GlobePro
Global erfolgreich durch
professionelle Dienstleistungsarbeit

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

ISF MÜNCHEN

Eine neue Phase der Globalisierung - Fokus Kopfarbeit

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

- 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“

GlobePro
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

Agenda

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

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

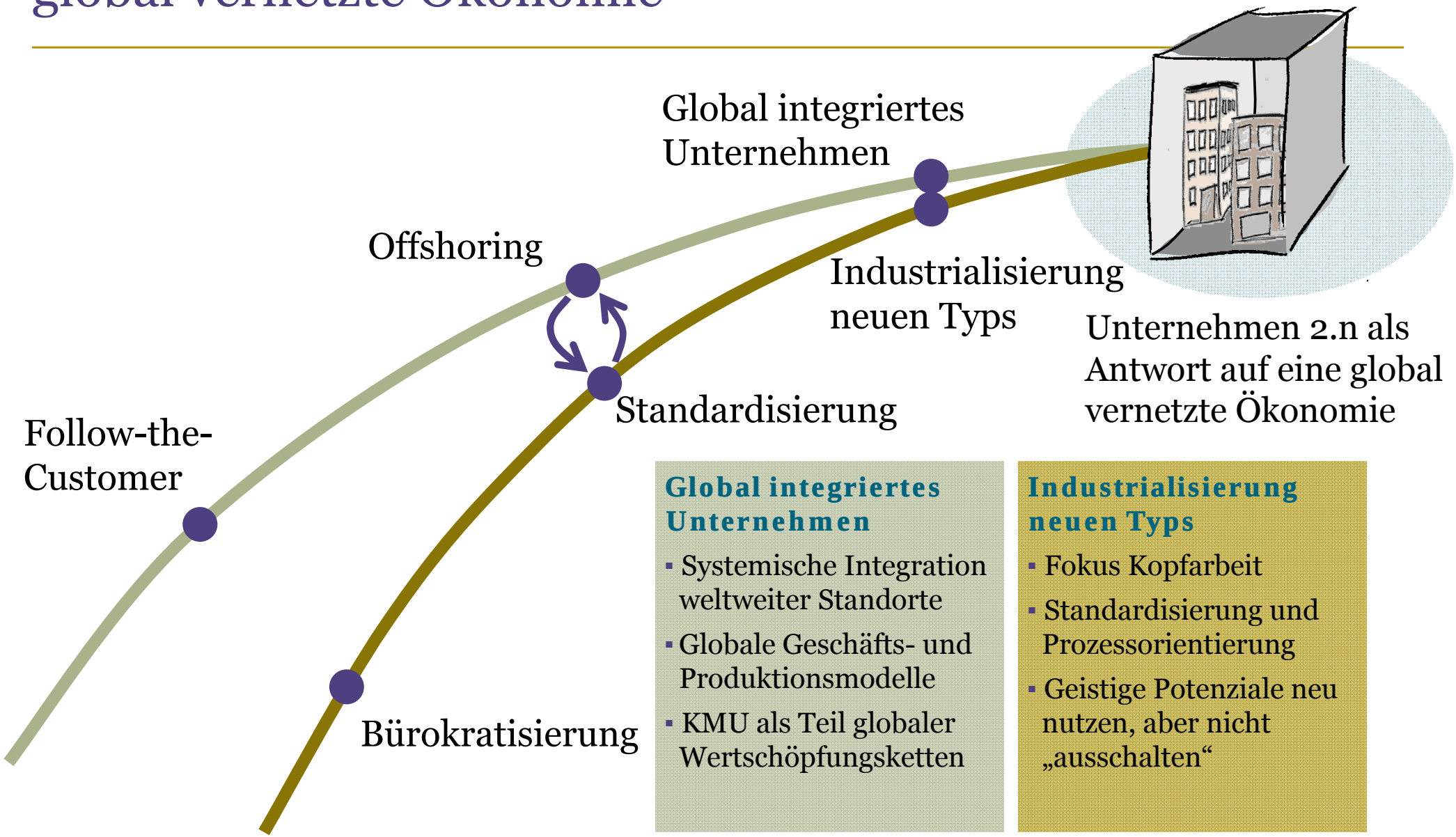
Wandel der Arbeit und die Perspektive der Beschäftigten

Qualifizierung als strategische Herausforderung

Leitorientierungen: Qualifizierung für eine global vernetzte Ökonomie

Zentrale Umbrüche – Auf dem Weg in eine global vernetzte Ökonomie

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit



Global integriertes Unternehmen

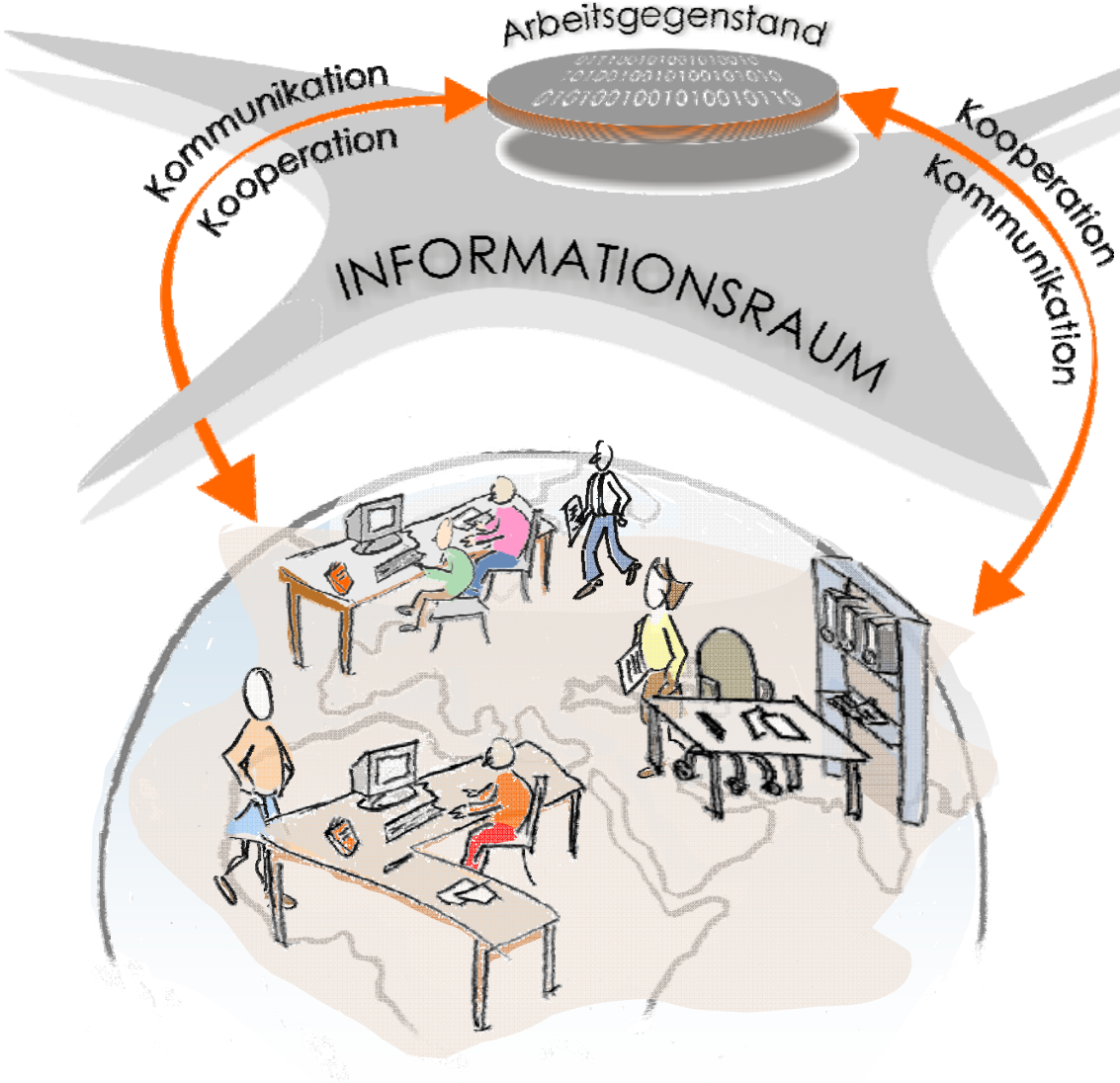
- Systemische Integration weltweiter Standorte
- Globale Geschäfts- und Produktionsmodelle
- KMU als Teil globaler Wertschöpfungsketten

Industrialisierung neuen Typs

- Fokus Kopfarbeit
- Standardisierung und Prozessorientierung
- Geistige Potenziale neu nutzen, aber nicht „ausschalten“

Produktivkraftsprung: Globaler Informationsraum als Basis

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit



- 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

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

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

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

- 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

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

- 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 Beschäftigen

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

- 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“

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

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

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

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

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

- 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

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

- 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

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

- 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“

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

- 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

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

- 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

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

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

GlobePro
Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

- 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