



Xpert.press

Christa Weidner

Let's do IT

 Springer Vieweg

Xpert.press

Die Reihe **Xpert.press** vermittelt Professionals in den Bereichen Softwareentwicklung, Internettechnologie und IT-Management aktuell und kompetent relevantes Fachwissen über Technologien und Produkte zur Entwicklung und Anwendung moderner Informationstechnologien.

Christa Weidner

Let's do IT

Business-IT-Alignment im Dialog erreichen

Christa Weidner
Aschheim
Deutschland

ISSN 1439-5428

ISBN 978-3-642-32830-5

ISBN 978-3-642-32831-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-642-32831-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Vieweg ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-vieweg.de

Vorwort

Als ich verstanden hatte, wie einfach und logisch so ein Computer und Software funktioniert, begann meine berufliche Karriere.

Ich hatte das Glück, sehr früh jemanden gefunden zu haben, der mir die Computerei mit Ruhe und Geduld näher brachte. Aus einem Computer und Technik ablehnenden Wesen wurde eine begeisterte IT-Kauffrau. Mir gefiel die Logik und Struktur, mit der diese Geräte funktionierten und sich steuern ließen. Deshalb übernahm ich die Rolle des Vermittlers, Vermittler zwischen Business und IT. Ich Sorge dafür, dass die Anwender mit den eingeführten IT-Systemen auch wirklich arbeiten können. Innerhalb der Trainings musste ich immer wieder hören, wie wenig die Software zu dem passt, was die Anwender wirklich brauchten. Das Wissen dafür war in den Unternehmen vorhanden, ist aber nicht in die Entwicklung mit eingeflossen. Enttäuschung, Frustration und Widerstand machen sich als Folge bei den Anwendern breit.

Deshalb machte ich mich auf die Suche nach Möglichkeiten und Methoden, die es schaffen, dass dieses Wissen den Projekten zur Verfügung steht. Und ich bin fündig geworden. Doch lesen Sie selbst.

Und, wie sollte es anders sein: So kurz vor Übergabe des Manuskripts für dieses Buch gibt es dann auch noch eine technische Panne. Eine Geschichte, die das Leben schreibt: Die Festplatte meines Computers gibt den Geist auf. Und ich bekomme nochmals ganz deutlich vor Augen geführt, wie es ist, wenn Unternehmen sich nur auf Technik konzentrieren und dabei übersehen, dass es Menschen gibt, die diese Technik nutzen, um ihre Arbeit zu erledigen. Auch für dieses Unternehmen sitzt das Problem sicher vor der Tastatur.

Dieses Buch wäre sicherlich nie geschrieben worden ohne einige der Menschen, die mich dazu ermutigt haben. Der Wunsch, ein Buch zu schreiben, begleitet mich schon, seit ich lesen kann. Endlich habe ich mir diesen Wunsch erfüllt. Einen großen Anteil daran haben:

- **Mein Mann Johannes**, der seit unserem Kennenlernen einen unerschütterlichen Glauben in meine Fähigkeiten hat. Er hat für dieses Buch auf vieles verzichtet und hat mir immer den Rücken freigehalten, wenn mal wieder die Schreibwerkstatt angesagt war. Und das sind nur zwei Gründe, für die ich ihn liebe.

- **Jana Aimée**, die trotz ihrer Vorbereitung für das Abitur Zeit fand, um öfter mit Picasso Gassi zu gehen und mir auch immer wieder mal Dampf machte, wenn ich das Gefühl hatte, dass mir nichts mehr einfällt.
- **Dr. Charles Savage** aus München, der mich bereits 2005 auf Methoden aufmerksam machte, die Dialog und Mitwirkung ermöglichen.
- **Dr. Petra Bock**, aus Berlin die mich dabei unterstützt hat, dass die Idee in einem schlüssigen Exposé niedergeschrieben wurde.
- **Christiane Geldmacher** aus Wiesbaden, die mich bei diesem Projekt als Lektorin unterstützte. Sie hat darauf geachtet, dass ich Texte schreibe, die Sie gerne lesen. Sie war streng mit mir, aber hat die Klarheit geschaffen, die ein gutes Buch braucht.
- Und dann gibt es noch meine Kunden mit ihren Projekten, die mir zu den vielen interessanten Erfahrungen und Erlebnissen verholfen haben. Die mir ermöglichten, neue Methoden auszuprobieren und Ideen zu realisieren.
- Nicht zu vergessen all die anderen Menschen, Freunde und Bekannte, die mich ermutigt, begleitet, beraten und bestaunt haben und die mir dabei halfen, das richtige Thema zu finden.

Let's do IT.

Ihre & Eure Christa Weidner

PS: Die Zeichnungen, die Sie in diesem Buch finden, habe ich alle selbst erstellt. Die Anregungen dazu habe ich in der Buchreihe bikablo® gefunden.

Inhaltsverzeichnis

1 Die ungehobenen Schätze der IT	1
1.1 Unfassbar!	1
1.2 Aus der Praxis für die Praxis	3
1.3 Soziales Alignment	8
1.4 Von Fürsten und Fürstentümern	10
1.5 Lust statt Frust	11
Literatur	13
2 IT ist auch ein People Business.	15
2.1 Human Capital	16
2.2 Die Mitmach-Generation	17
2.3 Wertschätzung ist die Liebe im Business	18
2.4 Vertrauen ist gut	20
2.5 Wie kann Verantwortung entstehen?	21
Literatur	22
3 Change Management inklusive!	23
3.1 Veränderung ist ein Prozess	24
3.2 Führung vor der leeren Leinwand: Inspiriere!	27
3.3 Die 7 Phasen der THEORIE U	27
3.4 Die Stimmen der Verhinderung	29
Literatur	29
4 Informationen werden Wissen.	31
4.1 Die Magie der Fragen	33
4.2 Das EVA-Prinzip	34
4.3 Fragen haben, aber keine Antworten	37
4.4 Fragetypen	37
4.5 Fragen für die Phasen der THEORIE U	40
Literatur	41

5	Be-Raten oder Ver-Raten?	43
5.1	Die klassische Beratung	43
5.2	Beratung ohne Ratschlag	45
5.3	Die Suche nach dem richtigen Facilitator	46
5.4	Welche Rolle und Aufgaben hat der Facilitator?	48
5.5	Die Aufgaben des Facilitators in den Phasen der THEORIE U	50
5.6	Lassen Veränderungsprozesse sich planen?	52
	Literatur	52
6	In-Direktismus und Standardisierung: Fluch oder Segen?	53
6.1	IT-Organisationen ticken alle gleich	53
6.2	Diener zweier Welten	55
6.3	Überbringer schlechter Nachrichten	56
6.4	Standardisierung	57
6.5	Vielfalt: nein danke	58
6.6	Im Angesicht der Marke	59
6.7	Die Organisation im Kasten	60
	Literatur	62
7	Ab ins Dschungel-Camp: Der Weg zum sozialen Alignment	63
7.1	Dialog- und Mitwirkungsmethoden	64
8	Die schlaftablettenfreie Präsentation	67
8.1	Das Format: Pecha Kucha	68
8.2	Und so einfach ist die Umsetzung	69
9	Unser Weg zu einer gemeinsamen IT-Strategie	71
9.1	Die Methode: Open Space Technology	72
9.2	Herkunft	73
9.3	Die methodischen Elemente von Open Space	74
9.3.1	Vier Prinzipien, ein Gesetz und zwei Phänomene	74
9.4	Der Ablauf von Open Space	77
9.4.1	Die Eröffnungsrunde	78
9.4.2	Stuhlkreise	78
9.4.3	Selbsterstellte Plakate	79
9.4.4	Empfang und Begrüßung	80
9.4.5	Anliegen sammeln	81
9.4.6	Marktplatz	83
9.4.7	Workshops	83
9.4.8	Die Dokumentation	84
9.4.9	Handlungsplanung	86
9.4.10	Ergebnissicherung	87
9.5	Open Space ist nicht immer die Lösung	88
9.6	Fehler, die gemacht werden können	89

9.7	Die Vorbereitung	89
9.7.1	Einladungsschreiben	89
9.7.2	Planungsliste (Tab. 9.6)	91
9.7.3	Ablaufplanung für Open Space	92
9.7.4	Anforderungen an die Räumlichkeiten (Tab. 9.8)	93
9.7.5	Materialliste Open Space (Tab. 9.9)	94
10	Das Projekt Café	97
10.1	Die Methode: World Café	99
10.2	Das Setting	100
10.3	Die Leitlinien für das World Café	101
10.4	Klären von Sinn und Zweck	101
10.5	Kreieren Sie einen gastfreundlichen Raum	101
10.6	Überlegen Sie sich Fragen, die wirklich relevant sind	102
10.7	Beispiele für kraftvolle Fragen sind	102
10.8	Teilnehmer zum Beitrag ermutigen	103
10.9	Unterschiedliche Perspektiven verbinden	103
10.10	Neue Erkenntnisse, neue Entdeckungen	104
10.11	Die Rolle des Tisch-Gastgebers	104
10.12	Der Ablauf eines World Cafés	104
10.13	Wenn World Café keine Lösung ist	106
10.14	Fehler, die gemacht werden können	106
10.15	Vorbereitung	107
10.16	Einladungsschreiben	107
10.17	Die richtige Atmosphäre schaffen	108
10.18	Tische und Sitzordnung	108
10.19	Planungsliste (Tab. 10.4)	109
10.20	Materialliste World Café (Tab. 10.5)	110
11	Stärken als Basis für die Zukunft erkennen	111
11.1	Die Methode: Appreciative Inquiry	111
11.2	Wir sind Helden!	112
11.3	Der Ablauf einer AI-Veranstaltung	115
11.4	Discovery: Entdeckt, was in euch steckt!	115
11.5	Dream: Träumen erlaubt. So schön könnte es sein	117
11.6	Design: Butter bei die Fisch – so soll sie aussehen	118
11.7	Destiny: Ganz konkret	118
11.8	Wann AI keine Lösung ist	119
11.9	Fehler, die gemacht werden können	119
12	Die IT-Lösung geht auf die Bühne	121
12.1	Format: IT-Training in Großgruppen	123
12.2	Umsetzung: Keine Angst vor großen Hunden	123

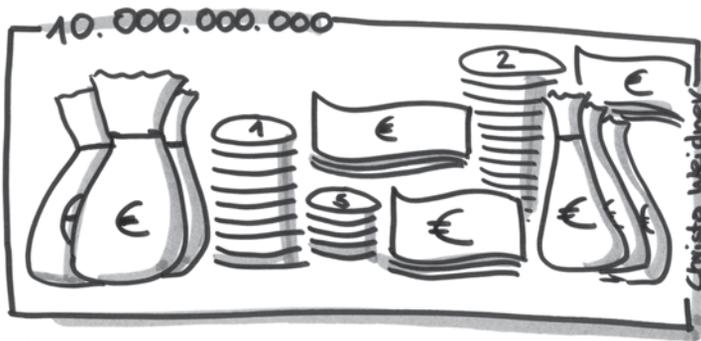
13 Die Geschichte vom erblindeten Herz-Auge	127
13.1 Bilder sagen mehr als 1000 Worte	131
13.2 Storytelling	132
13.3 Bilder entstehen lassen	133
13.4 Visualisieren mit LEGO®	136
14 Los geht's	137
14.1 Die innere Haltung	137
14.2 Ziele haben	138
14.3 Planungs-Workshop	140
14.4 Das Organisations-Team	141
14.5 Der richtige Ort	142
14.6 Leitplanken	143
14.7 Seien Sie vorbereitet	144
14.8 Seien Sie ein guter Gastgeber	144
14.9 Der Tag davor	145
14.10 Die Gäste treffen ein	146
14.11 Angekommen	146
15 Checklisten und Hilfsmittel	147
15.1 Der Veranstaltungs-Konfigurator	147
15.2 Anleitung zur Nutzung des Veranstaltungs-Konfigurators	148
15.3 Auswertung zum Veranstaltungs-Konfigurator	150
15.4 Vorschläge für Veranstaltungen	152
15.5 Projekt Kick-Off	152
15.6 Krisenmeeting	153
15.7 Jour fixe	154
15.8 Anforderungs-Workshop	155
16 Frei sein	157
16.1 Warum wird man Freiberufler?	159
16.2 Vertragliche Situation	159
16.3 Der Fluch der Scheinselbstständigkeit	164
16.4 Ein gutes Geschäft für	164
16.4.1 Schnell und billig musst Du sein	167
16.5 Preferred Supplier	168
16.6 Honorar und Honorar mal zwei	171
16.6.1 Gehaltsstudie	171
16.7 Anwesenheit vs. Ergebnis	172
16.8 Das könnte die Lösung sein	175
16.8.1 Und was wird mit den Agenturen und Vermittlern?	176
Literatur	176

17 Epilog	177
17.1 Und zum Schluss: Die richtige Einstimmung	179
17.2 Impulsvortrag: Schatz, ich möchte einen Porsche	179
17.3 Impulsvortrag: Holt den Elch vom Tisch!	180
17.4 Impulsvortrag: Bilder sagen mehr als 1000 Worte	180
17.5 Und das bin ich	181
17.6 Projekte	182
18 Hilfreiche Informationsquellen	187

- ▶ Der deutschen Wirtschaft entsteht laut des Reports Softwareentwicklung 2012, einer Befragung unter Fach- und Führungskräften, jährlich ein Schaden in Höhe von geschätzten 10.000.000.000 € (in Worten *zehn Milliarden Euro*) durch mangelhafte Qualität und ineffiziente Software-Entwicklung [Accso01]. Das entspricht fast 50% der IT-Budgets deutscher Industrieunternehmen und zeigt das Potenzial auf, das in unseren IT-Projekten steckt. Um dieses Potenzial zu realisieren, müssen neue Wege gefunden werden. Denn die Pfade, die wir derzeit nutzen, führen uns nicht zu diesem Ziel. Sonst wären wir doch schon dort, oder?

1.1 Unfassbar!

Zehn Milliarden, das ist eine 1 mit 10 Nullen dran. Zu Zeiten, in denen Milliarden in hohem dreistelligem Bereich für Euro-Rettungsschirme ausgegeben werden, ist das eine Zahl, die, isoliert betrachtet, auf Anhieb nicht hoch erscheint. Doch gemessen daran, dass die IT-Budgets deutscher Industrieunternehmen in ihrer Summe auch „nur“ etwas mehr als 20 Mrd. betragen, besteht ganz offensichtlich Handlungsbedarf. Und auch, wer es bis jetzt noch nicht mitbekommen hat, weil er sich auf sicherem Terrain glaubt, da in seinem Unternehmen mit ITIL®, PMI®, den klassischen betriebswirtschaftlichen Systemen und der gängigen Infrastruktur alles standardisiert und geordnet abläuft, sollte sich die genannte Summe mit ihren Ursachen unbedingt ganz genau anschauen. So manche IT-Investition hält am Ende dann doch nicht, was sie verspricht; kostet mehr, als budgetiert oder ist deutlich später fertig, als ursprünglich geplant.



Ganz ehrlich: Mich haben die 10 Mrd. nicht erschreckt, sondern waren eine Bestätigung meiner Beobachtungen innerhalb der IT-Projekte, bei denen ich mitwirken durfte. Tatsächlich habe ich bereits vor einigen Jahren einem Einkäufer, der unsere Tageshonorare drücken wollte, das folgende Angebot gemacht: „Wenn es wirklich darum geht, Geld zu sparen, dann mache ich Ihnen einen Vorschlag: Verdreifachen Sie mein Honorar und ich zeige Ihnen, wie Sie die Projekte für die Hälfte des Geldes umsetzen können.“ Bei weiteren Verhandlungen kam es dann zu solch extremen Reduzierungen des Honorars, gepaart mit untragbaren Vertragsbedingungen, sodass ich mich nach insgesamt 8 Jahren enger und vertrauensvoller Zusammenarbeit von diesem Kunden zurückgezogen habe. Es fehlte bei diesem Agreement etwas sehr Wichtiges: Wertschätzung für die erbrachte Leistung. Wertschätzung für Engagement, Ehrlichkeit, Offenheit, Ideen und Konzepte. Teilweise musste auf Honorar verzichtet werden, um weitere Aufträge zu erhalten. So gilt es zu akzeptieren, dass die Leistung, die man erbringt, nicht mehr zu den Zielen des Kunden sowie zu dem eigenen Wertesystem passt. Und das kann nur die folgende Konsequenz haben: Man beendet die Zusammenarbeit. Auch wenn dies eine sehr bittere und teure Entscheidung ist.

Den Menschen, mit denen ich in dieser Phase der Zusammenarbeit zu tun hatte, kann ich ihr Verhalten, auch wenn es manchmal unfair war, nicht übelnehmen. Tatsächlich haben sie die Macht des Konzerns ausgenutzt und dessen Agieren nachgeahmt. Zwar wünschte sich jeder Einzelne, dass man anders mit ihm und seiner Leistung umginge. Doch da dies nicht geschah, übernahm man die Strategie und zahlte an anderer Stelle mit gleicher Münze heim. Verletzungen, die dem Einzelnen zugefügt wurden, wurden einfach weitergegeben, ungeachtet eigener Wertvorstellungen und ohne bewusste Reflexion.

Stellt sich jedoch die Frage, worum es eigentlich geht? Ist es tatsächlich das Geld und die Ausgaben, die reduziert werden sollen? Oder geht es darum, Macht auszuüben, damit das eigene System vor Veränderung geschützt wird?

Dieses Unternehmen läuft den Entwicklungen des Marktes hinterher und wird das aktuelle Geschäftsjahr mit einem Verlust in Milliardenhöhe beenden. Es ist aufgrund seiner Größe eine Struktur, die sich kaum mehr manövrieren lässt. Der Druck des Marktes ist enorm. Doch dieser Druck wird nicht als Chance zur Veränderung genutzt. Er wird angenommen und an Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten weitergegeben. Einsparungen in Höhe von mehr als 30%, wie sie für die letzte Berichtsperiode stolz verkündet wurden, sind einzig und allein dem Geschick des Einkaufes zu verdanken. Die Lieferanten mussten

ihre Preise um diese 30 und mehr Prozent kürzen oder ihre Zusammenarbeit beenden. Nur damit dieses Unternehmen genau so weitermachen kann, wie bisher. Schade. Die Chance wurde verpasst.

Zur selben Zeit haben auch mehrere Mitarbeiter das Unternehmen – einen sicheren Hafen für die Zukunft und für eine ordentliche Rentenzahlung – verlassen. Menschen mit Familien, die es einfach nicht mehr ausgehalten haben, ja, sogar krank wurden, weil sie es nicht ertrugen, dass man keinerlei Wertschätzung für sie und ihre Leistung übrig hatte.

Dass dies gängige Praxis in Deutschlands Unternehmen ist, wird durch offiziell verfügbare Studien gestützt: Der jährlich erscheinenden Gallup-Studie [Gallup01] ist zu entnehmen, dass fast jeder vierte Mitarbeiter bereits innerlich gekündigt hat. Laut dieser Studie geben nur 14 % der Mitarbeiter an, dass sie eine starke emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber haben. Also haben 86 % der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen keine oder nur eine geringe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber. Für sie ist er genauso austauschbar wie sie vermutlich für ihn. So wird es ihnen über Jahre hinweg außerdem durch Politik und Medien immer und immer wieder vermittelt. In Zeiten, in denen wir auf einen Arbeitskräftemangel hinsteuern, ist das eine unangemessen hohe Zahl. Die seit vielen Jahren annähernd gleich bleibt.

Während meiner Arbeit lerne ich viele Unternehmen, deren Arbeits- und Unternehmensstil kennen. Ich wundere mich vielerorts über den Umgang unter den Mitarbeitern und über die Härte, die herrscht. Wer möchte da tauschen? Auch wenn eine Festanstellung vielleicht mehr Sicherheit bei weniger Belastung bietet.

Zwei wichtige Veränderungen stehen in Zukunft an, die von den Unternehmen bewältigt werden müssen. Zum einen müssen wir den Produktionsfaktor Mensch stärker beachten und eine Atmosphäre schaffen, die zur Leistungserbringung motiviert und die es auch wert ist. Zum zweiten ist es an der Zeit, dass wir die IT so gestalten, dass sie den Unternehmen mehr Wertschöpfung ermöglicht und die Geschäftsanforderungen in idealster Weise unterstützt. Deshalb stoße ich die Leser dieses Buches direkt auf Themenbereiche, die Handlungsbedarf haben. Und ich stelle gleichzeitig Lösungen vor, wie diese beiden Themenkomplexe in zugleich herzlicher und professioneller Art und Weise miteinander verbunden werden können. Denn tatsächlich sind sie nur im Doppelpack zu haben.

Ein kritisches Projekt? Ein Team, das nicht optimal zusammen arbeitet? Ständige Verschiebungen im Projektplan? Nehmen Sie so viele Anregungen und Ideen für die Lösung Ihrer Probleme mit, wie Sie können. Überspringen Sie, was für Sie heute noch nicht von Interesse ist. Haben Sie den Mut und probieren Sie die vorgestellten Lösungen und Kombinationen aus. Spüren Sie die Veränderung, die so entsteht und reduzieren Sie damit Ihren Anteil an den 10 Mrd. €. Bringen Sie Bewegung in Ihr Projekt und in Ihre IT!

1.2 Aus der Praxis für die Praxis

In den vergangenen 12 Jahren habe ich in unterschiedlichen Unternehmen IT-Einführungsprojekte unterstützt. Und seit mehr als 20 Jahren bin ich in unterschiedlichen Positionen in der IT tätig. Man erkennt sehr schnell, ob es bei einem Projekt oder bei einer

Organisation Probleme gibt oder ob alles einigermaßen rund über die Bühne geht. Das hängt nicht an den fachlichen Inhalten, den Hard Facts. Es ist etwas, das die Menschen ausstrahlen und vermitteln, wenn man mit ihnen zu tun bekommt. Es ist oft nicht sichtbar, aber immer spürbar.

Meine Aufgabe innerhalb der Kundenprojekte ist es, dafür zu sorgen, dass die Anwender mit den Prozessen und der Software umgehen können. Dafür dokumentieren wir die Prozesse anwendergerecht und führen die Trainings für den Rollout durch. Ich konnte in diesen Jahren Erfahrungen aus mehreren tausend Trainings sammeln, die wir für unsere Kunden durchgeführt haben. In etwa 90 % der Projekte haben wir innerhalb der Trainings die folgende beispielhafte Situation erlebt: „Sagen Sie, wie kann ich nun sicherstellen, dass die Lieferungen an eine andere Adresse geschickt werden ... Okay, das geht also nicht. Hätte man denn nicht ...“ oder „Das bedeutet ja, dass mein Kollege die gleiche Information noch einmal eingeben muss ...“ oder „Wir haben aber Kunden, für die müssen wir ...“

Fragen über Fragen aus dem Arbeitsalltag der Anwender, die bei der neuen Lösung nicht berücksichtigt wurden. Die Anwender haben häufig Lösungsansätze parat und sind traurig und enttäuscht darüber, dass die Anwendung nicht hält, was sie versprochen hat. Die Aufgaben lassen sich zukünftig nur mit noch mehr Aufwand erledigen. Von der versprochenen Erleichterung keine Spur. Die Anwender sind wütend, dass man sie mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung nicht befragt hat. Denn gemeinsam hätte man eine viel bessere Lösung hinkommen. Doch ihr Wissen wurde nicht abgefragt und konnte deshalb auch nicht in die Lösung einfließen.

Und in der Folge reagiert der Anwender mit der gleichen Ignoranz: Er findet die neue Lösung unbrauchbar und hat kein Verständnis für Fehler und Unzulänglichkeiten. Warum auch soll er etwas gut finden, das man ihm einfach vorsetzt? Schließlich wäre er gerne gefragt worden und hätte einen Beitrag geleistet, schließlich geht es um das gemeinsame große Ganze.

Ein großer Teil der eingeführten IT-Lösungen hat in der Regel einen deutlich geringeren Funktionsumfang als der Vorgänger, der abgelöst wird. Für den Anwender also ein deutlicher Rückschritt, der nicht auf Verständnis stoßen kann. Bis der gleiche Stand erreicht wird, dauert es wieder einige Versionen. Und mit jedem Projekt, das so verläuft, wird die Kluft zwischen IT und Business immer größer. Obwohl die IT heutzutage ein Muss für jedes Unternehmen und ein wichtiger Wettbewerbsfaktor ist.

Schauen wir uns einige der Gründe an, die von den Befragten des Reports Softwareentwicklung 2012 – Führungskräfte aus den Business- und den IT-Bereichen – angegeben wurden:

- Anforderungen, die nicht genau definiert und dokumentiert sind.
- Anforderungen, die sich im Laufe des Projektes immer wieder ändern.
- Die Komplexität der Projekte, die die Beteiligten überfordern.
- Entwickler, die nicht genau wissen, was ihre Nutzer und Anwender tun.
- Und last but not least der Klassiker: Mängel in der Kommunikation.

Die Gründe machen deutlich, dass mit jedem Software-Projekt, das wir unter den vorherrschenden Rahmenbedingungen durchführen, eines sicherlich nicht erreicht werden wird: Business-IT-Alignment. Wir werden es mit den jetzigen Bordmitteln nicht schaffen, dass die IT das Business in optimaler Weise unterstützt. Fairerweise muss gesagt werden, dass sich durch die Einführung von ITIL als standardisierter Organisationsstruktur und einheitlichem Prozess für IT-Organisationen, bereits vieles zum Guten verbessert hat. Auch der Einsatz agiler Projektmethoden adressiert viele Probleme in der Software-Entwicklung. Und dennoch ist es nicht ausreichend, denn Business-IT-Alignment ist laut der Studie IT-Trends 2012 von Capgemini [CapG01] auch im Jahr 2012 wieder eines der Top-5-Themen auf der Agenda deutscher CIOs. Dabei haben Studien bewiesen, dass Unternehmen, die Business-IT-Alignment erreicht haben, erfolgreicher sind, als die Unternehmen, die noch nicht soweit sind. Das ist auch logisch, denn Business-IT-Alignment bedeutet, dass die IT das Business in idealer Weise unterstützt. „Die Zukunft des Unternehmens wird nach Meinung der CIOs davon abhängen, wie gut Business und IT zusammenarbeiten und dass Standard- und Individualsoftware besser integriert werden.“ Deswegen ist die folgende Frage erlaubt: Was genau hält uns davon ab, dass wir diese Zusammenarbeit erreichen?

Das Erlebte war und ist mir ein Ansporn, Lösungsansätze zu finden. Ich habe die Projekte analysiert und mich auf die Suche gemacht nach Methoden, die Abhilfe versprochen. Und ich habe sie mit meinen Kunden ausprobiert. Was wir dabei erlebt haben, war so sensationell, dass Suchtgefahr besteht: Davon will man einfach mehr.

Dieses Buch konzentriert sich auf die Menschen, die an all diesen Prozessen, den Projekten, den Anforderungen, den Auswirkungen, den Veränderungen und den Entwicklungen beteiligt sind. Die in den allermeisten Fällen nur als Ressource in Statistiken und Planungen vorkommen und die nur funktionieren sollen. Funktionieren tun sie meistens. Doch ihr Bestes können und wollen sie in diesem Umfeld nicht geben. Sie machen ihren Job. Um wirklich einzigartige Leistungen und Begeisterungstürme auszulösen, ist deutlich mehr erforderlich. Dieser Geist, dieser Spirit muss für jedermann im und um das Unternehmen herum spürbar sein. So wie Steve Jobs es mit Apple auch geschafft hat: Voller Akribie hat er sein Team bewegen können, herausragende Innovationen zu schaffen. Der Stolz und die Motivation sind Belohnung und Entschädigung für den oftmals steinigen Weg dahin. Etwas Besonderes zu schaffen ist der Wunsch der Menschen in den Unternehmen und es ist das Ziel jeder Marke, dieses Erlebnis auch jedem Kunden zu verschaffen. Dafür ist man bereit, durch das Tal der Tränen zu gehen. Solange wir wissen, dass am Ende eine vielleicht wirklich schöne Belohnung auf uns wartet.

Die Bereitschaft, etwas zu leisten, ist in der Regel vorhanden. Menschen, die diese Bereitschaft im Arbeitsalltag nicht mehr verspüren, verlagern dieses Bedürfnis einfach in andere Lebensbereiche: Sie sind in Vereinen und Ehrenämtern aktiv. Oder sie haben eine sehr intensive Freizeitgestaltung und arbeiten kontinuierlich daran, ihre Leistungsfähigkeit durch Sport zu steigern. Sie wollen sich spüren und zeigen, was in ihnen steckt. Wenn sie das im Arbeitsleben nicht können, dann tun sie es woanders.

Mehr arbeiten? Das ist nicht gemeint. Anders arbeiten soll das Ziel sein. Wie lässt es sich erklären, dass der Anteil derjenigen, die psychologischen Rat suchen, an Depressio-

nen oder Burn-Out erkranken, stetig ansteigt? Eine aktuelle Studie der BundesPsychotherapeutenKammer (BPTK) [BptK01] stellt fest, dass die Rate der Burn-Out-Erkrankungen seit 2004 um 1400 % angestiegen ist. Obwohl wir weder verhungern, noch um unser Leben bangen. Viele von uns können sich zwei bis drei Urlaube im Jahr leisten, haben ein Eigenheim und sind meist schick und modisch gekleidet. Wirklich existenziell bedrohende Situationen bilden die Ausnahme. Und doch sind immer mehr ausgebrannt, fühlen sich leer und wertlos. Der Schaden, der der Wirtschaft entsteht, steigt kontinuierlich an. Ändert sich nichts am Verlauf, so werden die psychischen Erkrankungen in wenigen Jahren die körperlichen Erkrankungen sogar übersteigen.

Ein leistungsfähiges Unternehmen setzt leistungsfähige Mitarbeiter voraus. Diese Leistungsfähigkeit entsteht in einer Atmosphäre des Wohlfühlens und der Wertschätzung. Das empfindet der Mitarbeiter, wenn er seine Potenziale entfalten kann, wenn er als Mensch gesehen und behandelt wird und wenn er positive Erfahrungen macht.

Auch aus rein wirtschaftlichen Gründen ist es deshalb wichtig, Möglichkeiten anzubieten, die schnell, einfach und unabhängig von der Organisationsform oder sonstigen Rahmenbedingungen anwendbar sind. Denn schließlich können wir uns nicht immer erst den idealen Rahmen schaffen, sondern nehmen die bestehende Realität als Ausgangsbasis, um sie zu verändern und zu verbessern. Das nehmen, was da ist und daraus das Bestmögliche machen. Eine von vielen Erkenntnissen, denen Sie in diesem Buch begegnen. Schritt für Schritt entwickeln wir so ein immer besser werdendes Umfeld. Druck raus – Spaß rein.

Das, was ich in den Projekten erlebt habe, ist übertragbar auf viele Unternehmen, wenn man zuerst einmal im realen Alltag angekommen ist. Da kommt hinter Vorgehensmodellen, zertifizierten Prozessen und angewandten Standards der Mensch zum Vorschein, der enttäuscht oder resigniert ist, weil man ihn auf eine Ressource und einen Kostenfaktor reduziert. Weil seine Potenziale nicht erkannt und genutzt werden. Weil er die Konsequenzen aus den Entscheidungen tragen und abfedern muss, die ihm vorgesetzt wurden und die er ganz persönlich, fachlich und inhaltlich falsch findet. Ich weiß auch, dass Sie das als Führungskraft oder als Verantwortlicher nicht hören und nicht lesen wollen. Das ist in vielerlei Hinsicht verständlich. Denn zum einen fühlen sie sich verantwortlich und zum anderen befinden Sie sich ja in genau der gleichen Situation. Werden ständig kritisiert, müssen unattraktive Entscheidungen treffen oder umsetzen. Sie sind den Launen der Märkte, der Mitarbeiter, der Lieferanten und Kunden ausgeliefert.

Nein, ich laufe nicht mit hoch erhobenem Finger durch die Unternehmen und kritisiere die, die sich genauso verhalten. Das steht mir nicht zu und das würde meiner Meinung nach auch nicht zum Ziel führen. Es gibt gute Gründe, warum es in unseren Unternehmen so aussieht, wie es aussieht. Die Kunst liegt darin, die Mängel zu erkennen, und dann den Wunsch und den Mut zu haben, es zu verändern. Denn Arbeit darf Spaß machen und es darf dabei auch gelacht werden. Die Produktivität wird darunter nicht leiden, sondern ganz im Gegenteil ansteigen und die Verbindung zu den Kunden wird deutlich besser werden. Ich möchte Sie ermutigen und einladen: Probieren Sie es aus! Was kann schon passieren?

Vieles klingt auf den ersten Blick vielleicht nach Weichspül-Programm, nach Esoterik, und vielleicht auch nach Scharlatanerie. Das, was als Lösungen in diesem Buch beschrie-

ben wird, basiert auf Empathie, Achtsamkeit, Vertrauen und Wertschätzung. Es basiert auf dem, was uns als Mensch in den Mittelpunkt rückt.

Gerade im IT-Umfeld ist die Technik immer im Fokus der Aufmerksamkeit und des Interesses. Die Menschen sind lediglich Erfüllungsgehilfen. In meinen Augen jedoch sind viele wirkliche Zauberer und Künstler, denn sie schaffen es, die Technologie zu beherrschen und sich ihrer zu bedienen. Auch wenn oft vieles noch nicht rund läuft, wenn wir Verbesserungspotenzial haben, wenn es noch immer nicht genau das ist, was die Anwender brauchen. Es ist eine wirkliche Leistung, was die Mitarbeiter in den IT-Organisationen vollbringen, für die ich voller Bewunderung und Achtung bin.

Basierend auf meiner Erfahrung beleuchte ich einige Aspekte, die mir im Zusammenhang von IT-Projekten und Organisation wichtig erscheinen. Natürlich habe ich dabei eine Brille auf, nämlich meine (tatsächlich, ich bin Brillenträgerin!). Und es gibt daneben auch Ihren Standpunkt, der genauso richtig und wichtig ist. Es geht nicht darum, Recht zu haben, sondern Ihren Standpunkt zu ergänzen und Ihren Blickwinkel zu erweitern. Deshalb adressiere ich Probleme und Auswirkungen, damit Sie, als diejenigen, die in den Unternehmen darüber entscheiden, Impulse bekommen, um genauer hinzuschauen. Um sich bewusster für oder gegen die Konsequenzen Ihres Handelns zu entscheiden. Ein Wunsch verbindet alle Anregungen: Lassen Sie die Menschen stärker in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen rücken. Wo Sie dabei beginnen, sei Ihnen überlassen. Wichtig ist es nur, den Anfang zu machen. Wir haben es uns alle verdient!

Den Anregungen folgen konkrete Lösungen. Diese Lösungen beschreibe ich anhand von Praxisbeispielen. Mein Wunsch ist es, dass IT und Business in enger Zusammenarbeit die Potenziale ausschöpfen, die uns dieser technologische Fortschritt bietet. Es nicht zu tun ist Verschwendung.



1.3 Soziales Alignment

Literatur und Artikel, die man zum Thema Business-IT-Alignment findet, konzentrieren sich in der Regel auf die Organisationsstruktur der IT-Bereiche sowie auf deren Prozesse. Diese umzusetzen bedeutet, den IT-Mitarbeitern größere Re-Organisations-Projekte zuzumuten, die langwierig sind und sowohl Geld als auch Energie kosten. Gleichzeitig sorgt ein solches Projekt dafür, dass der Fokus noch stärker auf die eigene Organisation gelegt wird, obwohl wir uns stärker auf den Kunden und die Anwender konzentrieren müssten, um deren Anforderungen besser aufnehmen zu können. Stattdessen optimieren wir unsere eigene Organisation und beschäftigen uns mit uns selbst. Zwar findet man in fast jeder Dokumentation den Hinweis, dass die Mitarbeiter ein wichtiger Erfolgsfaktor sind, aber konsequent umgesetzt finde ich das bisher nirgends.

Auch meine Analyse der Situation in den Unternehmen und der Projekte bestätigen dies: Es fehlt der konsequente Fokus auf dem Sozialen Alignment. In dem Buch *Strategic Alignment* (Bashiri et al. 2010) wird dieses auch als Operationales Alignment bezeichnet und besteht aus den folgenden Aspekten:

„[...]“

- **Kognitive Dimension**
 - Gegenseitiges Vertrauen
 - Gegenseitiger Respekt und Wertschätzung
- **Interaktions-Dimension:**
 - Formale Kommunikation
 - Informale Kommunikation
 - Gegenseitige Beratung
 - Enge Zusammenarbeit bei Änderungen
- **Qualitative Dimension:**
 - Austausch von Wissen über die jeweiligen Bereiche
 - Entwicklung eines gegenseitigen Verständnisses für Inhalte und Abläufe der jeweils anderen Bereiche
 - Gegenseitige Informationsveranstaltungen

Empirische Studien konnten belegen, dass alle drei Dimensionen sich auf den Business Value auswirken und einen positiven Beitrag zur Prozessperformance leisten. Zusätzlich ließen sich signifikante Beziehungen zur IT Flexibilität, dem Gebrauch von Informationssystemen und Strategietypen feststellen“ [Bashiri01].

Und genau das ist der Aspekt, der im Unternehmensalltag am wenigsten Beachtung findet und der unabhängig von allen sonstigen Rahmenbedingungen jederzeit hergestellt werden kann. Damit Soziales Alignment erreicht werden kann, stelle ich Ihnen partizipative Methoden für Dialog und Mitwirkung vor, die in anderen Kontexten bereits erfolgreich eingesetzt wurden. Alle Ansätze, die in diesem Buch vorgestellt werden, haben eins gemeinsam: Sie bringen die Menschen in den Dialog, sorgen dafür, dass sich Wertschätzung