

KARRIERE IN DER IT

Laut einer Umfrage des Branchenverbandes Bitkom bei 1500 Unternehmen gibt es derzeit 45 000 offene Stellen: 19 000 bei Herstellern in der IT- und Kommunikationsbranche, 26 000 in Anwenderbranchen wie der Automobilindustrie, dem Maschinen- und Anlagenbau.



Neue Geschäftsfelder erfordern neue Strategien

Ein Unternehmen ist kein starres Gebilde – und auch die internen IT-Experten können für eine Optimierung der Prozesse sorgen

Der betriebswirtschaftlichen Standardsoftware kommt eine große Bedeutung zu: Mit ihr lassen sich Einkauf, Lagerhaltung, Produktion, Marketing und Verkauf steuern. Meist handelt es sich um komplexe Systeme, von denen der einzelne Beschäftigte an seinem Arbeitsplatz nur einen kleinen Ausschnitt wahrnimmt. Ein Controller zum Beispiel schaut sich nur die Kostenstellen und Bilanzen an, ein Disponent nur die Lagerbestände und die Bestellungen. Doch ein Unternehmen ist kein starres Gebilde, in dem die Abläufe über Jahre unverändert bleiben. Durch neue Geschäftsfelder und Strategien, Fusionen und Übernahmen sind neue Prozesse erforderlich, die sich auch in der betriebswirtschaftlichen Software widerspiegeln müssen. Es gibt also immer wieder Optimierungsbedarf, für den dann meistens externe IT-Berater ins Haus geholt werden.

Ein mittelständisches Produktionsunternehmen aus Hessen, der Automatisierungsspezialist LTi Drives, hat das Problem auf andere Weise gelöst: Die Mitarbeiter ermittelten die nötigen Anpassungen in Eigenregie. Unterstützung bekam das Unternehmen dabei vom Münchner Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), das im Rahmen des Forschungsprojekts Integriert Firmen suchte, die bereit waren, eine „prozessbezogene dynamische Integration von unten“ mitzugehen. „Lti Drives brachte die nötige Firmenkultur mit“, sagt die Arbeitssoziologin Sabine Pfeiffer, die das Projekt federführend betreute. „Natürlich behaupten heute alle Unternehmen von sich, dass sie mitarbeiterorientiert führen, aber Lti ist da sicherlich eine Ausnahme.“ Als Gründe nennt sie die überschaubare Größe der Firma von 250 Mitarbeitern, die Inhaber, die „nicht nur führen, sondern auch arbeiten“ sowie das nicht vorhandene Hierarchiegefälle – „jeder Mitarbeiter kann den Inhaber ansprechen, wenn

dieser durch die Produktion geht“. Man habe in der Fertigung bereits seit 1994 Gruppenarbeit eingeführt, sagt Eberhard Schmauch, Prokurist und Produktionsleiter: „Jedes Team stellt ein Produkt her, für das es selbst verantwortlich ist. Die Mitarbeiter können ihren Arbeitsplatz innerhalb der Gruppe selbst gestalten, da macht keine Arbeitsvorbereitung Vorgaben.“

Benötigt eines der Teams gerade weniger Mitarbeiter, wechseln die überzähligen Kollegen in andere Gruppen – das verhindert eine Lagerbildung. Die Optimierung der betriebswirtschaftlichen Standardsoftware begann im März 2005 mit Einzelinterviews mit den Produktionsmitarbeitern sowie den Vorgesetzten aus den Bereichen IT,

Controlling und Produktion. Das Fazit war, vor allem auch für die IT-Abteilung, erschütternd: Mehr als 80 konkrete Vorschläge galt es im System umzusetzen.

Doch die Projektbeteiligten wollten ja nicht den klassischen Weg mit externen Beratern beschreiten. Zwar gab es ein Koordinationsteam aus Geschäftsführung, Produktions- und IT-Leiter, aber „die Hauptarbeit leisteten zwei Projektgruppen: die Infonauten und die Baanies“, sagt Schmauch.

Das „Infonauten“-Team bildeten neun Beschäftigte aus Teilen der Produktion wie Fertigung, Arbeitsvorbereitung und Wareneingang. „Alle arbeiteten mit der Software im Alltag, waren also keine Führungskräfte“, erläutert Schmauch. Die „Baanies“

(angelehnt an den Namen der Software) setzten sich aus jeweils einem Vertreter der Abteilungen Controlling, IT und Produktion zusammen. Denn jede Änderung im System, die aus diesen Abteilungen initiiert wird, hat unmittelbaren Einfluss auf die anderen beiden Abteilungen. „Auch hier handelte es sich nicht um Vorgesetzte, sondern um den IT-Mitarbeiter, der die Software tatsächlich anpasst, den Controller, der jeden Tag mit den Daten arbeitet, sowie einen Mitarbeiter aus der Fertigung, der die dortigen Anforderungen aus dem Effeff kennt“, so Schmauch.

Die Aufgabe für Infonauten und Baanies lautete nun, die zwingend erforderlichen Änderungen zu identifizieren und argumentativ gegenüber der Geschäftsleitung zu un-

termauern. Unter den Infonauten waren angelernte Kräfte, Facharbeiter, kaufmännische Angestellte und Ingenieure. „Jeder hatte eine naturgemäß eingeschränkte Sichtweise auf die Systemnutzung“, sagt Soziologin Pfeiffer. „Viele wussten nichts über die zugrundeliegenden Prozesse oder Konzepte.“ Ein intensiver Lernprozess, weg von der Schlüssellock- zu einer Überfliegerperspektive, war also erforderlich, den die ISF-Forscher begleiteten und für den sie Methoden zum selbstgesteuerten Lernen im Arbeitsprozess entwickelt hatten.

Hierzu gehörte beispielsweise, dass sich jeweils zwei der Infonauten gegenseitig an ihren Arbeitsplätzen besuchten, um den Umgang des anderen mit der Software zu verstehen. Ähnlich verfahren die Infonauten mit einzelnen Abläufen, die sie durchs gesamte Unternehmen verfolgten, beispielsweise von der Bestellung bis zur Auslieferung eines Produkts. „Wichtig war es, Baanies und Infonauten erst spät an einen gemeinsamen Tisch zu bringen“, sagt Pfeiffer, „denn zu Beginn trauten die Baanies ihren Kollegen nur wenig Gestaltungskompetenz zu. Tenor: Die müssten erst mal so richtig geschult werden.“

Auch für die Projektkoordination war diese Phase eine Herausforderung. „Wir wussten nicht, was abließ“, erinnert sich Schmauch, „so etwas muss man erst mal aushalten können.“ Soziologin Pfeiffer ist sich sicher, „dass viele Unternehmen das Projekt in dieser Phase abgebrochen hätten“. Die Lti-Führung glaubte jedoch an ihre Mitarbeiter – zu Recht: Die in der Software hinterlegten Prozesse decken sich nun viel stärker mit den tatsächlichen Arbeitsabläufen des Unternehmens.

Michael Vogel

MEHRHEIT IST ZUFRIEDEN MIT DER IT-ABTEILUNG

Deutschlands Arbeitnehmer bescheinigen ihren IT-Abteilungen mehrheitlich eine gute Arbeit. Zu diesem Ergebnis kommt das IT Excellence Benchmark 2008. Die IT-Zufriedenheitsstudie wurde vom IT-Wirtschaftsmagazin CIO in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität München und dem Beratungshaus bgm unter 16 000 Mitarbeitern durchgeführt. Demnach sind insgesamt 86 Prozent mit den Leistungen der IT in ihren Unternehmen sehr zufrieden oder zufrieden. 13 Prozent sind weniger zufrieden oder unzufrieden, ein Prozent machte keine Angabe.

Damit hat sich der Wert gegenüber dem vergangenen Jahr noch einmal verbessert. 2007 erzielten die IT-Abteilungen auf einer Skala von 1 bis 5 einen Leistungswert von durchschnittlich 2,73. In diesem Jahr liegt der Wert bei

2,58. Den hohen Stellenwert der IT im Unternehmen unterstreicht zudem die Tatsache, dass 62 Prozent den Beitrag der IT-Abteilung zum unternehmerischen Erfolg als „sehr hoch“ beziehungsweise „hoch“ einschätzen.

IT-Abteilungen ernten vor allem Lob für ihre Präsenz und ihr Problembewusstsein. So wissen rund drei Viertel der Befragten (76 Prozent), an wen sie sich bei Fragen wenden müssen; 72 Prozent fühlen sich von der IT-Abteilung ernst genommen. „Dass IT-Mitarbeiter abweisend oder arrogant auf Anwender reagieren, muss verneint werden – auch wenn immerhin neun Prozent dieser Meinung sind“, sagt CIO-Chefredakteur Horst Elleremann.

Doch das IT Excellence Benchmark zeigt auch Entwicklungspotenzial auf. So fühlt sich fast ein Viertel (22 Pro-

zent) der Befragten nicht ausreichend darüber informiert, wenn die Lösung eines Problems länger dauert als geplant. Nachholbedarf gibt es weiterhin in puncto Weiterbildung. Bereits im vergangenen Jahr äußerte sich ein Drittel der Befragten unzufrieden darüber. Der Zufriedenheitswert für IT-Schulungen ist mit 3,07 wiederum der schlechteste von allen; 24 Prozent sind unzufrieden und 23 Prozent machen keine Angaben, was laut CIO darauf schließen lässt, dass das Angebot großen Teilen der Belegschaft unbekannt ist.

Den Trend zur mobilen IT beurteilen 62 Prozent eher positiv. Für sie überwiegen die Vorteile. Fast jeder Zehnte (8 Prozent) dagegen übt massive Kritik an der ständigen Erreichbarkeit und der damit verbundenen Auswirkungen auf das Privatleben. hf

■ Sabine Pfeiffer, Tobias Ritter, Eric Treske: Work Based Usability. ISF München. 15 €