

Voraussetzungen für Qualitätsverbesserung im IuD-Bereich durch Unternehmensberatung

Josef Wandeler, Trialog AG

Vortrag am Deutschen Dokumentartag 1997 in Regensburg, 25.9.1997

Einleitung

Das Thema "Qualitätsmanagement im IuD-Bereich" hat verschiedene Aspekte und kann dementsprechend aus unterschiedlichen Blickwinkeln angegangen werden:

Das Konzept des *Total Quality Management* wird seit einigen Jahren auch im IuD-Bereich vermehrt diskutiert und an manchen Orten mit Unterstützung durch externe Berater auch umgesetzt. Dies ist hier nicht mein Thema, da wir als Beratungsfirma keine Spezialisten für TQM sind.

Hingegen hat der Einsatz externer Berater i.d.R. immer mit Qualitätsverbesserungen zu tun und dabei stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen Berater diesbezüglich einen Beitrag leisten können. Dabei geht es einerseits aus der Optik der IuD-Stelle darum, wie sie den geeigneten Berater findet und welche Qualitäten diesen kennzeichnen. Andererseits geht es aus der Sicht des Beraters darum, unter welchen Bedingungen eine Beratung Erfolg haben kann und welche Schwierigkeiten Probleme verursachen. In den zehn Jahren, die wir als Berater im IuD-Bereich tätig sind haben wir diesbezüglich vielfältige Erfahrungen gemacht und die Schlussfolgerungen daraus möchte ich Ihnen darstellen.

Da ich von unserer Praxis als Berater ausgehe, will ich auch kurz verdeutlichen, was unseren spezifischen Erfahrungshintergrund ausmacht: Wir drei Inhaber bzw. Mitarbeiter der Trialog AG waren während Jahren in den Bereichen Archiv, Bibliothek und Dokumentation tätig, sowohl an der Basis, wo die eigentliche "Knochenarbeit" geleistet wird, wie auch in Leitungsfunktionen. Daneben haben wir uns Know-how und Erfahrung im Projektmanagement und in der Informatik angeeignet. Anlass zur Gründung der Trialog AG war die Tatsache, dass es zwar viele Unternehmensberater und auch EDV-Berater gibt, dass diese aber i.d.R. den IuD-Bereich und seine Probleme kaum oder gar nicht kennen. Aus diesem Grund fühlten wir uns berufen, hier eine Marktlücke zu schliessen und bei Projekten im IuD-Bereich eine spezifische Beratung anzubieten, die die unterschiedlichen Sichtweisen von Management, Technik und Fachbereich verbindet und helfen kann, Kommunikationshemmnisse abzubauen und zu überwinden. Die Tatsache, dass unsere Firma nach zehn Jahren noch existiert und sich entwickelt, zeigt, dass der Bedarf dafür vorhanden war und ist.

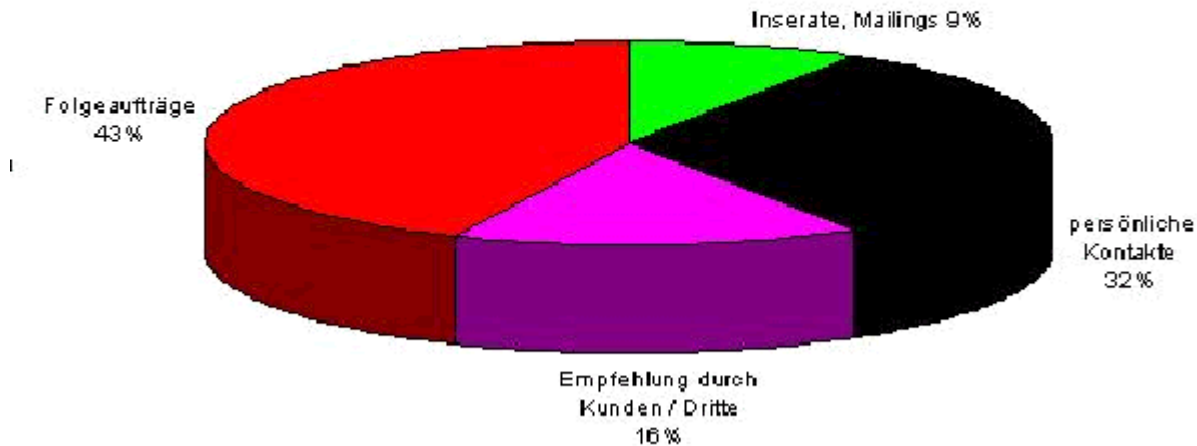
Randbedingungen für externe Beratung

Unsere Arbeit als externe Berater ist geprägt von zwei Randbedingungen, die erfüllt sein müssen, damit wir überhaupt ins Spiel kommen können.

Erstens ist externe Beratung immer projektbezogen und wenn wir mit einem potentiellen Auftraggeber ins Gespräch kommen müssen wir versuchen, auf die folgenden Fragen eine Antwort zu finden: Wie geht die Organisation Probleme an? Werden Probleme gelöst und wie werden Sie gelöst? Arbeitet die Organisation projektorientiert? Insbesondere geht es um die Frage, ob eine Organisation bereit ist, Schwachstellen mit den richtigen Mitteln anzugehen und ob sie fähig ist, dabei externes Wissen einzubinden.

Zweitens ist ein Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Berater die Voraussetzung, dass eine externe Beratung überhaupt zustandekommt. Dies verdeutlicht die folgende Grafik, die zeigt, wie die Kontakte zu unseren Kunden zustande gekommen sind.

Herkunft der Kunden



Traditionelle Werbemaßnahmen wie Inserate oder Mailings spielen hier nur eine marginale Rolle, sie dienen primär dazu, Präsenz zu markieren. Wir profitieren dabei von der Tatsache, dass die IuD-Szene in der Schweiz klein und überschaubar ist und inzwischen praktisch alle IuD-Verantwortlichen entweder uns persönlich kennen oder zumindest Kolleginnen und Kollegen, die uns kennen oder mit uns gearbeitet haben.

Wozu werden wir als Berater herangezogen?

Eine Analyse unserer bisherigen Mandate ergibt, dass es im Wesentlichen drei Gründe gibt, uns als Berater beizuziehen:

Erstens der *Einkauf von spezifischem Know-how*, weil das entsprechende Wissen in der Organisation fehlt oder weil es zwar vorhanden ist, aber den internen Fachleuten die freie Arbeitskapazität fehlt. Häufig handelt es dabei um Automatisierungsprojekte, wo neue Technologien eingesetzt werden sollen und Unterstützung im Projektmanagement und bei Systemevaluationen. Daneben geht es immer wieder um fachspezifische Aufgaben, wie z.B. die Entwicklung von Thesauri oder Regelwerken, wo das entsprechende dokumentarische Know-how gefragt ist.

Zweitens, wenn eine IuD-Stelle bzw. das übergeordnete Management den *"Blick von aussen"* sucht, um den Status quo zu beurteilen, einen Vergleich mit anderen Einrichtungen anzustellen und Ansätze von "Betriebsblindheit" zu erkennen. Anlass für solche Gutachten sind gelegentlich Kommunikationsprobleme zwischen der IuD-Stelle und dem Management, die dazu führen, dass die neutrale Meinung eines Aussenstehenden eingeholt wird. Bei einem solchen Gutachten musste ich einmal feststellen, dass im Wesentlichen alle Vorschläge, die ich als externer Gutachter machte, bereits von der internen IuD-Stelle vorgeschlagen, aber nicht beachtet wurden. Meine Aufgabe bestand dann im Wesentlichen darin, der Geschäftsleitung dieses Unternehmens deutlich zu machen, dass sie die Meinung der internen Fachleute ernst nehmen sollte und eine gestörte Kommunikation wieder in Gang zu bringen.

Das Thema Betriebsblindheit ist bei solchen Gutachten häufig ein sensibler Punkt, da dies von den Fachleuten im IuD-Bereich oft als Vorwurf von Unprofessionalität verstanden wird und entsprechende Abwehrreflexe auslöst. Tatsache ist aber, dass mit zunehmender Grösse einer Organisation schwieriger wird, die internen Gegebenheiten und Traditionen in Frage zu stellen.

Aussenstehenden fällt dies leichter und oft führen darum auch personelle Wechsel in Führungspositionen dazu, dass, Veränderungen angepackt werden.

Drittens werden wir als Berater beigezogen, wenn es um die *Strategieentwicklung* für eine IuD-Stelle geht; der Bedarf danach ist in letzte Zeit deutlich gewachsen. Dabei geht es darum, Entwicklungstrends zu erkennen und zu bewerten, sowie die Organisation und Arbeitsweise einer IuD-Stelle auf die Zukunft auszurichten und in die Gesamtstrategie der Organisation einzubetten.

Kernthemen der letzten Jahre

Ein zentrales Thema unserer Beratungsarbeit war immer die Unterstützung bei technologischen Innovationsprojekten. Dabei haben sich die Schwerpunkte aber deutlich verlagert. Vor fünf bis zehn Jahren ging es meist darum, konventionell arbeitende IuD-Stellen bei der Einführung EDV-gestützter Systeme und Arbeitsweisen zu begleiten. Dieser Prozess ist heute, zumindest im Bibliotheks- und Dokumentationsbereich, weitgehend vollzogen. Die heutigen Kernthemen unserer Arbeit lassen sich mit drei Stichworten charakterisieren:

1. *"Internet und die Folgen"*: Dabei geht es darum, wie IuD-Stellen ihre Informationen aufs Netz bringen und ihre Kunden online erreichen können. Vor allem aber geht es auch darum, welche Auswirkungen der Wandel von analogen zu digitalen Informationen auf die Arbeitsweise und Organisation einer IuD-Stelle hat.
2. *"Kooperation"* hat gegenwärtig Konjunktur. Einerseits der technologische Wandel (Digitalisierung, Kommunikationsnetze), andererseits der Spardruck führen dazu, dass sich Organisationen Fragen stellen wie: Was muss man noch selber tun, was kann man gemeinsam tun? Wo finden sich die richtigen Partner? Und wieviel lässt sich damit einsparen?
3. *"Konvergenz"*, d.h. das Zusammenwachsen der klassischen Bereiche Dokumentation, Bibliothek und Archiv und die Einbindung externer Informationen.

Voraussetzungen für erfolgreiche Beratung

Change Management

Wie erwähnt, ist externe Beratung projektbezogen und soll helfen, Veränderungen zu initiieren und durchzusetzen. Die wichtigste Voraussetzung, dass dies gelingen kann, ist die Offenheit für Veränderungen bei den Beteiligten auf allen Ebenen einer Organisation.

Diesbezügliche Hindernisse können einerseits beim Management liegen, das nicht willens oder fähig ist, Veränderungsbedarf und Entwicklungspotential zu erkennen. Dies kann an einzelnen Führungspersonen liegen, die ihrer Aufgabe nicht mehr gewachsen sind und oft bleibt nichts anderes, als abzuwarten, bis der entsprechende Hierarch in Rente geht. Oft liegt dies aber auch an der Organisationsstruktur, die zulässt, dass widerstreitende Interessen einander gegenseitig blockieren. Organisationen, die von politischen Interessengruppen dominiert werden, sind dafür besonders anfällig.

Auf der anderen Seite sind es oft auch die Betroffenen an der Basis, die Innovationen misstrauisch gegenüberstehen. Noch vor zehn Jahren war es häufig die Einführung der EDV, die Widerstand auslöste - inzwischen ist bald jeder Büroarbeitsplatz mit einem PC ausgerüstet und dieses Thema hat sich weitgehend erledigt. Heute ist es das erhoffte oder befürchtete Rationalisierungspotential technologischer Innovationen, das Ängste auslöst. Dies ist verständlich, denn niemand hat ein Interesse daran, sich selber bzw. seinen Arbeitsplatz überflüssig zu machen.

Ob und wie erfolgreich Veränderungen initiiert und erfolgreich durchgeführt werden können, hängt davon ab, mit welcher Strategie eine Organisation diese angeht. Dabei kommen zwei gegensätzliche Konzepte zur Anwendung *_ :

Die *Bombenwurf-Strategie* ist eine typische top-down-Strategie: Veränderungen werden von Experten "am Reissbrett" entworfen und von der Unternehmensleitung schlagartig in Kraft gesetzt. Damit wird erreicht, dass die Analyse- und Konzeptphase sehr kurz sind, da auf Diskussionen mit den Betroffenen verzichtet wird. Gleichzeitig wird dadurch aber die Realisierungsphase verlängert, indem die Betroffenen dem Diktat von oben Widerstand entgegen setzen. Sie werden in eine ähnliche Situation gebracht wie die Arbeiter, die die Pyramiden der Pharaonen errichteten. Die Arbeiter wußten, daß sie nach der Fertigstellung der Pyramide getötet werden würden, damit niemand den Weg zu den Schatzkammern verraten konnte. So ist es nicht weiter verwunderlich, daß die Pyramiden so gut wie nie zu Lebzeiten des Pharaos fertiggestellt wurden. In diesem Konzept ist der externe Berater eine Art "graue Eminenz", der im Hintergrund tätig ist und dessen Rolle für die Betroffenen nicht durchschaubar ist.

Im Gegensatz dazu orientiert sich die *Evolutionsstrategie* am Konzept der Organisationsentwicklung. Ihre drei Grundprinzipien sind: *Betroffene zu Beteiligten machen*, *Hilfe zur Selbsthilfe* und *Lernen durch Erfahrung*. Die Analyse- und Konzeptphase ist bei diesem Vorgehen wesentlich länger und aufwendiger. Indem aber die Betroffenen einbezogen sind und sich mit dem Innovationsprozess identifizieren können, wird die Realisierung einfacher und schneller. Hier hat der Berater vor allem die Rolle des Moderators, der Veränderungen anstößt und neue Ideen in die Organisation einbringt.

Offene Informationspolitik

Der partizipative Führungsstil wird im Leitbild vieler Organisationen als Grundsatz festgeschrieben, oftmals haben diese Sonntagspredigten allerdings nicht viel mit dem Alltag zu tun. Der tatsächliche Kommunikations- und Führungsstil einer Organisation ist erkennbar an deren Informationspolitik bei Projektvorhaben.

Wenn der externe Berater nach dem Konzept der Evolutionsstrategie vorgehen will, muss gewährleistet sein, dass alle Beteiligten über Ziele, Vorgehen und Projektverlauf informiert werden und ihre Erfahrungen und Vorstellungen einbringen können. Das bedeutet auch, dass der Berater nicht nur mit den Chefs auf der Managementebene redet, sondern auch mit den Leuten an der Basis, da ihm sonst der wesentliche Teil der Realität, die verändert werden soll, entgeht.

Positiver Umgang mit Kritik

Ein entscheidender Aspekt des Führungsstils ist der Umgang mit Kritik innerhalb einer Organisation. Gibt es eine offene Diskussionskultur oder ist Kopfnicken gefragt? Auftraggeber, die sich gewohnt sind, von ihren Untergebenen nur Lobhudeleien zu hören, sind unangenehme Kunden für einen Berater, da sie in Wirklichkeit keine Beratung, sondern nur Bestätigung erwarten. Auf der anderen Seite muss auch der Berater bereit sein, Kritik offen zu formulieren.

Klare Zielsetzungen und Vorgaben

Wie bei jedem Projekt müssen auch bei externer Beratung Aufgaben und Zielsetzungen klar definiert und vereinbart werden. Dies scheint selbstverständlich, in der Praxis ist es jedoch oft nicht so einfach. Gerade wenn innerhalb einer Organisation unterschiedliche Interessen und Erwartungen mit einem Beratungsmandat verbunden sind, besteht die Gefahr, dass versucht

wird, während der Untersuchung dem Berater zusätzliche Fragestellungen quasi durch die Hintertür unterzubeln. So muss beispielsweise bei Untersuchungen zum Thema Kooperation klar festgelegt sein, ob und wie weit auch die innere Organisation der beteiligten IuD-Stellen untersucht und beurteilt werden soll. Andernfalls passiert es leicht, dass Erwartungen an die Untersuchung enttäuscht und deren Ergebnisse nicht mehr zur Kenntnis genommen werden.

Genauso muss sichergestellt sein, dass die notwendigen Grundlagen vorhanden sind. Werden von einer Untersuchung Wirtschaftlichkeitsrechnungen erwartet, müssen auch die dazu notwendigen Zahlen vorhanden sein - oder es muss der Zeit- und Kostenaufwand für deren Erhebung eingeplant werden. Wenn für die IuD-Stelle einer Organisation eine strategische Planung erarbeitet werden soll, wird es u.a. darum gehen, diese in die übergeordnete Strategie einzubetten. Dies setzt voraus, dass Klarheit besteht bezüglich der Unternehmensziele, der allgemeinen Unternehmensstrategie und der Informatik-Strategie. Die Schwierigkeit bei Strategieentwicklungen für IuD-Stellen besteht oft gerade darin, dass die übergeordneten Zielsetzungen und Strategien nicht formuliert sind.

Keine versteckten Absichten

Die unbefriedigendste Situation für den externen Berater sind jene Untersuchungen, die nicht der Sache wegen in Auftrag gegeben werden, sondern mit versteckten Absichten, die auch dem Berater gegenüber nicht offen deklariert werden.

Die harmlosere, weil leicht durchschaubare Variante sind diesbezüglich die Gefälligkeitsgutachten. Auch wir erleben es gelegentlich, dass ein Auftraggeber versucht, mit der Fragestellung zu einem Gutachten auch gleich zu formulieren, welchen Inhalt und welche Beurteilungen er als Ergebnis erwartet. In krassen Fällen werden solche Anfrage gleich zurückgewiesen, im Zweifelsfall haben wir in solchen Situationen im Angebot deutlich gemacht, dass keine Untersuchungsergebnisse von vorne herein feststehen. Dass diese Aufträge dann an einen Konkurrenten gingen, hat uns nicht geschmerzt. Zu dieser Kategorie gehören auch Aufträge an externe Berater, die nur erteilt werden, um bereits getroffene, zweifelhafte Entscheidungen mit dem Namen eines externen Experten nachträglich zu rechtfertigen.

Die problematischere Variante sind Untersuchungen, die aufgrund interner Konflikte in einer Organisation in Auftrag gegeben werden und nicht ein Problem lösen, sondern einen Machtkampf entscheiden sollen. Eine Schwierigkeit dabei ist, dass für den Aussenstehenden oft erst im Laufe der Untersuchung erkennbar wird, was da hinter den Kulissen abläuft. In dieser Situation gibt es für den externen Berater zwei Möglichkeiten des Verhaltens: Denkt er nur an den kurzfristigen Honorarumsatz, wird er vermutlich dazu verleitet, die Argumente der mächtigeren Fraktion zu übernehmen, in der Hoffnung auf lukrative Folgeaufträge. Ist er sich hingegen bewusst, dass langfristig der gute Ruf als unbestechlicher Gutachter sein wichtigstes Kapital darstellt, wird er dankbar sein, dass er sich als Aussenstehender nicht am Machtkampf beteiligen muss und Vorschläge machen, wie die tatsächlich vorhandenen Sachfragen gelöst werden sollen. Das Frustrierende in dieser Situation ist dann aber die Tatsache, dass man mit Sicherheit voraussehen kann, dass ein Gutachten unabhängig von seiner Qualität und seinem Preis auf direktem Weg in der Schublade der Auftraggeber landet.

Fazit

Wenn Sie mit der Hilfe eines externen Beraters eine Qualitätsverbesserung erreichen wollen, müssen zwei Bedingungen erfüllt sein: Zum einen müssen Sie den richtigen Berater finden, dem Sie bezüglich Know-how und Vorgehensweise vertrauen können. Zum anderen muss innerhalb Ihrer Organisation ein Führungsstil gepflegt werden, der erfolgreiche Projektarbeit ermöglicht. Wenn diese Voraussetzungen zutreffen, kann eine Beratung wichtige Impulse geben und helfen, einen Schritt vorwärts zu machen.

*)Nach Margit Oster-loh / Jetta Frost: Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wiesbaden: Gabler, 1996, S. 202 ff.

Trialog AG, Holbeinstr. 34, CH-8008 Zürich, Tel. +41 1 261 33 44, Fax +41 1 261 33 77, E-Mail: trialog@trialog.ch