

## **Human Resources:**

### **Engpaßfaktor der Informationsverarbeitung ?**

#### **- Psychologische Rahmenfaktoren eines mittelständischen Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechniken -**

Vortragsunterlagen zur ONLINE '90: Kongreß 3 - Symposium 1

Dorothea Böhm

Diplom-Psychologin

INTELLIGENZ SYSTEM TRANSFER GMBH

Geschäftsführende Gesellschafterin der INTELLIGENZ SYSTEM TRANSFER FRANCE

C.- Andreas Dalluege

Diplom-Kaufman

INSTITUT FÜR BETRIEBSANALYSE UND KOMMUNIKATIONSFORSCHUNG

EUROPÄISCHER ARBEITSKREIS für INFORMATION UND KOMMUNIKATION

#### ZUSAMMENFASSUNG

Was verursacht die negative Einstellung zu I&K-Techniken in vielen mittelständischen Unternehmen und wie kann ihr begegnet werden ?

1. Die Kommunikation über Zahlen ist in mittelständischen Unternehmen weit weniger verbreitet, als angenommen wird. Text geht vor Zahlenpräsentation.
2. Die Glaubwürdigkeit der DV-Branche ist durch kurzatmige Vertriebs- und Marketingstrategien angegriffen.
3. Das "Zusianer-Denken" (Top-Down nach Zuse) und zuviel Fachjargon verschrecken die Anwender oder führen zum Freak-Effekt.
4. Die Lernkurve der meisten Programme ist in der Regel zu lang, das Programm zu komplex und didaktisch nicht aufbereitet (Programmaufbau, Bedienungskomfort).

Ein Umdenken in der DV-Branche wird dringend nötig: Der neue Kunde ist der Mittelstand und nicht mehr der fachlich verbildete Rechenzentrums- oder DV-/Org-Leiter.

## **HUMAN RESSOURCES:**

### **ENGPASSFAKTOR DER INFORMATIONSVERRARBEITUNG ?**

- PSYCHOLOGISCHE RAHMENFAKTOREN EINES MITTELSTÄNDISCHEN EINSATZES  
VON INFORMATIONEN- UND KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN -

1910 begannen Hufschmiede, Wagner und Stellmacher überall in Europa auf Schweißtechnik umzustellen. Das Unterfangen gelang im Großen und Ganzen. Es sind keine Klagen der Hersteller von Schweißgerät, Gasflaschen und Schweißstäben überliefert, die Human Resources seien ein Engpaß bei der Verbreitung der neuen Technik gewesen.

Die ersten Olympia-Rechenmaschinen mit elektrischem Betrieb fanden problemlos den Weg in die Kaufmannskontore. Die neue Technik war evident.

Auch der Siegeszug des Minitel in sämtliche Büros und Haushalte Frankreichs vollzog sich fast lautlos. Jedenfalls gab es keine nennenswerten Barrieren, über die man hätte klagen können.

Die Einführung des Fotokopierers ist noch in guter Erinnerung als "Welle", die Hunderte und Tausende unbegabter, fauler Vertriebsbeauftragter über Wasser hielt. Keine Probleme.

### ***BARRIEREN GEGENÜBER INFORMATIONEN- UND KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN***

Ausgerechnet die Einführung und Verbreitung von I&K-Techniken soll nun an Hemmungen von solchen Ausmaßen scheitern, daß die Chronisten dieses Elend nur noch mit komplizierten Psycho-Vokabeln beschreiben wollen. Von einem "cultural lag" ist da die Rede, von "sceptic matrices", von Urängsten vor der Technik. Dies legitimiert zweifellos den Diplom-Psychologen, den Hintergrund der Szene einmal auszuleuchten. Die Befunde aus Großunternehmen, aus mittelständischen und aus Klein- und Kleinstbetrieben ergeben nur wenig Tröstliches für die Anbieter der neuen Techniken. Es gibt sie, die Verdrossenheit gegenüber PC- und Computeranbietern und Softwaremachern. Sie wird aggressiv und verächtlich vorgetragen. Sie wird mit Beispielen illustriert, in denen große Namen weltweiter Anbieter und ebenso häufig weniger bekannte Häuser oder auch die Namen ganz unbekannter Einzelgänger vorkommen. Da wird von fruchtlosen Analysen angeblicher Experten berichtet, von der Verkomplizierung früher einfacher und transparenter Vorgänge, von haarsträubenden Pannen und Verlusten.

Andererseits - man hat sich dann beholfen, eigene Kräfte eingesetzt, das Schlimmste abgewendet und heute eine hinnehmbare Situation geschaffen. Nur um Gottes Willen, man wolle es beim jetzt Erreichten lassen und keine Experimente mehr wagen. "Experimente", das scheint überhaupt ein Schlüsselwort in der Diskussion um I&K-Anbieter oder -Angebote zu sein. Man fühlt sich erinnert an die Erkenntnis des biblischen Propheten Jesus Sirach, der vor falschen Ratgebern warnt: "Er sagt Dir vielleicht, so liegst Du richtig, in Wirklichkeit ist er selber gespannt, ob es stimmt." ( Jesus Sirach, 37;10)

### ***KUNDE UND ANBIETER BELASTEN SICH MIT KOMMUNIKATIONSFEHLERN:***

#### ***DOES AND DON'TS***

In diese verdrossene, desillusionierte und mißtrauische Stimmung hinein zu verkaufen, ist zweifelsfrei ein schwieriges Unterfangen. Es setzt voraus, daß man die Fehler seiner Vorgänger kennt und wenigstens diese Fehler vermeidet. Denn diese sind offensichtlich sorgfältig und fest eingespeichert. Schon beim Anschein einer dieser Fehler wird die Notbremse gezogen. Es sind durchwegs einfache Fehler, die sich entsprechend einfach vermeiden lassen.

1. **Propagieren Sie niemals einen Arbeitsstil:** Bieten Sie bescheidene Hilfe für die Tagesarbeit an. Der deutsche Manager arbeitet ungern und meist nur im Mißerfolgsfall oder strafweise mit Zahlen.

Diese Abneigung ist in mittelständischen Unternehmen besonders ausgeprägt. Für gewöhnlich gilt der "deutsche Weg" als der Weg des Erfolges:

Direkte Kommunikation, mündlich, per Notiz oder Zeichnung, handgeschrieben, allenfalls von der noch üblichen Sekretärin maschinengeschrieben.

Wer da versucht, Tabellenwerke und druckfeinen Satz als Nonplusultra zu verkaufen, um dadurch die Software samt PC plausibel zu machen, der drückt gegen eine Tür, die sich eben nur durch Ziehen öffnen läßt.

2. **Machen Sie Ihren Kunden zuerst zu Ihrem Lehrherren:** Erst dann bringen Sie zur Arbeit Ihre Arbeitsmittel ein. Die Besserwisser finden auch mit den schönsten Torten- und Balkendiagrammen allenfalls einen müden Applaus. Studieren Sie statt dessen die Arbeitstechniken Ihres Kunden; respektieren Sie, daß er damit immerhin so erfolgreich war, daß er Ihre Software und Hardware kaufen könnte. Bieten Sie Unterstützung für genau diese Arbeitstechniken - selbst dann, wenn nicht gleich die große Lösung möglich ist. So gewinnen Sie jedenfalls einen Freund, der Sie rufen wird, wenn die nächste Stufe möglich ist. Geben Sie mutig zu, daß in der Vergangenheit viel falsch gemacht wurde. Erklären Sie freimütig, was "Overselling" und "Systemverkauf" bedeuten. Und geben Sie zu, daß Sie Zeit brauchen, um den tatsächlichen Bedarf zu erkennen.
3. **Protzen Sie nicht mit Computer-Schnick-Schnack:** Benutzen Sie ungeniert Ihre ganz private Umgangssprache. Vermutlich sind Sie kein umfassend informierter Allroundberater. Dann tun Sie auch nicht so, als seien ausgerechnet Sie eine Mischung aus Kienbaum und Henry Ford. Denn sonst hätten Sie es gar nicht nötig, in diesem mittelständischen Unternehmen Ihre I&K-Ideen abzusetzen. Sie wären längst selber Inhaber eines solchen Unternehmens. Ihr Auftreten und Ihre Worte sollten zu einem Kleinunternehmen passen - wenn Ihr Wissen und Ihre Gedanken auf der Höhe von Konrad Zuse und Steven Jobs sind, umso besser für Sie. Im übrigen ist darauf Verlaß: Ihr Kunde ist an intellektuellen Muskelspielen kaum interessiert, dafür umso mehr an einem Mitarbeiter. Er will Löcher und keinen Bohrer.
4. **Rechnen Sie nicht mit der Faszination des Computers und seiner hübschen Ausdrücke.** Schauen Sie sich lieber genau an, welchen Schulungsaufwand Ihr Angebot bedeutet. Der normale Nutzer möchte seine Arbeit erledigen und nicht Probleme des PCs oder der Software lösen. I&K-Techniken, die im Grunde die gleiche Anstengung erfordern, die bei normaler Erledigung der Aufgabe nötig wäre, bietet keine Erleichterung sondern nur eine überdies unerwünschte Umschichtung des Arbeitsprozesses. Da zählt eben nicht, daß das Ergebnis nur ein wenig glatter aussieht, wenn der Aufwand bei Erledigung höher war als vorher. Solange Sie nicht sagen können, wie lange der Anwender braucht, bis er mit Ihrer Methode so selbstverständlich arbeiten kann, wie mit seiner gewohnten, solange sollten Sie sich Ihr Angebot verkneifen. Solange Sie nicht wissen, wieviele Tastenbedienungen und Handgriffe der Anwender mit Ihrem Verfahren einspart, solange sollten Sie sich diszipliniert zurückhalten.

Das sind die wichtigsten Lehren, die sich aus den Reaktionen potentieller Anwender ziehen lassen, die schon beim Stichwort EDV-Beratung mißtrauisch reagieren. Es muß natürlich erlaubt sein, auch über die hausgemachten Fehler der Unternehmen selbst zu sprechen. Und mit solchen Fehlern muß gerechnet werden, wenn von der Scheu der Mitarbeiter gegenüber neuen Techniken die Rede ist. Wenn Mitarbeiter vor neuen Verfahren "Angst" haben, darf man auch ohne genaue Kenntnis der Vorgeschichte auf einen (oder alle) der folgenden 3 Mißgriffe tippen:

- Das Unternehmen hat mit der letzten technischen Innovation die Leistungsanforderung gesteigert. Diese Fehler begleiteten seinerzeit in vielen Unternehmen die Einführung der elektrischen Schreibmaschine oder auch die Einführung der NC-Werkzeugmaschinen.
- Das Unternehmen hat unmittelbar nach der letzten technischen Innovation Mitarbeiter entlassen, versetzt oder in anderer Weise beunruhigt. Dieser Fehler begleitet noch heute die meisten EDV-Projekte. Der Unternehmer fragt noch immer viel zu früh. Wieviele Mitarbeiter werde ich einsparen. Konsequenterweise fordert der Betriebsrat eine Garantie, die neue Technik dürfe zu keinen Entlassungen führen.
- Das Unternehmen hat die Einführung einer neuen Technik nach Schwierigkeiten abgebrochen. Wer sich für das Neue engagierte, stand plötzlich als Traamtänzer da. Wer sich zurückgehalten hatte, war der Sieger. Wer jetzt eine neue Aussaat versucht, wird mehr Steine als Erde finden.

Mit einer solchen Vergangenheit muß es als Belastung gelten, selbst eine einwandfreie EDV-Lösung durchsetzen zu müssen. Zu solchen Situationen gibt es keine andere Wahl, als eine umfassende Beteiligung der Mitarbeiter bei der Analyse und Planung zu organisieren. Hier liegt eine gemeinsame

Aufgabe für den betriebsorientierten Psychologen und den DV/ORG-Berater; sie überfordert regelmäßig den Unternehmer, ebenso wie den EDV-Anbieter. Es sollte häufiger als bisher möglich sein, technische Innovation durch Verfahren der offenen Analyse und Planung zu begleiten und zu beschleunigen. Der Einsatz der Psychologie wird sich auszahlen.