

IT-Strategietage

Der IT-ler: Blindenhund und tapsiger Bär

Zufriedene IT-Kunden sind ein hohes Gut. So hoch, dass sie für manche IT-Abteilung in unerreichbarer Ferne zu liegen scheinen. Wie man dennoch zufriedene Mitarbeiter findet, berichten Uta Hahn und EnBW-CIO Ricardo Diaz-Rohr auf den IT-Strategietagen in Hamburg.



Uta Hahn, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung business group munich, auf den Hamburger IT-Strategietagen 2012.

Foto: Joachim Wendler

Blindenhund, Ameise, tapsiger Bär, Elefant: Wenn Anwender gebeten werden, ihre Kollegen von der IT zu charakterisieren, wird's gerne tierisch. Aber den Kollegen fallen auch schöne Umschreibungen wie Blackbox, große, schwere Holztür oder die erste Mondlandung ein: Wie man mit fragwürdigen Mitteln zum Ziel kommt, um nachher sagen zu können: „Schwein gehabt, dass alles gut gegangen ist!“

Mit ein bisschen gutem Willen kann man den Beschreibungen der IT-Kollegen auch positive Eigenschaften zuweisen – gemeint ist das aber nur selten wohlwollend. Die schwere Holztür zeugt nicht eben von Offenheit, der Bär nicht von Beweglichkeit, und die Mondlandung steht für das Glück, das die IT'ler oft haben – trotzdem.

IT greift fundamental in die Unternehmensprozesse ein – ein Satz aus dem Stehsatz. Kaum ein Mitarbeiter ist nicht davon betroffen, wenn die IT-Abteilung etwas Neues ausheckt. Aber im Gespräch ist die IT dennoch nur dann, wenn etwas nicht funktioniert. Und wer ist es gewesen? Eben!

Uta Hahn, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung business group munich und seit Jahren erfahren mit Kundenzufriedenheitsumfragen, plädiert für ein anderes Verhältnis zwischen IT und ihrer Kundschaft, den Mitarbeitern aus den Fachabteilungen.

„Making IT attractive for the users“ – unter diesem Motto präsentierte Hahn auf den IT-Strategietagen in Hamburg ihr Konzept einer zufriedenstellenden IT. „Zufriedenheit ist mehr als ein Erfüllen von Erwartungen“ stellte die Mitgründerin der Anwenderzufriedenheitsumfrage IT Excellence Benchmark (ITEB) aber gleich zu Beginn klar. Man könne zwar jedem Mitarbeiter iPad und iPhone hinstellen, was die Zufriedenheit kurzfristig sicher erhöht. Nachhaltig wirksam ist das aber sicher nicht.

» Was bedeutet Kundenzufriedenheit eigentlich?

Kundenzufriedenheit, so Hahn, zeichne sich vielmehr durch effiziente Prozesse aus – aus der Sicht der Fachbereiche, nicht der IT-Abteilung. Zufriedenheit entsteht durch Transparenz; wenn die internen Kunden wissen, was die IT macht, dann steigt das Wohlwollen mit den IT-Kollegen. Kundenzufriedenheit hat auch was mit Erwartungen zu tun. Dazu gehöre, so Uta Hahn in Hamburg, auch mal „Nein“ zu den Wünschen der Kollegen zu sagen. „Der Ton macht die Musik: Wenn ich erklären kann, warum etwas auch mal nicht geht, und das freundlich mache, dann habe ich eine größere Chance, dass meine Botschaften ankommen.“



"Die IT", zitiert Uta Hahn die von ihr befragten Anwender, "weiß oft gar nicht, was wir machen".

Foto: Joachim Wendler

Die wichtigste Botschaft ist aber zugleich die schlichteste: Die IT muss verstehen, was die Fachbereiche wollen und was sie brauchen. Eine der Hauptkritikpunkte an der IT weist indes in die genau entgegengesetzte Richtung: „Die IT“, zitiert Uta Hahn die von ihr befragten Anwender, „weiß oft gar nicht, was wir machen“. Schlimmer noch: Es scheint sie meist auch gar nicht zu interessieren. Zufriedene Kunden sind die, wo es ein konstruktives Miteinander zwischen IT und Fachabteilungen gibt.

Aber was kann die IT machen? Die wichtigste Erkenntnis aus den zahlreichen Benchmarks der ITEB und den anderen Befragungen: Auf die Schnelle geht da nichts. Wenn die IT einen Ruf weg hat, dass sie auf die Bedürfnisse der Anwender nicht oder nur unwillig eingeht, dann werden die IT-Kunden Änderungen in diesem Gebaren zunächst wahrscheinlich nicht einmal wahrnehmen. Erkenntnisse aus der Wahrnehmungsforschung zeigen, dass man nur das sieht, was man zu sehen gewöhnt ist oder zu sehen glaubt. Diese Gewohnheiten lassen sich also nur langsam und mit einer gewissen Penetranz ändern. Am besten, die IT fängt sofort damit an.



Ricardo Diaz-Rohr, Managing Director IT beim baden-württembergischen Energieversorger EnBW, sprach auf den Hamburger IT-Strategietagen 2012.

Foto: Joachim Wendler

Als ersten Schritt schlägt Uta Hahn vor, ein strategisches Ziel zu formulieren: „Man muss wissen, wo man steht und wo es hingehen soll. Ein ‚wir wollen einfach besser werden‘, reicht dafür aber nicht“, so Hahn. Wer zufriedene Kunden möchte, sollte schon differenzierter formulieren können, wo der Weg hingeht.

» Die IT-Zufriedenheit bei EnBW

Ricardo Diaz-Rohr, Managing Director IT beim baden-württembergischen Energieversorger EnBW, kennt das Ziel schon. Er hat unter den Mitarbeitern von EnBW schon 2006 die ersten Kundenzufriedenheitsbefragungen durchgeführt – keine kleine Aufgabe in einem Unternehmen mit rund 20.000 Mitarbeitern und 20 Milliarden Euro Jahresumsatz. Bei der EnBW kümmern sich 670 IT-Mitarbeiter um die Zufriedenheit der Kollegen aus den Fachbereichen.

Dabei war die Ausgangssituation 2005 alles andere als günstig: „Wir hatten eine eher technokratisch ausgerichtete IT-Abteilung, die ihren Kunden glauben zu müssen, wie das Geschäft läuft und was sie dafür brauchen“, erinnert sich der CIO. Das war so „erfolgreich“, dass die beiden größten internen Kunden schon auf der Suche nach neuen – externen – Dienstleistern waren. Um nicht noch mehr Öl ins Feuer zu gießen, entschloss sich Diaz-Rohr in einem ersten Schritt, die Fachbereiche bei der Suche zu unterstützen.

Das war der Anfang, bei dem es darum ging, verloren gegangenes Vertrauen wiederherzustellen. Ein langer Weg, der über die Etappen „strategische Zielsetzung“, „Verankerung des Themas in der Organisation“, „Qualität“ und „Kostensenkung“ ging. Im Zuge der Umorientierung führte Diaz-Rohr in seiner Abteilung Key Account Manager ein, die die größtem internen Kunden betreuten und berieten – ein wichtiger Schritt hin zu mehr Kundenbindung und -zufriedenheit.

Aber das größte Geheimnis des Erfolgs – EnBW hat seit 2009 fast jeden Preis gewonnen, den es für diese Arbeit zu gewinnen gab – liegt in einer anderen Entscheidung verborgen: Diaz-Rohr sorgte dafür, dass der Servicedesk bei seiner IT-Abteilung blieb, also die Stelle, die mit den Kunden im Alltag in direkten Kontakt tritt, sei es beim Incident-Management oder bei Schulungen. „Manche lagern das aus“, so Diaz-Rohr auf den IT-Strategietagen in Hamburg. „Ich finde das nicht gut, weil man den einzigen direkten Kontakt zu den Kunden nach außen verlagert.“

Die Entscheidung, diese zentrale Schnittstelle im Unternehmen zu behalten, war der wichtigste Schritt auf dem Weg zu zufriedenen Mitarbeitern. Der Erfolg gibt Ricardo Diaz-Rohr und der EnBW Recht: 2009: Gewinn des Service Desk Awards, 2010 Gewinn des Innovation Awards, 2011 Sieg beim Service Globe. In diesem Jahr wird eine Steigerung schwierig: Mehr Preise gibt es beim IT-Service nicht zu gewinnen.

von Thomas Pelkmann

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. DPA-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass in CIO unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von CIO aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.