahrungsaustausch mit den betroffenen Kollegen organisiert werden?
- ▶ Wie beeinflussen faktisch vorhandene, virtuelle und weltweit auswertbare Akkordzettel die Leistungsbewertung durch die Vorgesetzten?
- ▶ Welche Auswirkungen gibt es auf Arbeitsbewertung und Eingruppierung bei sich radikal ändernden Personaleinsatzbedingungen?
- ▶ Wie kann die Chancengleichheit bei zeitrelevanten Wettbewerben für unterschiedliche Arbeitnehmergruppen (Teilzeit, Schwerbehinderte, etc.) gewahrt bleiben?

Blue Sheets waren aus Sicht des Betriebsrats der Versuch, einen virtuellen Akkordzettel ohne Entgeltgegenleistung einzuführen. Es konnte deshalb keine einfache Vereinbarung zu einem einzigen Tool aus der Palette von GenO geben. Zu klären waren unter anderem dieses Fragen:

Handelt es sich um einen Betriebsänderung im Sinne des § 111 BetrVG?

Welche weiteren Sachverhalte in den mitbestimmungspflichtigen Punkten des § 87 BetrVG sind durch dieses Konzept noch betroffen?

In der Folge wurden weitere Tools aus dem GenO Konzept wie RTC und vor allem Liquid einbezogen. Dadurch bekam die Sache mehr Brisanz. Bernd Bienzeisler schreibt im Frauenhofer IAO [1] „In letzter Konsequenz bedeutet 'Liquid' die Aufkündigung des sozialpartnerschaftlichen Modells der Arbeitsorganisation, welches darauf abzielt, Chancen und Risiken halbwegs gleichmäßig zu verteilen. Wenn die Beschäftigten sich jedoch selbst jedes Mal um Projekte aktiv bewerben müssen, ist dies kaum noch im Sinne einer abhängigen Beschäftigung zu verstehen.“ und „Zu vermuten ist, dass 'Liquid' mit einem umfassenden Bewertungs- bzw. Scoring-System einhergeht, welches darauf abzielt, die Kompetenzen und Leistungen der Beschäftigten im gesamten Unternehmen vollständig transparent zu machen.“

Nachdem klar geworden war, dass das GenO-Konzept auch auf einer Form des Crowdsourcing basiert und systematisch ausgebaut wird, hat der Gesamtbetriebsrat einen eigenen Ausschuss dazu gegründet. Dieser sollte zunächst die Fakten auf den Tisch bringen und Informationen sammeln. Mit dem Arbeitgeber wurden in diversen Besprechungen aufkommende Fragen geklärt. Zu einer Aufnahme von Verhandlungen war der GBR solange nicht bereit, bis das Konzept und die eingesetzten Tools in Gänze

und in ihrem Zusammenspiel dargelegt wurden. Insbesondere nachdem das Liquid Konzept und Cognos Auswertungen dem GenO-Konzept hinzugefügt wurden, wurde der GBR darin bestärkt, dass es nicht allein eine Betriebsvereinbarung zu Blue Sheets/Blue Cards geben konnte.

Zunächst lehnte der Arbeitgeber den Vorschlag des GBR ab, auf Basis des § 111 BetrVG (Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren) vorzugehen. Genauso lehnte er die betriebsrätlich angeforderte Unterstützung durch externe betriebswirtschaftliche Sachverständige ab. Einer juristischen Beratung konnte der Arbeitgeber sich nicht verschließen. Er machte die Gründlichkeit des Betriebsrats verantwortlich für die Nichteinführung von GenO in Deutschland, wodurch angeblich Arbeitsplätze aufs Spiel gesetzt würden. Nach über zwei Jahren, im Sommer 2010, wurden dann Verhandlungen zur Betriebsvereinbarung Blue Sheets/Blue Cards aufgenommen.

Begleitet wurde dies von Informationen an andere Betriebsräte im Konzern. In Betriebsversammlungen wurden die Kollegen über Risiken und Konsequenzen informiert. Auch im Konzernbetriebsrat wurde GenO thematisiert. Der Arbeitgeber versuchte, die unterschiedlichen betriebsrätlichen Gremien gegeneinander auszuspielen. Dies konnte schließlich durch den Abschluss einer gemeinsamen Erklärung von Gesamtbetriebsrat und Konzernbetriebsrat verhindert werden. Darin wurde geregelt, welches Betriebsratsgremium welches Tool verhandeln sollte. Nach langen Verhandlungen wurde dann im November 2011 eine bis Juli 2013 befristete Pilot-Betriebsvereinbarung zu Blue Sheets/Blue Cards abgeschlossen. Sie dürfen nach dieser Vereinbarung nicht zur Leistungsbeurteilung im PBC herangezogen werden – entgegen dem ursprünglichen Bestreben des Arbeitgebers, genau dies im Rahmen des PBC-Verfahrens tun zu können.

Es wurde ein Erfahrungsaustausch mit drei Sitzungen im Abstand von je einem halben Jahr vereinbart. Der Geltungsbereich wurde auf den Pilotbereich eingeschränkt. Mittlerweile liegen zum Einsatz von Blue Sheets/Blue Cards erste Erfahrungen vor.

Die weiteren Komponenten von GenO werden bisher entweder geduldet (RTC) oder sind zurzeit nicht bzw. nur teilweise im Einsatz, andere sind noch Gegenstand von Verhandlungen.

Die mit hohem Managementdruck geplante weltweite Einführung von GenO gestaltete sich aus Datenschutz- bzw. mitbestimmungsrechtlichen Gründen in Deutschland also nicht so einfach und umfassend, wie arbeitgeberseitig geplant. In anderthalbjährigen Verhandlungen konnte eine Betriebsvereinbarung zu Blue Sheets/Blue Cards abgeschlossen werden. Darüber hinaus gibt es die Übereinkunft, dass deutsche Mitarbeiter zwar Ausschreibungen für Liquid erstellen, sich aber nicht auf Liquid-Ausschreibungen bewerben dürfen.

2.3.2 Erste Erfahrungen

Über welche Erfahrungen mit GenO verfügt der Gesamtbetriebsrat bisher?

Zu dem vereinbarten Erfahrungsaustausch zeigt der Arbeitgeber dem Betriebsrat die Daten aus den für Blue Sheets/Blue Cards vereinbarten Reports. Zusätzlich führt der Gesamtbetriebsrat der EAS zu jedem Termin eine eigene Fragenbogenaktion bei allen Mitarbeitern durch und interviewt einige ausgewählte Kollegen.

Der erste Erfahrungsaustausch war im Juli 2012. Alle Daten wurden in in einer gemeinsamen Sitzung mit dem Arbeitgeber ausgewertet.

Das Ergebnis lässt sich so zusammenfassen: Nur eine Minderheit der Mitarbeiter im Pilotbereich hat Blue Sheets ausgefüllt. Um ein klareres Bild zu bekommen, muss der weitere

Erfahrungsaustausch abgewartet werden. Bei denjenigen, die an Blue Sheets/Blue Cards teilnehmen, lässt sich nach dem ersten halben Jahr feststellen, dass sich der Zusatzaufwand – anders als befürchtet – sehr in Grenzen hält. Im Wesentlichen dienen die Daten bislang nur der Dokumentation der Arbeitsergebnisse im Nachhinein und nicht wie konzeptionell vorgesehen als Akkordzettel .

Ein weiterer Teil des Erfahrungsaustausches ist eine Einschätzung der Zusatzbelastungen durch Liquid-Ausschreibungen. Hierbei ist festzustellen, dass dies weit mehr KollegInnen als bei Blue Sheets/Blue Cards betrifft und gravierendere Auswirkungen zeitigt.

Bei manchen der unter GenO eingesetzten Tools und Prozesse, die mit den Betriebsräten nach dem Regelungszweck der Leistungs- und Verhaltenskontrolle vereinbart wurden, hat sich erst im Nachhinein herausgestellt, welche Türen und Tore der Arbeitgeber geöffnet hat. Ihre schrittweise Einführung ließ die wahren Absichten, die Tools systematisch zur Personaleinsatzsteuerung, zu virtualisierter weltweiter Fließbandfertigung und zu Arbeitsplatzverlagerungen einzusetzen, oftmals erst im Nachhinein erkennen. Die Sachverhalte von Betriebsänderungen, Gruppenarbeit und Leistungslohn hat der Arbeitgeber nicht regulieren wollen. Er hat sie einfach umgangen. Als allerdings der Gesamtbetriebsrat im Rahmen der Verhandlungen zu Blue Sheets/Blue Cards das Regelungsinstrument Leistungslohn ins Spiel gebracht hatte, wollte der Arbeitgeber nichts mehr davon wissen, die erzielten Punkte nach Blue Sheets/Blue Cards als Grundlage zur Leistungsbeurteilung eines Mitarbeiters heranzuziehen. (s. Kap. 2.2)

Zu den bisher gemachten Erfahrungen im Einzelnen:

Blue Connect

Die darunter fallenden Tools der Kommunikation wie Lotus Connection sind seit längerem auch in Betriebsvereinbarungen unter den Aspekten des Datenschutzes und der Leistungs- und Verhaltenskontrolle geregelt. Eine Auseinandersetzung in der Belegschaft zur Frage der Änderung von Arbeitsbedingungen, -methoden, neuen Überwachungsmöglichkeiten bis hin zu vollständiger Transparenz des eigenen Tuns im virtuellen Raum etc. findet bislang kaum statt.

Rational Team Concert

RTC wird nach unserem Kenntnisstand auf zwei Arten genutzt: Einmal als technisches Werkzeug im Softwareerstellungsprozess, um die unterschiedlichen Module zusammenführen zu können. Zum anderen wird es eingesetzt, um die Einhaltung der Vorgaben für die einzelnen Aufgaben zu kontrollieren. Verzögerungen oder Terminverletzungen sind online für alle Teammitglieder sichtbar. Durch die vorgefertigten Berichte auf allen Managementebenen vom Projektleiter über den Community Leiter und den Account Owner bis ins höhere Management und Topmanagement ist die Arbeitsleistung jedes Arbeitnehmers sichtbar. Hier ist unabhängig von der Frage nach der gesetzlichen und betrieblichen Zulässigkeit zu klären, inwiefern eine solche Sichtbarkeit die Bewertung der Arbeitsleistung beeinflusst.

IBM Program Work Center

Dieses Tool wird noch nicht in allen Projekten eingesetzt, da es gerade erst flächendeckend eingeführt wird. Auffällig war aber im Projektmanagementbereich, dass nicht alle Prozessschritte so durchgeführt wurden, wie es in den Verhandlungen dargestellt wurde, wie z. B. bei der Aufwandsschätzung oder bei der Erstellung eines PM-Handbuchs.

Nach dem Agile Manifest gehören zu den Prinzipien der agilen Softwareentwicklung [20] u. a.:

1. Anforderungsänderungen sind auch in fortgeschrittenen Entwicklungsstadien möglich.
2. Fachexperten und Entwickler arbeiten möglichst direkt und täglich zusammen.
3. Die effizienteste und effektivste Art, Informationen zu verbreiten, ist die direkte Kommunikation von Angesicht zu Angesicht.

Ob diese Prinzipien unter GenO wirklich eingehalten werden, bezweifeln wir – bis zum Beweis des Gegenteils.

Blue Sheets/Blue Cards

Zusätzlichen Aufwand oder Änderungen in der Arbeitsweise gab es für die meisten Mitarbeiter durch Blue Sheets/Blue Cards kaum, da es im Wesentlichen nur zur Dokumentation der geleisteten Arbeit im Nachhinein diente. Für die Projektleiter erhöhte sich der administrative Aufwand durch die erforderlichen Freigaben der Blue Sheets. Auch wurden nicht immer alle vorgegebenen Prozessschritte eingehalten. Das gilt zum Beispiel für die Vorgabe, Designanforderungen und Testfälle schriftlich abzulegen. Hinsichtlich der Freigabe der Blue Sheets sind bisher keine Konflikte zwischen den Entwicklern und den zuständigen Projektleitern bekannt. Nicht alle Mitarbeiter haben die vorgesehenen Schulungen durchlaufen. Nach Ansicht des

Managements handelte es sich um Anlaufschwierigkeiten.

Auf Grund der zu geringen Datenbasis ist zurzeit aber noch keine Beurteilung der erreichten Blue Points möglich. Dies bleibt den weiteren Runden vorbehalten. Die Aufnahme in die internationale Rangliste ist hierzulande nicht erlaubt. Deutsche Mitarbeiter werden also nicht automatisch in die Rangliste aufgenommen. Von der Möglichkeit, auf eigenen Wunsch in diese Rangliste aufgenommen zu werden, hat nach Kenntnis des Betriebsrats bisher niemand Gebrauch gemacht.

Die unter dem Punkt RTC bereits angesprochene mangelnde prinzipielle Flexibilität bei der Gestaltung der eigenen Arbeit und der Erreichung von Blue Points sei an folgendem Beispiel verdeutlicht:

Ein Arbeitnehmer bekommt zwei Aufgaben in einem Projekt

- ▶ Aufgabe A: Fertigstellungstermin in drei Wochen, Aufwand geschätzt 80 Stunden
- ▶ Aufgabe B: Fertigstellungstermin in zwei Wochen, Aufwand geschätzt 40 Stunden

Er erledigt Aufgabe B mit einem Aufwand von 54 Stunden in den ersten anderthalb Wochen und Aufgabe A mit einem Aufwand von 66 Stunden in den zweiten anderthalb Wochen. Dabei konnte er durch den Mehraufwand bei Aufgabe B die Aufgabe A besser vorbereiten und damit den Mehraufwand wieder einfangen. Nach altem Vorgehen wäre das eine positive Bewertung, da der Gesamtaufwand eingehalten und der erste Termin sogar unterschritten wurde. Nach neuem Vorgehen würde der Arbeitnehmer für die Aufgabe B weniger Punkte als geplant bekommen, da der Aufwand überschritten wurde. Für Aufgabe A würde er nur die geplante Anzahl Punkte bekommen, da der Minderaufwand unter 20 Prozent liegt. Erst bei einer Unterschreitung

von mehr als 20 Prozent würde es mehr Punkte geben. Für das Projekt wäre das vom Arbeitnehmer gewählte Vorgehen eine Optimierung der Arbeit, für den Arbeitnehmer aber eine Verschlechterung der Bewertung seiner Arbeit, da er dafür weniger Punkte erhält.

Der Betriebsrat hat sich außerdem über die Belastung der Mitarbeiter bei dieser Art von „Fließbandarbeiten“ informiert.

In der Anlaufphase zeichnet sich demnach ein eher pragmatischer Umgang mit Blue Sheet/Blue Card ab. Die Kollegen nutzen Blue Sheets bislang vielfach lediglich als nachträgliche Dokumentation ihrer Arbeiten. Damit entfällt in dieser Erprobungsphase die harte Diskussion um die Einhaltung von Zeitvorgaben anhand von Schätzungen. Es bleibt abzuwarten, wie lange sich die Kolleginnen und Kollegen – in ihren jeweiligen Rollen – den Planungsvorgaben und den konzeptionellen Imperativen auf diese Weise entziehen können.

IBM Reuse Asset Management

Auch wenn die Nutzung und Wiederverwendung von Assets regelmäßig als Ziel ausgegeben wird und bei den Blue Sheets in die Berechnung der blue points einfließt: iRAM ist als Werkzeug und Datenbank aus Betriebsrats-sicht eher unproblematisch, sollte jedoch für den weiteren Erfahrungsaustausch beobachtet bleiben.

Liquid Talent

Auch auf Liquid wurde in den Fragebögen und den Interviews eingegangen. Hier zeigte sich ein anderes Bild als bei Blue Sheets/Blue Cards. Die Ausschreibungen erfordern erheblich höhere und auch ungeplante Aufwände. Gleichzeitig vermindert sich die Qualität der Lösungen. Grund für die zusätzlichen Aufwände ist erstens die Notwendigkeit einer sehr detaillierten und genauen Beschreibung der Aufgabe und zweitens die hohe Unterstützungsleistung, die für die einzelnen Aufgaben geleistet werden muss, wenn unerfahrenen Entwickler für die Lösung zuständig sind. Hinzu kommen praktische Notwendigkeiten wie die Einrichtung einer Entwicklungsumgebung für Liquidentwickler, das zur Verfügung stellen von Testdaten, die richtlinienkonforme Vorgehensweise etc. Ursache für die gesunkene Qualität der eingereichten Lösungen ist nach Meinung einiger Mitarbeiter ein schlechter Tausch: Entwickler, die die Anwendung schon lange zu voller Zufriedenheit gewartet haben, sind durch neue, mit der Anwendung nicht vertraute Entwickler ersetzt worden.

Die notwendigerweise sehr detaillierte Beschreibung der Anforderungen und die intensive Qualitätssicherung bedingen zusätzlichen Aufwände, die bei einer Wirtschaftlichkeitsberechnung mit berücksichtigt werden müssten. Diese Kostenentlastungsmöglichkeit fehlte allerdings vielen Kollegen, was den individuellen Arbeitsdruck erhöhte.

Offensichtlich werden bei internen Ausschreibungen auch viel mehr Bewerbungen abgegeben als am Ende realisiert werden. Bei zu vielen eigenen Zusagen können die Bewerber die für sie günstigsten Aufgaben aussuchen und den Rest liegen lassen. So können die eigenen Liquid Points zu Lasten der Projektseite maximiert werden. Eine weitere Spielart ist, dass ein Agent alle Teammitglieder auf eine Ausschrei-

bung anmeldet, dass aber nur einer das Ergebnis liefert. Oder aber alle Teammitglieder liefern das gleiche Ergebnis ab. In der Praxis ergeben sich hier also erhebliche Probleme, „Anfangsschwierigkeiten“ eben.

Cognos

Die während der Verhandlungen vorgestellten Standardreports wurden dem Betriebsrat im gemeinsamen Meeting zur ersten Session nicht übergeben, sondern nur vorgetragen. Dies ist ein Punkt, der in den Verhandlungen zu einer Folgebetriebsvereinbarung neu geregelt werden sollte. Ob es neben den Standardreports noch weitere Adhoc-Auswertungen gegeben hat, kann vom Betriebsrat nicht überprüft werden.

Liquid Verfahren

Bei der Befragung stellte sich vielfach heraus, dass Liquid-Ausschreibungen als PBC-Ziel für Mitarbeiter vorgegeben wurden und dass ein bestimmter Anteil des Projektbudgets dafür reserviert werden muss. Dies führte dann bisweilen dazu, dass die erhöhten Aufwände für Liquid nicht im Budget berücksichtigt waren und daher anderweitig erwirtschaftet werden mussten: Die Mitarbeiter haben dann bei anderen Aufgaben Aufwände gespart oder ihre Freizeit geopfert. Wir halten es für notwendig, hier eine handhabbare und wirksame Schutzregelung für die Arbeitnehmer bei der Projektbudgetierung und Projektdurchführung zu finden.

Inwiefern das Liquid Verfahren auch die Tätigkeiten der betroffenen Arbeitnehmer im Hinblick auf Arbeitsbewertung und Eingruppierung ändern wird, kann im Moment noch nicht abgeschätzt werden. Unzweifelhaft ist, dass jeder Arbeitnehmer, der an diesem Verfahren beteiligt ist, andere Arbeitsinhalte als bisher bekommt.

Insbesondere die genaue Spezifikation und das Projektmanagement solcher kleinen Arbeitspakete und die beschriebenen Schwierigkeiten beim Zeit-, Qualitäts- und Projektmanagement, um beim Zusammenfügen der Einzelkomponente ein funktionstüchtiges Ganzes zu bekommen, stellen neue Anforderungen an die jeweiligen Beschäftigtengruppen. Derzeit kann darin noch keine Tätigkeitsänderung im Sinne des Entgelttarifvertrags gesehen werden. Denkbar ist auch, dass die Kategorien der „expertise taxonomy“ in der Projekteinsatzsteuerung neue Ausprägungen im JRSS bekommen, ohne die ein funktionierendes Projektmanagement im Zusammenspiel mit IT-Spezialisten und IT-Architekten in Zukunft nicht mehr auskommen wird. Welch hohe Anforderungen durch die prinzipielle Ansiedelung vieler dieser Akteure in der Crowd an die digitale Identität gestellt werden, kann hier nur als Problem aufgeworfen werden – die Fakten- und Erfahrungslage ist dazu derzeit noch zu dünn.

2.3.3. Zusammenfassung der Ergebnisse des Erfahrungsaustauschs

Mit der ersten Auswertung ist eine Basis für die weitere Beurteilung gelegt. Die einzelnen Punkte sind in den weiteren Runden zum Erfahrungsaustausch kritisch zu hinterfragen. Dass die Ausschreibung über Liquid und damit Crowdsourcing generell zeit- und kostengünstiger ist, konnten wir bislang nicht feststellen. Die Aussage von IBM-Vizepräsident Patric Howard, der im August 2011 schwärmte[5]: „Wir schaffen 30 Prozent schnellere Auslieferung, 20 Prozent höhere Qualität, (...) und haben dabei in 30 Monaten die Kosten um 33 Prozent gesenkt.“ kann nach der Auswertung der ersten Session von den Betriebsräten nicht bestätigt werden.

Nach unserer Wahrnehmung sind die Warnungen von Robert Morgan, Bernard Brown und Ian Brinkley vom April 2010 [7] weiterhin aktuell:

Robert Morgan:

Vorhandene Mitarbeiter werden denken, eine Axt kommt über sie. Es kann Mitarbeiter dazu bringen, die Firma zu verlassen, da es ihnen einen Grund für eine Kündigung liefert.

Bernard Brown:

Wie kann man diese Leute ermutigen, weiter mitzuarbeiten? Die Rückzugsprobleme sind groß. Die Moral der Mannschaft kann ebenfalls betroffen sein.

Ian Brinkley:

Es ist wirklich wichtig, dass Firmen nicht nur auf die Kostenersparnisse schauen, wenn sie das (IBM) Modell erwägen. Sie müssen darauf vorbereitet sein, eine Menge Managementzeit in die Behandlung von Beziehungen und Netzwerken zu investieren und die langfristigen Auswirkungen berücksichtigen.

[7, Übersetzung U.L.]

- ▶ Nach einem knappen Jahr der Einführung von Blue Sheets/Blue Cards und des Erfahrungsaustausches über die GenO-Komponenten kann folgendes Zwischenfazit zu den aufgeworfenen Fragen gezogen werden: Auswirkungen auf die Anzahl der Arbeitsplätze sind durch die Teileinführung von Blue Sheets/Blue Cards derzeit nicht erkennbar. Gleiches gilt für Liquid. Allerdings wirkt sich das auf die Budgetmittel bei Projekten im internationalen Konzernverbund aus – sie sinken.
- ▶ Der Leistungsdruck bei Einführung und Umsetzung wird weniger durch Blue Sheets/Blue Cards sondern mehr durch die feingliederigere Arbeitsteilung beim Projektmanagement und vor allem durch Liquid Ausschreibungen erhöht.

- ▶ Die Auswirkungen auf die Arbeitsweise, die Rollen und den Skillbedarf können derzeit noch nicht abgeschätzt werden. Insbesondere bei Blue Sheet/Blue Card bleibt abzuwarten, wann und in welchem Maße dieses Konzept in der Praxis so wie vorgesehen als Äquivalent eines virtuellen Akkordzettels angewendet wird. Was die Arbeitsweise bei der Vergabe von Aufträgen mittels Liquid angeht, ist eine viel höhere Dokumentierung und Spezifizierung als bisher erforderlich.
- ▶ Betriebsräte können bislang der einseitig zu Lasten der Arbeitnehmer und der Crowdsources gehenden Verschwendung von Arbeitskraft und Arbeitsergebnissen durch den im Liquid Modell vorgesehenen Versteigerungsmodus keinen Einhalt gebieten.
- ▶ Bislang sind die Betroffenen hier in Deutschland nach wie vor Arbeitnehmer. Durch die indirekten Vorgaben zur Personalbesetzung kann das Ausmaß von Arbeitsplatzverlagerungen in die Crowd bisher rechnerisch nicht nachvollzogen werden. Anhand des steigenden Budgetanteils von Liquid gehen wir aber davon aus, dass sich dieser Sourcing-Kanal auf Verlagerungen von Arbeitsplätzen auswirkt.
- ▶ Die Verwertung der Daten und die Nutzung der Tools für arbeitsvertragsrechtlich relevante Sachverhalte kann bislang begrenzt werden. Ob aber die formalrechtliche Absicherung im System der indirekten Steuerung mittels Zielvorgaben wirklich hilfreich ist, darf nicht nur aus dem subjektiven Empfinden der Betroffenen bezweifelt werden. Auch die Möglichkeiten der Auswertungen von Arbeitsstatus, Arbeitsfortschritt und Arbeitsergebnissen auf den verschiedensten Ebenen lassen die formalrechtliche Absicherung als unzureichend erscheinen, zumal die IBM enormen Druck macht, die Auswertungen für die Geschäftssteuerung nutzen zu können.

2.3.4 Interessenvertretung auf der Höhe der Zeit?

Was kann der Betriebsrat unter diesen Bedingungen für die betroffenen Beschäftigten tun? Immerhin kann der Betriebsrat für die betroffene Gruppe der abhängig Beschäftigten seine Gestaltungs-, Schutz- und Überwachungsfunktion in Sachen Arbeitszeit, Überlastung, Weiterbildung, Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Datenschutz, Entgeltsystematik und Gruppenarbeit reklamieren.

Für die Gruppe der IT-Architekten und Projektmanager kann der Betriebsrat diese Funktionen allerdings in der Praxis kaum wahrnehmen. Denn die Betroffenen erleben, dass die bisher praktizierte indirekte Steuerung anhand von Zielvorgaben durch die Nutzung der neuen Konzepte und Werkzeuge entscheidend verändert wird. Insbesondere erleben sie, dass der Zwang zunimmt, wie ein Arbeitgeber zu handeln. Sie haben überhaupt keinen Einfluss mehr auf irgendeinen Parameter in dieser Rahmensetzung. Ihre Arbeitnehmereigenschaft ist damit ebenso in Frage gestellt wie das Selbstverständnis des Betriebsrats, die Interessen dieser Gruppe zu vertreten.

Bei den Verhandlungen zu Blue Sheets/Blue Cards konnten durch Abschluss einer gemeinsamen Erklärung zumindest die Zuständigkeiten für die einzelnen Tools im Vorfeld geklärt werden. Bisher wurde allerdings nur der Aspekt der Leistungs- und Verhaltenskontrolle in Bezug auf die Tool-Komponenten von GenO berücksichtigt. Der Arbeitgeber beteuert immer wieder, dass dabei auch das Bundesdatenschutzgesetz eingehalten wird. Andere mitbestimmungsrelevante Sachverhalte wie Betriebsänderung, Gruppenarbeit, Entlohnungsgrundsätze etc. blieben bislang außen vor.

Da es im Tarifvertrag eine Öffnungsklausel gibt, kann der Arbeitgeber neben den tariflichen Gehaltssteigerungen ein eigenes Gehaltserhöhungsprogramm mit dem Gesamtbetriebsrat aushandeln. Die betriebsrätliche Erfahrung zeigt, dass der Arbeitgeber diese Möglichkeit nur dazu nutzt, anhand der PBC-Noten Gehaltserhöhungen nach Gutdünken zu verteilen. Lehnt der Gesamtbetriebsrat die Vorgaben des Arbeitgebers ab, versucht dieser eine betriebliche Gehaltserhöhung zu vermeiden. Hier besteht deshalb auch tariflicher Handlungsbedarf. Welche Auswirkungen dieses System auf das Gehalt eines Mitarbeiters haben kann, vermag derzeit nicht abgeschätzt werden.

Wegen der Zergliederung des Unternehmens und der Interessenvertretungen – 18 Gesellschaften mit Betriebsräten in den Niederlassungen, Gesamtbetriebsräte in jeder GmbH und ein Konzernbetriebsrat – bestand die erste Schwierigkeit darin, durchgängig und mit einer einheitlichen interessenspolitischen Linie gegenüber dem Arbeitgeber aufzutreten. Der Arbeitgeber versuchte immer wieder, eine Ebene gegen die andere auszuspielen und sich so den angenehmeren Verhandlungspartner auszuwählen.

Um diesem Vorgehen des Arbeitgebers entgegenzutreten, um die Arbeitnehmer zu informieren und zu mobilisieren und um eine einheitliche Linie zu finden, hat die Interessenvertretung viel Aufwand investiert. Die Betriebsräte in den Niederlassungen wurden zum Beispiel durch die Vorstellung des Verhandlungsstandes auf den Betriebsversammlungen eingebunden. Konzernbetriebsrat, die zuständigen Ausschüsse und die Gesamtbetriebsräte haben in vielen gemeinsamen Sitzungen und Betriebsversammlungen auf den unterschiedlichen Ebenen ein gemeinsames Verständnis entwickelt. Fehlende betriebspolitische Erfahrung mit der Anwendung der neuen Konzepte konnten sie zum Teil durch Zusammenarbeit mit externen Experten

wettmachen. Jetzt geht es darum, gemeinsam einen rechtlichen Rahmen zu erarbeiten und zu verabschieden.

Bei den bisherigen Schritten hat sich eindeutig gezeigt, dass die Kollegen besser informiert und auf die in GenO enthaltenen Gefahren aufmerksam gemacht werden müssen. Sie sind durch die Technik, die Prozesse und Vorgaben getrieben. Die Beachtung und Einhaltung von Vereinbarungen oder Gesetzen wie dem Arbeitszeitgesetz gerät dabei nicht nur aus dem Blickfeld, sondern im Rahmen der indirekten Steuerung wie von selbst unter die Räder des Projektgeschäfts. Hier ist noch einiges an Aufklärung nötig, damit die Kollegen erkennen, welche Rolle sie in diesem Prozess jeweils einnehmen – als Opfer, Treiber oder Selbstgetriebene.

Um die Bereitschaft der Kollegen zu erhöhen, selbst etwas zu unternehmen, müssen die Instrumente zur Gegenwehr und zum Selbstschutz stärker entwickelt werden. Die betriebsrätliche Legalisierung der Tools sollte nicht fatale Ignoranz oder Resignation der Beschäftigten zur Folge haben. Vielmehr ist darauf zu achten, dass die Auseinandersetzung um die Aneignung dieser neuen Methoden und Tools einhergehen kann mit Erfahrungen, die zur Verbesserung und Herausarbeitung von Widerstandsmöglichkeiten und zu kollektiver, solidarischer Aneignung dieser Arbeitsprozesse führen.

2.3.5 Wie geht es weiter?

Zunächst werden zum Jahresende 2012 und zur Jahresmitte 2013 erneute Untersuchungen zur bestehenden Betriebsvereinbarung gemacht. Da die Betriebsvereinbarung auf den Piloten beschränkt und ohne Nachwirkung ist, muss auf jeden Fall eine neue Vereinbarung abgeschlossen werden. Andernfalls dürfen Blue Sheets/Blue Cards in Deutschland nicht mehr eingesetzt werden. Unter dem Einfluss der Pressemeldungen zum Thema Stellenabbau in der IBM [3] und der mittlerweile bekannten Aufhebungsverträge sind dann der Betriebsrat und die Gewerkschaften gefordert, Maßnahmen zu ergreifen. Hierzu bedarf es einer engen Zusammenarbeit der betroffenen Gesamtbetriebsräte und des Konzernbetriebsrates der IBM in Deutschland. Wünschenswert ist auch die Einbindung der internationalen Ebene – des Europäischen Betriebsrats oder der IBM Global Union Alliance. Bei den Verhandlungen zu Blue Sheets/Blue Cards hat sich gezeigt, dass eine solche Zusammenarbeit sehr hilfreich ist. Daneben ist es notwendig, die Mitarbeiter ständig und umfassend zu informieren und einzubinden. Betroffen sind ja nicht nur die Mitarbeiter des Pilotbereiches sondern in der geplanten konzeptionellen Perspektive über kurz oder lang alle Mitarbeiter im Servicebereich.

Entscheidend scheint uns jedoch die Frage zu sein, inwiefern es gelingt, die betroffenen Arbeitnehmer zu diesen Fragen nicht nur zu sensibilisieren, sondern eine Verständigung über eine eigene interessenpolitische Linie zu erreichen:

- ▶ Wenn hier Instrumente der klassischen Taylorisierung eingesetzt werden, stellt sich die Frage der dafür adäquaten Bezahlung und des Schutzes vor Leistungsüberforderung.

- ▶ Prämien oder Akkordsysteme zur Entlohnung und Leistungsbegrenzung werden nur dann durchgesetzt können, wenn die betroffenen Arbeitnehmer dies als erstrebenswert und erstreitenswert erachten.
- ▶ Diese Diskussion gilt es zu forcieren, um die Akzeptanz einer transparenten und berechenbaren Arbeitsleistung überhaupt erst herstellen zu können.

Hierbei kommt der Auseinandersetzung über die Dokumentation und Abrechnung der geleisteten Arbeitszeit aller Arbeitnehmer eine zentrale Bedeutung zu. So gilt es, den regelungsoffenen Raum des Haustarifvertrags zu schließen, der „Zeitsouveränität“ ohne Arbeitszeiterfassung von Montag bis Freitag zwischen 6 und 20 Uhr vorsieht. Weitere Schritte müssten dann bei den Tools zur Geschäftssteuerung folgen, die im Rahmen des § 87 (1) Zif. 6 BetrVG geregelt sind. Die Arbeitnehmer müssen wissen, was ihre Pflichten sind und wo die Geschäftssteuerungsziele in ihrem eigenen Handeln aufhören können.

Überall dort, wo Tools wie RTC, Blue Sheets/Blue Cards oder der schon fast klassische virtuelle Rapportzettel „Claim“ als nicht offen zugegebener, aber entscheidender Maßstab zur Leistungsbeurteilung seitens des Arbeitgebers herangezogen werden, sollte eine Strategie entwickelt werden. Sie sollte einen Bericht an der Betriebsrat und die eigene Dokumentation als Leistungsnachweis zum Ziel haben. So könnte es gelingen, dass Betriebsräte zusammen mit den Arbeitnehmern ihres Betriebs einen Kriterienkatalog entwickeln, welche Leistung anhand welcher Kennziffer wie beurteilt werden muss und an welcher Stelle welche absoluten Ober- und Untergrenzen gezogen werden müssen.

Auf dieser Basis müsste es dann dem Betriebsrat möglich sein, wirksame Regelungen zur Leistungsbegrenzung bei der Einführung eines jeden neuen Tools aufzustellen. Eine erfolgversprechende Taktik könnte sein, jedes Tool auf seine tatsächliche Zweckbestimmung hin zu hinterfragen: Geht es um eine Vorgehensweise zur Gruppenarbeit, um einen Bestandteil von Entgeltgrundsätzen, um Änderungen in der Arbeitsbewertung, der Eingruppierungssystematik oder um die Einführung von Leistungslohnkomponenten? Jedenfalls sollte eine Freigabe des Betriebsrats nicht mehr alleine unter dem Aspekt der Leistungs- und Verhaltenskontrolle erfolgen. Immer sollte damit auch eine Gegenleistung in Form von Leistungsbegrenzungen oder anderen Schutzfunktionen für Arbeitnehmer verbunden sein. Schließlich könnte eine solche Vorgehensweise auch eine Basis für die Klärung der Frage sein, wie ein tariflicher Leistungslohn bei der Softwareerstellung vernünftigerweise definiert werden kann. Und wie damit das System des Zeitlohns, der mittels PBC als nebulöse Leistungs- und Erfolgsorientierung daherkommt, auf seinen wirklichen Anwendungszweck beschränkt werden kann. Aufgabe der Betriebsräte wird es sein, ihre Kollegen in den Betrieben für ein solches Vorgehen zu gewinnen. Sie müssen die Bereitschaft der Beschäftigten fördern, zusammen mit der IG Metall und ver.di ein solches leistungsorientiertes Bezahlungs- und Schutzkonzept durchzusetzen.

Außer der Frage nach betriebs- und tarifpolitischen Handlungsmöglichkeiten stellt sich auch die Frage nach der branchen- und gesellschaftspolitischen Dimension. Die neue Organisationsform der Arbeit wird von IBM offensiv vertrieben [2]. Sie ist auch bei anderen Firmen im Gespräch und in manchen Ansätzen mit zum Teil unterschiedlichen Varianten im Einsatz. Daher sollte das Thema Crowdsourcing einen höheren Stellenwert in Gesellschaft und Politik bekommen.

Erste Ansätze sind zum Beispiel auf der Engineering und IT-Tagung der IG Metall am 26./27. September 2012 in Wolfsburg gemacht worden. Sie müssen aber intensiviert werden, bevor in großem Maße feste Arbeitsplätze wegrationalisiert und durch Crowdsourcing- Ausschreibungen ersetzt werden. Fortzusetzen ist auch die Diskussion über Crowdsourcing als zugespitzte Form indirekter Steuerung, die in dem IG Metall Arbeitskreis „Neue Steuerung“ bereits begonnen wurde. Diese Broschüre ist ein weiterer Schritt zur Verbreitung und Stärkung des Problembewusstseins.

Aber auch die Politik muss sich Gedanken darüber machen, dass durch diese neue Form der Arbeit Arbeitsplätze in Deutschland vernichtet werden können. Die Presse hat zur IT-Tagung am 13. November 2012 in Essen berichtet, dass IT-Fachkräfte in Deutschland laut BIT Mangelware sind. Wie passt das zu den Meldungen zu Entlassungen bei IBM [3] [12] und HP[4]? Geht es nur darum, billige Arbeitskräfte aus anderen Ländern in Deutschland auszunutzen?

Quellen:

- [1] Artikel in Fraunhofer IAO Bernd Bienzeisler IBM „Liquid“: Revolution der Wissensarbeit oder Scoring Hamsterrad
- [2] Artikel in Telepolis <http://www.heise.de/tp/artikel/37/37431/1.html>
- [3] <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Bericht-IBM-plant-Stellenabbauin-Deutschland-1426534.html>
- [4] <http://www.heise.de/jobs/meldung/Hewlett-Packard-setzt-27-000-Mitarbeitervor-die-Tuer-1583134.html>
- [5] Sabine Schütze in IT-News vom 15. Aug. 2011 und <http://www.ich-bin-mehr-wert.de/w/files/ibm/verdiatibmweb-201112.pdf>
- [6] www.rechtzweinnull.de Crowdsourcing & Recht – Wer trägt die rechtlichen Risiken?
- [7] www.personneltoday.com/articles/23/04/2010/55343/ibm-crowdsourcing-could-see-employed-workforce-shrink-by-three-quarters.html
- [8] Bericht Fachkräfte: Ingenieure ohne Anstellung ARD Plusminus vom 21.11.2012
- [9] Linda Sanford, Pat Toole CIO Leadership Exchange
- [10] Stefan Riedl, Marion Zeindl Smarter Work Arbeiten im neuen Jahrzehnt
- [11] <http://publib.boulder.ibm.com/infocenter/clmhelp/v3r0/index.jsp> (Stand 07.09.2011)
- [12] <http://www.personneltoday.com/Articles/23/04/2010/55343/ibm-crowd-sourcing-could-see-employed-workforce-shrink-by-three-quarters.htm>
- [13] <http://www-01.ibm.com/software/rational/products/ram/>
- [14] <http://www.ibm.com/developerworks/rational/products/rtc/>
- [15] <ftp://service.software.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbdo3052usen/GBDo3052USEN.PDF>
- [16] <http://www-142.ibm.com/software/products/us/en/cognexprrepo>
- [17] <http://www-01.ibm.com/software/lotus/services/vc4sametime.html>
- [18] <https://www.ibm.com/developerworks/mydeveloperworks/groups/service/html/communityview?communityUuid=3f81d40a-028a-410c-899c-6224e7a69d24>
- [19] IBM Journal of Research and Development, November/December 2012, Vol. 56 No.6
- [20] Bernd Oestereich – Christian Weiss APM – Agiles Projektmanagement
- [21] Alistair Cockburn Agile Software-Entwicklung
- [22] Marcel Brouwer Generation Open Social Business in action
- [23] <http://www.agilemanifesto.org>
- [24] IBM 2011: Annual Report
- [25] IBM Application Management Services – ibm.com/services/de/applications
- [26] Spiegel 6/2012
- [27] <http://www-142.ibm.com/software/products/de/de/search/rational?ql=RTC&IBM-search=Suchen>; abgerufen am 7.9.2011
- [28] <http://www.techteam.com/careers/join-the-ibm-liquid-challenge-program>, abgerufen am 09.03.2012
- [29] Handelsblatt 1.2.2012: Schrumpfkurs: IBM baut in Deutschland Tausende Stellen ab



3

**Fünf Versuche,
die organisationale „Verflüssigung“ von IBM
aus arbeits- und organisationssoziologischer Perspektive
zu verstehen**

3. Fünf Versuche, die organisationale „Verflüssigung“ von IBM aus arbeits- und organisationssoziologischer Perspektive zu verstehen

Sandra Kawalec, Wolfgang Menz

Was IBM derzeit plant, ist eine grundlegende organisationale Revolution: Das Unternehmen schrumpft zusammen auf eine kleine Kernbelegschaft, die Mehrheit der Tätigkeiten wird nicht mehr von angestellten Beschäftigten, sondern von einem Netzwerk weltweit tätiger, freiberuflicher Selbstständiger übernommen, die über ein netzbasiertes Ausschreibungssystem lose ins Unternehmen integriert bzw. an dieses gekoppelt sind – so zumindest die Ankündigungen des Unternehmens aus dem Jahr 2010.

Vielfältige Elemente des neuen Systems sind mittlerweile bereits in Ansätzen implementiert: Interne und externe Plattformen sind eingerichtet, Aufträge werden über IBM selbst oder über Fremdunternehmen wie Top-Coder in der „Community“ verteilt, mit Blue Sheets und Blue Cards werden neue Beurteilungssysteme für IBM-Mitarbeiter/innen installiert, die mit den neuen Prinzipien der Auftragsvergabe bestens harmonieren.

Allerdings ist derzeit noch nicht absehbar, wie weit dieser Prozess in der Praxis wirklich reichen wird. Sollen in Deutschland tatsächlich 8.000 von 20.000 der festen Stellen abgebaut werden, wie Zeitungen im Februar 2012 aus einem internen IBM-Papier erfahren haben wollen? Werden gar von den weltweit 400.000 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?

Noch schwieriger ist es, den bisherigen Prozess und die mögliche künftige Entwicklung von IBM aus arbeits- oder organisationssoziologischer Perspektive zu begreifen. Denn es ist nicht nur unklar, welchen Weg das Unternehmen tatsächlich einschlagen wird (oder wie weit es ihn gehen wird); vielmehr deutet vieles darauf hin, dass dieser jenseits der bisherigen Interpretationsmuster verlaufen wird, die für unternehmerische Reorganisationsprozesse zur Verfügung stehen.

Im Folgenden möchten wir den Versuch unternehmen, den Reorganisationsprozess von IBM mithilfe derjenigen Begriffe zu interpretieren, die die aktuelle Arbeits- und Organisationssoziologie bislang bereitstellt. Zwar reicht keiner dieser Begriffe für den vorliegenden Fall wirklich aus, gleichwohl könnten mit ihnen so manche Risiken, aber auch einige Grenzen der organisatorischen Revolution von IBM abgeschätzt werden.

Crowdsourcing?

Der Begriff, der am häufigsten fällt, wenn von Generation Open, Blue Sheets usw. die Rede ist, ist der des Crowdsourcing. Zunächst ein Begriff aus dem journalistischen Bereich, hat er mittlerweile Eingang gefunden in auch seriösere arbeitssoziologische Diskussionen (Papsdorf 2009). Crowdsourcing heißt in der klassischen Definition seines „Erfinders“ 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). 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 selbstständig weiterentwickeln und diese Fortentwicklungen vom Unternehmen wiederum in das Programm integriert werden, wenn Kunden Shampoo-Flaschen designen, sich an der Entwicklung neuer Automodelle beteiligen oder Hotels bewerten (Papsdorf 2009, Grenz/Pfadenhauer

2012, Birken/Schill 2012). All dies steht auch im Mittelpunkt der (vorwiegend deutschen) Diskussion um den „arbeitenden Kunden“ (Voß/Rieder 2006, Kleemann/Voß/Rieder 2008).

Hier zeigt sich der entscheidende Unterschied zum Fall IBM: Es sind 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“, was immer auch heißt: Ohne klassische Formen der Absicherung, die ein Normalarbeitsverhältnis bietet.

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 Software oder Design häufig nicht so sehr um den Verdienst, 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. Betroffen sind nicht nur eine typische Gruppe „junger Kreativer“, die die Literatur zu Crowdsourcing bevölkern. Gleichwohl möchte auch IBM die „neuen Arbeitsorientierungen“ nutzen, die in der Debatte zum Wertewandel seit 20 Jahren postuliert werden (sich neueren empirischen Ergebnissen zufolge allerdings bereits wieder auf dem Rückzug befinden): Selbstverwirklichung, Eigeninitiative, die Ablehnung fester Strukturen usw. (siehe dazu das IBM-Papier „Working in the Open“, Howard 2010).

Netzwerkunternehmen?

Ansätze zum Verständnis dieser IBM-Strategie bietet auch eine mittlerweile schon etwas ältere Debatte: diejenige um die Herausbildung von „Unternehmensnetzwerken“ oder „Netzwerkkonzernen“. Vertikal und horizontal integrierte „fordistische“ Unternehmen (wie es auch IBM eines war) lösten sich auf in Netzwerke recht selbstständiger, aber organisatorisch miteinander kooperierender Einheiten, die flexibel auf die neuen ökonomischen Herausforderungen des globalen Kapitalismus reagieren könnten. Dabei entstünden neue Formen der Koordination jenseits von „Markt“ und „Hierarchie“ (Powell 1990) – eben die berühmten „Netzwerke“, die gar für einen neuen Gesellschaftstypus prägend sein sollten (Castels 1996). Bei der inhaltlichen Bestimmung der dritten Koordinationsform (neuerdings: „Algokratie“, Aneesh 2011) blieb die Debatte allerdings recht nebulös, so dass nie recht deutlich wurde, ob es sich nicht viel eher um eine interne Vermarktlichung der Unternehmen (Sauer/Döhl 1997) handelte, statt um ein wirklich neues Koordinationsprinzip. Auch wurde nach und nach sichtbar, dass Netzwerke möglicherweise nicht das Beste, sondern das Schlechteste aus beiden Welten kombinieren, jedenfalls aus Sicht der Beschäftigten: „markttypische“ Unsicherheit verbindet sich mit „hierarchietypischer“, machtbasierter Abhängigkeit. Zudem wurde nach einiger Zeit bezweifelt, ob Netzwerke auch aus ökonomischer Sicht wirklich die ideale Organisationsform für größere Unternehmens- und Konzernzusammenhänge darstellen. Zumindest radikale Konzepte wie etwa das der Hoechst AG (Menz et al. 1999) oder von ABB (Meil 1996) gelten mittlerweile als weitgehend gescheitert. Die zentrifugalen Kräfte hatten gesiegt, ohne wirklich die erwarteten Effizienzgewinne zu produzieren.

Auch die Liquid-Strategie von IBM, so könnte man in Anlehnung an diese Debatte sagen, zielt auf die Herstellung von organisationalen Hybriden. Selbst bei der weitestgehenden Variante, der externen Ausschreibung von Aufträgen, bleiben Prinzipien der hierarchischen Kontrolle wirksam, eine vollständige Auflösung der Organisation in den Markt findet nicht statt: Bewerben kann sich keineswegs Jede/r; es kommen verschiedene Prüf- und Auswahlkriterien zum Einsatz. Das klassische Gegenseitigkeitsprinzip von Markttransaktionen – Geld gegen Ware – wird verletzt, wenn die Regularien die kostenlose Aneignung des Produkts des Zweitplatzierten ohne Gegenleistung vorsehen. Zudem scheinen sich bislang sowieso eher die stärker regulierten Formen der Auftragsvergabe durchzusetzen: beschränkte Ausschreibungen mit begrenzter Teilnehmer/innenzahl, interne Ausschreibungen usw.

Der wichtigste Unterschied zum „Netzwerkunternehmen“, aber auch zu klassischen Formen des Outsourcings besteht aber darin: Es geht nicht um die Neu-Koordination verschiedener Unternehmenseinheiten oder um die Auslagerung von Tätigkeiten an externe Organisationen. Die neuen Akteure, die mit einer Kombination aus marktlichen und hierarchischen Steuerungsprinzipien in das Unternehmen eingebunden werden, sind vielmehr einzelne Beschäftigte.

Legitimationsfassaden?

Organisationen müssen sich ihrer Umwelt gegenüber legitimieren, um Ressourcen zu erschließen – so der Grundgedanke des so genannten „Neuen Institutionalismus“ in der Organisationsforschung (vgl. Meyer/Rowan 1977). In Folge der Legitimationsnotwendigkeiten können sich die tatsächlichen organisationalen Aktivitäten von der fassadenhaften Demonstration von Rationalität entfernen. „Talk“ und „action“ entkoppeln sich (Brunsson 2002). Während außen die Legitimationsfassaden neu gestrichen werden, herrscht drinnen „business as usual“. Auch dafür spricht einiges im Fall von IBM.

Das Unternehmen liefert nicht nur Software oder Beratungsleistungen, sondern es verkauft sich gleichsam selbst als Vorbild gegenüber seinen Kunden. Es ist daher darauf angewiesen, ständige Innovativität zu demonstrieren. Die Kunden sollen sich mit Hilfe von IBM reorganisieren; dazu muss das Unternehmen es selbst auch tun. Oder es muss zumindest so tun. Wird bei IBM also nicht so heiß gegessen wie gekocht?

Entwarnung zu geben, weil der Liquid-Prozess eher eine nach außen gerichtete Marketing-Strategie denn ein ernstgemeinter interner Reorganisationsprozess sein könnte, wäre vorschnell. Dazu sind die internen Veränderungsprozesse bereits zu weit fortgeschritten. Die Studien zu Reorganisationsprozessen zeigen allerdings, dass Change-Konzepte in der Praxis durch vielfältige Aneignungsformen und Handlungsstrategien unterschiedlicher beteiligter Akteure gebrochen werden. So ist beispielsweise danach zu fragen, ob das, was aus Sicht der strategischen Führung der Organisation erstrebenswert erscheint, auch aus Perspektive dezentraler Akteure rational ist.

Verschiedene Prozesse, die den Umsetzungsprozess zumindest dämpfen, lassen sich auch bei IBM beobachten – und zwar weniger aufgrund einer allgemeinen Trägheit der Organisation, sondern aus guten Gründen der Handelnden. Beispielsweise führt das neue Vergabewesen nicht nur zur Einsparung von Kosten, es verursacht auch Mehrarbeit für die Ausschreibenden. Die Aufträge müssen exakt beschrieben werden, und dazu müssten sie überhaupt erst beschreibbar gemacht werden. Dies erfordert bereits eine nicht unerhebliche Veränderung der Arbeitsabläufe. Es müssen genaue Module definiert werden, um die in- oder externe Fremdvergabe zu ermöglichen. Die eingegangenen Ergebnisse müssen begutachtet, überprüft und bewertet werden. Und schließlich müssen die modularen Produkte dann wieder in die eigene (Software-) Struktur eingepasst werden. Außerdem: Warum sollte eine bereits bestehende, bislang erfolgreiche Kooperation, etwa mit einer Arbeitsgruppe oder einem Beschäftigten an einem anderen internationalen Standort, ersetzt werden durch die unsichere Zusammenarbeit mit bislang unbekanntem Akteuren? Das Unternehmen hat offenbar selbst erkannt, dass die Beteiligung an Liquid-Plattformen aus Perspektive der Auftraggeber keinesfalls immer rational sein muss – und schreibt entsprechend Pflichtquoten für die „Liquidisierung“ vor.

Aber auch bei (formaler) Nutzung der Liquid-Plattform sind Unterwanderungs- und Widerstandsprozesse denkbar – etwa, indem vorab Informationen an die Lieblingskooperationspartner vergeben werden, so dass diese Vorteile im Wettbewerb erzielen können; durch die abgesprochene Beteiligung von „Scheinkonkurrenten“ an Ausschreibungen usw.

Allerdings sollte man mit Blick auf die Beschäftigteninteressen nicht allzu sehr darauf bauen, dass mögliche negative Effekte übergeordneter Managementstrategien auf der Ebenen der alltäglichen betrieblichen Mikropolitik (vgl. Neuberger 1995) erfolgreich pariert werden können. Gerade im Hinblick auf den revolutionären Charakter des angepeilten Reorganisationsmodells scheint es vielmehr notwendig, mögliche Nebenfolgen der aktuellen Entwicklung schon jetzt zur Basis der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenpolitik zu machen.

Prekarisierung?

Der sozialwissenschaftliche Diskurs über Prekarisierung, der seinen Fokus bisher überwiegend auf Geringqualifizierte richtete, weitet sich seit einiger Zeit auch auf hochqualifizierte Beschäftigte aus. So werden nach dem Einbruch der New Economy zunehmend hochqualifizierte Wissensarbeiter zur Zone der Prekarität gezählt, einer Grenzzone zwischen Gewinnern und Verlierern im Kapitalismus, einer Zone zwischen Integration und Exklusion, die Unsicherheiten unterworfen sind, die als Kennzeichen des aktuellen arbeitgesellschaftlichen Wandels gelten (Castel 2000). Alexandra Manske etwa zeigt dabei auf, wie Freelancer der IT-Branche selbst-unternehmerische Formen und Modi der praktischen Selbstverortung ausbilden und als unterschiedliche Praxisformen artikulieren (Manske 2007). Boes und Kämpf (2008) beobachten Prekarisierungsprozesse auch innerhalb fester Beschäftigungsverhältnisse in der IT-Industrie: Im Zuge von Standortkonkurrenz und Verlagerung von Arbeitsplätzen, die bisher für niedrigqualifizierte Tätigkeitsbereiche prägend waren, erfahren hochqualifizierte Beschäftigte Gefühle der Unsicherheit, die Veränderung von Anerkennungsordnungen und eine Verschiebung betrieblicher Kräfteverhältnisse. Die Vermachtung der bislang zwischen den Beschäftigten

und dem Management diskursiv gesteuerter Entscheidungsprozesse führe zur Auflösung der bisherigen „Beitragsorientierung“ hin zu einem „Arbeitnehmerbewusstsein“.

Mit der Liquid-Strategie – wenn die Pläne umgesetzt werden, einen Großteil der festen Arbeitsverhältnisse zu streichen – könnte die Prekarisierung nun nicht nur die medial sehr präsente „Digitale Boheme“ (Friebe/Lobo 2006) oder das „Cybertariat“ (Huws 2003), sondern auch den Kernbereich der „Normalbeschäftigten“ in „Normalunternehmen“ erreichen. Dies würde vermutlich nicht automatisch eine flächendeckende „Entsicherung“ und Abwertung von Tätigkeiten bedeuten. Zu erwarten sind vielmehr Polarisierungstendenzen (vgl. Huws/Dahlmann 2011): Die Spaltungslinien dürften entlang hochqualifizierter Management- und Organisationsarbeit und der einfacher zu standardisierenden Entwicklungs- und Programmierfähigkeiten verlaufen. Zugleich werden sich damit Ungleichheiten in der internationalen Arbeitsteilung verstärken: Während die Auftraggeber eher in den alten Zentren West-Europa und USA sitzen, dürfte die „Crowd“ eher in Ost-Europa oder Asien beheimatet sein. Das heißt allerdings keineswegs, dass die alten Zentren die Gewinner sind. Vielmehr kommen die Beschäftigten hier als „Auftragnehmer“ viel weniger in Frage, denn die Kostenstruktur ist hier eine ganz andere – und damit die Chancen, sich im verschärften internationalen Wettbewerb durchzusetzen.

Radikalisierung indirekter Steuerung?

Wir denken, dass alle genannten arbeits- und organisationssoziologischen Ansätze jeweils relevante Elemente der Reorganisationsstrategie von IBM beleuchten können. Bislang am plausibelsten erscheint uns allerdings eine Deutung als Radikalisierung neuer Formen der Leistungssteuerung.

Während die Netzwerkdebatte auf die Koordinationsformen zwischen verschiedenen Unternehmenseinheiten abzielt, kommt es auch innerhalb rechtlicher und organisational integrierter Einheiten zu einer Verschiebung von disziplinar- und hierarchieorientierten Kontrollformen zu marktlichen Steuerungsprinzipien. Mit „Internalisierung des Marktes“ (Moldaschl 1998), „indirekter Steuerung“ (Peters/Sauer 2005, Sauer 2001) oder „betrieblichem Marktregime“ (Menz 2009, Dörre/Röttger 2003) sind solche Prozesse benannt, die die Mitarbeiter/innen zu unternehmerischen Akteuren redefinieren, die unter Mobilisierung ihrer subjektiven Kompetenzen sich aktiv und eigenständig mit Marktsignalen auseinandersetzen (sollen).

An die Stelle hierarchischer Detailvorgaben „von oben“ tritt die Steuerung der Beschäftigten über Rahmenbedingungen. „Erfolg“ tritt an die Stelle von „Leistung“: Honoriert werden nicht Aufwand und Anstrengung der Beschäftigten, sondern das Erreichen (oder Übertreffen) von marktnah definierten Ergebniszielen.

Das System der Blue Sheets und Blue Cards lässt sich als eine fortgeschrittene Variante solcher neuen Steuerungsformen interpretieren. Die Beschäftigten sammeln Erfolgspunkte, 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 interne Ausschreibung von Aufträgen über „Liquid“ steigert dieses Prinzip noch einmal. Jetzt geht es nicht mehr „nur“ um die Bewertung der Beschäftigten, sondern auch um die Verteilung von Aufträgen: Den Zuschlag erhält derjenige, der das beste und schnellste „Produkt“ abliefert – und zwar erfolgt dieser gewissermaßen nachträglich auf Basis einer Ex-post-Bewertung. Denn interessanterweise geht der Wettbewerb hier nicht nur um die günstigen Leistungsangebote (so wie etwa Handwerker Kostenvoranschläge oder Angebote erstellen), sondern kann sich auf die bereits erstellte Produkte bzw. Dienstleistungen konzentrieren. Die Leistungen der Zweitplatzierten und aller weiteren Beteiligten werden entwertet – sie werden entweder gar nicht honoriert oder mit einer Art Trostpreis (Eintragungen auf den Blue Sheets) versehen.

Werden unter „indirekter“ oder „marktorientierter Steuerung“ Prinzipien selbstständiger Tätigkeit in Verhältnisse abhängiger Beschäftigung importiert, so wird die Grenze zwischen in- und externen Arbeitskräften schließlich vollständig porös, wenn der Liquid-Prozess nach außen geöffnet wird. Die Konkurrenz erfolgt nicht nur zwischen formal noch Unternehmensangestellten, sondern einer diffusen globalen Crowd, der sich auch reine Freelancer anschließen. 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. Zwar sind (bislang) in Deutschland keine in- und externen Auftragsannahmen möglich – die Konkurrenz mit der globalen Crowd übt aber natürlich auch so bereits Druck auf die (bislang noch: Fest-) Angestellten aus.

Wie weit die Prozesse – Blue Sheets/Blue Cards einerseits, Liquid-Plattformen andererseits – miteinander verbunden werden, lässt sich gegenwärtig noch nicht endgültig abschätzen. Blue Sheets/Cards „funktionieren“ auch als internes leistungspolitisches Steuerungsinstrument. In Verbindung mit dem kompatiblen Prinzip der globalen Ausschreibung radikalisiert sich die Reorganisationsstrategie aber nochmals.

Diese organisationalen Strategien reihen sich in einen längerfristigen Prozess der Verflüssigung sozialer Formen ein, der im Zuge der Globalisierung und Internationalisierung seine Wirkung entfaltet – mit enormen Folgen für die Arbeits-

organisation. Wie weit IBM hier wirklich gehen wird, welche Grenzen sich in der Praxis zeigen werden, ist gegenwärtig noch offen. Auch davon ist abhängig, welches Interpretationsmuster geeignet ist, um diese Entwicklungen zu deuten. Selbstverständlich schließen die genannten arbeitssoziologischen Ansätze einander nicht aus. Zum Beispiel: Die Radikalisierung neuer Steuerungsformen und die Prekarisierung können Hand in Hand gehen – eine solche Entwicklung ist durchaus wahrscheinlich. Und sie bedarf ganz sicher sowohl der interessenpolitischen und mitbestimmungsrechtlichen Absicherung durch Betriebsräte und Gewerkschaften als auch der kritischen Begleitung durch arbeitssoziologische Beobachter.

Literatur:

- Aneesh, Aneesh (2010): Globale Arbeit: Algoritmische Formen der Organisation. In: Esther Ruiz Ben (Hrsg.): Internationale Arbeitsräume. Unsicherheiten und Herausforderungen. Freiburg: Centaurus Verlag, S.55-96.
- Boes, Andreas, Kämpf, Tobias (2008): Hochqualifizierte in einer globalisierten Arbeitswelt. Arbeits- und Industriesoziologische Studien (AIS), Jg. 1, Heft 2, November 2008, S.44-67.
- Birken, Thomas; Schill, Soraya (2012): Coping with the crowd. Hotelbewertungsplattformen und die Reaktionen der Hotellerie. In: Tabea Beyreuther; Katrin Duske; Christian Eismann; Sabine Hornung; Frank Kleemann (Hrsg.): consumer@work. Zum neuen Verhältnis von Unternehmen und Usern im Web 2.0., Campus, Frankfurt a.M., S. 246-257.
- Brunsson, Nils (2002): The Organization of Hypocrisy. Talk, Decision and Action in Organizations. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2.Aufl.
- Castel, Robert (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Castels, Manuel (1996): The Rise of the Network Society. Malden/Oxford.
- Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (Hg., 2003): Das neue Marktregime. Hamburg: VSA.
- Grenz, Tilo/Pfadenhauer, Michaela (2012): Kundenintegration vs. Kundenpartizipation. Wertschöpfungskonzepte mediatisierter Geschäftsmodelle. In: Dunkel, Wolfgang/Bienzeisler, Bernd (Hrsg.): 3sResearch. Sozialwissenschaftliche Dienstleistungsforschung. Elektronischer Tagungsband, München, S. 1-15.
- Holm Friebe/Sascha Lobo (2006): Wir nennen es Arbeit. Die digitale Boheme oder: Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung. München: Heyne
- Howard, Ed Lovely and Susan Watson (2010): Working in the Open. IBM, IBM Global Business Services Executive Report
- Howe, Jeff (2008): Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is driving the Future of Business. New York: Three Rivers Press.

- Howe, Jeff (2012): Weblog von Jeff Howe, <http://crowdsourcing.typepad.com> (eingesehen am 23.08.2012)
- Huws, Ursula (2003): *The Making of a Cybertariat. Virtual Work in a Real World.* New York: Mothely Review Press.
- Huws, Ursula/Dahlmann, Simone (2010): Internationale IT-Arbeitsräume und die Herausforderungen beruflicher Identität. In: Esther Ruiz Ben (Hrsg.): *Internationale Arbeitsräume. Unsicherheiten und Herausforderungen.* Freiburg: Centaurus Verlag, S. 189-224.
- Kleemann, Frank, Voß, G. Günter/Rieder, Kerstin (2008): „Crowdsourcing und der Arbeitende Konsument“, in: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 1(1), 29-44.
- Manske, Alexandra (2007): *Prekarisierung auf hohem Niveau. Eine Feldstudie über Alleinunternehmer in der IT-Branche.* München und Mering: Rainer Hampp Verlag .
- Meil, Pamela (Hg., 1996): *Globalisierung industrieller Produktion. Strategien und Strukturen.* Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth an Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83, S. 340-363.
- Menz, Wolfgang/Becker, Steffen/Sablowski, Thomas (1999): *Shareholder-Value gegen Belegschaftsinteressen – Der Weg der Hoechst AG zum „Life-Sciences“-Konzern.* Hamburg: VSA.
- Menz, Wolfgang (2009): *Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungs politik.* Wiesbaden: VS.
- Moldaschl, Manfred (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte, in: IfS, INIFES, ISF, SOFI (Hg.): *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '97. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten.* Berlin: Sigma, S. 197-250.
- Neuberger, Oswald (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen.* Stuttgart: Enke
- Papsdorf, Christian (2009): *Wie Surfen zu Arbeit wird: Crowdsourcing im Web 2.0.* Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Peters, Klaus/Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses, in: Wagner, Hilde (Hg.): *„Rentier' ich mich noch?“ Neue Steuerungskonzepte im Betrieb.* Hamburg: VSA, S. 23-58.
- Powell, Walter W. (1990): Neither Market nor Hierarchy. Network Forms of Organizations. In: *Research in Organizational Behavior*, Jg. 12, Heft, S.295-336.
- Sauer, Dieter/Döhl, Volker (1997): Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensorganisation in den 90er Jahren. In: IfS/INIFES/ISF/SOFI (Hg.): *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '96 – Schwerpunkt: Reorganisation.* Berlin: Sigma, S. 19-76.
- Sauer, Dieter (2010): *Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation.* In: Fritz Böhle; Günter Voß; Günther Wachtler (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie, VS – Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.*
- Voß, G. Günter/Rieder, Kerstin (2006): *Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden.* Frankfurt a. M., New York: Campus.



4

**Kernfragen betrieblicher und
gewerkschaftlicher Interessenvertretung**

4. Kernfragen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung

Juan-Carlos Rio Antas, Hilde Wagner

Mit dem im Jahr 2008 zum ersten Mal vorgestellten Konzept „Generation Open“ (GenO) versucht IBM, wie bereits beschrieben, eine radikale Umorganisation der Produktions- und Dienstleistungsorganisation mit dem Ziel einer eklatanten Produktivitätssteigerung und Kosteneinsparung, um die Profitabilität des Unternehmens erheblich zu verbessern. Inspiriert von neuen Formen der arbeitsteiligen Kooperation im Internet und den Ideen zu Web 2.0, werden das GenO-Konzept und seine Grundideen in nahezu alle Bereiche der Betriebsorganisation übersetzt. Kern dabei ist, die Erstellung von Software und Dienstleistungen so standardisiert planen und organisieren zu können, dass Produktionsschritte noch variabler auf unterschiedlichste interne oder externe Hersteller und Dienstleister verteilt werden können und eine globale Leistungssteuerung möglich wird. Dazu nimmt das Programm GenO Einfluss auf alle Bereiche der Produkt- und Produktionsplanung und erfordert ein Höchstmaß an Transparenz und Kontrolle über alle Ressourcen in der Produktionskette. Von der Produktentwicklung über das Qualifikationsmanagement und die Betriebsdatenerfassung bis hin zur Personalsteuerung.

Mit dem Programm Liquid eröffnet sich IBM über den bereits global organisierten internen Arbeitsmarkt hinaus einen web.basierten weltweiten Zugang zu vorhandenen Arbeitsressourcen in der Softwareentwicklung. Die Liquid-Plattform erlaubt es, neben den IBM Beschäftigten auch die Kapazitäten externer Teams und Freelancer zu nutzen. Die Voraussetzung dafür ist, dass größere Projekte oder Arbeitseinheiten

(oder Teile dieser) in so kleine Arbeitseinheiten aufgeteilt werden, dass sie als kleine, überschaubare Projekte weltweit intern oder extern an Vertragspartner oder vermittelnde Internetplattformen (wie Topcoder u. a.) ausgeschrieben werden können. Dadurch erwartet das IBM-Management mindestens zwei Effekte. Zum einen geht es um Produktivitätssteigerungen durch die Zergliederung des Produktionsablaufes und die Wiederverwendbarkeit von Softwarebestandteilen (Gleichteilestrategie). Zum anderen zielt die weltweite Ausschreibung auf weitere Einspareffekte durch die Ausweitung der Konkurrenz der Anbieter untereinander. Dabei wird der Wettbewerb unter den Anbietern dadurch verschärft, dass es in ihm nicht um das günstigste Leistungsangebot geht, sondern um das bereits erstellte Produkt bzw. die erstellte Dienstleistung. Nur die Leistungen, die im Ergebnis als „beste“ bewertet werden, werden honoriert.

Ob und wie weit diese Strategie wirklich in eine nachhaltige Struktur umgesetzt werden kann, ist noch nicht absehbar. IBM schafft allerdings die Voraussetzungen dafür und realisiert bereits maßgebliche Schritte. So gibt es bei IBM in Deutschland, wie in den vorherigen Beiträgen beschrieben, bereits heute in den Projektbudgets einen steigenden Anteil von Liquid-Ausschreibungen. Dieser Anteil wird in den Zielvereinbarungen berücksichtigt und wird von Jahr zu Jahr größer.

Absehbar ist, dass der Crowdsourcing-Prozess Einfluss auf die weltweite Organisation von Produktionsprozessen in der IT-Industrie haben wird und dass er gleichzeitig die Konkurrenz um Arbeit verschärfen wird. Zusätzlich zu Standortkonkurrenzen und weltweit unterschiedlichen Arbeitskosten durch Off-Shoring von Produktion nutzt IBM mit dem Programm Liquid die weltweite Verfügbarkeit und Erreichbarkeit von Arbeitskräften im globalen Internet. Die Ausschreibung von Arbeitspaketen über Internetportale schürt weltweit die Konkurrenz der Beschäftigten untereinander. Dies wird Auswirkungen auf alle Beschäftigten haben, auf die IBM Beschäftigten und die Beschäftigten in Subunternehmen ebenso wie auf Werkvertragsnehmer/innen und die Menschen, die die Arbeitseinheiten in der Crowd bearbeiten.

Die zuvor beschriebene grundlegende Veränderung der Arbeitsorganisation lässt sich aus Sicht der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung auf zwei wesentliche Bereiche fokussieren:

- ▶ Den internen Umbau als Voraussetzung für die Standardisierung und Skalierbarkeit von Prozessen und Produkten sowie zur Produktivitätssteigerung durch Produktdesign und Optimierung der Arbeits- und Personalorganisation.

- ▶ Den Aufbau einer externen Struktur durch Auslagerung von Produktionsteilen und Projektbausteinen, einschließlich der Kosten- und Risikoabwälzung auf die Beschäftigten und dadurch erzielbarer direkter und indirekter Kosteneinsparungen.

Hiervon sind die Arbeits- und Leistungsbedingungen der IBM-Beschäftigten und der Externen erheblich betroffen. Der Druck in Richtung permanenter Bewährung wird für alle steigen. Das bereits hohe Maß an psychischen Belastungen droht sich weiter zu erhöhen.

Wenn Arbeitseinheiten in die Crowd verlagert werden, steigt ferner das Risiko, dass feste, kollektiv geregelte Arbeitsverhältnisse abgebaut und durch vermehrt ungesicherte Beschäftigungsformen ersetzt werden. Dadurch drohen ein Arbeitsplatzabbau bei IBM und die Auslagerung der Tätigkeiten zu eklatant schlechteren Bedingungen. Negativ betroffen wären – wie erwähnt – sowohl die IBM-Beschäftigten, als auch die Crowdsources.

Betrachtet man die zwei Bereiche so werden erste Handlungsfelder der Interessenvertretung offensichtlich. Bezüglich des **internen Umbaus** gilt es den gesamten Bereich der Arbeitsorganisation und der Leistungsbedingungen im Sinne der Beschäftigten zu gestalten.

► Dies sind Fragen der Leistungsgestaltung und des Überforderungsschutzes, einschließlich der Arbeitszeitgestaltung. Produktivitätsvorgaben ohne Verbesserung der Bedingungen führen zu Leistungsdruck. Die Änderung des Produktionsablaufes führt darüber hinaus zu einem höheren Anteil an Steuerungs- und Dokumentationstätigkeiten sowie zu einem höheren Bedarf an Kommunikation. Für die Betriebsräte und die Beschäftigten stellt sich die Aufgabe, die Auseinandersetzung um Leistung und Personalbemessung im Betrieb zu führen und diese Handlungsfelder in ihrem Sinne zu gestalten. Dabei stellt sich zunächst die Frage, ob die Systeme geeignet sind, „das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“ (BetrVG § 87 (1) 6). Weil diese Frage mit „ja“ zu beantworten ist, handelt es sich um einen mitbestimmungspflichtigen Tatbestand. Darüber hinaus sind auch für die IT Branche mitbestimmte Modelle der Regulierung von Leistung und des Verhältnisses von Leistung und Entgelt interessant, wie das oben beschriebene Pilotprojekt bei IBM zeigt. Für die Interessenvertretung bietet der Bezug auf § 87 (1) 10 und 11 weitreichende Mitbestimmungsrechte bei der Leistungs- und Entgeltregulierung. Die Anwendung dieser Mitbestimmungsrechte stärkt die Position der Beschäftigten und Betriebsräte im Unternehmen, sie erfordert allerdings - angesichts des zu erwartenden und in Kapitel 2.2. beschriebenen Gegenwinds der Unternehmensseite – eine entwickelte Durchsetzungsstärke der Betriebsräte. Die tariflichen Regelungen sind darauf hin zu prüfen, ob sie Ansätze zur betrieblichen Regulierung stützen und/oder ob es notwendig ist, sie zu diesem Zwecke weiter zu entwickeln.

Arbeitszeitgestaltung ist von der Frage der Leistungsanforderungen nicht zu trennen. Auch dieses Handlungsfeld ist neu auf die Tagesordnung der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung zu setzen.

- Neu zu gestalten sind auch Fragen des Arbeitnehmerdatenschutzes. Bei einer so verzahnten Produktionsplanung ist eine komplette Transparenz der Produktion angestrebt. Die Grenze zur unzulässigen Überwachung ist da möglicherweise schnell überschritten. Ebenso gefährlich ist die vom Unternehmen gewünschte Transparenz der Qualifikationen und der Leistungs-, Verfügbarkeits- und Auslastungsdaten der Beschäftigten. Hierzu bieten die gesetzlichen Regelungen, z. B. des Bundesdatenschutzgesetzes und des Betriebsverfassungsgesetzes, einen Handlungsrahmen. Darüber hinaus muss dieser Bereich aber auch vom Gesetzgeber weiterentwickelt werden.
- Entscheidend ist auch die Gestaltung von Qualifizierung. Für einen solchen Umbau müssen die Menschen in Bezug auf neue Tätigkeiten und Anforderungen qualifiziert werden, um nicht überfordert zu werden. Bereits bei der Nachwuchsgewinnung müssen die veränderten Anforderungen eine Rolle spielen. Ebenso wichtig ist es, die bereits Beschäftigten entsprechend der neuen Anforderungen und ggf. auch mit der Perspektive auf neue, veränderte Arbeitsplätze zu qualifizieren, so dass sie bei Bedarf bzw. nach Wunsch in andere Tätigkeitsbereiche wechseln können.

- ▶ Die Veränderungen in der Produktgestaltung, Produktionsplanung und Arbeitsorganisation zielen auf prozess- und produktinduzierte Produktivitätsgewinne.

Dies alleine wird je nach Produktivitätseffekten zu Beschäftigungsverlusten führen. Jenseits der Arbeitsplatzverluste, die durch Auslagerung zu befürchten sind, muss also in jedem Fall ein sozialverträglicher Umgang mit Produktivitätsgewinnen angegangen werden. Beginnend bei beschäftigungswirksamen Maßnahmen, z. B. durch Qualifikationszeiten und Regenerationszeiten, bis hin zu Maßnahmen alternsgerechter Beschäftigungsmodelle und alternsgerechter Arbeit sowie zu Vorruhestandregelungen ist einiges denkbar.

- ▶ Fragen der Gestaltung und Mitbestimmung bei Projektarbeit werden dringlicher. Die dominante Form der Arbeitsorganisation bei IBM ist Projektarbeit. Wie in den anderen Arbeitskonstellationen stellen sich die angesprochenen Aufgaben und Regelungsfelder auch bei der Arbeit in Projekten. Auch wenn sich die IBM-Beschäftigten in Deutschland bislang nicht um ihre Arbeit über das Web bewerben müssen, sind sie doch insofern mit den Ausschreibungen beschäftigt, als sie die genauen Spezifikationen der Projektkomponenten und das Projektmanagement der kleinen Arbeitspakete vornehmen müssen und als Projektmanager die Verantwortung für das Zusammenfügen der Einzelkomponenten tragen. Daraus ergeben sich ein erhöhter Arbeitsaufwand und neue Leistungsanforderungen. Es zeichnet sich nicht ab, dass IBM freiwillig diesen höheren Arbeitsaufwand durch Personalerhöhungen auszugleichen wird. Um die Anforderungen zu bewältigen, sind Projektbeschäftigte immer häufiger bereit, Freizeit dafür zu opfern. Dies verweist auf die gestiegene Notwendigkeit von Gestaltungs- und Schutzregelungen für Arbeitnehmer/innen, die mit Projektbudgetierung und Projektdurchführung beschäftigt sind.

Noch komplexer sind die Herausforderungen, die mit der **Ausgliederung** von Produktionsteilen und -schritten an die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung einhergehen. Es gilt, sich mit diesen Herausforderungen auseinanderzusetzen, auch wenn zum jetzigen Zeitpunkt fraglich ist, ob und wie weit das Crowdsourcing-Modell wirklich in der Lage ist, planbar und tragfähig Leistungen in ausreichender Qualität und Menge zur Verfügung zu stellen. Ob es also gelingt, die darüber gelieferten partiellen Arbeitsergebnisse so in den Produktionsprozess einzugliedern, dass die angezielten Effekte der Ablauf- und Kostenoptimierung wirklich erzielt werden können.

Wesentliche Voraussetzungen für das Funktionieren der Unterbietungskonkurrenz sind ein ausreichendes Angebot an qualifizierten Menschen, das Interesse (oder die Abhängigkeit) der Sourcees, ihre Leistung über das Internet anzubieten, und fehlende Mindeststandards und Schutzregelungen der freien Mitarbeiter/innen. Seine Wirkung erzielt das Modell des Crowdsourcings, in dem es fingiert, dass die Menschen in der Crowd freie Produzenten sind. Damit fallen sie aus den Schutzregelungen für Arbeitnehmer/innen heraus. Es gibt aber auch keine anderen Regelungen, die sie – obwohl angewiesen, vom Ergebnis ihrer Arbeit zu leben – vor Unterbietungskonkurrenz schützen. Diese Schwäche ist eine der Voraussetzungen für die Profitabilität des Outsourcings in die Crowd.

Wenn die Mechanismen der Verteilung von Arbeit und die angebotenen Vertragsformen Unterbietungskonkurrenz verschärfen, sind Maßnahmen gefragt, die diese Konkurrenz vermindern. Bei Arbeitnehmer/innen erfüllen der gewerkschaftliche Zusammenschluss und kollektive Regelungen diese Funktion. Gewerkschaften sind Organisationen der kollektiven Interessenvertretung, Kartelle zur Überwindung des Wettbewerbs der abhängig Beschäftigten

untereinander mit dem Ziel, Unterbietungskonkurrenz zu verhindern bzw. einzudämmen.

Notwendig wäre also eine Art Organisation zur kollektiven Interessenvertretung der Freelancer. Dies ist schon aus rein logistischen Gründen schwierig. Dennoch sollte das Netz, das es möglich macht die Crowd als Arbeitskräfte anzusprechen, auch dazu genutzt werden, Ansätze gemeinsamen und solidarischen Handelns zu entwickeln. Ein Schritt könnte z. B. sein, gemeinsam Preise abzustimmen, damit zumindest die Unterbietung auf diesem Feld begrenzt werden könnte. Die Gefahr von Prekarisierung im Zuge von Crowdsourcing ist nicht von der Hand zu weisen. Auf internationaler Ebene haben Gewerkschaften das Thema prekärer Beschäftigung bereits aufgenommen und versuchen Aktivitäten zu entwickeln, um diese einzudämmen. Im Rahmen der internationalen Vernetzung müssen nationale Aktivitäten zu Sicherung von Mindestbedingungen in der IT- Industrie aufgenommen und weiter entwickelt werden.

Dringend notwendig ist es auch, die neuen Arbeitsformen im Internet rechtlich zu regulieren. In den Industriestaaten gehört es zum gesellschaftlichen Konsens, dass für Arbeitnehmer/innen, auf Grund ihrer Stellung in der Marktwirtschaft, gesetzlich ein Mindestschutz abgesichert werden muss. Die Crowdsourcer stecken aber in einer Falle. Ihre soziale Situation entspricht häufig mehr der von Arbeitnehmer/innen, von Menschen, die darauf angewiesen sind, ihre Arbeitskraft zu verkaufen und von ihrer Arbeit zu leben, rechtlich werden sie aber wie Kaufleute behandelt, die Produkte verkaufen. Ähnliche Entwicklungen nehmen wir in Deutschland ebenfalls wahr. Die in den letzten Jahren zunehmenden Zwischenformen, wie Werkvertragsnehmer/innen oder Soloselbstständige fallen, was die Rechte angeht, in die Lücke zwischen Arbeitnehmerrechten und Handelsrecht. Zurecht hat der Begriff der Scheinselb-

ständigkeit eine neue Bedeutung erlangt. Hier ist vom Gesetzgeber dringend die Prüfung der Arbeitnehmerähnlichkeit einzuführen und in der Folge sind entsprechende Schutzrechte zu verankern. Dies muss auch Teil der Ausgestaltung internationaler Rechtsbeziehungen im Internet sein.

Neben den beschriebenen Ansätzen zum Schutz für die Freelancer und Crowdsourcer muss es gerade die Aufgabe der Gewerkschaften sein, die Solidarität zwischen den Beschäftigten der Unternehmen und den außerhalb Beschäftigten zu entwickeln und zu stärken. Wenn beide Gruppen unter der Unternehmenspolitik leiden, weil sie gegeneinander ausgespielt werden, darf die Konsequenz nicht sein, dass beide Seiten jeweils versuchen, ihre Position gegen die anderen zu verteidigen. Ein solcher Versuch muss scheitern. Vielmehr gilt es, die gemeinsamen Interessen an fairen Arbeits- und Entgeltbedingungen zu betonen, da die Konkurrenz gegeneinander zu Lasten beider geht. Ähnliches ist der IG Metall in den letzten Jahren bei der Leiharbeit gelungen. Nachdem anfangs die Festbeschäftigten die Leiharbeiter/innen teilweise als Konkurrenten sahen, ist es gelungen, die gemeinsamen Interessen in den Vordergrund zu schieben und Solidarität zu entwickeln und es waren maßgeblich die Festbeschäftigten, die durch ihren Einsatz geholfen haben, bessere Bedingungen für Leiharbeiter/innen durchzusetzen. Eine solche Solidarität könnte auch bei Crowdsourcing wirksam werden.

Alle diese Aktivitäten werden sicherlich nur dann erfolgreich sein, wenn es auch gelingt, das Thema öffentlich zu machen und – wenn nötig – zu skandalisieren. Nur so werden Unternehmen und Politik in einen Handlungsdruck kommen. Dass das Thema sehr wohl auch wesentliche gesellschaftliche Dimensionen hat, liegt auf der Hand. Denn mit zunehmender Auflösung fester Arbeitsverhältnisse sinken z. B. auch die

Zuflüsse in die Systeme der Sozialversicherungen. Alle diese Probleme gilt es zu thematisieren. Die Möglichkeiten zur Kommunikation über das Internet können dabei hilfreich sein, sie können betriebsrätliche und gewerkschaftliche Kampagnen unterstützen.

Neben der Frage nach neuen Ansätzen der Interessenvertretung stellt sich für Gewerkschaften nicht zuletzt die Frage nach der Organisationsmacht und der Reichweite der Tarifverträge, sollten die Prozesse des Crowdsourcings weiter ausgebaut werden. Denn verschiebt sich das Verhältnis von Festbeschäftigten zu freien Arbeitsprodukt-Anbietern und wird der Prozess der indirekten Steuerung weiter getrieben, wird auch die Basis für tarifliche Vereinbarungen schmaler und schwieriger. Zum einen drohen sich die Verhandlungspartner zu verflüchtigen, wenn Verbände (für Flächentarifverträge) oder Unternehmen (für Haustarifverträge) ihre Zuständigkeit verlieren oder abgeben. Zum anderen drohen Tendenzen der Entsolidarisierung zuzunehmen, wenn sich die Einzelnen ohne gemeinsame Orientierungen nur noch als Akteure im Wettbewerb wahrnehmen. Diese Probleme können nur dann bewegt und bewältigt werden, wenn bei den internen und externen Beschäftigten die Einsicht wächst, dass ihre individuellen Interessen am besten gewahrt und umgesetzt werden, wenn sie diese gemeinsam vertreten und sich zu diesem Zweck zusammenschließen. Gewerkschaftliche Politikansätze werden dann erfolgreich sein, wenn sie diesen Prozess unterstützen.

Autorinnen und Autoren

Sophie Jänicke

ist Bildungsreferentin im IG Metall Bildungszentrum Berlin Pichelssee

Sandra Kawalec

ist Sozialforscherin am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. – ISF München

Udo Lepke

war bis August 2012 Betriebsrat im Betrieb IBM Deutschland EAS GmbH in Düsseldorf und Mitglied im Gesamtbetriebsrat sowie Sprecher der GenO-Ausschusses

Wolfgang Menz

ist Sozialforscher am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. – ISF München

Herbert Rehm

ist Betriebsratsvorsitzender bei IBM Deutschland EAS GmbH in Herrenberg und Gesamtbetriebsratsvorsitzender

Juan-Carlos Rio Antas

ist Koordinator der ITK-Branche im Funktionsbereich Zielgruppenarbeit und Gleichstellung beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt

Helga Schwitzer

ist geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall in Frankfurt

Hilde Wagner

ist Leiterin des Ressorts Tarifpolitische Themen- und Handlungsfelder, Europa und Tarifarchiv im Funktionsbereich Tarifpolitik beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt

