

Qualifizieren für eine nachhaltige Globalisierung im digitalen Zeitalter

Ein Handlungsfeld für Betriebsräte

Eine neue Phase der Globalisierung verändert derzeit die Dienstleistungswirtschaft grundlegend. Auf Basis neuer Informations- und Kommunikationstechnologien ist es möglich geworden, nicht nur Waren und Güter, sondern auch Dienstleistungen global zu vertreiben und zu erbringen (vgl. Castells 1996; Tapscott/Williams 2010). Möglich geworden ist dies durch einen qualitativen Sprung in der Informatisierung, der vor allem durch den Aufstieg des Internets seit den 1990er Jahren zu einem weltweit zugänglichen offenen Netzwerk ausgelöst wurde. Es ist ein globaler »Informationsraum« (Baukrowitz/Boes 1996) entstanden, in dem weltweit geistige Tätigkeiten in neuer Qualität aneinander anschlussfähig werden und neue Potenziale der Nutzung geistiger Produktivkraft entstehen (vgl. Boes 2005a).¹

Die IT-Branche ist gleichermaßen Vorreiter und Enabler dieser Entwicklung.² Sie stellt nicht nur die technologische Basis dieser neuen Phase der Globalisierung bereit. Hier werden auch neue globale Geschäfts- und Produktionsmodelle mit besonderer Dynamik vorangetrieben. Für die Beschäftigten der IT-Branche ist dies mit einem grundlegenden Wandel von Arbeit und Qualifikation verbunden (Boes et al. 2012). Neue Formen globaler Arbeitsteilung sowie Off- und Nearshoring bringen Arbeitsplatzverluste und Verschiebungen im Personalbedarf der Unternehmen mit sich. Zudem verändern sich die Qualifikationsanforderungen an den Arbeitsplätzen durch das Arbeiten in globalen Bezügen erheblich.

Damit stellt die Globalisierung das Thema Qualifizierung neu auf die Tagesordnung von Betriebsräten in der IT-Branche. Sie müssen in den Betrieben die Personal- und Qualifikationsentwicklung verstärkt in den Blick nehmen, um Gute Arbeit und Beschäftigung zu sichern, berufliche Perspektiven zu schaffen und so die Globalisierung nachhaltig zu gestalten. Im Rahmen des Projekts »IWP-IT – Innovations- und Weiterbildungspartnerschaft zur Förderung der Qualifizierung von Beschäftigten in der IT-Branche«³ der Vereinten

1 Siehe dazu auch den Beitrag von Boes/Bultemeier/Kämpf/Lühr in diesem Band.

2 Siehe dazu auch den Beitrag von Menez/Oestreicher/Pfeiffer/Suphan in diesem Band.

3 Das ver.di-Projekt wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und vom Europäischen Sozialfonds im Rahmen des Programms »weiter bilden« (www.initiative-weiter-bilden.de) gefördert. Weitere Materialien und Informationen zum Projekt IWP-IT: www.iwp-it.de.

Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) wurden in Kooperation mit dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF München) und der Input Consulting die Herausforderungen der Globalisierung im Handlungsfeld Qualifizierung untersucht und Handlungsempfehlungen entwickelt (Baukrowitz et al. 2014).

1. IT-Branche auf dem Weg in eine global vernetzte Ökonomie

Anders als viele andere Dienstleistungsbranchen kann die IT-Branche auf eine weit zurückreichende Internationalisierungstradition aufbauen (vgl. Boes 2005b; Aspray et al. 2006). Bereits seit ihrer Entstehung kann die Branche als ein hochgradig internationalisierter Wirtschaftssektor gelten – zunächst durch internationale Vertriebs- und Produktionsstrukturen der großen Hersteller wie etwa IBM, später dann durch internationale Aktivitäten von Software- und IT-Dienstleistungsunternehmen.

Doch seit einigen Jahren sehen sich Betriebsräte in der IT-Branche vor einem neuen Setting, denn die Globalisierung ist durch qualitative Sprünge geprägt (Boes et al. 2012), die für die Unternehmen neue strategische Herausforderungen und für die Beschäftigten Umbrüche in ihrer Arbeit mit sich bringen.

In den Anfängen erfolgte die Globalisierung weitgehend nach dem *Prinzip »Follow the customer«* (»dem Kunden ins Ausland folgen«) und betraf vor allem den Vertrieb. Beschäftigte in anderen Unternehmensbereichen waren kaum betroffen. Bis heute finden sich in der Branche Unternehmen, die diese Strategie verfolgen und sich von hier aus auf die Herausforderungen einer global vernetzten Ökonomie einstellen müssen. Gegen Ende der 1990er Jahren gingen IT-Unternehmen über dieses reaktive Strategiemuster hinaus und nahmen eine strategische *Ausdifferenzierung der Produktionskapazitäten und Offshoring* in Angriff. Es wurden zunehmend Produktionsstandorte in Off- und Nearshore-Regionen aufgebaut, um Kostenvorteile zu erzielen. Im Fokus stand dabei zunächst die Verlagerung so genannter »niederwertiger« Tätigkeiten mit dem Ziel, Lohnkostenunterschiede zu nutzen. Erstmals waren damit auch Beschäftigte in der Entwicklung und im Betrieb von Software- und IT-Systemen von der Globalisierung betroffen – durch Auslagerung von Routinetätigkeiten und durch den Wandel der verbliebenen Arbeit im Zuge der neuen globalen Arbeitsteilung und der Zusammenarbeit mit »verlängerten Werkbänken«. Mittlerweile zeichnen sich in vielen Unternehmen weitere Reifungsprozesse ab. In *global integrierten Unternehmen* ist der Aufbau von ausländischen Standorten nicht (mehr) eine singuläre Maßnahme zur unmittelbaren Kostensenkung, sondern Teil einer umfassenden Neuorganisation globaler Wertschöpfungsketten (vgl. Sahay et al. 2003; Flecker/Huws 2004).

Die Fähigkeit, global aus einem Guss zu agieren und sich dabei in global verteilten Wertschöpfungsketten zu bewegen, wird zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor. Damit sind nicht mehr nur Routinetätigkeiten von Verlagerung betroffen, sondern auch »höherwertige« Aufgaben etwa in der Planung und im Design von IT-Systemen. Die globale Zusammenarbeit erfolgt hier häufiger auf Augenhöhe oder sogar unter der Bedingung, dass Projekte oder Prozesse von den Offshore- oder Nearshorestandorten aus gesteuert werden. In Vorreiterunternehmen werden darüber hinaus die Potenziale des Informationsraums für neue Formen der Integration der Beschäftigten in globale Arbeitsprozesse und die systematische Erschließung von globalen Arbeitskräfteressourcen entwickelt. Mit Konzepten wie *Cloud Working*, *Crowdsourcing* und »*Working in the open*« verflüssigen sich die Grenzen zwischen dem »Innen« und dem »Außen« des Unternehmens (Boes et al. 2014). Mit der Öffnung nach außen werden externe Arbeitskräfte und Anbieter systematisch über die Cloud eingebunden, und nach innen werden die Binnenstrukturen und darauf aufbauend das gesamte Produktionsmodell mit Anleihen an die Organisations- und Arbeitsformen der Open Source Community neu organisiert und anschlussfähig gemacht. Die Frage, ob Arbeiten intern oder extern erbracht werden sollen, kann so zum Gegenstand eines permanenten, ergebnisoffenen Entscheidungsprozesses gemacht werden.

Flankiert wird die Globalisierung in der IT-Branche von der fortschreitenden Standardisierung von Arbeitsprozessen. Während frühere Standards eher zu einer *Bürokratisierung* geführt hatten, die die Arbeitsprozesse selbst häufig nur wenig berührte, war mit Offshoring und der Ausdifferenzierung der Produktionskapazitäten ein immenser *Standardisierungsschub* verbunden, in dem sich der Umgang mit Standards veränderte. Nun werden gewachsene Arbeitsorganisationen in Bereichen und Teams systematisch auf den Prüfstand gestellt und neue Formen der Arbeitsteilung, neue Rollen und Aufgabenzuschnitte sowie neue Abläufe entlang von Prozessstandards (z. B. ITIL in den IT-Services) etabliert. Zunächst waren diese Maßnahmen noch an einem tayloristischen Industrialisierungsverständnis orientiert. Aktuell jedoch zeigen sich erste Ansätze eines »*neuen Typs der Industrialisierung*« (Boes 2004). Unternehmen suchen nach Wegen, um die individuelle »Genialität« und berufliche Erfahrung des einzelnen Entwicklers bzw. Servicemitarbeiters nicht auszuschalten, sondern in stabile Prozesse einzubinden (Boes/Kämpf 2011).

2. Globalisierung und Qualifikation:

Triebfedern des Wandels in der Praxis erkennen

Globalisierung und Standardisierung sind in der IT-Branche zwei Seiten einer Medaille und mit einem tiefgreifenden Wandel von Arbeit und Qualifikation verbunden. Um diesen Wandel nachhaltig zu gestalten, greift der gewohnte Fokus auf technikgetriebene Qualifikationsanforderungen zu kurz. Wesentliche Triebfedern des Qualifikationswandels müssen zunächst in den Globalisierungs- und Standardisierungsstrategien des Unternehmens und im Wandel der Arbeit vor Ort erkannt und analysiert werden, damit neue Qualifikationsanforderungen systematisch erkannt und in sinnvolle Qualifizierung umgesetzt werden können.

Produkte und Dienstleistungen im globalen Informationsraum

Der Wandel von Produkten und Dienstleistungen im globalen Informationsraum ist eine der greifbarsten Folgen der Digitalisierung. Digitale Dienstleistungen, die mittlerweile das gesamte Leben durchziehen, oder Produkte wie das digitale Auto sind sichtbarer Ausdruck eines paradigmatischen Sprungs, der sich für die Menschen, die diese Produkte und Services erbringen, als grundlegender Wandel ihrer Arbeit darstellt. Für IT-Beschäftigte zeigt sich dieser Sprung auf den Ebenen von Basistechnologien, Hardware, Software und Services. Die Beschäftigten der Branche sind eine hohe Veränderungsdynamik vor allem in den Technologien und eine entsprechend lernintensive Arbeit gewohnt. Doch die mit dem Internet und der Entfaltung eines globalen Informationsraums verbundenen Innovationen vollziehen sich nicht in der gewohnten schrittweisen Form. Sie erfordern vielmehr von vielen Beschäftigten einen Sprung in ihren Qualifikationen, der nicht mehr durch eine einfache Anpassungsqualifizierung zu bewältigen ist, sondern eine grundlegende Neueinstellung auf eine neue IT-Welt und deren Aufgaben erfordert.

Arbeiten in globalen Bezügen

Softwareentwicklung und IT-Services im globalen Informationsraum bedeuten heute für viele Beschäftigte ein global verteiltes Arbeiten in globalen Kooperationsbeziehungen. Auf den ersten Blick scheint sich für sie der Qualifikationsbedarf vor allem auf Englischkenntnisse und ein Verständnis für kulturelle Unterschiede zu konzentrieren, doch bei genauerem Hinsehen wird deutlich, dass das Arbeiten in globalen Bezügen zur Triebfeder eines strukturellen Wandels von Arbeit und Qualifikation wird. Denn die Globalisierung ist mit neuer Arbeitsteilung und neuen Aufgabenzuschnitten in global verteilten Prozessen verbunden. Insgesamt kommt es – insbesondere in der Zusammenarbeit mit »verlängerten Werkbänken« – zu einer stärkeren Ge-

wichtung planender und steuernder Tätigkeiten. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung ausführender Routinetätigkeiten tendenziell ab: durch Auslagerung an Offshore-Standorte, durch Übergabe dieser Aufgaben an Fremdleister oder auch durch Standardisierung und Automatisierung. Darüber hinaus stellen Kommunikation und Kooperation neue Anforderungen. Die Bewältigung und Gestaltung sozialer Situationen in einem internationalen Umfeld stellt tendenziell höhere Anforderungen nicht nur an soziale Kompetenzen, sondern an die gesamte berufliche Handlungskompetenz. Dabei sind in globalen Bezügen sehr viel mehr soziale Situationen als früher medienvermittelt. Die Kommunikation über E-Mail, soziale Dienste und Plattformen wird damit auch in Situationen zur Pflicht, in denen bisher direkteren Kommunikationswegen (z. B. Meetings oder Telefonkonferenzen) der Vorzug gegeben wurde. Die Fähigkeit, sich souverän in seinem Arbeitsumfeld zu bewegen, gerät so doppelt unter Beschuss: Es müssen unbekannte und komplexe soziale Situationen auf ungewohnten digitalen Wegen bewältigt werden.

Arbeiten in und mit Prozessen

Die Globalisierung geht mit einem Schub in der Neuorganisation und Standardisierung der Prozesse einher. Die Folgen für die Beschäftigten sind vielschichtig: Aufgaben und Zuständigkeiten werden neu gefasst und bringen neue Qualifikationsanforderungen mit sich. Der Prozess selbst wird zum Gestaltungsgegenstand und erfordert Prozesskompetenzen. Kooperationsbeziehungen in standardisierten Prozessen stellen neue Anforderungen im Bereich der Sozial- und Selbstkompetenzen. Neben der Entwicklung dieser Handlungskompetenzen liegt für die Beschäftigten jedoch die eigentliche Krux darin, sich von individuellen Arbeitstechniken und gewohnten Abläufen zu lösen. In einem Arbeitsfeld, das sich durch eine hohe technische Komplexität auszeichnet und bisher bei allen Standardisierungsbemühungen doch weitgehend auf der individuellen »Genialität« der Fachkräfte und ihren intuitiven Problemlösungsstrategien beruhte, ist dies ein schwerwiegender Eingriff, der Handlungskompetenz grundsätzlich in Frage stellen und Leistungsfähigkeit unterminieren kann.

Lernen und Wissensmanagement

Globalisierung bedeutet in der IT-Branche auch, dass sich der Umgang mit Lernen und Wissen verändert. Unternehmen verbessern in kontinuierlichen Lernschleifen ihre Produkte und Prozesse für einen globalen Markt und betreiben ein systematisches Wissensmanagement. An die Beschäftigten wird vermehrt die Anforderung gestellt, sich am »kollektiven Lernen« aktiv zu beteiligen, sich etwa in Foren oder Communities zu engagieren oder sich in

Qualifizierungspolitik 4.0

Scrum Meetings einzubringen. Sie sollen als Experten für Themen in der Organisation sichtbar sein und dafür ihre Kenntnisse und Erfahrungen aufbereiten und öffentlich kommunizieren. Abgesehen davon, dass dies für viele Beschäftigte, die sich nicht als »Digital Native« sehen, liegen die Herausforderungen in einem grundsätzlich neuen Umgang mit Wissen. Das erfordert, dass die Beschäftigten diese Aktivitäten in ihr Aufgabenverständnis einbauen. Wissen ist im IT-Bereich das zentrale »Kapital« des Einzelnen. Bisher war es eine sinnvolle Strategie, dieses Wissen zu hüten und möglichst wenig transparent zu machen, um sich berufliche Perspektiven zu eröffnen und die Gefahr von Austauschbarkeit zu reduzieren. Unternehmen haben lange Zeit diesen »Expertenmodus« unterstützt und auf das individuelle Wissen ihrer Beschäftigten gesetzt. Doch heute stehen die Beschäftigten vor der Herausforderung, ihren Umgang mit Wissen zu überdenken und Kompetenzen zu entwickeln, um sich an den Wissens- und Lernformen der Organisation beteiligen zu können.

Personalumbau und berufliche Neuorientierung

Die Globalisierung geht in vielen Fällen mit einer Verlagerung von Tätigkeiten einher, die für viele Beschäftigte den Verlust des Arbeitsplatzes bedeutet. In der Gesamtsicht auf die Branche oder auch auf große Unternehmen mündet diese Verlagerung in eine strukturelle Veränderung des Fachkräftebedarfs. In den Unternehmen verlieren umsetzende Job- bzw. Qualifikationsprofile z. B. in der Softwareentwicklung, beim Testen oder Administrationsaufgaben tendenziell an Bedeutung, planende und steuernde Profile (wie Design, Beratung, Projektmanagement) sowie Profile auf höherem Leistungsniveau (z. B. Senior Consultants, Senior Projektmanager) dagegen an Bedeutung zu. Beschäftigte stehen damit vor der Herausforderung, sich in einem strukturell veränderten Berufsfeld zu orientieren und hier – entweder akut aufgrund von Arbeitsplatzverlust oder aber vorausschauend – für sich berufliche Perspektiven zu erkennen und sich in neue Aufgabenfelder zu entwickeln. Im Berufsfeld IT, das bisher nur wenige einheitliche Berufsbilder, Aufgabenbeschreibungen oder Kompetenzprofile aufweist, die einen Rahmen für die berufliche Orientierung schaffen könnten, bestehen für die Beschäftigten und für alle anderen Akteure schon durch die mangelnde Transparenz erhebliche Hürden, berufliche Perspektiven vorausschauend zu gestalten. Neue Fachkarrieresysteme, das IT-Weiterbildungssystem und das European e-Competence Framework leisten hier zwar wichtige konzeptionelle Beiträge, die in den Unternehmen bisher aber nur wenig genutzt werden.

3. Qualifizierung neu denken:

Konzepte und Prozesse für eine nachhaltige Globalisierung

Der Druck auf Unternehmen und Beschäftigte, Qualifikationen vorausschauend für die Strategien und Innovationen von morgen zu entwickeln, wirft die Frage auf, wie weit der Umgang mit Qualifikation und Qualifizierung in der IT-Branche auf diese Herausforderungen eingestellt ist. Hier sind verschiedene Zusammenhänge zu beleuchten: Einerseits unterliegt auch die Qualifizierung dem allgemeinen Kostendruck in der Branche sowie den Reorganisationsmaßnahmen seit den 1990er Jahren. Die Personalentwicklung hat dadurch insgesamt an Bedeutung und Gestaltungskraft in IT-Unternehmen eingebüßt (Baukrowitz/Boes 2002; vgl. auch Roth 2014) und der Individualisierung von Qualifizierung und der Verantwortung für die eigene »Employability« wurde Vorschub geleistet. Andererseits sind es die Leitbilder von IT-Qualifikation sowie daran orientierte Konzepte und Instrumente, die die Fähigkeit prägen, Qualifikationsanforderungen systematisch zu erkennen, zu analysieren und sinnvolle Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln. Hier soll vor allem auf diesen zweiten Aspekt eingegangen werden. Denn die Globalisierung mit ihren Folgen für die Qualifikation stellt Anforderungen an die Konzepte und Prozesse in der Qualifizierung, die auch für Betriebsräte neu sind und von ihnen adressiert werden müssen, um ihre Qualifizierungspolitik an den Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten orientieren zu können.⁴

Orientierung auf ein ganzheitliches Leitbild beruflicher Handlungskompetenz

Das Verständnis von IT-Qualifikation ist traditionell sehr eng auf technische Fachkompetenzen fokussiert. Veränderungen der Arbeit und damit verbundener Qualifizierungsbedarf werden durch diese Brille wahrgenommen. So wird die Frage nach neuen Qualifikationsanforderungen oft mit Verweisen auf neue Technikthemen (z. B. Big Data oder Cloud Computing) beantwortet. Und gleichzeitig werden – in Reaktion auf die Entwertung von Qualifikationen – ganze Qualifikationsprofile, die an veraltete Technologien gekoppelt sind, schnell als nicht mehr einsetzbar angesehen. Aus Sicht der Beschäftigten erweist sich diese Sicht auf den Wandel von Arbeit und Qualifikation als Sackgasse. Denn mit der Globalisierung finden wesentliche Veränderungen in anderen Dimensionen beruflicher Handlungskompetenz wie Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen statt. Der bisher gewohnte Umgang mit IT-Qualifikation macht es aktuell allen Akteuren schwer, diese Veränderungen

⁴ Im Projekt IWP-IT wurden diese konzeptionellen Herausforderungen aus der Perspektive der Qualifizierungspolitik von Betriebsräten analysiert, und es wurden entsprechende Handlungsempfehlungen und Vorgehensweisen entwickelt (Baukrowitz et al. 2014).

Qualifizierungspolitik 4.0

in der Arbeit unter dem Gesichtspunkt neuer Qualifikationsanforderungen und Qualifizierung konzeptionell zu fassen. Die IT-Branche benötigt ein neues ganzheitliches Leitbild von IT-Qualifikation und entsprechende Konzepte für die Analyse von Qualifikationsbedarfen.

Entwicklung einer neuen Fachlichkeit

Auch die Fachkompetenz als eine tragende Säule der IT-Qualifikation wird mit der Globalisierung neu gefasst. War sie bisher auf technische Kompetenzen konzentriert, spiegelt sich hier nun die tendenziell abnehmende Bedeutung umsetzender, technischer Tätigkeiten wider. Stattdessen nehmen etwa planende und steuernde Tätigkeiten und Querschnittsaufgaben und damit auch andere Fachthemen (z. B. aus der Betriebswirtschaft, aus dem Vertrieb etc.) an Bedeutung zu. Um diese neuen Fachinhalte systematisch integrieren zu können, brauchen die IT-Beschäftigten ein neues Verständnis von IT-Fachlichkeit, das am gesamten Geschäftsprozess der IT orientiert ist.

Wandel beruflicher Identität

Für die Bewältigung von Veränderungen in der Arbeitswelt ist die berufliche Identität der Beschäftigten eine zentrale Instanz (Baukrowitz et al. 1994). Das Selbstbild als Berufsmensch, das Selbstkonzept eigener Fähigkeiten und die Selbstverortung in Gesellschaft und Arbeitswelt schaffen den Rahmen, um den Wandel zu reflektieren, sich z. B. für Qualifizierungsmaßnahmen zu entscheiden und neue Qualifikationen sinnvoll in das Qualifikationsprofil zu integrieren. Doch mit den Umbrüchen in der Globalisierung sehen viele IT-Beschäftigte ihre berufliche Identität untergraben. Die Entwertung umsetzender Tätigkeiten und damit verbundener (technischer) Kompetenzen sowie die Entwertung individueller Expertise und Problemlösungsstrategien stellen ihr Selbstbild als IT-Spezialist in Frage. Qualifizierungsstrategien für eine nachhaltige Globalisierung müssen das Thema »Wandel beruflicher Identität« adressieren und die Beschäftigten dabei unterstützen, sich als Berufsmenschen neu zu erfinden und so dem Qualifikationswandel Sinn zu geben.

Professionalisierung und Standardisierung von Qualifikation

Die IT ist ein Berufsfeld, in dem sich bisher nur wenige Qualifikationsstandards herausgebildet haben (Dostal 2006). Qualifikationsprofil und Ausbildungshintergrund von IT-Beschäftigten können selbst bei identischen Arbeitsplatzbeschreibungen sehr unterschiedlich sein, denn Qualifizierungs- und Karrierestrategien waren hochgradig individuell. Doch mit der Globalisierung und der Standardisierung von Prozessen ist auch ein massiver Schub in der Professionalisierung und Standardisierung von Qualifikationen ver-

bunden. Qualifizierungs- und Karrierestrategien bewegen sich in Zukunft in einem sehr viel stärker professionalisierten Berufsfeld im Spannungsfeld von Austauschbarkeit und Entwertung einerseits und Transparenz und exklusiver Abgrenzung von Zuständigkeit andererseits.

Gestaltung des Qualifizierungsprozesses

Die Globalisierung in der IT-Branche stellt hohe Anforderungen an die Fähigkeit aller Akteure im Unternehmen, den skizzierten Wandel von Arbeit und Qualifikation zu analysieren und vorausschauend Maßnahmen zur Qualifizierung abzuleiten. Wo früher Qualifizierungsentscheidungen häufig eher situativ gefällt wurden, sind heute ein strategisches Denken und funktionierende Prozesse in der Qualifizierung gefragt. Von der Strategieentwicklung über verschiedene Ebenen der Bedarfsanalyse und -planung bis hin zur Umsetzung von Maßnahmen und dem Einsatz neuer Qualifikationen am Arbeitsplatz sollten die Prozesse zeitlich und sachlich sinnvoll ineinandergreifen, um eine systematische und zeitnahe Kopplung von globalisierungsstrategischen Entscheidungen und Qualifizierungsmaßnahmen zu erreichen.

Sofern unternehmensseitig überhaupt von einer Planung und Umsetzung von Qualifizierung gesprochen werden kann, sind es in der aktuellen Unternehmenspraxis vor allem die Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Ebene der Qualifizierung sowie die Schnittstelle zwischen Qualifikations- und Personalplanung des Unternehmens und der individuellen Qualifikations- und Karriereplanung der Beschäftigten, die sich als besonders kritisch erweisen. Sind operative Planungs- und Umsetzungsschritte nicht systematisch an die Globalisierungsstrategie des Unternehmens gekoppelt und ist die Ermittlung des Qualifikations- und Personalbedarfs des Unternehmens nicht mit Qualifizierungsgesprächen und individuellen Planungsprozessen verbunden, so werden individuelle und betriebliche Strategien für eine vorausschauende Qualifikationsentwicklung gleichermaßen unterminiert.

4. Strategische Neuorientierung in der Qualifizierungspolitik

Die zentrale Bedeutung einer vorausschauenden Qualifizierung für eine nachhaltige Globalisierung auf Basis von Innovationsfähigkeit, Beschäftigungssicherheit und Guter Arbeit erfordert das Engagement von Betriebsräten für mehr und bessere vorausschauende Qualifizierung.

In vielen Unternehmen der IT-Branche gibt es bereits eine lange und erfolgreiche Tradition, sich als Betriebsrat in Weiterbildungs- und Personalentwicklungsthemen zu engagieren. Doch mit der Globalisierung und den skizzierten neuen Anforderungen an Konzepte und Prozesse in der Qualifizierung müssen auch Betriebsräte ihr Vorgehen in der Qualifizierungspolitik

Qualifizierungspolitik 4.0

auf den Prüfstand stellen. Zum Abschluss sollen deshalb die zentralen Ansatzpunkte für eine strategische Neuorientierung in der Qualifizierungspolitik von Betriebsräten skizziert werden.

Sich strategisch auf eine neue Phase der Globalisierung einstellen

Die zentrale strategische Frage ist die nach der Rolle der Qualifizierungspolitik in der neuen Phase der Globalisierung. Für Betriebsräte stand in der Phase rein kostengetriebener Offshore- und Nearshore-Strategien vor allem das Thema Personalabbau im Vordergrund. Aktivitäten zur Verhinderung der Abbaumaßnahmen und – wo diese fehlschlügen – die soziale Abfederung der Folgen über Interessenausgleich und Sozialplan prägten die strategische Orientierung des Betriebsrats. Doch diese Orientierung greift in der neuen Phase der Globalisierung zu kurz. Über die jeweils akuten Abbaumaßnahmen hinaus müssen Betriebsräte den Blick immer mehr auf die mit Globalisierung und Standardisierung einhergehenden Umbrüche richten. Für sie stellt sich die Frage, wie nachhaltig die Globalisierungsstrategie des Unternehmens ist, ob sie auch langfristig Beschäftigung sichern kann und mit welchen Maßnahmen der Betriebsrat auf Globalisierungsstrategien und ihre operative Umsetzung Einfluss nehmen kann. Qualifizierungspolitik wird zu einem wichtigen Baustein in einer auf eine nachhaltige Globalisierung gerichteten Interessenvertretung, so dass Stellenwert, Ziele und Vorgehensweisen dieses Handlungsfelds überdacht und neu gefasst werden müssen.

Am Qualifikationswandel vor Ort ansetzen

Die Qualifizierungspolitik von Betriebsräten ist bisher einerseits durch die Regelung der Rahmenbedingungen von Qualifizierung über Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen und andererseits durch eine kritische, aber eher reaktive Begleitung von Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen des Unternehmens geprägt. Doch in vielen Unternehmen zeigt sich: Regelungen kommen häufig bei den Beschäftigten nicht an und können dadurch kaum einen Beitrag für die Qualifikationsentwicklung leisten; in der betrieblichen Qualifizierungspraxis wiederum wird vor allem dort reagiert, wo das Unternehmen aktiv geworden ist. Beschäftigtengruppen außerhalb des Fokus der Personalentwicklung geraten auch bei Betriebsräten leicht aus dem Blickfeld.

Um diese Brandmauer zwischen unternehmens- oder konzernweiten Regelungen und ihrer Umsetzung zu überwinden und von einem reaktiven zu einem proaktiven Handeln in der Qualifizierungspolitik zu gelangen, ist es für Betriebsräte von zentraler Bedeutung, sich verstärkt in die Gestaltung des Qualifikationswandels vor Ort, in operativen Unternehmensbereichen, Ab-

teilungen und Teams einzuschalten. Hier helfen allgemeingültige Diagnosen und Patentrezepte nicht weiter. Sie bergen für Betriebsräte sogar die Gefahr, Beschäftigtengruppen systematisch auszublenden oder in Widerspruch zu den Anforderungen vor Ort zu geraten. Vielmehr geht es darum, eine Brücke zu schlagen zwischen den Globalisierungsstrategien im Unternehmen einerseits (und dafür z. B. ihre Informationen aus Wirtschaftsausschuss und anderen Quellen systematisch zu nutzen) und dem Wandel von Arbeit und Qualifikation aus Beschäftigtensicht andererseits (und hier danach zu fragen, welche Triebfedern auf Arbeit und Qualifikation einwirken und wie die Beschäftigten – unter Berücksichtigung der skizzierten konzeptionellen Herausforderungen – systematisch durch Qualifizierung unterstützt werden können). Damit kann eine wesentliche Grundlage für ein aktives Handeln, ausgerichtet an den Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten, geschaffen werden, in dem sich die Potenziale zentral getroffener Vereinbarungen und Regelungen entfalten können.

Qualifizierung zu einem kollektiven Thema machen

Das Thema Qualifizierung ist wie kaum ein anderes von einer zunehmenden Individualisierung geprägt. »Lebenslanges Lernen« und individuelle Verantwortung für die eigene »Employability« sind mittlerweile zu einem Mantra geworden, in das häufig nicht nur Führungskräfte und Personalentwickler einstimmen, sondern auch Beschäftigte und Betriebsräte.

Um die Qualifizierungspolitik als Baustein für eine nachhaltige Globalisierung anzulegen und dabei am Qualifikationswandel vor Ort und den Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten ansetzen zu können, müssen Betriebsräte diesem Individualisierungstrend aktiv entgegentreten. Qualifikation muss zu einem kollektiven Thema werden, in dem sich gemeinsam getragene Qualifizierungsinteressen und individuelle Sichtweisen verbinden und so die Basis für ein kollektives Handeln geschaffen wird. Gelingt dies nicht, treffen Betriebsräte schnell auch bei den Beschäftigten auf Ablehnung und Misstrauen gegenüber Versuchen, in individuelle Strategien im Umgang mit Qualifikation einzugreifen.

Dreh- und Angelpunkt ist dabei die aktive Einbeziehung der Beschäftigten in die Qualifizierungspolitik – sowohl als Experten für den Wandel von Arbeit und Qualifikation als auch als wichtiger Akteur in der Formulierung und Durchsetzung von Qualifizierungsinteressen (etwa in Qualifizierungsgesprächen, in Abteilungs- und Projektsitzungen). Die Kommunikation des Themas Globalisierung und Qualifikation kann deshalb kein Monolog sein, in dem Informationen nur in eine Richtung, vom Betriebsrat zu den Beschäftigten, fließen. Vielmehr geht es darum, die Kommunikation als Dialog und als ge-

Qualifizierungspolitik 4.0

meinsamen Prozess der Analyse und Gestaltung des Qualifikationswandels in der globalen IT-Branche anzulegen.

Literatur

- Aspray, W./Mayadas, F./Vardi, M. (2006): Globalization and Offshoring of Software. A Report of the ACM Job Migration Task Force. Forschungsbericht der Association for Computing Machinery.
- Baukrowitz, A./Boes, A. (1996): Arbeit in der »Informationsgesellschaft«. Einige grundsätzliche Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive. In: Schmiede, R. (Hg.): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der »Informationsgesellschaft«. Berlin: edition sigma, S. 129–158.
- Baukrowitz, A./Boes, A. (2002): Weiterbildung in der IT-Industrie. In: WSI-Mitteilungen 55 (1), S. 10–18.
- Baukrowitz, A./Boes, A./Kämpf, T./Marrs, K. (2014): Qualifizieren für eine nachhaltige Globalisierung als Handlungsfeld für den Betriebsrat. Herausgegeben von ver.di.
- Baukrowitz, A./Boes, A./Eckhardt, B./Hütten, U./Jung, U./Michelsen, K./Zetzmann, M. (1994): Software als Arbeit gestalten. Konzeptionelle Neuorientierung der Aus- und Weiterbildung von Computerspezialisten. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Boes, A. (2004): Offshoring in der IT-Industrie. Strategien der Internationalisierung und Auslagerung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen. In: Boes, A./Schwemmler, M. (Hg.): Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen. Düsseldorf: edition der Hans-Böckler-Stiftung, S. 9–140.
- Boes, A. (2005a): Informatisierung. In: SOFI/IAB/ISF München/INIFES (Hg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeits- und Lebensweisen. Erster Bericht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 211–244.
- Boes, A. (2005b): Auf dem Weg in die Sackgasse? Internationalisierung im Feld Software und IT-Services. In: Boes, A./Schwemmler, M. (Hg.): Bangalore statt Böblingen? Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor. Hamburg: VSA, S. 13–65.
- Boes, A./Baukrowitz, A./Kämpf, T./Marrs, K. (Hg.) (2012): Qualifizieren für eine global vernetzte Ökonomie. Vorreiter IT-Branche: Analysen, Erfolgsfaktoren, Best Practices. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Boes, A./Kämpf, T. (2011): Global verteilte Kopfarbeit. Offshoring und der Wandel der Arbeitsbeziehungen. Berlin: edition sigma.
- Boes, A./Kämpf, T./Langes, B./Lühr, T./Steglich, S. (2014b): Cloudworking und die Zukunft der Arbeit. Herausgegeben von der Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung (BTQ) im Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e. V./Input Consulting GmbH Stuttgart, BTQ Kassel, Kassel/Stuttgart.
- Castells, M. (1996): The Rise of the Network Society. Oxford: Blackwell.
- Dostal, W. (2006): Berufsgenese – ein Forschungsfeld der Berufsforschung, erläutert am Beispiel der Computerberufe. Nürnberg: IAB.
- Roth, I. (2014): Die Arbeitsbedingungen in der IT-Dienstleistungsbranche aus Sicht der Beschäftigten. Herausgegeben vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin. Online verfügbar unter: <http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialienundstudien>.
- Tapscott, D./Williams, A. D. (2010): Makrowikinomics. Rebooting Business and the World. London: Atlantic Books.