Löse dein Problem mit einem Augenzwinkern

Das System hat sich geändert, und ich bin überlastet

Wie du eine verpflichtende Umstellung der Arbeitssoftware meisterst, ohne die gesamte Migration auf deinen Schultern zu tragen



Max Paradox

Das System hat sich geändert, und ich bin überlastet

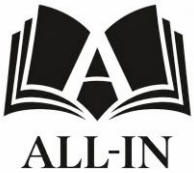
Wie du eine verpflichtende Umstellung der Arbeitssoftware meisterst, ohne die gesamte Migration auf deinen Schultern zu tragen

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906552

ALL-IN Rafał Płonkowski



INHALTSVERZEICHNIS

INTRO 5

Kapitel 1 - Wenn die Systemumstellung zu deinem zweiten Vollzeitjob wird 11

Kapitel 2 - Warum das neue Werkzeug Zeit sparen sollte und sie jetzt verschlingt 22

Kapitel 3 - Die Falle des Menschen, der immer irgendwie zurechtkommt 36

Kapitel 4 - Fünf Scheinlösungen, die nur noch mehr Arbeit verursachen 46

Kapitel 5 - Wer ist dafür verantwortlich? Schluss mit dem organisatorischen Detektivspiel 57

Kapitel 6 - Dein Posteingang ist keine Kommandozentrale für die Migration 68

Kapitel 7 - Zwei Systeme, drei Versionen der Wahrheit und ein Mensch, der alles unter einen Hut bringen soll 80

Kapitel 8 - Du musst nicht alles bis zum Feierabend reparieren 91

Kapitel 9 - Ein Migrationsplan, der in deinen Kalender passt 103

Kapitel 10 - Wie du mit deinem Vorgesetzten sprichst, damit es nicht bei „Wir müssen das schaffen“ bleibt 115

Kapitel 11 - Melde Probleme so, dass sie tatsächlich gelöst werden können 127

Kapitel 12 - Lerne das neue System, aber versuche nicht, sein wandelndes Lexikon zu werden 140

Kapitel 13 - Übergib eine Aufgabe so, dass sie nicht mit einer Schleife zu dir zurückkommt 153

Kapitel 14 - Der Tag der Inbetriebnahme: Entscheidungen treffen, wenn alles gleichzeitig passiert 166

Kapitel 15 - Wenn die Migration schiefläuft und du anfängst, dir selbst die Schuld zu geben 179

Kapitel 16 - Wenn das neue System immer noch nicht funktioniert und alle dich um Geduld bitten..... 191

Kapitel 17 - Wenn dir die Kraft für die nächste Veränderung fehlt: Wie du deine Arbeit vereinfachst, ohne Verantwortung aufzugeben..... 203

Kapitel 18 - Wie du Ordnung bewahrst, wenn die Migration offiziell abgeschlossen ist 216

Kapitel 19 - Die ersten Anzeichen eines Rückfalls: Wie du vermeidest, erneut der Mensch für alles zu werden 229

Kapitel 20 - Das System darf sich ändern. Du musst nicht zur gesamten IT-Einführungsabteilung werden 242

INTRO

Am Montagmorgen öffnest du deinen Computer und stellst fest, dass das Programm, mit dem du am Freitag noch ganz normal arbeiten konntest, inzwischen Geschichte ist. An seiner Stelle gibt es ein neues System. Moderner, intuitiver und angeblich speziell für die Bedürfnisse der Nutzer entwickelt. Insbesondere für solche Nutzer, die drei Stunden Freizeit, ein hervorragendes Gedächtnis und die Fähigkeit besitzen, Schaltflächen aufzuspüren, die offenbar von einem Designer versteckt wurden, der mit Rätselspielen aufgewachsen ist.

In deinem Postfach wartet eine Nachricht mit dem Betreff „Wichtige Informationen zur digitalen Transformation“. Darin erfährst du, dass die Umstellung die Effizienz steigern, die Zusammenarbeit verbessern und alltägliche Abläufe vereinfachen wird. Das klingt vielversprechend. Schade nur, dass die bisherigen Aufgaben weiterhin erledigt werden müssen, das neue Programm einen Teil der Daten nicht erkennt und die Bedienungsanleitung siebenundvierzig Seiten umfasst. Sie beginnt mit dem Satz: „Der Vorgang ist einfach und intuitiv.“

Am intuitivsten erscheint dir der Wunsch, den Laptop zuzuklappen.

Dann kommt die erste Nachricht von einem Kollegen: „Weißt du, wie man jetzt einen Bericht erstellt?“ Die zweite lautet: „Kannst du nachsehen, warum ich keinen Zugriff habe?“ Die dritte stammt von deinem Vorgesetzten, der freundlich daran erinnert, dass die Systemumstellung die Erreichung der laufenden Ziele nicht beeinträchtigen sollte. Selbstverständlich. Schließlich sollte auch eine

Küchenrenovierung keinen Einfluss darauf haben, ob man ein dreigängiges Mittagessen zubereiten kann. Man muss nur flexibel bleiben und sich nicht mit Kleinigkeiten aufhalten, beispielsweise dem fehlenden Herd.

Noch vor der Mittagspause hast du bereits drei Rollen übernommen. Du erledigst deine eigentliche Arbeit, lernst den Umgang mit dem neuen Programm und hilfst anderen dabei, die digitale Revolution zu überleben. Niemand hat dir diese dritte Aufgabe offiziell übertragen. Du hast lediglich ein paarmal eine Lösung gefunden, woraufhin die Organisation offenbar beschlossen hat, einen Menschen entdeckt zu haben, der hervorragend mit Problemen umgehen kann. Herzlichen Glückwunsch. Du wurdest zur inoffiziellen IT-Supportabteilung befördert. Ohne zusätzliche Vergütung, dafür mit einer unbegrenzten Anzahl von Supportanfragen.

Und genau hier beginnt das Problem, mit dem wir uns in diesem Buch beschäftigen werden.

Es geht nicht ausschließlich darum, dass neue Systeme manchmal umständlich sind, Einführungsprozesse schlecht vorbereitet werden und Mitteilungen aus der Unternehmenskommunikation wie Werbetexte von Menschen klingen, die noch nie versucht haben, sich bei ihrem eigenen Produkt anzumelden. Der Wechsel von Arbeitswerkzeugen ist häufig notwendig und kann tatsächlich Vorteile bringen. Problematisch wird es jedoch, wenn die Kosten dieser Veränderung stillschweigend auf die Beschäftigten abgewälzt werden. Sie sollen gleichzeitig ihre bisherige Leistung aufrechterhalten, neue Abläufe beherrschen, Fehler korrigieren und sämtliche Menschen in ihrer Umgebung beruhigen.

Besonders leicht gerätst du in diese Falle, wenn du verantwortungsbewusst, hilfsbereit und technisch einigermaßen versiert bist. Du kennst die Arbeitsabläufe, verstehst die Zusammenhänge und erkennst, warum etwas nicht funktioniert. Wenn andere nicht weiterkommen, wenden sie sich ganz selbstverständlich an dich. Anfangs hast du nicht einmal etwas dagegen. Einem Kollegen zu helfen dauert fünf Minuten, die Erklärung eines neuen Ablaufs weitere zehn. Erst nach einigen Tagen bemerkst du, dass du deine eigenen Aufgaben inzwischen abends erledigst und dein Kalender langsam einem Parkplatz ähnelt, auf dem alle ihre Autos abgestellt haben, ohne jemals die Absicht zu haben, sie wieder abzuholen.

Noch schlimmer ist, dass du die Überlastung möglicherweise als Beweis für deine mangelnde Kompetenz interpretierst. Wenn die anderen irgendwie zurechtkommen, lernst du vielleicht einfach zu langsam? Solltest du deine Zeit besser organisieren, die Anleitungen gründlicher lesen oder ein Wochenende für eine zusätzliche Schulung opfern? Dabei siehst du nur einen Ausschnitt der tatsächlichen Situation. Du weißt nicht, wie viele Aufgaben andere aufschieben, welche inoffiziellen Umgehungslösungen sie verwenden oder welche Arbeiten sie schlichtweg nicht erledigen. Das eigene Chaos mit dem entspannten Gesichtsausdruck anderer Menschen zu vergleichen, ist eine ausgesprochen unzuverlässige Methode, die persönliche Leistungsfähigkeit zu beurteilen.

Deshalb sollten wir zunächst eine Sache klarstellen: Eine verpflichtende Systemmigration ist ein organisatorisches Vorhaben und keine private Prüfung deiner Fähigkeit, dich irgendwie durchzuschlagen.

Diese Unterscheidung verändert erstaunlich viel. Die Organisation entscheidet, ein bisheriges Arbeitswerkzeug zu ersetzen, legt den Zeitpunkt fest, wählt die neue Lösung aus und bestimmt den Ablauf der Einführung. Als Beschäftigter bist du verpflichtet, im Rahmen deiner Rolle mitzuwirken, die erforderlichen Tätigkeiten zu erlernen und Schwierigkeiten zu melden. Daraus folgt jedoch nicht automatisch, dass du die Verantwortung für unzureichende Schulungen, fehlerhafte Zugriffsberechtigungen, widersprüchliche Anleitungen, fehlende technische Unterstützung oder unrealistische Fristen übernehmen musst. Du kannst engagiert sein und gleichzeitig offen darauf hinweisen, dass eine bestimmte Aufgabe zusätzliche Zeit, eine Entscheidung deines Vorgesetzten oder die Unterstützung des zuständigen Teams erfordert.

Natürlich ist das in der Praxis nicht ganz so einfach. „Setze klare Grenzen“ lässt sich problemlos aufschreiben. Schwieriger wird es während einer Besprechung, in der dein Vorgesetzter fragt, ob du nicht „ganz kurz“ der gesamten Abteilung helfen könntest. Besonders dann, wenn dir dein guter Ruf wichtig ist, du deine Kollegen nicht im Stich lassen möchtest und weißt, dass eine Ablehnung möglicherweise schlecht ankommt. In diesem Buch werden wir nicht so tun, als müsste man lediglich selbstbewusst eine Augenbraue hochziehen, damit sich sämtliche organisatorischen Schwierigkeiten in Luft auflösen. Hier geht es um Lösungen unter realen Bedingungen, auch wenn du nur begrenzten Einfluss auf Entscheidungen hast und kaum Verhandlungsspielraum besitzt.

Wir werden uns ansehen, wie du erkennst, welche Aufgaben tatsächlich zu deinem Verantwortungsbereich gehören und welche Verpflichtungen nur deshalb bei dir

landen, weil du zufällig in der Lage bist, sie zu erledigen. Du wirst lernen, Schwierigkeiten beim eigenen Lernprozess von technischen Fehlern und Mängeln der Systemeinführung zu unterscheiden. Du wirst erfahren, wie du Probleme konkret meldest, ihre Auswirkungen auf deine Arbeit nachvollziehbar dokumentierst und über Prioritäten sprichst, ohne sofort einen Konflikt auszulösen. Ebenso wichtig wird die Frage sein, wie du anderen helfen kannst, ohne zur rund um die Uhr erreichbaren Auskunftsstelle zu werden. Schließlich bedeutet Hilfsbereitschaft nicht, jede neue Anfrage mit der Begeisterung eines Callcenter-Mitarbeiters am ersten Tag einer großen Rabattaktion entgegennehmen zu müssen.

Was du dagegen nicht bekommen wirst, ist eine magische Methode, durch die jedes neue Programm plötzlich benutzerfreundlich wird, sämtliche Anleitungen verständlich erscheinen und jeder Vorgesetzte deine Argumente augenblicklich akzeptiert. Manche Einführungen sind tatsächlich schlecht vorbereitet. Manchmal ist zusätzliche Arbeit unvermeidlich, und gelegentlich lässt sich ein vorübergehender Leistungsrückgang nicht verhindern. Trotzdem kannst du das Chaos begrenzen, Verantwortlichkeiten sinnvoller verteilen und aufhören, jede organisatorische Lücke als persönlichen Aufruf zur Rettung der Situation zu betrachten.

Für den Anfang hilft dir eine einfache Frage. Wenn während der nächsten Phase der Migration eine weitere Aufgabe auftaucht, überlege: „Gehört das zu meiner eigentlichen Arbeit, handelt es sich um eine vereinbarte Unterstützung bei der Einführung oder übernehme ich gerade ein Problem, nur weil sich bisher niemand anders darum gekümmert hat?“ Du musst nicht sofort ablehnen. Manchmal genügt die Rückfrage, welche andere Aufgabe

dafür zurückgestellt werden soll, wer eine Entscheidung treffen muss oder an welche Stelle die Anfrage weitergeleitet werden kann. Solche Fragen sind kein Zeichen mangelnder Kooperationsbereitschaft. Sie helfen dabei, Aufwände sichtbar zu machen, die bislang niemand berücksichtigt hat.

Denn das Ziel besteht nicht darin, zu einem Menschen zu werden, der auf jede Frage antwortet: „Das ist nicht mein Problem." Mit dieser Einstellung lässt sich zwar eine beträchtliche Menge Freizeit zurückgewinnen, allerdings besteht auch die Gefahr, dass du bald nicht einmal mehr zu den angenehmeren Besprechungen eingeladen wirst. Es geht um etwas Vernünftigeres: deine eigene Arbeit gut zu erledigen, die Veränderung professionell mitzutragen und dort zu helfen, wo es sinnvoll ist, ohne die gesamte Systemeinführung mit deiner persönlichen Erschöpfung zu finanzieren.

Das neue System kann verlangen, dass du andere Arbeitsweisen erlernst. Es muss nicht verlangen, dass du zum Menschen für sämtliche Probleme wirst.

Und wenn die Organisation tatsächlich jemanden benötigt, der die Migration begleitet oder leitet, sollte diese Aufgabe einen Namen, einen klaren Umfang, eine festgelegte Priorität und angemessene Unterstützung erhalten. Sie sollte keine geheime Zusatzfunktion sein, die nach dem dritten erfolgreich zurückgesetzten Passwort automatisch freigeschaltet wird.

Kapitel 1 - Wenn die Systemumstellung zu deinem zweiten Vollzeitjob wird

In deinem Firmenkalender erscheint eine Besprechung mit dem Titel „Kick-off zur Einführung der neuen Plattform“. Sie dauert fünfundvierzig Minuten. Die ersten fünfzehn sind der strategischen Vision gewidmet, die nächsten zwanzig der Präsentation der Funktionen und die letzten zehn den Fragen der Teilnehmer. Leider erklärt der Moderator genau in dem Moment, in dem die Anwesenden anfangen, konkrete Fragen zu stellen, dass die Zeit abgelaufen sei und sämtliche Unklarheiten an ein eigens eingerichtetes E-Mail-Postfach geschickt werden könnten. Dieses Postfach hat einen wunderschönen Namen, eine automatische Antwort und vermutlich ein faszinierendes Eigenleben. Bisher hat noch niemand erlebt, dass es ein Problem gelöst hätte, aber immerhin bestätigt es dessen Eingang.

Am nächsten Tag erhältst du Zugang zur Plattform. Die Anmeldung funktioniert, wenn auch erst beim dritten Versuch. Ein Teil der Daten wurde übertragen, ein anderer befindet sich an einer neuen Stelle, und einige dringend benötigte Funktionen kannst du überhaupt nicht finden. Laut Anleitung ist alles unter dem Menüpunkt „Verwaltung“ verfügbar, auf den du offenbar keinen Zugriff hast. Du schreibst dem Support. Als Antwort erhältst du die Aufforderung, einen Screenshot, deine Benutzernummer und eine Beschreibung des Problems einzureichen. Eine Stunde später erfährst du, dass deine Anfrage an das zuständige Team weitergeleitet wurde. An welches, bleibt unklar. Vielleicht an eine Gruppe digitaler Archäologen, die

gerade herauszufinden versucht, wo der Menüpunkt vergraben wurde.

Währenddessen musst du deine normalen Aufgaben erledigen. Ein Kunde wartet auf Informationen, dein Vorgesetzter auf einen Bericht, ein Kollege auf eine Bestätigung und die neue Plattform auf deine Geduld. Weil du den bisherigen Ablauf kennst und Zusammenhänge herstellen kannst, beginnst du nach einer Übergangslösung zu suchen. Du exportierst Daten, vergleichst sie mit der alten Datei und korrigierst einige Einträge von Hand. Es funktioniert. Der Bericht wird fertig, die Frist wird eingehalten und alle sind zufrieden. Niemand fragt allerdings, wie viel zusätzliche Arbeit dieser Erfolg gekostet hat.

Das ist der erste Moment, in dem du aufmerksam werden solltest.

Ein Erfolg, der das Problem unsichtbar macht

Aus Sicht der Organisation wurde die Aufgabe erledigt. Der Bericht ist pünktlich angekommen, der Kunde hat seine Antwort erhalten und die Kennzahl für die Termineinhaltung bleibt im grünen Bereich. Wenn niemand den zusätzlichen Aufwand meldet, erkennt das Managementsystem keinen Unterschied zwischen einer effizient erledigten Aufgabe und einer Aufgabe, die nur dank zweier Stunden manueller Datenkorrekturen gerettet werden konnte. Eine grüne Kennzahl sieht hervorragend aus. Man kann sie in eine Präsentation einbauen und mit dem Kommentar versehen, dass die digitale Transformation planmäßig verläuft.

Der Mensch, der diesen Erfolg ermöglicht hat, beendet seinen Arbeitstag dagegen mit einem Berg unerledigter Aufgaben. Seine eigentlichen Pflichten sind nicht verschwunden. Sie wurden auf später verschoben, genau

wie die Pause, das Gespräch mit dem Team und die Möglichkeit, in Ruhe über eine wichtige Entscheidung nachzudenken. Weil die Situation scheinbar erfolgreich bewältigt wurde, bleiben die Erwartungen am nächsten Tag unverändert. Die Organisation hat kein Signal erhalten, dass der Prozess verbessert werden muss. Sie hat lediglich den Beweis bekommen, dass man ihn irgendwie zum Laufen bringen kann.

Das bedeutet nicht, dass du Aufgaben absichtlich scheitern lassen solltest. Nicht jede Übergangslösung ist ein Fehler. Während einer Systemeinführung können vorübergehende Lösungen notwendig sein, insbesondere wenn es um die Einhaltung von Fristen, Datensicherheit oder die Kontinuität der Kundenbetreuung geht. Problematisch ist vielmehr, wenn niemand erfährt, welchen Aufwand diese Lösungen verursachen. Eine Notlösung wird dann allmählich zur normalen Arbeitsweise, und die Person, die sie entwickelt hat, wird zum inoffiziellen Verantwortlichen für den gesamten Ablauf. Anfangs aus eigener Initiative, später, weil sich alle Beteiligten daran gewöhnt haben.

Stell dir vor, du ergänzt eine Woche lang Daten manuell, die das neue System nicht automatisch übernimmt. Am ersten Tag dauert es zwanzig Minuten. Am zweiten bereits vierzig, weil zusätzliche Sonderfälle auftauchen. Am Freitag besitzt du eine eigene Tabelle mit Korrekturen und eine Sammlung von Anweisungen für deine Kollegen. In der darauffolgenden Woche sagt jemand: „Machen wir es doch wieder wie letztes Mal, schließlich funktioniert es.“ Herzlichen Glückwunsch, ein neuer Prozess wurde geboren. Er hat keinen offiziell benannten Verantwortlichen, keine genehmigte Arbeitsanweisung und keinen festgelegten Endtermin. Dafür hat er dich.

Dabei hast du niemals einen Arbeitsvertrag für die Position „Spezialist für alles, was gerade nicht funktioniert“ unterschrieben.

Drei Arten von Arbeit, die wie eine einzige aussehen

Eine Überlastung während der Migration wird leicht übersehen, weil die zusätzlichen Tätigkeiten der normalen Arbeit sehr ähnlich sehen. Du öffnest dieselben Dateien, kommunizierst mit denselben Menschen und verfolgst vergleichbare Ziele. Was sich verändert, ist jedoch die Art des Aufwands, den du betreiben musst, um diese Ziele zu erreichen. Deshalb lohnt es sich, drei Bereiche voneinander zu unterscheiden.

Der erste Bereich ist deine eigentliche Arbeit, also jene Aufgaben, für die du unabhängig vom verwendeten Programm verantwortlich bist. Dazu können Datenanalysen, Kundenbetreuung, Planung, Verkauf, Teamkoordination oder die Erstellung von Dokumenten gehören. Der zweite Bereich besteht darin, zu lernen, wie du diese Aufgaben mit dem neuen Werkzeug erledigst. Das ist ein natürlicher Bestandteil jeder Einführung. Der dritte Bereich umfasst dagegen die Beseitigung von Schwierigkeiten, die durch die Migration selbst entstanden sind: fehlende Informationen suchen, Fehler melden, Übergangslösungen testen, anderen unklare Abläufe erklären und Tätigkeiten rekonstruieren, die zuvor automatisch funktioniert haben.

Diese Bereiche können sich überschneiden, sollten aber nicht völlig ununterscheidbar bleiben. Wenn die Erstellung eines Berichts früher eine Stunde dauerte und jetzt drei Stunden beansprucht, hat sich deine Arbeitsbelastung tatsächlich verändert. Eine Stunde dient weiterhin der eigentlichen Aufgabe. Die übrigen zwei Stunden können durch das Erlernen der neuen Arbeitsweise oder durch

Probleme bei der Einführung entstehen. Diese Unterscheidung ist wichtig, weil jede Ursache eine andere Reaktion erfordert. Ein Lernproblem kann Schulung und Übung notwendig machen. Ein Systemfehler muss behoben werden. Fehlt eine klare Priorität, braucht es eine Entscheidung der Person, die für die Arbeitsorganisation verantwortlich ist.

Wenn du alle drei Schwierigkeiten einfach mit „Ich habe zu viel Arbeit“ beschreibst, wird es schwierig, eine passende Lösung zu finden. Dein Vorgesetzter könnte eine bessere Zeitplanung empfehlen, die IT-Abteilung eine zusätzliche Schulung und der Verfasser der Bedienungsanleitung, Seite dreiundzwanzig noch einmal aufmerksam zu lesen. Jeder beantwortet damit eine etwas andere Frage. Deine Aufgabe besteht deshalb darin, die Ursache der Schwierigkeiten zu benennen, bevor du nach Unterstützung suchst. Das ist keine bürokratische Marotte. Es verhindert, dass du versuchst, einen technischen Systemfehler durch einen noch ehrgeizigeren Terminkalender zu beheben.

Warum der zusätzliche Job ohne Stellenausschreibung entsteht

Inoffizielle Verantwortung beginnt selten mit einem ausdrücklichen Auftrag. Meist entwickelt sie sich durch kleine Entscheidungen, die für sich genommen vollkommen vernünftig erscheinen. Jemand bittet dich um Hilfe, also hilfst du. Anschließend empfiehlt diese Person dich einem anderen Kollegen. Der gibt deinen Kontakt an einen Dritten weiter, weil „der sich damit auskennt“. Nach einigen Tagen bist du zur selbstverständlichen Anlaufstelle geworden, obwohl niemand festgelegt hat, wie viel Zeit du dafür aufwenden kannst und ob du überhaupt über die notwendigen Berechtigungen verfügst.

Organisationen greifen gern auf Lösungen zurück, die spontan entstehen. Wenn ein Mitarbeiter betriebswirtschaftliches Wissen mit technischem Verständnis verbinden kann, schließt er häufig eine Lücke zwischen verschiedenen Teams. Die IT-Fachleute kennen das System, verstehen aber nicht immer die Besonderheiten der täglichen Aufgaben. Führungskräfte kennen die Ziele, jedoch nicht unbedingt sämtliche technischen Einzelheiten des Werkzeugs. Die Anwender wissen, welches Ergebnis sie erreichen möchten, können das technische Problem aber oft nicht genau beschreiben. Wer alle drei Perspektiven versteht, wird außerordentlich nützlich.

Nützlich zu sein ist an sich nichts Schlechtes. Daraus können Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung und neue berufliche Perspektiven entstehen. Schwierigkeiten beginnen erst dann, wenn die Organisation diese Kompetenz nutzt, ohne den Verantwortungsbereich offiziell festzulegen. Gelegentliche Unterstützung verwandelt sich in eine dauerhafte Verpflichtung, während alle bisherigen Aufgaben und Termine unangetastet bleiben. So entsteht eine Position, die in keinem Organigramm auftaucht, sich dafür aber hervorragend an der Zahl ungelesener Nachrichten erkennen lässt.

Hinzu kommt, dass eine solche Rolle psychologisch durchaus attraktiv sein kann. Es fühlt sich gut an zu wissen, dass andere deinen Fähigkeiten vertrauen. Die Zufriedenheit darüber, ein schwieriges Problem gelöst zu haben, kann die Frage, ob du dich überhaupt darum kümmern solltest, erstaunlich wirkungsvoll übertönen. Besonders dann, wenn das Ergebnis sofort sichtbar wird: Jemand bedankt sich, die Arbeit geht weiter und die Anspannung lässt nach. Dein eigener Bericht, der seit drei Stunden darauf wartet, erstellt

zu werden, zeigt sich leider weniger dankbar. Er liegt still da und wartet geduldig auf deine abendlichen Schuldgefühle.

Erkenne die Kosten, bevor sie zur Normalität werden

Du brauchst kein kompliziertes Zeiterfassungssystem, um herauszufinden, ob die Migration allmählich zu viel deiner Arbeitszeit verschlingt. Notiere einige Tage lang die zusätzlichen Tätigkeiten, die unmittelbar mit dem Wechsel des Werkzeugs zusammenhängen. Kurze Angaben genügen: Was wolltest du erledigen? Was hat dich daran gehindert? Wie viel Zeit hat die Übergangslösung gekostet? Wurde das Problem behoben? Es geht nicht darum, jede Minute mit einer Präzision festzuhalten, die einer Raumfahrtkontrollstation würdig wäre. Du brauchst lediglich ein Bild der Situation, mit dem du eine einmalige Unannehmlichkeit von einer wiederkehrenden Belastung unterscheiden kannst.

Ein solcher Eintrag könnte beispielsweise lauten: „Erstellung der Verkaufsübersicht - kein Zugriff auf historische Daten - manueller Export aus dem bisherigen Programm - zusätzliche 45 Minuten - Supportanfrage noch offen.“ Eine solche Beschreibung ist wesentlich hilfreicher als die Aussage, das neue System sei eine einzige Katastrophe. Auch wenn die zweite Formulierung deine Gefühle möglicherweise hervorragend wiedergibt. Die erste zeigt die Ursache, die Auswirkungen auf deine Arbeit und die Entscheidung, die getroffen werden muss.

Nach einigen Tagen stellst du vielleicht fest, dass das größte Problem gar nicht das Programm selbst ist. Möglicherweise verbringst du viel Zeit damit, unterschiedlichen Personen immer wieder dieselben Arbeitsschritte zu erklären. Vielleicht wechselst du auch ständig zwischen Aufgaben hin und her, weil

Supportanfragen unmittelbar bei dir eingehen. In einem anderen Fall könnte sich herausstellen, dass eine einzige fehlende Funktion für den Großteil der Verzögerungen verantwortlich ist. Jede dieser Erkenntnisse führt zu einer anderen Lösung. Ohne eine solche Untersuchung liegt dagegen schnell die Schlussfolgerung nahe, dass du einfach schneller arbeiten musst.

Wichtig ist, dass die Beobachtung nicht zur nächsten zusätzlichen Belastung wird. Wenn das Dokumentieren von Problemen mehr Zeit beansprucht als deren Lösung, beginnt dein Diagnosewerkzeug, sich wie die neue Unternehmensplattform zu benehmen. Beschränke deine Aufzeichnungen deshalb auf Informationen, die dir helfen, Entscheidungen zu treffen oder die Situation deinem Vorgesetzten verständlich zu machen. Fünf konkrete Beispiele können überzeugender sein als dreißig Seiten über deine persönlichen Leiden.

Was du sagen kannst, wenn trotzdem alles pünktlich fertig werden soll

Stell dir ein Gespräch mit deiner Vorgesetzten vor, die den Bericht bis Freitag erwartet. Anstatt lediglich zu erklären, dass du wegen der Migration nicht hinterherkommst, beschreibst du einen konkreten Zusammenhang: „Die Erstellung des Berichts benötigt momentan ungefähr zwei zusätzliche Stunden, weil die Daten manuell überprüft werden müssen. Ich kann den Termin einhalten, wenn wir die zusätzliche Analyse auf Montag verschieben. Falls beide Aufgaben bis Freitag abgeschlossen sein sollen, brauche ich Unterstützung oder eine Entscheidung darüber, welchen Umfang wir reduzieren können.“

Das ist keine Arbeitsverweigerung. Du beschreibst die verfügbaren Möglichkeiten und ihre Konsequenzen. Damit ermöglichst du der Person, die für die Prioritäten verantwortlich ist, eine bewusste Entscheidung. Gleichzeitig versprichst du nicht, dass alles problemlos funktionieren wird, um anschließend heimlich zu versuchen, dieses Versprechen auf Kosten deiner Freizeit einzuhalten. Diese Art der Kommunikation verlangt Mut, weil sie Grenzen sichtbar macht. Sie ist jedoch professioneller, als uneingeschränkte Einsatzbereitschaft zu versichern, obwohl die Umsetzung unbezahlte oder ungeplante Mehrarbeit nach Feierabend erfordert.

Natürlich reagieren nicht alle Vorgesetzten begeistert auf solche Informationen. Vielleicht hörst du, dass sich momentan eben alle anpassen müssten oder dass die Situation nur vorübergehend sei. Dann ist es sinnvoll, zum konkreten Problem zurückzukehren: „Ich verstehe, dass es sich um eine Übergangsphase handelt. Ich muss trotzdem klären, welche Aufgabe diese Woche Vorrang hat." Du musst deinen Gesprächspartner nicht davon überzeugen, dass die Migration schlecht organisiert wurde. Du brauchst eine Entscheidung über die tatsächliche Arbeitsbelastung.

Falls du keine Entscheidung erhältst, bewahre deine Mitteilung über die bestehenden Einschränkungen auf und orientiere dich an den vereinbarten Prioritäten, soweit diese bekannt sind. Bei Angelegenheiten, die für die Sicherheit, Verpflichtungen gegenüber Kunden oder die Integrität von Daten entscheidend sind, solltest du die geltenden Eskalationsverfahren nutzen. Eigenmächtiges Improvisieren ist nicht immer ungefährlich. Besonders dann nicht, wenn eine schnelle Übergangslösung das Umgehen von Zugriffskontrollen oder die Übertragung vertraulicher

Informationen in nicht genehmigte Werkzeuge erfordern würde.

Nicht jede Schwierigkeit bedeutet Überlastung

Zum Schluss ist noch eine weitere Unterscheidung notwendig. Wenn du am Anfang mit einem neuen System langsamer arbeitest, bedeutet das nicht automatisch, dass die Einführung fehlerhaft organisiert wurde. An eine neue Benutzeroberfläche muss man sich gewöhnen. Andere Bezeichnungen für Funktionen können nerven, und Tätigkeiten, die bisher beinahe automatisch abliefen, verlangen wieder bewusste Aufmerksamkeit. Das gehört zu einer Veränderung dazu. Es wäre wenig sinnvoll, jedes Mal eine Krise auszurufen, wenn du einige Minuten nach einer Schaltfläche suchen musst.

Von Überlastung solltest du insbesondere dann sprechen, wenn zusätzliche Aufgaben regelmäßig auftreten, keinen klar benannten Verantwortlichen haben, mit deiner eigentlichen Arbeit kollidieren oder Fähigkeiten und Berechtigungen verlangen, die über deine Rolle hinausgehen. Auch die Dauer spielt eine Rolle. Einmalige Hilfe für das Team während der Einführung eines Programms ist etwas anderes, als über mehrere Wochen hinweg täglich dieselben Probleme zu lösen, ohne dass eine dauerhafte Verbesserung in Aussicht steht.

Du kannst deinen Arbeitstag deshalb mit einer einfachen, aber wichtigen Beobachtung abschließen: Welche Tätigkeiten gehörten tatsächlich zu deiner Arbeit? Welche dienten dem Lernen? Und welche waren unsichtbare Unterstützung für die Migration? Du brauchst noch keine perfekte Lösung. Für den Anfang genügt es, drei unterschiedliche Belastungen nicht länger unter dem einzigen Begriff „Aufgaben“ zusammenzufassen.

Denn sobald du weißt, wo deine eigentliche Arbeit endet, erkennst du leichter den Moment, in dem jemand beginnt, dir die Verantwortung für die gesamte Einführung zusätzlich aufzubürden. Selbst wenn er dabei freundlich lächelt und versichert, dass es wirklich nur fünf Minuten dauern wird.

Kapitel 2 - Warum das neue Werkzeug Zeit sparen sollte und sie jetzt verschlingt

Während der Präsentation zur Systemeinführung sieht alles elegant aus. Der Moderator öffnet die neue Anwendung, klickt dreimal und präsentiert das fertige Ergebnis. Die Daten erscheinen in einem übersichtlichen Diagramm, der Bericht wird automatisch erstellt und der Bildschirm sieht so ästhetisch aus, dass es beinahe schade wäre, darauf tatsächlich zu arbeiten. Die Teilnehmer erfahren, dass die neue Plattform die Zahl der Arbeitsschritte reduzieren, die Kommunikation vereinfachen und mehr Zeit für wertschöpfende Aufgaben schaffen wird.

Zwei Wochen später versuchst du, denselben Ablauf nachzuvollziehen. Allerdings verwendest du keine Beispieldaten, deine Kollegen haben unterschiedliche Zugriffsberechtigungen und ein Kunde benötigt eine zusätzliche Information, die bei der Vorführung niemand vorgesehen hatte. Nach sieben Klicks stellst du fest, dass im automatisch erstellten Bericht ein wichtiges Feld fehlt. Also exportierst du die Datei, korrigierst sie von Hand und leitest sie weiter. Die Zahl der notwendigen Arbeitsschritte sollte sinken. Gesunken ist lediglich dein Vertrauen in Präsentationen, in denen das Wort „reibungslos“ vorkommt.

Diese Erfahrung bedeutet nicht zwangsläufig, dass das neue Werkzeug schlechter ist als sein Vorgänger. Häufig zeigt sie lediglich den Unterschied zwischen den technischen Möglichkeiten eines Systems und den Bedingungen, unter denen es tatsächlich genutzt wird. Eine

Anwendung kann hervorragende Funktionen bieten und die tägliche Arbeit trotzdem erschweren, wenn bei ihrer Einführung wichtige Abhängigkeiten übersehen wurden, die Daten nicht ausreichend vorbereitet waren oder die Nutzer keine Zeit bekommen haben, ihre Arbeitsweise anzupassen.

Diesen Unterschied zu verstehen ist wichtig, weil du dadurch aufhören kannst, jede Verzögerung als Beweis deiner eigenen Unfähigkeit zu betrachten. Allerdings solltest du auch nicht in das andere Extrem verfallen und grundsätzlich davon ausgehen, dass die Softwareentwickler an allem schuld sind. Die Realität ist komplizierter. Genau deshalb lohnt sich ein genauerer Blick darauf, woraus die tatsächlichen Kosten einer Veränderung bestehen.

Ein System ist mehr als eine Benutzeroberfläche

Wenn ein Unternehmen sein Arbeitswerkzeug austauscht, spricht es häufig über Funktionen. Die neue Plattform bietet bessere Berichte, zusätzliche Automatisierungen, umfangreichere Berechtigungen und eine bequemere Zusammenarbeit zwischen Teams. Die tägliche Arbeit besteht allerdings nicht darin, einzelne Funktionen zu benutzen. Sie setzt sich aus miteinander verbundenen Tätigkeiten zusammen, bei denen eine Person Informationen vorbereitet, eine zweite sie überprüft, eine dritte eine Entscheidung trifft und eine vierte das Ergebnis verwendet.

Wenn du ein einziges Element dieser Abfolge veränderst, kann das Auswirkungen auf sämtliche anderen haben. Ein Bericht, der früher automatisch entstand, benötigt jetzt möglicherweise eine zusätzliche Freigabe. Daten, die zuvor unmittelbar beim zuständigen Team ankamen, müssen nun exportiert werden. Berechtigungen, die früher einer ganzen Abteilung zugewiesen wurden, werden jetzt für jeden Mitarbeiter einzeln vergeben. Jede dieser Veränderungen

kann einen vernünftigen Grund haben. Zusammen bilden sie jedoch eine neue Arbeitsorganisation.

Stell dir die Erstellung einer monatlichen Prognose vor. Ein Analyst ruft die Daten ab, eine Führungskraft überprüft die Annahmen, die Finanzabteilung kontrolliert die Werte und anschließend wird das Dokument zur Genehmigung weitergeleitet. Im bisherigen Programm wurden bestimmte Informationen automatisch aktualisiert. Die neue Lösung bietet wesentlich umfangreichere Analysemöglichkeiten, erfordert jedoch, dass historische Daten manuell bestimmten Kategorien zugeordnet werden. Bei der Planung der Einführung hat niemand die dafür benötigte Zeit berücksichtigt.

Auf der Ebene der Funktionen hat das Unternehmen eine modernere Plattform gewonnen. Im täglichen Arbeitsprozess ist dagegen ein zusätzlicher Schritt entstanden. Wenn lediglich gemessen wird, welche neuen Möglichkeiten zur Verfügung stehen, erscheint die Migration erfolgreich. Wenn man dagegen die Zeit betrachtet, die für die Erstellung einer Prognose erforderlich ist, kann sich ein völlig anderes Bild ergeben. Beide Beobachtungen können gleichzeitig richtig sein.

Deshalb ist die Frage „Ist das neue System besser?“ häufig zu allgemein. Hilfreicher wäre: „Welche konkreten Aufgaben erledigen wir damit schneller, welche langsamer und warum?“ Erst eine solche Betrachtung ermöglicht es, die tatsächlichen Vorteile des Werkzeugs von den Problemen seiner Einführung zu unterscheiden.

Die Kosten des ständigen Umschaltens, die auf keiner Präsentationsfolie standen

Eine der anstrengendsten Eigenschaften einer Migration ist die Notwendigkeit, die Aufmerksamkeit ständig zwischen verschiedenen Dingen hin und her zu bewegen. Du arbeitest an einer Aufgabe, plötzlich tritt ein Zugriffsproblem auf und du suchst nach einer Lösung. Du kehrst zur ursprünglichen Aufgabe zurück, doch nun fragt ein Kollege nach dem neuen Verfahren. Du antwortest, öffnest dein Dokument erneut und versuchst dich daran zu erinnern, wo du stehen geblieben bist. Kurz darauf stellt sich heraus, dass die benötigten Daten noch im bisherigen System liegen.

Manche dieser Tätigkeiten dauern nur wenige Minuten, doch ihre Kosten beschränken sich nicht auf die eigentliche Bearbeitungszeit. Du musst dich wieder an den Zusammenhang erinnern, frühere Entscheidungen überprüfen und den ursprünglichen Gedankengang aufnehmen. Besonders belastend ist das bei analytischen Aufgaben, die Konzentration oder den Vergleich zahlreicher Informationen verlangen. Zehn kurze Unterbrechungen können dafür sorgen, dass dein Tag voller Aktivitäten ist, obwohl du nur wenige wichtige Angelegenheiten tatsächlich abgeschlossen hast.

Das erklärt, warum ein Mitarbeiter erschöpft sein kann, obwohl die Zahl seiner zusätzlichen Aufgaben auf den ersten Blick überschaubar erscheint. Es geht nicht ausschließlich um die Summe der Minuten. Entscheidend ist auch, wie stark die Arbeit zerstückelt wird. Im Kalender stehen zwei Stunden für die Erstellung einer Analyse. Tatsächlich bekommst du jedoch sechs getrennte Zeitabschnitte, zwischen denen du technische Probleme löst. Formal ist die Zeit noch vorhanden. Praktisch ähnelt sie einem Stück Käse, das in so dünne Scheiben geschnitten

wurde, dass sich daraus kein vernünftiges Sandwich mehr machen lässt.

Deshalb lohnt es sich, nicht nur zu beobachten, wie viel Zeit die Probleme beanspruchen, sondern auch, wann sie auftreten. Wenn Fragen und Supportanfragen über den gesamten Tag verteilt eintreffen, brauchst du möglicherweise eine vereinbarte Form ihrer Bearbeitung. Manche Angelegenheiten lassen sich sammeln und während eines zusammenhängenden Arbeitsblocks erledigen. Andere erfordern tatsächlich eine sofortige Reaktion. Zwischen diesen Fällen zu unterscheiden ist wichtiger, als verzweifelt zu versuchen, jede Nachricht innerhalb von dreißig Sekunden zu beantworten.

Das bedeutet nicht, deine Kollegen zu ignorieren. Du kannst deinem Team mitteilen, dass Fragen zum neuen Werkzeug in einem bestimmten Kommunikationskanal gesammelt werden und dringende Angelegenheiten entsprechend gekennzeichnet und begründet werden sollen. Wenn die Unterstützung anderer offiziell nicht zu deinen Aufgaben gehört, solltest du eine solche Vorgehensweise mit deinem Vorgesetzten abstimmen. Einen inoffiziellen Bereitschaftsdienst auf eigene Faust einzurichten könnte schließlich genau das Problem verstärken, das du eigentlich begrenzen möchtest.

Alte Gewohnheiten sind manchmal vernünftiger, als sie aussehen

Während einer Systemeinführung hörst du häufig, dass Menschen Veränderungen ablehnen. Tatsächlich können Gewohnheiten das Lernen erschweren. Man sucht automatisch an der bisherigen Stelle nach einer Funktion, verwendet vertraute Bezeichnungen und versucht, bekannte Arbeitsschritte zu wiederholen. Wenn die neue Lösung