
Artikelserie

Project Solution

Beratung muss sich für den Auftraggeber rentieren. Die Zeiten, in denen es Mandanten genügte, nur stimmige Konzepte ohne deren Umsetzung in die betriebliche Praxis geliefert zu bekommen, sind längst vorbei. Nachgewiesene Umsetzungskompetenz avanciert daher zu Recht immer stärker in den Mittelpunkt, wenn Klienten daran denken, externe Unterstützung ins Haus zu holen.

In diesem Zusammenhang sind folgende Fragen zu beantworten:

Wie gehen Kunden heute bei der Auswahl vor?

Worauf sollten sich Beratungsunternehmen einstellen?

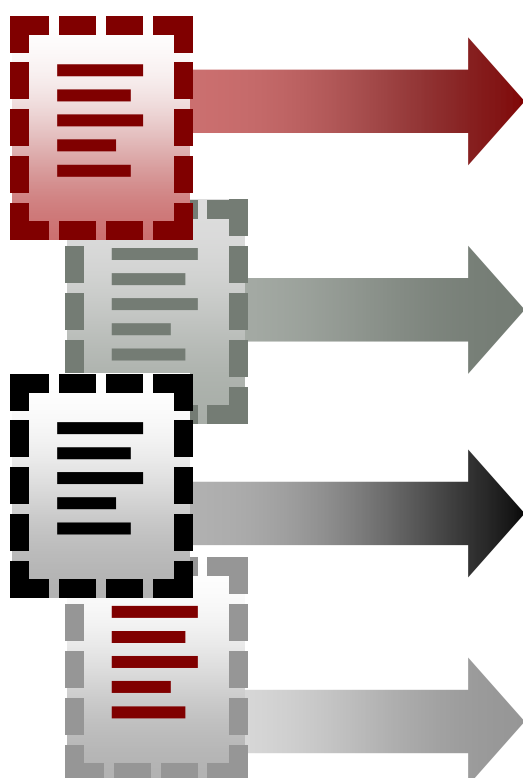
Wie lassen sich Effizienz und Erfolgsquote in Beratungsprojekten steigern?

Was können Klient und Berater gemeinsam tun, um nachhaltige Erfolge und größtmöglichen Nutzen aus Beratungsprojekten zu schöpfen?

Ein Projekt ist eine besondere, umfangreiche und zeitlich begrenzte Aufgabe mit hoher Komplexität und Risiko, die in der Regel enge fachübergreifende Zusammenarbeit aller Beteiligten fordert. Die Unternehmen sind hauptsächlich mit der Erledigung der täglichen Anforderungen beschäftigt, anstatt mit der Projektarbeit. Konflikte der Projektbeteiligten aus anderen Aufgabenstellungen werden unreflektiert in das Projekt getragen. Dies macht das gemeinsame Handeln schwierig, wenn nicht sogar unmöglich. Die Ansicht, dass Projekte nur unter massivem Einsatz von externen Mitarbeitern und unter Anwendung von pauschalen Methoden erfolgreich durchgeführt werden können, verliert rapide Anhänger. Kostendruck zwingt dazu, Projekte betriebswirtschaftlich zu begründen und somit weitestgehend mit Bordmitteln durchzuführen, die mit minimalem externen Einsatz und somit auch Kosten auskommen. Ziel ist die internen Beteiligten in den Mittelpunkt zu stellen, einen kontinuierlichen Wissenstransfer und somit eine starke Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

KLUGE + PARTNER

Wir geben auf diese und weitere brisante Fragen fundierte Antworten. Zu den am häufigsten genannten Problemen zählen Mehrbelastung und Überforderung durch Zeitdruck. Ursachen sind oft widersprüchliche Zielvorgaben und Erwartungen, die durch unklare Aufgabenstellung und veränderte Kundenwünsche im Bearbeitungsprozess entstehen. Die IT-Abteilungen vieler Unternehmen sind immer noch zu sehr auf den laufenden Betrieb fokussiert.



- **Ideen sammeln**
- **Kompetenz initialisieren**
- **Ziele setzen**

- **Prozesse analysieren**
- **Ressourcen festlegen**
- **Service managen**
- **Reporting aufbauen**

- **Kommunikation transportieren**
- **Probleme managen**
- **Änderungen einpflegen**

- **Kosten senken**
- **Effizienz steigern**
- **Kompetenz aufbauen**
- **Ergebnisse sichern**

Unternehmen investieren immer weniger Geld in IT-Innovationen, um ihre IT-Landschaften fit für die Zukunft zu machen. Auch die Abstimmung zwischen IT- und Unternehmensstrategien, dass so genannte Alignment ist in den letzten Jahren schlechter statt besser geworden. Analysten und Berater verkünden seit Jahren unisono, wie wichtig es ist, die Ziele von IT-Abteilungen und Unternehmen aufeinander abzustimmen und dass entsprechend gezielte Investitionen in die IT einen deutlichen Mehrwert für die Unternehmen haben. Es scheint, dass diese Botschaft ungehört verhallt.



KLUGE + PARTNER

Im Vergleich zu früheren Jahren geben die Unternehmen heute ein Drittel weniger für IT-Innovationen aus. Im Schnitt verschlingt das Tagesgeschäft heute 80 Prozent der IT-Budgets. Verschlechtert hat sich in den vergangenen drei Jahren offenbar auch die Kommunikation zwischen IT- und Geschäftsabteilungen. Ein prinzipielles Problem von Projektarbeit ist, dass Mitarbeiter das gesamte Projekt nicht überschauen können. Projektmitarbeiter bekommen häufig neue Zielvorgaben, ohne dass ihnen dafür zusätzliche Ressourcen zugestanden wurden. Notwendige Informationen werden nicht rechtzeitig oder erst nach erheblichem Mehraufwand vorgelegt. In der Folge geraten immer wieder Terminpläne ins Rutschen. Hausgemacht sind dagegen Probleme wie eine instabile Entwicklung der Software. Ein weiteres Thema ist in vielen Unternehmen die Einarbeitungsphase. Es sollen Lösungen erstellen werden, ohne den Echtbetrieb zu kennen oder Neue werden während der Einarbeitung parallel ins Daily Business eingebunden. Ineffizienz, Fehler und Überforderung sind die Folgen. Regelmäßige Gesprächsrunden innerhalb der Projektgruppen sind zwingend erforderlich. Hier sollten sowohl Engpässe als auch Lösungsansätze der Mitarbeiter aufgenommen und an das Management weitergeleitet werden. Allerdings müssten den Worten dann auch Taten folgen.

Processing Solution

In vielen Unternehmen fehlen einheitliche und durchgängige Prozesse, die Basis für eine effiziente Organisation und Voraussetzung für hohe Qualität und Kundenorientierung sind. Der IT fehlt bei Prozessen der strategische Ansatz. Prozesskompetenz und die gegenseitige Abstimmung zwischen IT und Business sind entscheidend für exzellente Geschäftsprozesse. Prozessverbesserung durch Assessments als Baustein für das Aufspüren von Potenzialen zur Effizienzsteigerung bringt Abhilfe.

Der Kunde benötigt für einen absehbaren Zeitraum spezielle Kenntnisse oder Fähigkeiten, die durch interne Ressourcen nicht abgedeckt werden können. Diese Kenntnisse oder Fähigkeiten sollen auch zukünftig nicht im Unternehmen aufgebaut werden. Ein innovatives Beratungsmodell sollte sich daher an den aktuellen Kundenbedürfnissen orientiert und die Mängel der klassischen Beratungsansätze vermeiden. Das Beratungsmodell muss eine ständige Betrachtung der Beratungseffizienz ermöglichen und eine flexible Umsetzung von Korrekturmaßnahmen zulassen. Es muss die Kenntnisse, Fertigkeiten und Ressourcen der Beratungskunden berücksichtigen, so dass diese projektseitig eingebunden werden können. Weiterhin muss es erlauben, dass der Kunde nur die Beratungsleistungen erwirbt, die er tatsächlich benötigt. Auch wird die Art und Weise, wie und wann diese Leistungen erbracht werden, müssen auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten werden.

KLUGE + PARTNER

Den betroffenen Mitarbeitern muss aufgezeigt werden, dass sie durch die Einbindung in das Beratungsprojekt nicht übermäßig belastet werden und ihr Tagesgeschäft unter der Projektarbeit nicht leidet. Das Beratungsmodell muss den Kunden in die Lage versetzen, künftig ähnlich gelagerte Aufgabenstellungen selbständig und ohne externe Unterstützung zu lösen.

Die Zuarbeiten und die benötigten Informationen ergeben sich aus der bei der Initiierung des Modells stattfindenden Eruiierung der im Unternehmen vorhandenen Prozesse (z. B. ITIL) und Vorgehensmodelle (operative Ebene). Die zu berücksichtigenden Schnittstellen und Teilergebnisse werden festgeschrieben. Beispiele für fachliche Prozesse sind Kunden-, Anforderungs-, Programm- und Produktmanagement, für technische Prozesse ITIL, Vorgehensmodell für Softwareerstellung, Supportprozesse, Konfigurationsmanagement. Der konkret zur Anwendung kommende Unterstützungsansatz wird je Projektschritt mit dem Kunden abgestimmt. Im Mittelpunkt steht aber immer die Stärkung des Kunden. Das Ziel ist es, ihn in die Lage zu versetzen, ähnliche Projekte nach gleichem Muster selbst oder nur noch mit verschwindend geringem externem Beratereinsatz durchzuführen.

Je Unterstützungsansatz können unterschiedliche Methoden zum Einsatz kommen. Dabei wird darauf geachtet, dass die geschulten Mitarbeiter als Multiplikatoren das erworbene Wissen an ihre Kollegen weitergeben können.

Die Zusammenarbeit zwischen Kunde und Berater konzentriert sich auf die Steuerung des Vorhabens und bedarfsgerechte und gezielte Akquisition von Beraterwissen durch den Kunden. Der Austausch von Best Practices ist für alle Beteiligten wichtig geworden.

Plan



Konzeption
Referenzmodelle
Definition

Build



Realisierung
Risikomanagement
Change Request

Run



Support
Integration
Dokumentation

Die frühzeitige Einbindung des Service-Managements bei der Implementierung von IT-Management-Prozessen ist demnach in finanzieller und in sicherheitstechnischer Hinsicht "mehr als sinnvoll". Andererseits kann das nur dann wirksam eingebunden werden, wenn sich alle Maßnahmen auf klar definierte Prozesse und Service-Anforderungen beziehen.



KLUGE + PARTNER

Mit der Standardisierung können Einzelaufgaben institutionalisiert und als unterstützende Prozesse für die gesamte IT etabliert werden.

Best Practices der IT Infrastructure Library Standards (ITIL). Diese tragen dazu bei, den effizienten Betrieb von IT-Systemen dauerhaft zu organisieren. ITIL-Standards definieren Aufgaben, die es etwa im Zuge von Auslagerungsprojekten vereinfachen, Kunden-Lieferantenbeziehungen zu definieren. IT-Sourcing kann eine zukunftsorientierte, strategische Planungsoption sein. Ohne Zusätzliche Ressourcen profitieren Unternehmen so von schnell eingeführten Lösungen zu transparenten Kosten und können sich auf die Optimierung und Abbildung ihrer Geschäftsprozesse konzentrieren.

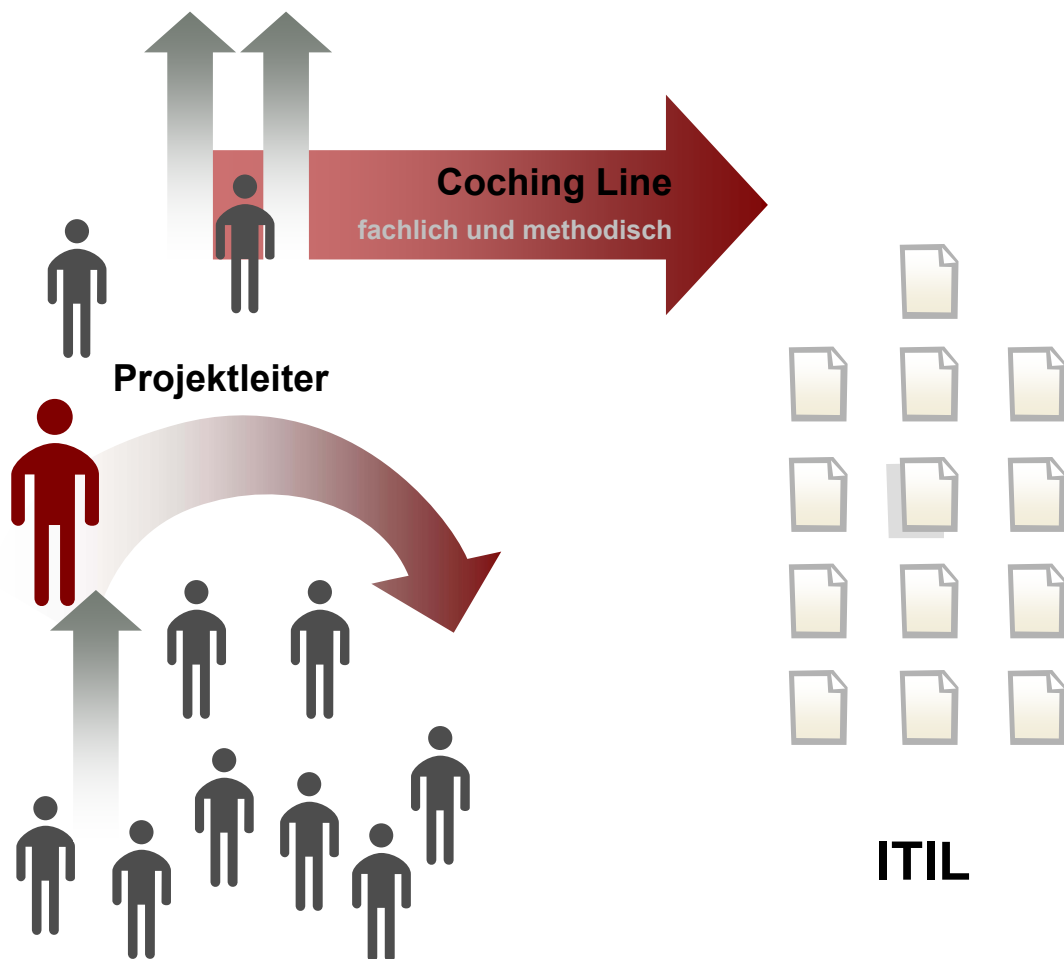
Coaching Solution

Die Coaching Line ist das zentrale Steuerungsinstrument und das eigentliche Rückgrat des Modells. Mit ihm wird der direkte Weg zum Projektziel skizziert und wichtige Funktionen aus dem Projektmanagement überwacht. Zulässige Toleranzen für Abweichungen werden festgelegt. Bei Abweichungen von der Coaching Line greifen definierte und mit dem Kunden vereinbarte Korrekturmaßnahmen. Werden Korrekturmaßnahmen abgelehnt, wird die Orientierung im nächsten Orientierungsworkshop neu ausgerichtet.

Coaching des Projektleiters erhöht die Erfolgchancen für ein Projekt deutlich und reduziert die Kosten nachhaltig. Dabei legt der Projektleiter die fachlichen und methodischen Themen fest. Der Coach bleibt im Hintergrund und greift nur auf Wunsch des Projektleiters direkt ein. Er entwickelt im Gespräch mit dem Projektleiter auf das Projekt zugeschnittene Lösungsansätze. Durch das strukturierte Vorgehen wird das Projekt transparenter. Durch regelmäßigen Kontakt kann der Projektleiter die aktuellen Aufgaben durchsprechen. Er hat einen vertrauten Sparringspartner, mit dem er die nächsten Schritte plant. Mit Hilfe eines Projekt-Review macht sich der Coach ein Bild über die aktuelle Projektsituation und nennt Vorschläge zur Optimierung. Projekthinhalte werden konkretisiert und klar abgegrenzt, Konflikte auf die Sachebene zurückgeführt und konstruktiv aufgelöst.

Der Beratungsansatz „Temporäre Unterstützung“ zielt darauf ab, den Beratungskunden mit konkreten Erfahrungen und Hinweisen zur Seite zu stehen, bzw. durch gezielte Reflexionen in seiner Kompetenz zu stärken. In diesem Beratungsansatz kommt das punktuelle „Spot Consult“ besonders zum Tragen. Hierbei wird von einem Verhältnis von 80 % zu 20 % zu Gunsten des Beratungskunden ausgegangen. Das bedeutet, der Beratungskunde nutzt maximal seine eigenen Ressourcen (80 %). Lediglich die nicht durch eigene Kapazitäten gedeckten Leistungen (20 %) werden durch den externen Berater erbracht. Hinzu kommt, dass durch eine Reduzierung der Aufwände in der Implementierungs- bzw. Betreuungsphase um ca. 20 % das Volumen des Vorhabens weiter reduziert wird.

KLUGE + PARTNER



Ressourcen Solution

Die Tendenz zu schlanken, flachen Hierarchien hat dazu geführt, dass moderne Unternehmen auch im Bereich des Managements auf den effizienten Einsatz von externen Managern zurückgreifen. Diese unterstützen Unternehmen in Zeiten personeller Engpässe und sind die idealen Partner für rasche Problemlösungen. Dringend notwendige Projekte können zügig realisiert oder Vakanzen rasch überbrückt werden. Somit bietet die kurzfristige Verfügbarkeit von Interim-Managern den Unternehmen einen unmittelbaren operativen Vorteil in zeitkritischen Situationen - 'just in time'. Die Manager auf Zeit zeichnen sich durch exzellente Fachkenntnisse, ein hohes Maß an Erfahrung und ausgezeichnete Kommunikations- und Motivationsfähigkeiten aus. Sie werden in Situationen eingesetzt, die überdurchschnittlichen Einsatz, hohe Qualifikation und aktuelle Marktkenntnisse erfordern.



KLUGE + PARTNER

Die Interim-Manager kommen für ein bestimmtes Projekt in einem vorher festgelegten Zeitraum zum Einsatz. Branchen erfahren, pragmatisch und hands-on!

Der Kunde erwartet mehr Leistung für weniger Geld und auf die Umsetzung dieser Erwartungshaltung am Beratermarkt. Aus der oben durchgeführten Situationsbeschreibung kann das Wesen für ein innovatives Beratungsmodell abgeleitet werden, das sich an den aktuellen Kundenbedürfnissen orientiert und die Mängel der klassischen Beratungsansätze vermeidet. Ziel ist es, die interne Stärke der IT-Organisation mit der Stärke des Dienstleisters zu kombinieren. Voraussetzung für die Entwicklung einer umfassenden IT-Sourcing-Strategie ist die Kostentransparenz aller Lifecycle-Phasen eines Projektes um das volle Nutzenpotenzial einer geplanten Maßnahme beurteilen zu können, die intern oder extern durchgeführt werden soll.

Mit unserer Expertise durch individuelle Lösungen auf Basis von Methoden Sets unterstützen wir Sie in allen Phasen eines Projektes. Fokussiert auf umsetzungsorientierte Beratung. Anhand von Reviews ermitteln wir regelmäßig Verbesserungspotentiale in der Projektarbeit und empfehlen Ihnen konkrete Maßnahmen zu deren Nutzung.

projekt.analyse

K+P indendifiziert! Wir initiieren mit Konzepten und Business Cases. Wir schaffen Schubkraft für Projekte schon vor Beginn durch Grobplanung der Ergebnisse unter Einbeziehung aller Stakeholder.

projekt.coaching

K+P unterstützt! Als Coach, Prozessbegleiter und Moderator achten wir besonders auf die menschliche Seite der Zusammenarbeit, durchdringen Probleme, machen Komplexität verständlich.

projekt.management

K+P begleitet! Als Entrepreneur mit begrenzter Kapazität arbeiten wir mit kleinen Budgets und größtmöglicher Hebelwirkung durch die Mitwirkung unserer Kunden. Dies garantiert auch nachhaltige Umsetzungserfolge.

projekt.ressourcen

K+P beschafft! Mit dem Kunden planen wir die Ressourceneinteilung und helfen bei Verhandlungen mit Externen und unterstützten, damit diese richtig eingekauft und effektiv gemanagt werden. Unsere Kunden profitieren von der gezielten Ergänzung ihrer Kapazität durch externe Dienstleistung.

projekt.consulting

K+P transportiert! Als Praktiker haben wir langjährige Projekterfahrung, speziell im Sourcing. Unsere Lösungen berücksichtigen die komplexe Realität der technologischen und administrativen Prozesse unserer Kunden.

Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte:

Bernd Kluge, K+P Consulting GmbH, 64289 Darmstadt, Bad Nauheimer Straße 4, Telefon: 06151-73475-110, Telefax: 06151-73475-500, Mobil: 0171-6442226 E-Mail: bernd.kluge@kluge-partner.de