

Andreas Boes

# Umbruch in der IT-Branche als Herausforderung für Führungskräfte

Kulturtag der DB Systel

Frankfurt, 01. Februar 2011

- Qualifizierung
- Informatisierung der Arbeit
- Branchenstrukturen und Arbeitsbeziehungen
- Globalisierung
- Arbeitsbelastungen und Burn-out
- Führung, neue Karrierestrukturen und Frauen

# Zentrale Herausforderungen für die IT-Branche

Eine neue Phase der Globalisierung

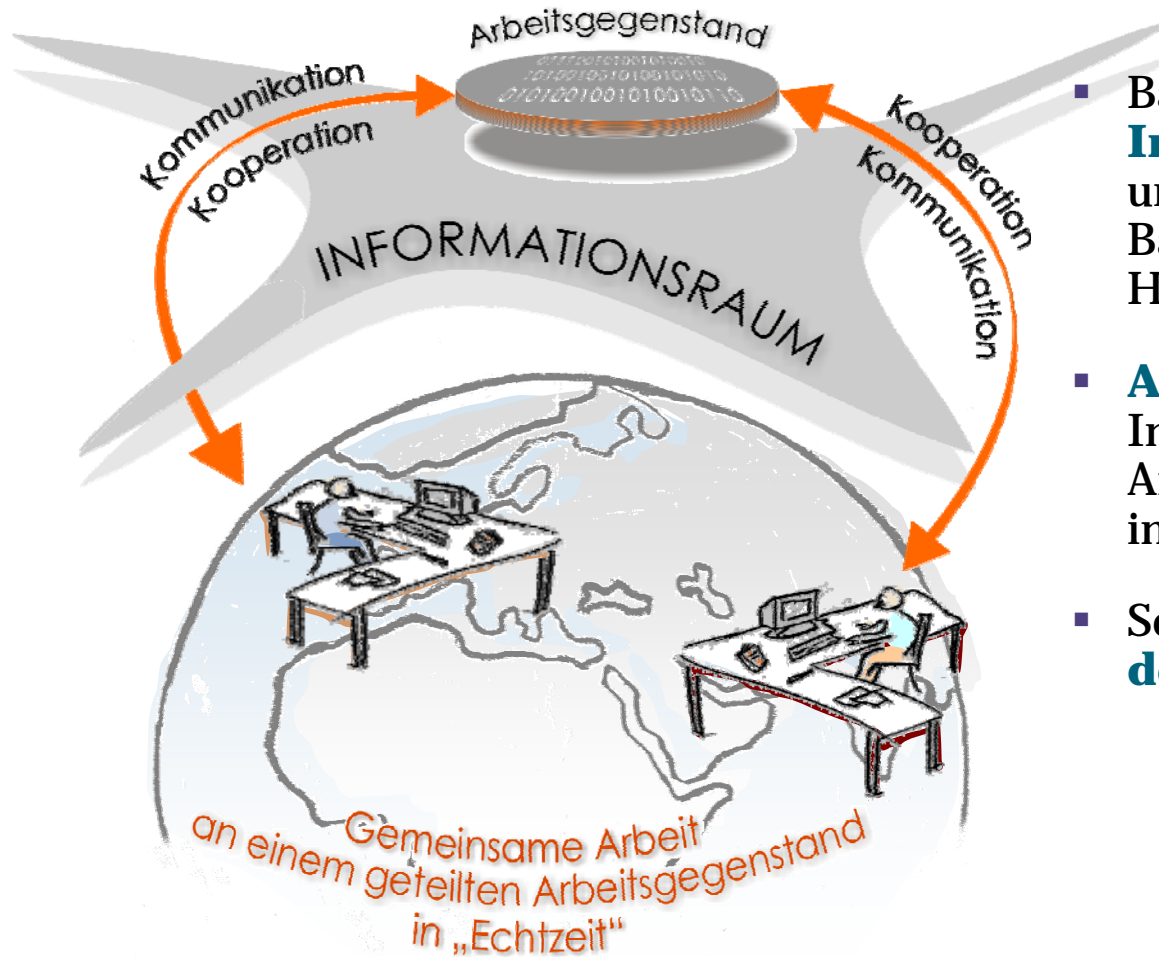
Umbruch in den Unternehmen

Mitarbeiter für den Wandel gewinnen

# Globalisierung – ein Thema mit großer Brisanz

- Im Zentrum der Internationalisierung von Arbeit standen bisher die industrielle Fertigung und Produktion
- Diskussion um „Offshoring“ deutete eine Trendwende an – auch hochqualifizierte Angestelltenarbeit gerät nun unter Globalisierungsdruck
  - Startschuss: Studie von Forrester Research (Nov. 2002) prognostiziert Abwanderung von 3,3 Mio. Dienstleistungsjobs aus USA in Niedriglohnländer
  - Vorstandsbeschlüsse in großen Unternehmen in 2003 machen Offshoring auch in Deutschland zum strategischen Thema: Siemens, SAP, DaimlerChrysler ...
  - Neue Standortdebatte
- Im Zentrum steht der Angestelltenbereich, insbesondere ...
  - ... Software & IT-Dienstleistungen
  - ... bestimmte Verwaltungstätigkeiten („shared services“)
  - ... Forschung & Entwicklung („global engineering“)

# Neue Phase der Globalisierung: Produktivkraftsprung als Basis



- Basis der Globalisierung 2.0 ist der **Informationsraum**: Informations- und Kommunikationsnetze bilden Basis für einen neuen globalen Handlungsraum
- **Arbeit**: Im Umgang mit digitalen Informationen ist global verteilte Arbeit möglich – „**Kopfarbeit**“ gerät in den Sog der Globalisierung
- So entsteht eine **neue Geographie der Wirtschaft**:
  - Weltunternehmen agieren global aus einem „Guss“
  - Digitalisierbare Dienstleistungen können global erbracht werden

# Phasen der Internationalisierung von Software und IT-Dienstleistungen



Global erfolgreich durch  
professionelle Dienstleistungsarbeit

Reaktive Konzepte ...

... Strategische Handlungsfähigkeit

„Follow the Customer“



Fokus: internationalisierter  
Vertrieb.  
„Opportunistische“  
Internationalisierung

Ausdifferenzierung der  
Produktionskapazitäten



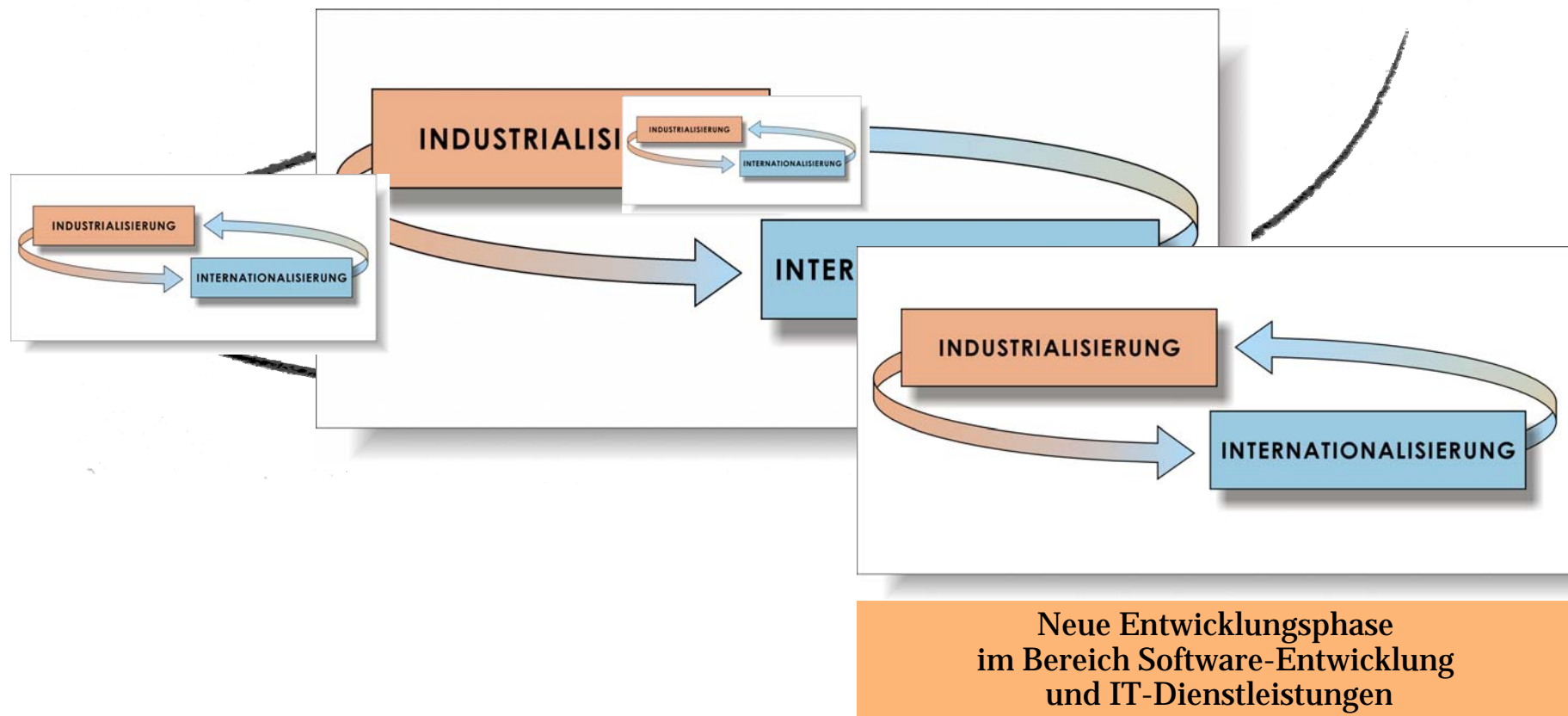
Markterschließung und Innovation  
in Hochlohnländern.  
Kostenvorteile in Off- und  
Nearshore-Ländern

Global integriertes  
Produktionsmodell



Systematische Integration  
weltweit verteilter Standorte.  
Neuer Typ der  
Industrialisierung

# Internationalisierung und Industrialisierung



# Zentrale Herausforderungen für die IT-Branche

Eine neue Phase der Globalisierung

Umbruch in den Unternehmen

Mitarbeiter für den Wandel gewinnen

# Umbruch in den Unternehmen – Unternehmen 2.n

- Traditionell tayloristisches Industrieunternehmen - Unternehmen 1.n
  - Industrialisierung der „Handarbeit“
  - „Wissenschaftliche Betriebsführung“ (Taylorismus) und Bürokratie
  - Divisionale Gliederung der Organisation
  - „Fürst im Reich“ als bestimmender Managertyp – Führung als individueller „schöpferischer“ Akt
  - Geschlechtsspezifische Segregation – Frauen in Assistenz Tätigkeiten
- Unternehmen 2.n
  - Steigerung der Produktivität der „Kopfarbeit“ auf Basis der „informatisierten Produktionsweise“: Informatisierung + Prozessstandardisierung
  - Sinnvermittelte Geschäftsprozesse auf Basis IT-gestützter Prozesse
  - Organisation nach dem Prinzip des systemischen Unternehmens
  - Führung als professionell strukturierte Tätigkeit
  - Ausweitung der Frauenerwerbstätigkeit und Höherqualifizierung – Neugewichtung der „Frauenfrage“

# Umbruch in den Unternehmen hat drei zentrale Veränderungsdimensionen



Global erfolgreich durch  
professionelle Dienstleistungsarbeit

- Wandel der Organisation
- Veränderung der Arbeitspraxis
- Transformation von Führung

- Die Basis der neuen Organisation: Durchsetzung des Prinzips des systemischen Unternehmens
- Etablierung eines neuen Steuerungs- und Koordinationsmechanismus
  - Steuerung über Zahlen
  - Öffentlichkeit als Koordinationsmechanismus
- Über IT-gestützte Prozesse wird ein informatorisches Abbild der gesamten Organisation geschaffen und über Zahlen gesteuert
- Prinzip der Öffentlichkeit anstelle des Konzepts der bürokratischen Regel und der Hierarchie als Methode der Koordination
  - Abstimmung erfolgt in kommunikativen Prozessen nach dem Muster der öffentlichen Aushandlung
  - Daily Scrums, Pre-Lunch-Meetings, Kaffeeecken, Wikis oder Kalibrierungsmeetings

- Informatisierung der Arbeit – Software als zentrale Zugriffsebene, digitale Arbeitsmittel und –gegenstände
- Prozeß- und Produktstandardisierung – neuer Typ der „Industrialisierung“ der Kopfarbeit
- Transformation von Fachlichkeit in Richtung einer „kommunikativer Fachlichkeit“ – keine „Friemler“ und „Fummler“
- Kompetenzorientierte Bewertungssysteme stellen personale Kompetenzen zentral – Initiative, Durchsetzungsstärke, etc.
- „System permanenter Bewährung“ – Arbeit als permanente Bewährungsprobe
  - Zugehörigkeit zum Unternehmen wird optional gestellt
  - Täglich gilt es neu zu zeigen, dass man es ‚verdient‘ hat, dazuzugehören

- **Transformation von Führung**
  - Entwicklung der Mitarbeiter erhält eine neue Bedeutung
  - Führung über kommunikative Aushandlung und öffentliches Agieren statt über Hierarchie und disziplinarische Weisung
  - Zentral definierte Zielvorgaben, Standards und Prozesse als Gerüst von Führung
- **Neue Anforderungen an Führungskräfte**
  - Führung im systemischen Unternehmen – Führungskräfte geben ein Stück Gestaltungshoheit ab und werden Teil eines strukturierten und professionalisierten Ganzen
  - Führung als Aushandlung – Führungskräfte brauchen kommunikative und politische Kompetenzen um in öffentlichen Aushandlungsprozesse zu bestehen
  - Führung als Beziehungsmanagement – Führungskräfte müssen in der Lage sein, einen engen Kontakt zu den Mitarbeitern aufzubauen und zu coachen

# Drei zentrale Herausforderungen für die IT-Branche

Eine neue Phase der Globalisierung

Umbruch in den Unternehmen

Mitarbeiter für den Wandel gewinnen

# „Neue Zeiten“ für Hochqualifizierte und Angestellte...

- Beschäftigten nehmen einen Umbruch wahr
- Globalisierung wird für Hochqualifizierte und Angestellte zur neuen Herausforderung
  - Arbeit in globalen Verweissystemen und Handlungsräumen
  - „Weltmarkt für Arbeitskraft“ und die Drohkulisse „Globalisierung“
- ... und komplementär erfahren sie grundlegende Veränderungen der Arbeit selbst
  - Standardisierung von Arbeitsinhalten und –prozessen ...
  - ... bis hin zu einer „Industrialisierung neuen Typs“, die jenseits tayloristischer Konzepte die Kopfarbeit adressiert
- Neuer Umgang der Unternehmen mit den Hochqualifizierten und Angestellten: Verlust der bisherigen privilegierten Position im Unternehmen
- Häufig begleitet von einer tiefgreifende Erfahrung von Entwertung

# Experten erfahren sich nun als „normale“ Arbeitnehmer

- Neue Unsicherheit – Sorge um den Arbeitsplatz, statt zuversichtlicher Blick in die Zukunft
  - Personalabbau, permanente Reorganisation und Verlagerungen
  - Erfahrung von Austauschbarkeit als Kern der neuen Unsicherheit
  - Zukunftsgewissheit geht verloren – „Prekarität ist überall“ (Bourdieu)
- Kulturwandel in den Unternehmen: „... alles wird irgendwie kälter und instrumenteller...“
  - „Zahlen statt Menschen“
  - Sinnverluste und Frustration auf Seiten der Beschäftigten
- Von der „Beschaulichkeit“ der Expertenrolle zum „System permanenter Bewährung“
- „Austauschbarkeit“ als neue Erfahrung

- Deutliche Zunahme psychischer und psychosomatischer Erkrankungen in den vergangenen Jahren – z.B. Burn-out
- Im Extrem erleben sich mehr als 50 % der Befragten immer wieder an der Grenze ihrer Belastbarkeit
- Besonders gefährdete Risikogruppen:
  - Beschäftigte, die versuchen, arbeitsorganisatorische und unternehmenskulturelle Missstände durch ihr individuelles Engagement zu kompensieren
  - Wertorientierte Führungskräfte mit einem ausgeprägten Verantwortungsgefühl gegenüber ihrem Arbeitsbereich und ihren Mitarbeitern

- Globalisierung und Unternehmen 2.n als strategische Herausforderung annehmen
- „Intelligente Standardisierung“ von Produkten und Leistungen – Konsequente Prozessorientierung als Basis kontinuierlicher Lernschleifen
- Qualifizierungsstrategien für die Globalisierung und das Unternehmen 2.n
- Mitarbeiter ins Zentrum erfolgreicher Strategien stellen
- Gemeinsame, partizipative Bewältigung der Herausforderungen

# 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>