

Tobias Kämpf, Andreas Boes, Andrea Baukrowitz, Kira Marrs

Eine global vernetzte Ökonomie braucht die Menschen

Strategische Herausforderungen für Arbeit und Qualifikation

Abschlussstagung des Förderschwerpunkts „Dienstleistungsqualität durch
professionelle Arbeit“ – Leipzig, 30. Mai 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

Agenda

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

Wandel der Arbeit und die Perspektive der Beschäftigten

Qualifizierung als strategische Herausforderung

Zentrale Umbrüche – Auf dem Weg in eine global vernetzte Ökonomie



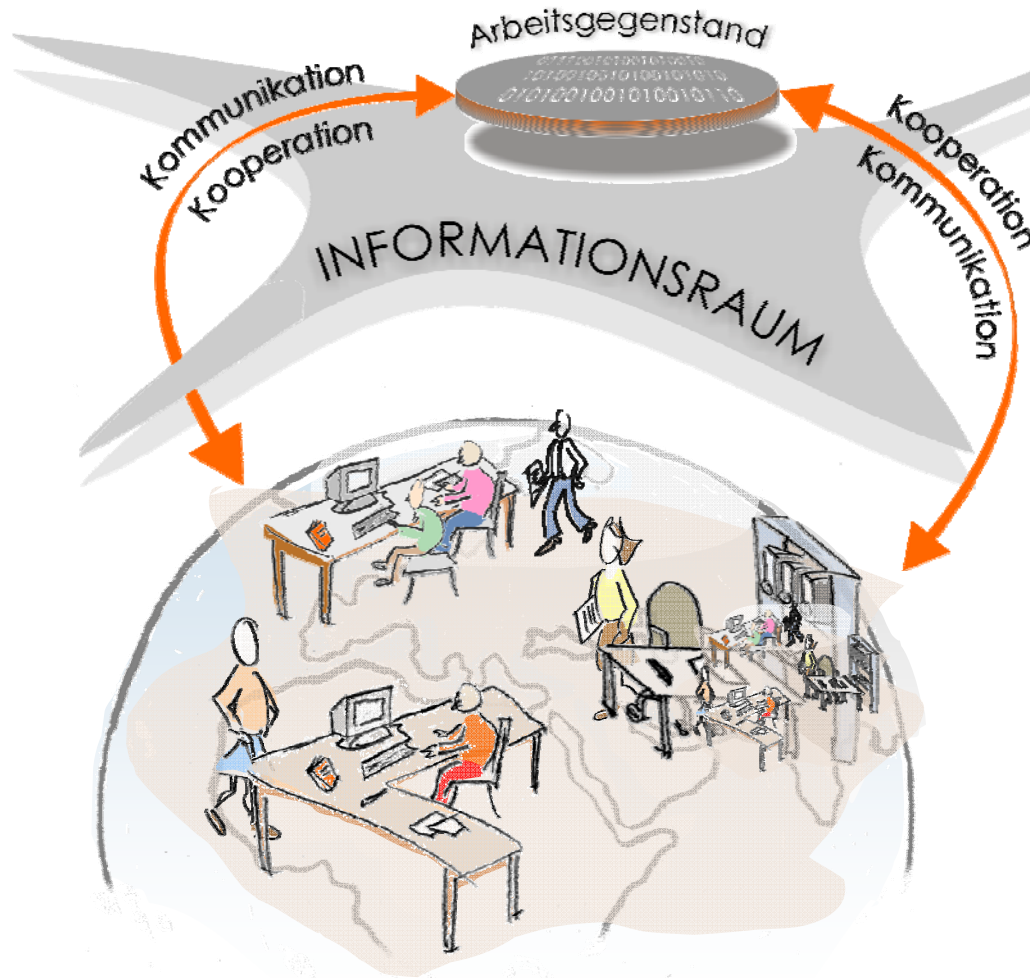
Global integriertes Unternehmen

- 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



- 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

Agenda



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

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

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“



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



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

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

Für die neue Phase der Globalisierung qualifizieren, heißt...

- ... qualifizieren für globale Handlungskontexte:
 - Neue Formen globaler Arbeitsteilung und neue Tätigkeitsfelder
 - Sich-Souverän-Bewegen-Können in einer globalisierten Arbeitswelt
 - Arbeit im globalen Informationsraum
 - Mitarbeiter befähigen, ihr berufliches Selbstverständnis in einem globalen Handlungskontext neu zu bestimmen
- ... qualifizieren für die Arbeit in und mit Prozessen:
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

Für die neue Phase der Globalisierung qualifizieren, heißt...

- ... qualifizieren in Richtung „kommunikativer Fachlichkeit“: Mitarbeiter befähigen, sich in neuer „Öffentlichkeit“ (Bultemeier 2011) zu bewegen
 - 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: Mitarbeiter befähigen, Prozesse kontinuierlich zu verbessern
 - 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

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



Global erfolgreich durch
professionelle Dienstleistungsarbeit

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

Dr. Tobias Kämpf
ISF München
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
+49 (0) 89 272921-0
<http://www.globepro.de>