



sen: Informatik und Informationsmanagement ermöglichen neue oder angepasste Geschäftsmodelle. Die Informatikstrategie kann und soll Einfluss auf die Unternehmensstrategie und die Organisationsstruktur nehmen. Der Umgang mit Informatik und Information muss deshalb Bestandteil der Unternehmensstrategie sein und kann nicht nur als Folge daraus abgeleitet werden.

Die Industrialisierung der Büroarbeit hat grundlegenden Einfluss auf die Ausgestal-

### Die Informatik muss den Faktor Mensch entdecken

Die Informatik fokussiert sich im Regelfall auf das Beherrschen der technischen Systeme und Modelle sowie den Einsatz von Tools. Die Technik ist in den meisten Fällen aber ausgereift und nicht mehr die erfolgskritische Lösungskomponente. Projekte scheitern heute am fehlenden Verständnis für den Faktor «Mensch». Der Faktor Mensch soll heissen: Die Kunst der zwischenmensch-

ziplinarität, Macht- und Bedürfniskonflikte sind in anspruchsvolleren IT-Projekten stets präsent. Werden sie zu wenig thematisiert und angegangen, fehlt zu den ausgeklügelten technischen Systemen die Abstimmung auf den Menschen. Die Lösung erhält die notwendige Akzeptanz nicht – die Erfolgsquote sinkt.

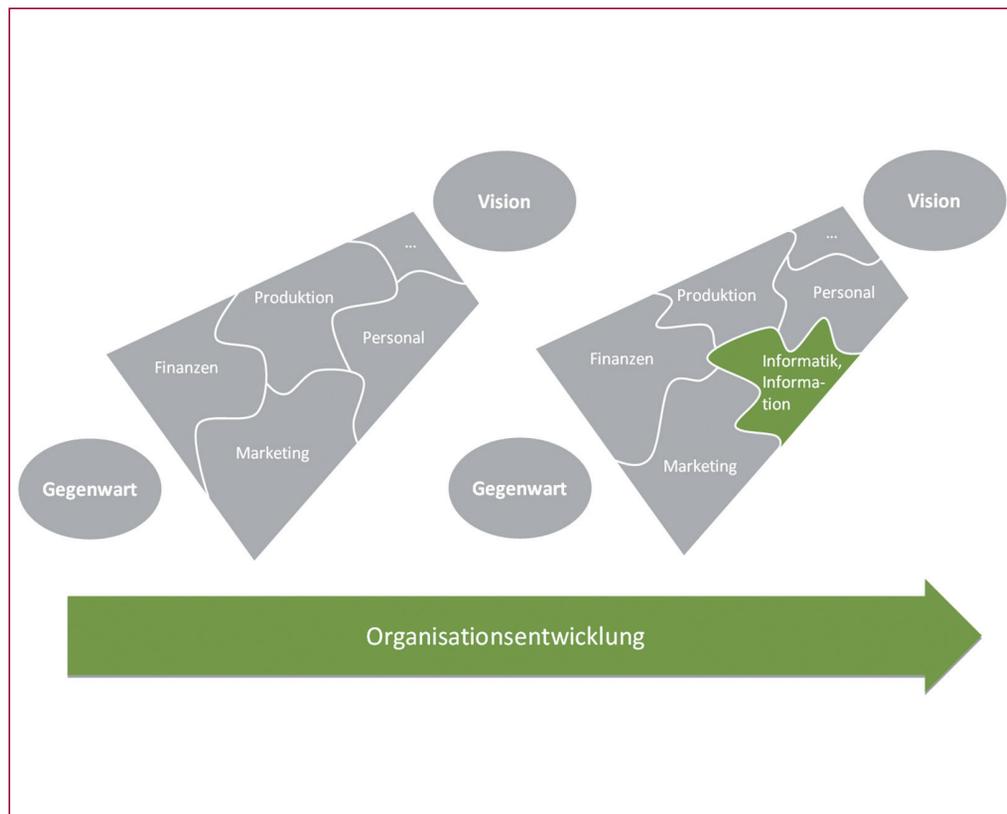
Es fällt auf, dass ganze Informatikabteilungen sich bezüglich Kommunikation (im Sinne der angewandten Psychologie) als unterentwickelt einstufen. Kann man sich das leisten? Jedenfalls werden dadurch die Informatiklösungen zu schlecht in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter eingebettet und verursachen Ineffizienz statt Innovation.

### Den Wandel herbeizuführen ist Aufgabe der Organisationsentwicklung

Die Auswirkungen der neuen Industrialisierung und der neu zu entdeckenden Ressource auf das Gesamtunternehmen zu verstehen und den notwendigen Wandel zu managen, ist Sache der Organisationsentwicklung. Man kann weder von den einzelnen Businessdisziplinen erwarten, dass sie den Vorstoss zur Neuorganisation machen, noch kann man von der IT verlangen, dass sie sich aus eigener Kraft gegen diverse Widerstände und die Trägheit des Bestehenden die Mitsprache in der Strategie erkämpft. Die Änderungen in der Organisation vorzubereiten und auszugestalten sowie die schrittweise Umsetzung zu begleiten ist eine sehr anspruchsvolle Herausforderung. Die Organisationsentwicklung benötigt Organisationsgeschick, Leadership und Ausdauer.

Solche Veränderungen bedingen einen Kulturwandel im Unternehmen, der nicht in einem oder zwei Jahren vollzogen werden kann. Die Vorhaben benötigen also eine entsprechend langfristige Ausrichtung mit Geduld und steter Unterstützung durch das Top-Management. Um auf Kurs zu bleiben, ist es ratsam, kurzfristige Zwischenziele anzustreben. Alle 3 bis 6 Monate muss ein Teilnutzen sichtbar werden.

Der Weg wird durch die «Brückenbauer-Berufe» geebnet. Sie heissen heute Business Analyst, Business Process Manager, Business Engineer, Informations- und Unternehmensarchitekt. Sie nähern sich der «Gegenseite» und bauen die notwendigen Brückenköpfe, indem sie die Sprache der anderen so weit lernen, bis sie die Bedürfnisse und Prioritäten präzise verstehen. Entsprechende Kurse – wie zum Beispiel die Zertifikatslehrgänge zum Certified Business Analyst Professional und Certified Business Process Professional sind heute gut belegt. Wir können uns freuen! <



Organisationsentwicklung sorgt für die Umgestaltung. Grafiken: Bint

tung der Dienstleistungen; die Innovation durch die Errungenschaften der Informatik und durch optimierte Informationsnutzung ist oft wettbewerbsentscheidend. Kooperationen können durch gut interoperierende IT-Systeme um Dimensionen effizienter ausgestaltet werden; vollkommen neue Arten der Kooperation werden möglich. Informatik und Informationsmanagement liefern also wichtige Faktoren, die in der Unternehmensstrategie zusammen mit den anderen auszubalancieren sind.

Dazu müssen die Führungsebenen den Charakter, die Möglichkeiten (Change-Parameter) und die Auswirkungen des Informationsmanagements kennen. Man kann die industrielle Revolution im Unternehmen nicht führen, wenn man den Markt nicht kennt, und Verschwendung verhindern, wenn man zu wenig vom Rohstoff versteht.

lichen Kommunikation beherrschen (mit Chefs in Chefsprache, mit Fachvertretern in Fachsprache usw.), mit Macht-, Bedürfnis- und Rollenkonflikten umgehen können, mit den verschiedenen Sprachen und Tempi der beteiligten Disziplinen klarkommen, den Ängsten vor den Industrialisierungstendenzen begegnen können, die richtige Detailstufe für die Anforderungsaufnahme finden, die Betroffenen fragen (warum sind zum Beispiel in Diskussionen um E-Health kaum je Patienten involviert? Beim E-Government keine Bürger und bei CRM-Projekten keine Kunden?). Teamfähigkeit, Coaching, Beraten, Verführen, Würdigen, Belohnen oder Ausbilden – Prozessoptimierung bringt immer Veränderungen in die Arbeitsweisen, wie auch in die Organisations- und Machtstrukturen. Die Ängste der Menschen, deren verschiedenen Sichtweisen aufgrund der Interdis-