

Virtuelle Arbeitswelt

Unternehmen könnten zukünftig einen Großteil ihrer Belegschaft in die sogenannte Wolke auslagern



IBM-Mitarbeiter
in Anstellung

Kernbelegschaft

Dazu gehören Mitarbeiter, die die Strategie bestimmen oder die Kundenbeziehung pflegen. Sie zahlen Lohn- und Einkommensteuer und beziehen Sonderleistungen des Arbeitgebers.

IBM DEUTSCHLAND / DAPD



IBM-Managerin Koederitz

JOBS

Frei schwebend in der Wolke

Der Software-Konzern IBM plant eine Radikalreform seiner Belegschaft. Ein internes Papier zeichnet die Blaupause für die Arbeitswelt von morgen: Kleine Kernmannschaften dirigieren ein Heer freier Mitarbeiter – weltweit.

Es war eine gute Woche für Deutschlands Arbeitnehmer, aber eine schlechte für die Beschäftigten von IBM. Am vergangenen Dienstag verkündete die Bundesagentur für Arbeit frohe Botschaften: die niedrigste Arbeitslosenquote im Januar seit Jahrzehnten, den höchsten Beschäftigungsstand seit langem. Und, vor allem, der Aufschwung am Arbeitsmarkt geht trotz Krise weiter.

Doch nur einen Tag später störte der US-Konzern IBM mit Neuigkeiten, die nicht in das harmonische Bild passten. Bis zu 8000 der 20 000 Arbeitsplätze, meldete das „Handelsblatt“, wolle der Computerspezialist in Deutschland abbauen. Dahinter stecke ein Programm namens „Liquid“, das dem IT-Riesen weltweit eine flexiblere Organisation geben solle.

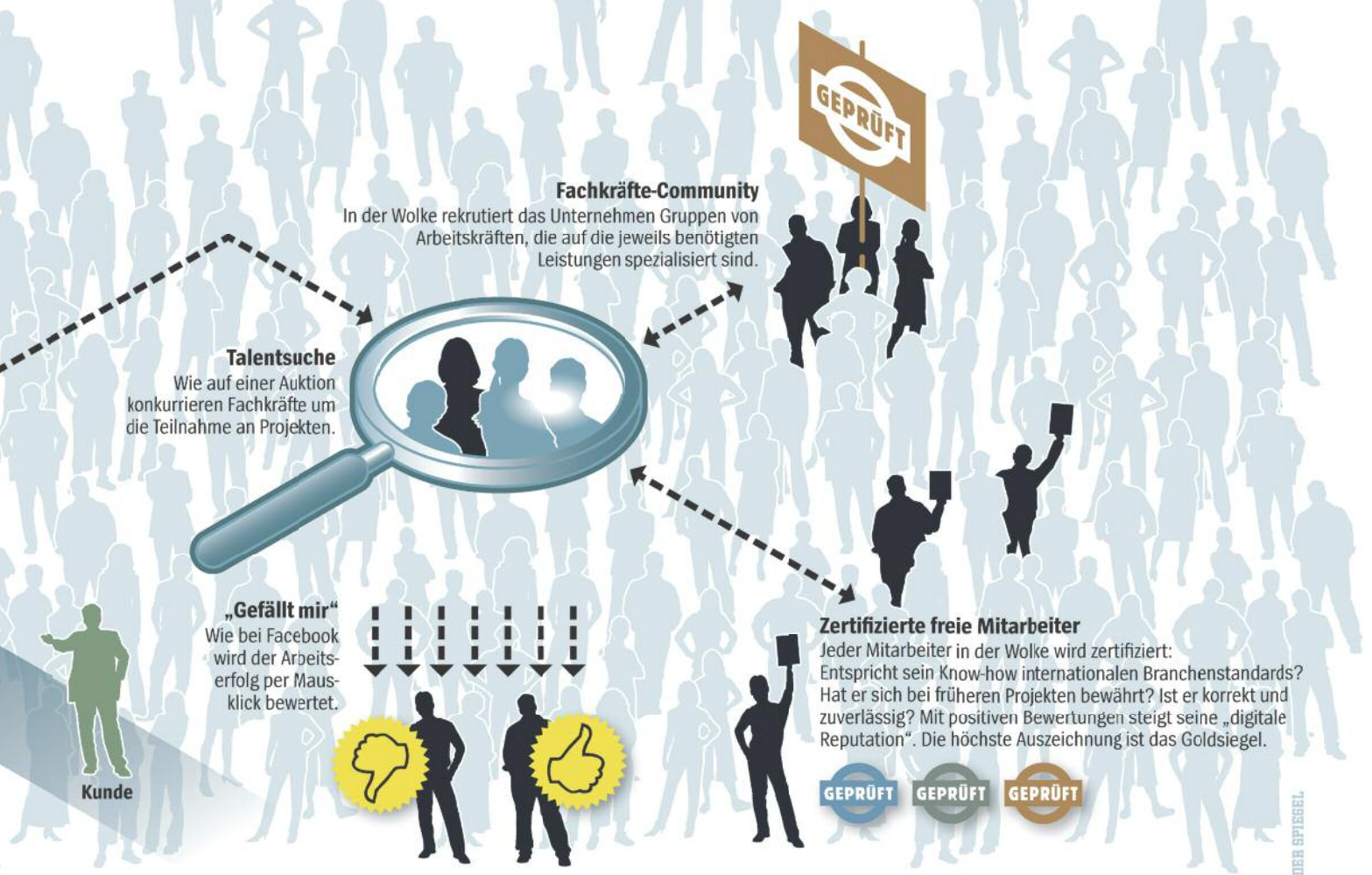
Belegschaft und Gewerkschaften waren beunruhigt. Doch die umgehend geforderten Erklärungen blieb auch IBM-Deutschland-Chefin Martina Koederitz schuldig. Der einstige Computer- und heutige Software-Gigant wollte sich weder zu dem möglichen Stellenabbau noch zu der neuen Organisationsreform äußern. Und das wohl aus gutem Grund.

Denn was der Konzern hinter verschlossenen Türen plant, ist nicht weniger als eine Revolution in der Arbeitswelt. Es ist eine Abkehr von fast allen bislang geltenden Regeln mit dem Ziel, schneller, effizienter und vor allem profitabler zu sein als Wettbewerber. Auf der Strecke bleiben die Mitarbeiter. Sie werden zu einem Produktionsmittel, das bei Bedarf weltweit angeheuert und genauso schnell wieder abgeschüttelt werden kann.

Schon in den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich die Arbeitswelt tiefgreifend gewandelt. Die Grenzen zwischen Branchen und Unternehmen verschwimmen, im gleichen Maß verblasste die Linie zwischen Festanstellung und befristeten Jobs, zwischen drinnen und draußen, zwischen Arbeit und arbeitslos.

Die Computer- und Kommunikationstechnologien beschleunigen den Trend. Netzwerke und „Cloud Working“, das Arbeiten in einer virtuellen Datenwolke, wird die Arbeitswelt erneut dramatisch verändern. Doch bislang hat kaum jemand die Möglichkeiten so radikal zu Ende gedacht wie IBM.

Wie dieses Morgen aussehen soll, ist einer vertraulichen 25-seitigen Präsentation mit dem Titel „Das Beschäftigungsmodell der Zukunft“ zu entnehmen. Der



in Deutschland für Personal zuständige IBM-Geschäftsführer Dieter Scholz hat sie bereits Anfang Mai 2011 vorgestellt.

Es ist die schonungslose Antwort eines global operierenden Großkonzerns auf Trends wie die demografische Entwicklung. Es zeigt, wie künftig weltweit die besten Spezialisten zu den günstigsten Konditionen zu bekommen sind.

Das Papier beschreibt einen Konzern in Auflösung. Zigtausende feste Beschäftigungsverhältnisse könnten bei IBM abgebaut werden. Übrig bleiben soll eine Kernbelegschaft, „zur Aufrechterhaltung der Kundenbeziehungen“. Eine möglichst kleine Truppe von Festangestellten soll das Unternehmen steuern und managen.

Die meisten Mitarbeiter der Zukunft sitzen dagegen nicht mehr in den Zentralen und Niederlassungen des IT-Spezialisten. Sie sind von Nigeria über Finnland bis Chile weltweit in einer sogenannten globalen Talent Cloud verstreut und werden in sich verändernden Verbänden für einige Tage, Wochen, Monate oder Jahre für bestimmte Projekte angeheuert. Sie sollen, so das Papier, „die Dienstleistungen für unsere Kunden erbringen“. Anbieten können die Fachkräfte ihre Arbeitskraft auf einer Internetplattform nach dem Vorbild von Ebay. Dort sollen Firmen aus aller Welt über „virtuelle Kioske“ Zugriff auf das Personal erhalten.

Damit die Auswahl der Arbeitskräfte funktioniert, will IBM ein „Zertifizie-

rungsmodell“ erarbeiten. Die Menschen, die ihre Arbeit auf der Plattform anbieten, würden etwa mit Farben (Blau, Silber oder Gold) gekennzeichnet – je nach Grad ihrer Zertifizierung und Befähigung.

Arbeitsverträge sollen – anders als heute – nicht mehr auf regionalen Vereinbarungen aufbauen. Im IBM-Modell gibt es stattdessen „globalisierte Arbeitsverträge“. Auf diesem Weg kann die nationale Arbeitsgesetzgebung umgangen werden, ebenso wie nationale Lohnregelungen und geltende Tarifverträge.

Das Heer in der Talent Cloud wird für Projekte entlohnt, entweder nach Ergebnis oder für die investierte Zeit. Wer als zertifizierter freier Mitarbeiter für IBM arbeitet, kann nach diesem Modell auf eigene Kosten an Weiterbildungen des Konzerns teilnehmen – in der Hoffnung auf „größere Chancen beim Wettbewerb um definierte Arbeitseinheiten“.

Die Vorteile für Konzerne wie IBM liegen auf der Hand. Gegenüber den heutigen Strukturen sind die Personalkosten deutlich geringer. Zudem entstände ein weltweiter Zugriff auf ein sich um Projekte bewerbendes Heer von Spezialisten, die – je nach Bedarf – angeheuert und wieder entlassen werden können.

IBM will sich nicht zu Zahlen und Papieren äußern. „Als innovatives Unternehmen“, heißt es, sondiere man ständig eine Fülle von Wegen und Vorgehensweisen, die Kunden Mehrwert böten. Produktivität zu steigern und Talente zu för-

dern, um die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, „ist eine entscheidende Komponente in unserem Geschäftsmodell“.

Tatsächlich schreibt IBM mit seinem Umbauprogramm nur die Gegenwart konsequent fort. Seit vielen Jahren betreiben die Unternehmen „Human Resources Outsourcing“, wie die Verlagerung von Arbeitsplätzen an externe Dienstleister in der Sprache der Betriebswirtschaftler heißt. Längst sind es nicht nur Wachdienste oder Kantinen, die von Fremdfirmen betrieben werden. Auch Fachabteilungen werden zusehends ausgedünnt. Beinahe jedes Großunternehmen hält heute rund 20 Prozent seiner Belegschaften dauerhaft flexibel, durch Zeitarbeit, Werkverträge, befristete Jobs oder die Vergabe von externen Projekten, die man früher selbst erledigt hat.

„Das Normalarbeitsverhältnis, mehr als 30 Wochenstunden und festangestellt bei einem Arbeitgeber, das bis in die achtziger Jahre die Regel war, ist auf dem Rückzug“, sagt Ulrich Walwei, Vizedirektor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Nach unveröffentlichten Daten des IAB sank die Zahl der unbefristeten Vollzeitjobs von 1999 bis 2009 um 18,5 Prozent. Nur noch etwas über die Hälfte aller Arbeitnehmer ist so beschäftigt. Zugleich stieg die Zahl der atypischen Erwerbsformen wie Leiharbeit um fast 79 Prozent an.

„Ebays für Arbeitskräfte“, wie sie IBM vorschweben, sind ebenfalls schon Reali-

tät. Das Internet macht es möglich. Top-Coder ist mit über 388 000 Mitgliedern die weltweit größte Internetplattform für Software-Entwickler. Jeder Entwickler besitzt ein eigenes Profil für die Kunden, gemeinsam kämpfen sie um deren Ausschreibungen für Aufträge.

Innocentive wurde 2001 mit Unterstützung des US-Pharmakonzerns Eli Lilly and Company gegründet. Die Kunden sind Konzerne wie Procter & Gamble oder Roche, die ein Problem haben, aber keine Lösung. Sie veröffentlichen ihr Problem auf Innocentive und loben ein Preisgeld aus. Lösungsvorschläge kann jeder einreichen, die Hausfrau ebenso wie der Professor.

Mobile Computer und Smartphones, Internet und digitale Vernetzung krem-

Zum entscheidenden Faktor für den Erfolg von Arbeitnehmern wird künftig aus Sicht des Konzerns deren sogenannte digitale Reputation. Gemeint ist damit ein System, mit dem Menschen bewertet und gleichzeitig motiviert werden sollen, eine beängstigende Mischung aus Freiheit und totaler Kontrolle.

Angelehnt ist das System an das Prinzip sozialer Netzwerke wie Facebook. Nur dass Menschen hier nicht ihren Musikgeschmack, ihre Hobbys und Freunde zur Schau stellen, sondern ihren beruflichen Werdegang, ihre Stärken, Schwächen und Qualifikationen. Denn in das jeweilige Profil sollen Bewertungen durch soziale Netzwerke, von IBM, aber auch von anderen Unternehmen einfließen – also auch solchen, die mit den dort getä-

Für Firmen wäre ein solches System paradiesisch. Wer nicht mitmacht, kommt nicht auf die Bewerberliste – oder die Talent Cloud, wie IBM das nennt. Wer sich den Spielregeln unterwirft, ist lückenlos transparent. Bei herausragenden Leistungen erhöht dies die Chancen, neue, lukrative Angebote zu erhalten.

Gleichzeitig besteht ein ständiger Druck, seine „digitale Reputation“ zu verbessern oder zumindest auf dem gleichen Level zu halten. Denn jeder Fehltritt führt unweigerlich zu schlechteren Bewertungen und damit zum Abstieg in die Unvermittelbarkeit – weltweit und mit wenig Chancen auf einen Neuanfang.

Für Gewerkschafter wie den Verdi-Bundesvorstand Lothar Schröder ist das ein Horrorszenario: „Sollte sich auch nur ein Teil dessen bewahrheiten, ist IBM dabei, die Arbeits- und Sozialbeziehungen zum Großteil der eigenen Mitarbeiter in Frage zu stellen, die eigene Know-how-Basis aufzugeben, die Freiberuflichkeit zu pervertieren und sich außerhalb dessen aufzustellen, was in dieser Gesellschaft als verantwortungsbewusst gilt.“

Viele Unternehmen, nicht nur IBM, empfinden die klassischen Beschäftigungsstrukturen als zu starr in einer digitalen Arbeitswelt. Deshalb nimmt die Projektarbeit zu. „Die Firmen verlagern zunehmend die unternehmerische Verantwortung auf die Arbeitnehmer“, sagt der Ökonom Hilmar Schneider, Direktor für Arbeitsmarktpolitik am Bonner Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.

Einerseits basiert das IBM-Modell auf einer nüchternen Analyse des Ist-Zustandes und der großen globalen Trends wie des demografischen Wandels. Die klassischen Industriegesellschaften altern und schrumpfen, die Bevölkerung wächst in anderen Regionen. Dabei hat der US-Konzern weniger Asien im Blick, er begreift „Afrika als Chance für IBM“. Bereits 2040 wird der Kontinent laut IBM die größte Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter haben und weltweit 20 Prozent der Jugend stellen. Dort wollen sie frühzeitig die besten Fachkräfte binden. Angesichts der technischen Entwicklung ist die Vorstellung, dass IBM „weltweit rund um die Uhr Fachkräfte zur Verfügung stehen“ werden, kein Traum.

Andererseits steht hinter dem „Beschäftigungsmodell der Zukunft“ die Vorstellung, dass auch die Firmen der realen Wirtschaft einen Zustand erreichen werden, den die Finanzmärkte längst erreicht haben – sich eines Teils der nationalen Regeln zu entledigen. Die Manager gehen davon aus, dass weitere Handelsbeschränkungen fallen werden, ebenso restriktive Arbeitsgesetzgebungen der Nationalstaaten.

An die Stelle staatlicher Vorschriften treten die Spielregeln privater Konzerne.

MARKUS DETTMER, FRANK DOHMEN



JIRO OSE / REDUX / LAIF

Studenten im Sudan: Zugriff auf die Talente der Zukunft sichern

pelnen die Arbeitswelt um. In Datenwolken können Menschen über Kontinente verteilt in Echtzeit an einer Aufgabe arbeiten, als säßen sie in einem Büro. Preiswert und schnell.

Es ist eine Arbeitswelt, die zu einer weiteren Spezialisierung der Firmen und der Arbeitskräfte führt. Jede Aufgabe wird in immer kleinere Teilaufgaben zerlegt. So kann sie auf zunehmend mehr Spezialisten innerhalb und außerhalb eines Unternehmens verteilt werden.

Das alles verändert die Beziehungen der Arbeitnehmer untereinander und zum Arbeitgeber. Kriterien, die heute noch für die Leistungsbewertung gelten, verlieren ihre Funktion. Und dabei geht es nicht um das Schicksal von ein paar Software-Spezialisten. 17 Millionen Menschen arbeiten in Deutschland im Büro, weit mehr als die Hälfte aller Beschäftigten.

Wie weit die Konsequenzen reichen können, lässt das IBM-Papier erahnen.

tigten Jobs nichts zu tun haben. So listet das IBM-Papier als ein entscheidendes Kriterium beispielsweise die „soziale Reputation“ der Bewerber auf. Darunter fällt laut IBM-Papier etwa die nicht pünktlich bezahlte „Kreditkartenabrechnung“ oder soziales Engagement.

Dazu kommen detaillierte Beschreibungen über die Leistung in bestimmten Projekten. Sie reichen von positiven Einträgen wie „Sofortbonus“ für besondere Leistung bis hin zu negativen Bemerkungen wie etwa „Termin für Projekt x nicht gehalten“ oder „letzte Woche keinen Beitrag geleistet“.

All dies soll in einer Art elektronischem Arbeitslebenslauf verankert werden. Dieser Lebenslauf samt Bewertungen ist die Grundlage für Bewerbungen und kann von freigegebenen Firmen oder Freunden ähnlich wie bei Facebook eingesehen und bewertet werden. Motto: „Gefällt mir.“