



Tobias Kämpf

Internationalisierung aus der Perspektive hochqualifizierter IT-Professionals

Erfahrungen, Stimmungen und Reaktionsmuster

Beitrag zum zweiten Expertenforum des Projekts "Export IT"

St. Leon-Rot 26. Februar 2007

Internationalisierung als „brennendes Thema“ – die „Stimmung“ der Beschäftigten

- Die Stimmung der Beschäftigten schwankt zwischen zwei „Polen“: ...
- Skepsis gegenüber Internationalisierung ...
 - Angst vor Personalabbau
 - Zweifel an betriebswirtschaftlichem Erfolg
 - Misstrauen gegenüber ausländischen Standorten
- ... und Internationalisierung als unvermeidbare Notwendigkeit
 - Kostensenkung
 - Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf globalen Märkten
- Stimmung ist in Deutschland geprägt vom „Offshore-Paradigma“ → Ängste und Sorgen bestimmen in der Folge die Befindlichkeit der Beschäftigten

- Oftmals am Beginn internationaler Projekte ...
 - „Ungeplantes“ Vorgehen
 - Nicht immer einheitliche, standardisierte Prozesse, sondern auch „trial-and-error“
 - Hoher zusätzlicher Abstimmungsbedarf

 - ... in deren Verlauf sich jedoch Lern- und Reifeprozesse entfalten
 - Etablierung funktionierender Schnittstellen und Routinisierung der Kooperation
 - Arbeitsteilung wird von Beschäftigten aktiv gestaltet
 - Schrittweise Verbesserung der Zusammenarbeit

 - Zusammenarbeit mit ausländischen IT-Professionals
 - Nach anfänglicher Skepsis, oftmals positive „Überraschung“ hinsichtlich Qualität der Arbeit und Qualifikation
 - Persönlicher Kontakt als Voraussetzung für vertrauensvolle Zusammenarbeit
 - Kultureller Austausch wird häufig als persönliche Bereicherung erlebt
 - Interkulturelle Kommunikation: Sprachbarrieren oftmals schwerwiegender als kulturelle Differenzen
- ➔ Beschäftigte werden zu zentralen Akteuren in Internationalisierungsprozessen

- Diese „positiven“ Erfahrungen in der praktischen Zusammenarbeit werden jedoch häufig überlagert ...
 - ... von der Angst vor Personalabbau und
 - ... von der Sorge um die Zukunft des eigenen Standorts
- Konkurrenz statt Kooperation: es droht eine Kultur des „Misstrauens“
 - Bislang vertrauensvolle Beziehungen zum Management werden in Frage gestellt
 - Ressentiments und Vorurteile gegenüber ausländischen Kollegen belasten die Zusammenarbeit
 - Lernprozesse werden behindert
- Internationalisierung wird zu einem zentralen Ausdruck von Unsicherheit und einer insgesamt negativ wahrgenommenen Zukunftsperspektive
- ➔ Beschäftigte sehen sich als „Opfer“ der Internationalisierung

- Unsicherheit bzgl. der eigenen Zukunft
 - Mittelfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes
 - Individuelle „Beschäftigungsfähigkeit“
- Veränderung des Tätigkeitsprofils und der Arbeit
 - Sinkender Anteil reiner Programmiertätigkeiten
 - Neue Managementaufgaben
 - Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen
- Mangelnde Transparenz und Einbindung in den Internationalisierungsprozess
 - Mittelfristige Planungen und Strategien des Unternehmens
 - Vollkostenrechnung und Bilanz
 - Nicht-Berücksichtigung der Erfahrungen der Beschäftigten
 - Mangelnde Anerkennung als Experten
- Langfristige Folgen für die Wettbewerbssituation des Unternehmens
 - Know-How-Verluste und Innovationsfähigkeit
 - Betriebswirtschaftliche Bilanz und Rentabilität
 - „Was wird aus dem eigenen Standort“?

- Internationalisierung als Bedrohung...
 - Internationalisierung als Gefahr für den eigenen Arbeitsplatz und den Standort
 - Fatalistische Haltung: Man fühlt sich gegenüber dem Prozess der Internationalisierung weitgehend ohnmächtig und hilflos
 - Kaum Veränderungsbereitschaft – Festhalten an bisherigen Arbeitsroutinen und eingespielten Prozessen
 - Kein offener Widerspruch – jedoch gebremstes Engagement und verzögerter Know-How-Transfer
 - Internationalisierung wird nur widerwillig als Kostensenkungsstrategie akzeptiert – Ziel ist es, *trotz* der Internationalisierung im Unternehmen zu „überleben“

- Pragmatischer Umgang mit Internationalisierung ...
 - Internationalisierung wird als legitime Kostensenkungsstrategie akzeptiert, die jedoch u.U. mit negativen Konsequenzen für den eigenen Standort verbunden ist
 - Die schrittweise Erschließung neuer Aufgabenfelder wird zur individuellen Zukunftsstrategie
 - Man versucht Spielräume und Nischen flexibel zu nutzen, mit dem Ziel sich möglichst unersetzbar zu machen
 - Da die Internationalisierung als alternativlos erscheint, versucht man pragmatisch „das Beste daraus zu machen“

- Internationalisierung als Chance ...
 - Selbstbewusster Umgang mit der „Herausforderung“ Internationalisierung
 - Internationalisierung als Gestaltungsprojekt: Man sieht Handlungschancen und Eingriffsmöglichkeiten
 - Kompetenzerweiterung und Weiterbildung als Kern der individuellen Strategie
 - Aktive Unterstützung der Internationalisierung, um persönliche Entwicklung voran zu treiben

- Der jeweilige Umgang der Beschäftigten mit der Internationalisierung ist keine „Charakterfrage“ → systematischer Ausdruck der betrieblichen Bedingungen und der jeweils unterschiedlichen Szenarien der Internationalisierung
 - „Internationalisierung unter Druck“ & „Gefährdete Autonomie“
 - Beschäftigte erleben Internationalisierung vorwiegend als Bedrohung → Passivität und reaktives Verhalten
 - Einzelne Beschäftigte entwickeln mit Blick auf ihre Karriere jedoch auch einen pragmatischen Zugang zur Internationalisierung
 - „Internationalisierung als Erfolgsstory“
 - Beschäftigte verhalten sich überwiegend „pragmatisch“ – Leitmotto: „ich kanns nicht verhindern, also gehe ichs an“
 - Unterschwellige Ängste und latentes Bedrohungsszenario
- ➔ Entscheidend ist: Ein durchweg positiver Bezug zur Internationalisierung ist in allen Unternehmenstypen eine Ausnahme, selbst in sehr erfolgreichen Unternehmen

Schlussfolgerungen

- Es drohen Motivationsprobleme → Aktives „commitment“ erscheint den Beschäftigten unter gegebenen Bedingungen „irrational“ und gegen die eigenen Interessen gerichtet
- Voraussetzungen aus der Perspektive der Beschäftigten:
 - Professionalität
 - Stabilität
 - Transparenz
 - Vertrauen
 - Ressourcen
- Einbindung und Partizipation der Beschäftigten als Momente einer nachhaltigen Internationalisierung



Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

Tobias Kämpf
ISF München
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
+49 (0) 89 272921-0

<http://www.export-it.de>