

IT und Management: kurze Hintergrundinformation

Der gezielte Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung ist für Unternehmen ein Wettbewerbsfaktor geworden. Die Verdichtung von Informationen und Prozessen zwischen Abteilungen eines Unternehmens sowie Unternehmensteilen, die zunehmende Integration von Kunden und Lieferanten und die Bereitstellung von Informationen für alle Mitglieder einer Organisation bedingen sehr unterschiedliche Anforderungen an Software. Der Anbieter der Software will zunächst einmal Geld verdienen und ist am Aufbau einer langfristigen Beziehung interessiert. Das Management interessiert sich für effektive unternehmensweite Kommunikation, für strategisches Controlling als Grundlage für weit reichende Entscheidungen, für Kostenreduktion und angepasste Lösungen. Die internen EDV-Fachleute stehen vor der Aufgabe, eine neue Software unternehmensweit zu implementieren und die Nutzer zu schulen. Der einzelne Nutzer möchte sich auf seine Aufgaben konzentrieren und sucht nach einer Software, die ihm die Arbeit erleichtert.

Bei der Einführung neuer Software oder auch der Erweiterung vorhandener sollte die Planung zwei Ebenen gut in den Blick nehmen. Dies kann dazu beitragen, Kosten zu senken, Erwartungen auf ein realistisches Niveau zu heben bzw. zu senken und die Achtsamkeit bei den an der Veränderung beteiligten Personen zu wecken. Die beiden Ebenen sind die der Organisation und des Individuums.

Auf der Ebene der Organisation gibt es zwei Gründe dafür, dass sich IT-Projekte als aufwändig und teuer erweisen:

1. Es fehlt an einer IT-Strategie. Dies wird bewusst, wenn bei der Planung einer neuen Software nach Perspektiven in den Geschäftsfeldern gefragt wird. Diese können durchaus formuliert sein, aber eine Integration der EDV wurde bislang nicht berücksichtigt. „Das wird schon gehen“, ist eine häufig unhinterfragte Annahme, die auf Hoffnungen, Erwartungen und fehlender Technologiekompetenz beruht. Man kann nicht erwarten, dass Manager bei der Komplexität der in der EDV abgebildeten Prozesse die dafür notwendige analytische und praktische Kompetenz mitbringen. Es empfiehlt sich eine frühzeitige Einbindung von EDV-Fachleuten in neue strategische Überlegungen. Die IT-Strategie ist eine abhängige Variable der Unternehmensstrategie und beeinflusst diese zugleich. Es kommt auf eine regelmäßige Rückkopplung an. Wenn das Fehlen einer IT-Strategie bewusst, muss man sich nicht erschrecken. Es kommt nun auf eine Integration an. Unterbleibt diese, können die erwähnten hohen Kosten und Unangepasstheit des Systems die unangenehmen Folgen sein.
2. Es fehlt an Einblick in die bestehenden Strukturen. Viele Insellösungen, d.h. direkt vom Nutzer an seinem Arbeitsplatz entwickelte und von ihm gepflegte Anwendungen, seien es Finanzdaten in Exceltabellen oder Adressdaten mit Zusatzinformationen in kleinen Datenbanken, können wegen ihrer Insellage bei der Strategiefindung nicht berücksichtigt werden. So bleiben wichtige Informationen für das Unternehmen außerhalb des Systems.

Auf der Ebene des Individuums sind ebenfalls zwei Gründe zu nennen:

1. Die Nutzer erkennen die Tragweite einer neuen Software nicht. Techniker und Nutzer sprechen unterschiedliche Sprachen. Die Verzweigungen alltäglicher Entscheidungsprozesse an einem Arbeitsplatz (wenn der Kunde "a" will, löst er die Prozesse "1-4" aus, will er "b", löst er die Prozesse "5-9" aus; in diesen Prozessen bestehen viele Verzweigungen) muss der Techniker in langwierigen Analysen nachvollziehen; Missverständnisse sind nicht auszuschließen. Umgekehrt versteht der Nutzer die Sprache der Techniker nicht; er fühlt sich oftmals gar nicht erst angesprochen. Und selbst innerhalb einer kleinen Gruppe von Nutzern besteht selten Übereinstimmung darüber, welchem Prozess welche Bedeutung beigemessen wird. Unterschiedliche Bearbeitungsmomente verändern die Blickwinkel auf das System.

2. Die Insellösungen bieten dem Einzelnen zwei gewaltige Vorteile: Es haben nicht alle Zutritt zu dieser Insel, der Einblick in die Daten ist also begrenzt; und die eigene Handlungskompetenz ist mit den Insellösungen gewährleistet, denn die Bearbeitungsschritte sind klar. Innerhalb einer großen Software scheint beides gefährdet.

Das Management muss die Veränderungsprozesse, die durch einen neuen EDV-Einsatz ausgelöst werden, in dreifacher Hinsicht steuern:

1. Es muss die angestrebte Veränderung mit ihren Implikationen erläutern, begründen und unterstützen. Es muss also für die Mitarbeiter gedeutet und erkennbar werden, in welche Richtung sich das Unternehmen weiter entwickeln wird.
2. Es muss Verantwortliche während des Veränderungsprozesses benennen und dies unter Umständen mit Linienvorgesetzten klären (Projektorganisation). Die Verantwortlichen sollten sich mit dem oberen Management regelmäßig beraten.
3. Es muss den Mitarbeitern die Sicherheit vermitteln, dass die veränderten Bedingungen zu bewältigen sind. Daher sollten bereits in der Startphase Schulungen und Weiterbildung konzipiert werden. Themen sind neben der fachlich ausgerichteten Nutzerkompetenz auch weitergehende Fragen wie

- ⇒ neue individuelle Handlungsmöglichkeiten erkennen
- ⇒ neue Handlungsmöglichkeiten im Team erkennen
- ⇒ Rollen- und Aufgabenverteilung im Team reflektieren
- ⇒ neue Formen der Zusammenarbeit organisieren
- ⇒ Zielsetzungen operationalisieren
- ⇒ Erfolgskriterien definieren

EDV-Systeme werden aufgrund der Kommunikationen zwischen Managern, Nutzern und Programmierern geschaffen oder angeschafft. Für das Management und die EDV-Fachleute in einer Organisation bedeuten die genannten Überlegungen, dass sie einen komplexen Prozess, der wenige Möglichkeiten der lehrreichen „Versuch-und-Irrtum-Methode“ bietet, gezielt moderieren müssen. Mit Methoden der Organisationsberatung können diese Verständigungs- und Zielfindungsprozesse hilfreich unterstützt und das Organisationswissen gepflegt werden. Dieses Wissen geht in Zeiten hektischer Veränderung häufig unter – mit reuevollen Rückblicken am Projektende.

Die Methoden der Beratung werden zusammen mit den Verantwortlichen in einer Organisation sorgfältig konzipiert, die Dauer und der Umfang der Beratung werden geklärt und Ziele vereinbart. Ein Beratertag kostet 1.600,00 EUR.