

Projektmanagement für IT-Outsourcingvorhaben

Felix Willenbrink

Zusammenfassung: Komplexe Outsourcingprojekte erfordern eine zielorientierte Konzeption und Umsetzung, um erfolgreich zu sein. Triaton ist spezialisiert auf die Übernahme derartiger Aufgaben. Ziel ist es, die Kernkompetenzen derart zu bündeln, dass die Abwicklung des Projektes reibungslos und mit minimalem Gesamtaufwand erfolgt.

1 Einführung ins Projektmanagement

Projektmanagement umfasst die Konzeption, Steuerung und Überwachung von Projekten in der Akquisitions- und Realisierungsphase. Der ganzheitlichen Kundenbetreuung kommt in allen Phasen des Projektablaufes besondere Bedeutung zu. Der Bereich Projects & Consulting beschäftigt sich mit IT-Investitions- und Organisationsprojekten im nationalen und internationalen sowie im Triaton-internen und Kundenumfeld.

1.1 Vision und Kernkompetenzen

„Sage mir, wie ein Projekt beginnt, und ich sage Dir, wie es endet.“ Bereits der Projektbeginn entscheidet über den Erfolg des gesamten Projektes. Deshalb verfolgt Triaton von Anfang an konsequent seine Vision. Professionelles Projektmanagement hat sich das Krefelder Systemhaus auf die Fahnen geschrieben. Die Konzentration auf die Erfüllung von **Termin-, Kosten- und Qualitätsvorgaben** verschafft dem Unternehmen einen signifikanten Wettbewerbsvorteil.

Als seine **Kernkompetenzen** sind neben dem klassischen Projektmanagement insbesondere die Consultingleistungen in Bereichen wie der Organisationsentwicklung, dem Prozessmanagement, dem Change-Management, dem Sales-Engineering oder dem divisionsübergreifenden IT-Controlling hervorzuheben.

1.2 Ziele

Bei Projektbeginn ist der Weg zum Ziel meist noch offen. Lediglich Termin-, Kosten- und Qualitätsvorgaben sind fix. Ziel ist es, den Gesamtaufwand eines Projektes zu minimieren und die Abwicklung nach strikt standardisierten und zertifizierten Regelwerken durchzuführen, um so das Projektrisiko gering zu halten und ein Maximum an Potenzial aus dem Projekt zu generieren.

1.3 Standards und Zertifizierungen

Um seine Ziele zu erreichen, hat Triaton **Standards** gesetzt. Das Projektmanagement-Handbuch und der 7-Phasen-Plan der Projektabwicklung sind entsprechend der ISO-Verfahrensanweisungen entwickelt worden.

Die Projektmanager der Triaton GmbH unterliegen einer **Zertifizierung**. Nach Abschluss der Schulung bei der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) erhalten die Triaton-Mitarbeiter den Titel „Projektmanagement-Fachmann/-frau“ und den Zertifizierungslevel D. Zur kontinuierlichen Weiterbildung hält das Unternehmen seine Mitarbeiter an und fördert die Teilnahme an Maßnahmen, um Höher-Zertifizierungen bei der International Project Management Association (IPMA) zu erlangen. Die Level reichen von D bis A. Einer der drei Projektmanager in Deutschland, die bis dato den Zertifizierungslevel A erreicht haben, ist bei Triaton tätig.

1.4 Leistungen

Triaton stellt seinen Kunden einen profilierten, flexiblen und zertifizierten Projektmanager zur Seite, der als Hauptansprechpartner während der gesamten Projektlaufzeit fungiert. Die Verantwortung liegt in der aufgabengerechten Unterstützung des Projektes. Dazu zählen sämtliche Leistungen von der Projektinitialisierung und -planung über den Aufbau und die Formierung des Projektteams, die Durchführung, das regelmäßige Reporting bis zum Projektabschlussbericht und dem Projekt-Review.

1.5 Projektorganisation

Eine eigenständige Projektorganisation löst komplexe Aufgaben mit interdisziplinärem Charakter. Parallel zur Linienorganisation wird das Projekt temporär als Matrixorganisation in die existierende Unternehmensstruktur eingegliedert. Abbildung 1 stellt eine derartige Projektorganisation exemplarisch dar. Diese eigenständige Einheit besteht aus einem Lenkungsausschuss, dem Projektleiter, den Teilprojektleitern, einzelnen Projektteams, eventuell einem Projektoffice und dem Kernteam. Folgende Aufgaben fallen den einzelnen Institutionen zu:

Der **Lenkungsausschuss** befasst sich mit Eskalationsfragen und kritischen Projektentscheidungen, die erhebliche Auswirkungen und Risiken bergen. Bestimmte Probleme erfordern spezielle Informationen. Um eine eindeutige Entscheidung treffen zu können, kann der Lenkungsausschuss im Vorfeld des Treffens Analysen und Vorlagen zur Entscheidungsunterstützung beauftragen. Der Lenkungsausschuss wird bei Projektbeginn von den Projektbeteiligten benannt. Die Mitglieder sind in der Lage, vertragliche und finanzielle Entscheidungen für die projektbetei-

lichten Parteien zu treffen. Einmal monatlich oder nach Bedarf tritt der Ausschuss zusammen.

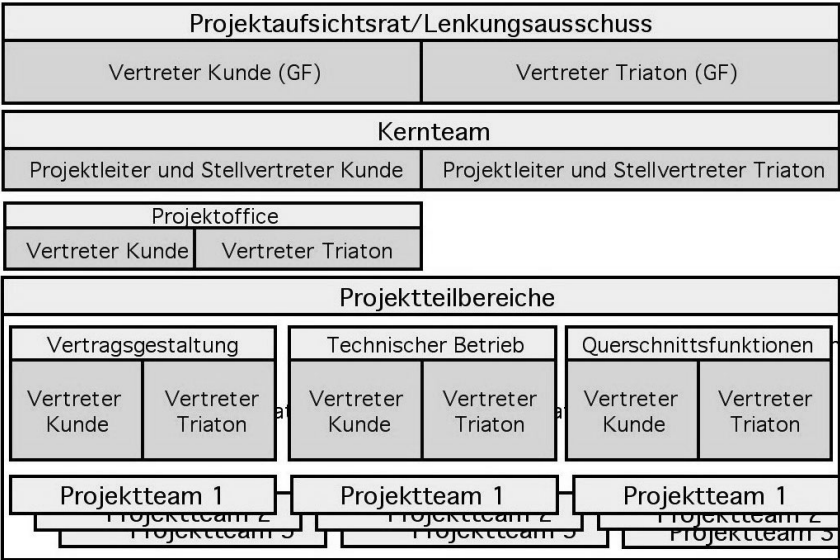


Abb.1: Projektorganisation

Für die Dauer des Projektes bestimmt Triaton einen verantwortlichen **Projektleiter**. Von Kundenseite wird ebenfalls ein Projektleiter benannt. Regelmäßige Sitzungen sind fester Bestandteil des Projektablaufs, um sich über mögliche Probleme, notwendige Änderungen oder die anstehenden Aufgaben auszutauschen. Auf diese Weise wird der Informationsfluss in die jeweiligen Organisationen gesichert. Um zeitnah die notwendigen Entscheidungen treffen zu können, sollten die Treffen mindestens einmal wöchentlich stattfinden.

Für jedes Teilprojekt gibt es auf Seiten der Triaton GmbH einen **Teilprojektleiter**. Analog zum Projektleiter obliegt dem Teilprojektleiter die volle Verantwortung für das Teilprojekt gegenüber dem Projektleiter. Fachliche Weisungsbefugnis besitzt er gegenüber den ihm unterstellten Mitarbeitern. Inhalte seiner Arbeit sind in erster Linie die Terminplanung und -einhaltung, die Überwachung der Facharbeiten, die Berichtsfunktion an das Kernteam, die Umsetzung der Vorgaben und die fachliche Dokumentation.

Das **Kernteam** bildet das zentrale Projektteam und setzt sich aus Projekt- und Teilprojektleitern zusammen. Haben noch andere Personen ein besonderes Interesse an dem Projekt, können auf Wunsch auch weitere Personen in das Kernteam aufgenommen werden. Zu den Aufgaben des Kernteams zählen die Informationsbündelung, -bewertung sowie -analyse, die Terminkoordination, das Treffen von Fachentscheidungen, die Erstellung von Arbeitspaketen und die Einbringung und

Klärung von Änderungen. Damit alle Teilnehmer denselben Informationsstand haben, empfiehlt Triaton ein wöchentliches Treffen.

Der Teilprojektleiter bestimmt die Zusammensetzung seines **Projektteams**, das aus Triaton-Mitarbeitern, Mitarbeitern von Kundenseite und externen Dienstleistern bestehen kann. Diese Teams realisieren die ihnen übertragenen Teilprojekte, Arbeitspakete bzw. Aktivitäten.

1.6 Vorteile für den Kunden

Kompetenz und **Unabhängigkeit** sind die Mittel zum Erfolg. Die Verantwortung obliegt dem Projektmanager ausschließlich für die Durchführung des vereinbarten Projektes. Deshalb kann es unvoreingenommen Standpunkte verbinden und unabhängig handeln. Methodische, fachliche, persönliche und soziale Kompetenz zeichnen die Mitarbeiter aus, die sich als Projektmanager qualifiziert haben. Die Verbindung fundierter Kenntnisse in den Bereichen der Informatik sowie der BWL erleichtern das Verständnis der Zusammenhänge und das Gespräch mit Mitarbeitern aus anderen Abteilungen.

Triatons Kunden profitieren von den Stärken und der Erfahrung des Unternehmens im Projektmanagement. Durch eine stringente Konzeption und Organisation wird eine **schnelle und kostenminimierende Projektdurchführung** erreicht. Missverständnisse und dadurch bedingte Folgekosten werden vermieden. **Ein zentraler Ansprechpartner**, der Projektmanager, steht für den Kunden zur Verfügung. So können Streuverluste vermieden werden, weil bei ihm sämtliche Informationen über das Projekt zusammenlaufen. Das **Networking** und die Umsetzung der **Plattformstrategie** zählen zu Triatons Stärken. Um deutliche Kosten- und Zeitersparnisse bei der Projektabwicklung zu erzielen, setzt das Unternehmen auf Projektmanagement-Techniken, die Nutzung des bestehenden Netzwerks innerhalb der Triaton sowie die Wiederverwertung von Wissen in bereits erarbeiteten Unterlagen. Die **Flexibilität** und **Mobilität** der Mitarbeiter und die Einrichtung eines **Competence-Centers** für Projektmanagement führt zur Entlastung der Fachabteilungen in den Bereichen Projektorganisation, -steuerung und Trouble-shooting.

2 7-Phasen-Plan des Projektmanagements von komplexen Outsourcingprojekten

2.1 Beschreibung des 7-Phasen-Plans

Den 7-Phasen-Plan hat Triaton entworfen, um die Projektabwicklung zu vereinheitlichen. Dieser Standard ist entsprechend der ISO-Verfahrensanweisungen entwickelt worden. Der Plan bildet die gesamten 7 Phasen eines Projektes von der Bestandsaufnahme bis zur Nachbereitung ab. Unterschieden wird zwischen der Phase vor dem Vertragsabschluss (Pre-Sales-Prozess) und der Phase der Durchfüh-

zung (Post-Sales-Prozess). Die folgende Abbildung 2 gibt einen Überblick. Mit den einzelnen Schritten beschäftigen sich die nachfolgenden Abschnitte.

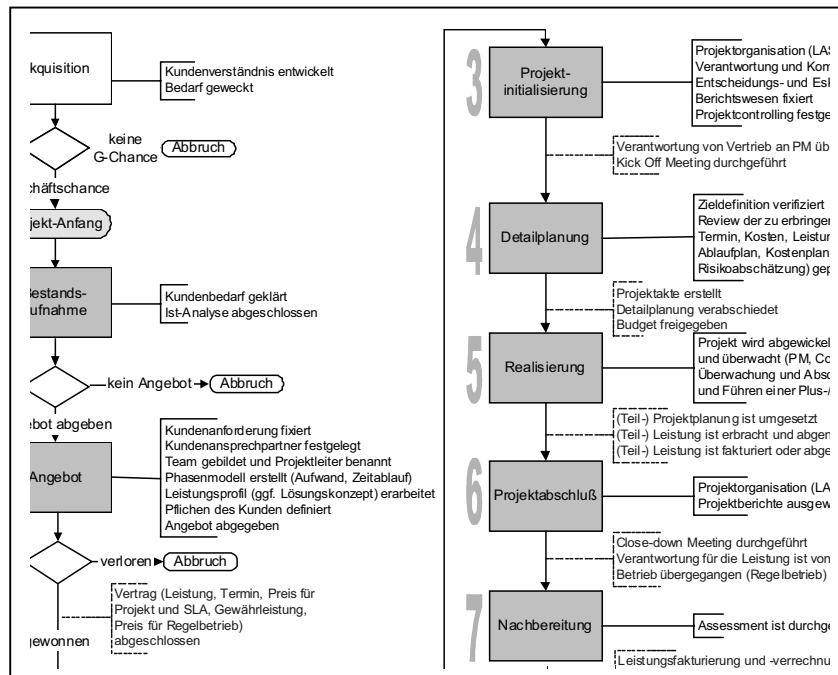


Abb. 2: 7-Phasen-Plan des Projektmanagements

2.1 Akquisitionsphase oder Pre-Sales-Prozess

Die Pre-Sales-Phase erstreckt sich über alle Tätigkeiten von der Bestandsaufnahme bis zum Vertragsabschluss. Im **ersten Schritt** müssen die Bedürfnisse des Kunden im Rahmen einer Ist-Analyse identifiziert, spezifiziert und strukturiert werden. Notwendig ist zu diesem Zeitpunkt eine Chancen-Risiken-Analyse, um die Wirtschaftlichkeit des Projektes zu bewerten. Liegen die Analyse-Ergebnisse vor, wird ein individuelles Angebot erstellt (**Schritt 2**). Dieses fasst die Anforderungen des Kunden zusammen. Zu diesem Zeitpunkt ist die Bestimmung des Kundenansprechpartners und designierten Projektleiters sowie eine klare Zuordnung von Aufgaben und Zuständigkeiten zu Teammitgliedern notwendig, um bei der Angebotspräsentation das Projektteam vorstellen zu können. Im Rahmen eines Phasenmodells gewinnt die Erarbeitung eines Zeitplans mit Fristen und Meilensteinen besondere Bedeutung. Weiterhin werden ein Leistungsprofil und gegebenenfalls ein Lösungskonzept erarbeitet und die Pflichten des Kunden definiert. Fraglich ist die Zusammenstellung von Dienstleistungen zu Leistungspaketen, die in sich ge-

geschlossen angeboten werden können. Fällt die Entscheidung zu Gunsten der Dienstleistungspakete aus, sollte zusätzlich zu einer Kurzdarstellung des jeweiligen Konzeptes pro Paket ein Gesamtangebot erstellt werden.

2.2 Realisierungsphase oder Post-Sales-Prozess

Nach Vertragsabschluss umfasst der **dritte Schritt** die Projektinitialisierung, die bereits zum Post-Sales-Prozess, oder auch Realisierungsphase genannt, gerechnet wird. In dieser Phase werden die Projektorganisation, Kompetenzen sowie Verantwortlichkeiten definiert. Auch müssen Entscheidungs- und Eskalationsverfahren bestimmt, ein Berichtswesen fixiert und das Controlling festgelegt werden. Bevor es im **vierten Schritt** in die Detailplanung geht, wird das Projekt vom Vertrieb an das Projektmanagement übergeben. Das darauf folgende Kick-off-Meeting gibt den Startschuss für den eigentlichen Projektbeginn. Ziele müssen verifiziert, ein Review der zu erbringenden Leistungen durchgeführt und Termine, Kosten sowie Leistungen geplant werden. Ist die Projekttakte erstellt, die Detailplanung verabschiedet und das Budget freigegeben, folgt im **fünften Schritt** die Realisierung. Das Projekt wird abgewickelt, gesteuert und überwacht. Am Ende der Realisierung ist die Projektplanung umgesetzt und die Leistung sowohl erbracht und abgenommen als auch fakturiert und abgerechnet. Das Projektende (**Schritt 6**) beinhaltet die Auflösung des gebildeten Projektteams und die Auswertung der Berichte, um das Projekt abschließend zu bewerten. Hat nach Projektende ein letztes Meeting stattgefunden, geht die Verantwortung für die Leistung vom Projektmanager an die Betriebsbereiche. Endgültig beendet ist das Projekt, wenn als **letzter Schritt** die Nachbereitung erfolgt ist, d. h. wenn Fakturierung und Verrechnung abgeschlossen und die Bewertung durchgeführt ist. Dann können nur noch Anstöße für etwaige Verbesserungen an das Projektmanagement weitergegeben werden.