



IT-Consulting und Management

4 Prozesse des IT-Consulting

Prof. Dr. Holger Märtens

Urheberrechtlicher Hinweis

- Die vorlesungsbegleitenden Unterlagen sind ausschließlich zur persönlichen Nutzung durch die an der Lehrveranstaltung teilnehmenden Studierenden bestimmt. Eine darüber hinausgehende Nutzung, z.B. die Veröffentlichung, Vervielfältigung oder Verbreitung, ist nicht gestattet.
- Strikt verboten ist insbesondere die Einstellung von vorlesungsbegleitenden Unterlagen in einschlägige Internetportale wie *Studocu* sowie die Verbreitung über soziale Netzwerke oder Instant-Messenger-Dienste. Es wird darauf hingewiesen, dass die Betreiber von Portalen und/oder Instant-Messenger-Diensten in derartigen Fällen gegenüber der Urheberin oder dem Urheber zur Preisgabe der Identität der Nutzerin oder des Nutzers verpflichtet sind.
- Jede Zuwiderhandlung stellt einen erheblichen Verstoß gegen urheberrechtliche Vorschriften dar. Ferner werden Schadensersatz- und Unterlassungsansprüche der Urheberin oder des Urhebers ausgelöst.
- Sollten sich in den Vorlesungsunterlagen wiederum Inhalte anderer Urheber finden, die der oder die Lehrende zur Veranschaulichung der Lehrinhalte gem. § 60a des Urheberrechtsgesetzes hineinnehmen darf, löst die Veröffentlichung im Internet zusätzliche Schadensersatz- und Unterlassungsansprüche der weiteren Urheber aus, da eine Zugänglichmachung derartiger Inhalte an einen unbestimmten Personenkreis nicht durch § 60a UrhG abgedeckt ist.

Struktur der Veranstaltung

1 Einführung

2 Markt und
Marktentwicklung

3 Inhalte des IT-
Consulting

**4 Prozesse des IT-
Consulting**

5 Rechtliche und
vertragliche
Rahmenbedingungen

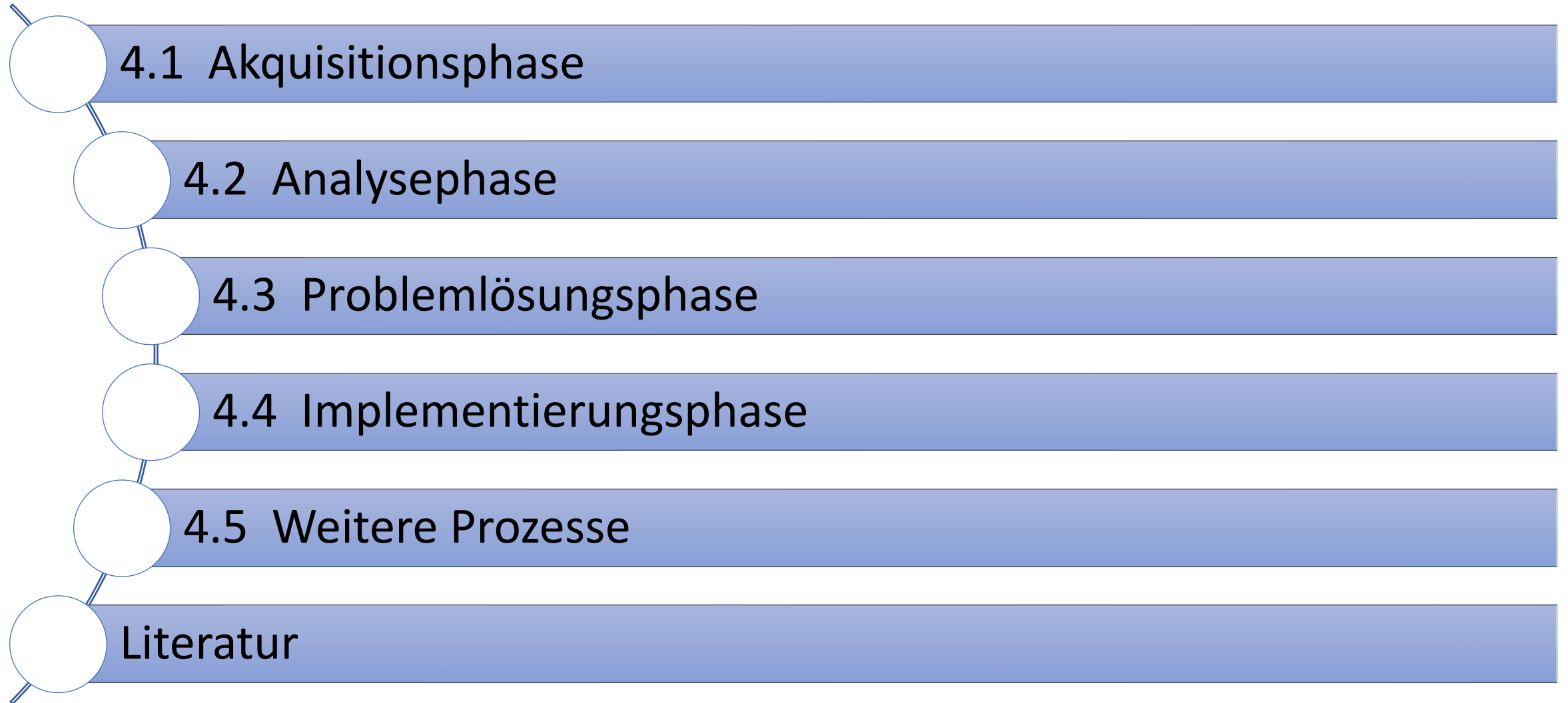
6 Tools des IT-
Consulting

7 Beauftragung von
IT-Beratern

8 Zusammenarbeit
in
Beratungsprojekten

9 IT-Beratung als
Beruf

4 Prozesse des IT-Consulting



Unbestimmtheit von Beratungsprozessen

Grundkomponenten des Beratungsprozesses: Input – Transformation – Output



Unbestimmtheit des Inputs:

- projektrelevante Informationen zu Beginn nicht bekannt (Kunden- oder Beraterseite)
- evtl. Informationen zurückgehalten

Unbestimmtheit des Transformationsprozesses:

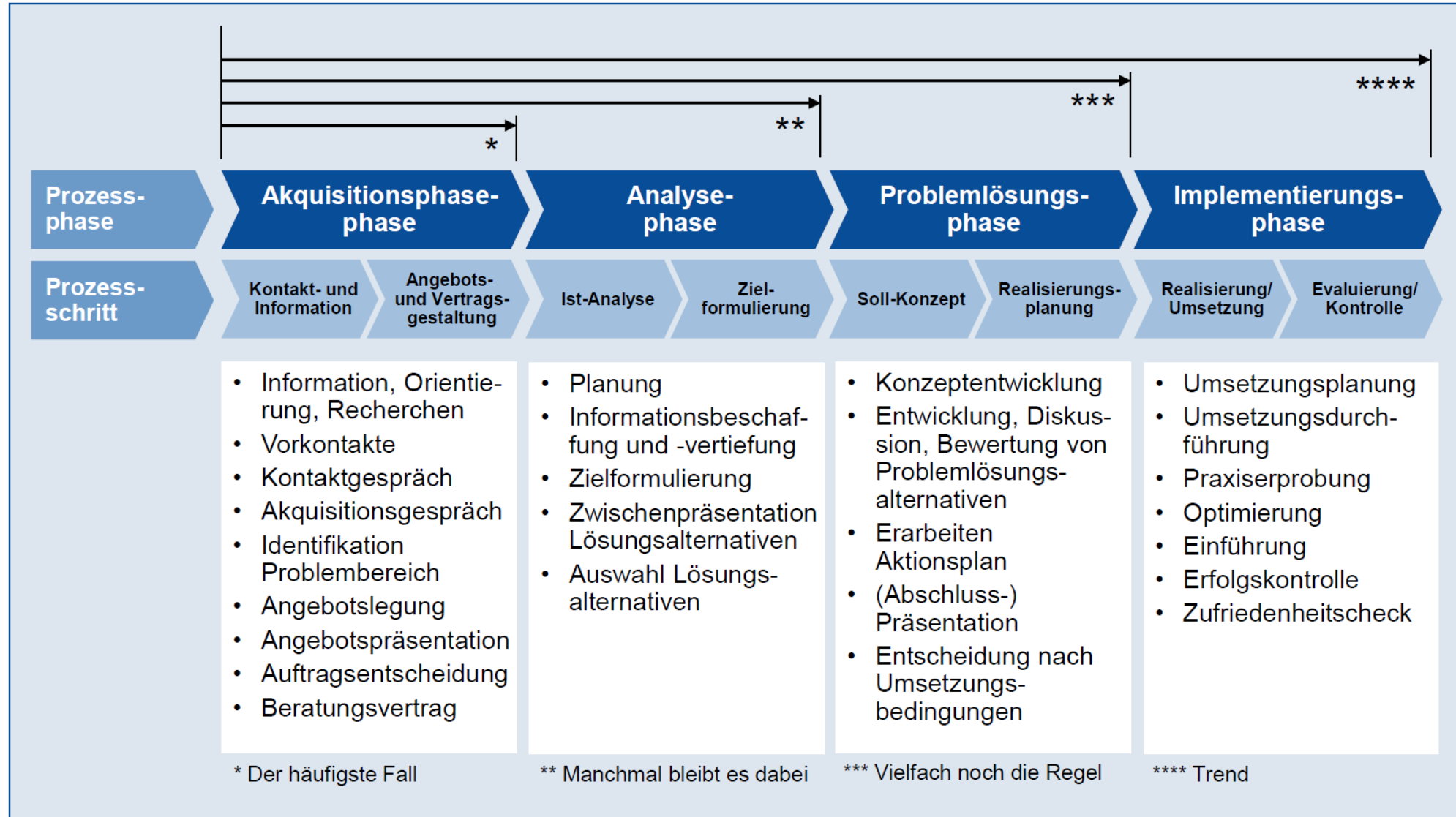
- flexible Durchführung
- unsichere Zusammenarbeit
- Einflüsse des Umfelds
- Erkenntniszuwachs

Unbestimmtheit des Outputs:

- Folge des unbestimmten Inputs und der flexiblen Durchführung
- Output kann nicht exakt im Voraus geplant werden

➔ kann positiv (Flexibilität) oder negativ (Unsicherheit, Steuerbarkeit) bewertet werden

Phasen des Beratungsprozesses



Umfang/Laufzeit von Beratungsprojekten

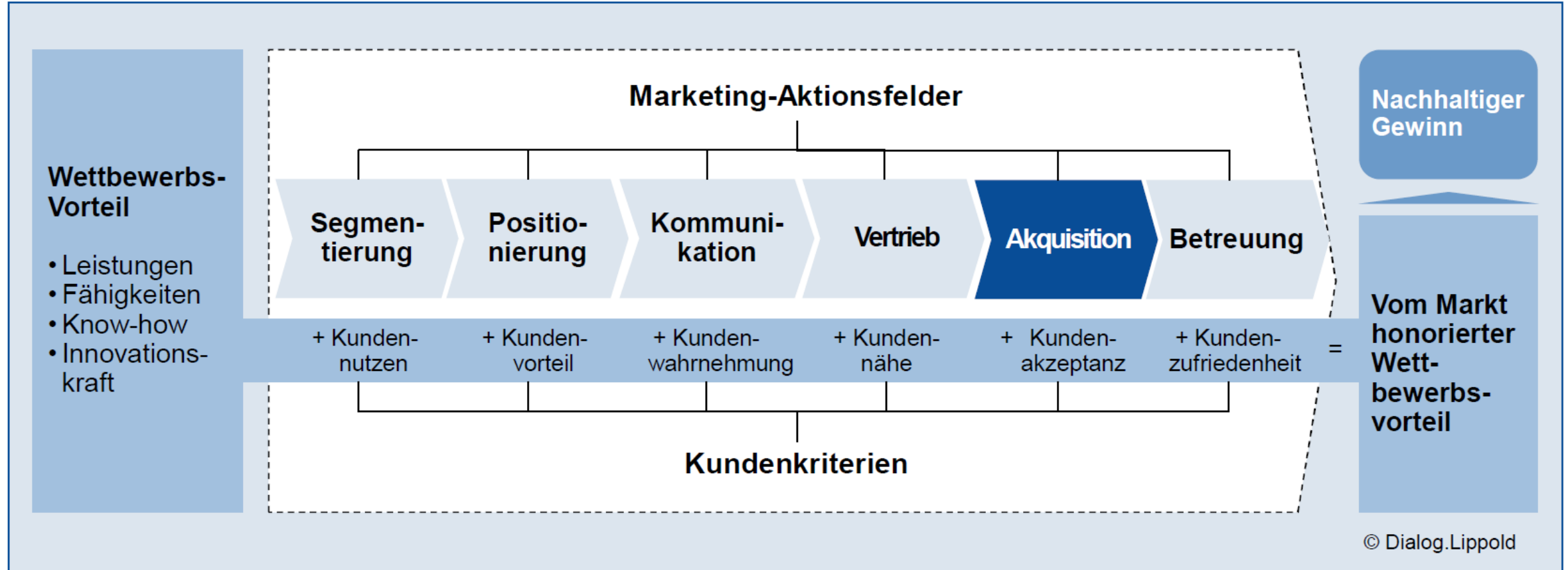
- * Viele Projekte enden bereits nach der Akquisitionsphase, d.h. die Akquise ist nicht erfolgreich und das Projekt wird nicht gewonnen.
- ** Gelegentlich wird eine Beratung zunächst nur zur Analyse beauftragt. Die folgenden Phasen finden entweder nicht statt oder werden separat vergeben.
- *** Häufig werden die Lösungskonzeption und die Umsetzung getrennt beauftragt, auch aufgrund unterschiedlicher Kompetenzprofile der Beratungsunternehmen (Managementberatung vs. Umsetzungsberatung).
- **** Beratungsunternehmen sind zunehmend bemüht, sowohl Analyse und Konzeption als auch Umsetzung anbieten zu können und ihr Portfolio entsprechend zu erweitern.

4.1 Akquisitionsphase

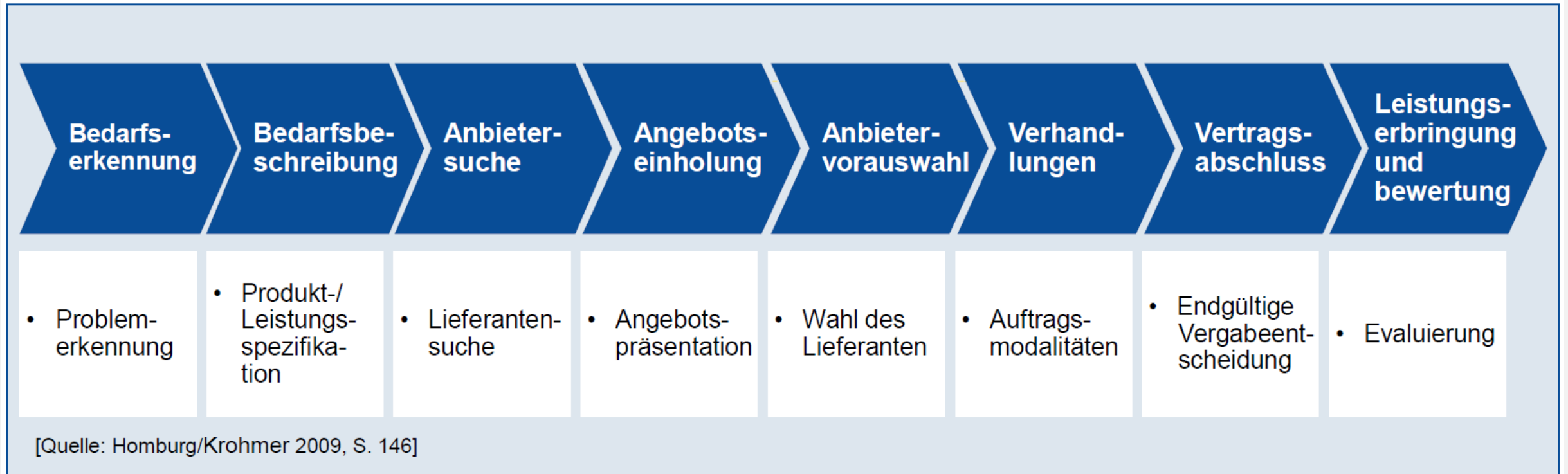
Akquisitionsphase

- besteht aus 2 Schritten:
 - 1a: Kontakt- und Informationsbeschaffung
 - 1b: Angebots- und Vertragsgestaltung
- Komplement zum Einkaufsprozess auf Kundenseite
- i.d.R. nicht Teil des eigentlichen Projekts
 - liegt zeitlich vor der Leistungserbringung (Delivery)
 - wird üblicherweise nicht vom Kunden vergütet
 - Akquisekosten müssen durch Margen der (erfolgreich gewonnenen) Projekte gedeckt sein
- dennoch von hoher Bedeutung
 - Entscheidung über Auftragsvergabe an Anbieter
 - Aushandeln der Erwartungen beider Partner an Verlauf und Ergebnis des Projekts

Akquisition als Teil der „Marketinggleichung“ (Lippold)

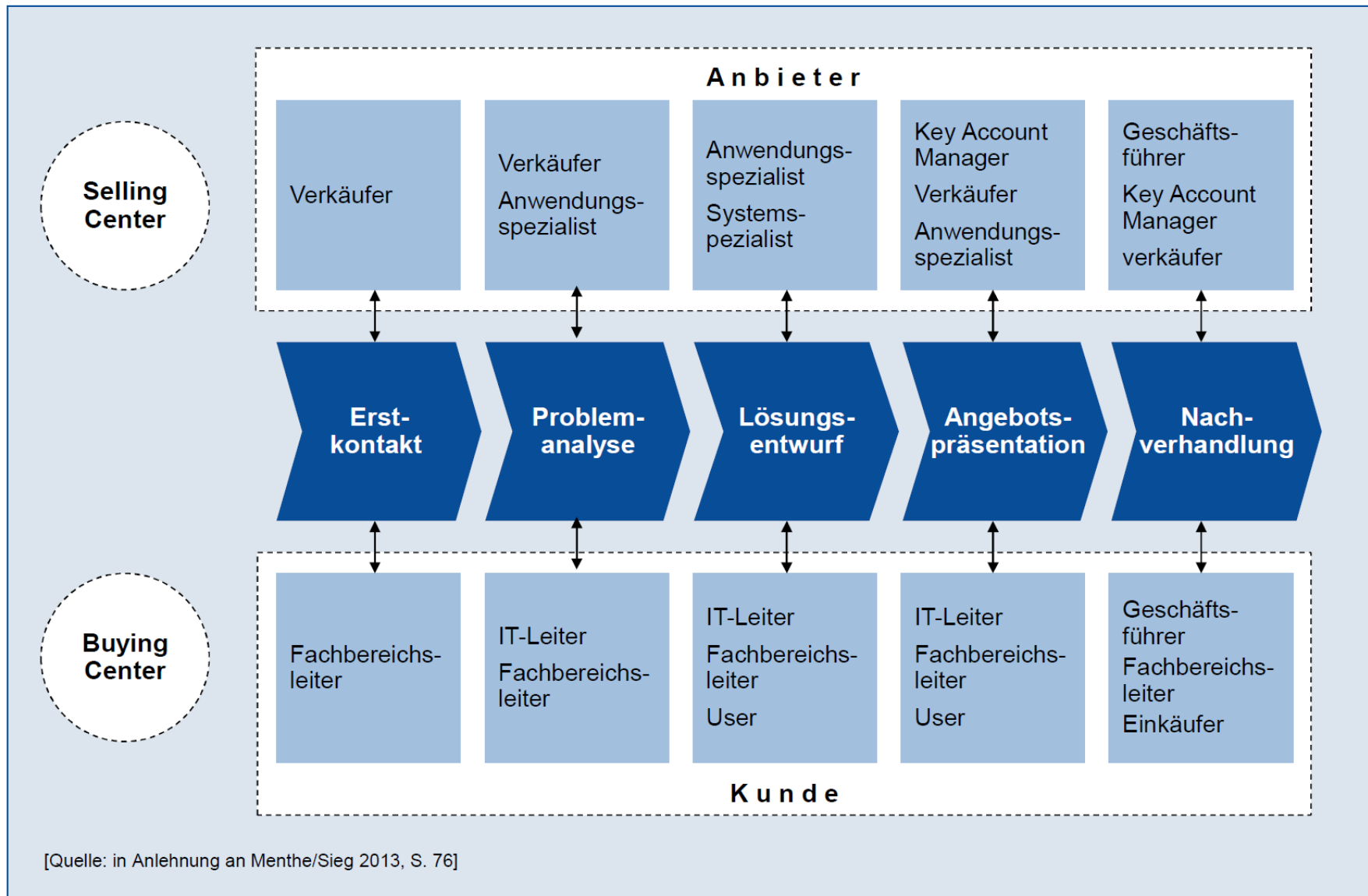


Organisationaler Kaufprozess (auf Kundenseite)



- im B2B-Geschäft rationaler, formeller und stärker strukturiert als in B2C
 - v.a. in Großunternehmen auch aus Compliance-Erwägungen
- idealisiertes Phasenmodell kann in Realität abweichen

Mögliche Beteiligte im Akquisitionsprozess



Schritt 1a: Kontakt- und Informationsbeschaffung

Wesentliche Unterscheidung: Neugeschäft oder Folgegeschäft

- Neugeschäft (Neukundenakquise) z.B. durch:
 - allgemeine Marketing-Maßnahmen
 - z.B. klassische Medien, Social Media, Publikation in Fachmedien
 - gezieltes „Targeting“ von Unternehmen der Zielgruppe („Lead-Generierung“)
 - z.B. Web, Telefon/Mail, Filialen, Marketing-Kampagnen, Fach-/Hausmessen, Networking, ...
 - persönliche Kontakte
 - Empfehlungen/Referenzen durch Bestandskunden
- Folgegeschäft (Bestandskundengeschäft) z.B. durch:
 - direkte Folgebeauftragungen
 - Empfehlungen/Referenzen innerhalb des Kundenunternehmens
 - Cross-Selling zwischen Geschäftsbereichen des Anbieters
 - aktive Kundenpflege im Rahmen des (Key) Account Managements
- beides auch durch Bewerbung auf öffentliche Ausschreibung

Schritt 1a: Kontakt- und Informationsbeschaffung

Key Account Management (KAM):

- Betreuung von Schlüsselkunden (Key Accounts) durch Key Account Manager
- dies sind v.a. Kunden
 - mit langjähriger Geschäftsbeziehung
 - mit hohen Umsätzen und/oder Margen (Deckungsbeiträgen) für Berater
 - mit starkem Wachstum bzw. Potential hierzu
 - mit komplexen Strukturen
 - mit strategischer Bedeutung
 - als Referenz und/oder Multiplikator
 - zum Eintritt in neue Märkte/Geschäftsfelder
- hierfür besonders intensive Beziehungspflege durch u.a.
 - regelmäßige Kontakte
 - Sonderkonditionen (Rahmenverträge, unentgeltliche Vorleistungen)
 - Interessenvertretung innerhalb des Beratungsunternehmens durch Key Account Manager

Schritt 1a: Kontakt- und Informationsbeschaffung

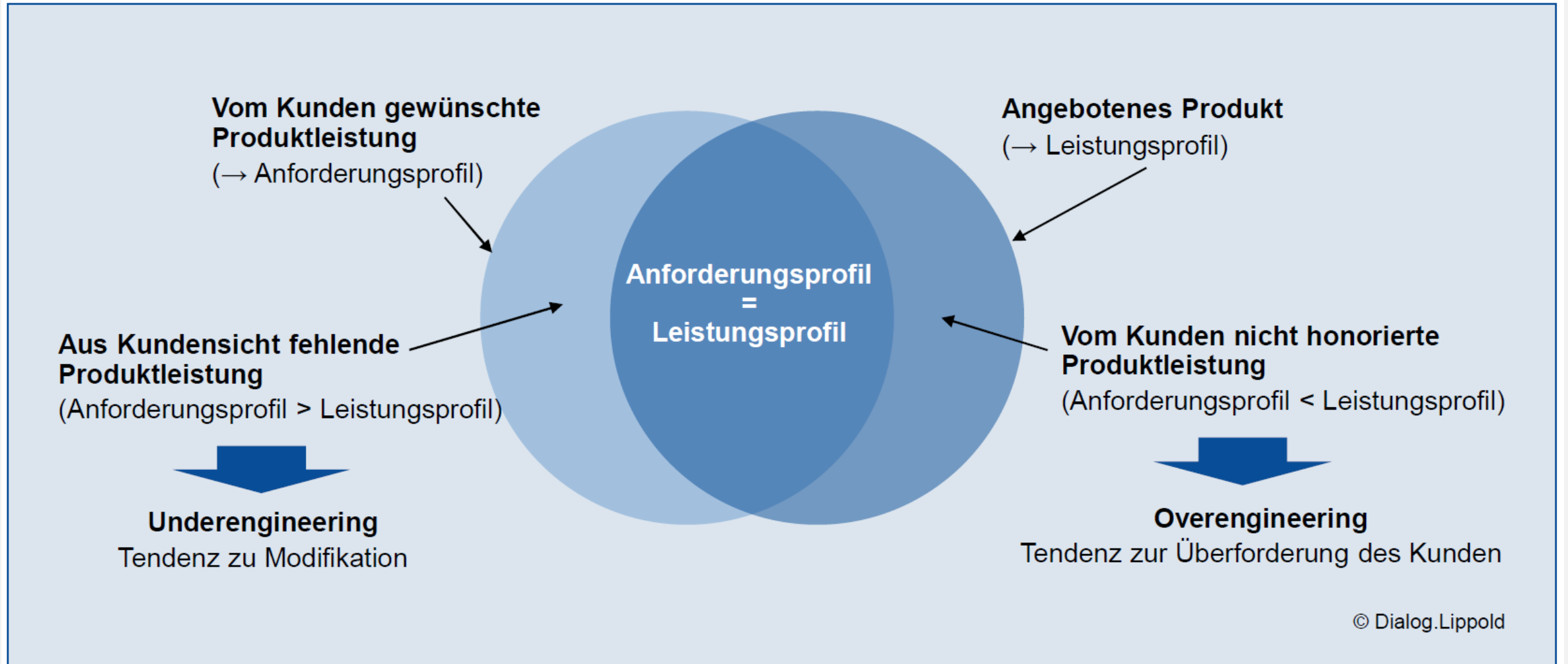
Informationsbeschaffung:

- v.a. bei Neukunden: gezielte Recherche zum (potentiellen) Kundenunternehmen
- intensive Sichtung von Ausschreibungsunterlagen o.dgl.
- Kontakt- und Informationsgespräche mit Kundenunternehmen
- evtl. Durchführung einer bezahlten Vorstudie (v.a. bei komplexen Projekten)
- bei Bestandskunden: Austausch mit (Key) Account Management
- v.a. dort auch: teils gemeinsame Erarbeitung der Problembeschreibung

Informationsbeschaffung mündet ggf. in Angebotserstellung

Schritt 1b: Angebots- und Vertragsgestaltung

Abgleich von Anforderungs- und Leistungsprofil:



Schritt 1b: Angebots- und Vertragsgestaltung

Typische Bestandteile eines Angebots:

- Darstellung des Anbieters und seines Leistungsprofils (entfällt ggf. bei Bestandskunden)
- Zusammenfassung der Problemstellung des Kunden (bzw. Verständnis derselben) + daraus abgeleitete Bedarfe sowie Annahmen und Hypothesen
- Beschreibung des angebotenen Lösungsansatzes und des Umsetzungsweges
 - Detailtiefe abhängig von Projektphase, Komplexität, Wissensstand, Planbarkeit u.a.m.
 - grobe Roadmap bis detaillierter Projektplan
 - inhaltlicher Scope und zeitlicher Rahmen
 - Zusammenarbeitsmodell, Projektorganisation, Rollen und Prozesse
- Darstellung des Nutzens (möglichst auch der Einzigartigkeit)
- Vorschlag zum weiteren Vorgehen/nächste Schritte
- evtl. ausgewählte Profile geeigneter Berater:innen (namentlich oder anonymisiert)
 - „Prestaffing“ kann problematisch sein (vgl. Kap. 2)
- Arbeitsorte, Sachmittel, Arbeitszeiten
- vertragliche Konditionen/Preise (Verhandlungsbasis), evtl. Verweis auf Rahmenvertrag
- sonstige juristische Klauseln usw.

Schritt 1b: Angebots- und Vertragsgestaltung

Grundlegende Vertragstypen:

Dienstvertrag	schuldet eine Tätigkeit
Werkvertrag	schuldet ein Ergebnis

Vergütung nach Aufwand

Festpreis

(Details hierzu in Kap. 5)

Wichtige Angebotstypen für die „klassische“ Unternehmensberatung sind:

- Angebotstyp „**Situationsanalyse**“ (auch: Schwachstellenanalyse) → Dienstvertrag
- Angebotstyp „**Analyse/Planung**“ (auch: Strategische Planung) → Dienstvertrag
- Angebotstyp „**Realisierung**“ (vor allem Gutachten) → vorwiegend Werkvertrag
- Angebotstyp „**Unterstützung**“ → Dienstvertrag
- Angebotstyp „**Rahmenplanung**“ → Dienstvertrag.

Schritt 1b: Angebots- und Vertragsgestaltung

Speziell für die *IT-nahe* Unternehmensberatung kommen folgende Angebotstypen in Betracht:

- Angebotstyp „**Projektplanung und Beratung**“ → vorwiegend Dienstvertrag
- Angebotstyp „**Hard- und Softwareüberlassung**“ → vorwiegend Kauf- bzw. Nutzungsvertrag
- Angebotstyp „**Anpassung von Standardsoftware**“ → vorwiegend Werkvertrag
- Angebotstyp „**Erstellung von Individual-Software**“ → Werkvertrag
- Angebotstyp „**Implementierung und Schulung**“ → Dienstvertrag
- Angebotstyp „**Betrieb von Hard- und Software**“ → spezifischer Outsourcing-Vertrag
- Angebotstyp „**Wartung und Pflege**“ → Wartungsvertrag.

Tools/Techniken in der Akquisitionsphase

- **Kommunikationstools** wie Workshop, Moderation, Diskussion, Kartenabfrage, Präsentation
- **Tools zur Informationsbeschaffung und -darstellung** wie Sekundärauswertungen (z. B. Company Profiling) und Primärerhebungen auf der Basis von Befragungen und Beobachtungen
- **Prognosetools** auf der Basis von Befragungen, von Indikatoren, von Zeitreihen und von Funktionen.

→ Diskussion ausgewählter Tools in Kap. 6

Risiken in der Akquisitionsphase

Bei Kontakt- und Informationsbeschaffung:

- übertriebene Kompetenz-/Leistungsversprechen des Beraters
- Akquise schlecht „passender“ Projekte (hinsichtlich Anforderungs- vs. Leistungsprofil) aufgrund starken Auftrags-/Auslastungsdrucks
- Zurückhalten von Informationen seitens Kunde
- unzureichende Analysekompetenz des Beraters
 - zu viele, zu wenige, falsche Fragen → mangelhafte Informationsbasis für weiteres Vorgehen
 - unsensibles, unstrukturiertes Vorgehen → Verunsicherung des Kunden

Bei Angebots- und Vertragsgestaltung:

- fehlerhafte Angebotskalkulation (vor allem, aber nicht nur bei Festpreisen)
 - falsche Einschätzung erforderlicher Eigen- und Fremdleistungen
 - falsche Einschätzung übergreifender Aufwände (z.B. Projektmanagement), Nebenkosten usw.

4.2 Analysephase

Analysephase

- beginnt unmittelbar nach Vertragsabschluss
- besteht aus 2 Schritten:
 - 2a: Ist-Analyse
 - 2b: Zielformulierung
- im Mittelpunkt steht Informationsbeschaffung
 - nun aber fokussiert auf vereinbartes Beratungsproblem

Schritt 2a: Ist-Analyse

- Umfang und Inhalt problemabhängig
 - z.B. Gesamtunternehmen oder Teile; bestimmte Prozesse, Systeme, Strukturen; ...
- Lippold (2018): „Dabei ist darauf zu achten, dass der risiko- und entscheidungsarme Analyseteil nicht unnötig ausgedehnt wird, sondern der Umfang dieses Prozessschrittes in einem angemessenen Verhältnis zum Umfang der Problemlösungsphase steht“
- zielgerichtete, projektbezogene statt generalistische Informationsbeschaffung
- Lippold (2018): „(...) dass sich die zielgerichtete Informationsbeschaffung recht gut standardisieren lässt“



zutreffend auf
IT-Projekte??

Schritt 2b: Zielformulierung

- Fundament der weiteren Projektschritte
- basiert auf Ergebnissen der Ist-Analyse, u.a. Umfeld, Stärken/Schwächen
- Verschiedene Zieltypen je Projekt-/Problemtyp
 - Unternehmens- oder Bereichsziele
 - Formal- oder Sachziele
 - Funktionsbereichs- oder Aktionsbereichsziele
 - qualitative oder quantitative Ziele
 - strategische oder operative Ziele
- ggf. mit Ausstiegsoption bei Unzufriedenheit des Kunden

Tools/Techniken in der Analysephase

- **Tools zur Umwelt-, Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse** wie SWOT/TOWS-Analyse, Five-Forces-Modell, Analyse der Kompetenzposition, Wertkettenanalyse und Benchmarking,
- **Tools zur Zielformulierung** wie das SMART-Prinzip, Kennzahlensysteme, Zielsysteme und Balanced Scorecard sowie
- **Tools zur Problemstrukturierung** wie Aufgaben-, Kernfragen- und Sequenzanalyse, aber auch Strukturierungstools für Marketing/Vertrieb und Human Resources.

→ Diskussion ausgewählter Tools in Kap. 6

Risiken in der Analysephase

Bei Ist-Analyse:

- unvollständige/falsche Auftragsinformationen
- unsystematische Informationsprüfung
- unklare/ungeeignete Teamzusammensetzung
- fehlende Sozialkompetenz
- schwammige Zielvorstellung („moving target“)

Bei Zielformulierung:

- fehlende Einigkeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer bzgl. der Ziele
- keine/ungenauere Dokumentation der Ergebnisse
- unscharfe Zielbeschreibung (nicht SMART, z.B. nicht messbar)

4.3 Problemlösungsphase

Problemlösungsphase

- Kernphase eines Beratungsprojekts
- Voraussetzung ist klare und korrekte Problemdefinition in vorausgegangenen Phasen
- besteht aus 2 Schritten:
 - 3a: Soll-Konzept
 - 3b: Realisierungsplanung

Schritt 3a: Soll-Konzept

- kreativer Prozess zum Übergang von einem unbefriedigenden Ist- zu einem wünschenswerten Zielzustand
- Entwicklung, Diskussion und Bewertung ggf. mehrerer Lösungsalternativen
- Ideal: höchster Zielerreichungsgrad + geringstes Risiko
 - jedoch i.d.R. Trade-off zwischen beiden → realistischer daher: Pareto-Optimum

Schritt 3b: Realisierungsplanung

- Entwicklung von Aktivitäten und Maßnahmen zur Umsetzung der in 3a gewählten Alternative
- Kernelemente:
 - Maßnahmenplan (inkl. Verantwortlichkeiten, Termine, Aufwände/Kosten)
 - ggf. Machbarkeitsprüfung (Feasibility Study, Proof of Concept)
 - Risikoanalyse
 - Maßnahmenwirkungskontrolle
 - Qualitätssicherungsmaßnahmen

Tools/Techniken in der Problemlösungsphase

- **Planungs- und Kreativitätstools** wie Brainstorming, Brainwriting, Methode 635, Synektik, Bionik, Morphologischer Kasten
- **Tools zur Strategiewahl** wie Erfahrungskurve, Produktlebenszyklusmodelle
- **Portfoliotechniken** wie BCG-Matrix, McKinsey-Matrix, ADL-Matrix
- **Tools zur Formulierung der strategischen Stoßrichtung** (Wachstumsstrategien, Wettbewerbsstrategien, Markteintrittsstrategien) wie Produkt-Markt-Matrix
- **Beratungsprodukte** wie Gemeinkostenwertanalyse, Zero-Base-Budgeting, Nachfolgeregelung, Mergers & Acquisitions, Business Process Reengineering
- **Tools zur Geschäftsprozessmodellierung** wie EPK und BPMN.

→ Diskussion ausgewählter Tools in Kap. 6

Risiken in der Problemlösungsphase

- unklare Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten
- unsachgemäße Zeit-/Terminplanung
 - (fehlende) Meilensteine
 - Unterscheidung zwischen Zeitbedarf und Terminen
 - keine Pufferzeiten
- Nachforderungen des Kunden

4.4 Implementierungsphase

Implementierungsphase

- termin- und budgetgerechte Umsetzung der Maßnahmen aus Schritt 3b
- Praxiserprobung und Analyse der Auswirkungen (auch auf andere Bereiche)
- besteht aus 2 Schritten:
 - 4a: Realisierung/Umsetzung
 - 4b: Evaluierung/Kontrolle

Schritt 4a: Realisierung/Umsetzung

Umsetzung mit unterschiedlich starker Mitwirkung des Beraters:

- **Vollrealisierung:** Das Beratungsunternehmen übernimmt alleine die Durchführung aller Maßnahmen.
- **Gemeinsame Realisierung:** Der Berater setzt gemeinsam im Team mit dem Kunden die Lösung um.
- **Realisierungsbegleitung:** Der Berater begleitet das Kundenunternehmen bei der Realisierung und Einführung der Problemlösung in dem er dem Kunden beratend, kontrollierend oder modifizierend zur Seite steht.
- **Unterstützung auf Anforderung:** Eine weitere Realisierungsform kann darin bestehen, dass der Berater nur zur Lösung besonderer Probleme oder nur auf Anforderung zur Verfügung steht.
- **Hotline-Service:** Auch besteht die Möglichkeit, während der Umsetzung einen Hotline-Service einzurichten, so dass der Projektleiter des Beratungsunternehmens jederzeit für Fern-Diagnosen zur Verfügung stehen kann.

Schritt 4b: Evaluierung/Kontrolle

- besonders bedeutsam für Verhältnis zwischen Kunde und Berater nach Projektende
 - auch bei Unstimmigkeiten im Projektverlauf in positiver Stimmung einvernehmlich enden
- Bewertung auf zwei Ebenen:
 - Beratungserfolg: erbrachter Nutzen/Mehrwert
 - Beratungsprozess: Ablauf der Zusammenarbeit zwischen Berater und Kunde
- Dokumentation der Ergebnisse zwecks Optimierung für die Zukunft (Lessons Learned)
- Ermittlung der Zufriedenheit auf beiden Seiten
 - wichtig: bewusste/sorgfältige Auswahl der zu befragenden Personen

Schritt 4b: Evaluierung/Kontrolle

Kundenzufriedenheitsanalyse als Umfrage z.B. mit folgenden Kriterien:

- Leistungsportfolio – Breite und Tiefe der angebotenen Leistung
- Lösungskompetenz des Unternehmens
- Fachliche Kompetenz der involvierten Mitarbeiter
- Engagement der involvierten Mitarbeiter
- Erreichbarkeit der involvierten Mitarbeiter
- Soziale Kompetenz der involvierten Mitarbeiter
- Zuverlässigkeit der involvierten Mitarbeiter
- Geschwindigkeit der Umsetzung
- Methodische Unterstützung
- Preis-/Leistungsverhältnis

Schritt 4b: Evaluierung/Kontrolle

- sinnvoll: Bewertung der Kriterien jeweils nach Zufriedenheitsgrad und Wichtigkeit

(Beispiel rechts stammt nicht aus Beratungskontext)

Fragebogen – Kundenzufriedenheitsanalyse

Wie zufrieden sind Sie mit uns?

Herzlichen Dank, dass Sie Ihre kostbare Zeit opfern, um uns Feedback zu geben!
Wir brauchen Ihre ehrliche Meinung, um uns täglich und kontinuierlich zu verbessern.

Bitte geben Sie die Wichtigkeit der folgenden Kriterien an!

Sagen Sie uns, wie zufrieden Sie sind!

Sehr wichtig	überhaupt nicht wichtig					sehr zufrieden	überhaupt nicht zufrieden			
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Portfolio – Bandbreite der angebotenen Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Unterstützung / Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Produktqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lieferzuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liefargeschwindigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Reklamationsbearbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Erreichbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	fachliche Kompetenz der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preis / Leistungsverhältnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie zufrieden sind Sie mit uns insgesamt?

1 sehr zufrieden	2 zufrieden	3 teils – teils	4 unzufrieden	5 sehr unzufrieden
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Würden Sie uns weiterempfehlen?

ja	nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Würden Sie erneut mit uns zusammenarbeiten?

ja	nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Kritiken und Verbesserungsvorschläge haben Sie für uns?


Tools/Techniken in der Implementierungsphase

- **Projektmanagement-Tools** wie Prince2 oder PMBoK,,
- **Qualitätsmanagement-Tools** wie Fehlersammelliste, Histogramm, Kontrollkarte, Ursache-Wirkungsdiagramm, Pareto-Diagramm, Korrelationsdiagramm, Flussdiagramm,
- **Agile Tools** wie Scrum, Design Thinking, IT-Kanban und
- **Tools zur Evaluierung** wie Kundenzufriedenheitsanalyse, Auftragsbeurteilung, Abschlussakquisition.

→ Diskussion ausgewählter Tools in Kap. 6

Risiken in der Implementierungsphase

Bei Realisierung/Umsetzung:

- fehlende Rücksicht auf Widerstände, Ängste, Reibungsverluste
 - unzureichende/verspätete Kommunikation der Lösung vor ihrer Umsetzung
 - führt zu Misstrauen, Einzelkämpfertum, Dienst nach Vorschrift, negativem Projekt-Image
 - Kompetenzstreit zwischen Kunde und Berater bzgl. Umsetzungsverantwortung
- 
- mangelndes
Change
Management

Bei Evaluierung/Kontrolle:

- keine Fehlerkultur
 - Verbergen von Schwächen, geschönte Abschlussberichte/-präsentationen
 - Schuldzuweisungen und Abschieben von Verantwortung
- fehlende Dokumentation der Projekterfahrungen (Lessons Learned)

4.5 Weitere Prozesse

Weitere zentrale Prozessbereiche in Beratungsprojekten

ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- Projektmanagement
- Change Management
- Wissens- und Innovationsmanagement

in Projektmanagement enthalten u.a.:

- Stakeholder- und Kommunikationsmanagement
- Qualitätsmanagement
- Risikomanagement

auf projektübergreifender Ebene:

- Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management, CRM)

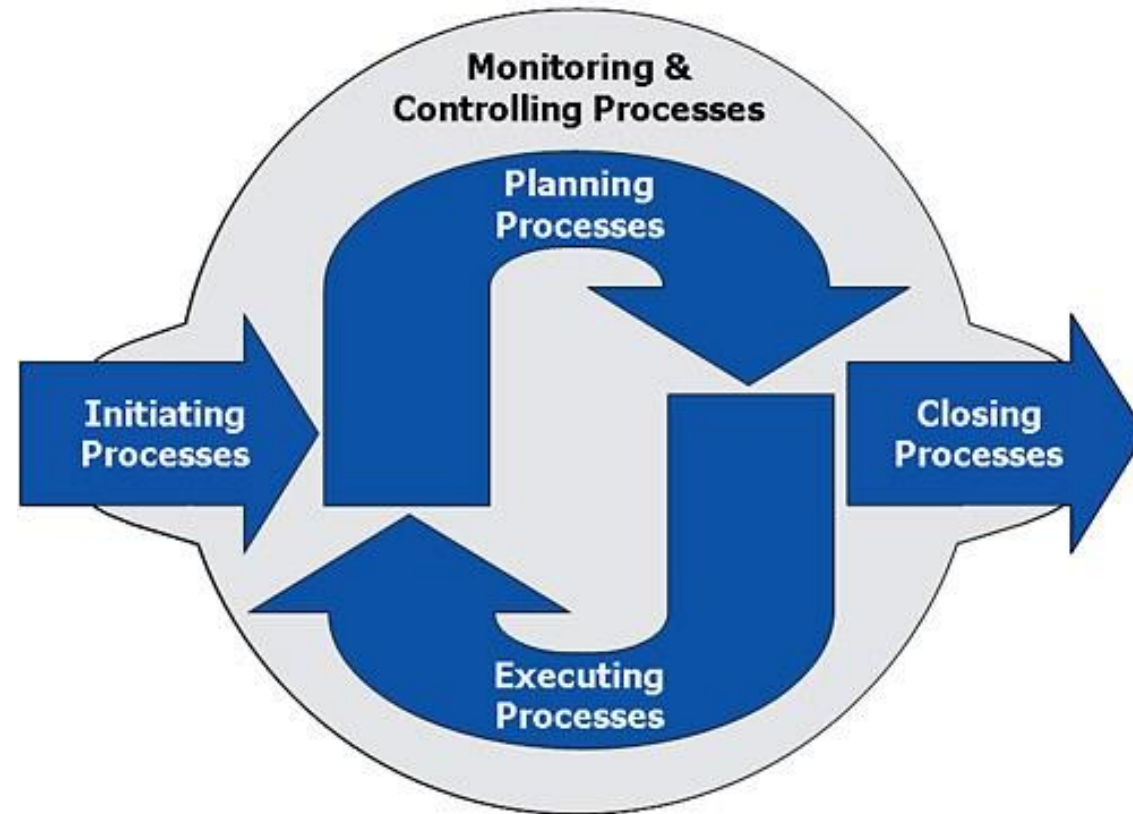
Projektmanagement

- Verschiedene PM-Vorgehensmodelle und -standards, z.B.
 - PRINCE2 (*Projects in Controlled Environments*)
 - *IPMA Competence Baseline* (ICB) der International Project Management Association (IPMA)
 - auch bei GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement
 - Hier: *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) des *Project Management Institute* (PMI)
 - 47 Prozesse (*processes*) in
 - 5 Prozessgruppen (*process groups*) und
 - 10 Wissensgebieten (*knowledge areas*)
 - unabhängig vom Anwendungsbereich, d.h. nicht IT-spezifisch
 - auch als Standard von ANSI und IEEE übernommen

Projektmanagement

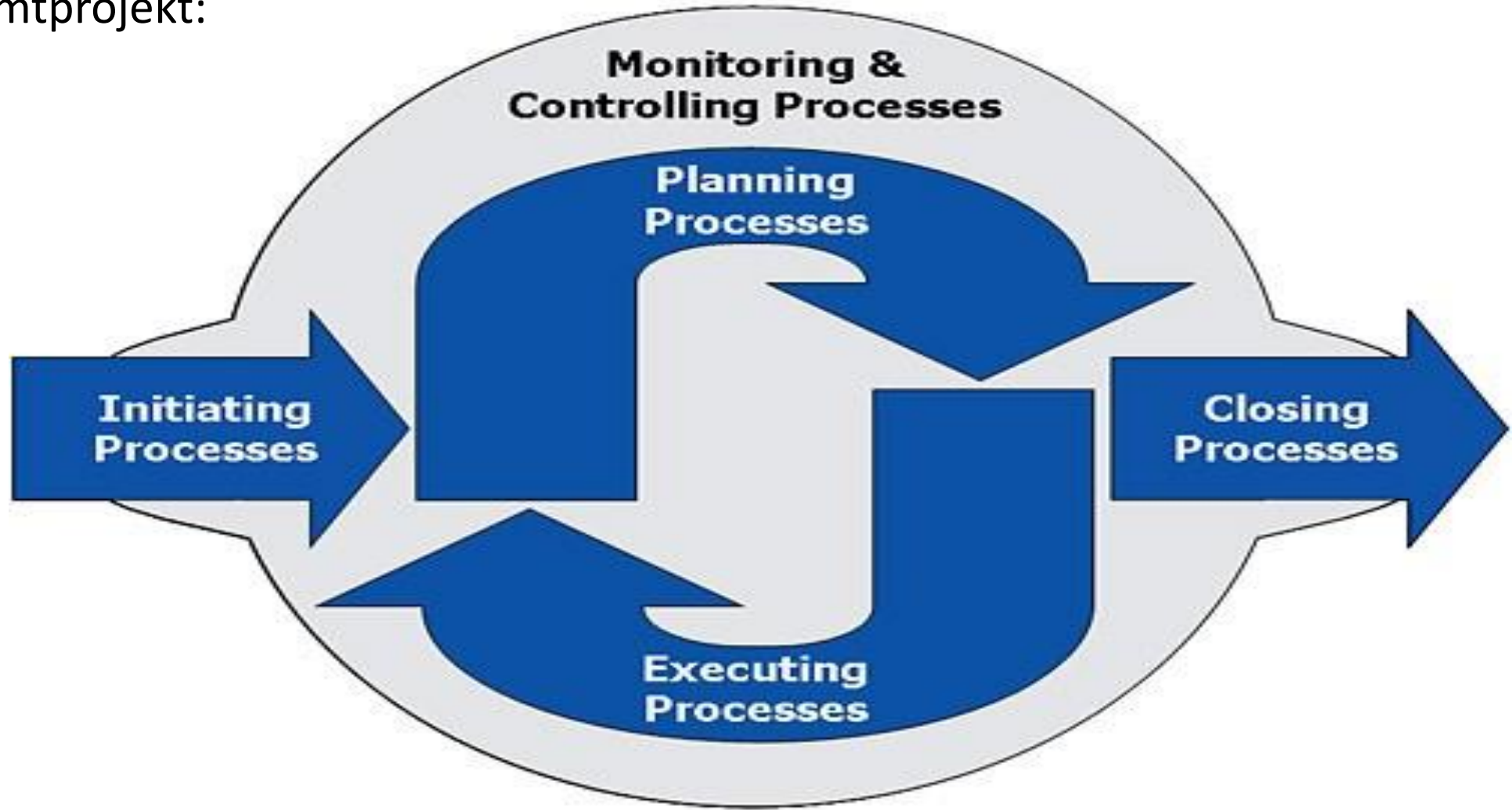
- Prozessgruppen nach PMBOK:

- nicht identisch mit Projektphasen!
- stattdessen: jede Phase enthält alle fünf Prozessgruppen
- Planung und Ausführung erfolgen iterativ, begleitet durch Überwachungs- und Steuerungsprozesse
- hierarchisch angewendet:
 - auf Gesamtprojekt, Teilprojekt, Phase, Arbeitspaket, ...



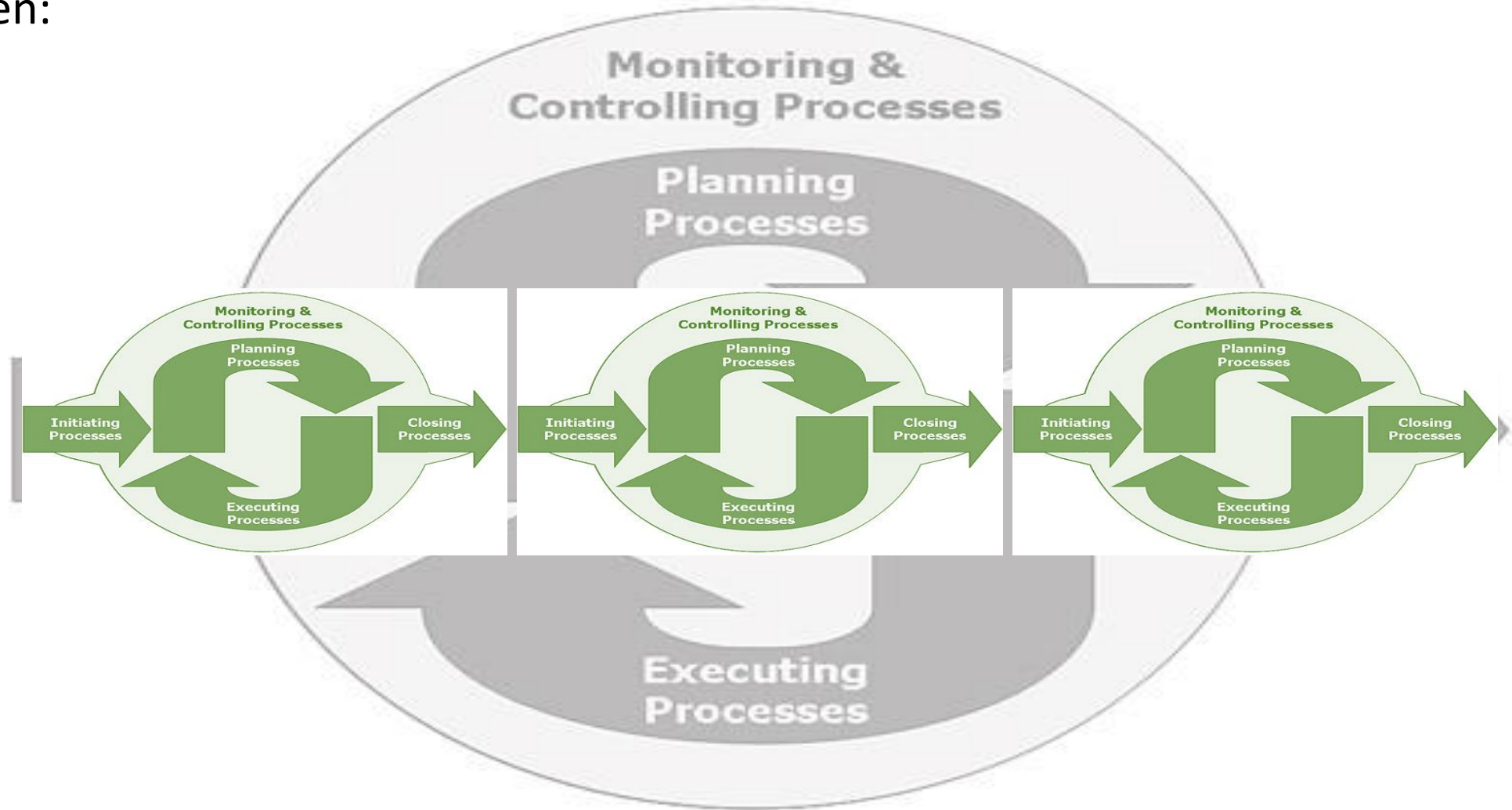
Projektmanagement

- Gesamtprojekt:



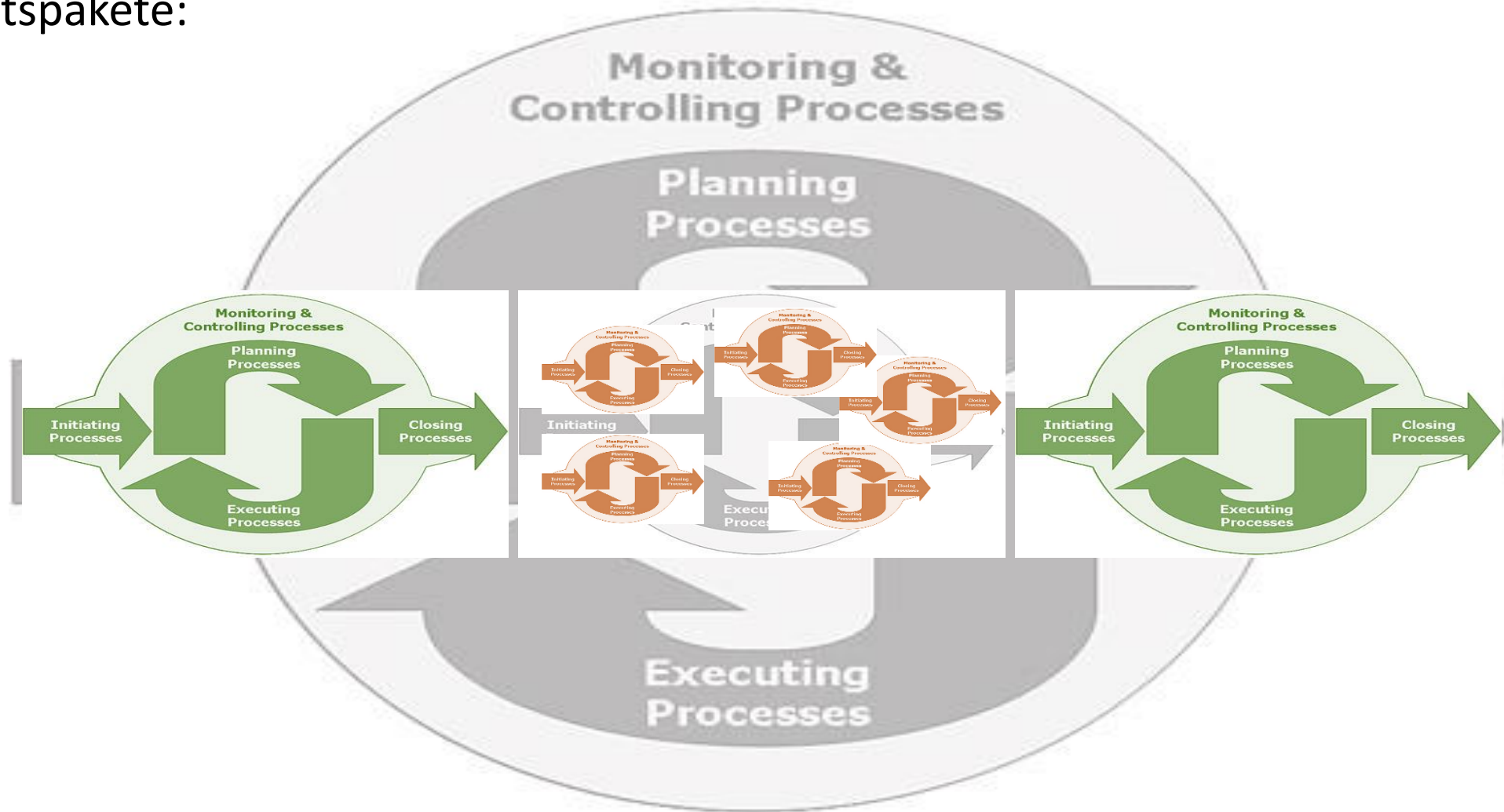
Projektmanagement

- Phasen:



Projektmanagement

- Arbeitspakete:

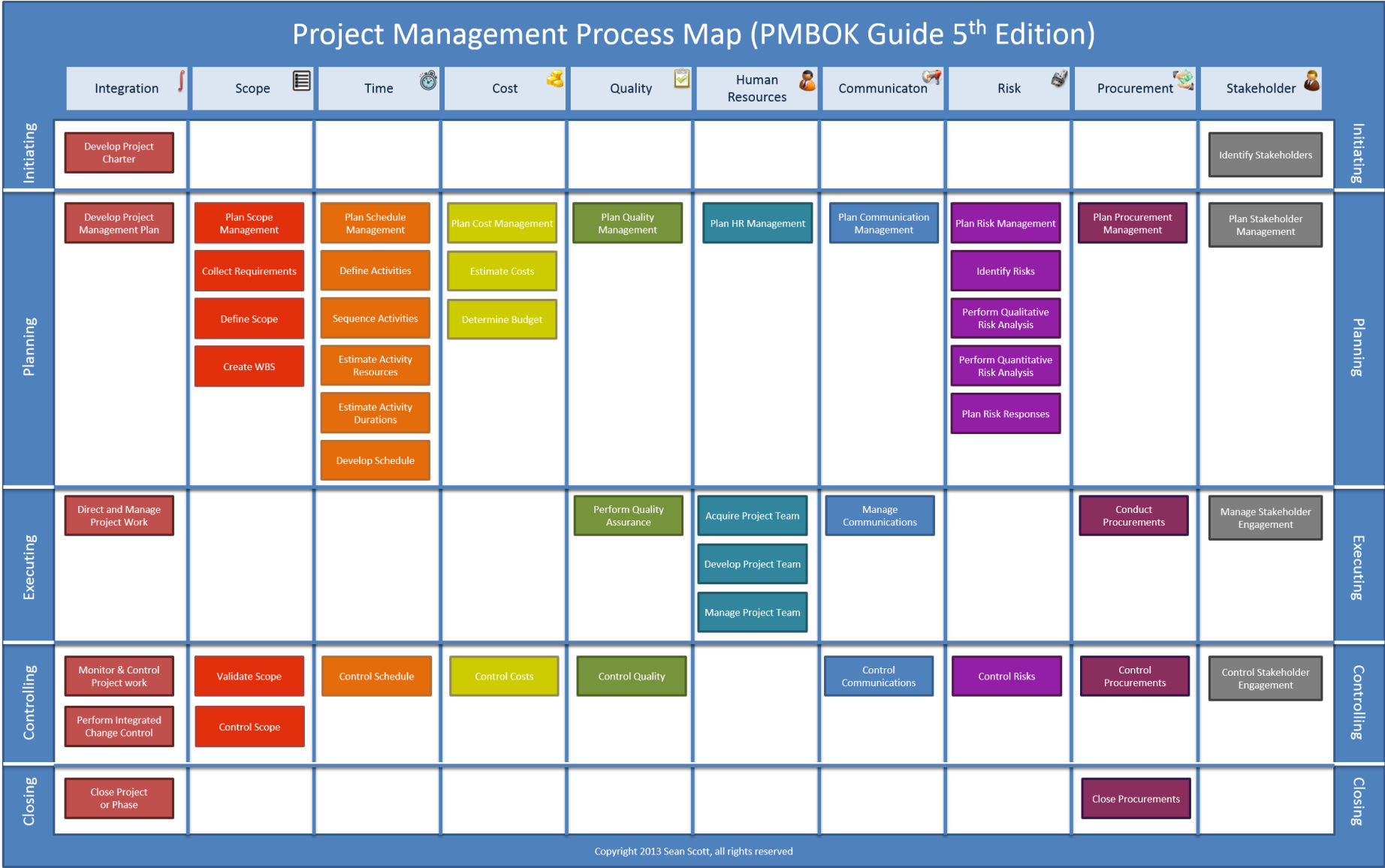


Projektmanagement

Wissensgebiete
nach PMBOK:



Projektmanagement



Projektmanagement

- Integrationsmanagement (*integration management*)
 - Übergreifende und koordinierende Tätigkeiten zur Integration der übrigen, spezifischen Prozesse
- Inhalts- und Umfangsmanagement (*scope management*)
 - Planung und Abgrenzung des Projektinhalts
 - Sammeln der Anforderungen
 - Erzeugung eines Projektstrukturplans (PSP = *work breakdown structure, WBS*)
 - Steuerung von Änderungsanträgen (*change requests*)
- Terminmanagement (*time management*)
 - Definition benötigter Vorgänge
 - Planung von Abfolge und Dauer der Vorgänge
 - Entwicklung und Steuerung des Terminplans

Projektmanagement

- Kostenmanagement (*cost management*)
 - Aufwands-/Kostenschätzung der Vorgänge
 - Kostenplanung (Höhe, Struktur, Zeitverlauf)
 - Kostenkontrolle und -steuerung
- Qualitätsmanagement (*quality management*)
 - Qualitätsplanung (Prozesse, Dokumentation)
 - Qualitätssicherung und -kontrolle
- Personalmanagement (*human resources management*)
 - Bildung, Entwicklung und Steuerung des Projektteams
- Stakeholder-Management (*stakeholder management*)
 - Identifikation interner und externer Stakeholder
 - Planung und Steuerung des Umgangs mit Stakeholdern

Projektmanagement

- Kommunikationsmanagement (*communication mgmt.*)
 - Erstellung, Ausführung und Kontrolle eines Kommunikationsplans (u.a. Berichtswesen)
 - „*Project managers spend up to 90 percent of their time communicating*“ (R. Mulcahy)
- Risikomanagement (*risk management*)
 - Identifikation von Risiken (auch: Chancen!)
 - Qualitative und quantitative Risikobewertung
 - Planung der Risikobewältigung/-beherrschung
 - Risikoüberwachung
- Beschaffungsmanagement (*procurement management*)
 - Durchführung und Kontrolle von Beschaffungsvorgängen

Projektmanagement

Anmerkung: seit PMBOK Guide Version 7 (2021) geänderte Struktur:

PMBOK® 6th Edition

10 Knowledge Areas

1. Integration Management
2. Scope Management
3. Schedule Management
4. Cost Management
5. Quality Management
6. Resources Management
7. Communications Management
8. Risk Management
9. Procurement Management
10. Stakeholder Management

PMBOK® 7th Edition

8 Performance Domains

1. Stakeholders
2. Team
3. Development Approach and Life Cycle
4. Planning
5. Project Work
6. Delivery
7. Measurement
8. Uncertainty

Comparison of 6th and 7th Editions of the PMBOK® Guide **8 Performance Domains replace the 10 Knowledge Areas**

PMBOK Guide 6th and 7th Editions



12 Project Principles

1. Be a diligent, respectful, and caring steward
2. Create a collaborative project team environment
3. Effectively engage with stakeholders
4. Focus on value
5. Recognize, evaluate, and respond to system interactions
6. Demonstrate leadership behaviors
7. Tailor based on context
8. Build quality into processes and deliverables
9. Navigate complexity
10. Optimize risk responses
11. Embrace adaptability and resiliency
12. Enable change to achieve the envisioned future state

12 Project Management Principles

PMBOK Guide 7th Edition



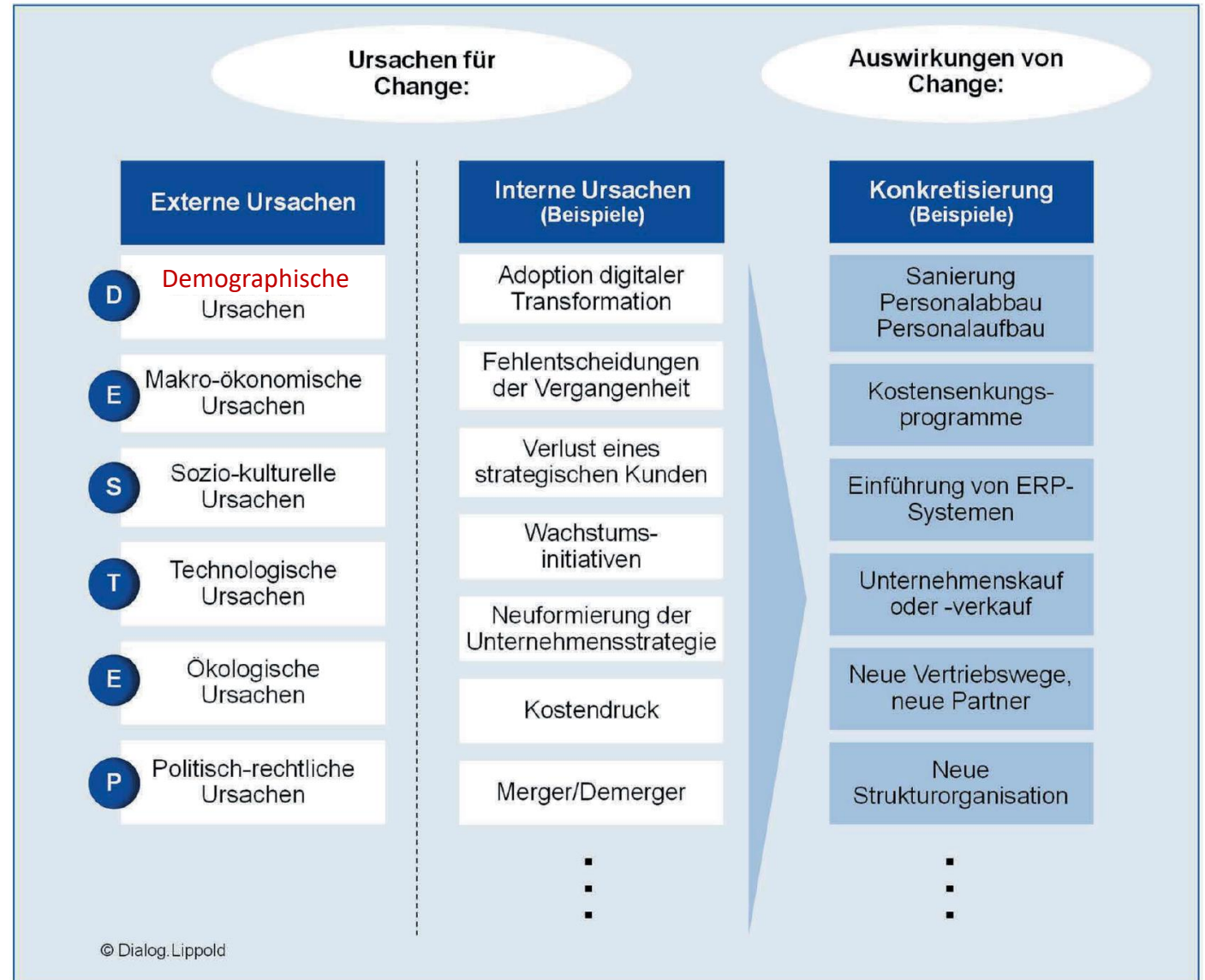
Change Management

Ursachen und Auswirkungen von Change

- Externe Einflüsse nach dem „DESTEP-Modell“

Aktionsfelder von Change:

1. Strategie
2. Kultur
3. Technologie
4. Organisation
5. Kommunikation



Change Management

In Veränderungsprozessen gibt es stets Promotoren und Opponenten:

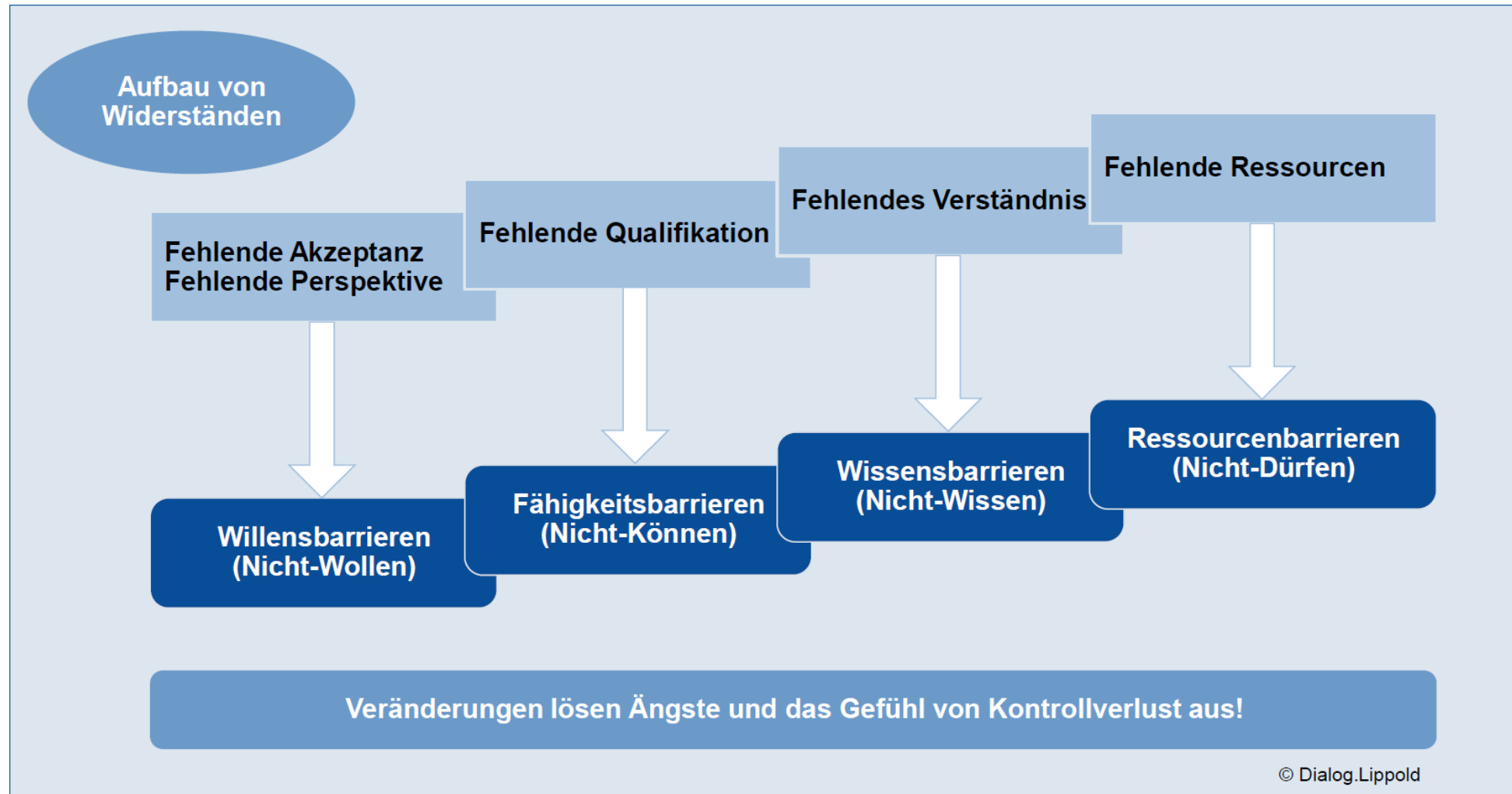
- Promotoren (Treiber) begrüßen und unterstützen den Wandel
- Opponenten (Bremsen) verlangsamen oder verhindern Veränderungsprozesse
- Opponenten sind meist in der Mehrzahl. Sie sind nicht zwangsläufig im Unrecht!

Beide Gruppen wirken auf mehreren Ebenen:

- **Machtpromotoren bzw. -opponenten** beeinflussen den Veränderungsprozess aufgrund ihrer hierarchischen Stellung in der Organisation.
- **Fachpromotoren bzw. -opponenten** nehmen Einfluss aufgrund ihrer entsprechenden fachlichen Expertise und ihres Informationsstands.
- **Prozesspromotoren bzw. -opponenten** sind Bindeglied zwischen Macht- und Fachebene und zumeist die größte und wichtigste Gruppe.

Change Management

Widerstandsbarrieren und ihre Ursachen:

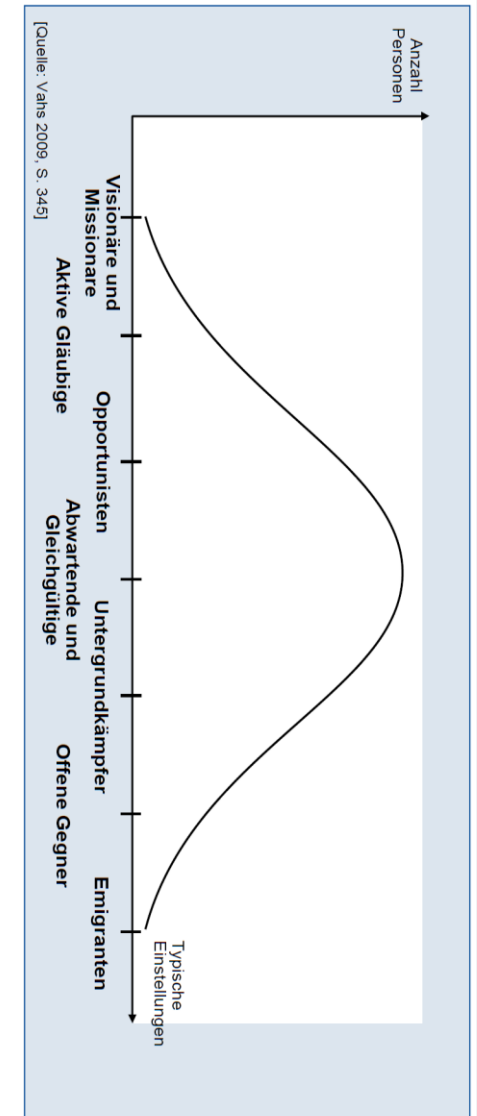


Change Management

Sieben Reaktionstypen auf Veränderungen im Unternehmen:

Visionäre und Missionare	Diese eher kleine Schlüsselgruppe gehört in der Regel dem Top-Management an und haben die Ziele und Maßnahmen des geplanten Wandels mit erarbeitet oder mit initiiert. Sie sind vom Veränderungserfolg überzeugt und versuchen nun, die übrigen Organisationsmitglieder von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen.
Aktive Gläubige	Auch diese Personengruppe akzeptiert den bevorstehenden Wandel und ist bereit, ihre ganze Arbeits- und Überzeugungsarbeit einzusetzen, um die Ziele und neuen Ideen in die Organisation zu tragen.
Opportunisten	Sie wägen zunächst einmal ab, welche persönlichen Vor- und Nachteile der Wandel für sie bringen kann. Gegenüber ihren veränderungsbereiten Vorgesetzten äußern sie sich positiv, gegenüber ihren Kollegen und Mitarbeitern eher zurückhaltend und skeptisch.
Abwartende und Gleichgültige	Diese größte Personengruppe zeigt eine sehr geringe Bereitschaft, sich aktiv an der Veränderung zu beteiligen. Sie wollen erst einmal Erfolge sehen und eine spürbare Verbesserung ihrer persönlichen Arbeitssituation erfahren.
Untergrundkämpfer	Sie gehen verdeckt vor und betätigen sich als Stimmungsmacher gegen die Neuerungen.
Offene Gegner	Diese Gruppe von Widerständlern, der es um die Sache und nicht um persönliche Privilegien geht, zeigt ihre ablehnende Haltung offen. Sie argumentiert mit „offenem Visier“ und ist davon überzeugt, dass die Entscheidung falsch und der eingeschlagene Weg nicht zielführend ist.
Emigranten	Diese eher kleine Gruppe hat sich entschlossen, den Wandel keinesfalls mitzutragen und verlässt das Unternehmen. Häufig handelt es sich dabei um Leistungsträger, die nach der Veränderung keine ausreichende Perspektive für sich sehen.

Häufigkeit dieser Gruppen etwa normalverteilt ⇨

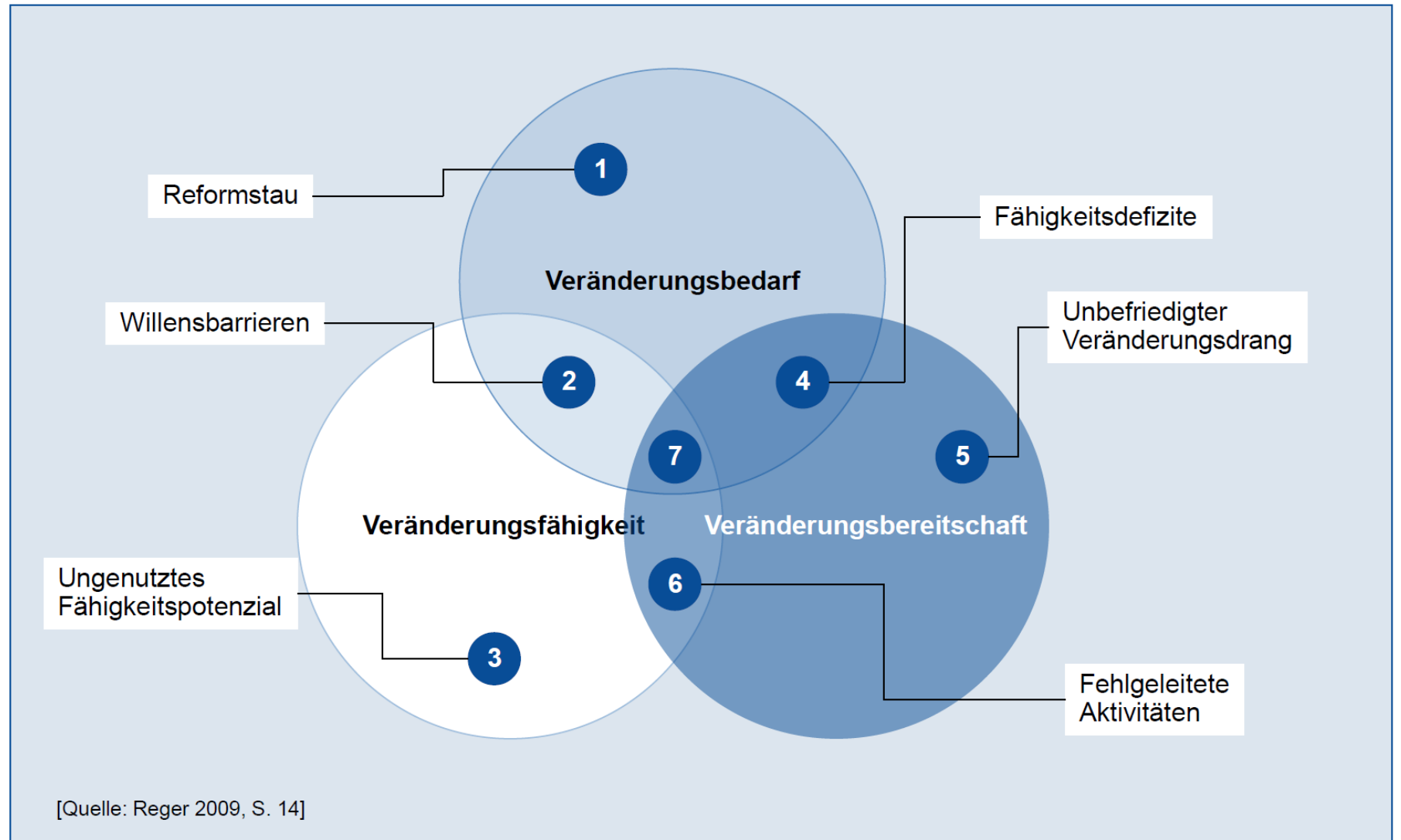


Quelle/Bildquelle: Lippold (2022) nach Vahs

Change Management

Für gelingende Veränderungen müssen drei Erfolgsfaktoren gegeben sein:

- Veränderungsbedarf
- Veränderungsfähigkeit
- Veränderungsbereitschaft



Change Management

Veränderungsprozesse sollten sinnvollerweise in fünf Phasen ablaufen:

- **Initialisierung**, d. h. der Veränderungsbedarf wird festgestellt und die Veränderungsträger müssen informiert werden,
- **Konzipierung**, d. h. die Ziele der Veränderung sind festzulegen und die entsprechenden Maßnahmen zu entwickeln,
- **Mobilisierung**, d. h. das Veränderungskonzept muss kommuniziert und Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit geschaffen werden,
- **Umsetzung**, d. h. die priorisierten Veränderungsvorhaben sind durchzuführen und Folgeprojekte anzustoßen,
- **Verstetigung**, d. h. die Veränderungsergebnisse müssen verankert und Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit abgesichert werden.

Dabei ist Kommunikation ein essentieller Faktor!

Change Management

Für Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit sind folgende Komponenten erforderlich:
Ziele + Aktionspläne + Ressourcen + Fähigkeiten + Anreize + Informationen

Ohne Ziele	?	+	Aktionspläne	+	Ressourcen	+	Fähigkeiten	+	Anreize	+	Information	=	Aktionismus
Ohne Pläne	Ziele	+	?	+	Ressourcen	+	Fähigkeiten	+	Anreize	+	Information	=	Chaos
Ohne Ressourcen	Ziele	+	Aktionspläne	+	?	+	Fähigkeiten	+	Anreize	+	Information	=	Frustration
Ohne Fähigkeiten	Ziele	+	Aktionspläne	+	Ressourcen	+	?	+	Anreize	+	Information	=	Angst
Ohne Anreize	Ziele	+	Aktionspläne	+	Ressourcen	+	Fähigkeiten	+	?	+	Information	=	Kaum Veränderung
Ohne Information	Ziele	+	Aktionspläne	+	Ressourcen	+	Fähigkeiten	+	Anreize	+	?	=	Verwirrung
	Ziele	+	Aktionspläne	+	Ressourcen	+	Fähigkeiten	+	Anreize	+	Information	=	Gewünschte Veränderung

[Quelle: Unkrig 2005, S. 45]

Literatur Kapitel 4

Wichtige Quellen für dieses Kapitel

(an einzelnen Stellen aufgeführte Internetquellen hier nicht nochmals genannt)

- Lippold, D.: *Die Unternehmensberatung – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, 4. Auflage. De Gruyter, 2022.
- Lippold, D.: *Die 80 wichtigsten Management- und Beratungstools – Von der BCG-Matrix zu den agilen Tools*, 2. Auflage. De Gruyter, 2023.
- Mulcahy, R., Diethelm, L.: *PMP® Exam Prep*, Seventh Edition, RMC Publications, 2011.
- Project Management Institute: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Fourth Edition. PMI Publications, 2008.
- Project Management Institute: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management*, Seventh Edition. PMI Publications, 2021.