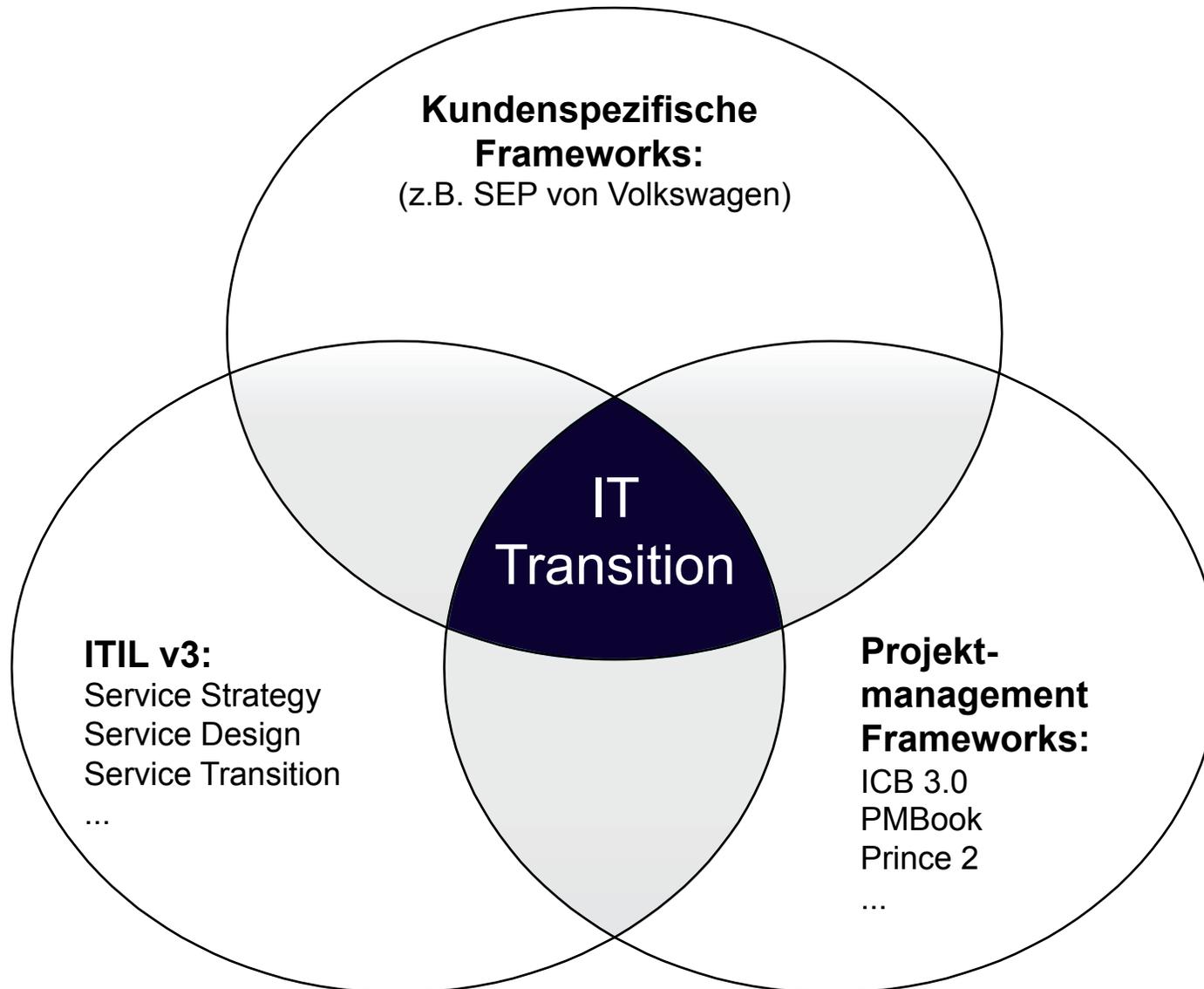


Erfolgsfaktoren komplexer IT-Transition-Projekte in der Automobilindustrie

Dirk Voigt
Kollenrodtstr. 58
30163 Hannover
0511 - 539 55 66
dirk.voigt@me.com
www.projektmanagementhandbuch.de

- Standards in IT-Transition-Projekten und ihre Bedeutung
- Erwartungen und Ziele von IT-Transition-Projekten
- Typische Phasen eines IT-Transition-Projektes
- Rollen und Verantwortung in IT-Transition-Projekten
- Typische Stolpersteine & Erfolgsfaktoren
- Wenn Sie wirklich etwas bewegen wollen
- Acht ultimative Hinweise
- In eigener Sache



- Einheitliche Sprache – grundlegende Begriffe sind eindeutig definiert.
 - Kosten- und Zeitersparnis durch Wegfall von Begriffsklärung.
 - Planbarkeit von Transitions
- Basis für branchenweit einheitliche Qualifizierung von Mitarbeitern.
 - Kosteneinsparungen durch Skaleneffekte
 - Gegenseitige Akzeptanz von Zertifikaten
- Standardisierung ist möglich:
 - Services sind erst dadurch mit angemessenem Risiko übertragbar
 - Übertragbarkeit von Prozessen
 - Kosteneinsparung durch Orientierung an good practices
 - Kosteneinsparung durch Wettbewerbsintensivierung
 - Kosteneinsparungen durch Skaleneffekte

Aber...

... Frameworks sollten immer als **Library** verstanden werden, nicht als zwanghaft zu realisierendes **Korsett**. Frameworks ersetzen nie die Intelligenz der handelnden Personen. Im positiven Fall unterstützen sie diese Personen in ihrem Handeln.

Service Strategy (SS)

4 Prozesse

- Strategy Generation
- Financial Management
- Demand Management
- Service Portfolio Management (SPM)

Service Design (SD)

7 Prozesse

- Service Catalogue Management (SCM)
- Service Level Management (SLM)
- Capacity Management
- Availability Management
- IT Service Continuity Management (ITSCM)
- Information Security Management (ISM)
- Supplier Management

Service Transition (ST)

7 Prozesse

- Transition Planning & Support
- Change Management
- Service Asset & Configuration Management
- Release & Deployment Management
- Service Validation & Testing
- Service Evaluation
- Knowledge Management

Service Operation (SO)

5 Prozesse

- Incident Management
- Request Fulfilment
- Event Management
- Problem Management
- Access Management

Funktionen:

- Service Desk
- Technical Management
- Application Management
- IT Operations Mgt.

Continual Service Improvement (CSI)

5 Prozesse

- 7 step Improvement Process
- Reporting (Service Measurement)
- (ROI for CSI)
- (Business Questions for CSI)

28 Prozesse
4 Funktionen
Ca. 75 -80 Rollen

Kundenerwartungen

- Kosteneinsparungen
- Qualität
- Hohe Verfügbarkeit
- Flexibilität
- Experten know how
- Skalierbarkeit von Services
- Innovative Services
- Reduktion von Investitionen
- Minimierung der Abhängigkeit vom Provider
- ...

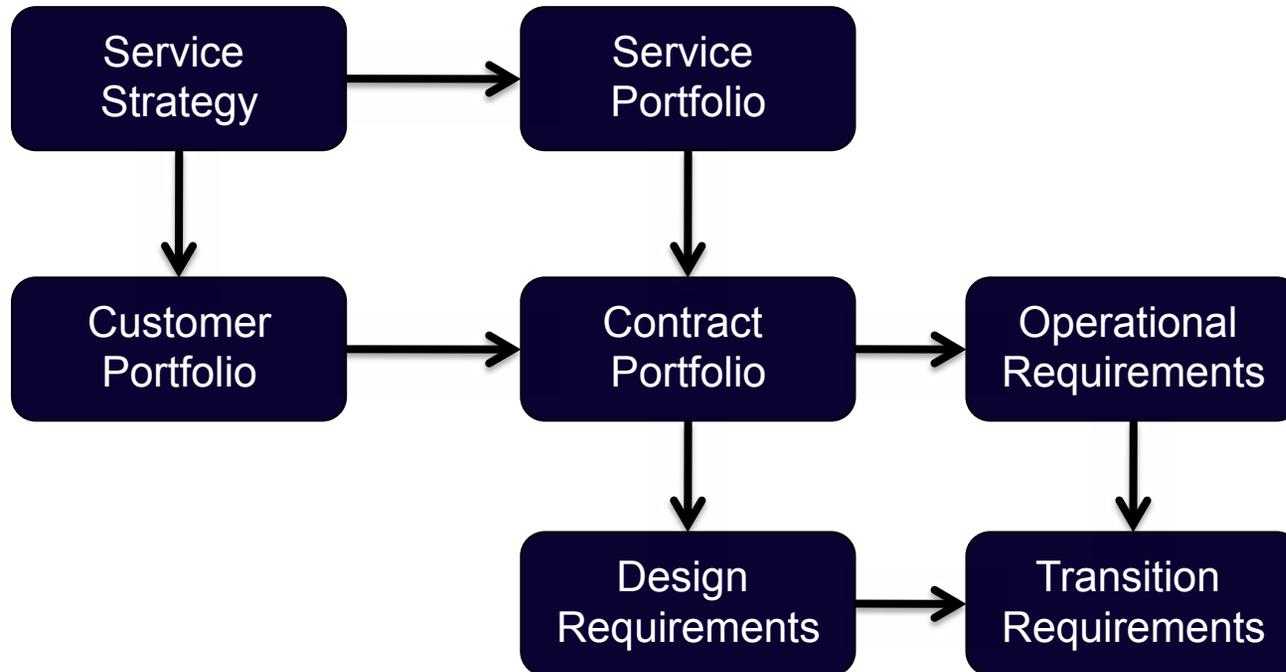
Providererwartungen

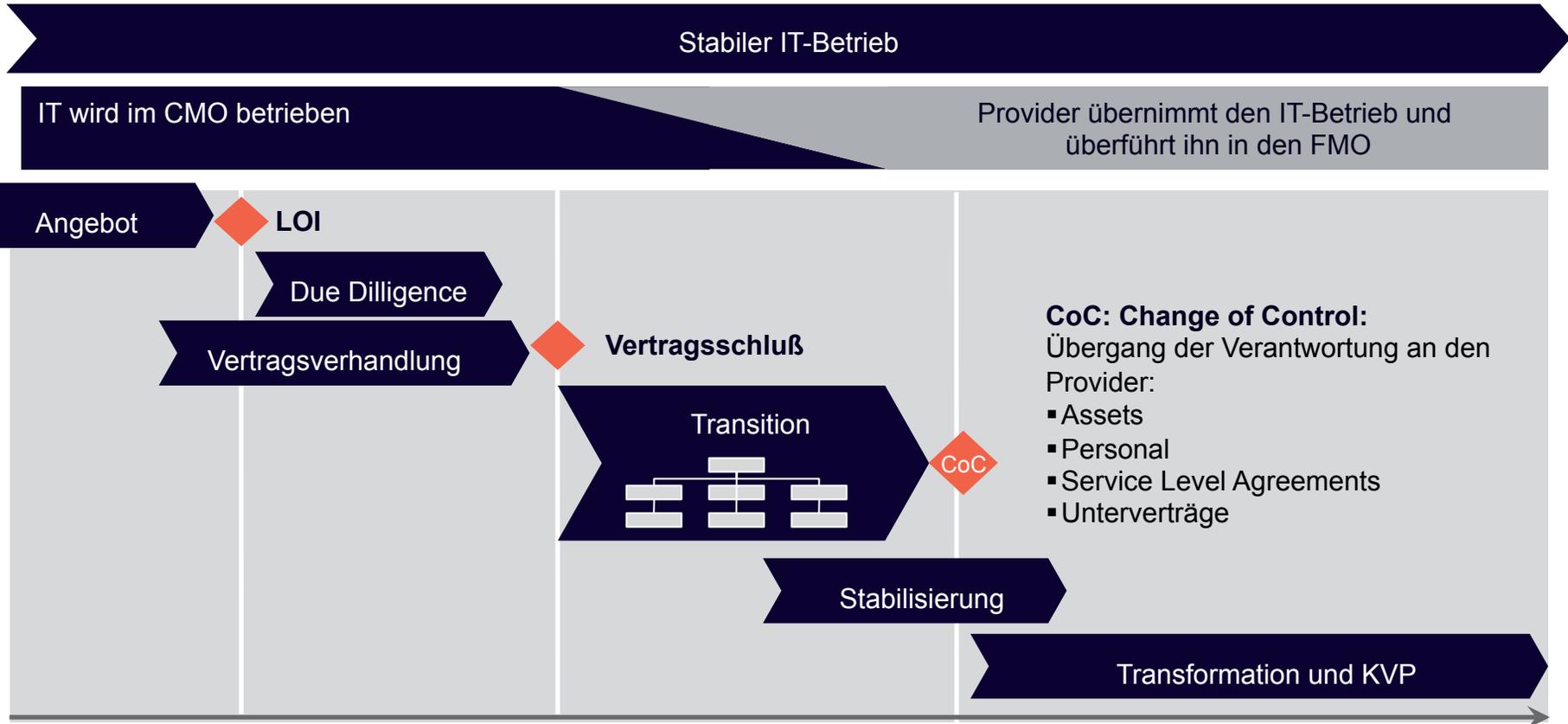
- Gewinnerzielung
- Skaleneffekte
- Produktivität
- Alleinstellungsmerkmale
- Marktanteile
- Steigerung der Kundenbindung
- ...

**Erwartungen an IT-Transition-Projekte seitens Kunden
und Provider sind meist nicht deckungsgleich!**

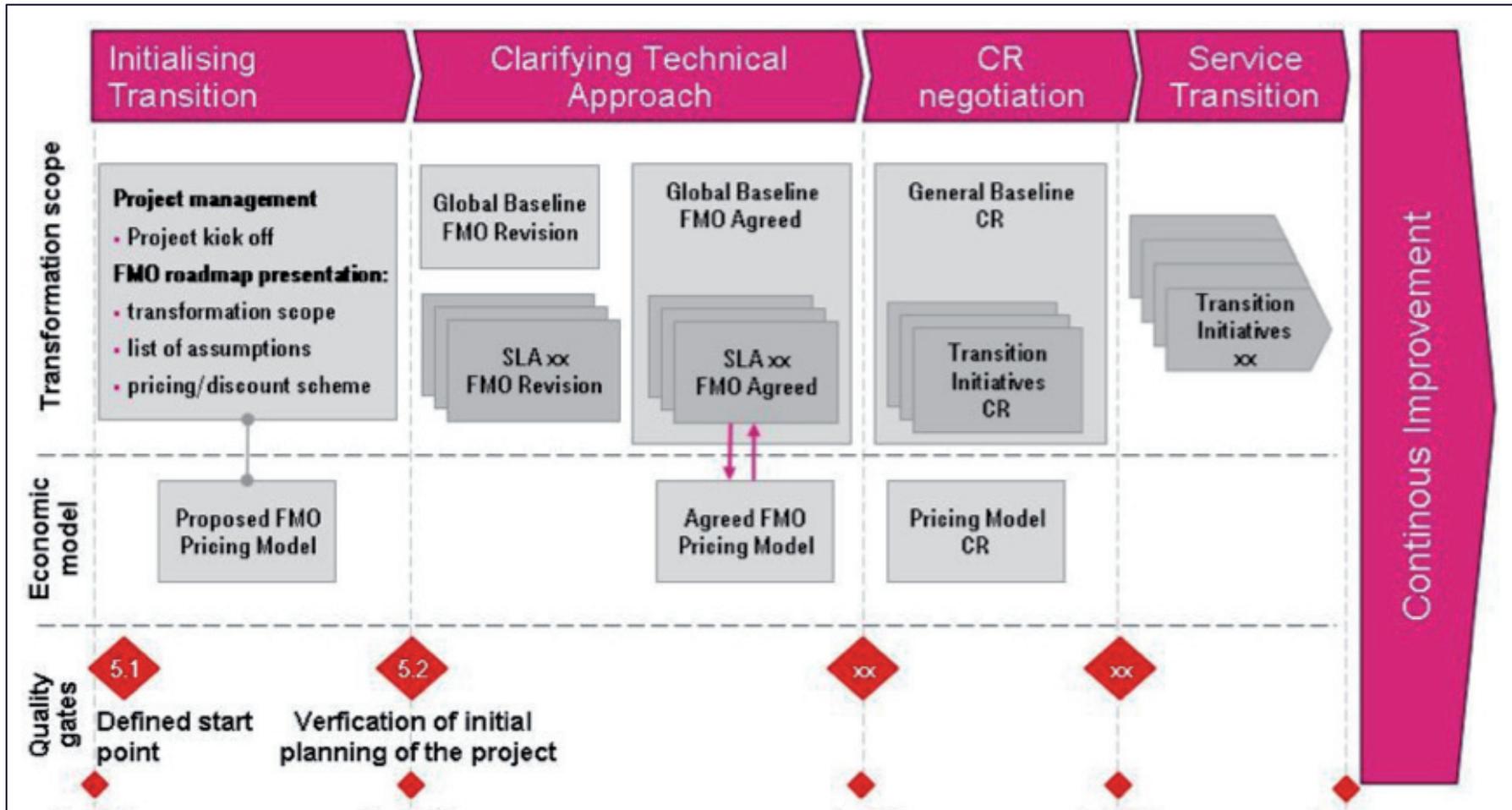
Erwartungen an Transitionteams

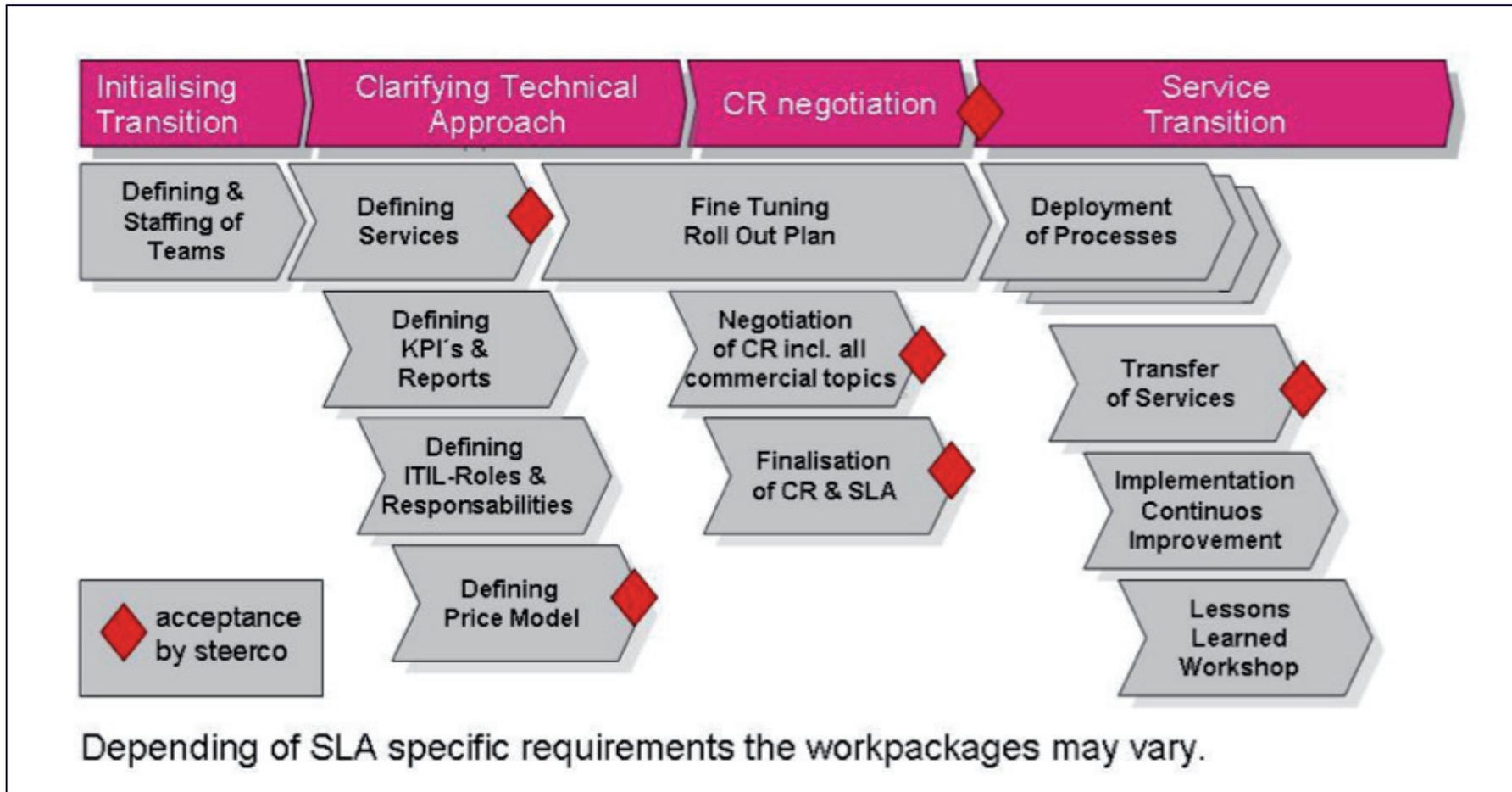
- Realisierung der Transition ohne gravierende Auswirkung auf den operativen Betrieb.
- Beherrschung des potenziellen Zielkonfliktes time – cost – quality.
- Erzeugung von Transparenz
- Sicherstellung einer adequaten Kommunikation gegenüber allen Stakeholdern.
- Sicherstellung einer hohen Kundenzufriedenheit (d.h. das Ergebnis entspricht den Kundenerwartungen oder übertrifft diese sogar).
- Sicherstellung einer wirtschaftlich tragfähigen Situation für beide Partner.
- Bewältigung der Herausforderungen an interkulturelle Zusammenarbeit.
- Übergabe / Erstellung alle notwendigen Dokumentationen für die Service Delivery / AMS (Betriebshandbücher, Knowledge Databases, etc.).
- ...





CMO: Current Mode of Operation
FMO: Future Mode of Operation



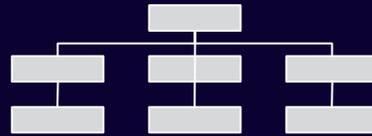


Geschäftsprozessebene

Primäre Geschäftsprozesse

Sekundäre Geschäftsprozesse

IT-Organisation



IT-Ressourcen

Personal

Services

Inventories

Budget

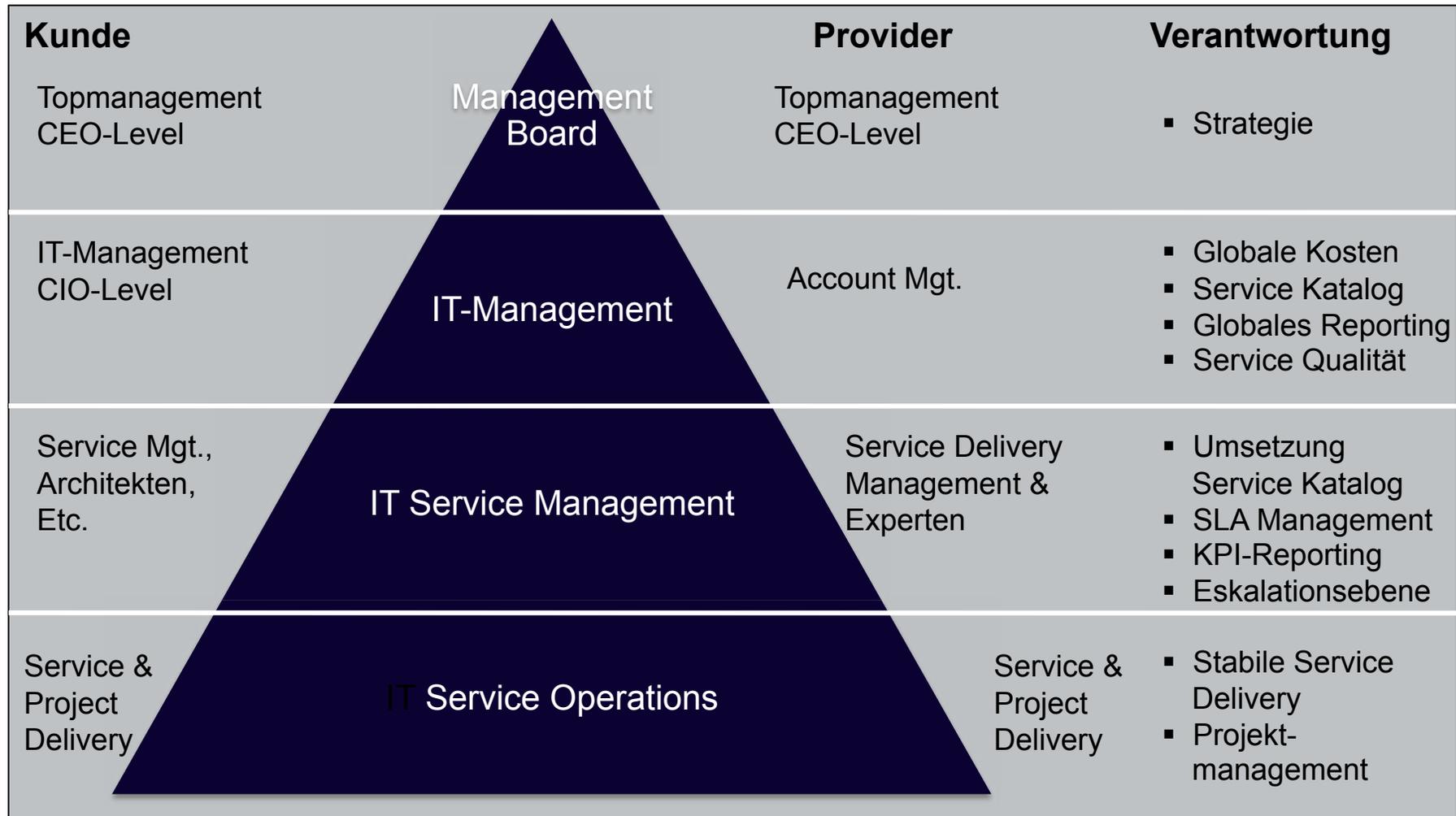
IT-Architektur

Bedieneroberflächen (GUI)

Applikationen / Systeme

Daten- & Server Architektur

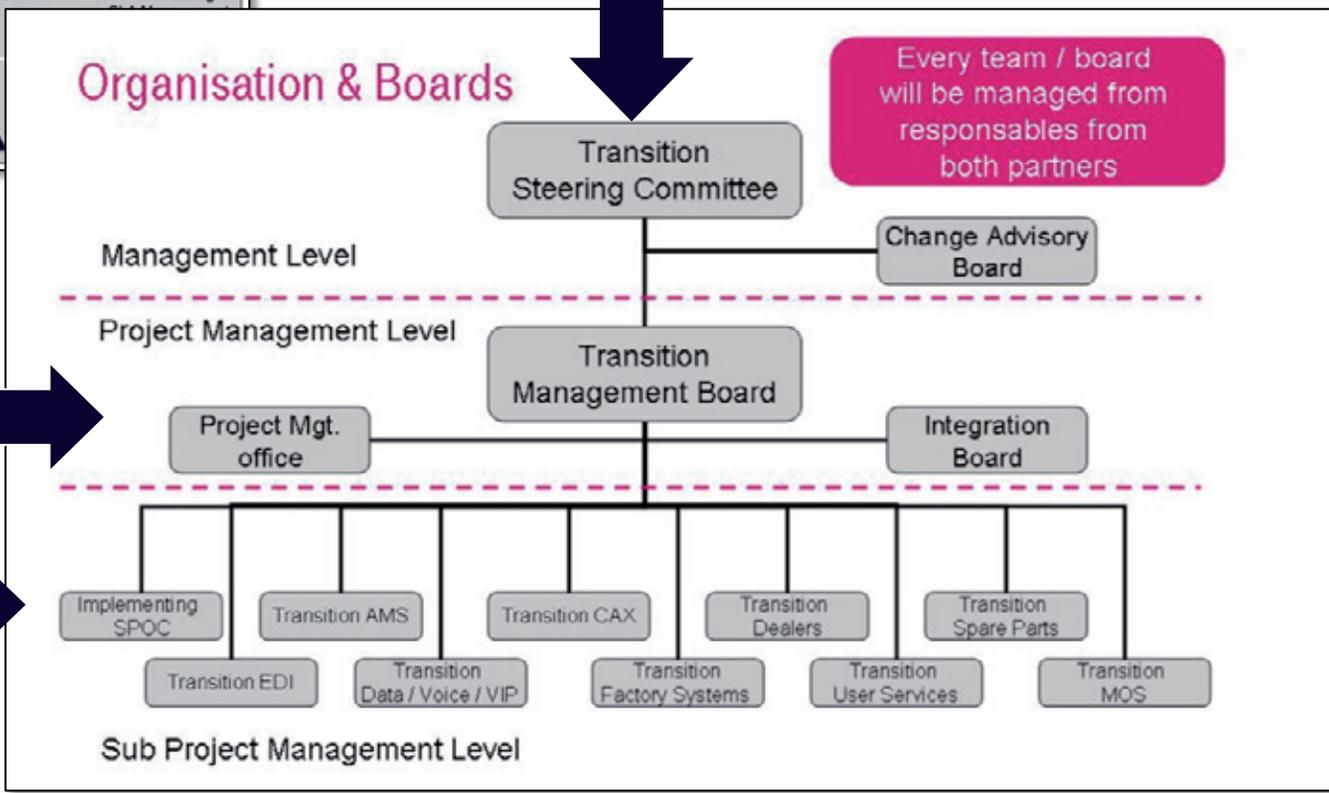
IT-Infrastruktur (LAN, WAN, etc.)



Kunde	Provider	Verantwortung
Topmanagement CEO-Level	Topmanagement CEO-Level	<ul style="list-style-type: none"> Strategie
IT-Management CIO-Level	Account Mgt.	<ul style="list-style-type: none"> Globale Kosten Service Katalog Globales Reporting Service Qualität
Service Mgt., Architekten, Etc.	Service Delivery Management & Experten	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung Service Katalog
Service & Project Delivery		

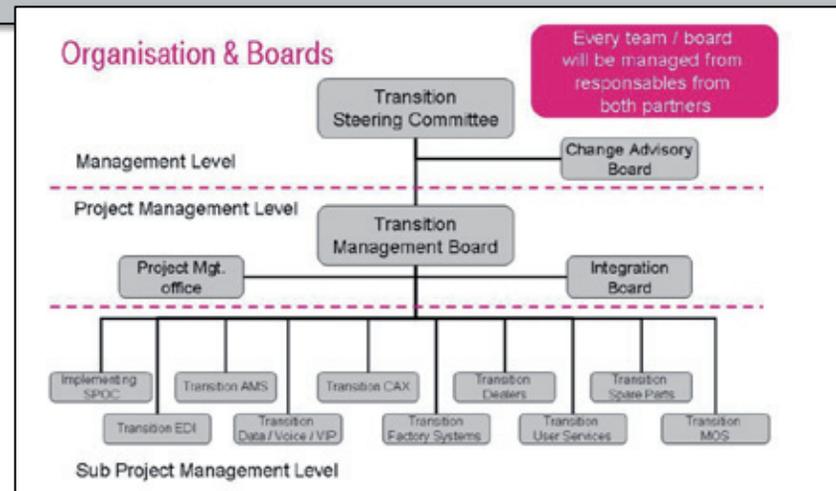
Organisation & Boards

Every team / board will be managed from responsables from both partners



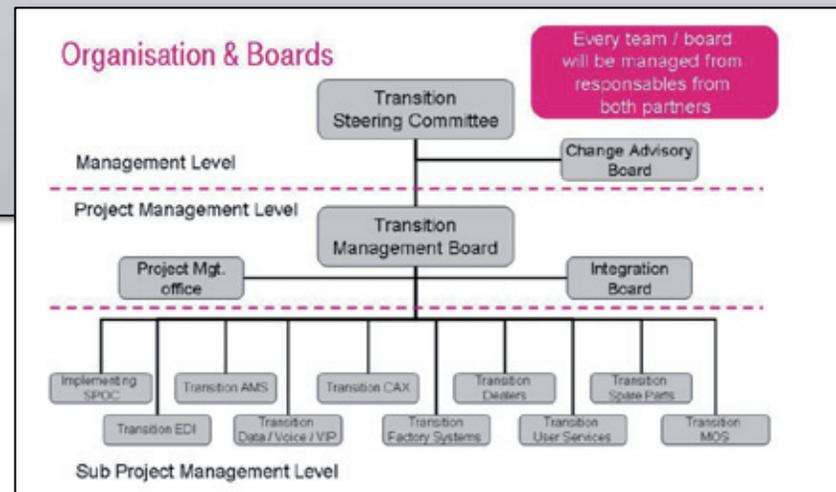
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung

- Definition der generellen Rahmenbedingungen und des Zieles.
- Benennung der Projektleitung.
- Bereitstellung der notwendigen Ressourcen.
- Entscheidung über Projektabbruch, -unterbrechung oder –stop.
- Budgetfreigaben
- Meilensteinabnahmen
- Integration des Projektes in die jeweiligen Unternehmenskulturen.
- Unterstützung der Projektleitung / Eskalationsebene.



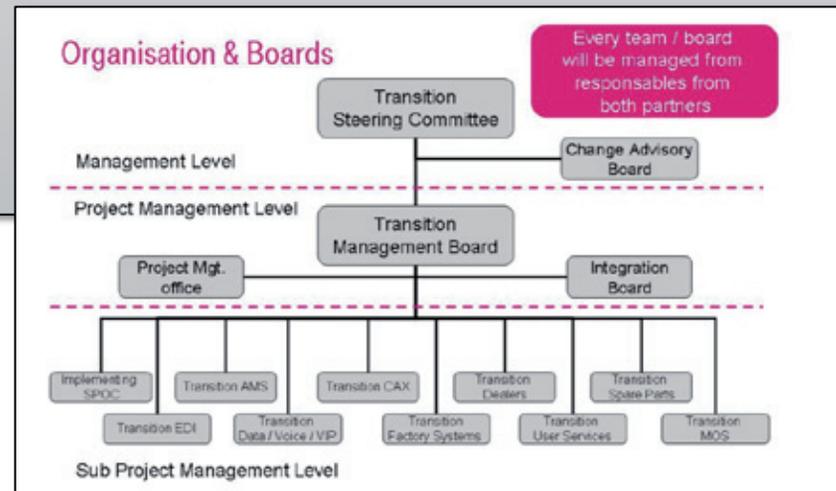
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung

- Realisierung der Transitionziele.
- Projektplanung
- Zusammenstellung des Projektteams.
- Sicherstellung der notwendigen Transparenz und der Kommunikation mit allen beteiligten Stakeholdern.
- Herbeiführung der notwendigen operativen Entscheidungen im Projekt.
- Entscheidungsvorbereitung für das steerco.
- Budgetmanagement.
- Sicherstellung des Berichtswesens.
- Sicherstellung der Projektdokumentation.
- Erstellung des Abschlußberichtes.



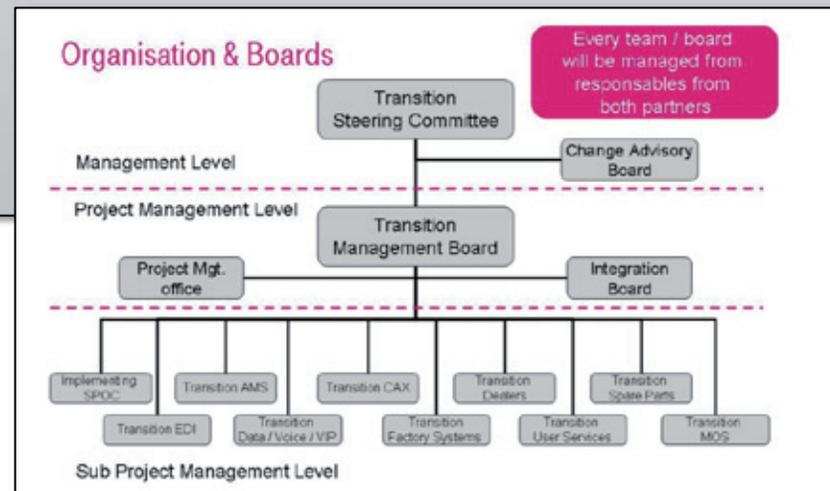
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung

- Fachliche Definition des FMO.
- Vorbereitung von Entscheidungen und Change Requests.
- Planung und Umsetzung der SLA-spezifischen Transitionaktivitäten.
- Steuerung und Dokumentation der Teilprojektaktivitäten.
- Fachliche Verhandlung des FMO.
- Umsetzung der steerco-Entscheidungen.
- Erstellung der SLA-spezifischen Servicedokumentation.



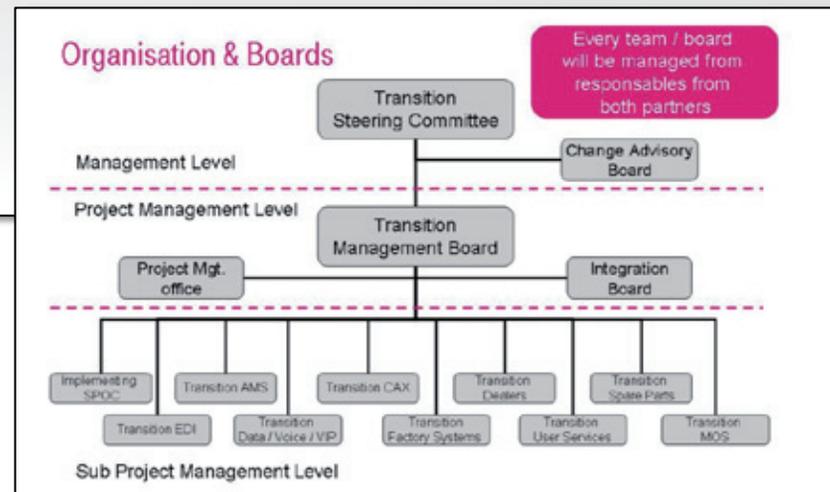
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung

- Sicherstellung der SLA-übergreifenden Integration aller Services in das Serviceportfolio.
- Transfer aller SLA-übergreifenden Aktivitäten:
 - KPI-Systeme
 - Service-Reporting
 - Bonus- / Malusregelungen
 - Eskalationswege
- Sicherstellung der SLA-übergreifenden Kommunikation.
- Identifikation & Realisierung zusätzlicher Synergien.



Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung

- Finale Genehmigung der notwendigen Change Requests:
 - Fachlich / technische Verhandlung.
 - Kommerzielle Verhandlung.
 - Rechtlich bindende Vereinbarung.
- Einbindung aller notwendigen Stakeholder beider Parteien:
 - Einkauf
 - Beschaffung
 - Rechtswesen
 - (Top-) Management
- Eskalationsebene im CR-Prozess.



Transition-Projektpläne bestehen aus Teilplänen:

- Projektauftrag
- Scope Statement
- Projektstrukturplan
- RACI / VMI-Matrix
- Termin- & Ressourcenplan
- Berichtswesen:
 - Status Reports
 - Risk Reports
 - Quality Gates
- Claim- & Action-Item-List

Murphys Law gilt immer und uneingeschränkt... :

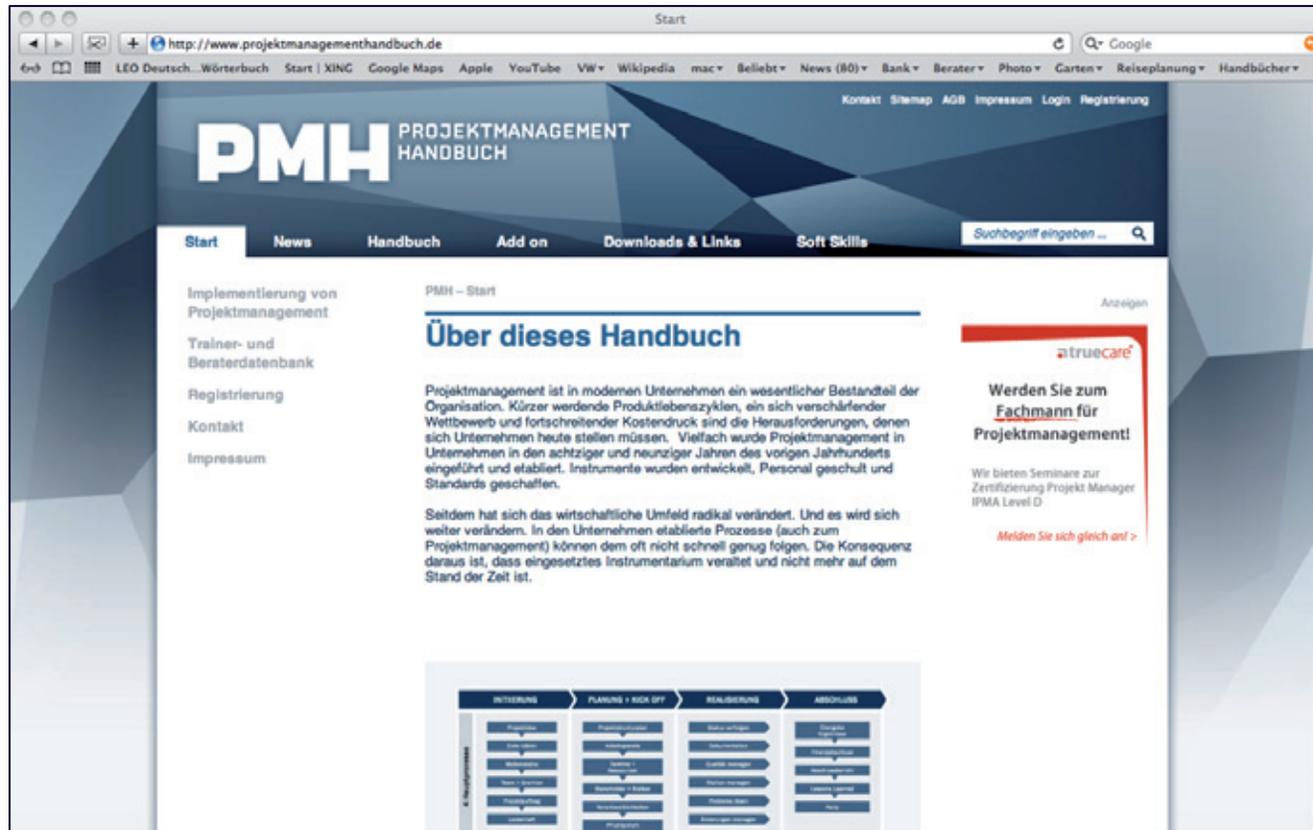
- Unklarer Scope (...der Kunde weiß nicht was er will und was er hat...)
- Notwendige Dokumente und Informationen fehlen, bzw. werden vom Kunden nicht beigestellt.
- Rollen, Entscheidungswege und Verantwortungen sind nicht ausreichend geklärt.
- Projektstruktur ist nicht angemessen.
- Notwendige Ressourcen fehlen bzw. werden nicht ausreichend und rechtzeitig zur Verfügung gestellt.
- Um den Vertrag schnell zu zeichnen, verlagern beide Parteien Probleme in die Transitionphase.
- Wissensverlust durch Personalfluktuatation.
- Zu geringe Akzeptanz bei den Usern.
- Einbindung von Unterauftragnehmern unzureichend.
- Schnittstellen sind zahlreicher und komplexer als angenommen.
- Spannungen zwischen den Akteuren führen zu schlechter Gesamtperformance.
- Wissenstransfer gelingt nicht hinreichend.
- Zeitdruck läßt die Partner Kompromisse eingehen, die langfristig negative Auswirkungen haben.
- Unterschiedliche Kulturen stoßen aufeinander (Fachbereich <-> IT, Kunde <-> Provider, unterschiedliche Herkunftsländer & -kulturen, Sprachbarrieren, etc.).
- ...



Determinanten erfolgreicher Changeprojekte nach Kotter:

- Schaffen Sie ein Bewusstsein für Dringlichkeit.
 - ✓ Zum Beispiel indem Sie einen Terminplan erzeugen, der über Abhängigkeiten aufzeigt, dass auch Verzögerungen am Anfang am Ende schmerzhaft Konsequenzen wie z.B. Penalties haben können.
- Bilden Sie eine Koalition der Mächtigen.
 - ✓ Wenn im Steuerkreis Geschlossenheit bzw. Konsensfähigkeit vorgelebt wird, wird sich das auf die operativen Teams positiv auswirken.
- Entwerfen Sie eine Vision und vermitteln Sie diese.
 - ✓ Jeder muss wissen, wofür er Überstunden macht, alles andere endet früher oder später im Frust.
- Schaffen Sie Hindernisse aus dem Weg.
 - ✓ Eskalationswege müssen funktionieren. Wenn operative Teams von sich aus Unterstützung anfordern, hat das immer einen Grund. Es lohnt sich immer diesen Dingen auf den Grund zu gehen und die notwendige Unterstützung zu geben.
- Stellen Sie sicher, dass es schnelle Erfolge gibt.
 - ✓ Nichts ist so sexy und motivierend wie Erfolg. Sorgen Sie dafür, dass es ihn gibt und dass er gefeiert wird.
- Sichern Sie erreichte Verbesserungen ab und bauen Sie sie aus.
 - ✓ Streben Sie nach schrittweiser Veränderung, das ist meist nachhaltiger als ein „Big Bang“.
- Schaffen Sie nach einer Phase der Veränderung auch wieder eine Phase der Stabilität.
 - ✓ Die meisten Menschen brauchen eine gewisse Stabilität um Leistung erbringen zu können.

1. Führungskräfte sollten sich keineswegs aktiv beteiligen.
2. Diskussionen über Ziele und Inhalte immer nur informell an der Kaffeemaschine führen.
3. Starten Sie möglichst viele Aktivitäten gleichzeitig.
4. Verkünden Sie umfassenden Wettbewerb, aus dem nur wenige Überlebende hervorgehen werden (während der Rest der Mannschaft nach der Transition gefeuert wird).
5. Klären Sie bei Problemen immer erst die Schuldfrage.
6. Vermeiden Sie es auf jeden Fall öffentlich Regeln in Frage zu stellen, stellen Sie auf keinen Fall neue regeln auf.
7. Führen Sie Beschlüsse formell schnell und gut dokumentiert herbei und stellen Sie diese anschließend informell in Frage.
8. Es ist von hoher Wichtigkeit, dass die Veränderungsgeschwindigkeit auf formeller Ebene deutlich höher ist als auf Umsetzungsebene.



- Diesen Vortrag finden Sie als Download auf www.projektmanagementhandbuch.de
- Dazu viel Wissenswertes rund um Projektmanagement und...
- ...wenn Sie darüber hinaus einen Werbepartner suchen, der täglich über 1.000 Projektmanager erreicht, denken Sie bitte an uns...