

IT FREELANCER

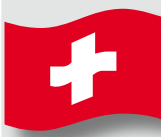
FÜR SELBSTÄNDIGE UND EXISTENZGRÜNDER
IN DER COMPUTERBRANCHE

MAGAZIN

Postvertriebsstück – Entgelt bezahlt ZKZ 67539 | ISSN 1614-6425 | www.it-free.info

11,50 Euro • 17,90 CHF

AUFTRÄGE | RECHT | KNOW-HOW



**Best practice-
eEconomy**

Projekte im Standort-Clinch

**Gründung:
Zuschuss fraglich**

Statt Gesetz nun Willkür?



**Business Analytics
als Trend**

Projekte für SAP-Profis

Münchner Community

Markt - Aufträge - Perspektiven



Prof. Dr. Arndt Bode,
Vorsitzender des
Direktoriums des LRZ,
Martina Koederitz,
Geschäftsführerin IBM
Deutschland GmbH,
Bundesministerin Prof.
Dr. Annette Schavan
und Staatsminister
Dr. Wolfgang Heubisch
(v.l.n.r.) bei der Feier
der Inbetriebnahme
des neuen Höchst-
leistungsrechners
am LRZ „SuperMUC“.

Der Wettbewerb IT Freelancer des Jahres 2013



Intern und extern: Zusammenspiel im Team optimieren

Nicht immer gelingt die Zusammenarbeit von internen und externen Mitarbeitern. Unternehmer und Wissenschaftler Hans-Gerd Servatius erörtert, wie sich das gesamte Team bei Innovationsaufgaben mitnehmen lässt.



Wie verändern sich die Führungsaufgaben im Projekt durch ein Zusammenspiel von internen und externen IT-Fachkräften?

Hans-Gerd Servatius: Externe IT-Fachkräfte leisten in Projekten neben der Rolle als Kapazitätsreserve immer bedeutendere Beiträge zur Steigerung der Innovationsfähigkeit. In den vergangenen Jahrzehnten hat

sich die Form der IT-getriebenen Innovationen jedoch verändert. In den neunziger Jahren wandelte sich die Rolle des IT-Verantwortlichen vom IT-Leiter zum Chief Process Officer. Heute spielt die Informationstechnik eine immer wichtigere Rolle bei der Geschäftsmodellinnovation. Dies erfordert eine stärker orchestrierende Tätigkeit, die darauf gerichtet ist, Kunden und Wertschöpfungspartner am Innovationsprozess zu beteiligen. Für das Zusammenspiel von internen und externen IT-Fachkräften bedeutet dies, dass die Externen in der Rolle als Innovationstreiber noch stärker als früher strategische Aspekte

in die Zusammenarbeit einbringen müssen. Da die Führungsverantwortung aber letztlich bei dem internen Projektleiter liegt, kommt es entscheidend darauf an, diesen und das gesamte Team zur Wahrnehmung strategischer Innovationsaufgaben zu befähigen.

Wie lässt sich der Status quo beim Zusammenspiel von internen und externen IT-Fachkräften in Projekten beschreiben?

Hans-Gerd Servatius: Die Externen sind häufig jüngere Digital Natives, die ihre privaten Erfahrungen mit sozialen Netzwerken in den Wandel des Klienten-Unternehmens zu einem Enterprise 2.0 einbringen. Dieser Wandel erfordert eine spezielle Change-Kompetenz. Es gibt manche Parallelen zum Übergang von zentralen zu dezentralen IT-Systemen. Auch damals stand die etablierte Unternehmens-IT den neuen Entwicklungen zunächst skeptisch gegenüber.

Damals wie heute liegt die Herausforderung darin, die Skeptiker bei den Veränderungsprozessen mitzunehmen. Ein stärker hierarchisch geprägter Manager neigt natürlich

zu Widerstand, wenn er erstens eine neue Tätigkeit nicht beherrscht und diese zweitens darin auch noch seine Machtbasis gefährdet. Häufig funktionieren in Projekten die Allianzen zwischen internen und externen Digital Natives bereits recht gut. Diese übersehen aber manchmal, dass sie ältere Kollegen, die wichtige Machtpromotoren sind, abhängen. Es kommt dann zu Verzögerungen, die eigentlich vermeidbar wären.

Welche Führungsqualitäten des Projektmanagers sollten für eine optimale Projektdurchführung hauptsächlich ausgebaut werden?

Hans-Gerd Servatius: Neben der strategischen Kompetenz des Projektmanagers gilt es vor allem, dessen Fähigkeit zu einem kulturellen Wandel auszubauen. Die meist stark technikaffinen Personen haben in ihrer Informatik- oder Ingenieurausbildung hier häufig eher weniger an Grundlagen und praktischen Fähigkeiten erworben. Daher fehlt auch das Problembewusstsein für die sogenannten weichen Faktoren.

Wenn dann reine Change Experten hinzukommen, besteht die Gefahr,

dass diese in eine Außenseiterrolle gedrängt werden. Ein erfolgreiches Projektmanagement muss daher sachlogische und organisationspsychologische Aspekte integrieren. Damit bildet Projektmanagement-Kompetenz eine gute Grundlage für die Führung großer Organisationseinheiten. Unser Ausbildungssystem müsste diese ganzheitlichen Fähigkeiten aber frühzeitiger und umfassender vermitteln. Wir bilden immer noch zu sehr Spezialisten aus, die in der Praxis dann Kommunikationsprobleme mit anderen Spezialisten haben.

Welche mentalen Voraussetzungen sollten bei Projektmanagern sowie externen IT-Experten vor allem vorhanden sein?

Hans-Gerd Servatius: Die Berichte über eine steigende Zahl von Burnout-Fällen haben die Öffentlichkeit und die Verantwortlichen für ein Problem sensibilisiert, das lange Zeit unter den Teppich gekehrt wurde. Gerade Projektmanager fühlen sich häufig überfordert, sind aber zu ehrgeizig, um auf erste Warnsignale des Körpers angemessen zu reagieren.

Wenn über 13 Prozent der Fehltage in Deutschland auf psychische Belastungen zurückgeführt werden, muss man anerkennen, dass Stress in der Wissensgesellschaft zu einem betriebswirtschaftlichen Problem geworden ist. Immer mehr festangestellte IT-Fachkräfte treibt die Sorge um, in eine nicht gewollte Freelancer-Rolle gedrängt zu werden. Daher besteht die Gefahr, dass die Burnout-Rate weiter zunimmt.

Natürlich kann der Einzelne an seinen physischen und mentalen Voraussetzungen arbeiten, indem er gesund lebt, versucht gelassener zu werden, seinen Ehrgeiz kontrolliert und auch lernt, sich zur Wehr zu setzen. Unternehmen realisieren zunehmend das Problem und entwickeln ihr Gesundheitsmanagement weiter. Wer kann, wird zu Organisationen mit einer Führungskultur wechseln, die weniger krank macht. Angesichts des immer härteren Wettbewerbs sollten wir aber nicht verkennen, dass hier eine soziale Zeitbombe tickt.

Wie ist ein Wissenserwerb für das Management hybrider Projektteams zu bewerkstelligen?

Hans-Gerd Servatius: Angesichts der skizzierten Defizite unserer Ausbildungsinstitutionen bleibt dem Einzelnen nichts anderes übrig, als sein individuelles Trainingsprogramm zusammen zu stellen. Dieses muss versuchen, Defizite auszugleichen, indem man die eigene Wissens- und Kompetenzentwicklung gezielt erweitert. Hierzu zählen das Sammeln praktischer Erfahrungen, die perfekte Beherrschung der neuen Kultur- und Kommunikationstechniken und ein Ausbau der Führungskompetenz, z. B. durch eine Tätigkeit in Studentenorganisationen. Aus der Sportpsychologie kann man einiges über mentales Training lernen.

Darüber hinaus muss jeder die richtige persönliche Balance zwischen Stärken stärken und Schwächen beheben finden. Schule und Universität verwenden 80 Prozent ihrer Energie auf die Behebung von fachlichen

Schwächen. Also brauchen die meisten ein individuelles Coaching, um an ihren persönlichen Schwächen zu arbeiten, vor allem aber, um ihre Talente zu erkennen und weiter auszubauen.

Der Erfolg hybrider Projektteams hängt stark davon ab, inwieweit es gelingt, ein solches Wissens- und Kompetenzmanagement zu realisieren. Am Anfang steht die Herausforderung, den Beteiligten die vorhandenen Potenziale bewusst zu machen.

IM PROFIL

Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius

Hans-Gerd Servatius ist Unternehmer und Wissenschaftler. Das von ihm gegründete „Management Systems Network“ mit Sitz in Düsseldorf ist eine neuartige Professional Service-Organisation. Daneben lehrt er als Honorar-Professor strategisches Innovationsmanagement und Organisation an der Universität Stuttgart. Er gehört zu den international führenden Experten für Strategie, Innovation, Krisenbewältigung und Nachhaltigkeit.

Link

www.servatius-managementsystems.de