

Andreas Boes

Umbruch in der IT-Branche als Herausforderung für Führungskräfte

Kulturtag der DB Systel
Frankfurt, 01. Februar 2011

Forschung zur IT-Branche

- 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

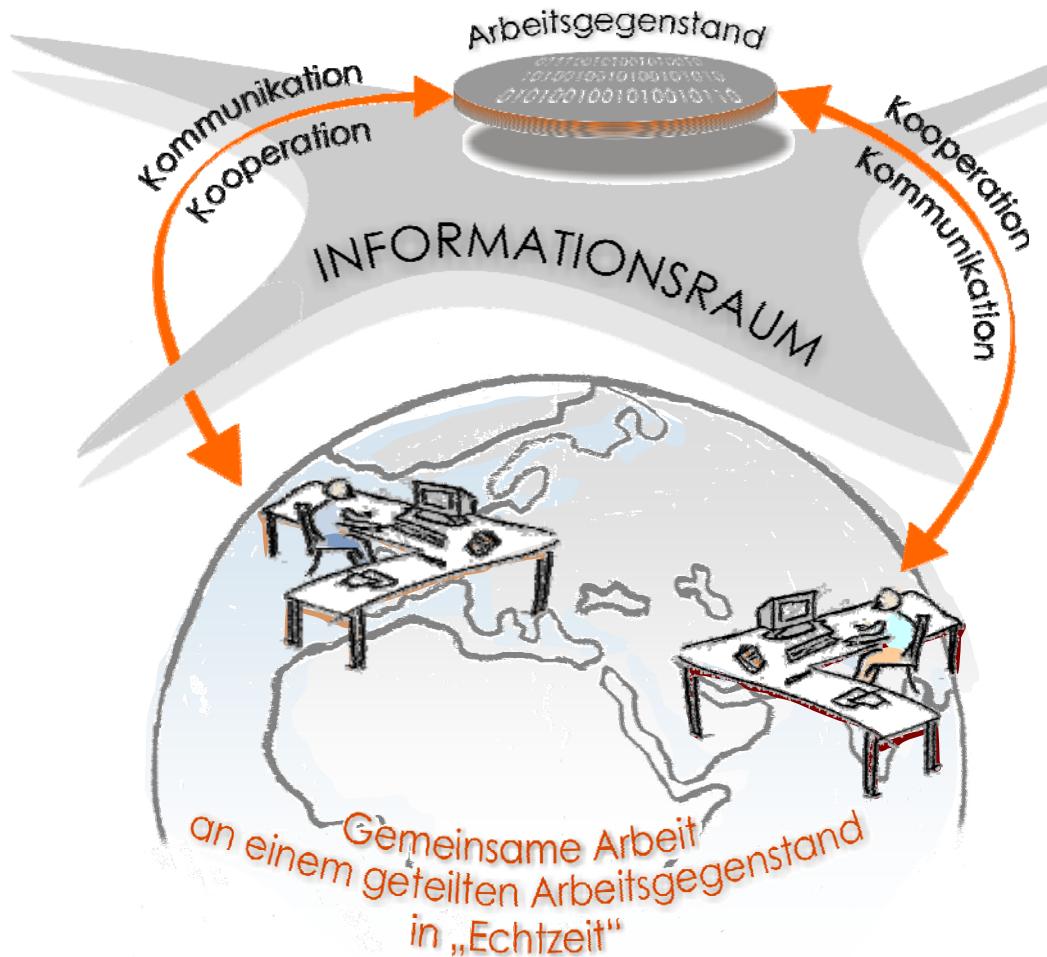
Umbruch in den Unternehmen

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

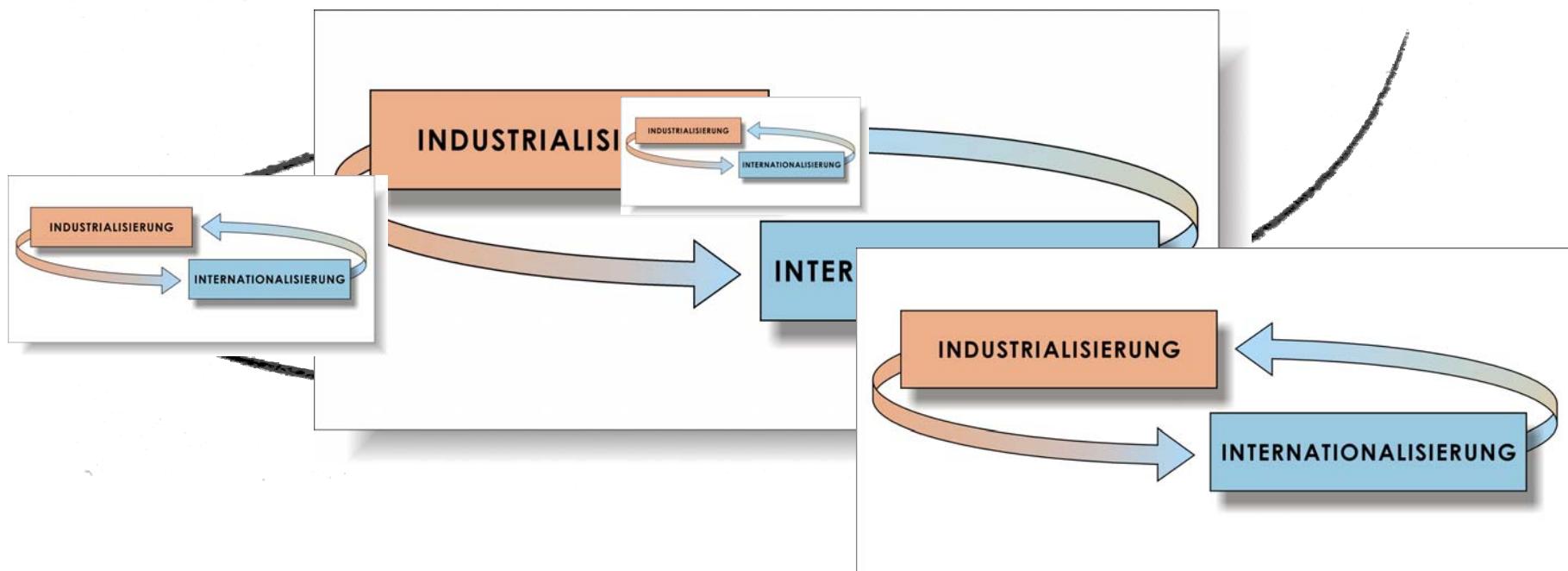
Phasen der Internationalisierung von Software und IT-Dienstleistungen

Reaktive Konzepte ...

... Strategische Handlungsfähigkeit

„Follow the Customer“	Ausdifferenzierung der Produktionskapazitäten	Global integriertes Produktionsmodell
		
Fokus: internationalisierter Vertrieb. „Opportunistische“ Internationalisierung	Markterschließung und Innovation in Hochlohnländern. Kostenvorteile in Off- und Nearshore-Ländern	Systematische Integration weltweit verteilter Standorte. Neuer Typ der Industrialisierung

Internationalisierung und Industrialisierung



Neue Entwicklungsphase
im Bereich Software-Entwicklung
und IT-Dienstleistungen

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 Assistenztätigkeiten
- 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

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

 **GlobePro**

Global erfolgreich durch
professionelle Dienstleistungsarbeit

Organisation

- 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, Kaffeecke, Wikis oder Kalibrierungsmeetings

Arbeit

- 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

Gesundheit am seidenen Faden

- 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

Herausforderungen

- 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



Global erfolgreich durch
professionelle Dienstleistungsarbeit

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>