

Erfolgreiches Projektmanagement in IT-Projekten

Von U. Tymister und J. Klose

Die Einführung einer neuen ERP-Software (Enterprise Resource Planning) wird gerne als eine alleinige Aufgabe der IT gesehen. Das ist nicht so. Es betrifft immer das ganze Unternehmen. Wie kann man aber ein gemeinsames Verständnis über den Projektauftrag entwickeln und die Verantwortlichkeiten gezielt definieren? Oder konkret: Welche Änderungen bzw. Aufgaben finden sich ab wann in der neuen Software wo wieder? Oder einfacher: Was ändert sich genau für wen bis wann? Und wenn es noch zusätzliche Änderungen gibt, wer ist davon betroffen?

Welche Hebel wann am besten wirken, welche Methoden und Tools helfen können und welche Erfahrungen nachweislich fruchten, sind im Folgenden anhand eines Praxisbeispiels aus einem großen mittelständischen Unternehmen im Servicebereich beschrieben.

Der Artikel schließt mit einer Checkliste von Aktivitäten, die sich unmittelbar vor und nach der Produktivsetzung als sehr hilfreich gezeigt haben.

Die Herausforderung

Die Durchführung von Schulungen und Seminaren bei der Einführung einer neuen integrierten ERP-Standard-Software (z. B. SAP) ist zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Dazu werden häufig neue IT-Anwendungen modulweise im Rahmen klassischer Classroom-Trainings vorgestellt. Das bedeutet für Mitarbeiter die Einweisung in die Bedienung der Software, die an die Belange des Unternehmens angepasst worden ist.

Nach der Schulung und unmittelbar vor der Produktivsetzung lässt sich häufig feststellen, dass die neuen

IT-Anwendungen eigentlich doch noch nicht so betriebsbereit sind, wie sich das die Mitarbeiter wünschen. So sind viele Änderungen aus Mitarbeitersicht schon absehbar, bevor die Lösung produktiv geht. Damit sind sich Mitarbeiter unsicher, ob die geplante Lösung auch der Realität Stand halten wird. Die Lösung muss also quasi noch ‚eingeschliffen‘ werden.

Mit dieser Situation sind dann Führungskräfte konfrontiert, die sich aufgrund der geänderten Abläufe selbst neu orientieren müssen. Auch werden Führungskräfte in einer Zeit mit flacher werdenden Hierarchien immer stärker selbst gefordert, IT-Anwendungen zu beherrschen. So haben sie neben dem Selbstlernen noch die Verantwortung dafür, dass die Aufgaben mit Hilfe der neuen Funktionalitäten besser (also effektiver und effizienter) durchgeführt werden. Eindeutige Kenngrößen, die alle Mitarbeiter verstehen, sind notwendig und dienen einer klaren und eindeutigen Führung, an der sich die Mitarbeiter orientieren können.

Ein Fallbeispiel

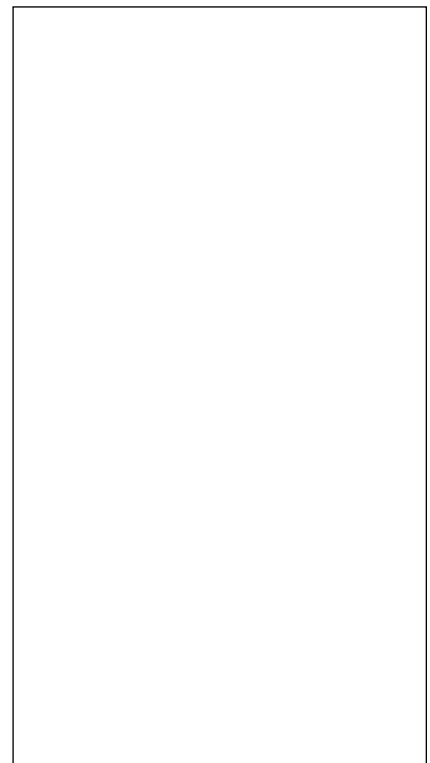
Hierzu ein Beispiel: Es handelt sich um ein mittelständisches Unternehmen im Servicebereich in der Größenordnung zwischen 500 und 1.000 Mitarbeitern. In der Ist-Organisation, also vor Einführung der neuen ERP-Software, haben Mitarbeiter wie folgt gearbeitet: Kundenaufträge und Servicedienstleistungen wurden mehr oder weniger strukturiert entgegengenommen und einzelnen Organisationen und Mitarbeitern zur Weiterbearbeitung zugeordnet. Dann zog jeder Mitarbeiter häufig sein eigenes Lösungsmuster heran, um die zugeordneten Aufträge zu bearbeiten. Dazu wurden Excellisten oder auch papierbasierte

Unterlagen genutzt. Bei Aufträgen, die nicht alleine bearbeiten werden konnten, zog man Kollegen heran, die weiterhelfen konnten.

Die bisherige Führungsaufgabe beschränkte sich darauf, Mitarbeiter nach wenig einheitlichen Kriterien so einzuteilen, dass die Menge an Anfragen nach Komplexität und Umfang unterteilt und mit möglichst wenigen Mitarbeitern bewältigt werden konnte. Die Antwortzeiten waren lang, die Transparenz gering.

Erschwerend kam hinzu, dass es unter den Führungskräften kein einheitliches Verständnis zum Vorgehen gab. Organisatorische Schnittstellen zu angrenzenden Abteilungen waren nicht beschrieben, wurden personen- und weniger aufgabenspezifisch gelebt und meist einzelfallbezogen mit Hilfe informeller Kontakte

Anzeige



im Kollegenkreis gelöst - ein wenig strukturiertes und aufwändiges Vorgehen also.

Warum ist das so? Die Abläufe waren weder transparent noch fallspezifisch einheitlich, die IT-Tools individuell (jeder baute sich sein eigenes Hilfsmittel) mit der Konsequenz, dass Daten und Informationen nicht einheitlich, teilweise nicht verfügbar, fehlerhaft, redundant oder sogar widersprüchlich waren (und mussten aus Datenbanken oftmals geradezu ausgegraben werden). Die Qualität der Arbeitsergebnisse war nicht einheitlich, teilweise sogar zufallsbehaftet, vom Kenntnisstand und Engagement einzelner Personen abhängig und im Allgemeinen nicht zufriedenstellend. Eine Qualitätssicherung war zwar möglich aber nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand und dann auch nur einzelfallbezogen.

Das kann nur so lange funktionieren, wie das Unternehmen relativ klein ist. Mit zunehmender Größe und Kundenzahl werden Veränderungen in Organisation, Abläufen und IT notwendig, um das Unternehmen zielgerichtet, effektiv und effizient nach einheitlichen Größen steuern zu können.

Mit der Einführung eines ERP-Systems, einer erneuerten IT (mit mobilen Lösungen) und TK (mit einer automatischen Anrufverteilung) soll nun vieles besser werden: Nach Festlegung eines ERP-Standardsystems

soll nun ein einheitliches Datenmodell dafür sorgen, dass Daten nur noch vollständig, widerspruchsfrei und in sich konsistent abgelegt werden können. Für Abläufe (z. B. in der Kundenbetreuung und der Abrechnung) werden Standardabläufe sehr nah an den Möglichkeiten des ERP-Standards definiert. Für die wenigen Spezialfälle (und es sollten wenige sein) gibt es Sonderlösungen. Den Abläufen entsprechend wird die Aufbauorganisation angepasst, Mitarbeiter ggf. versetzt und in ihren neuen Rollen geschult. Mit der Produktivsetzung sollen dann die Neuerungen schnell funktionieren - und das alles parallel zum laufenden Betrieb. So viel zur Zielsetzung.

Zur Sicherstellung einer erfolgreichen Umsetzung seien einige wenige Lösungskomponenten und ihr potentieller Nutzen beschrieben:

- Es wurde eine Kundensegmentierung eingeführt, um zukünftig zielgruppenspezifisch, von der individuellen Ansprache und Gewinnung von Neukunden über die Betreuung von Key-Accounts (A-Kunden), über Gewerbekunden (B-Kunden) bis hin zur standardisierten Betreuung von Privatkunden (C-Kunden), effizient vorgehen zu können.
- Es ist nun zu differenzieren zwischen zentralen Vertriebsaktivitäten mit hohem Automatisierungsgrad (insbesondere im Privatkundengeschäft) und dezentralen sehr kundenintensiven Vertriebsaktivitäten bei

Key-Accounts und Gewerbekunden.

- Durch Einführung einer elektronischen Kundenakte soll nun vollständig auf die Papierdokumentation verzichtet werden (vom Angebot, über Rechnung bis zur kompletten Kundenkorrespondenz). Damit wird eine verteilte Bearbeitung an unterschiedlichen Standorten möglich, was insbesondere bei der Bearbeitung komplizierter Sachverhalte hilfreich ist, bei der weitere Experten eingebunden werden.
- Durch Einführung eines elektronischen Ticket-Systems wird der Belegfluss (wo befindet sich ein spezifischer Vorgang aktuell in Bearbeitung) transparent und kann damit wesentlich besser gesteuert werden.
- Mit dem ERP-System wird auch eine neue Steuerung der Organisation möglich, nämlich auf der Basis systemgestützter Auswertemöglichkeiten mit Ergebnisstatistiken (z. B. nach Kundenprofitabilität) und Vorgangsstatistiken (z. B. Anzahl offener Bearbeitungsvorgänge). So können Arbeitsergebnisse besser eingeschätzt und qualitätsgesichert werden und führen so zu einer zielgerichteteren, besseren und schnelleren Bearbeitung von Kundenanliegen (wie z. B. Anfragen, Aufträgen, Abrechnungen).

Die IT sorgt für zentrale und dezentrale Arbeitsmöglichkeiten. Das passende Berechtigungskonzept sorgt dafür, dass nur zugriffsberechtigte Mitarbeiter Zugriff erhalten. Denn der notwendige Schutz von Kundendaten, aber auch der von Mitarbeitern (wer was tut) unterliegt den Datenschutzbestimmungen und auch teilweise der Mitbestimmungspflicht.

Doch dieses Potenzial kann nur voll ausgeschöpft werden, wenn es die Mitarbeiter auch so nutzen, wie es gedacht ist. Um dies zielgerichtet zu steuern und umzusetzen, haben die Führungskräfte gemeinsam mit der IT ein Cockpit (Abb.) erarbeitet, das relevante Kenngrößen umfasst.

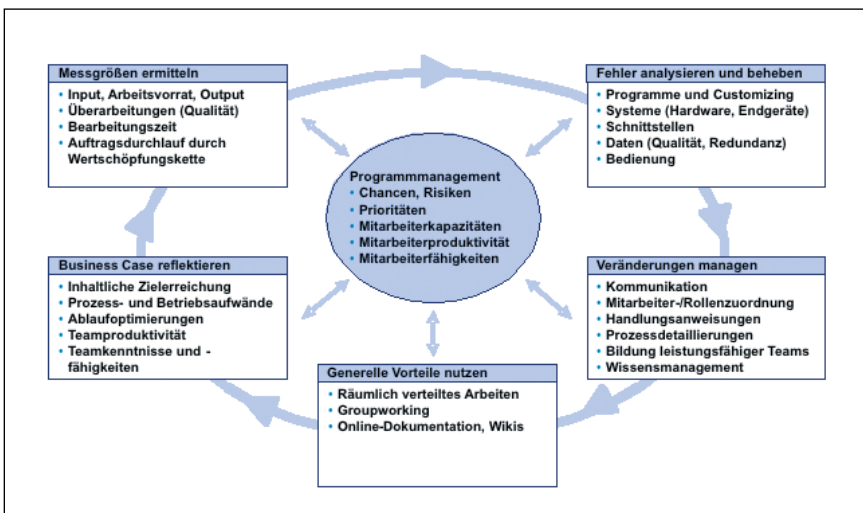


Abb.: Cockpit zur Steuerung der Transformationen

Der Lösungsansatz

Von zentraler Bedeutung für diesen Transformationsprozess ist es, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter von den Vorteilen überzeugt sind.

Dabei ist es das Ziel, einheitliche Lösungswege zur Beschleunigung der Beantwortung abzubilden. Zur Standardisierung wurden die Kunden auf Segmente verteilt. Das bedeutete für die Mitarbeiter zwei große Lernaufgaben:

1. Weg von individuellen Lösungswegen - Wissen muss weitergabefähig gemacht werden, so dass alle Kollegen den bisherigen Betreuungsweg nachvollziehen können.
2. Jeder muss von den anderen lernen.

Das Verfahren der Kundensegmentierung muss für alle nachvollziehbar gemacht und die operativen Aufgaben neu definiert werden.

Der Lernprozess

Die Ist-Situation stellt sich folgendermaßen dar: Eine Kundenanfrage trifft ein. Jeder aktiviert sein individuelles Bearbeitungswissen und zwar

- inhaltlich (mit Kollegeninput angereichert),
- prozessual (Wen muss ich ggfs. intern informieren?) und
- technologisch (In welchem System finde ich/hinterlege ich welche Info?).

Soll-Situation bei Kundenanfragen:

- Bearbeitungswissen ist kundensegmentspezifisch: Ist verstanden, was Kundensegmente bedeuten? War die interne Wissensweitergabe erfolgreich?
- Prozessual: Bin ich der richtige für die Bearbeitung? Ist die Schnittstelle sauber? Kenne ich die Folgeprozesse?
- Technologisch: Bildet das neue System alle Informationen ab? Weiß ich, wo ich neue Informationen ablegen muss?

Die Vermittlung aller dieser Wissens- und Informationsaspekte bildet ein klassisches Training nicht ab. Als

Erweiterung des klassischen Trainings kommt Blended Learning zum Einsatz. In diesem Fall bedeutet das, dass nicht nur die klassische Präsenzveranstaltung als Seminarform gewählt wird, sondern auch Selbstlernereinheiten mit CBT (Computer Based Training) erfolgen. Da es sich im Beispiel um ein Unternehmen handelt, welches sehr dezentral organisiert ist, bietet sich das Bereitstellen vorgefertigter Simulationen für ausgewählte Prozesse an: Hier wird der Lernende durch die Masken ausgewählter Prozesse automatisch geführt. Er sieht quasi, wie der Prozess durch die Masken läuft und die Klicks ferngesteuert gesetzt werden. Dies kann durchgängig in Echtzeit, aber auch schrittweise erfolgen, wobei der Nutzer aufgefordert wird, den Klick an der richtigen Stelle selbst zu machen. Bei Erfolg geht es weiter, bei Misserfolg gibt es einen Hinweis auf Lösungsvorschläge und die Möglichkeiten seinen Fehler zu korrigieren.

Hinzu kommen gezielte Lernsequenzen in Form von Doppelschleifen-Lernen (Double Loop) umgesetzt. Das bedeutet, dass der Lernende alternierend aufgabenspezifisch eine Lernsequenz losgelöst vom Arbeitsplatz absolviert, anschließend an seinen Arbeitsplatz zurückkehrt, dann wieder in das Training zur Vertiefung geht und so weiter.

Katalysator durch Wissensmanagement und Wikis

Zur Beschleunigung des Lernprozesses wird ein Wissensmanagement als Katalysator praktiziert, mit dem Ziel, dass Mitarbeiter ihr individuelles Kundenwissen schnell austauschen können. Gut geeignet sind dafür Wikis, deren Inhalte durch die Führungskräfte und Key User geprüft, in Mini-Workshopsequenzen moderiert erarbeitet und anschließend getestet werden.

Der Vorteil dieses Verfahrens liegt darin begründet, dass der Prozess Geschwindigkeit bekommt und Mitarbeiter in einen „Wettstreit“ eintreten können, um diese Wikis strukturiert in FAQ-Listen, Prozessdarstellungen oder Simulationen zu

überführen. Bevor Hilfsmittel und Erfahrungen zum Einsatz kommen können, müssen diese kritisch auf Korrektheit und auf Praktikabilität geprüft werden. Die Qualität der Hilfsmittel und der Inhalte stehen im Vordergrund.

Integration in die Alltagsprozesse

Die Sicherung des Lernerfolgs findet eigentlich erst statt, sobald er Teil des Führungsalltags wird. Dazu sollte bereits im Vorfeld ein einheitliches Führungsverständnis und Führungsverhalten entwickelt werden und ein gemeinsames Steuerungssystem verabredet sein. Das Führungsteam hat dazu die Steuerungskennzahlen festgelegt, unterteilt in quantitative und qualitative Kenngrößen.

In dem Fallbeispiel wurden generische Steuerungsgrößen verwendet, die vielfach anwendbar sind.

Quantitative Zielgrößen (pro Org.-Einheit oder Team):

- Anzahl offener, sich in Bearbeitung befindlicher, erledigter Tickets (wobei ein Ticket einen Arbeitsauftrag darstellt, der unterschiedliche Sachverhalte enthalten kann).

Qualitative Zielgrößen:

- Korrekturnotwendigkeit (durch stichprobenartige Prüfung),
- Häufigkeit der Umverteilung ohne Bearbeitungsfortschritt.

Gleichzeitig wurde der Fluss der Tickets entsprechend der Arbeitsprozesse durch das Unternehmen beobachtet und bewertet. So führt z. B. der Wunsch zur Änderung eines Dienstleistungsauftrages zu einer Veränderung einer Reihe von Einzelschritten wie:

- Erstellen eines Änderungsangebotes,
- Ändern des Arbeitsauftrags,
- Einplanen des Änderungsauftrags,
- Durchführen und Erledigung melden,
- Prüfen der Ergebnisse,
- Zusammenstellen und Verbuchen von Einzelleistungen,
- Fakturieren und Rechnungslegung auslösen,

die in ihrer Abarbeitung durch Tickets dokumentiert bearbeitet werden. Dieser Fluss soll durchgängig, transparent, effizient, ohne qualitative Einbußen und ohne Medienbrüche sein.

Damit das funktioniert, wurden im Vorfeld die prozessualen Schnittstellen definiert und besprochen. Mit der Festlegung der Steuerungskennzahlen hat das Führungsteam klare Erwartungen an das geänderte Mitarbeiterverhalten gestellt und dies aufgabenbezogen kommuniziert. Das Beispiel am Ende dieser Seite (Tabelle) soll dies verdeutlichen.

Hier hat mehr stattgefunden als ein Training zur Einführung einer neuen Software. Mit Hilfe des Cockpits konnte die Transformation maßgeblich gesteuert und zum Erfolg geführt werden.

Es ging also nicht nur um das Lernen von Fertigkeiten in einem neuen Umfeld, sondern auch um bewusste zielgerichtete Verhaltensänderung. Dies umzusetzen, war zunächst eine Führungsaufgabe, die neue Zielgrößen erfordert und die konsequent und regelmäßig auf Zielerreichung abzuprüfen ist.

Zusammenfassung

Aus diesem Beispiel lassen sich folgende bewährte Maßnahmen extrahieren:

1. In den ersten Tagen und Wochen im neuen Umfeld hilft die räumliche Zusammenfassung produktiv arbeitender Teams zur leichteren operativen Steuerung und zum teamorientierten Lernen.
2. Einsatzplanung mit klarer Arbeitseinteilungen und am besten schriftlicher Anweisung, damit jeder Mitarbeiter weiß, wann was von ihm in seiner Rolle erwartet wird. Das Wie wird geschult und Key-User stehen zur Unterstützung bereit.
3. Intensives Reporting, Controlling und Steuern (Messen von Arbeitsmengen und Arbeitsfortschritten) - zu Beginn täglich/wöchentlich (früher Erkenntnisgewinn zu den richtigen Steuerungsgrößen und -zyklen) führen schnell zur Sicherheit für Führungskräfte und Mitarbeiter im neuen operativen Umfeld.
4. Intensive Qualitätssicherung der Arbeitsergebnisse bei Bedarf täglich, später dann wöchentlich (vermeidene Fehler müssen

später nicht aufwändig korrigiert werden). Die Erkenntnisse führen zu Verbesserungen bei Mitarbeitern und Teams.

5. Team-Leistungsziele vorgeben, damit Vorreiter ihr Wissen auch an Teamplayer weitergeben - hierbei spielen eine abgestimmte enge disziplinarische Führung und eine gute fachliche Führung durch Key-User eine wichtige Rolle.
6. Zugriffsberechtigungen im Zweifel zunächst etwas offener handhaben (ggf. geschärft durch per Organisationsanweisung erlassene 4-Augen-Prinzipien), da in der Produktivsetzungsphase echte Fehler von fehlerhaften Zugriffsberechtigungen häufig nicht so schnell unterschieden werden können.
7. Intensives Wissensmanagement (zu Beginn im Zweifel täglich) mit schriftlichem Festhalten der neuen Erkenntnisse als Wikis, denn nur niedergeschriebenes Wissen ist für andere nachlesbar und nachahmbar. Dabei zunächst teamintern und dann teamübergreifend zum besseren Verständnis der angrenzenden Arbeitsschritte (wem liefere ich welche Ergebnisse

Aufgaben	Mitarbeiter	Führungskraft
	Inhaltliches Wissen: Austausch über informelles Kundenwissen	
Prioritätensetzung	Mitarbeiter überträgt Kundensegmentierung in seinen operativen Alltag: wie z. B., dass nicht jeder Kunde den gleichen Zeitaufwand der Betreuung erfordert	Die Führungskraft motiviert die Mitarbeiter für das Konzept der Kundensegmentierung und hält beispielsweise Bearbeitungszeiten nach
	Prozessual und technologisch: Optimierte Bearbeitungszeit	
Operative Bearbeitung	Mitarbeiter nutzt den neuen Lösungsweg	Führungskraft hält nach, inwiefern es Übertragungslücken aus dem alten Lösungsweg gibt
	Prozessual und technologisch: Neuer Lösungsweg wird kontinuierlich optimiert	
Kennzahlen	z. B. Anzahl Anfragen/Stunde	Führungskraft hält Schnittstellen nach zu angrenzenden Bereichen
	Erkennen des Bedarfs für rechtzeitiges Gegensteuern	

und wie kommt er damit klar). Tipps & Tricks, FAQ-Listen sowie wichtige Erkenntnisse zusammenschreiben und schnell allen zur Verfügung stellen.

8. Handlungs- und Verfahrensanweisungen teilweise bis auf Handgriffebene ausarbeiten, um den Mitarbeitern konkrete Entscheidungssicherheit im Detail zu geben - denn die vorliegenden Prozessbeschreibungen sind häufig nicht so präzise oder enthalten nicht die für die Prozessschritte notwendigen detaillierten Zuständigkeiten.
9. Schließlich gilt es möglichst früh bislang nicht erkannter Fehler in der IT zu beheben und kleinere Optimierungen durchzuführen.

Auf diese Weise wurden schnell positive Resultate wie gestiegene Produktivität, verbesserte Ergebnisqualität aber auch Mitarbeiterzufriedenheit erzielt. Diese wurden wöchentlich gemeinsam mit individuellen Erfahrungsberichten über das firmeneigene Intranet kommuniziert und damit das Vertrauen in die neue Lösung gesteigert.

Dr.-Ing. Jörg Klose ist langjährig erfahren in verschiedenen leitenden Funktionen in der Energiewirtschaft und der Informations- und Telekommunikationstechnik. Seine Schwerpunkte liegen in der Leitung komplexer Unternehmenstransformationen, ERP-Systemeinführungen und der Entwicklung und Einführung neuer Technologien und Produkte - national und international.

Dr. Ulrike Tymister ist nach langjährigen Führungstätigkeiten im Personalmanagement in der Informations- und Telekommunikationstechnik sowie in der Energiewirtschaft als Beraterin tätig. Ihre Schwerpunkte liegen in der Projektleitung von komplexen Unternehmenstransformationen auch im IT-Umfeld durch Change Management. Hier wurde sie u. a. für die Begleitung eines Merger in der Energiewirtschaft mit dem österreichischen Staatspreis ausgezeichnet.



Wandel begleiten. Bei uns seit über 80 Jahren Tradition.

Seminar

Mit gezieltem Konfliktmanagement zu erfolgreichen Projekten
Die wirklichen Ursachen für Termin- und Kostenüberschreitungen
24.02.11 - 25.02.11 in Essen • Verant.-Nr. M-H090-02-018-1

Seminar

Technisches Projektmanagement bei kleinen und mittleren Innovationsprojekten mit modernen Methoden
24.02.11 - 25.02.11 in Essen • Verant.-Nr. M-H020-02-601-1

Intensivkurs

Projektmanagement
14.03.11 - 15.03.11 in Essen • Verant.-Nr. M-H020-03-584-1

Seminar

Kompakttraining zum IT-Fachkoordinator
Pflichtenheft - benutzerfreundliche IT - Projektmanagement
Live - erfolgreiche IT-Umstrukturierung
14.03.11 - 16.03.11 in Essen • Verant.-Nr. M-H020-03-598-1

Seminar

Fehler im Unternehmen vermeiden – nutzen Sie QM-Werkzeuge und Statistik
Mit optionalem Prüfungszertifikat
13.04.11 - 14.04.11 in Berlin • Verant.-Nr. M-H110-04-044-1

Intensivseminar

Methoden zur Optimierung der Produkt- und Prozessentwicklung
20.06.11 - 21.06.11 in Essen • Verant.-Nr. M-H090-06-019-1

HDT-Fachbereich Human Potential Development

Entwicklung von Mitarbeiter- und Unternehmenspotenzialen. Wir unterstützen Sie bei der Entwicklung Ihrer Mitarbeiter- und Unternehmenspotenziale direkt in Ihrem Hause. Von der Bedarfsanalyse über die Entwicklung von individuellen Konzepten bis hin zum gewünschten Ergebnis. **Aus dem Angebot:** Projektmanagement • Blended Learning • WebQuests • Action Learning • Mitarbeiter- und Teamführer • Coachingqualifizierung für Führungskräfte • TeleCoaching • Führungskräfteentwicklung • Teamentwicklung • Konflikt- und Krisenkommunikation

www.hdt-essen.de
hdt@hdt-essen.de



HAUS DER TECHNIK

Außeninstitut der RWTH Aachen
Kooperationspartner der Universitäten Duisburg-Essen
Münster - Bonn - Braunschweig