

IT

MITTEL STAND

IT-BUSINESS IM MITTELSTAND



Im Interview

Stefan Rac, Kaufmännischer Leiter
beim technischen Dienstleister ABB
Service GmbH Bobingen

Seite 20

ERP-WARTUNGS- GEBÜHREN

Anwender erwarten
Verhandlungsbereitschaft
Seite 26

KUNDENBEZIEHUNGS- MANAGEMENT

Sehen, was nicht sichtbar ist
Seite 44

SICHERHEIT

Schutz geistigen Eigentums
Seite 58

Flexibler

ABB SERVICE GMBH BOBINGEN

Standard

Kommentar

Höhere Anforderungen vage formuliert

Die IT-Abteilungen werden von ihren internen Auftraggebern immer mehr gefordert und ihre Entscheidungsträger stehen zwischen den Anforderungen des Unternehmens sowie den Bedürfnissen der Mitarbeiter.

Wie sollen sie damit umgehen?

Die IT-Bereiche mittelständischer Unternehmen stehen mehr denn je unter Zugzwang: immer komplexere Märkte erfordern immer komplexere Abbilder in der IT, das eigene Unternehmen begreift sich zunehmend als interner Kunde mit allen Anforderungen eines Kunden und der zunehmende Ergebnisdruck soll auch über sofort funktionierende IT-Lösungen kompensiert werden. Hinzu kommt, dass strategische und operative Aufgaben an IT-Abteilungen oft vage formuliert und damit nicht konkret umsetzbar sind. „Macht ihr das mal, ihr seid doch unsere ITler!“ scheint ein beliebtes Motto zu sein.

Die IT-Entscheidungsträger stecken nun in der Zwickmühle: Einerseits müssen Sie den Ansprüchen ihrer internen Auftraggeber gerecht werden, andererseits aber auch die Motivation ihrer Mitarbeiter und Projektteams hochhalten. Und trotz dieser Schwierigkeiten gelingt die Gradwanderung zwischen hoher Erwartung auf der einen und enormem Druck auf der anderen Seite immer wieder – nämlich dann, wenn mindestens vier Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Eine präzise Auftragsklärung: Folgt man dem Gedanken, auch der interne Kunde sei ein Kunde, dann ist der interne Auftraggeber auch als solcher zu behandeln. Nehme ich den Auftrag dieses Auftraggebers an, muss ich auch sicher sein, ihn genau so erfüllen zu können. Das wird im hektischen Alltag gerne übersehen:

Oft werden vage Wünsche gleich als Auftrag akzeptiert und an Mitarbeiter und Projektteams weitergegeben. Diese wissen jedoch nicht, wie der Auftrag optimal zu operationalisieren ist und werden unzufrieden. Der Auftraggeber beschwert sich über die schlechte Abwicklung und ein Teufelskreis entsteht.



Gudrun Happich unterstützt Führungskräfte mittelständischer Unternehmen u.a. bei Fragen der Mitarbeiterführung und des Selbstmanagements

Entscheidend ist daher: Was genau braucht der interne Kunde? Wie soll sich die Lösung im Alltag auswirken? Welcher strategische Zweck soll erfüllt werden? Welchen Preis gemessen in Aufwand und Mitarbeiterkapazitäten ist der Projekt-auftraggeber bereit zu zahlen? Es lohnt sich solche Fragen intensiv zu stellen – für ein gutes Ergebnis und zufriedene Mitarbeiter.

2. Eine Auswahl der richtigen IT-Mitarbeiter: Diese findet oft nach fachlichen Kriterien statt und selten nach persönlichen.

Doch erst das Zusammenspiel von Fachkompetenz und der richtigen Persönlichkeit sichert, dass jeder Mitarbeiter im genau richtigen Maße gefordert wird. Wichtig ist, wie der Mitarbeiter das Ziel und die strategische Konsequenz des Projekts sieht? Wie würde er persönlich vorgehen? Kann er das Projekt motiviert anpacken?

3. Die richtigen Leistungsbedingungen für jeden Mitarbeiter:

Nicht jeder Mitarbeiter braucht die gleichen Bedingungen um gut zu arbeiten. Gleich zu Beginn sollte einige Zeit für das Schaffen guter Bedingungen aufgebracht werden. Es geht nicht darum, ein Wunschkonzert einzuleiten, sondern um bestimmte Rahmenparameter: Position im Projekt, Ergebnisverantwortung, Grad der technischen Aufgaben und Grad der Kommunikationsaufgaben, Ergebnisverantwortung, Reportpflichten etc. Nur wer unter seinen Leistungsbedingungen arbeitet, arbeitet gut.

4. Regelmäßige Rückmeldung: Wird gewartet bis das Projekt beendet ist und die Ergebnisse in Form von Zahlen vorliegen, ist es für Mitarbeitermotivation und Einflussnahme zu spät. Auch während einer IT-Aufgabe brauchen Mitarbeiter einen „emotionalen Zwischenstand“, wie das Projekt läuft, wie sich die Zusammenarbeit gestaltet und wo der eigene Motivationspegel steht. Führungskräfte helfen ihren Mitarbeitern, indem Sie regelmäßig und systematisch kurze Rückmeldung gibt. **← Gudrun Happich**