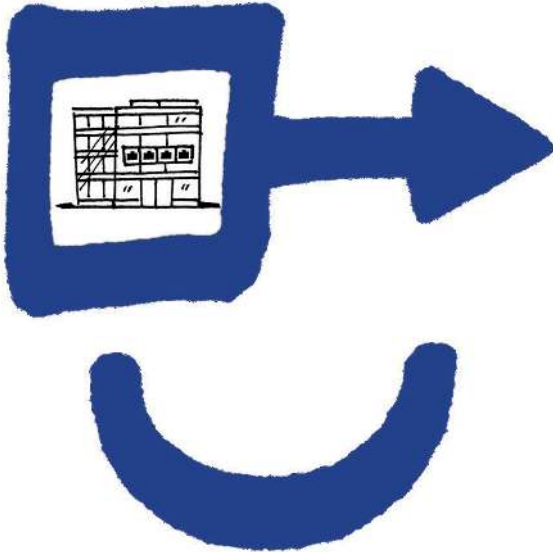


Mehr-Wert
UnternehmenskulturMehr
Freude & ErfolgMehr
SelbstmanagementMehr
ProduktivitätVorstellung
2ease Methoden**IT-Leiter Arbeitsperspektiven****Mehr Freude und Erfolg für IT-Leiter**

Durch die 2ease[®]-Methoden verändern sich Arbeits- und Denkweisen. Unternehmenskultur wird gestaltbar. Was das für die Arbeit eines IT-Leiters bedeutet, ist das Thema dieser Webseite. In der oberen Hälfte (A-Teil) werden die typischen negativen Konstellationen und Situationen beschrieben, die IT-Leitern in Unternehmen ihr Arbeitsleben stressig und mühsam machen können. In der zweiten Hälfte (B-Teil) wird skizziert, wie solche negativen Konstellationen und Situationen durch 2ease[®] Methoden systematisch reduziert werden können. Weniger Negatives und mehr Positives auf dem Tisch bringt für alle Beteiligten mehr Freude und Erfolg bei der Arbeit.

A**Macht IT-Leitern das Leben schwer****A1. Fehlende „ERP-Reife“ – bei Entscheidern**

A1.1 Betriebliches Durcheinander automatisieren – unreife Abläufe

A1.2 Irreale Spezifikationen abbilden – denn sie wissen nicht, was sie damit tun

A1.3 Schädliche ERP-Überintegration: Flexibilität, Schnelligkeit, Innovation und Motivation leiden

A1.4 Operatives Know-How verschwunden: IT-Abteilung muss einspringen

A2. Die IT als Alleskönner im Innovations-Overdrive**A3. Kaufleute drücken IT-Einsparungen durch**

B**Fördert Freude und Erfolg des IT-Leiters****B1. Verbindlichkeit, Transparenz und Synchronisation bei Projektarbeit****B2. Besser nutzen, was schon da ist. Beispiel: Kommunikations-/Informationskultur****B3. Ordnung und Transparenz im Unternehmensbetrieb****B4. Standards als betriebliche Selbstverständlichkeit****B5. Selbstmanagement-Kultur – bei allen, die für IT-Erfolg wichtig sind**

Wie können IT-Leiter ihre Arbeitsumstände verbessern? Wie können dadurch immer mehr und immer komplexere Themenfelder und ein steigender Erwartungsdruck sicher bewältigt werden?

A: Das macht einem IT-Leiter das Leben schwer

Der IT-Leiter hat eine wunderbare Position im Unternehmen. Alle brauchen ihn. Seine Arbeit hält das Unternehmen am Laufen. Seine Fehler und Versäumnisse können es aber auch existentiell gefährden. Er hat Gewicht im Unternehmen, doch zu beneiden ist er nicht. Der Erwartungsdruck steigt mit fortschreitender Digitalisierung, die Anspruchshaltung der als Internetkonsumenten verwöhnten Nutzer steigt ebenfalls, denn diese sind an tolle Apps für jedes erdenkliche Problem gewohnt, fast umsonst und auf allen Plattformen. Die Unsicherheit in der Führung und in den operativen Rängen bezüglich des neuen digitalen Zeitalters ist groß. Es mangelt an klarer Orientierung und an Erfahrung. Alles ist so neu und verändert sich rasant. Um nichts zu verpassen, werden immer mehr Funktionen und Leistungen gefordert, das IT-System wird aufgebohrt. Das IT-Budget darf aber nicht steigen. Die Anzahl der

Themenfelder, die ein IT-Leiter beherrschen soll, nimmt zu und jedes dieser Themenfelder wird laufend größer und komplexer. Diese Gesamtkonstellation macht dem IT-Leiter das Arbeitsleben schwer. Es wird immer schwieriger, als IT-Leiter dauerhaft Freude und Erfolg im Job zu haben. Wer das dennoch anstrebt, muss sich innerhalb des Unternehmens systematisch dafür engagieren. Der IT-Verantwortliche hat die Position und den Einfluss dazu, insbesondere, wenn er als *Chief Information Officer* (CIO) ein Teil der obersten Führungsebene ist. Von alleine kommen dauerhafte Freude und Erfolg nicht, das Umfeld dafür muss günstig sein. Bei 2ease.org finden IT-Verantwortliche praxiserprobte Methoden, um das Arbeitsumfeld der IT-Abteilung vorteilhaft zu verändern. 2ease ermöglicht es, Unternehmenskulturen fit für die Erfordernisse und Herausforderungen des digitalen 21. Jahrhunderts zu machen.



Wie können IT-Leiter ihre Arbeitsumstände verbessern? Wie können dadurch immer mehr und immer komplexere Themenfelder und ein steigender Erwartungsdruck sicher bewältigt werden?

ERP-Projekte können den Betrieb in Schräglage bringen

A1. Fehlende „ERP-Reife“ – bei Entscheidern, in der Organisation

Für das Arbeitsleben der Belegschaft und des IT-Leiters spielt das ERP-System eine zentrale Rolle. Es bestimmt bleibend und teils irreversibel die Kultur eines Unternehmens und stellt die Weichen für dessen operative Zukunft. Deshalb ist es von enormer Wichtigkeit, dass die Entscheider und Schlüsselakteure im Unternehmen das Wesen von ERP kennen und respektieren. Ist das nicht der Fall, wird es für das Unternehmen schlecht ausgehen und der IT-Leiter wird leiden.

- *A1.1 Betriebliches Durcheinander automatisieren – unreife Abläufe*
- *A1.2 Irreale Spezifikationen abbilden – denn sie wissen nicht, was sie damit tun*
- *A1.3 Schädliche ERP-Überintegration: Flexibilität, Schnelligkeit, Innovation und Motivation leiden*
- *A1.4 Operatives Know-How verschwunden: IT-Abteilung muss einspringen*

ERP – im Prinzip für alles gut

ERP-Software ist für Unternehmen wichtig. Deren Anbieter versuchen, alle erdenklichen Funktionen, Aufgabenstellungen und Themenfelder abzudecken. Im Prinzip und gemäß Werbematerial kann ERP-Software fast alles. Was ein ERP-System nicht kann, wird leider erst sehr spät deutlich, dann, wenn der *Go-Live* ansteht. Nach dem *Go-Live* zeigt sich dann die Abweichung zwischen den Prozessstandards der ERP-Software und den bisher gelebten betrieblichen Abläufen im Unternehmen.

Wenn es dadurch klemmt, ist die IT-Abteilung akut involviert. Sie wird von den Anwendern als mitverantwortlich gesehen und dafür verantwortlich gemacht, Abhilfe zu schaffen. Sonderanpassungen

sollen mit heißer Nadel unter Zeitdruck gestrickt werden.

Wie gut oder schlecht ein neues ERP-System zum operativen Betrieb passt und wie hoch seine Akzeptanz bei den Mitarbeitern ist, kann der IT-Leiter kaum beeinflussen. Er wird bei der Spezifikation, der Einführung und der Pflege eines ERP-Systems das Opfer alle menschlichen, organisatorischen und unternehmenskulturellen Schwachstellen seines Unternehmens. Als IT-Verantwortlicher wird von ihm und der IT-Abteilung erwartet, sich damit zu arrangieren. Die IT muss es ausbaden, wenn es wichtigen Mitarbeitern und Entscheidern an „ERP-Reife“ fehlt.

Betriebliches Durcheinander macht erfolgreiche ERP-Projekte unmöglich. Das Unternehmen ist noch nicht reif für den operativen Betrieb eines integrierten ERP-Systems. Das Unglück ist absehbar.

A1.1 Betriebliches Durcheinander automatisieren – unreife Abläufe

Zur Automation von Produktion ist es üblich, das Produktportfolio schon von Anfang an möglichst automationstauglich zu entwickeln. Bei der Automation von Geschäftsprozessen wird auf die Belange der Automation durch IT-Systeme meist keine Rücksicht genommen. Um die Mitarbeiter nicht zu verschrecken und Führungskräfte nicht zu überfordern, soll einfach der vorhandene operative Betrieb des Unternehmens mittels ERP-Software abgebildet werden. Ist der bestehende operative Betrieb von Durcheinander geprägt, in dem es an Disziplin und Regeln fehlt, wird die Einführung eines ERP-Systems für den IT-Leiter zu einem absehbar ausufernden IT-Projekt. Dann wird die ERP-Einführung für ein zeitgleiches *Business Re-Engineering* „genutzt“: Eigentlich war der Betrieb noch nicht reif für den ERP-Betrieb, die Firmenleitung setzt aber darauf, dass die normative Kraft eines ERP-Projektes neue Regeln durchsetzen und fehlende Disziplin erzwingen wird. Oft scheitert dies dann am Widerstand der Mitarbeiter und an realem Ressourcenmangel. Der Ressourcenmangel muss mit externen Unterstützern behoben werden. Mit trickreicher Konfiguration der ERP-Software und Sonderprogrammierung wird unter Schmerzen doch noch der operative Output gesichert. Das ERP-Projekt ist beendet. Das entstandene ERP-System läuft. Ziel erreicht, Chance verpasst.

Die ERP-Implementierung ist jedoch unnötig komplex und sehr aufwändig in der Wartung geworden. Das wird jeder Release-Wechsel zeigen. Für das Wohl der IT und des ganzen Unternehmens wäre es besser, vor ERP-Einführung den operativen Arbeitsalltag in einem Unternehmensbetriebssystem abzubilden. Das zwingt zur Ordnung und schafft die Basis, um betriebliche Abläufe zu vereinfachen (to ease). Mit 2ease@SEOS ist das einfach, sicher und effizient möglich. Es entsteht „automatisch“ das elektronische Lastenheft für das ERP-System.

A1.2 Irreale Spezifikationen abbilden – denn sie wissen nicht, was sie damit tun

Der IT-Leiter muss sich auf die Spezifikation der Prozesse verlassen, die er als Vorgabe für die Auswahl und Konfiguration der ERP-Software bekommt. Leider beschreiben diese oft Idealzustände oder Wunschvorstellungen statt der aktuellen Realität. Beim *Go-Live* kommt dann die böse Überraschung.

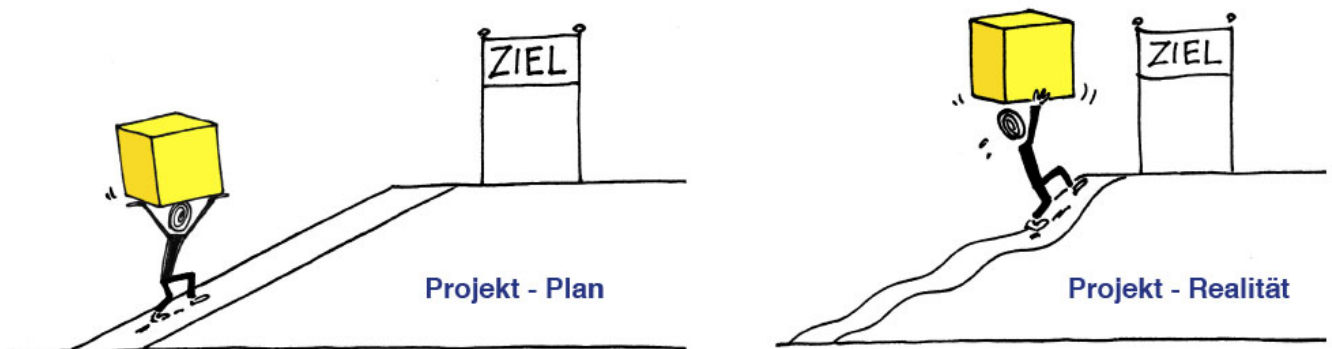
Wegen des neuen ERP-Systems müssen sich die Mitarbeiter zwangsweise umstellen. Gelingt das nicht, muss im Druck des operativen Geschäftes die Konfiguration geändert werden.

Voll integrierte ERP-Systeme können die Angestellten zu Fließbandarbeitern degradieren. Sie sollen einfach nur noch Bildschirmmasken ausfüllen. Alles dazwischen macht die ERP-Software. Das Know-How und Verständnis der Gesamt-abläufe gehen verloren

A1.3 Schädliche ERP-Überintegration: Flexibilität, Schnelligkeit, Innovation und Motivation leiden

Den größten Nutzen versprechen ERP-Systeme bei vollständiger Integration aller Unternehmensfunktionen. Damit wird maximale Automation und vollständige Kontrolle in Aussicht gestellt. Ist der Finanzchef der Vorgesetzte des IT-Leiters, bekommt die automatisierte, hoch konsistente Erzeugung von Kennzahlen und Betriebsergebnis höchste Priorität. Menschliche Fehlerquellen und

Lücken sollen durch den automatisierten Prozess systematisch eliminiert werden. Der große Schritt zu Enterprise 4.0 steht an – voll integrierte, automatisierte Wertschöpfung ohne Kosten und Schwächen von Menschen. Wird dieses Ideal mit einer ERP-Einführung verfolgt, wird den Mitarbeitern die Möglichkeit zur Kreativität, Selbstbestimmung und Flexibilität genommen. Die Kunden bekommen dann zu hören, dass dieses und jenes wegen z. B. SAP-Software nicht mehr möglich ist. Die vielen Abhängigkeiten bei voll integrierten ERP-Systemen überfordern Mitarbeiter. Sie verstehen und beherrschen ihre Arbeit nicht mehr, sondern werden beherrscht und ergeben sich fatalistisch dem System. Sie werden zum Rädchen im Getriebe des ERP-Systems. Spätestens wenn die Unternehmensleitung das Geschäftsmodell weiterentwickeln bzw. verändern möchte, wird sich auch auf der Chefetage ein Gefühl der Hilflosigkeit gegenüber dem ERP-System verbreiten. Der Aufwand und die Risiken bei Veränderungen steigen mit dem Integrationsgrad. Der IT-Leiter muss es ausbaden, wenn überambitionierte Chefs zu viel vom ERP-System wollen.



A1.4 Operatives Know-How verschwunden: IT-Abteilung muss einspringen

Bei der Einführung eines ERP-Systems werden mit hohem Aufwand der Betrieb und die Wertschöpfung des Unternehmens mittels ERP-Software abgebildet. Die geschieht durch umfangreiche Konfiguration, Parametrierung und zusätzlicher Sonderprogrammierung. In den folgenden Jahren des operativen ERP-Systembetriebs scheiden durch Fluktuation viele Prozess Know-How-Träger aus dem Unternehmen aus. Die Fluktuation ist dann besonders hoch, wenn die Arbeitsinhalte der Mitarbeiter auf das Ausfüllen von Bildschirmmasken des ERP-Systems reduziert wurden. Das spart Gehaltkosten, doch mit dieser Einsparung gehen auch das Wissen und das Verständnis der betrieblichen Gesamtzusammenhänge schleichend verloren. Ein großer Teil des Assets Unternehmens-Know-How steckt jetzt im ERP-System fest. Die ERP-Systembetreuer der IT-Abteilung werden zur Know-How-Stütze für das Funktionieren des Unternehmens. Sie werden immer öfter für die Stützung des operativen Betriebs gebraucht.

Der IT-Leiter wird immer direkter in die Wertschöpfung eingebunden. Bekommt er die Ressourcen, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden und kann er seine Know-How-Träger in der IT-Abteilung halten, kann das für ihn beruflich sehr positiv sein. Gelingt ihm das jedoch nicht, wird er weder Freude noch Erfolg in seiner Stelle haben. Mit einem Unternehmensbetriebssystem basierend auf Zease®/SEOS wird gewährleistet, dass Know-How über das Funktionieren des Unternehmens unabhängig vom ERP dokumentiert wird und in den Köpfen der Mitarbeiter präsent ist.

A2. Die IT als Alleskönner im Innovations-Overdrive

Der IT-Markt liefert für jedes reale und potentielle Problem „Lösungen“. Im Chor mit der Fachpresse und auf Entscheider-Events werden für alle Arten von betrieblichen Vorgängen Verbesserungen und Einsparungen versprochen. Manager, die im operativen Betrieb keine Fortschritte und Innovationen mehr erzielen können, glauben gerne an die wundersamen Heilsversprechungen von IT-Beratern. Wenn die Unternehmensführung IT-Projekte startet, demonstriert sie Aktivität und Entschlossenheit. Nichtstun geht

nicht. Also werden immer wieder neue IT-Projekte gestartet, bevor die vorherigen ihren Nutzen überhaupt entfaltet haben. Die IT-Abteilung wird mit Dauerinnovation belegt. Für die operative Optimierung vorheriger betrieblicher IT-Innovationen fehlt dann die Zeit. Die Belegschaft arbeitet mit bestehenden IT-Funktionen noch ineffizient und ist unsicher, da kommt schon die nächste Neuheit. Die Begeisterung für ein neues IT-Projekt bietet auch oft die Möglichkeit, ein altes, hoffnungsloses Projekt sang- und klanglos zu beerdigen.

So wird die IT-Abteilung Opfer von unternehmerischem Aktionismus. Welcher IT-Leiter kann schon nein sagen, wenn der oberste Chef von einer neuen Idee infiziert ins Büro stürmt.

Schwer zu bremsen sind Chefs bei der IT-basierten Automation von Workflow. Bis ein Workflow wirklich sauber und effizient läuft, braucht man viele Ressourcen und viel Zeit. Wie sehr der IT-Leiter auf die viele Zuarbeit und Kooperation mit dem Betrieb angewiesen ist, wird chronisch unterschätzt. Meist muss er sich noch selbst um das Lastenheft kümmern. Eine Untugend von Führungskräften ist es, mittels eines IT-Projektes zur Automatisierung eines Workflows das Verhalten und die Arbeitsinhalte der Mitarbeiter ändern zu wollen. Was durch Führungsarbeit nicht durchgesetzt werden kann, soll durch ein IT-Projekt erzwungen werden.

Werden Mitarbeiter durch IT bevormundet, gibt es Gegenreaktionen. Die Nutzer hängen sich an jeder Kleinigkeit auf und blähen auch kleinste Probleme auf. Die IT-Abteilung bekommt es zu spüren.



Die IT-Firmen und ihre Werbeträger versprechen magische Wirkung. Die unter Erfolgs- und Wettbewerbsdruck stehenden IT-Kunden wollen gerne daran glauben. Es wäre so schön, wenn das Wunderbare passiert.

Die IT-Abteilung als Adressat grenzenloser Wünsche.

Dabei hat die IT-Abteilung ohnehin schon genug mit den IT-Nutzern und deren individuellen Eigenheiten zu kämpfen. Die Digitalisierung des privaten Lebens macht die Nutzer immer anspruchsvoller. Was sie in Medien, bei Freunden und Kollegen an Möglichkeiten sehen, möchten sie in ihrem Unternehmen auch haben. Mitarbeiter mit geringer Leistung nutzen den Wunsch nach besseren Hilfsmitteln geschickt zur Ablenkung. So gewinnen sie Zeit. Am Ende bewahrheitet sich jedoch das amerikanische Sprichwort: „A fool with a tool is still a fool“.

Die Leistungsträger des Unternehmens wollen mit guten Absichten ihre individuellen Vorstellungen realisiert sehen. Ihren Vorgesetzten fällt es schwer, nein zu sagen, und schon wieder wird ein neuer Projektwunsch beim IT-Leiter eingespeist. Der kann ja im Prinzip alles machen. Es gibt bei IT keine sichtbare physikalische Grenze. Das ist die Krux im Job des IT-Leiters. Mit der unternehmensweiten Visualisierung des Projektportfolios durch die 2ease®SMap-Methode wird dem ungehemmten Wünschen wirksam entgegengearbeitet.

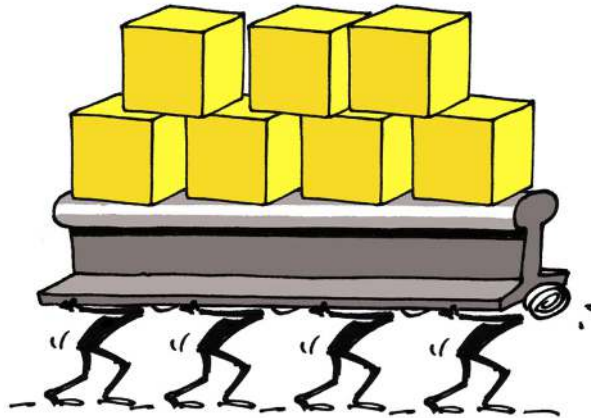
A3. Kaufleute drücken IT-Einsparungen durch

Das IT-Budget eines Unternehmens ist groß. Das weckt Begehrlichkeiten, es liegt nahe, dort gewaltige Optimierungspotentiale zu vermuten. Wenn dann Kaufleute mit der Macht und der Aufgabe betraut werden, das vermeintliche Optimierungspotential bei der IT zu heben, wird für den IT-Leiter das Leben schwer. Das sieht wie folgt aus:

- *A3.1 IT Outsourcen – immer mehr fürs Geld?!*
- *A3.2 IT-Support auslagern – liegt nahe*
- *A3.3 Entwicklung outsourcen*

Die IT-Abteilung lebt in einer systematischen Überlastungssituation. Sie ist immer mehr Anforderungen ausgesetzt, als sie Ressourcen zur Verfügung hat. Gravierend wird diese Überlastsituation dann, wenn das ERP-System des Unternehmens zu komplex ist, wenn die grenzenlose Wünscherei bereits zu vielen inkompatiblen Teilsystemen geführt hat und die Projektliste überlang ist. Überlast führt unweigerlich zu Fehlern. Diese werden bei der IT oft gleich unternehmensweit bekannt. Die offensichtliche Überlast führt zu unzufriedenen Nutzern und unzufriedenen Chefs. Zu wenige Ressourcen für Projekte machen diese

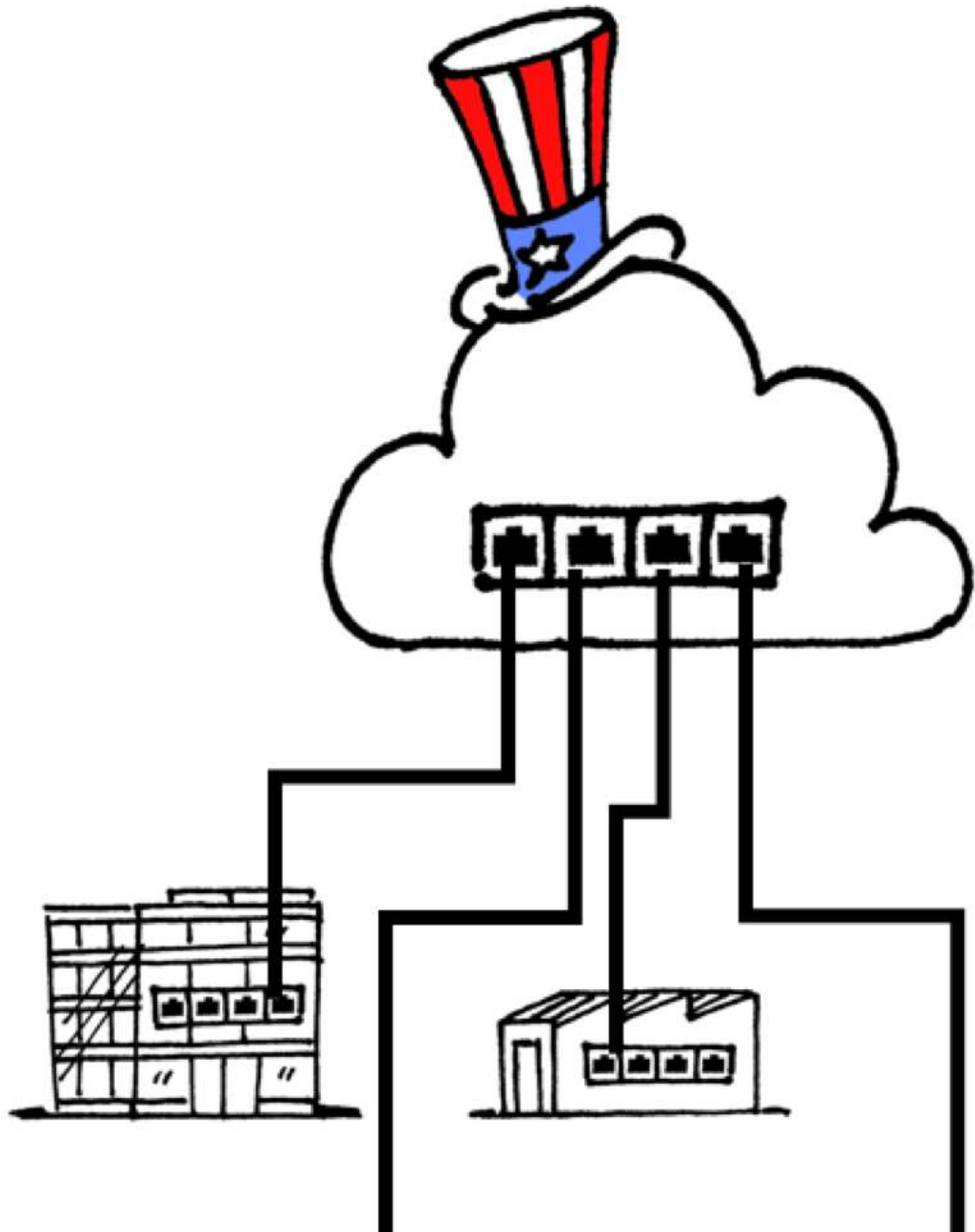
automatisch langwieriger und damit teurer. Die Kaufleute in der Unternehmensführung kennen eine Lösung: Wenn man den Markt spielen lässt, muss es doch möglich sein, mehr Leistung zu bekommen? Der IT-Leiter wird zu mehr Outsourcing gedrängt, zu mehr, als er für sinnvoll hält.



IT-Abteilung unter der Last des operativen IT-Betriebs und vieler Projekte. Last systematisch senken oder „stärkere“ Partner suchen?

A3.1 IT Outsourcen – immer mehr fürs Geld?!

Es gibt Legionen von IT-Anbietern und Beratern, die versprechen, die IT-Kosten für ein Unternehmen zu senken. Dabei wird die Unternehmens-IT einfach als standardisierte, austauschbare Dienstleistung definiert. Mit aufwändigen *Service Level Agreements* wird Sicherheit in der Leistungserbringung vermittelt. Wenn genug sogenannte Ausnahmeleistungen aus dem Pauschal-Vertragspaket genommen werden, lässt sich der Angebotspreis auf ein tiefes Niveau absenken. Wird ein Bieterwettbewerb veranstaltet, werden sicher auch unwiderstehlich tiefe Angebote abgegeben. Die Finanzleute sehen schon das Unternehmensergebnis steigen. Was beim IT-Outsourcen meist ausgeblendet wird, ist die Abhängigkeit, die sich nach einigen Jahren ergibt. Der Serviceprovider sitzt dann am längeren Hebel. Alte Verträge werden schnell zur Makulatur. Der Provider kann dann besonders gut Kasse machen, wenn sein Kunde zu viel seiner eigenen IT-Kompetenz eingespart hat.



Die große Verlockung – alles in die Cloud legen. Man braucht nichts mehr selbst.

A3.2 IT-Support auslagern – liegt nahe

Beim Thema IT-Support für die Nutzer gibt es durch Outsourcing oft gar keine realen Einsparungen für das Unternehmen. Gespart wird nur auf dem Papier. Das IT-Budget wird kleiner, aber woanders im Unternehmen steigt der Aufwand. Beim Outsourcing von IT-Support haben Nutzer einfach keinen lokalen Support mehr, der sie und das Unternehmen kennt. Der externe Support beherrscht die Sprache der Nutzer oft schlecht. Die Nutzer müssen sich an den e-Workflow des Supportproviders anpassen. Dieser ist oft abschreckend. Arbeit und Mühe bei der Fallbearbeitung werden so geschickt auf den Anwender verlagert. Der Fokus des Outsourcing-Partners auf garantierte Reaktionszeiten macht Supportfälle zum nervenzehrenden Ping-Pong-Spiel. Die rechnerischen Einsparungen durch IT-Supportauslagerung werden schnell durch den Mehraufwand der Nutzer kompensiert.

A3.3 Entwicklung outsourcen

Eine naheliegende Strategie ist es, nur die Innovationsprojektarbeit auszulagern und den operativen Betrieb mit eigenen IT-Leuten zu gewährleisten. Firmenspezifische Softwareentwicklung bzw. -anpassungen werden dann nicht mehr in Eigenregie nahe beim Unternehmen gemacht, sondern als

Auftrag in die Ferne vergeben. Die Ferne kann Osteuropa oder Indien sein. Speziell Indien ist aufgrund seines unerschöpflichen Potentials an IT-Leuten bei niedrigen Löhnen sehr beliebt.

Die Zusammenarbeit mit diesen fremden Arbeitskulturen stellt sich dann schnell als beschwerlich und fehleranfällig heraus. Der Aufwand für Know-How-Transfer und „genauere“ Spezifikation für die IT-Abteilung ist hoch. Der Aufwand für Kontrolle und Abstimmung steigt also. IT-Outsourcing kann für einen IT-Verantwortlichen schnell zu einem chronischen Problem werden. Aus einer externen Beschaffung von Entwicklungsleistung kann sich gut eine Dauerprojektbaustelle bzw. Dauerabhängigkeit ergeben.

Virenfall: Volle Systemzugriffe von IT-Spezialisten aus Ländern mit anderen arbeitsethischen Standards bringen Risiken mit sich, die im Kosten-/Nutzen Vergleich von IT-Outsourcing nicht seriös bezifferbar sind.

Kulturelle Anpassung gefragt. IT-Fachleute aus Indien sind günstiger und haben entsprechend der lokalen Kultur spezielle Fähigkeiten. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit müssen die in Europa beheimateten IT-Projektleiter die gleichen Fähigkeiten entwickeln.

B: Das fördert Freude und Erfolg des IT-Leiters

„Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied“, dieses Sprichwort gilt auch für das Arbeitsleben. Als IT-Leiter ist hohe persönliche und fachliche Kompetenz grundlegende Voraussetzung für dauerhaftes Glück. Da kann jeder Mensch an sich selbst arbeiten. Ein dauerhaft glückliches Arbeitsleben ist jedoch nur bei passendem Umfeld und günstigen Arbeitsumständen möglich. Wie ein IT-Leiter darauf hinwirken kann, wie er damit aktiv an seinem Glück schmieden kann, wird nachfolgend beschrieben.

- *B1. Verbindlichkeit, Transparenz und Synchronisation bei Projektarbeit*
- *B2. Besser nutzen, was schon da ist. Beispiel: Kommunikations-/Informationskultur*
- *B3. Ordnung und Transparenz im Unternehmensbetrieb*

- *B4. Standards als betriebliche Selbstverständlichkeit*
- *B5. Selbstmanagement-Kultur – bei allen, die für IT-Erfolg wichtig sind*

Der IT-Verantwortliche ist ein von allen Seiten Getriebener. Um dauerhaft Freude und Erfolg bei der Arbeit zu haben, muss er den Erwartungsdruck seines Unternehmens in puncto IT moderieren können. Dann kann er mit seiner Kompetenz und seinen Ressourcen die Wertschöpfungseffizienz der Belegschaft steigern. Er kann die Innovationskraft des Unternehmens maßgeblich stärken. Beides muss von der Führung gewollt sein. Die IT-Abteilung als Wertschöpfungstreiber ist das Gegenteil der IT-Abteilung, die als Kostenlast und technologische Erfüllungshilfe gesehen wird. Damit die IT-Abteilung nicht als zu hohe Kostenlast und überlastungsbedingt als unzuverlässig wahrgenommen wird, ist es notwendig, die Unternehmenskultur in Richtung mehr Wertorientierung zu verändern. Dadurch wird der Ansatz „Weniger ist mehr“ gefördert und die „Viel-hilft-viel“-Mentalität wird gedämpft. Dann geht der natürliche Fokus im Unternehmen in Richtung Standardisierung und Exzellenz im Betrieb. Das bremst auch die oben beschriebenen Dauerinnovatoren.

2ease umfasst fünf verschiedene Methodengruppen zur Gestaltung von Unternehmenskultur in Richtung mehr Wertorientierung. 2ease zeigt Wege auf und bietet Mittel, damit IT-Leiter die Arbeitsumstände für sich und ihre Leute positiv gestalten können. Der IT-Leiter kann die Nutzung von 2ease-Methoden der Geschäftsleitung empfehlen oder in das betriebliche Vorschlagswesen einspeisen lassen.



Ein IT-Leiter hat den Einfluss, seine Arbeitsumstände zu verändern. Dies zu versuchen, ist besser, als an den Umständen zu verzweifeln bzw. zu scheitern. 2ease verändert Arbeitsumstände.



2ease[®] SMap

2ease@SMap – Verändert die Unternehmenskultur bezüglich Projektarbeit im Sinne der IT

B1. Verbindlichkeit, Transparenz und Synchronisation bei Projektarbeit

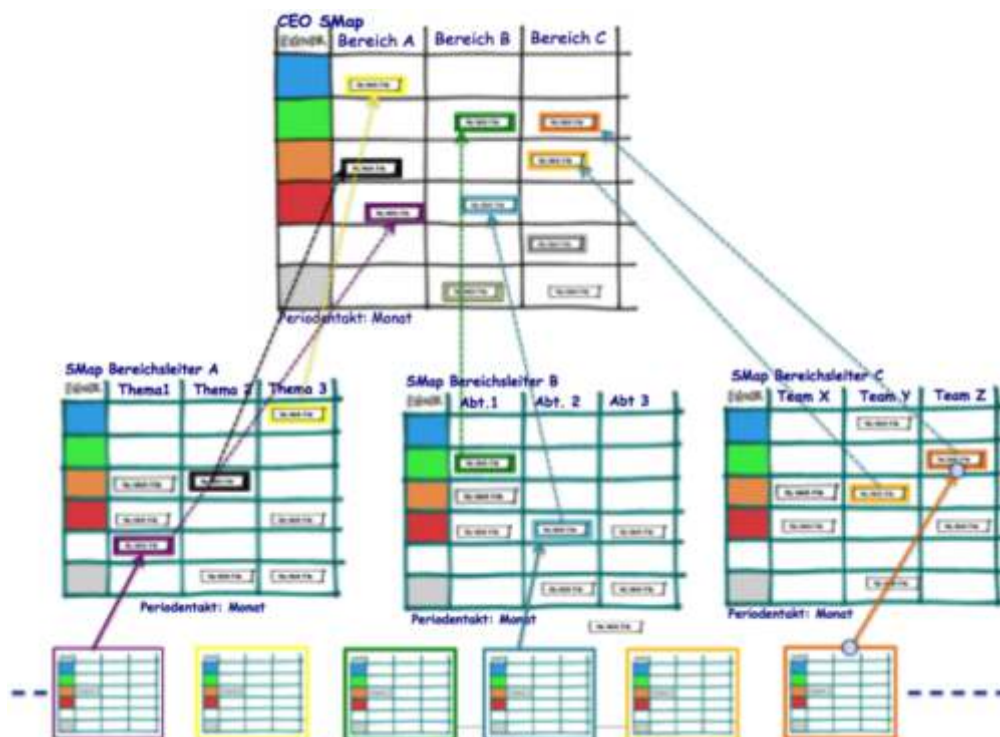
Das operative IT-System eines Unternehmens stellt einen wesentlichen Teil des Firmenwertes dar. In vielen IT-Projekten wird das Unternehmens-IT-System sukzessive aufgebaut und laufend verändert. Gute, sinnvolle IT-Projektarbeit schafft Firmenwerte. In vielen Firmen werden die Kosten für IT-Projekte als Investition verbucht.

Mit der 2ease[®]SMap Methode kann Wertschöpfung und Fortschritt im gesamten Unternehmen transparent und nachvollziehbar gemacht werden. Die 2ease[®]SMap-Methode hat den Vorteil, dass sie von jedem verstanden wird und ohne Schulung und spezielle Tools von jedem benutzt werden kann. Diese Universalität macht den Unterschied zu hochentwickelten Tools für Projektspezialisten. Einfachheit und Universalität bringt enormen Nutzwert, besonders für die IT-Leute.

Sven Walter – IT-Verantwortlicher von www.herbert.de:

„Seit ich in 2014 begann, die SMap-Methode zu nutzen, um unser IT-Projektportfolio abzubilden, macht mir mein Arbeitsleben mehr Freude. Die Arbeit der IT-Abteilung wird durch 2ease[®]SMap mehr wertgeschätzt.“

Denn bei IT-Projekten ist die Kooperation und Synchronisation von Arbeitsinhalten sowie Zielterminen mit vielen Mitarbeitern verschiedenster beruflicher Ausrichtung wichtig. Nutzt ein Unternehmen die 2ease[®]SMap-Methode, ist Synchronisation von Prioritäten einfach und sicher. Die Zuarbeiter bei IT-Projekten werden über das 2ease[®]SMap-Projektblatt in ihrer Selbststeuerung unterstützt. Die Nachvollziehbarkeit über lange Zeit wirkt sehr disziplinierend: Die Zuarbeit kommt pünktlicher, weil die Verantwortlichkeit klar ersichtlich ist. Damit werden gravierende Zeitverzögerungen bei IT-Projekten vermieden, denn keiner will für alle erkennbar die Ursache für Terminverzug sein. Mit 2ease[®]SMap ist der gesamte Projektverlauf transparent und visuell dargestellt, von der ersten Idee bis zum operativen Normalbetrieb.



Die 2ease[®]SMap Methode bringt einfache Transparenz und Nachvollziehbarkeit, auch bei großer Anzahl an IT-Projekten und Teilprojekten. Zu jedem Takt (Woche, 2 Wochen, Monat) wird ein neues, aktualisiertes Blatt erzeugt. Das Ziel ist es, nach oben in den blauen Bereich zu kommen.

2ease@SMap entlastet von Projektdruck – weniger hemmungsgeloses Wünschen

Auf einem SMap-Blatt werden alle Projekte einer IT-Abteilung abgebildet, d.h. die gesamte Projektpipeline von Projektideen (grau) bis zu operativ optimiertem Betrieb (blau) des IT-Projektoutputs.

Alle Fortschritte und Statistiken aller Projekte sind auf einen Blick erkennbar. Das macht die Leistungen, also die erzielten Wertschöpfungsfortschritte der IT-Abteilung, deutlich. Es macht Freude und motiviert, zu sehen, was alles bereits erreicht wurde. Wenn die vielen Anspruchsteller im Unternehmen sehen, wieviel gute Projektideen schon in der Warteschleife sind und wie viele aktive Projekte von den IT-Leuten schon jongliert werden, führt das zu mehr Zurückhaltung, noch weitere Projekte zusätzlich anzustoßen. Jeder Mitarbeiter kann schließlich klar erkennen, wenn die Projektpipeline schon übevoll ist.



2ease[®] SInfo

Informationsshopping – ideeller Eckpfeiler von 2ease@SInfo – passt zu jedem IT-System

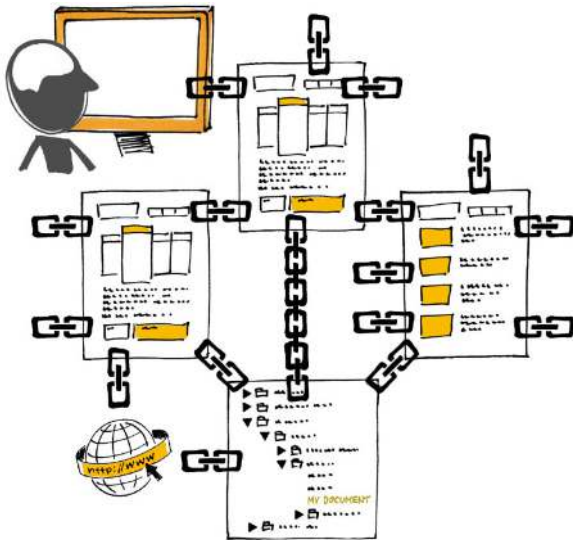
B2. Besser nutzen, was schon da ist. Beispiel: Kommunikations-/Informationskultur

Es gibt sehr viele Software bzw. Internetservices, um die Kommunikation zwischen Mitarbeitern zu fördern. Auch um das Wissen der Mitarbeiter besser zu nutzen, gibt es zahlreiche IT-„Lösungen“. Alle Anbieter machen viel Hoffnung bezüglich der Wirkung, dabei ist nur eines sicher: steigende Kosten. Diese „Lösungen“ verursachen bei der Einführung relativ viel Aufwand für Schulung und Systemintegration. Es entstehen zusätzliche laufende Betriebskosten und die Komplexität der IT-Systeme steigt. Wenn dann die Nutzerakzeptanz nicht durchgängig hoch ist und einige wichtige Mitarbeiter nicht mitmachen, entstehen parallele Informations- und Kommunikationswelten im Unternehmen. Die Wirkung auf die Produktivität und Zusammenarbeit ist dann sogar negativ.



Es kann zeitraubend, mühsam und auch ergebnislos sein, Informationen zu suchen.

Der systematische Grund für den Misserfolg beim Einsatz innovativer, mächtiger Software und Internetservices ist das Fehlen einer konsistenten Informations- und Kommunikationskultur im Unternehmen. 2ease®SInfo setzt dort an. 2ease macht Unternehmenskultur methodisch gestaltbar. 2ease®SInfo ist die Methodengruppe und das konzeptionelle Fundament für eine wertorientierte Informations- und Kommunikationskultur. Es werden auch die Mittel bereitgestellt, die notwendigen Verhaltensänderungen bei der Belegschaft zu bewirken. 2ease®SInfo ist auf Einfachheit ausgelegt. Es erfordert keine zusätzliche Software oder Services. Mit 2ease®SInfo wird das bereits Vorhandene einfach besser genutzt. Die Potentiale der bestehenden IT werden besser erschlossen. Die Nutzer müssen keine neuen Tools erlernen.



Verlinkung ist der Schlüssel, um produktives Wissen zu mehren und die Kommunikationslast der Mitarbeiter zu reduzieren. Verlinkung ist technologieneutral – sie verbindet alle Arten von Dokumenten.



Mit IT nicht abbildbar



Mit IT abbildbar und viel effizienter

Ein Betrieb, der klar und geordnet arbeitet, ist Voraussetzung für erfolgreichen IT-Einsatz

B3. Ordnung und Transparenz im Unternehmensbetrieb

Damit IT ihre positive Wirkung entfalten kann, muss der Unternehmensbetrieb möglichst einfach, transparent und geordnet sein. Jeder Mitarbeiter sollte verstehen können, wie das Unternehmen und dessen Wertschöpfung funktionieren. Hierzu muss der Unternehmensbetrieb entsprechend dokumentiert und nachvollziehbar sein. Die verständlich beschriebene tatsächliche tägliche Operation ist die ideale Basis für IT-Projekt-Lastenhefte. Der Weg ist dann nicht mehr weit.

Damit IT-Leute Freude und Erfolg bei der Arbeit haben, sollten IT-Projekte nur auf der Basis eines geordneten und dokumentierten Betriebs gestartet werden. Alles andere macht IT-Projekte zu einem unkalkulierbaren *Business-Engineering-Abenteuer*.

Bei Firmen, die das 2ease[®]SEOS Smart *Enterprise Operating System* als Basis ihres Unternehmensbetriebssystems nutzen, sind Ordnung, Transparenz und Verständlichkeit gewährleistet. Die Wertschöpfungs- und Hilfsprozesse werden beschrieben, vereinfacht und optimiert, bevor sie in einem IT-System abgebildet werden. Das macht IT-Projekte sicherer, schlanker und erfolgreicher. Später im laufenden Betrieb ist gewährleistet, dass die IT-Implementierung auch gut passt. Bei Projektende gibt es nicht schon eine lange Liste von Änderungsanträgen unzufriedener, frustrierter Nutzer. Die Grundkonzeption von 2ease[®]SEOS ist darauf ausgerichtet, nur 80-90% der Arbeitsabläufe vorzudefinieren und zu beschreiben. Dies sind die Prozesse, die sich auch für Automatisierung mit IT eignen. Die immer gleichen Transaktionen mit hohem Volumen lassen sich mit wenig Aufwand und Risiko mit IT abbilden. Die „80:20 Regel“ gilt doppelt: Wenn nur 80% statt 100% mit IT abgebildet werden, ist der Aufwand bzw. das Risiko dafür nur bei 20%. 2ease[®]SEOS als Basis ist ein sicherer Schutz vor funktional überladenen, überambitionierten und schludrig geschriebenen Lastenheften mit gleichzeitigem Perfektionsanspruch an die Umsetzung.

Ein vorausschauender IT-Verantwortlicher erweist sich, seinen Mitarbeitern und dem Unternehmen einen wertvollen Dienst, wenn er sich bei der Unternehmensführung für die Implementierung eines Unternehmensbetriebssystems auf der Basis von 2ease[®]SEOS einsetzt.

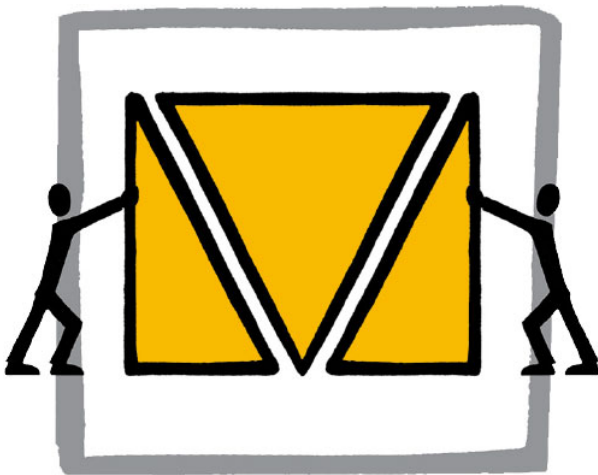
Die Umsetzung ist technologieneutral. Die im Unternehmen bereits vorhandene Technologie bzw. Software reicht aus. Bestehendes wird einfach mehr genutzt.

Ein vorausschauender IT-Verantwortlicher erweist sich, seinen Mitarbeitern und dem Unternehmen einen wertvollen Dienst, wenn er sich bei der Unternehmensführung für die Implementierung eines Unternehmensbetriebssystems auf der Basis von 2ease[®]SEOS einsetzt.

Die Umsetzung ist technologieneutral. Die im Unternehmen bereits vorhandene Technologie bzw. Software reicht aus. Bestehendes wird einfach mehr genutzt.



Den idealen Unternehmensbetrieb systematisch anstreben – mit 2ease@SEOS Methodengruppe



2ease[®]SEOS

Symbol des Unternehmensbetriebssystem-Kerns 2ease@SEOS

TOBOL
AUTOMATISIERUNGSTECHNIK

T.Net Home Mitarbeiter sein Organisation Abläufe Standards

T.Net Home

T.Net ist das Betriebssystem unseres Unternehmens. Die Grundlage für unsere Arbeits- und Geschäftstätigkeit.

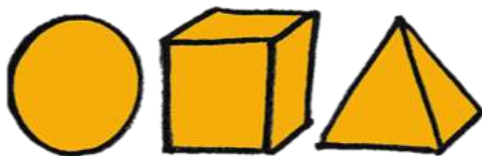
Aktuelles:
 Unsere Weihnachtsfeier 2016 ist am 17.12.2016.
 Dr. Kalkbrenner Urbach

Offene Stellen:
 Projektleiter/Projektstart/in Gebäudesystemen
 Schaltanlagenbauer/-in
 Techniker/-in oder Ingenieur/-in Elektrotechnik (Automatisierung)
 Servicetechniker/-in - Wartungs- und Servicemonteur - MSR-Technik (Einsparung FFME)
 Programmierer/-in für SPS & DDC System

Nützliche Links:
 Grundlagen und Hintergründe von T.Net finden Sie hier www.2ease.de
[Mitarbeiterentscheide](#)

T.Net geht uns alle an. T.Net ist für jeden bei TOBOL relevant und nützlich.

Home-Seite eines Unternehmensbetriebssystems (Name T.Net) auf Basis von 2ease@SEOS. Realisiert mit der Kombination MS Office und Google Apps for Works. Auch mit MS Sharepoint oder auch nur mit MS Office und LAN Netzwerkdriives wurden schon Unternehmensbetriebssysteme auf Basis von 2ease@SEOS realisiert.



Standards sind die Bausteine für Effizienz und Qualität – auch im Unternehmensbetrieb

B4. Standards als betriebliche Selbstverständlichkeit

Standardisierung ist der Schlüssel, um die ausufernde „Wünsch-Dir-Was“-Mentalität gegenüber den IT-Funktionen im Unternehmen in geordnete, sinnvolle Bahnen zu lenken. Mit Standardisierung kann auch ein Wildwuchs an IT-Systemkomponenten verhindert bzw. beschnitten werden.

Standardisierung kann jedoch nicht von der IT verordnet werden. Standards zu haben und diese auch für die operative Arbeit zu akzeptieren, sollte Teil der Unternehmenskultur sein.

Eine der drei Hauptsäulen des 2ease@SEOS Smart *Enterprise Operating System* sind Standards für die Organisation und Wertschöpfung. Standards zu leben bedeutet nicht, die Vielzahl anderer Optionen nicht zu kennen und zu schätzen. Unternehmensweite Standardisierung bedeutet die rationale Entscheidung, auf Wildwuchs und Eigenbrötlerei zu Gunsten des Unternehmenserfolgs und des guten Zusammenwirkens aller Mitarbeiter zu verzichten.

IT-Leiter werden in Unternehmen, die Standardisierung als Teil der Unternehmenskultur leben, mehr dauerhafte Freude und dauerhaften Erfolg bei der Arbeit haben. Es lohnt sich deshalb, die Unternehmensleitung zur Nutzung von 2ease@SEOS als Grundlage für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zu motivieren. Bringen Sie das jedes Mal aufs Neue vor, wenn wieder einmal die Leistungsfähigkeit oder die Kosten der IT-Abteilung kritisiert werden. Es gibt Wege, effizienter zu werden, wenn die Führung das wirklich will. Die einfache Alternative, auf mehr und vermeintlich bessere Tools oder Technologien zu setzen, führt eher in eine Effizienz sackgasse.



2ease[®]SMan

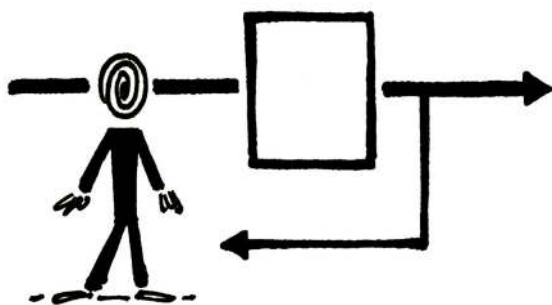
Logo von 2ease®SMan Selbstmanagement-Methodik – jeden Arbeitstag bewusst und geschickt befüllen

B5. Selbstmanagement-Kultur – Bei allen, die für IT-Erfolg wichtig sind

Gute Absichten und fachliche Kompetenz sind notwendig für gute, erfolgreiche Arbeit am IT-System eines Unternehmens. Sie sind jedoch nicht ausreichend. Ein IT-Leiter steht für viele Projekte, Teilprojekte und den operativen Betrieb gerade. Daraus ergeben sich eine Last und ein Risiko, die größer werden, je unselbständiger, reaktiver und überlasteter die Mit- und Zuarbeiter sind.

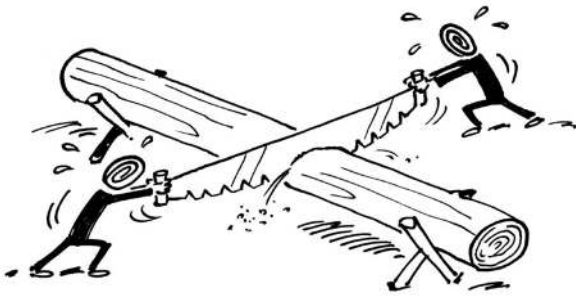
Mitarbeiter, die im Normalbetrieb gut arbeiten, machen unter Druck gravierende Fehler und Versäumnisse, derer sie sich selbst, im Eifer ihres Tuns, nicht einmal bewusst werden.

Fehler und Versäumnisse sind nie komplett vermeidbar, wichtig ist jedoch die frühzeitige Erkennung. Auch gute Mitarbeiter verschönern einmal mit guten Intentionen einen Projektplan. Sie wollen selbst daran glauben, bald alle Rückstände aufholen und korrigieren zu können. Warum dann für unnötige Unruhe sorgen?



Idealfall: Mitarbeiter, die Ihre Arbeit und Herausforderungen selbst regeln können. Mehr Selbstbestimmung steigert Arbeitsfreude, braucht aber auch mehr Transparenz. Dazu ist Methodik erforderlich. Der Wille alleine reicht nicht.

IT-Leiter, die ihren Schlüsselmitarbeitern zu besserem Selbstmanagement verhelfen, werden mehr Freude und Erfolg in ihrem Job haben. Mit 2ease®SMan kann die Selbstmanagementkompetenz von Mitarbeitern entwickelt werden. Das macht auch deren Führung viel einfacher und effizienter. Mit der [2ease Selbstmanagement-Webseite](http://www.2ease.org) können Junior- wie auch Senior-IT-Leute zu mehr Selbstmanagement motiviert werden. Eine kostenlose 2ease SMoff App erleichtert den Start.



„Ineffizienz durch Überlast: Vor lauter Baumstämmen fehlt die Zeit, die Säge zu schärfen. Analog dazu haben Kopfarbeiter oft keine Zeit zum Nach- und Vordenken.“



„Das größte Risiko bei IT-Projekten ist der Mangel an Selbstreflexion, an Nachdenken und Vordenken jenseits der operativen Tagesarbeit. Gerade wenn der Druck hoch ist, nehmen sich die Projektbeteiligten kaum noch Zeit. Je besser die Beteiligten beim Selbstmanagement sind und je transparenter die Planung ist, desto besser laufen die Projekte.“

Zitat eines IT-Projektcoachs
mit jahrzehntelanger
Erfahrung bei einer weltweit
bekanntesten Großbank:

Hauptrisiko ist die Abhängigkeit von internen Zuarbeitern

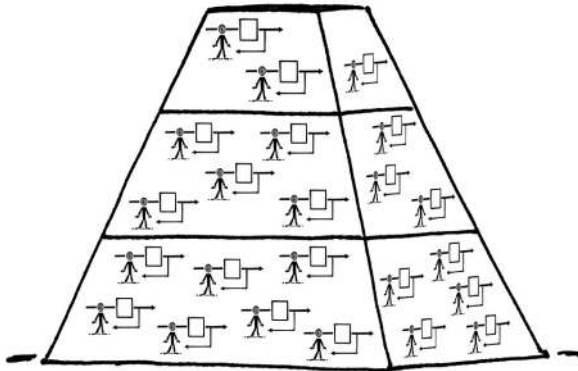
Der Erfolg oder Misserfolg von IT-Projekten hängt maßgeblich von der Zuarbeit von Schlüsselpersonen aus-serhalb der IT-Abteilung ab. Die IT-Abteilung braucht Lastenhefte, die rechtzeitig in guter Qualität erstellt sind. Sie braucht Freigaben für Pflichtenhefte und Budgets. *Key User* müssen Tests machen und Nutzerschulungen müssen durchgeführt werden. Dies sind für Kollegen und für Vorgesetzte Aufgaben, die zusätzlich zum normalen Tagesgeschäft anfallen.



Beim IT-Projekt (Pyramide) müssen alle Beteiligten mitspielen, sonst wird es zeit- und kostenmäßig kippen.

Selbst der beste IT-Projektleiter ist machtlos gegen Vergesslichkeit, Ignoranz, Selbstüberschätzung, Unwillen oder schlicht Schlamperei von Zuarbeitern in seinem Projekt. Wenn einer der wichtigsten Zuarbeiter bzw. Entscheider in Verzug gerät, rutschen Zeitpläne und steigen automatisch die Kosten. Wenn ein Projektbeteiligter in Rückstand gerät und sich dank Selbstmanagement dessen bewusst ist,

kann der größte Schaden noch abgewendet werden. Wenn der Verzug jedoch erst kurz vor Erreichen eines terminlichen Meilensteins bekannt wird, ist der Schaden maximal. Andere Projektbeteiligte, die mit Sonderleistung den Termin noch halten konnten, sind dann frustriert. Konsequenzen oder Lerneffekte hat das meist keine, denn es finden sich immer gute Gründe, warum etwas nicht rechtzeitig erledigt wurde.



Wenn Selbstmanagement Teil der Unternehmenskultur ist, laufen alle abteilungs- bzw. bereichsübergreifenden Projekte besser. Es braucht weniger Führungsarbeit und Kontrollaufwand.

Für IT-Leiter ist es deshalb ratsam, im Sinne des Erfolgs der IT-Projektleiter ihren Einfluss geltend zu machen, damit Selbstmanagement auch außerhalb der IT-Abteilung zum Teil der Organisationskultur wird.



Course: Management in the Digital Economy

Guest Lecture :
Information - and knowledge work along
Lean-Principles with Google Apps
at Saia-Burgess Controls AG

Gastvorlesung:
Informations- und Wissensarbeit nach
Lean-Prinzipien mit Google Apps
bei Saia-Burgess Controls AG

01-113 Main Building Campus University St.Gallen :
 Jürgen Lauber
 11.11.2013

Gastvorlesung über eine 2ease-Implementierung. Vorlesungsreihe: Management in the Digital Economy



In diesem 2014 erschienen Buch ist ein Kapitel der ersten Implementierung von 2ease gewidmet. 2ease ist bestehend, weil es einfach und sehr fortschrittlich zu gleich ist.

Als IT-Leiter am Thema dran bleiben! Nehmen Sie über 2ease Einfluss auf Ihre Arbeitsumstände. Gleich für Newsletter registrieren!

Abonieren Abonnement beenden

Die 2ease.org Website wird vom Publizisten und Unternehmer Jürgen Lauber (www.JLauber.com) betrieben und von der 2ease AG finanziert. Große Teile der Website sind nur für registrierte Website-Besucher zugänglich. Das ist die Basis für eine Community von Menschen, die an systematisch mehr Freude und Erfolg im Arbeitsleben interessiert sind. Sie erhalten weitergehende Einsichten. Registrieren Sie sich!

Für Unternehmen, die alle 2ease Inhalte [lizenziert haben](#), gibt es vertrauliche Bereiche und Funktionen, die ihren Mitarbeitern vorbehalten sind.

SiteMap | SitePDF Download
Wissensmanagement
Shop 2ease Medien&Rechte
Verbraucherinformationen
Webseite finden

Mehr-Wert QM System
Die Macht der Umstände
Gesamtlizenzierung 2ease
Konto / Anmelden

© 2ease.org • Impressum • Kontakt • AGB • Datenschutz