

---

Andreas Boes, Andrea Baukrowitz, Tobias Kämpf, Kira Marrs

# Eine global vernetzte Ökonomie braucht die Menschen

## Strategische Herausforderungen für Arbeit und Qualifikation

Expertenforum des Projekts GlobePro  
München, 25. März 2011

# Eine neue Phase der Globalisierung - Fokus Kopfarbeit

- Diskussion um „Offshoring“ deutet eine fundamentale Trendwende an – mit der Kopfarbeit geraten weite Bereiche der Dienstleistungsarbeit in den Sog der Globalisierung
  - Neue Phase der Globalisierung: Neue Qualität einer global vernetzten Ökonomie
  - Im Mittelpunkt dieser Entwicklung steht die IT-Branche – sie ist „enabler“ und „forerunner“
  - Suchprozesse in den Unternehmen nach erfolgreichen globalen Produktions- und Geschäftsmodellen
    - Im Dienstleistungsbereich sind die Menschen die Basis von Produktions- und Geschäftsmodellen
    - Zentrale Herausforderung – Nachhaltige Gestaltung des Umbruchs
- Wie kann Qualifizierung einen strategischen Beitrag leisten?

# Forschungsschwerpunkt „Globale Dienstleistungen“



Global erfolgreich durch  
professionelle Dienstleistungsarbeit

- Forschungsprojekte
  - **Export IT** – Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen (BMBF: 2005 – 2009)
  - **Offshoring** und einen neue Phase der Internationalisierung von Arbeit (HBS: 2007 – 2010)
  - **GlobePro** – Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit (BMBF: 2009 – 2011)
- Qualitative Erhebungen in ...
  - ... **Deutschland**
  - ... **Indien**
  - ... **Osteuropa**
  - ... **USA**
- Grundlage: ca. **400 Interviews** seit 2006

---

Die IT-Branche auf dem Weg in eine global vernetzte Ökonomie

---

Wandel der Arbeit und die Perspektive der Beschäftigten

---

Qualifizierung als strategische Herausforderung

---

Leitorientierungen: Qualifizierung für eine global vernetzte Ökonomie

---

---

---

---

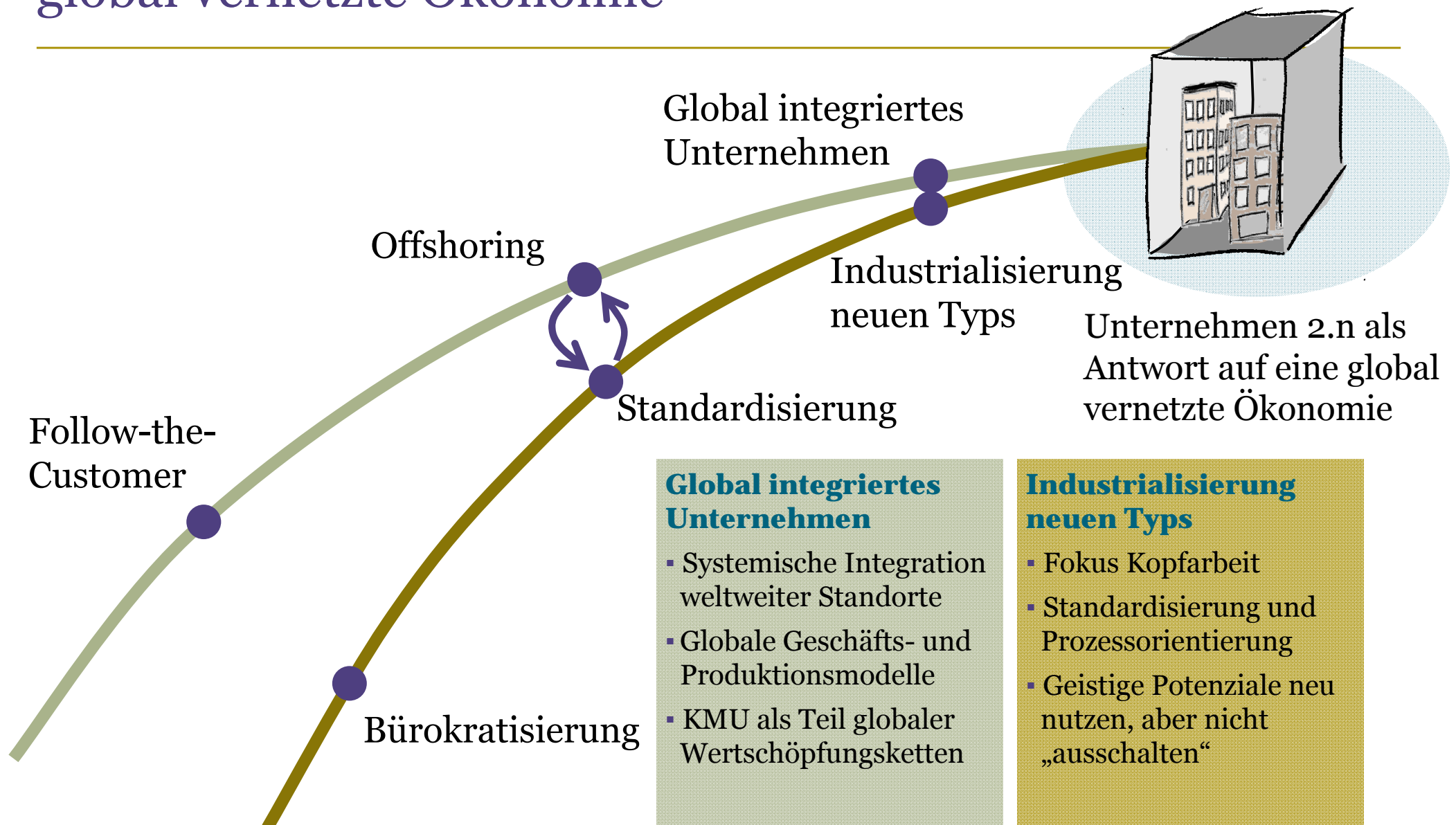
---

---

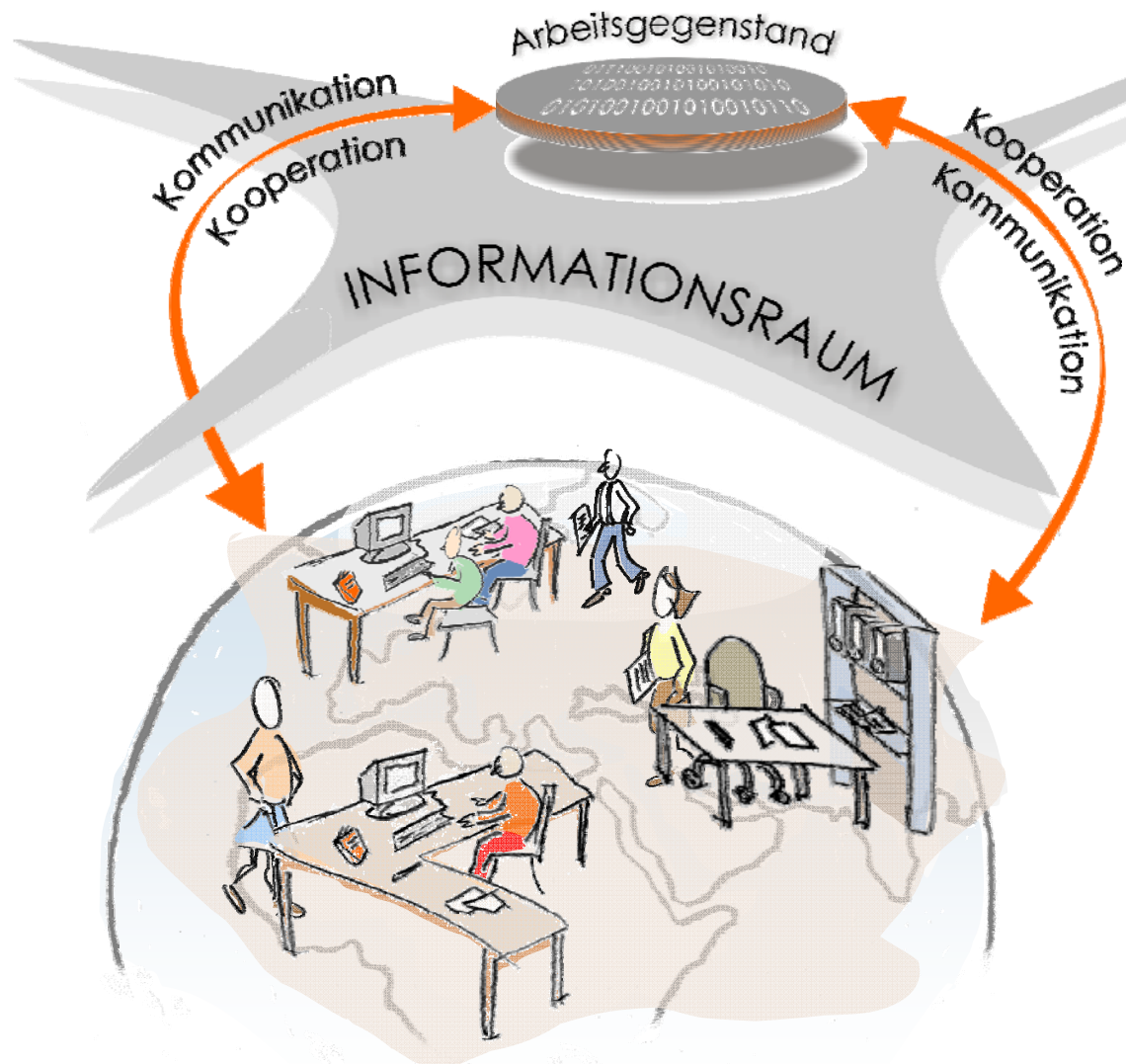
---

---

# Zentrale Umbrüche – Auf dem Weg in eine global vernetzte Ökonomie



# Produktivkraftsprung: Globaler Informationsraum als Basis



- Globaler Informationsraum als neuer **sozialer Handlungsraum**
- **Arbeit:** Informationsraum wird zum neuen Raum der Produktion
- **Systemische Integration:** Unternehmen agieren global integriert aus einem „Guss“
  - IT-gestützte Prozessorientierung
  - Neue Steuerungs- und Koordinationsmechanismen – Steuern über Zahlen und „Öffentlichkeit“
- **Vernetzung und Globalisierung:** Dienstleistungen in global verteilten Wertschöpfungsketten
- ➔ **Neues Potenzial der Nutzung geistiger Produktivkraft**

# Agenda

---

Die IT-Branche auf dem Weg in eine global vernetzte Ökonomie

---

Wandel der Arbeit und die Perspektive der Beschäftigten

---

Qualifizierung als strategische Herausforderung

---

Leitorientierungen: Qualifizierung für eine global vernetzte Ökonomie

---

---

---

---

---

---

---

---

# Wandel von Arbeit konkret: Praxisfeld IT-Dienstleistung

- Früher ...
  - Dienstleistung auf Basis von Individuallösungen
  - Organisationen als historisch gewachsene Flickenteppiche
  - Ganzheitlicher Aufgabenzuschnitt und hohe Gestaltungsspielräume
- Heute: Erbringung von IT-Dienstleistungen in globalen Wertschöpfungsketten
  - Dienstleistung wird zum Produkt ... für globale Märkte
  - Prozessorientierung und Standardisierung (Neue Prozessmodelle wie z.B. ITIL, Vereinbarungen zu Service-Levels, Ticket-Systeme)
  - Dienstleistungsarbeit global – „Global delivery model“
    - Verlagerung von Aufgabenbereichen in Near- und Offshoreländer
    - Arbeit an globalen Schnittstellen – Zunahme von steuernden und koordinierenden Tätigkeiten
  - Globaler Wettbewerb wird auf der Arbeitsplatzebene in neuer Qualität spürbar

# Wandel von Arbeit konkret: Praxisfeld Softwareentwicklung

- Früher ...
  - Softwareentwickler als „Künstler“
  - Lange Entwicklungszyklen und geringe Planbarkeit
  - „Wasserfall-Methode“ als Versuch, komplexe Projekte zu steuern
- Heute: Global verteilte Softwareentwicklung – zwischen „verlängerter Werkbank“ und „kollaborativem Entwicklungsnetzwerk“
  - Neue Formen globaler Arbeitsteilung und Arbeit in globalen Bezügen: internationale Kunden, globales Eco-System, verteilte Teams und Projekte
  - Neue Produkt- und Prozessstrategien: Modularisierung, Plattformkonzepte, standardisierte Entwicklungsumgebung, neue Formen der Wissenskommunikation
  - Abkehr vom „Expertenmodus“ – Größere Austauschbarkeit des einzelnen Entwicklers und seines individuellen Know-Hows

# Die Perspektive der Beschäftigten

- Die meisten IT-Unternehmen in Deutschland konzentrieren sich immer noch auf das Leitbild Offshoring und „bürokratische“ Standardisierung
- Skepsis bei den Beschäftigten: Neue Unsicherheiten und Erfahrung von Entwertung
  - Austauschbarkeit
  - Verlust von Anerkennung
  - Krise der beruflichen Identität
- Beschäftigte erleben sich als „Opfer“ der Globalisierung
  - Engagement und Offenheit werden überlagert von Ängsten und Sorgen
  - Lernprozesse werden blockiert – Neueinstellung auf eine neue Phase der Globalisierung droht zu scheitern

# „Gretchen-Frage“

Einseitiger Fokus auf Austauschbarkeit, Verlagerung und  
Kostensenkung

... oder

nachhaltige Nutzung der neuen Potentiale und strategische  
Einstellung auf eine neue global vernetzte Ökonomie?

→ Menschen stehen im Mittelpunkt einer global vernetzten  
Ökonomie

# Agenda

---

Die IT-Branche auf dem Weg in eine global vernetzte Ökonomie

---

Wandel der Arbeit und die Perspektive der Beschäftigten

---

Qualifizierung als strategische Herausforderung

---

Leitorientierungen: Qualifizierung für eine global vernetzte Ökonomie

---

---

---

---

---

---

---

---

# Qualifizierung als strategischer Erfolgsfaktor

- Qualifizierung für die Globalisierung ist nicht „nice-to-have“, sondern wird zum strategischen Erfolgsfaktor → großer Handlungsbedarf
- Strategische Neueinstellung notwendig – Menschen befähigen, sich auf eine neue Phase der Globalisierung einzustellen
  - Ausgangspunkt: Grundlegende Veränderung der Fachlichkeit und der Anforderungen
  - Systemische Perspektive: Gefragt sind nicht Einzelmaßnahmen, sondern ganzheitliche Konzepte
  - Globaler Fokus: Qualifikationen transparent und international anschlussfähig gestalten
- Für die neue Phase der Globalisierung zu qualifizieren heißt, ...
  - ... qualifizieren für globale Handlungskontexte
  - ... qualifizieren für die Arbeit in und mit Prozessen
  - ... qualifizieren in Richtung „kommunikativer Fachlichkeit“
  - ... qualifizieren für kollektives Lernen

# ... qualifizieren für globale Handlungskontexte

- Arbeit in globalen Bezügen wird für IT-Beschäftigte zur Normalität  
→ Mitarbeiter befähigen ...
- ... für die neuen Anforderungen einer global verteilten Arbeit
  - Neue Formen globaler Arbeitsteilung und neue Tätigkeitsfelder
  - „Sich-Souverän-Bewegen-Können“ in einer globalisierten Arbeitswelt
- ... für die Arbeit im globalen Informationsraum
  - Einstellung auf neue Produktphilosophien und technologische Paradigmen auf Basis von Internettechnologien
  - Neue Vernetzungs-, Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten im globalen Informationsraum
  - Zentrale Herausforderung: Vertrauensvolle Zusammenarbeit in der IT-gestützten „Community“ ohne Face-to-Face Beziehungen
- ... ihr berufliches Selbstverständnis in einem globalen Handlungskontext neu zu bestimmen
  - Arbeit in globalen Bezügen → Veränderung von Kompetenzprofilen „als Ganzes“
  - Veränderung und Weiterentwicklung der beruflichen Identität in einer global vernetzten Ökonomie

## ... qualifizieren für die Arbeit in und mit Prozessen

- Arbeit wird in neuer Qualität durch Prozesse organisiert
- Intelligente Prozessorientierung bedeutet nicht stures Befolgen von Regeln, sondern sinnbezogenes Handeln in Rollen
  - Rolle als Identität in Prozessen – Strukturiert die Arbeit: Definiert Handlungsszenario, Auftrag und funktionale Beziehungen
  - Sinnbezogene Interpretation und Ausführung von Rollen erfordert Subjektleistung und Kompetenz von Mitarbeitern
- Menschen befähigen für intelligenten Umgang mit Prozessen
  - Prozessmodelle kennen und verstehen
  - Rollenidentitäten flexibel und situativ ausfüllen können
  - Reflexivität und Sinn: Bewusstsein für „das Ganze“ schaffen – Orientierung und Verortung in einer systemischen Organisation

## ... qualifizieren in Richtung „kommunikativer Fachlichkeit“

- Neue Formen von Arbeit führen zu einer neuen Qualität von Interaktion, Kommunikation und Kooperation
- „Öffentlichkeit“ (Bultemeier 2011) in Unternehmen wird für alle Beschäftigten zu einem zentralen Handlungsfeld ihrer Arbeit
  - Abstimmung erfolgt in kommunikativen Prozessen nach dem Muster der öffentlichen Aushandlung: Daily Scrums, „Communities“, Wikis
  - „Öffentlichkeit“ als neue Ebene für Erfahrungsaustausch und Wissenskommunikation in lernenden Organisationen
- Herausforderung „kommunikative Fachlichkeit“ (ebd.): Mitarbeiter befähigen, sich in neuer „Öffentlichkeit“ zu bewegen und zu beteiligen
  - Sich positionieren in der „Öffentlichkeit“
  - Eigenes Wissen einbringen, vermitteln und teilen
  - Kommunikation mit einer Vielzahl von Akteuren
  - Verstehen, welches Wissen zu welchem Zweck kommuniziert werden muss – Bezugnehmen können auf die Fachlichkeit einer Vielzahl von Akteuren

## ... qualifizieren für kollektives Lernen

- Zentraler Erfolgsfaktor für moderne Unternehmen sind kontinuierliche Lernschleifen zur permanenten Verbesserung der Prozesse und Produkte
  - Intelligente Standards als „geronnener“ Lernprozess ...
  - ... und Ausgangspunkt neuer, systematisierter Lernprozesse
- Kollektives Lernen wird zur wichtigen Herausforderung
  - Individuelle Erkenntnisfortschritte verallgemeinern
  - Lernen als Team und Organisation
- Verbindung von „kommunikativer Fachlichkeit“ und Reflexivität als Basis für kollektives Lernen
  - Fachliche Expertise kommunikativ vermitteln können
  - Reflexion und „Theoriebildung“ über das Gesamtsystem – „Big Picture“
  - Produkt- und Kundenorientierung als Ausgangspunkt für Lernprozesse
  - Individuelle Weiterentwicklung reflektieren und systematisieren

# Agenda

---

Die IT-Branche auf dem Weg in eine global vernetzte Ökonomie

---

Wandel der Arbeit und die Perspektive der Beschäftigten

---

Qualifizierung als strategische Herausforderung

---

**Leitorientierungen: Qualifizierung für eine global vernetzte Ökonomie**

---

---

---

---

---

---

---

---

# Leitorientierungen: Qualifizierung für eine global vernetzte Ökonomie

- Qualifizierung für eine neue Phase der Globalisierung als kollektiven Lernprozess gestalten: Übergang in eine neue Fachlichkeit
- Verändertes Selbstverständnis in einer sich verändernden Welt: Menschen in die Lage versetzen, ihre berufliche Identität zu verändern und weiterzuentwickeln
- Stabile Perspektiven und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten entwickeln und transparent machen: Nur auf dieser Basis können sie sich in eine global vernetzte Ökonomie produktiv einbringen
- Neues strategisches Leitbild einer „nachhaltigen Globalisierung“ notwendig: Mensch im Mittelpunkt

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

PD Dr. Andreas Boes

ISF München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

+49 (0) 89 272921-0

<http://www.globepro.de>