

Referenzprofil

# IT Business Manager

**Josh C. Beier**

**Sonja Trapp**

Dieses Referenzprofil wurde im Rahmen des bmb+f geförderten Projekts „Arbeitsprozess-orientierte Weiterbildung in der IT-Branche“ erarbeitet von:

**Fraunhofer**   
Institut  
Software- und  
Systemtechnik  
  
Fraunhofer ISST

  
**Unilog Integrata**  
Unternehmensberatung  
  
Bildungspartner

  
**Unilog Integrata**  
Unternehmensberatung  
  
Unternehmenspartner

## Danksagung

---

Diese Profilbeschreibung entstand in Zusammenarbeit mit der *Unilog Integrata Unternehmensberatung GmbH*. Unser Dank gilt insbesondere Herrn Eckhard Edelhoff (Unilog Integrata) für seine fachkundige und umfassende Unterstützung sowie die Bereitschaft, jahrelange Praxiserfahrungen zu teilen. Ohne seine Hilfe hätte dieses Dokument nicht entstehen können. Bei der Prozessmodellierung leistete Herr Jörg Dorsch (Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering IESE, Kaiserslautern) wertvolle Hilfe. Dank geht auch an Frau Irmhild Rogalla (Fraunhofer ISST, Berlin) für die umfangreichen Anregungen bei der Ausarbeitung der Kompetenzfelder.

# Inhalt

---

<b>1</b>	<b>EINFÜHRUNG: REFERENZPROZESSE ALS CURRICULA .....</b>	<b>4</b>
1.1	EREIGNIS-PROZESS-KETTEN: SYMBOLIK .....	4
1.2	REFERENZPROZESSE UND TEILPROZESSE .....	6
<b>2</b>	<b>DAS PROFIL: IT BUSINESS MANAGER (IT-PROJEKTLLEITER/IN).....</b>	<b>9</b>
2.1	TÄTIGKEITSBESCHREIBUNG .....	9
2.2	PROFILTYPISCHE ARBEITSPROZESSE .....	9
2.3	PROFILPRÄGENDE KOMPETENZFELDER .....	10
2.4	NACHWEIS DER BERUFLICHEN QUALIFIKATION.....	11
2.5	QUALIFIKATIONSERFORDERNISSE .....	11
2.6	EINORDNUNG INS SYSTEM UND KARRIEREPFADE .....	12
<b>3</b>	<b>REFERENZPROZESSE.....</b>	<b>14</b>
3.1	REFERENZPROZESS PLANUNG .....	16
3.1.1	Planung.....	17
3.1.2	Prozesskompass: Operative Planung .....	19
3.1.2.1	Aufsetzen des Berichtswesens .....	20
3.1.2.2	Aufsetzen des Controllings.....	22
3.1.2.3	Entwerfen des Projektplans.....	24
3.1.2.4	Planen des Teams.....	27
3.1.2.5	Abstimmen mit dem Auftraggeber.....	29
3.1.2.6	Abstimmen mit strategischem Professional .....	31
3.1.2.7	Aufsetzen des Risikomanagements .....	33
3.1.2.8	Aufteilen der Aufgaben in Arbeitspakete .....	35
3.1.2.9	Zusammenstellen des Teams .....	37
3.1.2.10	Vorbereiten des Controllings .....	39
3.2	REFERENZPROZESS DURCHFÜHRUNG UND ÜBERWACHUNG .....	40
3.2.1	Durchführung und Überwachung.....	41
3.2.2	Prozesskompass: Durchführung und Überwachung .....	43
3.2.2.1	Überwachen der Qualitätssicherung .....	44
3.2.2.2	Führen des Teams .....	46
3.2.2.3	Dokumentieren des Verlaufs .....	49
3.2.2.4	Durchführen eines Kick-Off .....	51
3.2.2.5	Übergeben der Arbeitspakete .....	53
3.2.2.6	Überwachen der Arbeitspakete .....	54
3.2.2.7	Durchführen des Controllings .....	56
3.2.2.8	Informieren über Verlauf.....	59
3.2.2.9	Einschätzen nötiger Korrekturmaßnahmen.....	61
3.2.2.10	Abstimmen des weiteren Verlaufs mit dem Auftraggeber .....	63
3.2.2.11	Anpassen der Feinplanung.....	65
3.2.2.12	Übergeben der Ergebnisse.....	67
3.2.2.13	Durchführen der Nachbereitung .....	69
3.3	REFERENZPROZESS GESCHÄFTSPERIODE .....	70
3.3.1	Geschäftsperiode.....	71
3.3.2	Prozesskompass: Geschäftsperiode .....	73
3.3.2.1	Erarbeiten eines Projektvorschlags.....	74
3.3.2.2	Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben.....	77
3.3.2.3	Führen der Mitarbeiter .....	79
3.3.2.4	Planen der neuen Geschäftsperiode.....	82
3.3.2.5	Planen der Personalentwicklung .....	84
3.3.2.6	Zusammenstellen der Daten für das Reporting.....	87
3.3.2.7	Abschließen der Periode .....	89
3.3.2.8	Mitgestalten der Prozessoptimierung .....	91
<b>4</b>	<b>DOKUMENTATION DER ERFAHRUNGEN AUS DEN PRAXISPROJEKTEN ..</b>	<b>93</b>



# 1 Einführung: Referenzprozesse als Curricula

---

Das Referenzprojekt des IT Business Manager (IT-Projektleiter/in) verdeutlicht paradigmatisch die diesem Tätigkeitsfeld zugrunde liegenden Arbeitsprozesse, die mit ihnen verbundenen Ansprüche sowie die daraus resultierenden Anforderungen an Inhalt und Durchführung einer qualitativ hochwertigen Weiterbildung.

Das Referenzprojekt erfüllt mehrere Funktionen:

## **Aus der Praxis für die Praxis**

Als Abstraktion tatsächlich stattgefundener Projekte und Prozesse bieten die Referenzprozesse eine realistische und leicht nachvollziehbare Abbildung dessen, was die Tätigkeiten eines IT Business Manager sind.

## **Prozessorientierung als innovatives „Curriculum“**

Als vollständige Darstellung aller wichtigen Arbeitsprozesse sowie der dazugehörigen Qualifikationen, Tätigkeiten und Werkzeuge bieten die Referenzprozesse die Grundlage für die Weiterbildung zum IT Business Manager. Ein Prozess muss – entsprechend den Vorgaben – einmal oder mehrfach durchlaufen werden und ermöglicht dadurch den Weiterzubildenden den arbeitsplatznahen, integrativen Erwerb von relevanten Kompetenzen. Durch den Verbleib im Arbeitsprozess wird nicht nur für die Weiterzubildenden eine hohe Motivation (Arbeit an echten Projekten/Aufgaben) und Nachhaltigkeit erreicht, sondern auch – aus Sicht des Unternehmens – die Kontinuität und Qualität der laufenden Arbeiten gesichert (keine Ausfallzeit durch Seminartage, kein mühsamer Transfer).

## **Qualitätsstandard für die Weiterbildung**

Als Referenz bieten insbesondere die Teilprozesse und die mit ihnen verbundenen Tätigkeits- und Qualifikationsziele einen Qualitätsmaßstab für die arbeitsprozessorientierte Weiterbildung und die resultierenden Abschlüsse. Vollständige Transparenz und klare Zielvorgaben ermöglichen die qualitativ hochwertige Absicherung auch komplexer Kompetenzen sowie den systematischen Erwerb des notwendigen Erfahrungswissens.

## **Transferprozesse**

Die Generalisierung des Referenzprojekts aus der Praxis und seine didaktische Anreicherung ermöglichen eine leichte Auswahl angemessener Transferprozesse, deren Bearbeitung die Grundlage der Weiterbildung ist. Transferprozesse sind reale Prozesse, die Referenzprojekte in einer lernförderlichen Umgebung abbilden. Abgeschlossene Transferprozesse auf Basis der hier dargestellten Anforderungen und Qualitätsmaßstäbe sind nicht nur Qualifikationsnachweis des Einzelnen, sondern bilden auch die Basis eines angemesseneren und zielgerichteteren Umgangs mit Geschäfts- und Arbeitsprozessen im Unternehmen.

## 1.1 Ereignis-Prozess-Ketten: Symbolik

---

Die Darstellung der Referenzprozesse in Form von Ereignis-Prozess-Ketten<sup>1</sup> ermöglicht einen schnellen Überblick. Vollständigkeit kann leicht überprüft werden, Anpassungen und Modifikationen in Hinblick auf das eigene Unternehmen sind problemlos möglich und An-

---

<sup>1</sup> Vgl. A.-W. Scheer, Wirtschaftsinformatik, Springer 1998.

knüpfungspunkte an andere Prozesse, aber auch zu weiterführenden Informationen ergeben sich automatisch.

Die bei der Darstellung der Referenz- und Teilprozesse verwendete Modellierungssprache stellt eine Anpassung und Weiterentwicklung der klassischen EPK-Modellierung dar:

- Referenz- wie Teilprozesse sind aus der Sicht des jeweiligen Professionals, also als Arbeitsprozesse einer Person dargestellt.
- Referenz- wie Teilprozesse stellen in der Regel keinen Geschäftsprozess dar.

Die EPK-Symbole werden hier wie folgt verwendet:

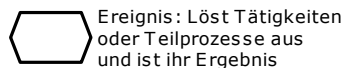
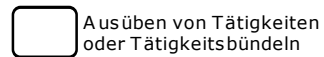
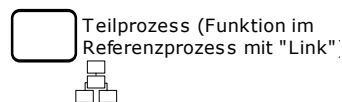


Abbildung 1: Grundlegende Symbole der Referenz- und Teilprozessmodelle.

Die wichtigsten Symbole sind:

- die Tätigkeiten bzw. Tätigkeitsbündel oder Teilprozesse, die mit dem Funktionssymbol dargestellt werden
- die Ereignisse, die Tätigkeiten bzw. Teilprozesse auslösen und Ergebnisse von Teilprozessen sind

Grundsätzlich gilt: Auf ein Ereignis folgt immer ein Teilprozess bzw. eine Tätigkeit.

Ergebnisse von Tätigkeiten sind sehr oft Dokumente; diese werden dann zusätzlich durch das Dokumentsymbol dargestellt.

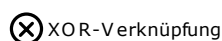
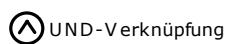


Abbildung 2: Konnektoren.

Wenn Alternativmöglichkeiten bestehen, werden Ereignisse und Teilprozesse/Tätigkeiten über Konnektoren (AND, OR, XOR) verbunden. Dabei steht AND für ein verbindendes „Und“, OR für ein „Oder“, das alle Möglichkeiten offen lässt, und XOR für ein „ausschließendes Oder“, welches nur einen der angegebenen Pfade ermöglicht.

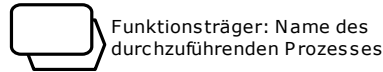


Abbildung 3: Schnittstelle.

Da die Prozesse aus der Sicht des jeweiligen Professionals formuliert werden, sind Schnittstellen zu Prozessen anderer Spezialisten oder zu Entscheidungsprozessen auf höherer Ebene notwendig. Dazu wird das Schnittstellensymbol verwendet. Es steht für Prozesse, die der Professional nicht selber durchführt, auf deren Durchführung er aber angewiesen ist. Parallel zu jeder Schnittstelle wird die Tätigkeit dargestellt, die der Professional selbst in diesem Zusammenhang ausübt, wie „Beraten bei ...“, „Unterstützen bei ...“ oder „Informieren des ...“.

Alle Prozesse werden durch die Verwendung dieser Symbole klar und einfach strukturiert dargestellt und sind offen für die Übertragung in konkrete Transferprozesse.

## 1.2 Referenzprozesse und Teilprozesse

---

Die hier vorgestellten Referenzprozesse und ihre Teilprozesse stellen das Curriculum des IT Business Manager dar.

Ein Referenzprozess erhebt nicht den Anspruch eines Vorgehensmodells, sondern bildet beispielhaft den möglichen Arbeitsprozess und Verlauf eines Projekts auf Professional-Ebene ab.

Er bildet die Grundlage für Weiterbildungen und damit einen Qualitäts-, Niveau- und Komplexitätsmaßstab. Die zugehörigen Teilprozesse sind hier beispielhaft modelliert und stellen eine Möglichkeit der Durchführung dar. Einzelheiten zu den unverzichtbaren Prozessen und Kompetenzfeldern sind im Referenzprojekt festgelegt. Die Reihenfolge und die Inhalte der Teilprozesse sind abhängig vom jeweils auszuwählenden Transferprojekt und werden in diesem Zusammenhang festgelegt.

Die Darstellung der Prozesse erfolgt systematisch:

Jeder Prozess wird mithilfe von Ereignis-Prozess-Ketten dargestellt. Einem auslösenden Ereignis folgt eine Funktion, die wiederum ein oder mehrere Ereignisse als Ergebnis hat. Ereignisse und Funktionen können mit AND, OR oder XOR, den Konnektoren, verbunden sein.

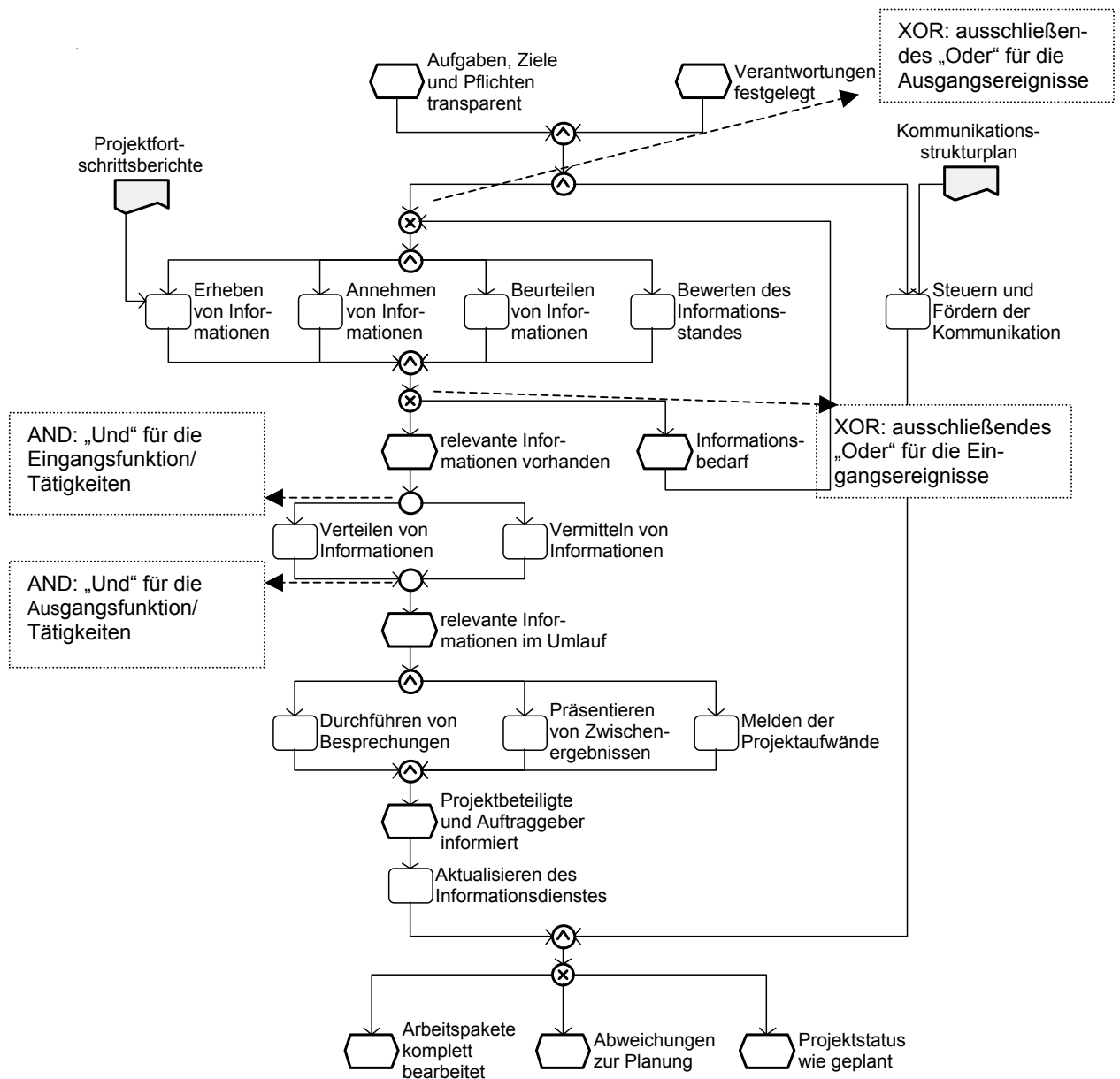


Abbildung 4: Beispielprozess (Teilprozess „Informieren über Verlauf“) mit unterschiedlicher Verwendung von Konnektoren.

Die Verbindung von Referenzprozess und Teilprozessen erfolgt über die Funktionen des Referenzprozesses:

Jede Funktion im Referenzprozess steht für einen Teilprozess.

Ereignisse, die dem jeweiligen Teilprozess direkt vor- oder nachgeordnet sind, sind Anfangs- und Endereignisse der jeweiligen Teilprozesse. Damit stellen die Teilprozesse die Funktionen des Referenzprozesses ausführlich dar und ein Hin- und Herbewegen zwischen Referenz- und Teilprozessen ist jederzeit problemlos möglich.



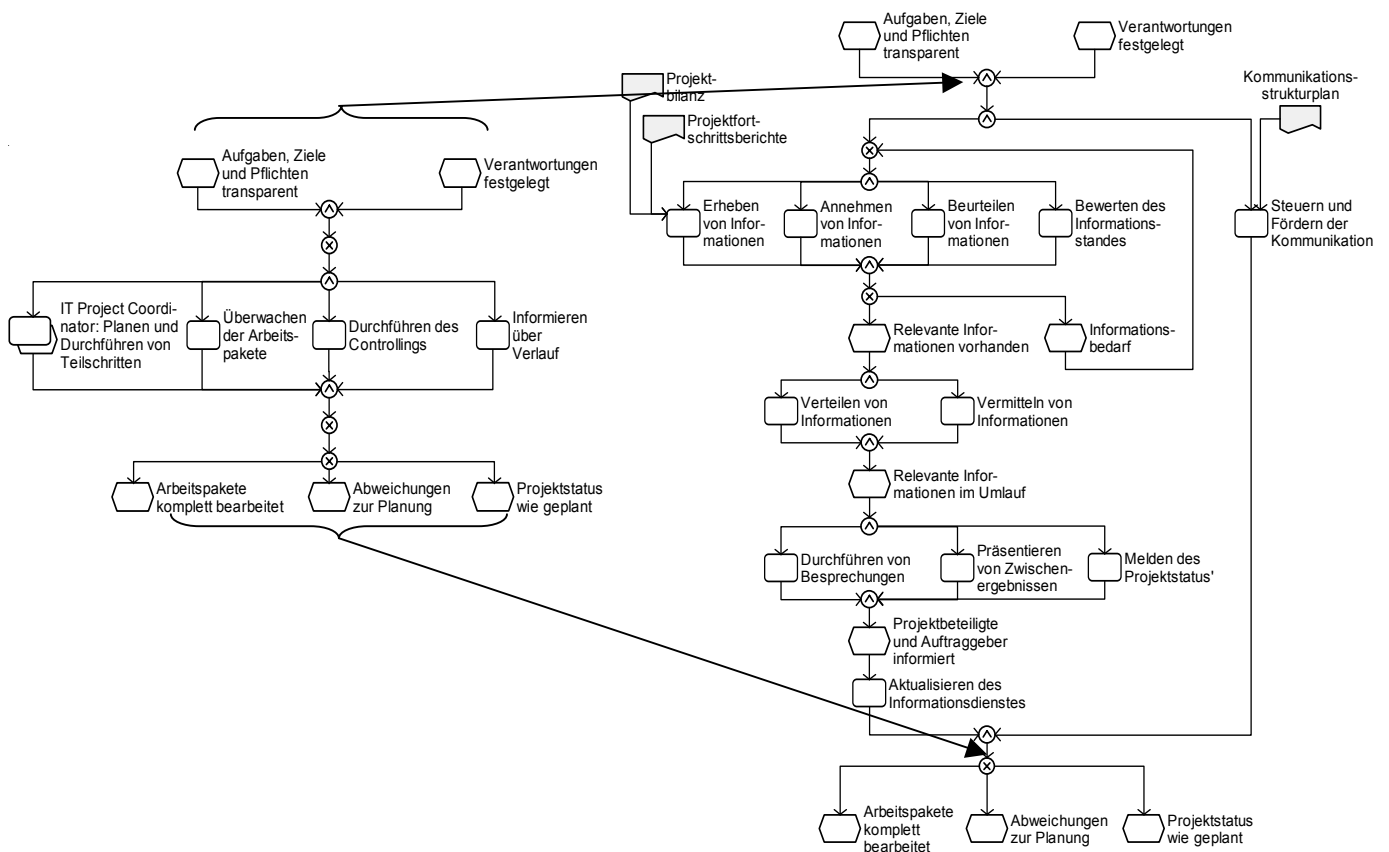


Abbildung 5: Ausschnitt aus dem Referenzprozess „Durchführung und Überwachung“ (links) und Teilprozess „Informieren über Verlauf“ (rechts).

Die Teilprozesse stellen so die wesentlichen Teile eines Projekts dar und lassen sich entsprechend auf Transferprojekte übertragen. Den Teilprozessen sind die jeweils wesentlichen Tätigkeiten und Kompetenzfelder zugeordnet.

Der Referenzprozess gibt den gesamten Anpassungsprozess auf hohem Abstraktionsniveau wieder und ermöglicht so einen Überblick.

Mit den Teilprozessen wird in den Referenzprozess hineingezoomt. Die Teilprozesse entsprechen damit in etwa der Abbildung von Arbeitsprozessen; sie stellen einen konkreten Tätigkeitsverlauf, einschließlich auslösendem Ereignis und Ergebnis, dar.

## 2 Das Profil: IT Business Manager (IT-Projektleiter/in)

---

IT Business Manager leiten selbstständig und eigenverantwortlich einmalige Vorhaben, die gekennzeichnet sind durch spezifische Ziele, durch zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzungen sowie durch eine projektspezifische Organisation.

Die Arbeit des IT Business Manager ist besonders stark verzahnt mit der des IT Project Coordinator und der des IT Business Consultant.

### 2.1 Tätigkeitsbeschreibung

---

IT Business Manager<sup>2</sup> sind qualifiziert, in Betrieben, die Produkte oder Dienstleistungen der Informations- und Kommunikationstechnologien herstellen, anbieten oder anwenden, einmalige Vorhaben, die gekennzeichnet sind durch spezifische Ziele, zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzungen sowie eine projektspezifische Organisation, in der Projekt- und Linienorganisation selbstständig und eigenverantwortlich zu leiten sowie Aufgaben der Mitarbeiterführung wahrzunehmen.

Sie üben die Aufgaben unter Berücksichtigung von Rechtsvorschriften sowie technischer und betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge und des Qualitätsmanagements aus.

Sie stellen sich dabei auf neue Technologien, wandelnde lokale und globale Marktverhältnisse sowie sich verändernde Methoden des Selbst- und Prozessmanagements flexibel ein und gestalten den technisch-organisatorischen Wandel unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Akzeptanz.

### 2.2 Profiltypische Arbeitsprozesse

---

Die im Folgenden beschriebenen Teilprozesse dokumentieren profiltypische Arbeitsprozesse des IT Business Manager. Das Beherrschen dieser Arbeitsprozesse in Verbindung mit den Kompetenzen in den jeweiligen Kompetenzfeldern und der Berufserfahrung bildet – neben der Fähigkeit, die dem IT Business Manager als operativem Professional zugeordneten Linienaufgaben wahrzunehmen – die Grundlage für die berufliche Handlungskompetenz.

In den Verantwortungsbereich des IT Business Manager fallen folgende Aufgabenkreise:

1. Beraten von Kunden, Mitarbeiten an der Erstellung von Angeboten
2. Einrichten von neuen und Optimieren von bestehenden Leistungsprozessen
3. Einrichten einer projektspezifischen Organisation, Rekrutieren des Projektpersonals sowie Auswählen der Arbeitsmittel; Festlegen von Standards und Konventionen
4. Strukturieren des Projektablaufs, Auswählen und Anpassen eines projektspezifischen Vorgehensmodells, Erstellen und verantwortliches Umsetzen von Plänen, insbesondere Projekt-, Kosten- und Einsatzmittelpäne
5. Erstellen und Fortschreiben der Personaleinsatz- sowie Sach- und Finanzmittelplanung; Beauftragen, Verfolgen und Abnehmen von Arbeitspaketen sowie Überwachen und Steuern des Projektablaufs unter Berücksichtigung von Prioritäten; Wahrnehmen der

---

<sup>2</sup> Kapitel 2.1 bis 2.6 basieren auf der Verordnung über die berufliche Fortbildung im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik (IT-Fortbildungsverordnung vom 3.Mai 2002 (BGBl. I S. 1547) geändert durch Verordnung vom 29.Juli 2002 (BGBl. S. 2904)).

Aufgaben des Konfigurations- und Change Managements, Durchführen der Qualitätssicherung, Erkennen und Begrenzen von Risiken

6. Durchführen von Projektnachkalkulationen, Erstellen von Abschlussberichten, Auflösen der Projektorganisation unter Berücksichtigung der Interessen der Projektmitarbeiter
7. Pflegen des Kundenkontakts, Präsentieren der Projektergebnisse gegenüber dem Kunden und den verschiedenen Mitarbeitergruppen beim Kunden, Sichern der Akzeptanz des Projektes beziehungsweise seiner Ergebnisse
8. Planen und Zusammenstellen des Projektteams, Führen und Motivieren der Mitarbeiter, Fördern der Kooperation und Kommunikation, Beteiligen der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen; Anwenden von Konfliktlösungsstrategien, Mitwirken bei Stellenbesetzungen und laufenden Beurteilungen
9. Planen des Personalbedarfs und der Mitarbeiterentwicklung, Feststellen des Qualifizierungsbedarfs sowie Einleiten und Unterstützen von Qualifizierungsaktivitäten; Planen und Leiten der Ausbildung

## 2.3 Profilprägende Kompetenzfelder

---

Die Beherrschung der profiltypischen Arbeitsprozesse setzt Kompetenzen unterschiedlicher Reichweite in den nachstehend aufgeführten beruflichen Kompetenzfeldern<sup>3</sup> voraus. Den Kompetenzfeldern sind Wissen und Fähigkeiten sowie typische Methoden und Werkzeuge unterschiedlicher Breite und Tiefe zugeordnet.<sup>4</sup>

Die operativen Professionals sind Führungskräfte auf mittleren Ebenen mit Verantwortung für Personal und Budget. Vor IT-spezifischem Hintergrund leiten sie Projekte und Abteilungen. Die Ausrichtung kann dabei eher technisch (IT Systems Manager), eher organisatorisch (IT Business Manager), eher beratend (IT Business Consultant) oder eher kaufmännisch (IT Marketing Manager) sein.

Folgende Kompetenzen sind Bestandteil der Qualifizierung bei allen vier operativen Professionals, allerdings in unterschiedlicher Ausprägung:

- betriebliche IT-Prozesse
- soziale Kompetenzen im Rahmen der Mitarbeiterführung
- Personalmanagement
- Selbstmanagement (eigene Ressourcen und Ziele bestimmen, Stärken/Schwächen reflektieren, Selbstmotivation, Zeitmanagement)
- Bereiche und Grundbegriffe der Betriebswirtschaft
- Grundlagen des Projektmanagements (Aufgaben, Elemente, Prozesse) und systemisches Denken
- Unternehmens- und Projektorganisation
- Informations- und Berichtswesen
- sichere fremdsprachliche Kommunikation (englisch)
- IT-Unterstützung im Projekt

Im Rahmen des letzten Punkts bedient sich der IT Business Manager einer Reihe von Tools, die im Weiteren bei der Darstellung der Teilprozesse nicht mehr einzeln aufgeführt werden:

---

<sup>3</sup> Die Kompetenzfelder werden in der nachfolgenden Auflistung jeweils durch ein zusammenfassendes Stichwort benannt. Da die Weiterbildung zum Professional auf die erfolgreiche Bewältigung zunehmend offener beruflicher Handlungssituationen sowie ganzheitlichen Kompetenzerwerb abzielt, bildet der Kompetenzerwerb einen integralen Bestandteil der Arbeits- und Weiterbildungsprozesse und lässt sich nur im Zusammenhang mit diesen operationalisieren.

<sup>4</sup> Für eine detaillierte Erläuterung und Darstellung von Kompetenzbegriffen in diesem Zusammenhang sei u. a. auf die „Competence Baseline“ der International Project Management Association verwiesen.

- Textverarbeitungs-, Tabellenkalkulationssoftware (i. e. typische Arbeitsplatzsoftware)
- Kommunikationssoftware (von E-Mail bis Groupware-Lösungen)
- Präsentationssoftware
- Projektmanagementsoftware (z. B. für Planung und Steuerung, Kostenkontrolle, Risikoanalyse ...)
- Controlling-Software und ggf. Management-Informationssysteme für das Reporting
- Tools zum Konfigurations- sowie zum Dokumentenmanagement

Für das Profil des IT Business Manager sind stark ausgeprägte Kompetenzen in den Bereichen Projektmanagement und Organisation erforderlich. Darüber hinaus sind folgende Kompetenzfelder von besonderer Bedeutung:

- Planungskompetenz
- Qualitätssicherung
- Risikomanagement
- Dokumentationsmanagement
- Kommunikation und Verhandlung
- Konflikt- und Krisenmanagement
- Organisation und Delegation
- Teamführung und -motivation
- Lösungs- und Ergebnisorientierung unter Berücksichtigung von festen Rahmenbedingungen

Das in den Teilprozessen bei den Kompetenzfeldern aufgeführte Wissen beschreibt den Hintergrund, vor dem der IT Business Manager seine spezifischen Aufgaben erfüllt. Die im IT-Weiterbildungssystem integrierte arbeitsprozessorientierte Weiterbildung hebt die Bedeutung von Handlungs- und Gestaltungskompetenz hervor. In diesem Sinne sind die unter den Kompetenzfeldern aufgeführten Fähigkeiten zentral für das Verständnis der zur Ausführung des jeweiligen Teilprozesses nötigen Kompetenzen.

## 2.4 Nachweis der beruflichen Qualifikation

---

Die Weiterbildungsabschlüsse für die operativen und strategischen Professionals sind nach dem Berufsbildungsgesetz (§ 46 Abs. 2) als bundeseinheitliche Rechtsverordnung staatlich geregelt. Die Weiterbildung wird mit einer Prüfung vor einem Prüfungsausschuss der IHK abgeschlossen und führt zum Abschluss „Geprüfter IT-Projektleiter/Geprüfte IT-Projektleiterin“ (Certified IT Business Manager).

Durch die Vergabe von Credit Points für Prüfungsleistungen soll die europaweite Anerkennung und die Vergleichbarkeit mit Hochschulabschlüssen unterstützt werden.

## 2.5 Qualifikationserfordernisse

---

Zur Prüfung der operativen Professionals ist zuzulassen, wer Folgendes nachweist:

1. eine mit Erfolg abgelegte Abschlussprüfung in einem anerkannten Ausbildungsberuf, der dem Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik zugeordnet werden kann, und danach eine mindestens zweijährige Berufspraxis *oder*
2. eine mit Erfolg abgelegte Abschlussprüfung in einem sonstigen anerkannten Ausbildungsberuf und danach eine mindestens dreijährige Berufspraxis *oder*
3. eine mindestens sechsjährige Berufspraxis

Die Berufspraxis gemäß Absatz 1 muss inhaltlich wesentliche Bezüge zu den in der Verordnung genannten Aufgaben haben und die Qualifikation eines zertifizierten IT-Spezialisten gemäß der Vereinbarung über die Spezialistenprofile oder eine nach Breite und Tiefe entsprechende Qualifikation beinhalten.

Abweichend von Absatz 1 kann zur Prüfung auch zugelassen werden, wer durch Vorlage von Zeugnissen oder auf andere Weise glaubhaft macht, dass er Qualifikationen erworben hat, die die Zulassung zur Prüfung rechtfertigen.

## 2.6 Einordnung ins System und Karrierepfade

---

Das neue IT-Weiterbildungssystem gibt auf der Basis der vier IT-Ausbildungsberufe drei Ebenen für die Weiterqualifizierung vor: Spezialisten, operative und strategische Professionals. Die Abgrenzung zwischen den Ebenen der Spezialisten einerseits und der operativen Professionals andererseits lässt sich wie folgt beschreiben<sup>5</sup>:

Der Spezialist handelt in seinem Spezialgebiet selbstständig, erarbeitet Lösungen in seinem Spezialgebiet, plant und führt kleine Projekte, vertritt sein Team beim Kunden und verantwortet die Wirtschaftlichkeit seiner Lösungen.

Der operative Professional plant neue System- und Softwarearchitekturen, konzipiert und evaluiert neue Lösungen, plant oder führt komplexe Projekte, verantwortet Kunden und hat Einfluss auf langfristige Investitionen.

Die operativen Professionals (IT Systems Manager, IT Business Manager, IT Business Consultant, IT Economist) gestalten Geschäftsprozesse in den Bereichen Entwicklung, Organisation, Beratung sowie Marketing und führen Mitarbeiter.

Die oberste Stufe im IT-Weiterbildungssystem bilden die strategischen Professionals, die IT-Geschäftsfelder eines Unternehmens am Markt positionieren, entsprechend fortentwickeln sowie strategische Allianzen und Partnerschaften schließen. Die Prüfungsverordnung sieht die Möglichkeit einer Höherqualifizierung zum IT Technical Engineer und IT Business Engineer für zertifizierte operative Professionals ausdrücklich vor.

Der IT Business Manager ist auf der Ebene der operativen Professionals angesiedelt. Dies kann in der Praxis zu verschiedenen Ausprägungen bzw. Niveaustufen führen. Die Abstufungen dienen bei vielen Unternehmen zur Beschreibung einer gestuften firmeninternen Laufbahn, z. B. Projektleiter, Project Manager, Senior Project Manager, Program Manager, Principal. Für welche Rolle oder Laufbahnstufe in Form der arbeitsprozessorientierten Weiterbildung qualifiziert werden soll, hängt sowohl vom Vorwissen des Lernenden als auch von Komplexität und Umfang des gewählten Transferprojekts ab.

In der Beschreibung des Profils und der assoziierten Tätigkeiten wird nicht auf die unterschiedlichen Stufen eingegangen. Es werden die Arbeitsprozesse eines idealisierten IT Business Manager beschrieben, der sich sowohl fachlich als auch methodisch „breit“ qualifizieren soll. Fachliche Einschränkungen oder Vertiefungen sind *in Absprache mit der prüfenden Kammer*<sup>6</sup> bei der Festlegung des Transferprojekts vorzunehmen.

Unter den Spezialistenprofilen finden sich vor allen Dingen beim IT Project Coordinator zahlreiche Parallelen zu den Tätigkeiten des IT Business Manager. IT Project Coordinator steuern und überwachen die Anforderungen, Rahmenbedingungen und Verläufe von IT-Projekten, die einen überschaubaren Zeitraum oder eine begrenzte Personalkapazität (üblicherweise bis ca. 6 Personen) haben. Sie stellen die Entwicklung der vom Auftraggeber gewünschten Produkte und Dienstleistungen im vorgegebenen Ressourcenrahmen sicher.

Der IT Project Coordinator besitzt deutlich geringere Personal- und Budgetverantwortung. Der IT Business Manager kann mit wesentlich größeren Projekten bzw. multiplen Projektlei-

---

<sup>5</sup> Vgl. dazu: E. Edelhoff/M. Reese, *Funktion und Qualifikation der IT-Professionals*. In: W. Mattauch/Dr. J. Caumanns (Hrsg.), *Innovationen der IT-Weiterbildung*, Bertelsmann Verlag, 2003.

<sup>6</sup> Siehe § 4 der Verordnung über die berufliche Fortbildung im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik (IT-Fortbildungsverordnung vom 3. Mai 2002, BGBl. I S. 1547), geändert durch Verordnung vom 29. Juli 2002 (BGBl. S. 2904).

tungen betraut werden und wahrt darüber hinaus die Kontinuität des Projektgeschäfts (z. B. Kundenberatung, Erstellen von Projekt-, Kosten- und Einsatzmittelpänen, Festlegen von Standards und Konventionen, Mitwirken bei der Personaleinstellung, Planen der Mitarbeiterentwicklung).

Für die Abgrenzung zwischen IT Project Coordinator und IT Business Manager sowie die Zuordnung zu Niveaustufen ist die Komplexität der betreuten Projekte ein wesentliches Kriterium. Diese ergibt sich aus der Anzahl (abhängiger) Teilsysteme/-projekte, der Dauer der Projektphasen und dem Umfang der zu erreichenden Projektziele sowie aus der Anzahl zu koordinierender Projektbeteiligter.

Bei einer Herkunft aus den Spezialistenprofilen steht insbesondere die Gruppe der Koordinatoren dem IT Business Manager nah. Im Prinzip ist jedem Spezialisten, der im Laufe seiner beruflichen Entwicklung projektbezogen arbeitet und dabei Aufgaben des Projektmanagements kennen gelernt hat, eine Qualifikation zum IT Business Manager möglich.

Möglicherweise arbeitet der IT Business Manager eng mit dem IT Business Consultant zusammen (siehe dessen Referenzprozess „IT-Beratungsprojekt“). Diese Zusammenarbeit ist gekennzeichnet zum einen durch die Unterstützung des IT Business Manager bei der Ausarbeitung von Projektskizzen zur Vorkalkulation im Rahmen von Akquisitionsaktivitäten des IT Business Consultant, zum anderen durch die Übernahme der eigentlichen Projektmanagementaufgaben, die dem IT Business Consultant eine Konzentration auf die fachlichen Aufgaben seiner Beratertätigkeit gestatten. Der IT Business Manager beobachtet das Projekt in Zusammenarbeit mit dem IT Business Consultant eher in Hinblick auf die interne Umsetzung, der IT Business Consultant eher in Bezug zum Kunden.

### 3 Referenzprozesse

---

Der Referenzprozess gibt die jeweiligen Abläufe auf hohem Abstraktionsniveau wieder und ermöglicht so einen Überblick.

Mit den Teilprozessen wird in den Referenzprozess hineingezoomt. Die Teilprozesse entsprechen damit in etwa der Abbildung von Arbeitsprozessen; sie stellen einen konkreten Tätigkeitsverlauf, einschließlich auslösendem Ereignis und Ergebnis, dar.

Die zur Durchführung der Teilprozesse notwendigen Tätigkeiten und Kompetenzfelder werden jeweils in einem separaten Abschnitt aufgelistet.

#### Die Referenzprozesse des IT Business Manager

Die Kerntätigkeiten des IT Business Manager sind durch drei Referenzprozesse gekennzeichnet:

1. operative Planung
2. Durchführung und Überwachung
3. Geschäftsperiode

Der IT Business Manager wickelt zum einen selbstständig Projekte ab. Vor allem jedoch organisiert, betreut und koordiniert er mehrere Projekte, für deren Abwicklung er Aufgaben an den IT Project Coordinator delegiert (siehe Anmerkung im Abschnitt 2.6 „Einordnung ins System und Karrierepfade“). Aufgaben zum Mehrprojektmanagement beschränken sich tendenziell auf das Abstimmen von Ressourcen und Terminen zwischen unterschiedlichen Projekten. Aufgaben wie das Betreuen von Projektportfolios und projektübergreifenden Organisationen, Personal- und Einsatzmittelpools etc. gehören eher zum strategischen Aufgabenkreis und sind hier nicht gemeint.

Die operative Planung als erster Referenzprozess des IT Business Manager besteht – kurz zusammengefasst – aus folgenden Teilen:

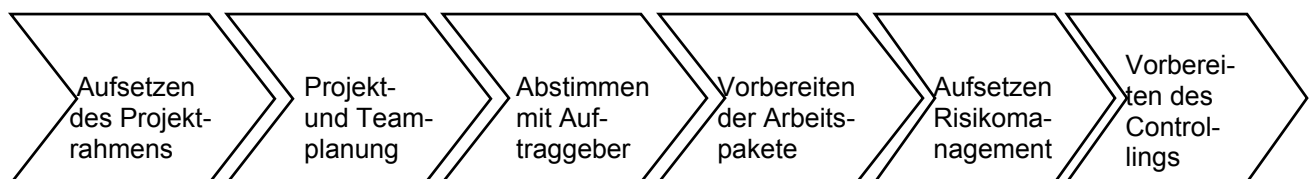


Abbildung 6: Zusammenfassung des Referenzprozesses „Operative Planung“.

Der zweite Referenzprozess (Durchführung und Überwachung) lässt sich grob wie folgt darstellen:

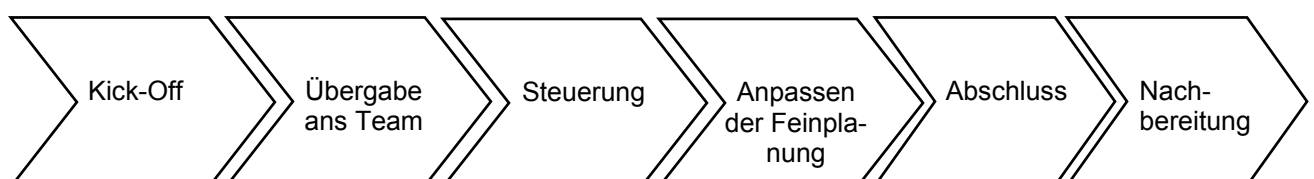


Abbildung 7: Zusammenfassung des Referenzprozesses „Durchführung und Überwachung“.

Die strategische Planung ist der operativen Planung vorausgegangen: Es besteht Klarheit über Auftrag und Produkt(e), die Budget- und Ressourcenplanung liegt vor und der Projektrahmen ist abgeklärt. Für die strategische Planung trägt der strategische Professional (ggf. auch die Geschäftsführung) die Verantwortung.

Die Aufgaben des IT Business Manager im Rahmen dieser Prozesse sind folgende:

- operative IT-Planungsaufgaben;
- Umsetzung der IT-Planungen (organisatorischer, personeller und technischer Aufbau der IT)
- Planung, Beantragung und Kontrolle der IT-Personal- und Sachmittelbudgets
- Management-Software-Beschaffung
- Unterstützung beim Betrieb der Anwendungen
- Mitwirkung beim Abschluss von Verträgen mit Auftragnehmern
- Leitung der Projektteams
- Koordination der Leistungen innerhalb der jeweiligen Projektorganisation
- Verantwortung für die sachgerechte Operationalisierung und Umsetzung der Projektziele

Der dritte Referenzprozess „Geschäftsperiode“ trägt der Tatsache Rechnung, dass auf der Ebene der operativen Professionals neben den Projektmanagementaufgaben auch Linienaufgaben zu bewältigen sind. Diese lassen sich am besten im Ablauf der Geschäftsperiode veranschaulichen, denn der kaufmännische Blick wird nicht primär durch die einzelnen Projektvorhaben bestimmt, sondern durch das „Periodenfenster“. Der Referenzprozess „Geschäftsperiode“ kommt bei allen vier operativen Professional-Profilen vor und signalisiert den Übergang von der Spezialistenebene zur Professional-Ebene.

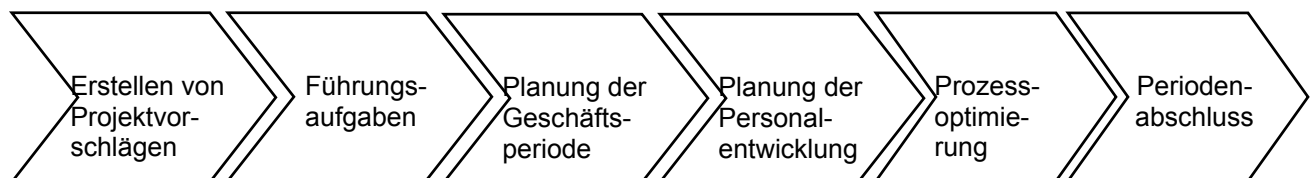


Abbildung 8: Zusammenfassung des Referenzprozesses „Geschäftsperiode“.

### Praxisprojekt

Die im Folgenden beschriebenen Referenzprozesse gehen zurück auf (Teil-)Projekte aus dem Geschäftsbetrieb eines erfolgreichen, als Arbeitsgemeinschaft gegründeten Unternehmens, dessen Geschäftszweck in der Entwicklung, Wartung und Weiterentwicklung eines umfangreichen Anwendungspakets zur Unterstützung von fachlichen und administrativen Vorgängen bei Projektumsetzungen besteht.

Ausgehend vom Projektmanagement zu einer Vielzahl von (Entwicklungs- und Beratungs-) Projekten wurde für die Ausarbeitung der Referenzprozesse des IT Business Manager ein Dokument erstellt, das diese Erfahrungen zusammenfasst und widerspiegelt. Diese Ausführungen stellen den Praxisbezug der hier dargestellten Teilprozesse her und sind im Anhang aufgeführt, da sich infolge der zusammenfassenden Darstellung von Erfahrungen und der Anzahl der einbezogenen Praxisprojekte kein direkter Bezug zu einzelnen Teilprozessen herstellen ließ.

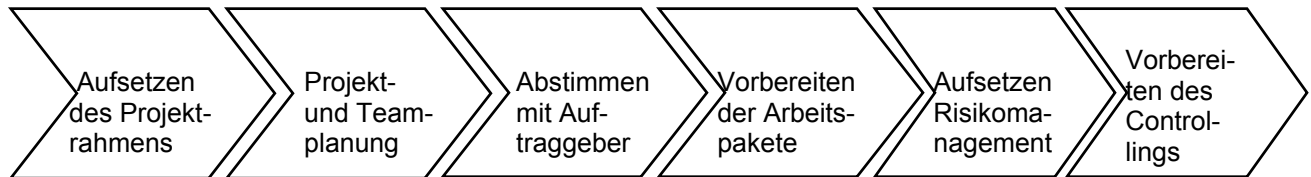


### 3.1 Referenzprozess Planung

---

Gegenstand des Referenzprozesses Planung ist die Erarbeitung eines Plans zur fachlichen und technischen Umsetzung der Ziele aus der strategischen Planung oder einem Projektauftrag. Die operative Planung besteht im Groben aus der Durchführung von Ist- und Bedarfserhebungen, Planung der Aufwendungen, Erarbeitung von fach- und umsetzungsbezogenen Projektstrukturen, Erarbeitung von Aufwandseinschätzungen, Personal- und Mittelplanungen und Erstellung von Stufenplänen sowie letztlich der Abstimmung dieser Pläne mit dem Auftraggeber.

Ein erster Überblick über die Schritte wurde bereits mit Abbildung 6 gegeben:



Diese Prozesse werden im Folgenden ausführlich dargestellt.

### 3.1.1 Planung

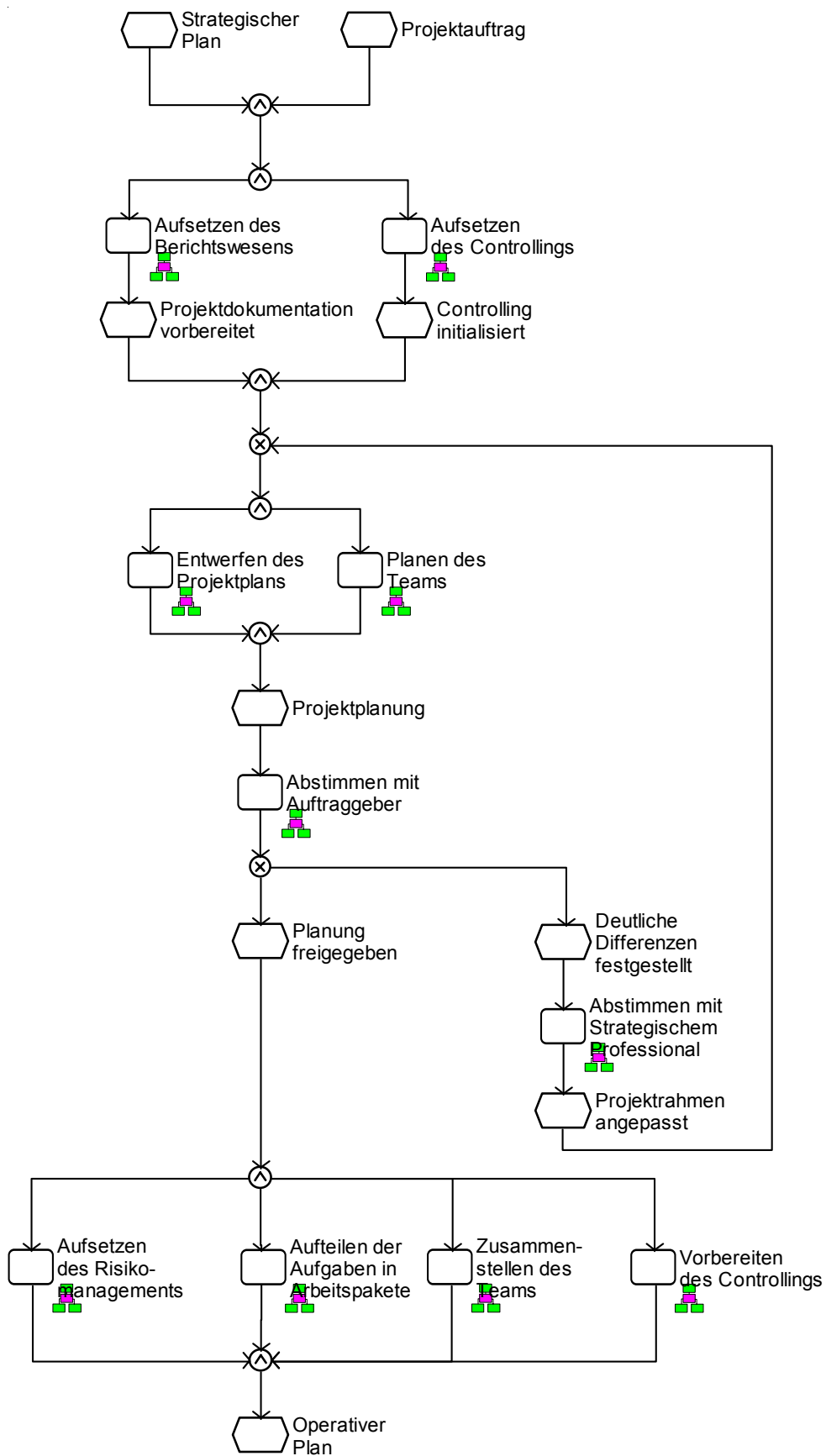


Abbildung 9: Referenzprozess „Operative Planung“.

Nicht in jedem Projekt wird jeder Teilprozess den gleichen Umfang und die gleiche Komplexität haben; insbesondere hängt das Ausmaß der Kooperation zwischen dem IT Business Manager und dem IT Business Consultant oder IT Project Coordinator sehr vom Umfang und den Spezifika der Umsetzung ab.

Theoretisch, leider nicht immer in der Praxis, ist der operativen Planung eine strategische Planung vorausgegangen, in deren Rahmen generelle Vorgaben zu Produkten bzw. Dienstleistungen, Vorgehensmodellen, Projektstrukturen, Budgets etc. getroffen wurden, auf die der IT Business Manager als operativer Professional aufsetzt. Der Projektauftrag, der den Ausgangspunkt dieses Referenzprozesses bildet, gilt – im Sinne dieser Darstellung – als geklärt. (Auch dies ist in der Praxis leider nicht immer gegeben. Eine präzise, den systemischen Kontext erfassende Auftragsklärung beeinflusst in *entscheidendem* Ausmaß Ablauf und Erfolg der Umsetzung.) Für die Klärung und Verhandlung des Auftrags ist i. A. der IT Business Consultant oder ein strategischer Professional verantwortlich, sie kann aber u. U. bei entsprechender Erfahrung und Klarheit des Auftragsrahmens und -ziels auch durch den IT Business Manager allein erfolgen. Kommt es im Rahmen der Angebotsverhandlung zu einer individuellen Vorkalkulation, so ist der IT Business Manager daran üblicherweise durch das Ausarbeiten eines Projektvorschlags beteiligt, wobei insbesondere sein Kenntnisstand über vorhandene Ressourcen in die Ausarbeitung eines Zeitplans eingeht.

Die Planung orientiert sich nun entweder an dem der Angebotsverhandlung zugrunde liegenden Projektvorschlag oder setzt neu auf. Zur Planung gehört auch, den organisatorischen Rahmen der jeweiligen Umsetzung festzulegen. Dazu gehört insbesondere auch, bereits zu Projektbeginn Rollen und Kompetenzen an der Projektsteuerung Beteiligter klar zu beschreiben und festzulegen. Auch dies ist eine in der Praxis häufig anzutreffende Schwachstelle. Der IT Business Manager trägt mit seiner Stellung an der Schnittstelle zwischen Umsetzung und Auftraggebern/Projektorganisation eine besondere Verantwortung für das Marketing der Umsetzungen („Projektmarketing“). Dazu gehören nicht nur Informationspflichten, sondern auch das Entwickeln und Umsetzen von Maßnahmen zur Akzeptanzgewinnung für die angestrebten Ziele der Umsetzung.

### **3.1.2 Prozesskompass: Operative Planung**

Die Teilprozesse dieses Referenzprozesses sind:

1. Aufsetzen des Berichtwesens
2. Aufsetzen des Controllings
3. Entwerfen des Projektplans
4. Planen des Teams
5. Abstimmen mit Auftraggeber
6. Abstimmen mit strategischem Professional
7. Aufsetzen des Risikomanagements
8. Aufteilen der Aufgaben in Arbeitspakete
9. Zusammenstellen des Teams
10. Vorbereiten des Controllings

### 3.1.2.1 Aufsetzen des Berichtswesens

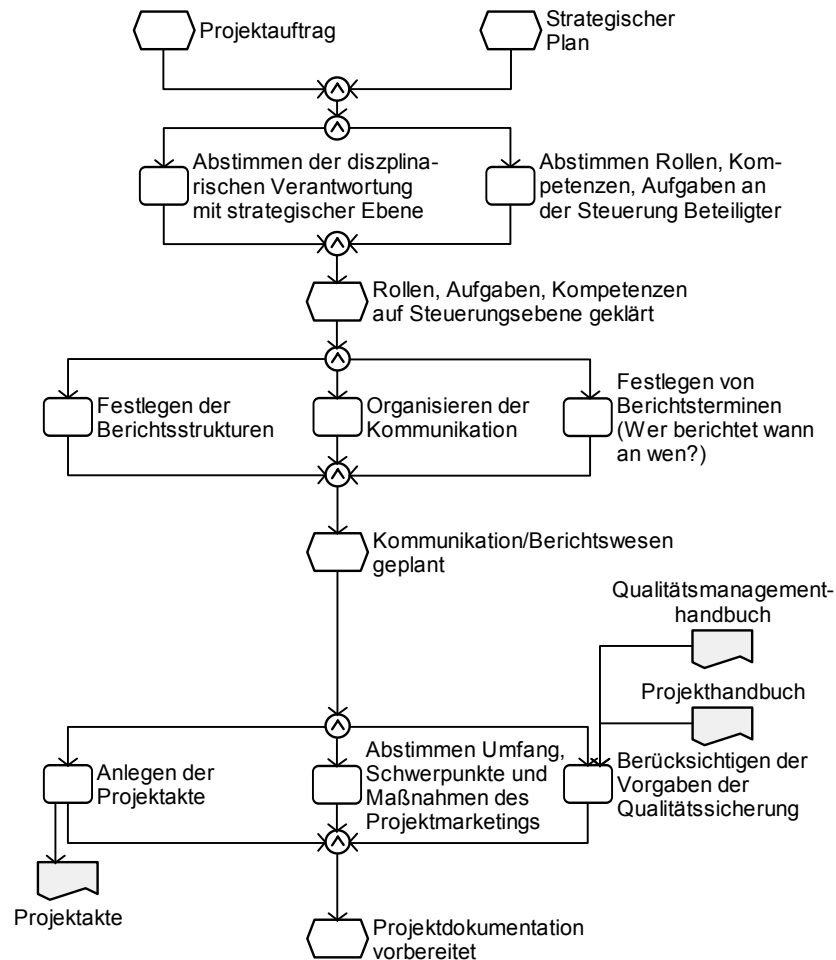


Abbildung 10: Teilprozess „Aufsetzen des Berichtswesens“.

#### 3.1.2.1.1 Tätigkeiten: Aufsetzen des Berichtswesens

Klar definierte, transparente Rollen, Aufgaben und Befugnisse aller an der Projektsteuerung beteiligter Personen sind ein entscheidender Faktor für den Projekterfolg.

Im Rahmen des Berichtswesens sind je nach Entwicklungsverlauf und Vertragsvereinbarungen die im Projektplan festgelegten Berichte zu erstellen. Der IT Business Manager ist hierbei verantwortlich für

- das Festlegen von Berichtsstrukturen und Berichtsterminen
- das Organisieren der Kommunikation
- das Abstimmen von Umfang, Schwerpunkten und Maßnahmen für ein erfolgreiches Projektmarketing
- das Anlegen der Projektakte

Er bereitet die Projektdokumentation unter Berücksichtigung der Vorgaben der Qualitätssicherung vor. Das Festlegen der Berichtsstrukturen erfolgt üblicherweise in Absprache mit dem Auftraggeber. Weitere Aktivitäten in Bezug auf das Berichtswesen kann der IT Business Manager an den IT Project Coordinator (z. B. Führen einer Projektakte) oder an den QS-Verantwortlichen sowie weitere Projektmitarbeiter delegieren.

### **3.1.2.1.2 Kompetenzfelder: Aufsetzen des Berichtswesens**

#### *Fähigkeiten*

- mit formellen und informellen Hierarchien umgehen können
- aus Projektstruktur und Vertragsbeziehungen der Projektpartner geeignete Berichtsstrukturen ableiten können
- Dokumentationsstandards des verwendeten Vorgehensmodells berücksichtigen und implementieren können
- Mitteilungsebenen erfassen und projektspezifisch in Kommunikations- und Berichtsstrukturen berücksichtigen können;
- vertraglich relevante Zusammenhänge bei Aufsetzen berücksichtigen können
- Vorgaben der/Schnittstellen zum Qualitäts- und Änderungsmanagement berücksichtigen können

#### *Wissen*

- Dokumentenmanagement
- Qualitätssicherung, -management
- Datenschutz, -sicherheit
- Normen und Standards zur Projekt- und Prozessdokumentation
- zeit- und ergebnisorientierte Berichterstattung
- Projektinformationsmanagement (Identifikation, Kennzeichnung, Verteilung und Verwaltung von Projektinformationen/-dokumenten)
- Elemente der Vertragsgestaltung, Vertragsbeziehungen im Projekt
- Dokumentationspflichten zur Wahrung der Rechtssicherheit bei Vertragsabwicklung

#### *Methoden*

- Kommunikationspläne

### 3.1.2.2 Aufsetzen des Controllings

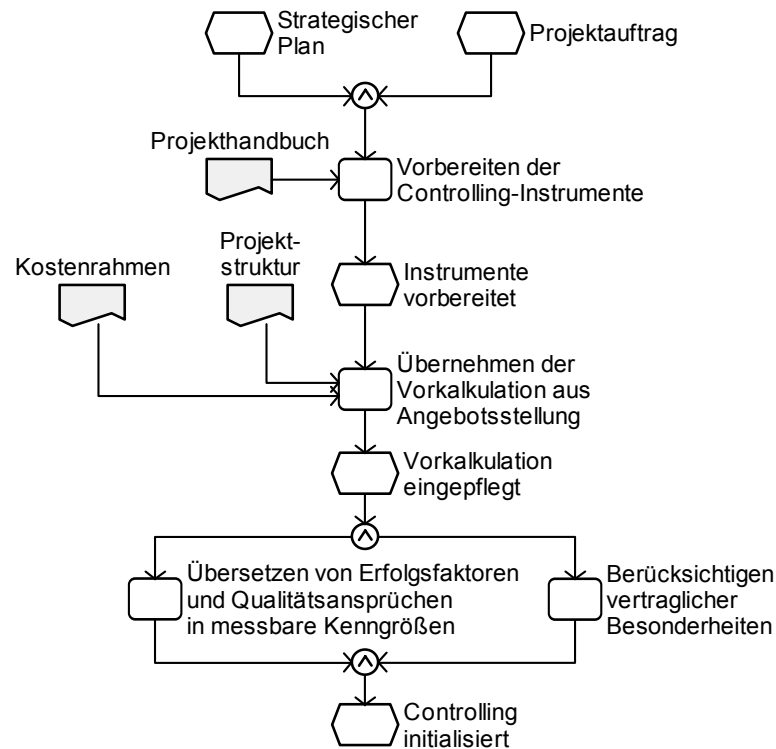


Abbildung 11: Teilprozess „Aufsetzen des Controllings“.

In diesem Teilprozess geht es um das Umsetzen als vorhanden angenommenen Controlling-Infrastrukturen und Serviceangebote entsprechender Fachabteilungen auf die jeweilige (Projekt-)Situation.

#### 3.1.2.2.1 Tätigkeiten: Aufsetzen des Controllings

In diesem Teilprozess wird das Projektcontrolling initialisiert. Dies geschieht nach der vertraglichen Absicherung des Auftrags und vor der eigentlichen Projektplanung. Die Auswahl der möglichen Controlling-Instrumente ist üblicherweise durch interne bzw. strategische Vorgaben begrenzt. Zu Projektbeginn muss nun dafür Sorge getragen werden, dass die zur Verwendung kommenden Instrumente einsatzbereit, korrekt parametrisiert und entsprechende Arbeitsbereiche eingerichtet sind.

Der IT Business Manager kümmert sich dabei um

- das Vorbereiten der Controlling-Instrumente
- die Übernahme der Vorkalkulation aus der Angebotserstellung
- das Übersetzen von Erfolgsfaktoren und Qualitätsansprüchen in messbare Kenngrößen
- das Berücksichtigen vertraglicher Besonderheiten (z. B. Terminvorgaben, Pennalen, Gewährleistungspflichten auf (Teil-)Leistungen)

Weitere Controlling-Aktivitäten in der Planungsphase fallen nach der Freigabe der Projektplanung an und werden im Teilprozess „Vorbereiten des Controllings“ beschrieben.

### **3.1.2.2.2 Kompetenzfelder: Aufsetzen des Controllings**

#### *Fähigkeiten*

- Qualitäts-, Erfolgs-, Misserfolgsriterien sowie strategische Vorgaben in messbare Kenngrößen übersetzen können
- Beurteilungskriterien für Projekterfolg(e) ableiten können
- Auswahl der Controlling-Instrumente abstimmen und mit diesen operieren können
- Schnittstellen zum betrieblichen Rechnungswesen und zu externen Beteiligten koordinieren können
- vertragliche Risiken und Besonderheiten beim Aufsetzen des Controllings berücksichtigen können
- Vorgaben der/Schnittstellen zum Qualitäts- und Risikomanagement berücksichtigen können

#### *Wissen*

- Zielgrößen und Kennzahlen im Projektmanagement
- Aufgaben und Organisation des Projektcontrolling
- Projektkostenrechnung
- Instrumente des Projektcontrolling
- Ressourcen- und Kostencontrolling
- Vorgehensmodelle, Normen zum Projektmanagement
- Elemente der Vertragsgestaltung



### 3.1.2.3 Entwerfen des Projektplans

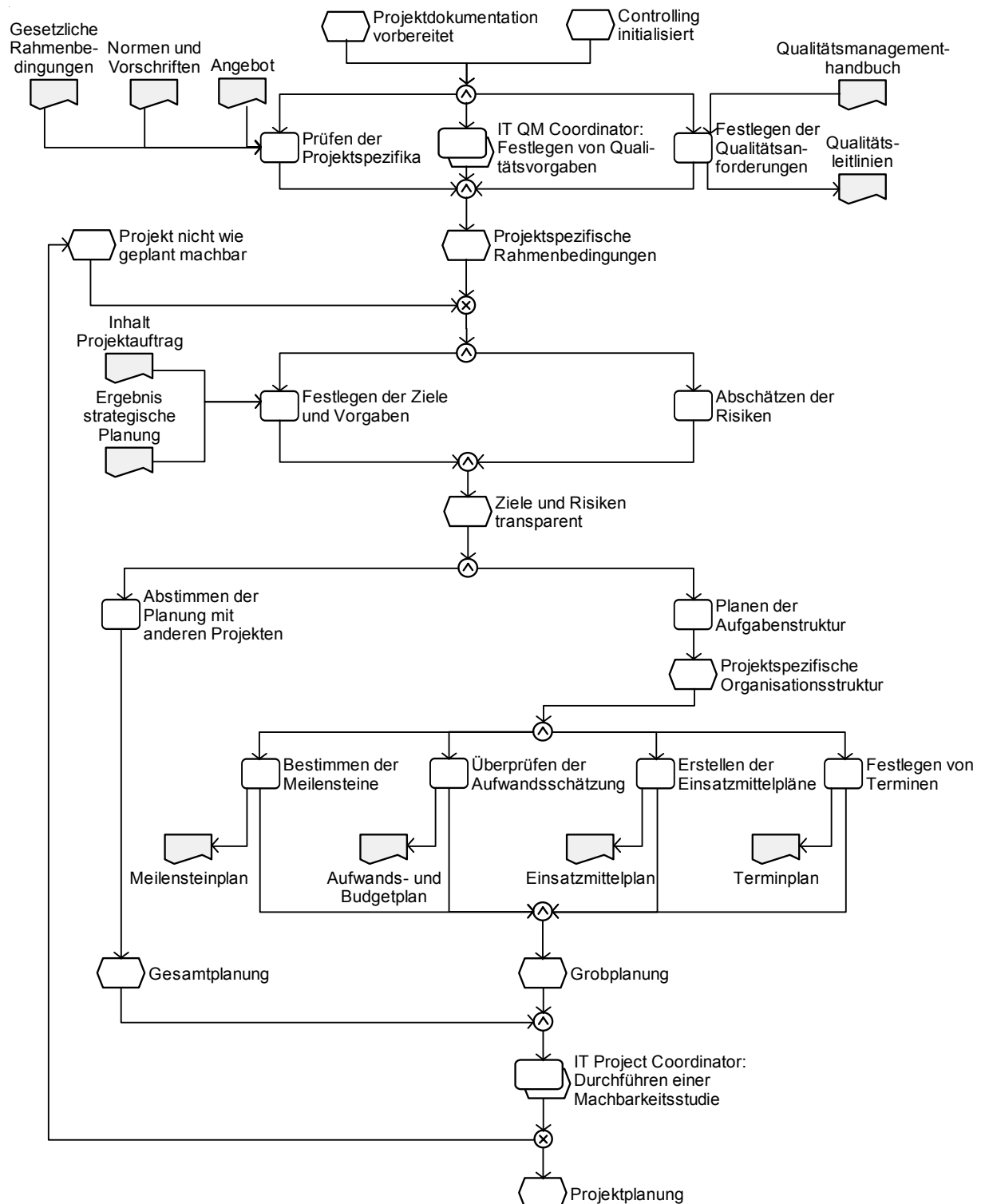


Abbildung 12: Teilprozess „Entwerfen des Projektplans“.

#### 3.1.2.3.1 Tätigkeiten: Entwerfen des Projektplans

In diesem Teilprozess arbeitet der IT Business Manager u. a. mit dem IT Quality Management Coordinator (bei der Festlegung der Qualitätsvorgaben) und mit dem IT Project Coordinator (der die Machbarkeitsstudie durchführt) zusammen.

Zwei zentrale Faktoren für eine erfolgreiche Projektplanung – die Festlegung angemessener Qualitätsvorgaben und das vorausschauende Abschätzen von Risiken – stehen am Beginn der Aktivitäten dieses Teilprozesses und haben auf die Planung von Terminen und bereitzustellender Ressourcen einen wesentlichen Einfluss.

Bei komplexen Projekten wird der IT Business Manager den IT Project Coordinator beauftragen, eine Machbarkeitsstudie durchzuführen, bei entsprechend geringem Umfang der Projektaktivitäten oder im Fall der Abwicklung eines Standardprojekts reduziert sich diese Tätigkeit auf das kritische Einschätzen der eigenen Planung.

Folgende weitere Tätigkeiten liegen im Verantwortungsbereich des IT Business Manager:

- Prüfen der Projektspezifika (unter Berücksichtigung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, Normen und Vorschriften und des Angebots)
- Festlegen der Qualitätsanforderungen
- Risikoabschätzung
- Festlegen der Ziele und Vorgaben, wobei er auf den Projektauftrag und die Resultate der strategischen Planung zurückgreift

Das Aufsetzen der Projektplanung erfordert eine Abstimmung mit der Planung anderer Projekte (Mehrprojektmanagement): Insbesondere – und im Gegensatz zum IT Project Coordinator – ist es die Aufgabe des IT Business Manager, bei der Planung alle relevanten Randbedingungen aus den laufenden und geplanten Umsetzungen weiterer Projekte einfließen zu lassen. Für die Planung der projektspezifischen Organisationsstruktur werden

- Meilensteine bestimmt
- Aufwandsschätzungen überprüft
- Einsatzmittelpäne erstellt
- Termine festgelegt

### **3.1.2.3.2 Kompetenzfelder: Entwerfen des Projektplans**

#### *Fähigkeiten*

- Projektziel operationalisieren können
- Zielgrößen ableiten, Beteiligte/Prozesse identifizieren können
- mit Komplexität umgehen können
- Erfolgs- und Misserfolgskriterien identifizieren können
- Projektphasen mit Projektspezifika (z. B. Entwicklungsmodell) abstimmen können
- Projektplanung mit unternehmensspezifischem Vorgehensmodell abstimmen können
- Projektstrukturplan erstellen können
- Aufwendungen, Kosten, Zeiträume schätzen können
- Bedarfe ermitteln können
- Kriterien zur Wirtschaftlichkeit berücksichtigen können
- organisatorische Regelungen im Projekt umsetzen können
- qualitätssichernde Maßnahmen planen und abstimmen können
- Risiken erkennen, bewerten und priorisieren können (dies nimmt nicht das Risikomanagement vorweg – für eine solide Abschätzung nötiger Aufwendungen und möglicher Termine ist jedoch eine grobe Risikoanalyse notwendig)
- Aufwendungen zur Risikobewältigung abschätzen können

*Wissen*

- Systembegriff, -komponenten, -strukturen, (nicht technische) Systemanalyse
- Elemente und Prozesse des Projektmanagements
- Vorgehensmodelle, Normen zum Projektmanagement
- Dokumentation von Zielen und Zielvereinbarungen (mit dem Auftraggeber, insb. Pflichten-/Lastenheft, technische Spezifikationen ...)
- Projektphasenmodell
- Projektstruktur, Strukturierungsregeln
- Netzplantechnik
- Einsatzmittelmanagement, Beschaffung, Projektlogistik
- Projektkostenrechnung
- Aufbau-, Ablauf-, Projektorganisation
- Qualitätsmanagement, -sicherung
- Risikoanalyse, -bewertung

*Methoden*

- Zielfindung und -bewertung (im Projekt)
- Projektstrukturplan
- Ablauf- und Terminmanagement (Netzplan, Balkendiagramm, Meilensteintrendanalyse...)
- Kostenprognose, -planung
- Risikovorsorgeplan

### 3.1.2.4 Planen des Teams

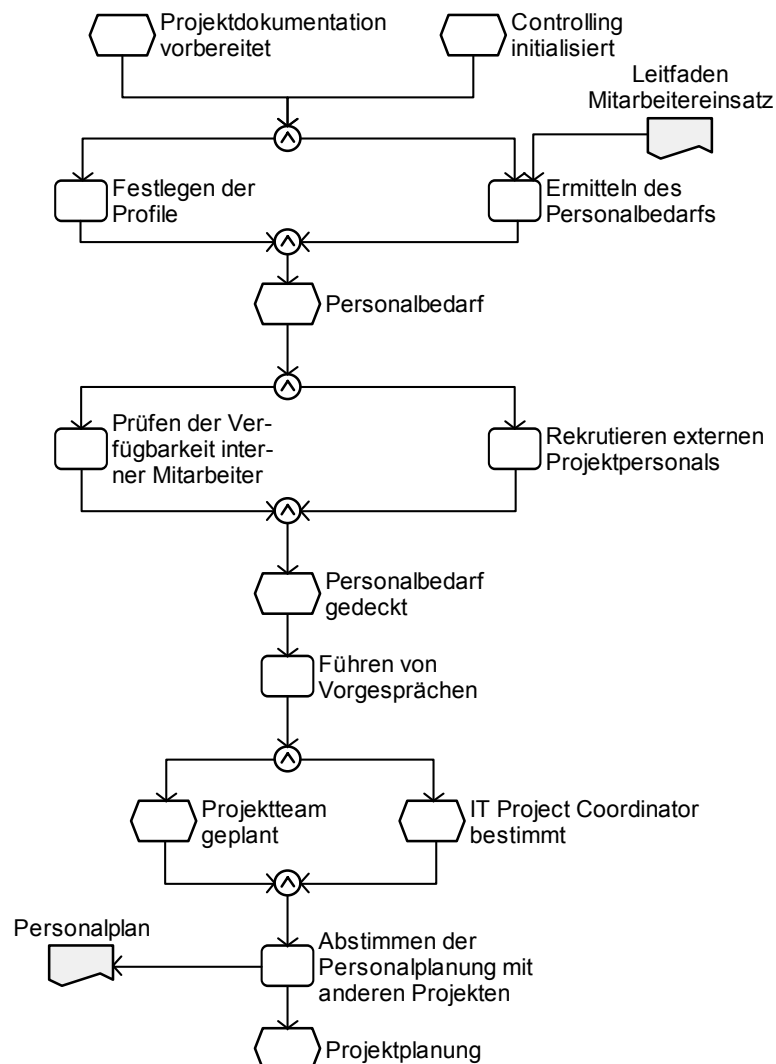


Abbildung 13: Teilprozess „Planen des Teams“.

Das Planen eines Teams ist gewöhnlich mit der langfristigen Geschäfts- und Personalentwicklung abgestimmt. Das betrifft insbesondere Qualifikationsprofile und Kernkompetenzen. Die Planung eines Teams und damit die gezielte Übertragung von Aufgaben an Mitarbeiter ist immer auch Personalentwicklung. Optimalerweise lassen sich langfristige Personalentwicklung und die Teamplanung im operativen Geschäft miteinander abstimmen. In der Praxis ist das eine große Herausforderung und nicht immer der Fall.

#### 3.1.2.4.1 Tätigkeiten: Planen des Teams

Um das Projektteam planen zu können, müssen zunächst die für das Projekt erforderlichen Qualifikationsprofile festgelegt werden. Der IT Business Manager muss Stärken und Schwächen potenzieller Teammitglieder kennen sowie Vor- und Nachteile von Teamzusammensetzungen einschätzen können.

Nach der Bedarfsermittlung erfolgen Maßnahmen zur Deckung des Personalbedarfs wie

- die Prüfung, ob intern geeignete Mitarbeiter zur Verfügung stehen
- ggf. die Rekrutierung externen Personals (bzw. das Initiieren solcher Maßnahmen)

Vorgespräche führen anschließend zur Festlegung eines IT Project Coordinator sowie zur endgültigen Planbarkeit des Projektteams.

Auch die Personalplanung muss ggf. mit anderen Projekten sowie optimalerweise auch mit den jeweiligen Personalentwicklungsplänen abgestimmt werden.

#### **3.1.2.4.2 Kompetenzfelder: Planen des Teams**

##### *Fähigkeiten*

- aus Projektzielen bzw. -auftrag Qualifikationserfordernisse ableiten können
- auf der Basis der Qualifikationserfordernisse Anforderungsprofile bzw. Stellenbeschreibungen erstellen können
- auf der Basis des Projektplans Personalbedarf schätzen und mit Projektphasen abgleichen können (z. B. temporäre Bedarfe)
- unternehmens- und projektspezifisches Vorgehensmodell bei Planung berücksichtigen können
- Mitarbeitermotivation und -belastbarkeit einschätzen können
- Qualifikationserfordernisse und -profile abgleichen können
- Spezifika des Personaleinsatzes erkennen und in Planung berücksichtigen können (z. B. externer Einsatz, verteilte Projektorte)
- organisatorische Rahmenbedingungen bei Personalauswahl berücksichtigen können
- Verfügbarkeit potenzieller Teammitglieder prüfen können
- bei Rekrutierung externen Personals vertragliche Rahmenbedingungen abstimmen (z. B. mit Rechtsabteilung) bzw. festlegen können
- Eignungsgespräche gestalten und führen können
- ggf. Auswahlkriterien für (Teil-)Projektleiter aufstellen und diese festlegen können
- eigene Meinungs- und Urteilsbildung kritisch hinterfragen können
- projektbezogene Personalplanung situationsbezogen (Priorisierung etc.) mit globalem Personalplan abstimmen können

##### *Wissen*

- Projektphasenmodell
- Vorgehensmodelle
- Personalbedarfserhebung (qualitativ und quantitativ)
- Status sowie typische Rollen und Konstellationen im Team
- Stellenbeschreibung, Qualifikationsprofile, Rollen in der IT-Industrie
- branchen- und unternehmensspezifische Formen und gesetzliche Rahmenbedingungen bei Auswärtsvergabe von Projektaufgaben (Geheimhaltung, Honorierung, Gewährleistung)
- Aufbau-, Ablauf-, Projektorganisation
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- Personalverantwortung

##### *Methoden*

- Bedarfsschätzung

### 3.1.2.5 Abstimmen mit dem Auftraggeber

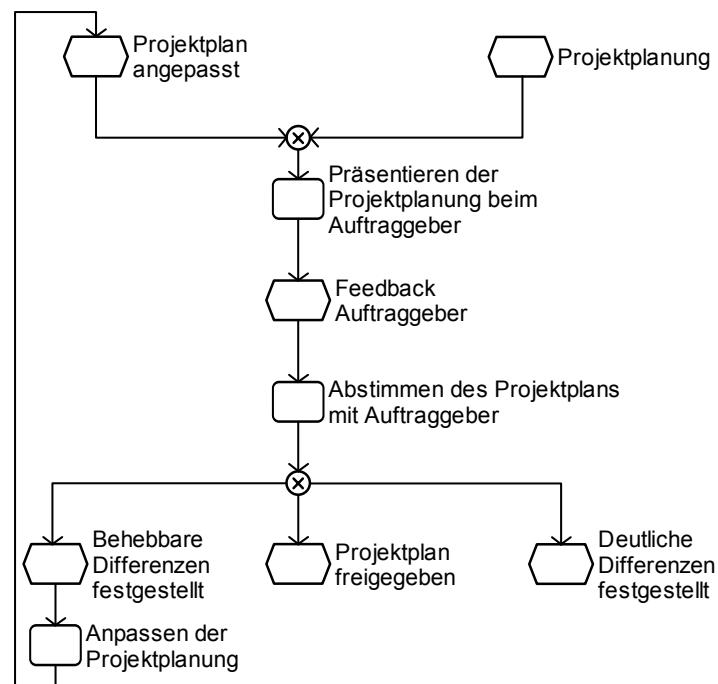


Abbildung 14: Teilprozess „Abstimmen mit dem Auftraggeber“.

#### 3.1.2.5.1 Tätigkeiten: Abstimmen mit dem Auftraggeber

Nach Fertigstellung der Projektplanung wird diese beim Auftraggeber präsentiert, abgestimmt und ggf. angepasst.

Dabei gilt es, frühzeitig Differenzen zu erkennen, ihre Tragweite abzuschätzen und in Kenntnis des eigenen Handlungsspielraums Anpassungsmöglichkeiten zu entwickeln und zu präsentieren bzw. ggf. eine interne Abstimmung mit einem strategischen Professional einzuleiten. Die Abstimmung kann durchaus konflikthafte Momente enthalten, mit denen der IT Business Manager dann umgehen muss.

#### 3.1.2.5.2 Kompetenzfelder: Abstimmen mit dem Auftraggeber

Hier werden nur die Kompetenzen aufgeführt, die für die eigentliche Abstimmung mit dem Auftraggeber notwendig sind. Für (Projekt-)Planungskompetenzen zur Anpassung gemäß der erfolgten Abstimmung vgl. Abschnitt 3.1.2.3.2 „Kompetenzfelder: Entwerfen des Projektplans“.

##### Fähigkeiten

- Differenzen erkennen und konstruktiv besprechen und verhandeln können
- eigenen Handlungsspielraum einschätzen und zur Lösungsentwicklung einbringen können
- mit formellen und informellen Hierarchien umgehen können
- relevante vertragliche und projektbezogene Details (z. B. Risiken, Aufwendungen, Rahmenbedingungen durch Vorgehensmodell, Konfliktpotenzial) präzise, knapp und kontextbezogen erfassen und vermitteln können
- eigenen Standpunkt konstruktiv vermitteln können
- systembezogen denken können

- Kriterien zur Wirtschaftlichkeit berücksichtigen können
- Konsequenzen aus möglicher Veränderung der Projektplanung abschätzen können
- Kommunikationsmuster der Gesprächspartner berücksichtigen können
- Kommunikationsprobleme erkennen und auflösen können
- Perspektivenwechsel vollziehen, unterschiedliche Positionen darstellen, bewerten und zusammenbringen können
- Sitzung moderieren und Vorschläge zur kooperativen Konfliktlösung entwickeln können
- mit Widerständen und Konflikten umgehen können
- Projektplan an gegebene Rahmenbedingungen anpassen können

#### *Wissen*

- Systembegriff, -komponenten, -struktur
- Risikoanalyse, -bewertung, -vorsorge
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- typische Konflikte, deren Ursachen und Symptome
- Konfliktlösung
- soziale Kompetenz
- soziale Wahrnehmung (Verhaltenseinschätzung, kognitive Dissonanz, soziale Beeinflussung)

#### *Methoden*

- Konfliktbewältigung (z. B. konstruktives Streiten)
- Moderation
- Präsentation
- Visualisierung

### 3.1.2.6 Abstimmen mit strategischem Professional

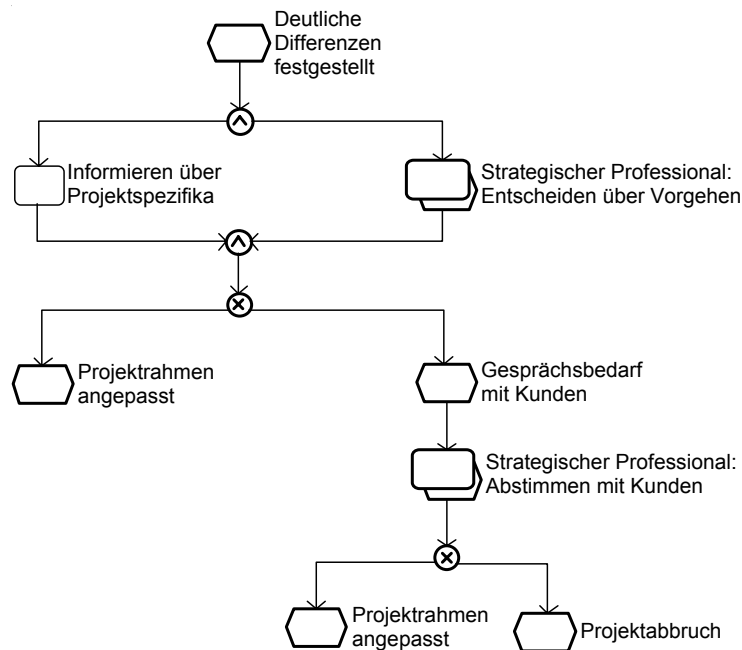


Abbildung 15: Teilprozess „Abstimmen mit strategischem Professional“.

#### 3.1.2.6.1 Tätigkeiten: Abstimmen mit strategischem Professional

In diesem Teilprozess geht es um Entscheidungen, die auf höherer Ebene getroffen werden müssen. Eine Abstimmung mit dem strategischen Professional ist dann gegeben, wenn deutliche Differenzen in Bezug auf den Projektrahmen festgestellt werden, die eine Anpassung des Projektrahmens erfordern. Auch ein Projektabbruch ist zu diesem Zeitpunkt vorstellbar.

Dazu informiert der IT Business Manager intern einen strategischen Professional über Projektspezifika und die Schwierigkeiten, die sich bei der Abstimmung mit dem Auftraggeber ergaben. Dieser entscheidet entweder gleich über Modifikationen des Projektrahmens oder klärt und verhandelt direkt mit dem Kunden den möglichen Spielraum für eine Anpassung der Rahmenbedingungen.

#### 3.1.2.6.2 Kompetenzfelder: Abstimmen mit strategischem Professional

Im Prinzip ergeben sich hier dieselben Kompetenzfelder wie im Teilprozess „Abstimmen mit dem Auftraggeber“. Allerdings muss der IT Business Manager hier selbst kein Gespräch führen und Konflikte besprechen, sondern er informiert im Sinne einer Eskalationshierarchie seinen Vorgesetzten. Daher entfallen hier im Gegensatz zu 3.1.2.5.2 „Kompetenzfelder: Abstimmen mit dem Auftraggeber“ gesprächsbezogene Kompetenzen.

##### Fähigkeiten

- mit formellen und informellen Hierarchien umgehen können
- relevante vertragliche und projektbezogene Details (z. B. Risiken, Aufwendungen, Rahmenbedingungen durch Vorgehensmodell, Konfliktpotenzial) präzise, knapp und kontextbezogen erfassen und vermitteln können
- eigenen Standpunkt konstruktiv vermitteln können
- systembezogen denken können
- Kriterien zur Wirtschaftlichkeit berücksichtigen können
- Konsequenzen aus Anpassung der Rahmenbedingungen abschätzen können



- Kommunikationsmuster der Gesprächspartner berücksichtigen können
- Perspektivenwechsel vollziehen, unterschiedliche Positionen darstellen, bewerten und zusammenbringen können
- Vorschläge zur kooperativen Konfliktlösung entwickeln können

#### *Wissen*

- Systembegriff, -komponenten, -struktur
- Risikoanalyse, -bewertung, -vorsorge
- soziale Wahrnehmung
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- typische Konflikte, deren Ursachen und Symptome

#### *Methoden*

- Präsentation
- Visualisierung

### 3.1.2.7 Aufsetzen des Risikomanagements

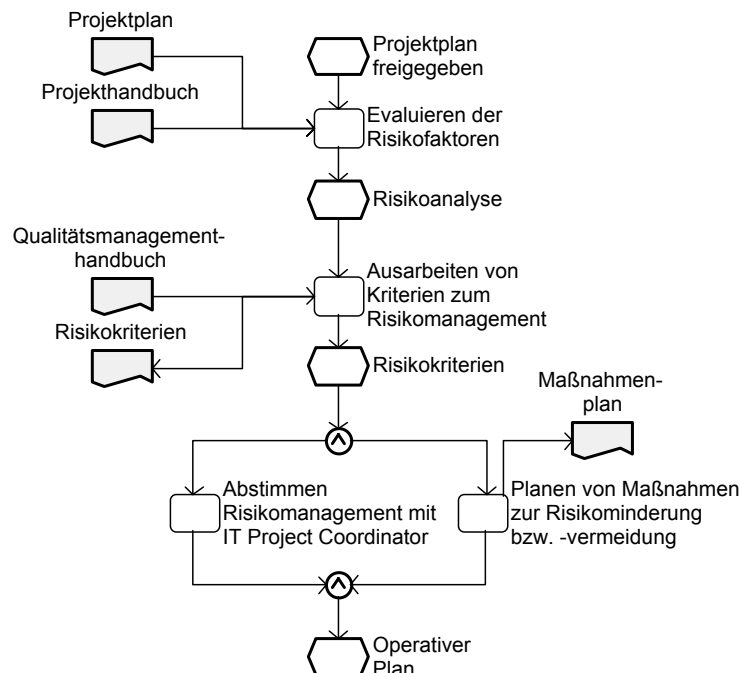


Abbildung 16: Teilprozess „Aufsetzen des Risikomanagements“.

#### 3.1.2.7.1 Tätigkeiten: Aufsetzen des Risikomanagements

Ziel dieses Teilprozesses ist die Sicherstellung eines regelmäßigen, präventiven Risikomanagements. Die Tätigkeiten des IT Business Managers umfassen hierbei:

- die Bewertung der Risikofaktoren
- die Ausarbeitung von Kriterien zum Risikomanagement
- die Planung von Maßnahmen zur Risikominderung bzw. –vermeidung

Die Aufgaben des Risikomanagements werden mit dem IT Project Coordinator abgestimmt, der insbesondere an der Durchführung des Risikomanagements beteiligt ist.

#### 3.1.2.7.2 Kompetenzfelder: Aufsetzen des Risikomanagements

##### Fähigkeiten

- Risikoträger und Schnittstellen zur Projektumgebung erfassen und analysieren können
- systembezogen denken können
- Risiken identifizieren, nach betrieblichen Funktionsbereichen, Projektphasen etc. gliedern und qualitativ/quantitativ bewerten können
- Risikochecklisten, -matrizen ableiten/erstellen können
- Maßnahmenplan zur Risikokontrolle/-vorsorge ableiten können
- Zielhierarchien und -prioritäten des Projektauftrags beim Risikomanagement berücksichtigen können
- Projekt(miss)erfolgss faktoren sowie Zusammenhänge zwischen Risikofaktoren und Kennzahlen des Controllings erfassen können
- Unternehmenskultur und -organisation auf Konflikt-/Risikopotenzial bewerten können

- Risiken und Chancen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Faktoren abwägen können
- organisatorische Regelungen zur Risikoprävention ableiten können
- mit vertraglichen Risiken umgehen können

#### *Wissen*

- Systembegriff, -komponenten, -strukturen
- Projektphasenmodell
- Zielgrößen und Kennzahlen im Projektmanagement
- Risikoarten und mögliche Gegenmaßnahmen (Kosten-, Terminrisiken, finanzielle, rechtliche Risiken ...)
- Projektphasen und typische – insbesondere IT-spezifische – Risiken, Widerstände und Konflikte
- Krisenmanagement (Prävention, Begrenzung, Bewältigung) als Teil des Risikomanagements
- Entwicklung und Einsatz von Checklisten und Fragekatalogen
- Projekt-, Ablauf- und Aufbauorganisation; Verantwortungsebenen beim Risikomanagement
- Projektbewertung, Wirtschaftlichkeitskriterien
- Vertragsformen und -inhalte sowie relevante Zusammenhänge (Verzug, Abnahme, Gewährleistung ...)

#### *Methoden*

- Risikoanalyse (z. B. Fehlerbaum, Chancen-Risiko-Matrix)
- Aufwand-Nutzen-Analyse
- Krisenplan, -checkliste

### 3.1.2.8 Aufteilen der Aufgaben in Arbeitspakete

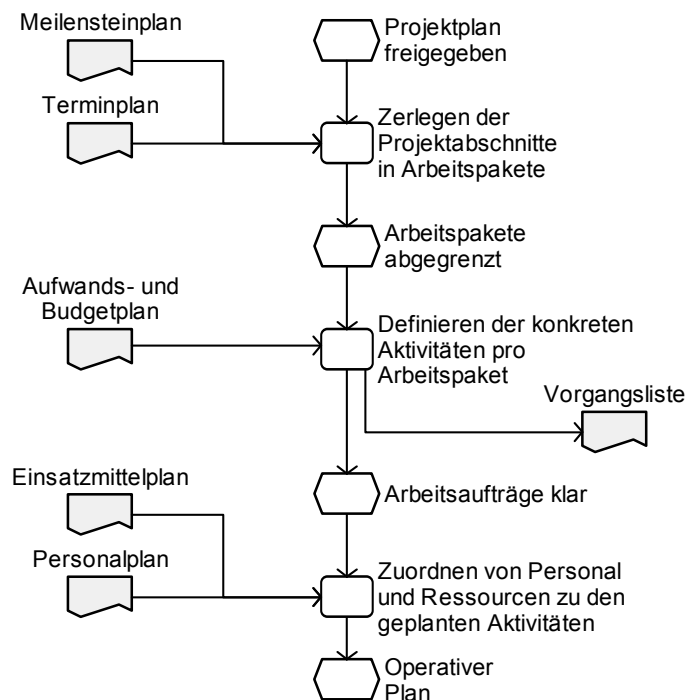


Abbildung 17: Teilprozess „Aufteilen der Aufgaben in Arbeitspakete“.

Die Tiefe bzw. Ausführlichkeit dieser Aktivitäten richtet sich danach, ob der IT Business Manager mit einem (oder auch mehreren) IT Project Coordinators zusammenarbeitet. Ist dies der Fall, so wird das „Herunterbrechen“ auf die Aktivitätsebene üblicherweise Letzterem in Bezug auf die Umsetzungsdetails übertragen. Struktur und Umfang der Arbeitspakete verantwortet der IT Business Manager. Das Definieren und Ausformulieren der Arbeitspakete erfolgt in Abhängigkeit von dafür notwendigen Spezialkenntnissen in Abstimmung mit dem an der Umsetzung beteiligten Team oder Spezialisten.

#### 3.1.2.8.1 Tätigkeiten: Aufteilen der Aufgaben in Arbeitspakete

Anhand von Meilenstein- und Terminplan werden Projektabschnitte in Arbeitspakete zerlegt.

Anschließend werden:

- die konkreten Aktivitäten pro Arbeitspaket definiert
- Personal und Ressourcen den geplanten Aktivitäten zugeordnet

#### 3.1.2.8.2 Kompetenzfelder: Aufteilen der Aufgaben in Arbeitspakete

Die im Rahmen dieses Teilprozesses zu behandelnden Aufgaben werden vor dem Hintergrund der beim Entwerfen des Projektplans (siehe 3.1.2.3.2 „Kompetenzfelder: Entwerfen des Projektplans“) besprochenen Kompetenzen ausgeführt. Alle wesentlichen Planungs- und Strukturierungsaufgaben wurden bereits erfüllt. Die „Feinkörnigkeit“ der abzuleitenden Aktivitäten und Vorgänge hängt vom jeweiligen Projekt, den damit verbundenen Aufgaben und den Beteiligten selbst ab. Jetzt geht es um das Aufstellen konkreter Vorgangslisten und um Entscheidungen über die Zuordnung von Aufgaben. Hier sind die fachspezifischen Kompetenzen des IT Business Manager gefragt. Daneben ergeben sich:

*Fähigkeiten*

- Arbeitspakete unter Berücksichtigung der Projektrahmenbedingungen und -struktur festlegen können
- Aufgaben und Projektziele auf Aktivitätsebene „herunterbrechen“ (operationalisieren) und konkrete Vorgänge ableiten können
- dabei Vorgehensmodell, Schnittstellen zum Projektumfeld sowie die Vorgaben aus dem Qualitäts- und Risikomanagement berücksichtigen können
- systembezogen denken können
- klare Arbeitsaufträge ableiten und formulieren können
- Fähigkeiten, Interessen und Ziele der Projektbeteiligten einschätzen und berücksichtigen können
- Zuordnung der Aufgaben mit getroffener Mitarbeiter einschätzung (Stärken, Schwächen, Kommunikationstyp...) abstimmen können

*Wissen*

- Projektphasenmodell
- Projektstruktur, Strukturierungsregeln
- Systembegriff, -komponenten, -strukturen
- Vorgehensmodelle, Normen zum Projektmanagement
- Einsatzmittel-, Personalmanagement
- Personalverantwortung
- Status sowie typische Rollen und Konstellationen im Team
- Motivation, Motivationstypen
- Aufbau-, Ablauf- und Projektorganisation

*Methoden*

- Vorgangsliste

### 3.1.2.9 Zusammenstellen des Teams

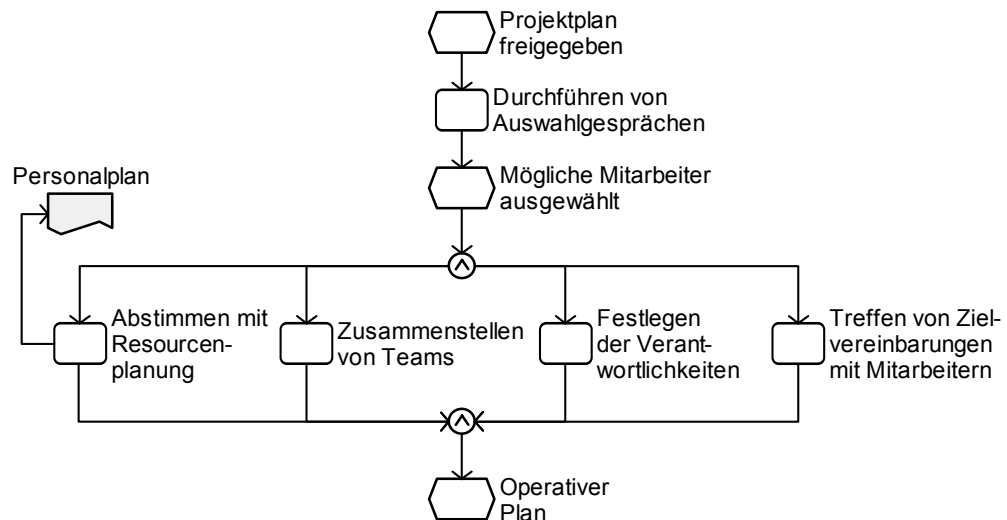


Abbildung 18: Teilprozess „Zusammenstellen des Teams“.

Nachdem unter 3.1.2.4 „Planen des Teams“ bereits Bedarfe erhoben, Verfügbarkeiten getestet – ggf. entsprechende Maßnahmen initiiert – und Vorgespräche geführt wurden, werden in diesem Teilprozess nun verbindlich das Projektteam zusammengestellt sowie Aufgaben und Verantwortlichkeiten festgelegt.

#### 3.1.2.9.1 Tätigkeiten: Zusammenstellen des Teams

Für diesen Teilprozess werden zunächst Auswahlgespräche mit den Mitarbeitern geführt.

Nach Auswahl der Teammitglieder erfolgt

- die Zusammenstellung von Teams
- das Festlegen der Verantwortlichkeiten (auf der Grundlage der festgelegten Zuordnung bei der Aufteilung der Arbeitspakete)

und es werden

- Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern getroffen in Abstimmung mit der Ressourcenplanung.

#### 3.1.2.9.2 Kompetenzfelder: Zusammenstellen des Teams

Prinzipiell sind für die Aktivitäten dieses Teilprozesses dieselben Kompetenzfelder gefragt wie unter 3.1.2.4.2 „Kompetenzfelder: Planen des Teams“. Da hier nun verbindlich Aufgaben, Verantwortung und Ziele in Absprache mit den jeweiligen Mitarbeitern festgelegt werden, kommen folgende Kompetenzen dazu:

##### Fähigkeiten

- Auswahlgespräche gestalten und führen können
- Verantwortungsbereiche und Form der Zusammenarbeit festlegen können (und ggf. den IT Project Coordinator bestimmen)
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten kooperativ festlegen und transparent darlegen können
- gemeinsam erarbeitete Absprachen verbindlich in Form von Zielvereinbarungen sichern und dokumentieren können

- leistungsfähige Teams unter Berücksichtigung von Rollen, Konstellationen und individuellen Vorkenntnissen, Stärken und Schwächen etc. zusammenstellen können

*Wissen*

- Inhalt und Form von Zielvereinbarungen

*Methoden*

- Zielvereinbarungen als Methode zur Mitarbeiterführung

### 3.1.2.10 Vorbereiten des Controllings

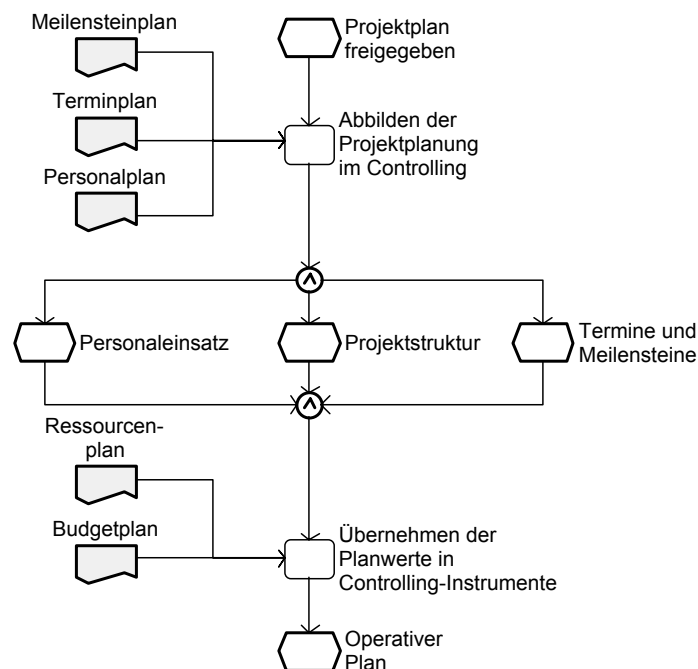


Abbildung 19: Teilprozess „Vorbereiten des Controllings“.

#### 3.1.2.10.1 Tätigkeiten: Vorbereiten des Controllings

- Projektplanungsdaten im Controlling abbilden
- Planwerte in Controlling-Instrumente übernehmen

#### 3.1.2.10.2 Kompetenzfelder: Vorbereiten des Controllings

##### Fähigkeiten

- Strukturelemente der Projektplanung mit Elementen der Projektkostenrechnung in Übereinstimmung bringen können
- Projektstrukturplan in Controlling-Instrumente abbilden können
- Soll-Werte in adäquate Elemente der Controlling-Instrumente übernehmen können
- Schnittstellen zum betrieblichen Rechnungswesen einbeziehen können
- Spezifika des Personaleinsatzes (z. B. intern, extern, Ausland) in Controlling-Struktur berücksichtigen können

##### Wissen

- Projektphasenmodelle
- Meilensteinplanung
- branchen- und unternehmensspezifische Regelungen zur Verrechnung von Dienstleistungen
- Projektkostenrechnung
- Kostenmanagement
- Ablauf- und Terminmanagement
- Einsatzmittelmanagement

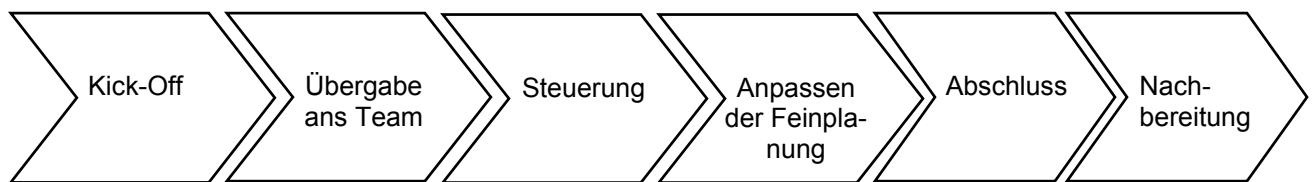


### 3.2 Referenzprozess Durchführung und Überwachung

---

Gegenstand des Referenzprozesses „Durchführung und Überwachung“ ist die Umsetzung der operativen Planung. Der Referenzprozess „Durchführung und Überwachung“ besteht in der Übersicht aus: Fortschreiben der Personaleinsatz- sowie Sach- und Finanzmittelplanung; Beauftragen, Verfolgen und Abnehmen von Arbeitspaketen sowie Überwachen und Steuern des Projektablaufs unter Berücksichtigung von Prioritäten; Durchführen der Qualitätssicherung; Erkennen und Begrenzen von Risiken; Erstellen von Abschlussberichten und Auflösen der Projektorganisation.

Ein erster Überblick über die Schritte wurde bereits mit Abbildung 7 zu Beginn dieses Kapitels gegeben:



Diese Prozesse werden im Folgenden ausführlich dargestellt.

### 3.2.1 Durchführung und Überwachung

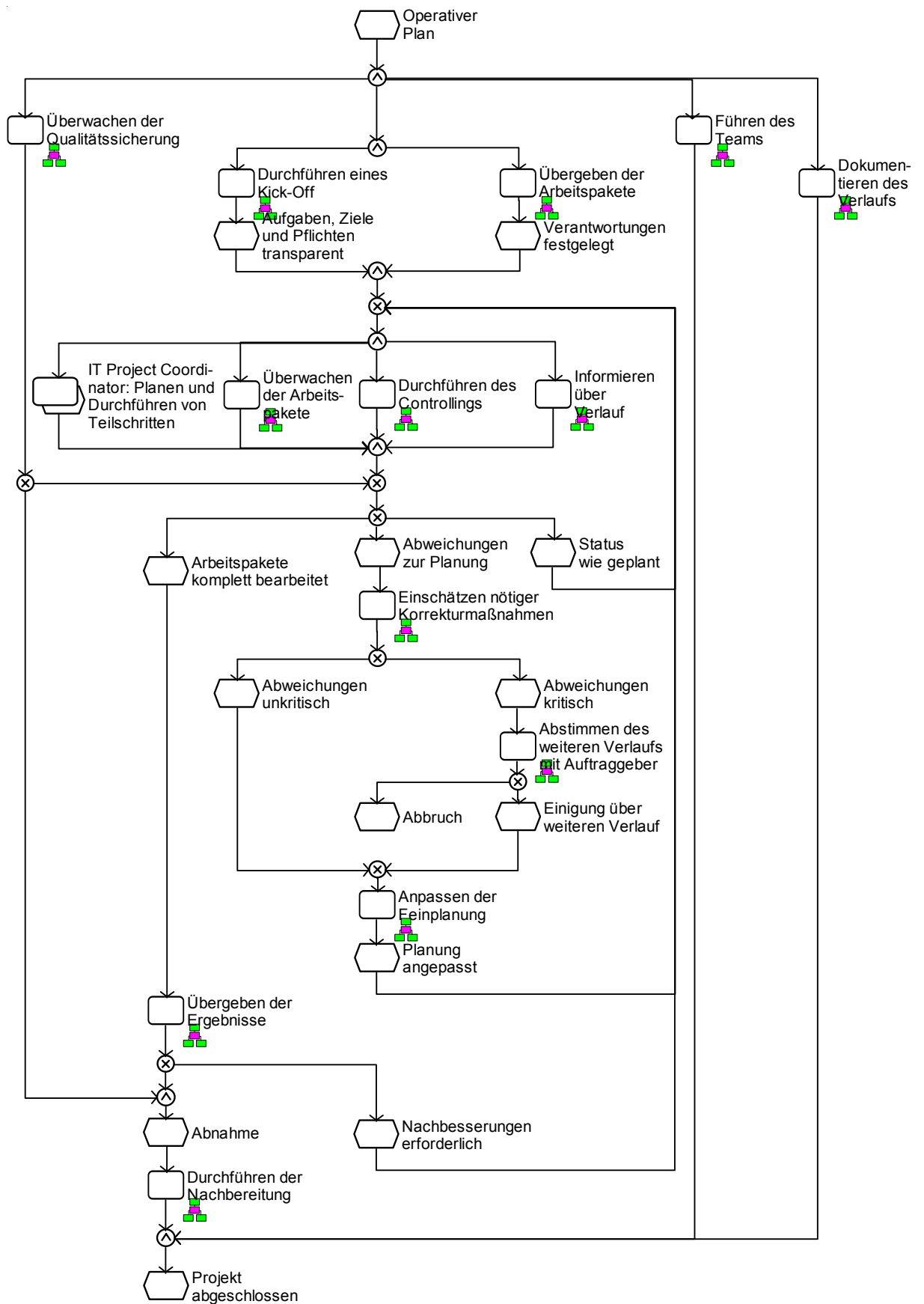


Abbildung 20: Referenzprozess „Durchführung und Überwachung“.

Nicht in jedem Projekt wird jeder Teilprozess den gleichen Umfang und die gleiche Komplexität haben; insbesondere hängt das Ausmaß der Kooperation zwischen dem IT Business Manager und dem IT Project Coordinator sehr von Umfang und Spezifika der Umsetzung ab. Insbesondere wird der IT Business Manager die unter „IT Project Coordinator: Planen und Durchführen von Teilschritten“ aufgeführten Tätigkeiten selbst durchführen, falls er das gesamte Projekt selbstständig abwickelt.

Kommt es zu einer Zusammenarbeit zwischen IT Business Manager und IT Project Coordinator, so werden vor der Übergabe der Arbeitspakete und parallel zu den vorbereitenden Aktivitäten zum Projektstart Art und Umfang der Zusammenarbeit geregelt, wobei der IT Business Manager festlegt, welche Aufgaben er delegiert. Dieses „Zusammenspiel“ ist individuell durch die Spezifika des jeweiligen Projekts bestimmt. Die Modellierung in diesem Referenzprozess trägt dem Rechnung, indem durch die Parallelität solcher kooperierenden Aktivitäten der jeweilige Umfang hinreichend offen bleibt.

In diesem Referenzprozess wird der IT Business Manager mit seinem gesamten technischen und vor allem auch sozialen Know-how gefordert, und hier schließlich zeigt sich die Güte der vorausgegangenen Planung. Als operativer Professional kommt dem IT Business Manager die Aufgabe zu, das Team zu führen und auf Konflikte und Qualifikationserfordernisse geeignet zu reagieren.

In der Praxis zeigt sich, dass gerade das Bewältigen sozialer Konflikte, ein vorausschauendes Risikomanagement und – unter Berücksichtigung der im Alltag oft knappen Ressourcen und Budgets – eine lösungsorientierte Anpassungsplanung die wesentlichen Schlüssel für eine erfolgreiche Projektumsetzung sind. Mit der Fähigkeit, ein Team konstruktiv zu führen, gemeinsam auf Unvorhergesehenes zu reagieren und ressourcenbewusste Lösungswege zu entwickeln, beweist der IT Business Manager seine Stellung als operativer Professional.

### **3.2.2 Prozesskompass: Durchführung und Überwachung**

Die Teilprozesse dieses Referenzprozesses sind:

1. Überwachen der Qualitätssicherung
2. Führen des Teams
3. Dokumentieren des Verlaufs
4. Durchführen eines Kick-Off
5. Übergeben der Arbeitspakete
6. Überwachen der Arbeitspakete
7. Durchführen des Controllings
8. Informieren über Verlauf
9. Einschätzen nötiger Korrekturmaßnahmen
10. Abstimmen des weiteren Verlaufs
11. Anpassen der Feinplanung
12. Übergeben der Ergebnisse
13. Durchführen der Nachbereitung

### 3.2.2.1 Überwachen der Qualitätssicherung

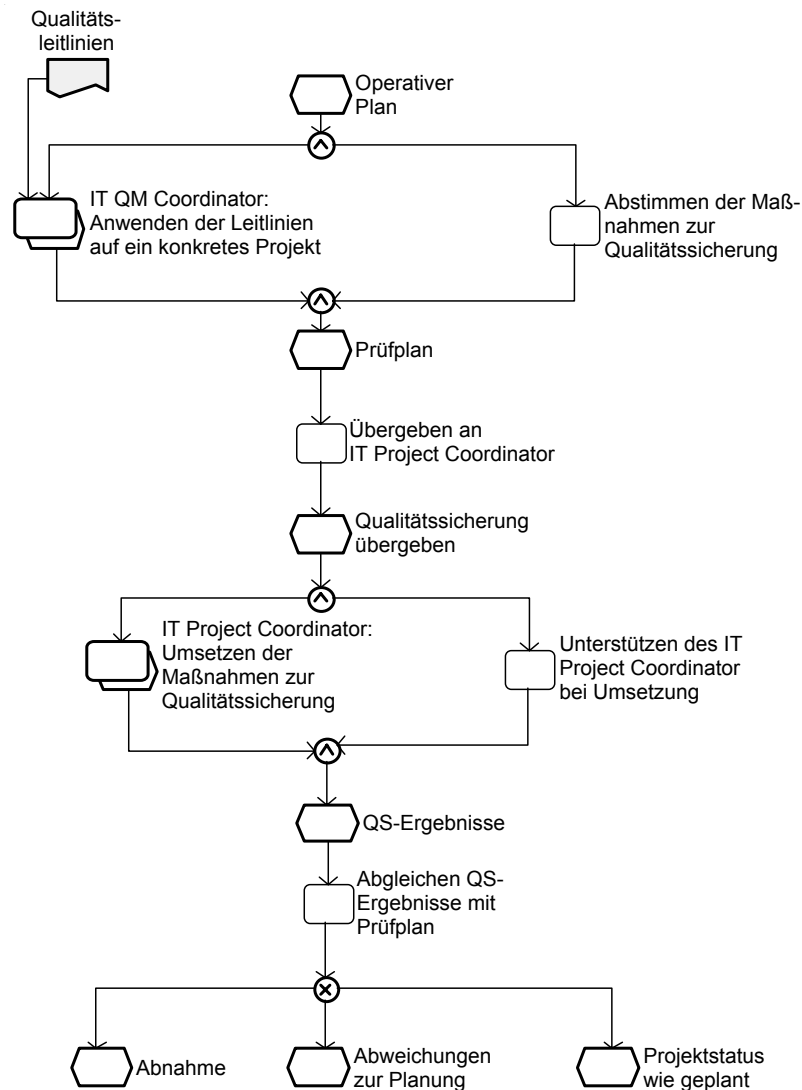


Abbildung 21: Teilprozess „Überwachen der Qualitätssicherung“.

Der Teilprozess „Überwachen der Qualitätssicherung“ verläuft über den gesamten Referenzprozess „Durchführung und Überwachung“. Qualitätssicherung ist „Chefsache“ und muss daher vom IT Business Manager bewusst mitgetragen und gesteuert werden. Seine Unterstützung bei der Umsetzung der QS-Maßnahmen ist wesentlich für deren Erfolg.

In diesem Teilprozess geht es weniger um das Entwickeln qualitätssichernder Maßnahmen für die eigentliche Projektdurchführung: Ein unternehmenseigenes Vorgehensmodell und ein ausgearbeitetes Handbuch zum Qualitätsmanagement gelten als gegeben. Vielmehr geht es um das Anwenden solcher allgemeinen Leitlinien auf die konkreten projektbezogenen Kriterien, die im Rahmen des Risikomanagements und der während der Planung erfolgten Übersetzung von Erfolgsfaktoren und Qualitätsansprüchen abgeleitet wurden (siehe 3.1.2.2 „Aufsetzen des Controllings“), mit dem Ziel, einen Prüfplan auszuarbeiten und umzusetzen. Die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen delegiert der IT Business Manager an den IT Project Coordinator.

Während der IT Quality Management Coordinator die QS-Leitlinien auf ein konkretes Projekt anwendet, ist der IT Business Manager für die Abstimmung der Maßnahmen zur Qualitätssicherung verantwortlich.

Er ist für die Überwachung der Qualitätssicherung zuständig und unterstützt den IT Project Coordinator bei der Umsetzung der QS-Maßnahmen.

### **3.2.2.1.1 Tätigkeiten: Überwachen der Qualitätssicherung**

Der IT Business Manager

- vermittelt Qualitätsbewusstsein
- stimmt die Maßnahmen zur Qualitätssicherung mit dem IT Quality Management Coordinator ab
- unterstützt diesen bei seinen Aufgaben
- weist den IT Project Coordinator in Bezug auf die Umsetzung der qualitätssichernden Maßnahmen ein und stellt regelmäßig den Verlauf fest
- gleicht die QS-Ergebnisse mit dem Prüfplan ab
- schätzt im Falle von Abweichungen die erforderlichen Korrekturmaßnahmen ein (die dann wieder sein planerisches Know-how erfordern)

### **3.2.2.1.2 Kompetenzfelder: Überwachen der Qualitätssicherung**

#### *Fähigkeiten*

- Qualitätsbewusstsein schaffen bzw. vermitteln können
- Qualitätserfordernisse und -faktoren im Projekt messbar formulieren und operationalisieren können
- Aufwand für Qualitätssicherung unter Berücksichtigung von rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mit Projekt- und Budgetplanung abstimmen können
- Zusammenarbeit gestalten und Aufgaben delegieren sowie deren Umsetzung überwachen können, dazu Aufgabenstellungen und Erwartungen klar formulieren können
- Abweichungen zu Qualitätszielen bzw. auf der Grundlage des Prüfplans (und relevanter Kennzahlen des Projektcontrolling) erkennen, bewerten und priorisieren können

#### *Wissen*

- Funktion und Elemente des Qualitätsmanagements in Organisation und Projekt
- Prinzipien, Methoden und Werkzeuge des Qualitätsmanagements, insbesondere TQM (Total Quality Management – Umfassendes Qualitätsmanagement)
- ISO 10006
- Dokumentationsanforderungen
- Ablauf und Durchführung von Reviews
- Kenntnisse über interne Vorgehensmodelle und QM-Handbuch (QM – Qualitätsmanagement)
- Kenntnisse in QS-Prüfmethoden (QS – Qualitätssicherung)

#### *Methoden*

- Prüfplan

### 3.2.2.2 Führen des Teams

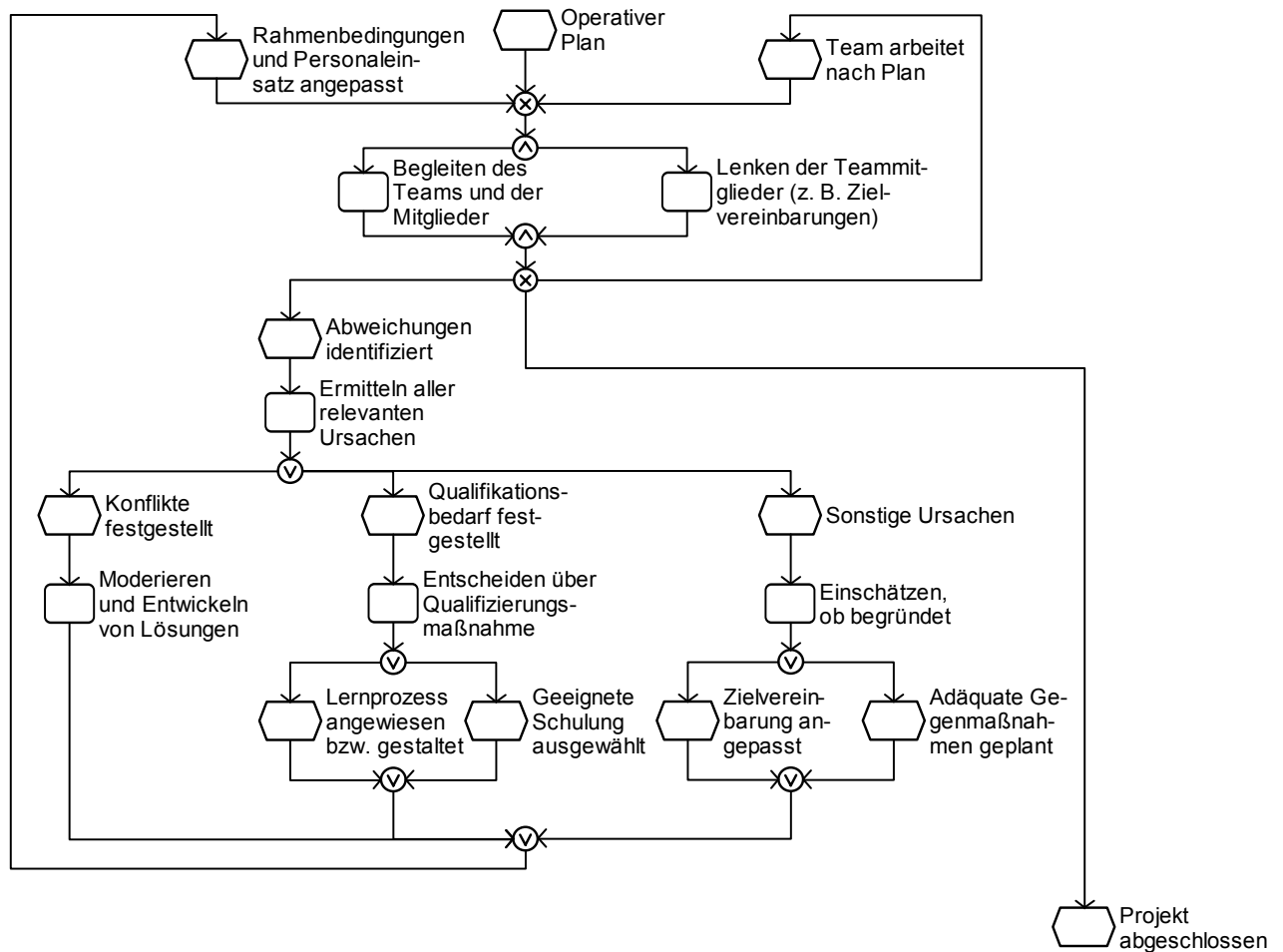


Abbildung 22: Teilprozess „Führen des Teams“.

Die Teamführung ist ein Prozess, der den gesamten Referenzprozess „Durchführung und Überwachung“ begleitet. In diesem Teilprozess nimmt der IT Business Manager Führungsaufgaben wahr, die sich direkt auf die Projektumsetzung beziehen. (Allgemeine Führungsaufgaben werden unter 3.3.2.3 „Führen der Mitarbeiter“ besprochen.)

Das Führen von Personen stellt die „Königdisziplin“ unter den Aufgaben des IT Business Manager dar und hat maßgeblichen Einfluss auf die Qualität der Projektergebnisse. Dies stellt hohe Anforderungen auch an die Person des IT Business Manager und ist sicher nicht das Ergebnis eines einmaligen Bemühens. In der Praxis ist neben kontinuierlicher Selbstreflexion des eigenen Führungsverhaltens eine professionelle Unterstützung durch Mentoren oder Coaches vorteilhaft.

#### 3.2.2.2.1 Tätigkeiten: Führen des Teams

Für die Begleitung des Teams und der Teammitglieder ist ein ständiger Kontakt zwischen Team und IT Business Manager zu halten, der die Basis bildet für Einschätzungen zur Projektsituation, zu Stimmung und Problemen im Team und zur Leistungsfähigkeit und -bereitschaft Einzelner. Dabei sind formelle Mittel wie Zielvereinbarungen ebenso wichtig wie informelle Gespräche.

Werden Abweichungen von der Zielplanung bzw. den Zielvereinbarungen festgestellt, dann muss nach Ursachen gesucht werden. Bei Konflikten moderiert der IT Business Manager und entwickelt Lösungsmöglichkeiten. Stellt sich heraus, dass die Qualifikationen nicht aus-

reichen, kümmert sich der IT Business Manager um geeignete Schulungsmaßnahmen oder beteiligt sich selbst an der Gestaltung erforderlicher Lernprozesse. Solche Qualifizierungen zielen unmittelbar auf die Vermittlung von Lösungskompetenz für übertragene Projektaufgaben und ersetzen nicht langfristige Personalentwicklungsmaßnahmen (siehe 3.3.2.5 „Planen der Personalentwicklung“).

Bei begründeten Abweichungen müssen ggf. Zielvereinbarungen revidiert bzw. angepasst werden; bei nicht begründeten Abweichungen ist es die Aufgabe des IT Business Manager, geeignete – bis hin zu disziplinarischen – Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

### **3.2.2.2 Kompetenzen: Führen des Teams**

#### *Fähigkeiten*

- Arbeitsklima, Mitarbeitermotivation und -belastbarkeit einschätzen können
- eigene Meinungs- und Urteilsbildung kritisch hinterfragen können
- Perspektivenwechsel vollziehen, unterschiedliche Positionen darstellen, bewerten und zusammenbringen können
- Mitteilungsebenen berücksichtigen können
- Kommunikationsprobleme erkennen und lösen können
- Motivierungsstrategien und -techniken anwenden können
- Sitzungen moderieren und Vorschläge zur konstruktiven Konflikt- und Problemlösung entwickeln können
- mit Widerständen und Konflikten konstruktiv umgehen können
- Rollenkonflikte erkennen und geeignete Maßnahmen zur Auflösung ableiten können
- Qualifikationserfordernisse und -profile abgleichen können
- Personal beurteilen können
- zum Selbstmanagement anleiten können
- geeignete Qualifizierungsmaßnahmen auswählen können
- Lernprozesse selbst gestalten können
- eigenes Führungsverhalten reflektieren können
- eigene Gestaltungsspielräume einschätzen können
- Ursache-Wirkungs-Beziehungen erkennen und analysieren können
- Kreativitätstechniken zur Problemlösung anwenden können

#### *Wissen*

- Stellenwert sozialer Faktoren für Projekterfolg
- Aufgaben und Elemente der Führung
- Führungsstile, -merkmale;
- soziale Wahrnehmung (Verhaltenseinschätzung, kognitive Dissonanz, soziale Beeinflussung)
- Status sowie typische Rollen und Konstellationen im Team
- Qualifikationsprofile, Rollen in der IT-Industrie
- Kommunikationsmodelle
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- typische Konflikte, deren Ursachen und Symptome
- Motivation, Motivationsstypen
- Kreativitätstechniken (z. B. Osborn-Checkliste)



- Problemarten
- Personalverantwortung
- Lernprozesse

#### *Methoden*

- Konfliktbewältigung (z. B. konstruktives Streiten)
- Visualisierung
- Moderation (Sitzungen, Gruppenprozesse)
- Bewertung und Auswahlentscheidung (für Lösungs- und Maßnahmenvorschläge)
- Zeitmanagement
- „Projektmanagement-Methodenkoffer“

### 3.2.2.3 Dokumentieren des Verlaufs

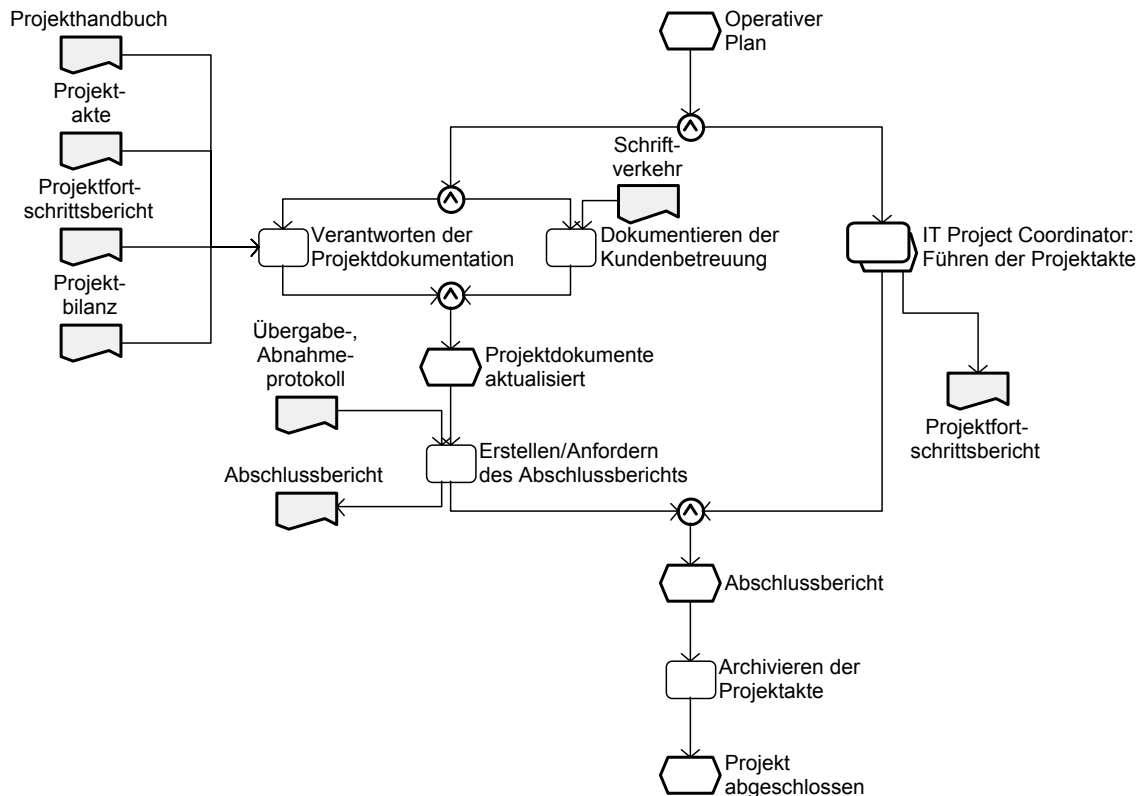


Abbildung 23: Teilprozess „Dokumentieren des Verlaufs“.

Dokumentationsaufgaben sind während des gesamten Referenzprozesses „Durchführung und Überwachung“ wahrzunehmen. Bei den Dokumentationsaufgaben wird der IT Business Manager unterstützt durch den IT Project Coordinator, zu dessen Aufgabenbereich insbesondere das Führen der Projektakte gehört. Die jeweiligen Dokumentationspflichten wurden zu Beginn der Projektdurchführung zwischen beiden abgestimmt. Die Dokumente dienen als Informationsquelle zur Darstellung des Verlaufs und für die Erstellung des Abschlussberichts. Der Abschlussbericht gibt einen Überblick über den Verlauf des Projekts und erläutert die erzielten Ergebnisse.

Beim Dokumentieren des Projektverlaufs ist immer darauf zu achten, dass eine ausreichende „Aktenlage“ zur Wahrung der Rechtssicherheit gegeben ist.

#### 3.2.2.3.1 Tätigkeiten: Dokumentieren des Verlaufs

Der IT Business Manager trägt auf der Grundlage des Projekthandbuchs die Verantwortung für die Projektdokumentation. Das betrifft vor allem Projektakte, Projektfortschrittsbericht, Projektbilanz sowie die Dokumentation des Schriftverkehrs mit den Kunden. Teile dieser Aufgaben werden üblicherweise an den IT Project Coordinator abgegeben. Das betrifft üblicherweise Fortschrittsberichte und Bilanzen für übertragene Teilaufgaben.

Nach dem Projektabschluss wird die Projektakte archiviert.

### **3.2.2.3.2 Kompetenzfelder: Dokumentieren des Verlaufs**

#### *Fähigkeiten*

- für technische Dokumentationen erforderliches sprachliches Ausdrucksvermögen
- Projektberichte und -bilanzen erstellen und auswerten können
- Rechtssicherheit durch Dokumentation relevanter Projekt(zwischen)ergebnisse herstellen können

#### *Wissen*

- grundlegende rechtliche Regelungen für vertragsrelevante und rechtssichernde Dokumente (Rechte und Pflichten)
- Rechte und Pflichten im Umgang mit Kunden und Lieferanten bei Leistungsabwicklungen
- Dokumentenmanagement
- Datenschutz, -sicherheit
- Vorgehensmodelle
- Normen und Standards zur Projekt- und Prozessdokumentation
- zeit- und ergebnisorientierte Berichterstattung
- internes Vorgehen zur Dokumentation, Projekthandbuch
- Struktur Projektakte, Zwischen- und Abschlussbericht

#### *Methoden*

- Kommunikationspläne

### 3.2.2.4 Durchführen eines Kick-Off

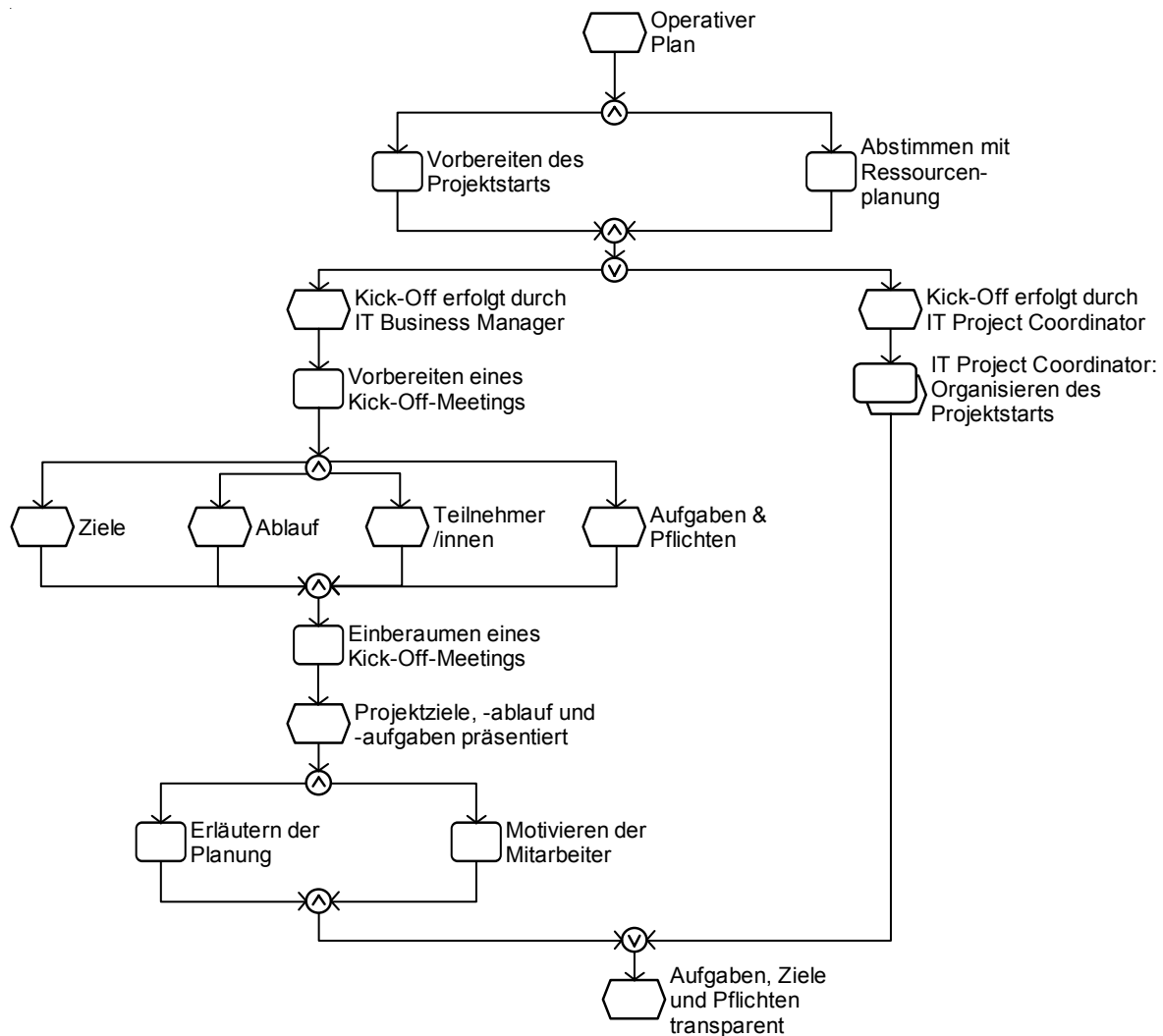


Abbildung 24: Teilprozess „Durchführen eines Kick-Off“.

Das Kick-Off-Meeting ist nach der Freigabe der Projektplanung der offizielle Auftakt zur Projektumsetzung und eine wichtige Gelegenheit, Ziele und Vorgehen zu motivieren, denn in der Frühphase eines Projekts werden viele Weichen gestellt. Je nach Projektumfang und -gegebenheiten wird die Veranstaltung vom IT Business Manager oder auch vom IT Project Coordinator durchgeführt. Der Zeitplan für das Kick-Off sowie die etwaige Einbeziehung ausgewählter Mitarbeiter ist mit der Ressourcenplanung abzustimmen.

#### 3.2.2.4.1 Tätigkeiten: Durchführen eines Kick-Off

- Vorbereitung des Projektstarts
- Projektziele, -ablauf und -aufgaben präsentieren
- Erläutern der Projektplanung
- Motivieren der beteiligten Mitarbeiter

### **3.2.2.4.2 Kompetenzfelder: Durchführen eines Kick-Off**

#### *Fähigkeiten*

- Kick-Off bzw. Start-up-Workshop unter Berücksichtigung von Projektspezifika (z. B. ungeordneter Start, übernommenes Projekt mit Vorgeschichte...) organisieren und moderieren können
- Mitarbeiter überzeugend motivieren, Akzeptanz gewinnen und eine gemeinsame Projektvision schaffen können
- Projektziele, -ablauf und individuelle Aufgaben klar und nachvollziehbar darstellen und für positive Akzeptanz werben können
- Gespräche und Diskussionen führen und steuern können

#### *Wissen*

- typische Probleme bei Projektstart
- Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation eines Kick-Off
- Motivation, Motivationstypen
- Zielfindung (als Teamentwicklungsmaßnahme), Zielformulierung
- soziale Faktoren und deren Stellenwert für Projekterfolg
- Projektphasenmodell
- Teammodelle, Status sowie typische Rollen und Konstellationen im Team;
- Moderationstechniken

#### *Methoden*

- Visualisierung
- Moderation von Besprechungen und Gruppenprozessen
- Präsentation

### 3.2.2.5 Übergeben der Arbeitspakete

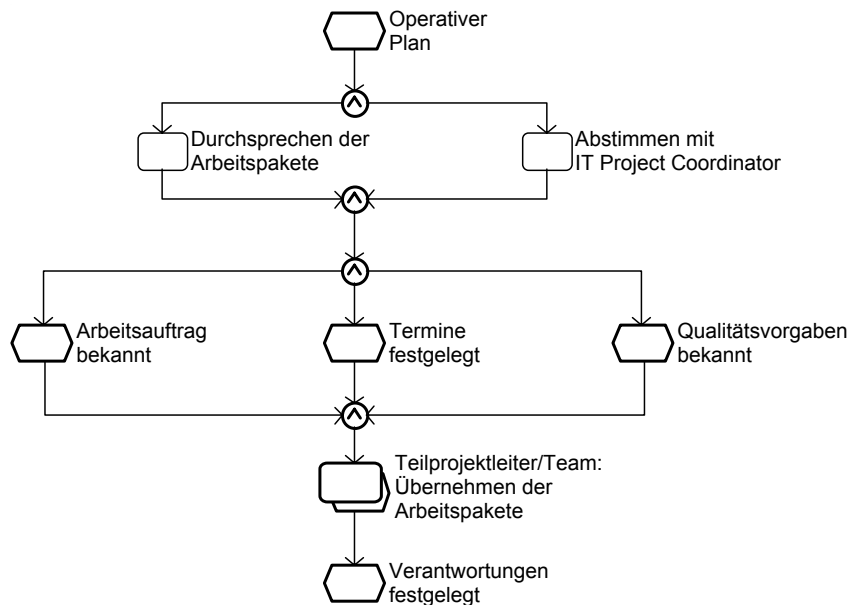


Abbildung 25: Teilprozess „Übergeben der Arbeitspakete“.

Ziel dieses Teilprozesses ist die Übergabe eines Arbeitsauftrags zur Veranlassung eines Arbeitsabschnitts. Dabei werden die einzelnen Bearbeiter mit ihrem Arbeitsabschnitt vertraut gemacht, wobei Erläuterungen der Aufgabenstellung, Besprechungen und Abstimmungen notwendig sind. Der IT Business Manager hat hierbei den erforderlichen Informationsstand über Interna und Externa des Projekts zu vermitteln.

#### 3.2.2.5.1 Tätigkeiten: Übergeben der Arbeitspakete

- Durchsprechen der Arbeitspakete (Zusammenhänge, Stellung im Gesamtprojekt)
- Abstimmen mit IT Project Coordinator
- Verdeutlichen der Termin- und Qualitätsvorgaben und Zielerwartungen
- Festlegen von Verantwortungen und Delegieren von Aufgaben

#### 3.2.2.5.2 Kompetenzfelder: Übergeben der Arbeitspakete

##### Fähigkeiten

- Mitarbeiter präzise und individuell informieren und einbeziehen können
- Aufgaben und Erwartungen deutlich machen können
- Aufgaben delegieren und Verbindlichkeit herstellen können
- Regelungen zu Rückmeldungen organisieren können
- Gespräche vorbereiten und führen können

##### Wissen

- Personalverantwortung
- Elemente und Aufgaben der Führung (Motivation, Auftrag, Belohnung, Sanktion)
- Form und Inhalt von Arbeitsaufträgen sowie Dokumentationspflichten
- Aufgaben und Rollen in IT-Projekten
- Kompetenzanforderungen und -profile

### 3.2.2.6 Überwachen der Arbeitspakete

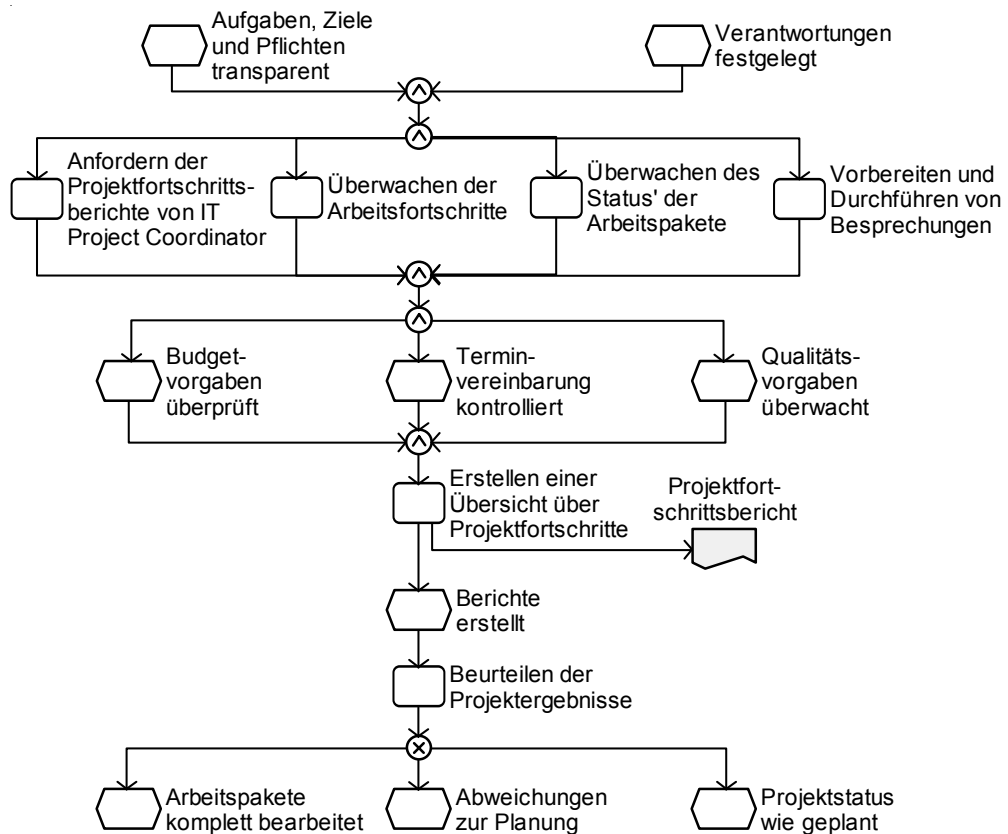


Abbildung 26: Teilprozess „Überwachen der Arbeitspakete“.

Die Durchführung der Arbeitsaufträge und der Status der Arbeitspakete wird vom IT Business Manager überwacht. Diese Aktivitäten sind eng mit dem Controlling verknüpft, durch das die zur Entscheidungsfindung nötigen Daten bereitgestellt und relevante Soll/Ist-Vergleiche erhoben werden. Darüber hinaus ist auch der persönliche Kontakt „vor Ort“ wichtig für eine realistische Einschätzung des Arbeitsfortschritts und zum Nachhalten der übertragenen Aufgaben.

Hier geht es neben einer Leistungskontrolle durch die Überwachung der Ausführung der übergebenen Arbeitspakete auch gleich bedeutend darum, durch ständigen Kontakt zu den ausführenden Spezialisten frühzeitig auf potenzielle Probleme, Verbesserungsmöglichkeiten, aktuelle Erfordernisse etc. aufmerksam zu werden. Dafür werden neben persönlichen Gesprächen regelmäßig Besprechungen mit Beteiligten geführt (damit sind nicht die regelmäßigen Projektbesprechungen gemeint).

#### 3.2.2.6.1 Tätigkeiten: Überwachen der Arbeitspakete

Hat der IT Business Manager komplette Arbeitspakete delegiert, so überwacht er hier den Fortschritt auf der Grundlage der Projektfortschrittsberichte, die vom IT Project Coordinator erstellt werden.

Die folgenden Tätigkeiten ergeben sich auf der Grundlage von Gesprächen und Auswertungen der im Controlling erhobenen Daten:

- Überwachen des Arbeitsfortschritts, insbesondere auch vorausschauend im Hinblick auf bevorstehende Risiken, Engpässe, Schwierigkeiten
- Überwachen des Status' der Arbeitspakete, insbesondere auf der Grundlage der beim Controlling erstellten Soll/Ist-Vergleiche für die Zielgrößen Aufwand, Termine, Ergebnis

- Vorbereiten und Durchführen von regelmäßigen Projektbesprechungen
- Erstellen von Übersichten über Projektfortschritte – Projektberichte werden selbstständig erstellt bzw. Berichte über delegierte Teilaufgaben zusammengeführt
- Beurteilen der Projektergebnisse: durch Ist-Werte und Prognose

#### **3.2.2.6.2 Kompetenzfelder: Überwachen der Arbeitspakete**

##### *Fähigkeiten*

- Vorgaben aus technischen Spezifikationen, Pflichten-/Lastenheften auswerten können
- Fortschritte bei übertragenen Aufgaben und Arbeitspaketen überwachen können
- dazu Methoden zur regelmäßigen Rückmeldung organisieren/implementieren können
- Projektbesprechungen vorbereiten, durchführen und protokollieren können
- projektrelevante Daten aus unterschiedlichen Quellen zusammenführen und Projektberichte erstellen können
- Projektergebnisse gesamtheitlich unter Berücksichtigung von Verlaufsprognosen bewerten können

##### *Wissen*

- Projektzielgrößen (Zeit, Aufwand, Ergebnis) und mögliche Metriken und Erfahrungswerte
- Systembegriff, -komponenten, -strukturen
- Projektphasenmodelle, Projektlebenszyklus
- Projektüberwachung und -steuerung sowie mögliche Maßnahmen
- Dokumentationspflichten
- Projektberichte

##### *Methoden*

- Moderation von Gesprächen und Besprechungen
- Visualisierung



### 3.2.2.7 Durchführen des Controllings

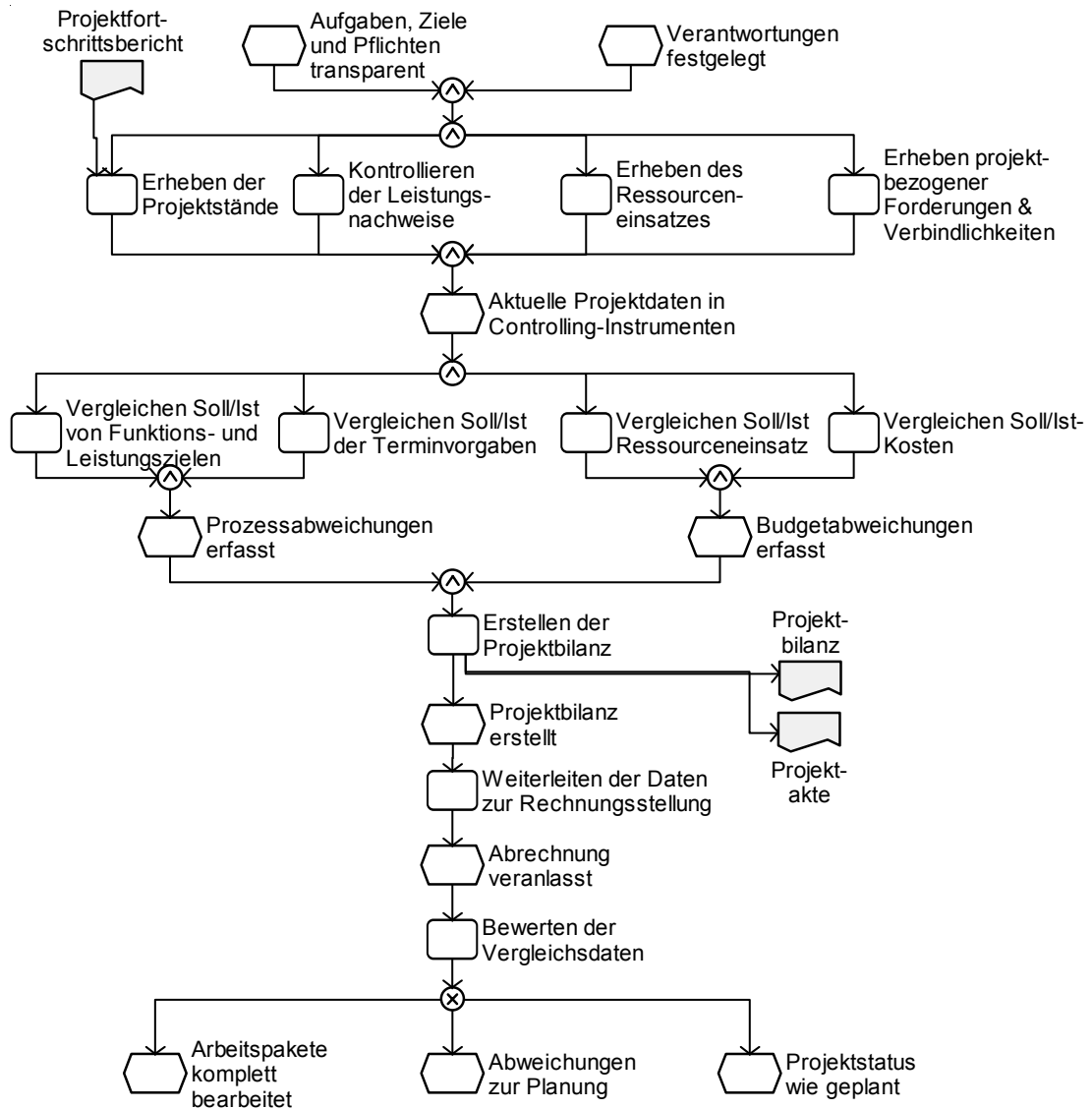


Abbildung 27: Teilprozess „Durchführen des Controllings“.

Controlling und Überwachung der Arbeitspakete sind eng miteinander verwoben, oft werden die Begriffe auch synonym verwendet. Im Sinne der hiesigen Modellierung werden unter dem Controlling alle Aktivitäten zum Erfassen, Sammeln und Zusammenführen von projekt-relevanten Daten sowie deren Auswertung in Form von Soll-Ist-Vergleichen verstanden. Diese Soll-Ist-Vergleiche bilden den Ausgangspunkt für die Aktivitäten zur Überwachung des Projektfortschritts.

Die Projektfortschrittskontrolle ist eine zentrale Aufgabe des Referenzprozesses „Durchführung und Überwachung“ und wesentliche Voraussetzung für die Projektsteuerung. Kontinuierlich werden Ist-Aufnahmen des Projektstands in Bezug auf Aufwand, Zeit und Ergebnis vorgenommen mit dem Ziel, Abweichungen zwischen Planung und tatsächlichem Verlauf frühzeitig zu erkennen und ggf. geeignete Maßnahmen einzuleiten.

Ein weiterer wichtiger – und in der Praxis oft Aufwand verursachender – Aspekt ist die Weiterleitung relevanter Daten an die interne Rechnungsstellung. Beispielsweise bei externen Projekten findet sich häufig als Methode zur Leistungserfassung der Leistungsnachweis. Dieser liegt anfangs oft nur dem entsprechenden Mitarbeiter oder dem IT Business Manager vor. Alle Belege über dem Auftraggeber erbrachte Leistungen müssen rechtzeitig der Rechnungsstellung zugänglich gemacht werden. Ähnliches gilt für Verbindlichkeiten.

### **3.2.2.7.1 Tätigkeiten: Durchführen des Controllings**

Für das Projektcontrolling werden Kennzahlen aus dem laufenden Projektgeschehen (Projektstände, Leistungsnachweise, Ressourceneinsatz, projektbezogene Forderungen und Verbindlichkeiten) in Controlling-Instrumente übernommen. In der Praxis finden sich oft Medien- und Systembrüche in Bezug auf projektrelevante Daten. So kann beispielsweise die Leistungserfassung in einem Zeiterfassungssystem erfolgen und die Daten müssen separat in die beteiligten Controlling-Instrumente übernommen werden etc. Eine wesentliche – und aus genannten Gründen oft nicht leicht zu realisierende – Aufgabe ist es, Aktualität, Transparenz und Konsistenz für alle relevanten Daten herzustellen. Diese verantwortet der IT Business Manager.

Mithilfe von Soll-Ist-Vergleichen werden Prozess- und Budgetabweichungen erfasst und eine Projektbilanz erstellt.

Der IT Business Manager leitet die Controlling-Daten zwecks Abrechnung weiter und bewertet die Vergleichsdaten zur Einschätzung der Situation.

### **3.2.2.7.2 Kompetenzfelder: Durchführen des Controllings**

#### *Fähigkeiten*

- projektbezogene Daten erheben, zusammenführen sowie deren Aktualität und Konsistenz sicherstellen können
- Vorgaben aus technischen Spezifikationen, Pflichten-/Lastenheften auswerten können
- Projektleistungen (monetär) bewerten können
- Aufwandssituation ermitteln und darstellen können
- Termsituation ermitteln und darstellen können
- Leistungsstand ermitteln und darstellen können
- Abweichungen zur Planung und Wirkungszusammenhänge erkennen können
- Fortschritts-, Fertigstellungsgrade ermitteln können
- Projektbilanzen auswerten und erstellen können
- verbindliche Datenlage zur buchhalterischen Abwicklung von Forderungen und Verbindlichkeiten herstellen und dabei internes Vorgehen (Verwaltungs-, Abrechnungsvorschriften ...) berücksichtigen können
- Zieleinhaltung und Zielerreichung im Auge behalten können

#### *Wissen*

- vertragliche Risiken, Rechte und Pflichten im Umgang mit Kunden und Lieferanten bei Leistungsabwicklungen
- Aufgaben und Organisation des Projektcontrollings
- Dokumentationspflichten
- Projektkostenrechnung
- Projektzielgrößen (Zeit, Aufwand, Ergebnis) und mögliche Metriken und Erfahrungswerte
- Ressourcen-, Kostencontrolling
- Systembegriff, -komponenten, -strukturen
- Messgrößen zur Ermittlung des Projektfortschritts, Fortschrittsgrad-Messtechniken
- Projektphasenmodelle, Projektlebenszyklus
- Methoden des Ablauf- und Termin-, Kosten- und Einsatzmittelmanagements (insbesondere zur Darstellung, Auswertung; z. B. Terminlisten, Fortschritts-, Balkendiagramme, Netzpläne)

- Projektbilanzen

*Methoden*

- Methoden zur Leistungsfortschrittsmessung
- Plan-Ist-Vergleiche
- Abweichungsanalysen
- Kosten-, Meilenstein-Trendanalyse

### 3.2.2.8 Informieren über Verlauf

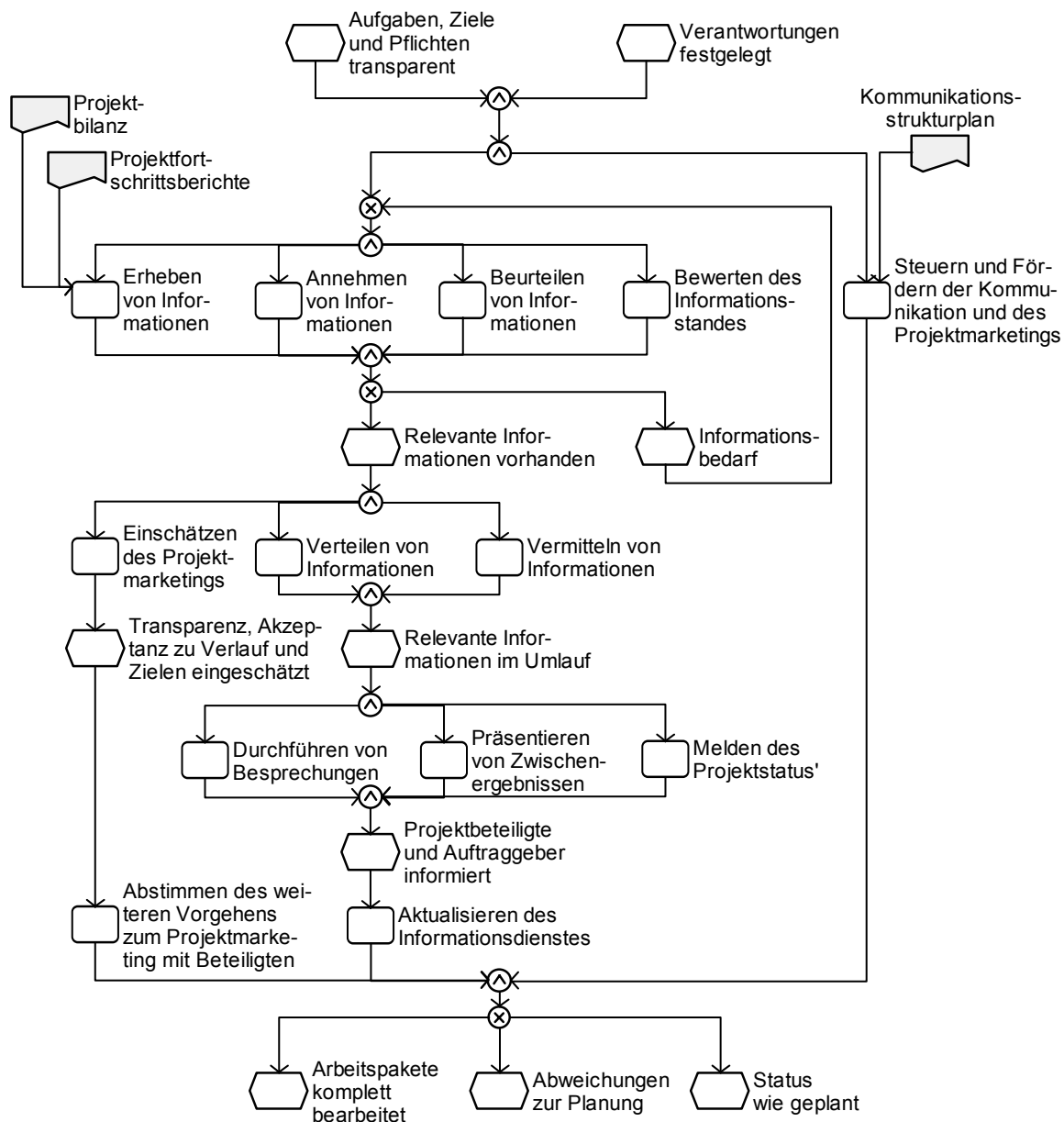


Abbildung 28: Teilprozess „Informieren über Verlauf“.

Ziel dieses Teilprozesses ist die Bereitstellung des für die Durchführung der Arbeiten erforderlichen Informationsstands und das Verteilen dieser an alle Beteiligten. Darüber hinaus dient das „Informieren über den Verlauf“, Aufgaben des Projektmarketings wahrzunehmen und damit Akzeptanz zu schaffen sowohl bzgl. des Verlaufs (auf Seiten der Steuernden sowie Umsetzenden) als auch bzgl. der Ziele (seitens der davon Betroffenen).

#### 3.2.2.8.1 Tätigkeiten: Informieren über Verlauf

Der IT Business Manager stellt die Informationsschnittstelle des Projektes dar und hält Auftraggeber und Projektmitarbeiter über den Projektverlauf auf dem aktuellen Stand. Seine Verantwortung ist es, für einen ausreichenden und konsistenten Informationsstand zu sorgen (auf der Grundlage des Controllings und der Überwachung der Arbeitspakete sowie durch informelle Gespräche mit Projektbeteiligten) und eine angemessene Transparenz herzustellen.

Er führt Besprechungen durch, präsentiert Zwischenergebnisse und meldet den Projektstatus weiter. Dabei berücksichtigt der IT Business Manager auf der Grundlage des Kommunikationsstrukturplans für Form und Inhalt der Informationen die jeweiligen Adressaten sowie deren Rolle im Projekt.

Er steuert und fördert die projektinterne und -externe Kommunikation sowie das Projektmarketing. Dabei schätzt er regelmäßig Akzeptanz und Transparenz bzgl. der angestrebten Ziele und bzgl. des Standes und des Vorgehens der Umsetzung ein und stimmt auf dieser Grundlage mit den Beteiligten der Projektsteuerung das weitere Vorgehen zum Projektmarketing ab.

### **3.2.2.8.2 Kompetenzfelder: Informieren über Verlauf**

#### *Fähigkeiten*

- Informationsstand bewerten können
- Informationen anfordern, formell und informell erheben und beurteilen können
- Kommunikationsstrukturen und -systeme gezielt zur Gewinnung und Verteilung von Informationen einbeziehen können
- Stakeholder erkennen und einbeziehen können
- geeignete Verteilerstrukturen gestalten bzw. einsetzen können
- Informationen zielgruppengerecht aufbereiten und vermitteln können
- rechtliche und vertragliche Bedingungen berücksichtigen können
- positive Akzeptanz des Projekts fördern können
- Synthese und Vermittlung von komplexen Inhalten
- mit Informationsdiensten umgehen können
- Meetings und Teambesprechungen vorbereiten, führen und dokumentieren können
- Entscheidungen überzeugend präsentieren können

#### *Wissen*

- Datenschutz, -sicherheit
- Projektinformationswesen (typische Daten und Informationen, Grad der Entscheidungsrelevanz)
- zeit- und ergebnisorientierte Berichterstattung
- Normen und Standards zur Projektdokumentation
- insbesondere Dokumentations- und Informationspflichten zur Wahrung der Rechtssicherheit bei Vertragsabwicklung
- Kommunikationsmodelle
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen

#### *Methoden*

- Präsentation
- Visualisierung
- Moderation von Besprechungen und Meetings

### 3.2.2.9 Einschätzen nötiger Korrekturmaßnahmen

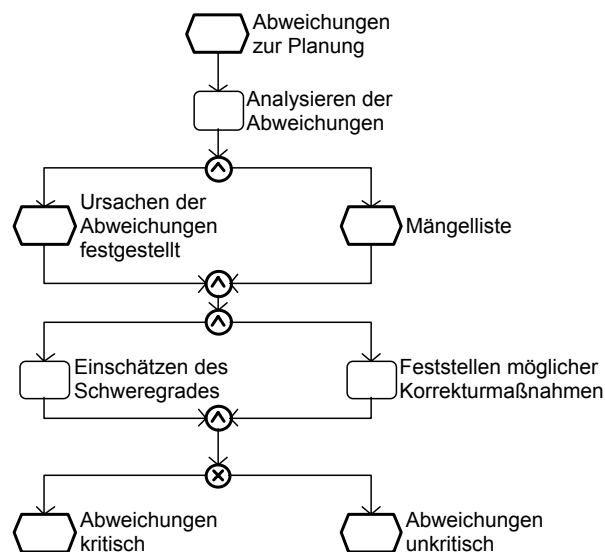


Abbildung 29: Teilprozess „Einschätzen nötiger Korrekturmaßnahmen“.

Dieser Teilprozess wird dann erforderlich, wenn Planabweichungen festgestellt worden sind.

Das Einschätzen des Schweregrads benötigt neben einer umfangreichen Erfahrungsbasis, anhand derer die aktuelle Situation ins Verhältnis gesetzt werden kann, einen systemischen Blick auf Wirkungszusammenhänge. Mögliche Korrekturmaßnahmen können in Umfang und Tiefe sehr unterschiedlich sein und hängen selbstverständlich direkt vom Projektkontext ab. Oft ist eine Aufstellung möglicher Korrekturmaßnahmen und eine darauf aufbauende Evaluation des Aufwands zu deren Umsetzung nötig, um den Schweregrad sinnvoll abschätzen zu können.

Wichtig ist, die Notwendigkeit von Korrekturmaßnahmen rechtzeitig zu erkennen, um schwere Konflikte oder gar krisenhafte Situationen zu vermeiden. Üblicherweise muss für die Akzeptanz von solchen Maßnahmen geworben werden, da ohne eine konstruktive Beteiligung aller Beteiligten kaum mit Erfolg gerechnet werden kann (siehe 3.2.2.11 „Anpassen der Feinplanung“).

#### 3.2.2.9.1 Tätigkeiten: Einschätzen nötiger Korrekturmaßnahmen

- Der IT Business Manager analysiert und bewertet die Abweichungen und erstellt ggf. Mängellisten. Ursachen können fachspezifisch sein, häufig finden sich relevante Einflüsse von so genannten „Soft Factors“, insbesondere Stimmungen und Konflikte im Team bzw. zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. In letzterem Fall wird gewöhnlich eine Eskalation an einen strategischen Professional als Vorgesetzten notwendig sein.
- Nach Einschätzung des Schweregrads können adäquate Korrekturmaßnahmen erarbeitet werden. Dazu muss der IT Business Manager das gesamte Instrumentarium der Projektsteuerung und der projektspezifischen Fachmethodik kennen.

#### 3.2.2.9.2 Kompetenzfelder: Einschätzen nötiger Korrekturmaßnahmen

##### Fähigkeiten

- mit Komplexität umgehen können
- Prioritäten setzen und Kriterien zur Wirtschaftlichkeit bei der Auswahl von Maßnahmen berücksichtigen können
- Ursachen der Abweichungen und zugeordnete Wirkungszusammenhänge feststellen können

- mit Mängellisten arbeiten können
- Schweregrad der Abweichungen und mögliche Korrekturmaßnahmen einschätzen können
- Verlaufsprognosen aufstellen können
- Struktur und Dynamik von Konflikten einschätzen und Maßnahmen zur Konfliktbewältigung ableiten können
- sich aus den Korrekturmaßnahmen ergebende Kosten, Aufwendungen, Zeiträume schätzen und Bedarfe ermitteln können
- Zielvorgaben, Risikofaktoren, vertragliche Vorgaben, Projektrahmenbedingungen sowie aktuelle Ressourcenlage berücksichtigen können

#### *Wissen*

Ursachen für Abweichungen und Möglichkeiten darauf zu reagieren sind individuell und unmittelbar durch das jeweilige Projekt bestimmt. Daher benötigt der IT Business Manager das gesamte Spektrum seiner fachlichen, sozialen und organisatorischen Kompetenzen. Da die höchste Priorität dem Erreichen der Projektziele innerhalb des vertraglich festgelegten Projektrahmens gilt, sind von besonderer Bedeutung:

- Steuerungsmaßnahmen zu den typischen Projektzielgrößen (Zeit, Aufwand, Ergebnis)
- Konfliktarten, -symptome und -ursachen
- Möglichkeiten zur kooperativen Konfliktlösung und Regeln zur Konfliktbewältigung
- Umgang mit Krisen und Möglichkeiten der Krisenbewältigung
- Risikomanagement
- Qualitätssicherung

#### *Methoden*

- Bewertung von Planabweichungen
- Mängelliste

### 3.2.2.10 Abstimmen des weiteren Verlaufs mit dem Auftraggeber

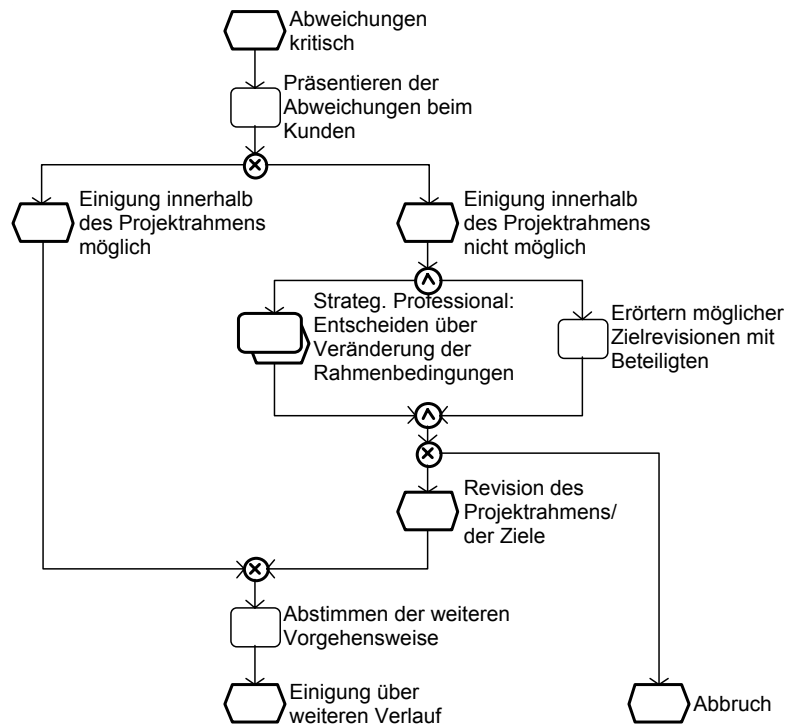


Abbildung 30: Teilprozess „Abstimmen des weiteren Verlaufs mit dem Auftraggeber“.

Sollte die Einschätzung nötiger Korrekturmaßnahmen zu kritischen Abweichungen führen, so wird u. U. eine Abstimmung des weiteren Projektverlaufs mit dem Auftraggeber erforderlich. Es ergibt sich eine ähnliche Eskalationshierarchie wie schon bei der Planung (siehe 3.1 „Planung“).

#### 3.2.2.10.1 Tätigkeiten: Abstimmen des weiteren Verlaufs mit dem Auftraggeber

- Der IT Business Manager präsentiert diese Abweichungen beim Kunden und versucht, eine Einigung innerhalb des Projektrahmens zu erreichen.
- Ist eine Einigung innerhalb des Projektrahmens nicht möglich, müssen mögliche Zielrevisionen mit Beteiligten erörtert oder eine Entscheidung auf der Ebene des strategischen Professionals getroffen werden.

#### 3.2.2.10.2 Kompetenzfelder: Abstimmen des weiteren Verlaufs mit dem Auftraggeber

##### Fähigkeiten

- Differenzen erkennen und konstruktiv besprechen und verhandeln können
- eigenen Handlungsspielraum einschätzen und zur Lösungsentwicklung einbringen können
- mit formellen und informellen Hierarchien umgehen können
- relevante vertragliche und projektbezogene Details (z. B. Risiken, Aufwendungen, Rahmenbedingungen durch Vorgehensmodell, Konfliktpotenzial) präzise, knapp und kontextbezogen erfassen und vermitteln können
- eigenen Standpunkt konstruktiv vermitteln können
- systembezogen denken können
- Kriterien zur Wirtschaftlichkeit berücksichtigen können



- Konsequenzen aus möglicher Veränderung der Projektplanung abschätzen können
- Kommunikationsmuster der Gesprächspartner berücksichtigen können
- Kommunikationsprobleme erkennen und auflösen können
- Perspektivenwechsel vollziehen, unterschiedliche Positionen darstellen, bewerten und zusammenbringen können
- Sitzung moderieren und Vorschläge zur kooperativen Konfliktlösung entwickeln können
- mit Widerständen und Konflikten umgehen können
- Projektplan an gegebene Rahmenbedingungen anpassen können

#### *Wissen*

- Systembegriff, -komponenten, -struktur
- Risikoanalyse, -bewertung, -vorsorge
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- typische Konflikte, deren Ursachen und Symptome
- Konfliktlösung
- soziale Kompetenz
- soziale Wahrnehmung (Verhaltenseinschätzung, kognitive Dissonanz, soziale Beeinflussung)

#### *Methoden*

- Konfliktbewältigung (z. B. konstruktives Streiten)
- Verhandlungsführung
- Moderation
- Präsentation
- Visualisierung

### 3.2.2.11 Anpassen der Feinplanung

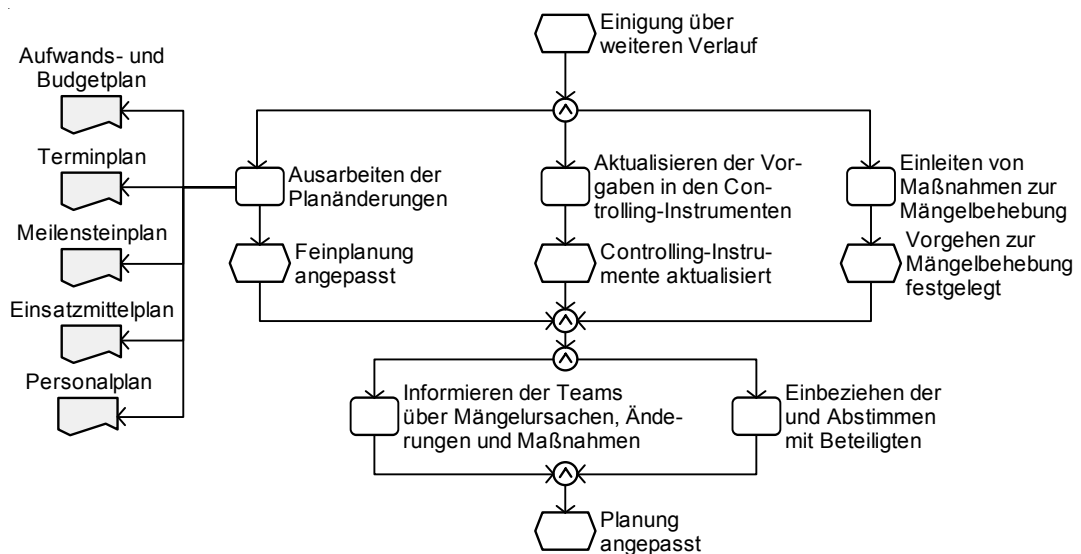


Abbildung 31: Teilprozess „Anpassen der Feinplanung“.

In jedem Projekt kommt es zu Abweichungen, die eine Anpassung der Feinplanung notwendig machen, denn nie lassen sich in einem hinreichend komplexen Projektumfeld alle Faktoren richtig vorhersagen und vollständig steuern. Das Abstimmen notwendiger Korrekturmaßnahmen und eine ggf. erforderliche Abstimmung mit allen Beteiligten ist bereits in den vorhergehenden Teilprozessen erfolgt. In diesem Teilprozess geht es um die Ausarbeitung der beschlossenen Maßnahmen und die Aktualisierungen der Daten in den Controlling-Instrumenten.

Die Anpassung der eigentlichen Feinplanung ist ein eher technischer Teilprozess. Alle prinzipiellen Erwägungen wie Abwägungen zwischen Alternativen, Berücksichtigen von Rahmenbedingungen etc. sind bereits erfolgt. Es gilt nun, die konkreten Details der Umsetzung auszuarbeiten.

Ein essenzieller nächster Schritt dieses Prozesses ist, Ursachen und Konsequenzen der Korrekturmaßnahmen im Team bzw. unter den Betroffenen transparent zu machen und die nötige Akzeptanz zu gewinnen. Dies ist in der Praxis häufig eine große Herausforderung, da Änderungen, wie Korrekturmaßnahmen sie darstellen, oft auf Widerstände stoßen, ohne die konstruktive Mitarbeit der Beteiligten aber kaum Aussicht auf Erfolg haben.

#### 3.2.2.11.1 Tätigkeiten: Anpassen der Feinplanung

Die Anpassung der Feinplanung umfasst:

- Operationalisierung der Korrekturmaßnahmen und eine Ausarbeitung der Planänderungen
- Aktualisieren der Vorgaben in den Controlling-Instrumenten
- Einleiten von Maßnahmen zur Mängelbehebung
- Informieren der Teams über Mängelursachen, Änderungen und Maßnahmen
- Einbeziehung von und die Abstimmung mit den Projektbeteiligten (was umfangreiche soziale Kompetenzen und Methodik aus dem Bereich Konflikt-/Krisenmanagement einschließen kann)

### **3.2.2.11.2 Kompetenzfelder: Anpassen der Feinplanung**

#### *Fähigkeiten*

- projektbezogene Planungsarten zielgerecht einsetzen können
- Details der Umsetzung der Korrekturmaßnahmen ausarbeiten und in die Planung integrieren können
- Änderungen, die sich aus den Korrekturmaßnahmen ergeben, erfassen und die betroffenen Vorgaben im Projektplan und in den Controlling-Instrumenten aktualisieren können
- festgelegte Korrekturmaßnahmen konsequent vertreten, umsetzen bzw. initiieren können
- Notwendigkeiten und Ursachen der Korrekturen transparent machen, für Akzeptanz werben und konsequent vertreten können
- mit Widerständen umgehen können
- relevante Projektbeteiligte einbeziehen und zur konstruktiven Mitarbeit motivieren können

#### *Wissen*

Neben den methodischen Kompetenzen zum Projektmanagement selbst, wie sie unter z. B. 3.1.2.3.2 „Kompetenzfelder: Entwerfen des Projektplans“ aufgeführt sind, geht es um:

- Konfliktlösung
- typische Konflikte, deren Ursachen und Umgang mit diesen (auch Rollenkonflikte)
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- soziale Wahrnehmung
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- Gruppenentwicklungsprozess (Phasen, Dynamik, Merkmale, Probleme)
- Projektphasenmodelle
- Führungsstile und Merkmale
- Aufgaben und Elemente der Führung (insbesondere Motivation, Auftrag, Belohnung, Sanktion sowie Umgang mit Widerständen)
- Konfliktarten, -symptome und -ursachen
- Möglichkeiten der kooperativen Konfliktlösung und Regeln zur Konfliktbewältigung
- Umgang mit Krisen und Möglichkeiten der Krisenbewältigung

#### *Methoden*

- Visualisierung und Präsentation
- Moderation von Besprechungen und Gruppenprozessen
- Konfliktbewältigung (z. B. konstruktives Streiten)

### 3.2.2.12 Übergeben der Ergebnisse

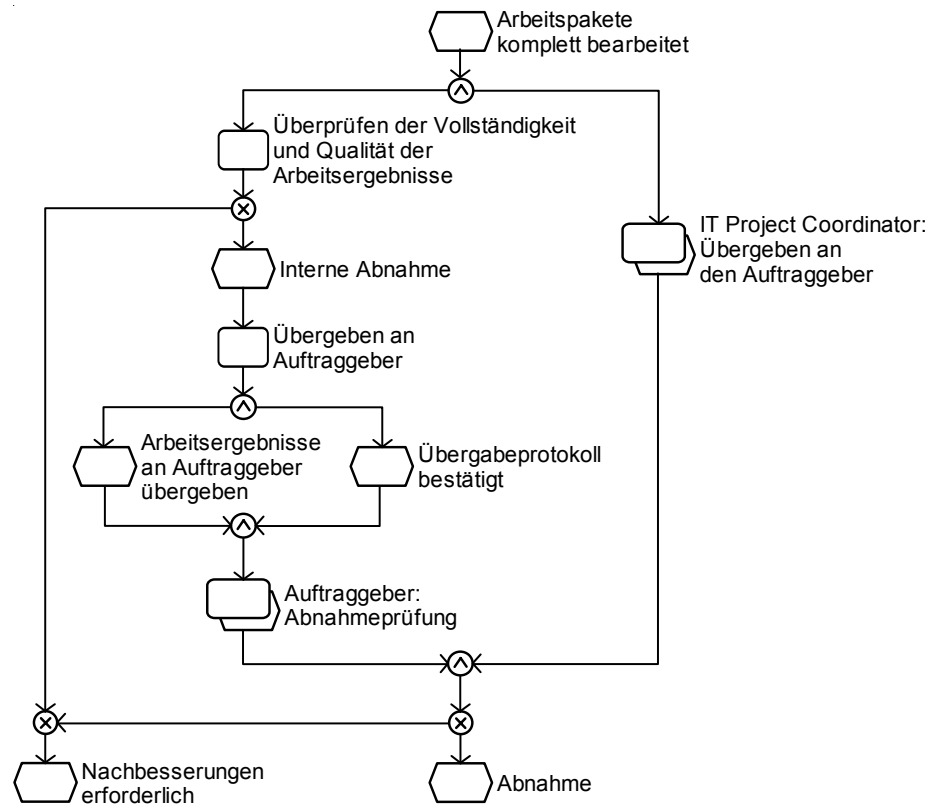


Abbildung 32: Teilprozess „Übergeben der Ergebnisse“.

Das Übergeben der Ergebnisse ist vor allem ein formaler Akt und von wesentlicher Bedeutung für die vertragliche Abwicklung des Projekts. Der Teilprozess beinhaltet die eigentliche Auslieferung, die Übergabe selbst, bei der der Auftraggeber die Übernahme protokolliert und bestätigt, und schließlich die Abnahmeprüfung durch den Auftraggeber, in der Qualität und Umfang der vereinbarten Leistungen überprüft werden.

Für Arbeitspakete, die an den IT Project Coordinator übergeben wurden, wird dieser mit einbezogen.

#### 3.2.2.12.1 Tätigkeiten: Übergeben der Ergebnisse

- Nach Bearbeitung der Arbeitspakete und Vorlegen von Ergebnissen werden die Arbeitsergebnisse vom IT Business Manager auf Vollständigkeit und Qualität überprüft und intern abgenommen (interne Qualitätsprüfung vor der Auslieferung der vollständigen Projektergebnisse).
- Die Arbeitsergebnisse werden an den Auftraggeber übergeben, der die Entgegennahme in einem Übergabeprotokoll bestätigt und Qualität und Umfang prüft.

#### 3.2.2.12.2 Kompetenzfelder: Übergeben der Ergebnisse

##### Fähigkeiten

- Vollständigkeit und Qualität der Ergebnisse – unter besonderer Berücksichtigung der vereinbarten Qualitäts- und Erfolgskriterien – beurteilen können
- interne Abnahmen vorbereiten und durchführen können
- Zusammenarbeit mit dem IT Project Coordinator – insbesondere den gemeinsamen Auftritt beim Kunden zur Übergabe – koordinieren können

- Übergabe vorbereiten können, insbesondere vollständige, aktuelle und konsistente Auslieferung mit Dokumentation zusammenstellen und ggf. Konfiguration dokumentieren können
- Projektergebnisse unter Berücksichtigung gesetzlicher Rahmenbedingungen übergeben und Übergabe korrekt protokollieren können
- Auftraggeber bei Abnahmeprüfung unterstützen/informieren können und für Akzeptanz der Projektergebnisse werben können

#### *Wissen*

- Qualitätssicherung, speziell interne Reviews/Abnahmen
- Dokumentationspflichten, Übergabeprotokoll
- Vertragsinhalte und projektspezifische Vertragszusammenhänge, speziell Verzug, Haftung, Gewährleistung, Abnahme
- Risiken aus Vertragsgestaltung und Umgang mit diesen
- technische Spezifikationen, Lasten-/Pflichtenheft
- Aufgaben und Methoden des Konfigurations- und Änderungsmanagements
- Risiken im und Maßnahmen zum Nachforderungsmanagement (Claim Management)

### 3.2.2.13 Durchführen der Nachbereitung

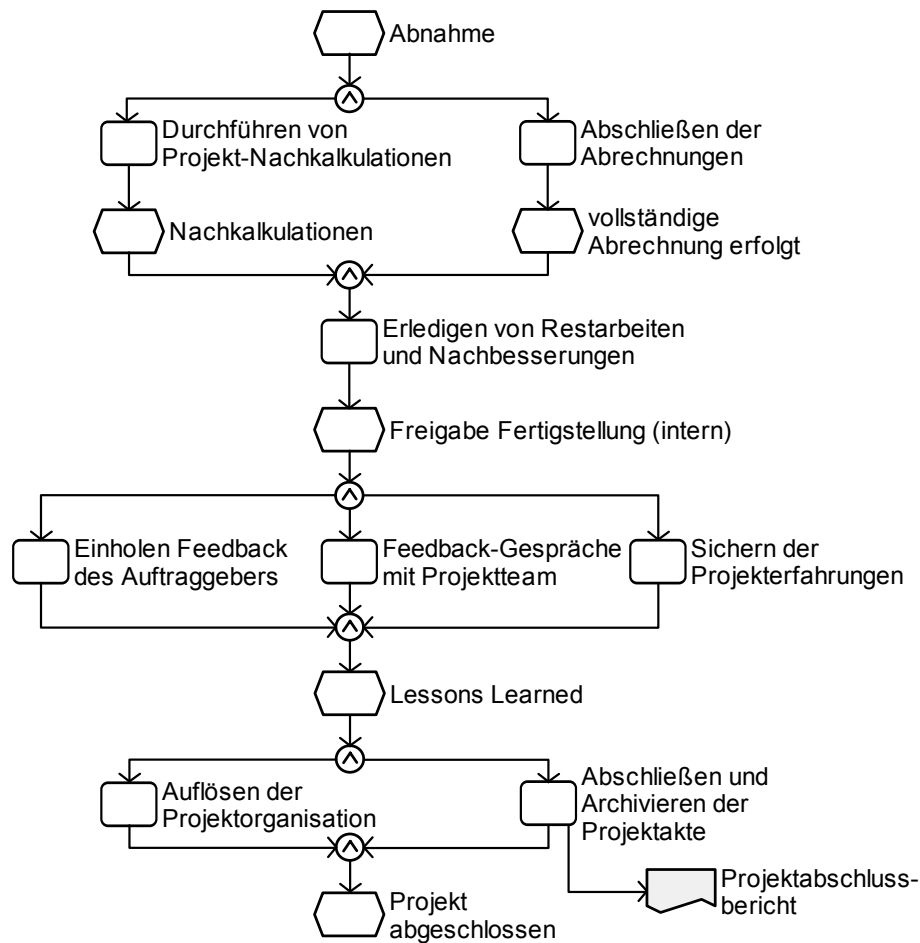


Abbildung 33: Teilprozess „Durchführen der Nachbereitung“.

Die Projektnachbereitung dient dazu, Erfahrungswerte zu ermitteln, Problembereiche des Teams und der Entwicklung zu lokalisieren, Auswirkungen von Mängeln zu analysieren, Entscheidungen zu evaluieren und Ähnliches. So werden Erfahrungswerte und Erkenntnisse gewonnen, die in nachfolgenden Projekten berücksichtigt werden können. Besonders wichtig ist dabei die Nachkalkulation, in der reales Ergebnis und ursprüngliche Schätzung verglichen werden. Dies unterstützt die Wirtschaftlichkeit zukünftiger Angebotsstellungen.

#### 3.2.2.13.1 Tätigkeiten: Durchführen der Nachbereitung

Die Aufgaben des IT Business Manager umfassen dabei im Einzelnen:

- Durchführung von Projektnachkalkulationen
- abschließende Abrechnung aller projektbezogenen Forderungen und Verbindlichkeiten
- Erledigen von Restarbeiten und Nachbesserungen
- Einholen des Feedbacks vom Auftraggeber
- Feedback-Gespräche mit dem Projektteam
- Sicherung der Projekterfahrungen („Lessons Learned“)
- Auflösen der Projektorganisation
- Abschließen und Archivieren der Projektakte

### 3.2.2.13.2 Kompetenzfelder: Durchführen der Nachbereitung

#### Fähigkeiten

- Nachkalkulationen durchführen können
- Feedback-Gespräche vorbereiten und führen können (Lob und Kritik üben und annehmen können)
- Projektabschlussitzung vorbereiten und durchführen können
- wiederverwendbare Dokumente, Projektergebnisse u. Ä. erkennen und der internen Erfahrungsdatenbank zugänglich machen können
- Projektorganisation auflösen können
- Enddokumentation zusammenstellen und archivieren können

#### Wissen

- Projektkostenrechnung, speziell Nachkalkulation
- Schnittstellen zur Buchhaltung, rechtliche und interne Vorgaben zur Abrechnung von Aufwendungen und Leistungen
- Dokumentenmanagement, speziell Archivierung
- Datensicherheit, -schutz
- Feedback-Gespräche
- Projektphasenmodell, speziell Aufgaben und Probleme beim (geordneten) Abschluss
- Kostenrechnung

#### Methoden

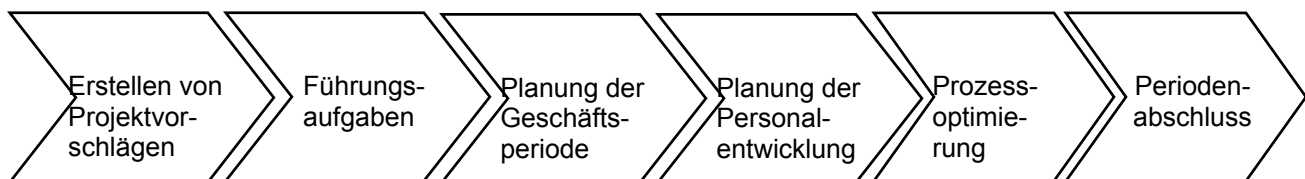
- Visualisierung bei und Moderation von Besprechungen und Meetings
- Wissensmanagement
- Gesprächsführung

## 3.3 Referenzprozess Geschäftsperiode

---

Die Teilprozesse des Referenzprozesses „Geschäftsperiode“ gehören in den Aufgabenbereich des Linienmanagements. Alle vier Berufsprofile auf der Ebene der operativen Professionals haben Funktionen nicht nur in der Projekt-, sondern auch in der Linienorganisation wahrzunehmen.

Ein Überblick wurde bereits mit Abbildung 8 zum Anfang dieses Kapitels gegeben:



Diese Prozesse werden im Folgenden ausführlich dargestellt.

### 3.3.1 Geschäftsperiode

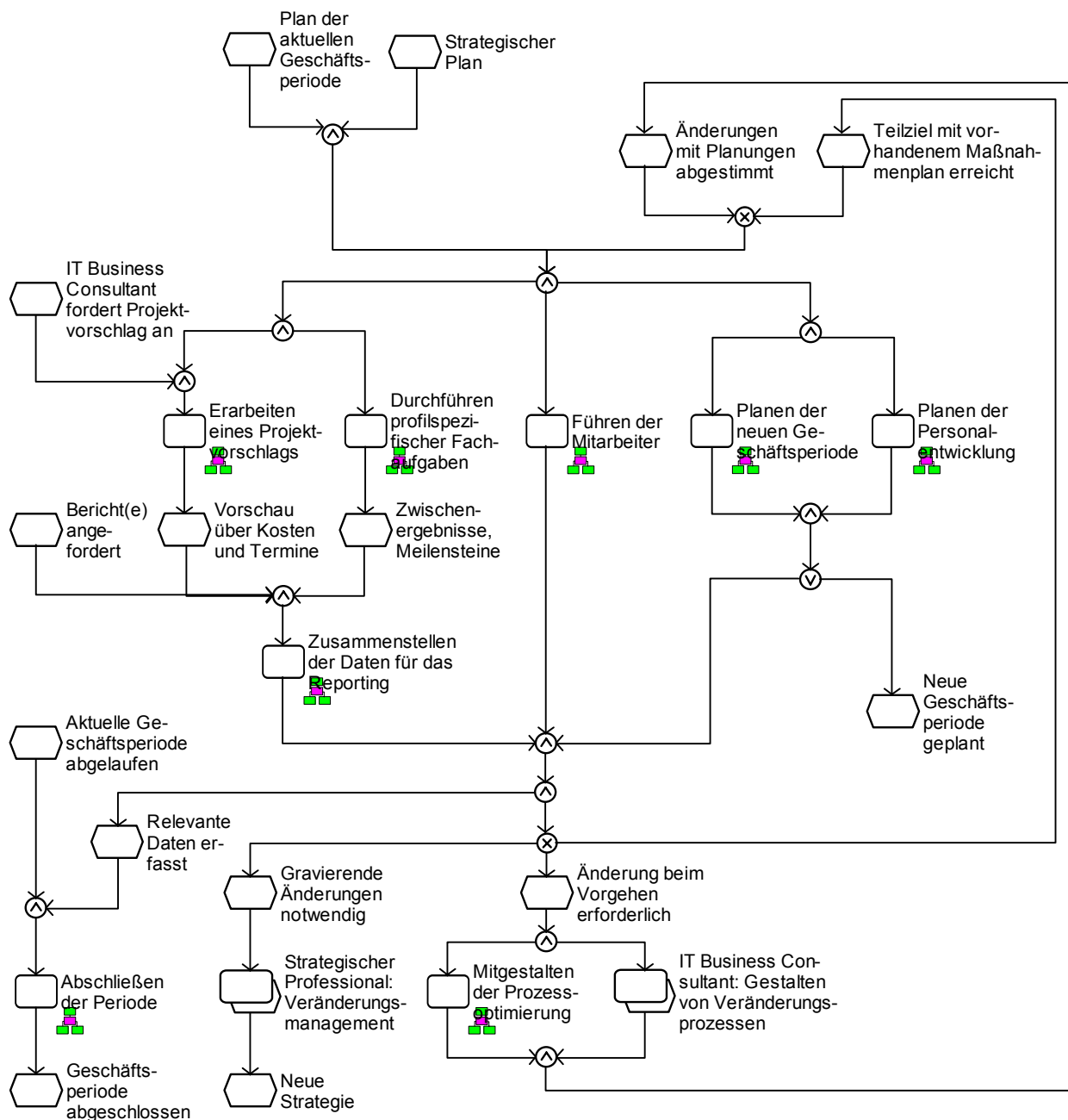


Abbildung 34: Referenzprozess „Geschäftsperiode“.

In diesem Referenzprozess sind Linienaufgaben, die gleichzeitig mit den profilspezifischen Fachaufgaben zu bewältigen sind, dargestellt. Die Sicht eines operativen Professionals ist nicht mehr nur – wie bei den Spezialisten – projektbezogen, sondern nun wesentlich durch das unternehmensspezifische Periodenfenster vorgegeben.

Innerhalb einer Geschäftsperiode, deren Zyklus üblicherweise ein Quartal, Halbjahr oder ein Jahr beträgt, gilt es, strategischen Vorgaben und Entwicklungen in den individuellen Geschäftsfeldern Rechnung zu tragen. Wesentlich ist dabei das Ableiten operativer Ziele und Maßnahmen, die sich in der Planung der kommenden Geschäftsperiode niederschlagen. Die zwei Säulen bilden dabei die Planung von Aktivitäten im eigentlichen Geschäftsfeld und die



Planung der zur Umsetzung nötigen Personalentwicklung. Der operative Professional steht als Führungskraft direkt an der Schnittstelle zwischen Unternehmensführung und Personal. Seine Personalverantwortung bezieht sich dabei nicht nur auf das Betreuen von Beschäftigungsverhältnissen, sondern auch darauf, Unternehmensziele und -vorgehensmodelle transparent zu machen und auf dieser Basis Mitarbeiter in das Unternehmen und dessen Kultur zu integrieren. Umfangreiche soziale Kompetenzen sind dabei eine Voraussetzung. Schließlich verantwortet der operative Professional die Korrektheit und Aktualität buchhalterischer und projektbezogener Daten. Das Zusammenstellen von Daten aus seinem Verantwortungsbereich für das Reporting bildet dabei den Schwerpunkt. Diese Berichte bilden eine wesentliche Voraussetzung für die Arbeit der strategischen Professionals und sind weiterhin die Grundlage, auf der die eigene Arbeit im Kontext des unternehmensspezifischen Vorgehensmodells bewertet werden kann.

Der IT Business Manager hat darüber hinaus zwei spezielle Aufgaben: Zum einen erarbeitet er – wenn angefordert – Projektvorschläge, die die Grundlage für Angebotskalkulationen im Rahmen von Akquisitionsmaßnahmen bilden, in die der IT Business Manager sonst nicht eingebunden ist. Zum anderen unterstützt er den IT Business Consultant beim Gestalten von Veränderungsprozessen.

### **3.3.2 Prozesskompass: Geschäftsperiode**

Die Teilprozesse dieses Referenzprozesses sind:

1. Erarbeiten eines Projektvorschlags
2. Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben
3. Führen der Mitarbeiter
4. Planen der neuen Geschäftsperiode
5. Planen der Personalentwicklung
6. Zusammenstellen der Daten für das Reporting
7. Abschließen der Periode
8. Mitgestalten der Prozessoptimierung

### 3.3.2.1 Erarbeiten eines Projektvorschlags

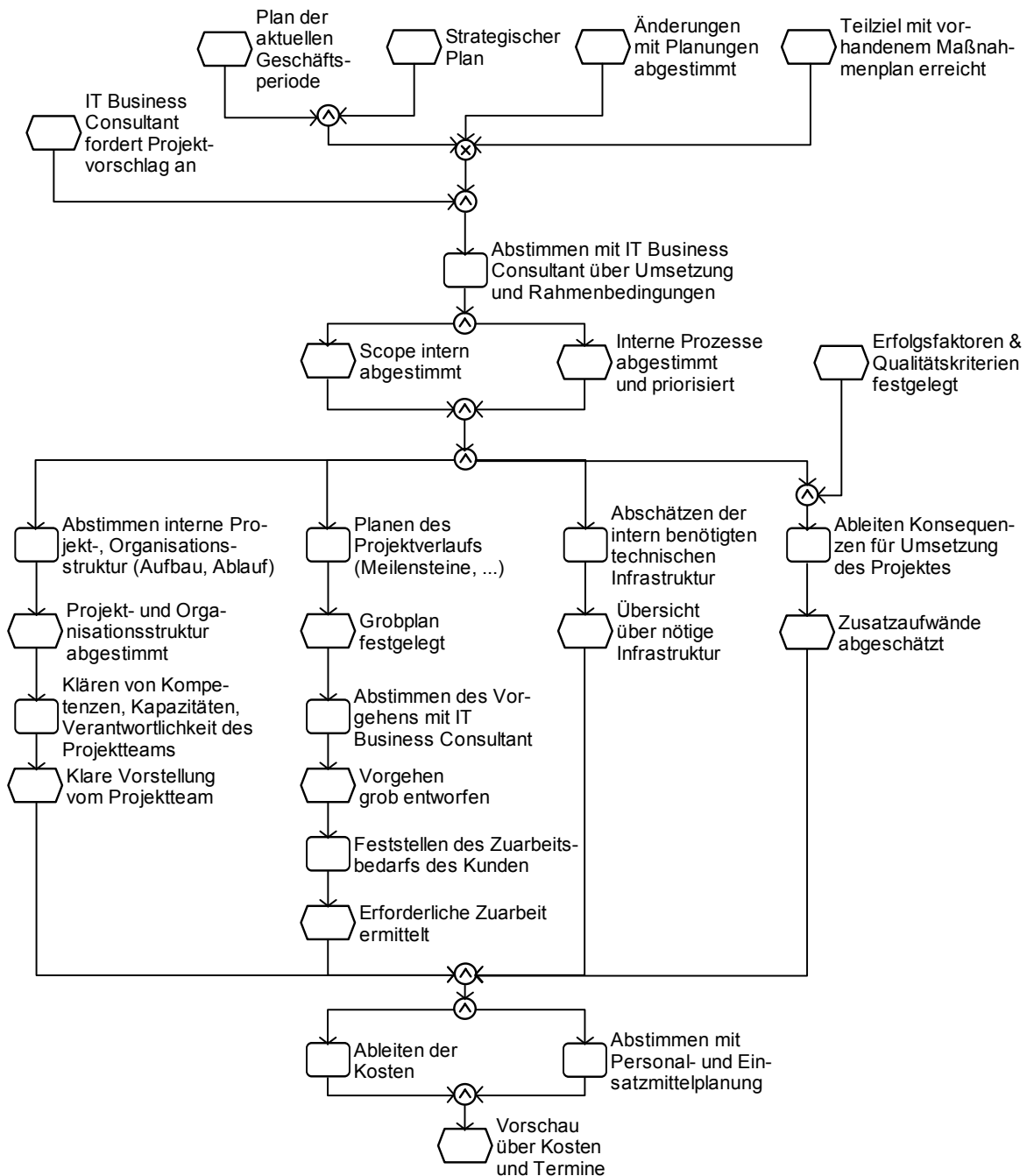


Abbildung 35: Teilprozess „Erarbeiten eines Projektvorschlags“.

Auf dem Weg zu einer freigegebenen Feinplanung im Rahmen eines Projektauftrags ist dies der erste Schritt: Im Zuge einer Akquisitionsaktion soll für eine Angebotstellung ein Projektvorschlag ausgearbeitet werden, auf dessen Grundlage für die Vorkalkulation eine Kosten- und Terminvorschau erstellt wird. Da der IT Business Manager von den operativen Professionals die Übersicht über die aktuelle Projektlage, Auslastungen, Ausstattungen etc. hat, wird üblicherweise für die Angebotsstellung bei größeren Aufträgen ein Projektvorschlag von ihm angefordert.

Dieser Vorschlag ist eine Projektskizze, als Grobplanung exakt genug, um ein wirtschaftlich sinnvolles Angebot machen zu können. Darin und im Ausarbeiten realistischer Termine liegt die Verantwortung des IT Business Manager.

### **3.3.2.1.1 Tätigkeiten: Erarbeiten eines Projektvorschlags**

- Vor der Erarbeitung eines Projektvorschlags ist eine interne Abstimmung mit dem IT Business Consultant über die Umsetzung sowie die Rahmenbedingungen erforderlich.
- Des Weiteren müssen Projekt- und Organisationsstruktur abgestimmt sowie Kompetenzen und Kapazitäten des Projektteams abgeklärt werden.
- Danach erfolgt die Planung des Projektverlaufs und die Ermittlung des Zuarbeitbedarfs von Kundenseite.
- Die intern benötigte technische Infrastruktur wird abgeschätzt und schließlich eine Vorschau über Kosten und Termine erstellt.
- Zur Erarbeitung eines Projektvorschlags gehört auch das Festlegen interner Erfolgsfaktoren und Qualitätskriterien.

### **3.3.2.1.2 Kompetenzfelder: Erarbeiten eines Projektvorschlags**

#### *Fähigkeiten*

- Projektziel operationalisieren können
- Zielgrößen ableiten, Beteiligte/Prozesse identifizieren können
- mit Komplexität umgehen können
- Erfolgs- und Misserfolgskriterien identifizieren können
- Projektphasen mit Projektspezifika (z. B. Entwicklungsmodell) abstimmen können
- Projektplanung mit unternehmensspezifischem Vorgehensmodell abstimmen können
- Projektstrukturplan erstellen können
- Aufwendungen, Kosten, Zeiträume schätzen können
- Bedarfe ermitteln können
- Kriterien zur Wirtschaftlichkeit berücksichtigen können
- organisatorische Regelungen im Projekt umsetzen können
- qualitätssichernde Maßnahmen planen und abstimmen können
- Risiken erkennen, bewerten und priorisieren können (dies nimmt nicht das Risikomanagement vorweg – für eine solide Abschätzung nötiger Aufwendungen und möglicher Termine ist jedoch eine grobe Risikoanalyse notwendig)
- Aufwendungen zur Risikobewältigung abschätzen können

#### *Wissen*

- Systembegriff, -komponenten, -strukturen, (nicht technische) Systemanalyse
- Elemente und Prozesse des Projektmanagements
- Vorgehensmodelle, Normen zum Projektmanagement
- Dokumentation von Zielen und Zielvereinbarungen (mit dem Auftraggeber, insb. Pflichten-/Lastenheft, technische Spezifikationen ...)
- Projektphasenmodell
- Projektstruktur, Strukturierungsregeln
- Netzplantechnik
- Einsatzmittelmanagement, Beschaffung, Projektlogistik
- Projektkostenrechnung
- Aufbau-, Ablauf-, Projektorganisation

- Qualitätsmanagement, -sicherung
- Risikoanalyse, -bewertung

#### *Methoden*

- Zielfindung und -bewertung (im Projekt)
- Projektstrukturplan
- Ablauf- und Terminmanagement (Netzplan, Balkendiagramm, Meilensteintrendanalyse ...)
- Kostenprognose, -planung
- Risikovorsorgeplan

### 3.3.2.2 Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben

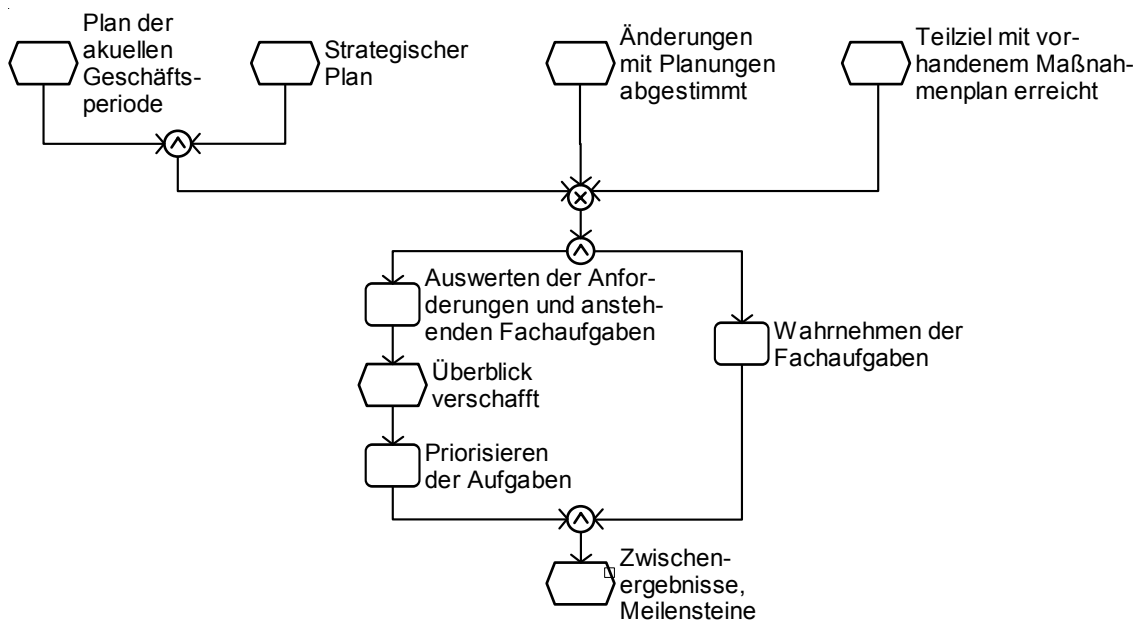


Abbildung 36: Teilprozess „Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben“.

Dieser Teilprozess bildet die Brücke in die profilspezifischen Fachaufgaben des operativen Professionals, der sich von den Spezialisten u. a. gerade dadurch abgrenzt, dass inhaltliche und Linienaufgaben wahrzunehmen sind.

Üblicherweise sind vom operativen Professional unterschiedliche Aufgaben gleichzeitig zu verfolgen, unter Umständen in verschiedenen Projekten. Wesentlich für eine erfolgreiche Umsetzung ist, permanent und flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen eingehen und anstehende Aufgaben situations- und projektspezifisch priorisieren zu können.

#### 3.3.2.2.1 Tätigkeiten: Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben

Neben den in der Verordnung über die berufliche Fortbildung im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik dargestellten „profilspezifischen IT-Fachaufgaben“ (siehe die entsprechenden Paragraphen) gilt es:

- Anforderungen und anstehende Aufgaben auszuwerten (in Hinsicht auf Art, Umfang, Dringlichkeit etc.)
- auf der Grundlage des so gewonnenen (und gewöhnlich täglich zu überprüfenden) Überblicks die eigenen Aufgaben zu priorisieren

#### 3.3.2.2.2 Kompetenzfelder: Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben

##### Fähigkeiten

- Anforderungen und anstehende Aufgaben erfassen und bzgl. Art, Umfang und Dringlichkeit auswerten können
- eigene Belastbarkeit und Ressourcen einschätzen können
- Ziele und Prioritäten setzen sowie überprüfen können
- sich selbst motivieren können („positives Denken“)
- Methoden des Zeit- und Selbstmanagements zielgerichtet einsetzen können

##### Wissen

- Zeitmanagement, -planung
- Kreativitätstechniken

*Methoden*

- Tätigkeits- und Zeitanalyse

### 3.3.2.3 Führen der Mitarbeiter

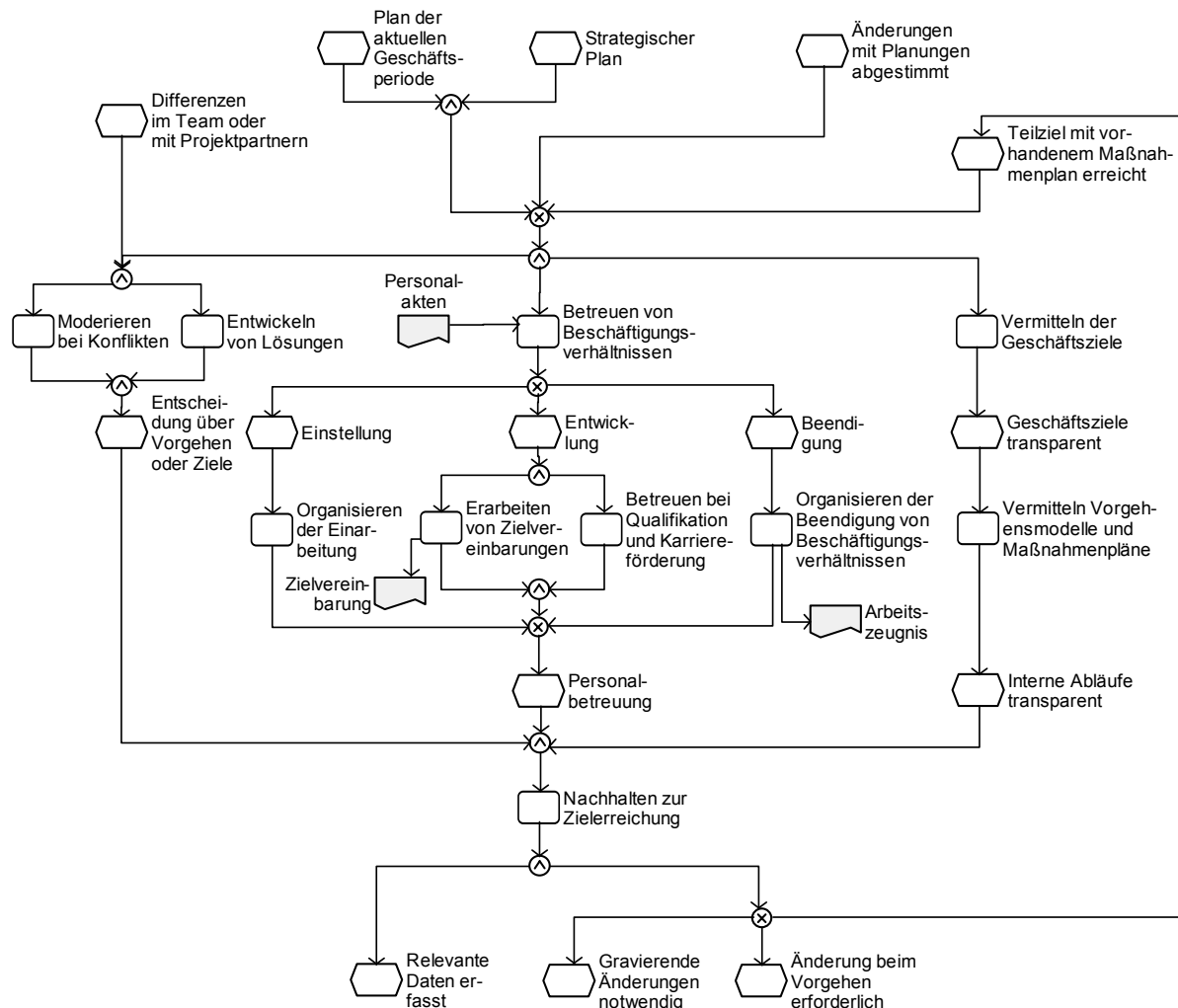


Abbildung 37: Teilprozess „Führen der Mitarbeiter“.

Die Aufgaben dieses Teilprozesses beziehen sich im Unterschied zum Führen von Teams im Projektkontext vorrangig auf die Betreuung von Beschäftigungsverhältnissen (Personalmanagement) und das Vermitteln unternehmensspezifischer Ziele, Vorgehensweisen und Maßnahmen, bei denen der operative Professional die wesentliche Schnittstelle darstellt zwischen Unternehmensführung und Personal. Die Unterstützung bei Konfliktmoderationen und Entscheidungsfindung ist ebenfalls Bestandteil und fordert – durch den komplexen und prozesshaften Charakter sozialer Interaktion – die soziale Kompetenz der Führungskraft in hohem Maße ein.

Der operative Professional steht mit seiner Persönlichkeit, Autorität und Integrität in besonderer Weise für die Effizienz und erfolgreiche Umsetzung der angestrebten Ziele ein. Dies erfordert gleichermaßen Führungsbereitschaft und Einfühlungsvermögen. In diesem Rahmen ereignen sich Interessen- und oft auch Rollenkonflikte. Der operative Professional kann diese nicht nur erkennen, aufnehmen und gestalten, sondern auch als produktive Konsequenz aus organisatorischen Rahmenbedingungen würdigen.



### **3.3.2.3.1 Tätigkeiten: Führen der Mitarbeiter**

Die operativen Professionals sollen in der Lage sein, Personalmaßnahmen durchzuführen, Mitarbeiter sowie Teams zu führen, zu entwickeln und einzusetzen.

Zur Mitarbeiterführung sind folgende Tätigkeiten zu rechnen:

- Moderieren von Konflikten
- Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten
- Betreuung von Beschäftigungsverhältnissen
- Organisieren der Einarbeitung
- Erarbeitung von Zielvereinbarungen
- Betreuung der Mitarbeiter bei Qualifikation und Karriereförderung
- Beenden von Arbeits- und Ausbildungsverhältnissen einschl. Erstellen von Zeugnissen
- Vermittlung der Unternehmensziele

### **3.3.2.3.2 Kompetenzfelder: Führen der Mitarbeiter**

#### *Fähigkeiten*

- Arbeitsklima, Mitarbeitermotivation und -belastbarkeit einschätzen können
- eigene Meinungs- und Urteilsbildung kritisch hinterfragen können
- Perspektivenwechsel vollziehen, unterschiedliche Positionen darstellen, bewerten und zusammenbringen können
- Mitteilungsebenen berücksichtigen können
- Kommunikationsprobleme erkennen und lösen können
- Motivierungsstrategien und -techniken anwenden können
- Sitzungen moderieren und Vorschläge zur konstruktiven Konfliktlösung und Problemlösung entwickeln können
- mit Widerständen und Konflikten konstruktiv umgehen können
- Rollenkonflikte erkennen und geeignete Maßnahmen zur Auflösung ableiten können
- Qualifikationserfordernisse und -profile abgleichen können
- Personal beurteilen und fördern können
- Persönlichkeiten und biographische/soziale Gegebenheiten berücksichtigen können
- Mitarbeiter in Unternehmenskultur integrieren können
- Managementkonzepte und unternehmensspezifische Vorgehensmodelle bei Mitarbeiterführung berücksichtigen können
- Managementkonzepte, Geschäftsziele und Vorgehensmodelle gründlich erfassen und glaubhaft vertreten können
- rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigen können
- zum Selbstmanagement anleiten können
- geeignete Qualifizierungsmaßnahmen auswählen können
- Lernprozesse selbst gestalten können
- Einarbeitung, Aus- und Fortbildung planen und organisieren können
- Arbeits- und Ausbildungsverhältnisse beenden und Zeugnisse erstellen können
- eigenes Führungsverhalten reflektieren können
- eigene Gestaltungsspielräume einschätzen können
- Ursache-Wirkungs-Beziehungen erkennen und analysieren können

- Vereinbarungen und Maßnahmen intern durchsetzen und extern konsequent vertreten können
- Personalauswahlgespräche vorbereiten und durchführen können
- Mitarbeiter (und Auszubildende) auswählen und einstellen können
- Arbeits- und Ausbildungsverträge gestalten können
- Kreativitätstechniken zur Problemlösung anwenden können

#### *Wissen*

- Management als Institution und Funktion
- Managementkonzepte (z. B. Total Quality Management)
- Vorgehensmodelle
- Aufgaben und Elemente der Führung
- Führungsstile, -merkmale
- soziale Wahrnehmung (Verhaltenseinschätzung, kognitive Dissonanz, soziale Beeinflussung)
- Status sowie typische Rollen und Konstellationen im Team
- Rollen und Berufsbilder in der IT
- Leistungsbewertung von Mitarbeitern
- Mitarbeiterführung
- Kommunikationsmodelle
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- typische Konflikte, deren Ursachen und Symptome
- Motivation, Motivationsstypen
- Kreativitätstechniken (z. B. Osborn-Checkliste)
- Problemarten
- Personalverantwortung, -management
- Grundlagen des Arbeitsrechts (Betriebsverfassungsgesetz, Berufsbildungsgesetz, Tarifrecht, Arbeitsschutzbestimmungen, Arbeitszeitordnungen, Arbeitnehmerüberlassungsgesetz)
- Vorschriften des Sozialversicherungs- und Schwerbehindertenrechts
- Lernprozesse

#### *Methoden*

- Konfliktbewältigung (z. B. konstruktives Streiten)
- Visualisierung
- Moderation (Sitzungen, Gruppenprozesse)
- Bewertung und Auswahlentscheidung (für Lösungs- und Maßnahmenvorschläge)
- Zeitmanagement
- „Projektmanagement-Methodenkoffer“

### 3.3.2.4 Planen der neuen Geschäftsperiode

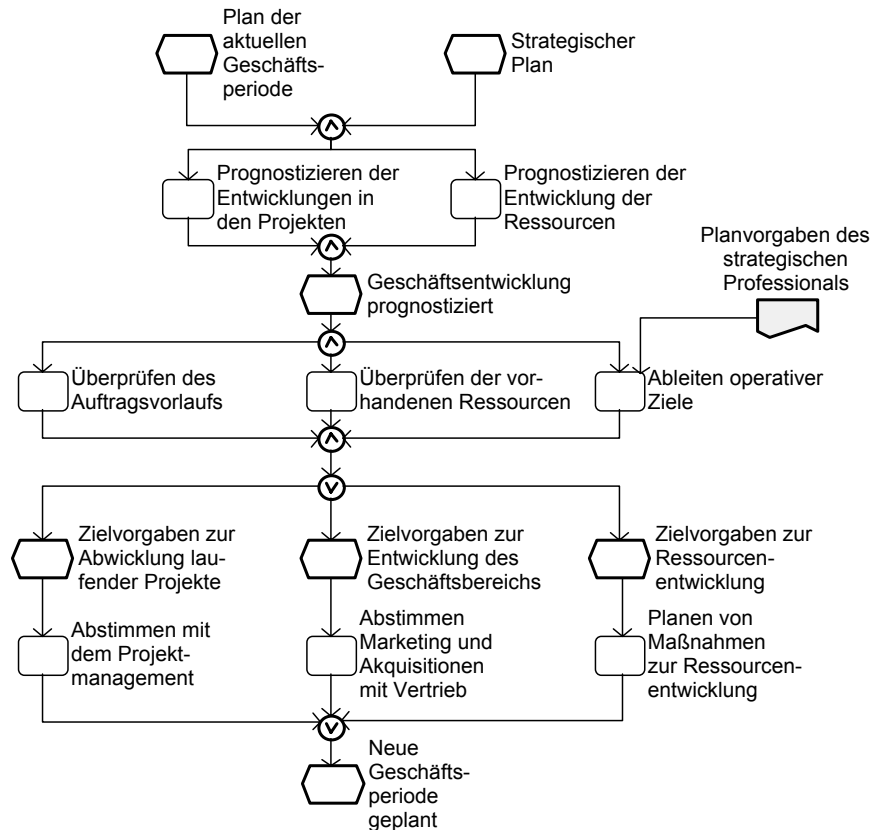


Abbildung 38: Teilprozess „Planen der neuen Geschäftsperiode“.

Beim Planen der neuen Geschäftsperiode handelt es sich um eine typische Tätigkeit des operativen Professionals, die mit jeder neuen Geschäftsperiode für die nächstfolgende ausgeführt wird.

Das Ziel ist neben dem optimalen Einsatz von Mitteln und Kapazitäten die vorausschauende Umsetzung strategischer Vorgaben und das systematische Umsetzen mittel- und langfristiger Entwicklungsprozesse.

Neben den methodisch eher einfachen Aufgaben des Überprüfens, Abstimmens und Festlegens benötigen insbesondere das Prognostizieren und das Ableiten operativer Ziele Erfahrung sowie gründliche Informationen aus dem Umfeld des jeweiligen Geschäftsbereichs, um mit dem nötigen „Feingefühl“ für Abhängigkeiten und Wahrscheinlichkeiten des Eintretens von den Projektverlauf bestimmenden Faktoren angemessene Planungsvorgaben zu machen.

Anmerkung: Die Personalentwicklung ist ein besonderer Bestandteil der Ressourcenentwicklung und wird in einem eigenen Teilprozess aufgeführt.

#### 3.3.2.4.1 Tätigkeiten: Planen der neuen Geschäftsperiode

Bei der Planung der neuen Geschäftsperiode haben die operativen Professionals die folgenden Aufgaben:

- Prognose der Entwicklungen in den Projekten
- Prognose der Entwicklung der Ressourcen
- Überprüfen des Auftragsvorlaufs und der vorhandenen Ressourcen

- Ableiten operativer Ziele
- Abstimmung mit Projektmanagement und Vertrieb
- Planung von Maßnahmen zur Ressourcenentwicklung

#### **3.3.2.4.2 Kompetenzfelder: Planen der neuen Geschäftsperiode**

##### *Fähigkeiten*

- Projekte bzgl. Aufwand, Vorteile, Wirtschaftlichkeit, Erfolgs-, Risikofaktoren und Synergie-Effekten einschätzen können;
- auf der Basis von Kennzahlen und Erfahrungswerten Projekt- und Periodenverläufe prognostizieren können
- bestehende und zukünftige Projekte in Abhängigkeit von vertraglichen Vorgaben, Budgets, strategischen Vorgaben u. Ä. priorisieren können
- beim Prognostizieren von Projekt- und Periodenverläufen Risiken erkennen, analysieren und bewerten können
- strategische Vorgaben im aktuellen Geschäftsbetrieb umsetzen können
- Abläufe, Termine, Einsatzmittel, Budgets für mehrere Projekte koordinieren können
- Kostenprognosen und -trendanalysen aufstellen können
- Sachmittel- und Personaleinsatz monetär bewerten können
- operative Ziele unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen ableiten können
- betriebswirtschaftliche Auswertungen analysieren, Kennzahlen einschätzen können
- Auftragsvorlauf überprüfen und insbesondere -volumen abschätzen können und auf dieser Grundlage Konsequenzen für Personal- und Sachmitteleinsatz ableiten können
- Planung mit aktuellem Geschäftsbetrieb abstimmen können
- Maßnahmen zur Erreichung der Zielvorgaben mit Marketing und Vertrieb abstimmen können
- Maßnahmen zur Ressourcenentwicklung ableiten können

##### *Wissen*

- Managementkonzepte
- Projektbewertung
- Ablauf- und Terminmanagement
- Kosten- und Einsatzmittelmanagement
- Projektkostenrechnung
- Vorgehensmodelle
- Beschaffung/Einkauf (Vorgehensweisen, interne Abläufe)
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Risikomanagement

##### *Methoden*

- Benchmarking
- Schätzmethoden für Einsatzmittelbedarfe und Kosten
- Kostentrendanalyse, Meilensteinanalyse

### 3.3.2.5 Planen der Personalentwicklung

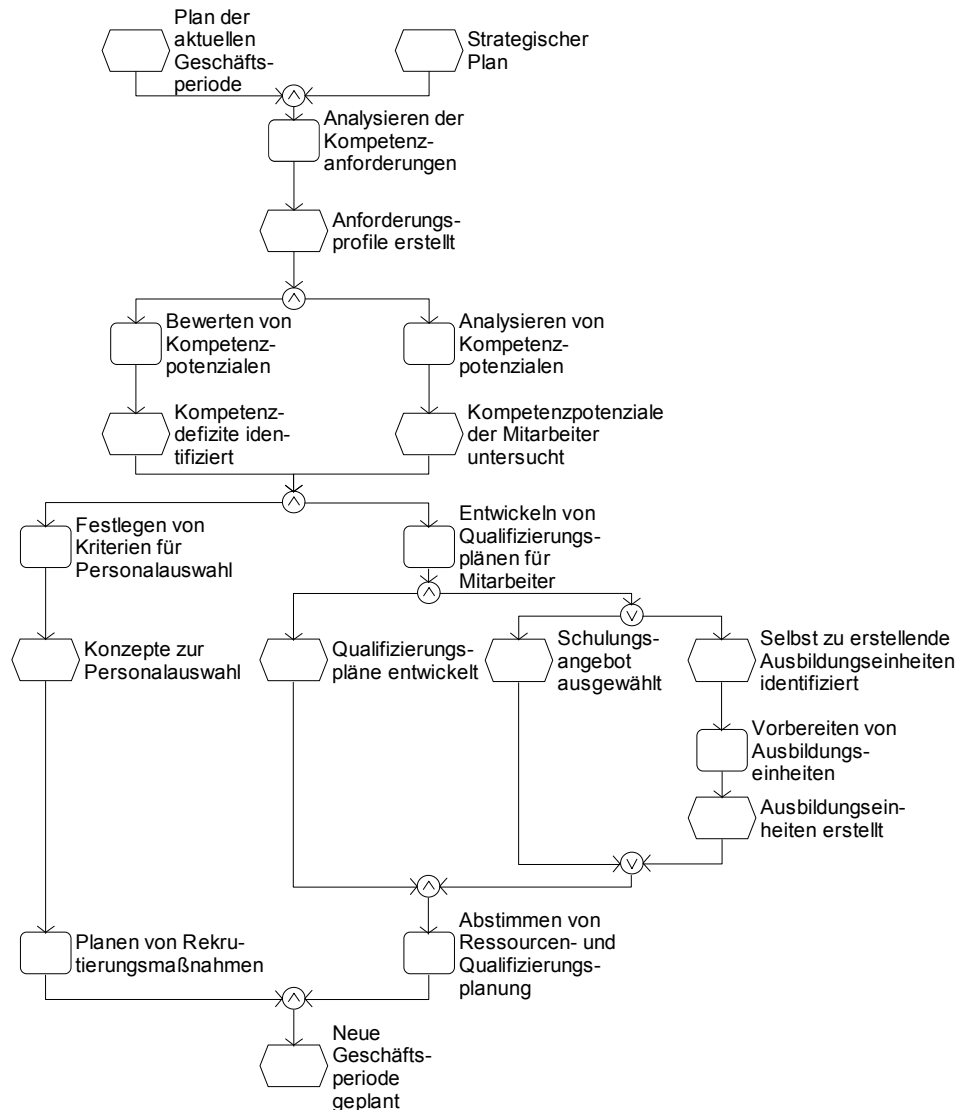


Abbildung 39: Teilprozess „Planen der Personalentwicklung“.

Das Planen der Personalentwicklung ist eine besondere Form der Ressourcenentwicklung, da Menschen im Mittelpunkt stehen. Das Analysieren und Bewerten von Kompetenzpotenzialen sowie das Abstimmen mit zu erwartenden Kompetenzanforderungen ist zentraler Bestandteil und benötigt neben umfangreichen Kenntnissen über (Berufs-)Rollen, Einsatzfaktoren und technologische Tendenzen in mindestens ebenso entscheidendem Ausmaß Erfahrungen mit den Menschen, die diese Rollen ausfüllen. Die Qualität der Bewertung, die Einschätzung von Entwicklungspotenzialen und die Eignung der gewählten Qualifizierungsmaßnahmen hängen unmittelbar davon ab.

#### 3.3.2.5.1 Tätigkeiten: Planen der Personalentwicklung

Von den operativen Professionals wird erwartet, dass sie Personalentwicklungspotenziale einschätzen, Personalentwicklungs- und Qualifizierungsziele festlegen sowie Qualifizierungsaktivitäten durchführen können. Folgende Tätigkeiten fallen in diesen Bereich:

- Analysieren von Kompetenzanforderungen
- Bewerten und Analysieren von Kompetenzpotenzialen
- Festlegen von Kriterien für die Personalauswahl
- Planen von Rekrutierungsmaßnahmen
- Entwicklung von Qualifizierungsplänen
- Vorbereitung von Ausbildungseinheiten
- Abstimmen von Ressourcen- und Qualifizierungsplanung

### **3.3.2.5.2 Kompetenzfelder: Planen der Personalentwicklung**

#### *Fähigkeiten*

- aus Geschäftszielen, Auftragslage und technologischen Tendenzen erforderliche Kompetenzen/Qualifikationen ableiten können (kurz- und langfristig)
- auf der Basis der Qualifikationserfordernisse Anforderungsprofile bzw. Stellenbeschreibungen erstellen können
- auf der Basis des Geschäftsplans bzw. strategischer Vorgaben den Personalbedarf schätzen und mit dem aktuellen Geschäftsbetrieb abgleichen können (z. B. temporäre Bedarfe)
- unternehmens- und projektspezifisches Vorgehensmodell sowie rechtliche Rahmenbedingungen bei Planung berücksichtigen können
- mit Personalplänen arbeiten können
- gezielte Maßnahmen zur Personalgewinnung planen und initiieren können, dabei mit zuständigen Stellen zusammenarbeiten können
- Mitarbeitermotivation und -belastbarkeit einschätzen können
- Qualifikationserfordernisse und -profile abgleichen können
- Spezifika der Einsatzplanung erkennen und berücksichtigen können (z. B. externer Einsatz, verteilte Projektorte)
- organisatorische Rahmenbedingungen bei Personalauswahl berücksichtigen können
- Verfügbarkeit potenzieller Teammitglieder prüfen können
- bei Rekrutierung externen Personals vertragliche Rahmenbedingungen abstimmen (z. B. mit Rechtsabteilung) bzw. festlegen können
- Auswahlkriterien für Personalauswahl aufstellen/festlegen können
- Mitarbeiter- und Einstellungsgespräche vorbereiten, gestalten und führen können
- Arbeits- und Ausbildungsverträge gestalten können
- eigene Meinungs- und Urteilsbildung kritisch hinterfragen können
- Entwicklungspotenzial von Mitarbeitern unter Berücksichtigung des bisherigen Berufswegs und sozialer Gegebenheiten einschätzen können
- Personalentwicklungs- und Qualifizierungsziele festlegen können
- Ausbildungseinheiten selbstständig vorbereiten und durchführen können
- Mitarbeiterqualifizierung vorbereiten können
- Zielkonflikte (bei Qualifizierungen) und Lernschwierigkeiten erkennen können

#### *Wissen*

- Erstellen von Anforderungsprofilen
- Erstellen von Qualifizierungskonzepten
- Stellenbeschreibungen, Qualifikationsprofile, Rollen in der IT-Branche
- Bedarfserhebung (qualitativ, quantitativ)

- Personalbeurteilung
- soziale Wahrnehmung (Verhaltenseinschätzung, kognitive Dissonanz, soziale Beeinflussung)
- soziale Faktoren und Stellenwert für Projekterfolg
- Motivation, Motivationstypen
- Aufbau-, Ablauforganisation
- Gestalten von Ausbildungs- und Arbeitsverträgen
- Personalauswahl- bzw. Einstellungsgespräche
- Möglichkeiten zur Personalentwicklung
- Grundlagen des Arbeitsrechts (Betriebsverfassungsgesetz, Berufsbildungsgesetz, Tarifrecht, Arbeitsschutzbestimmungen, Arbeitszeitordnungen, Arbeitnehmerüberlassungsgesetz)
- Vorschriften des Sozialversicherungs- und Schwerbehindertenrechts
- Lernprozesse (Gestaltung, Medien, Wege der Wissensvermittlung)

#### *Methoden*

- Personalplan
- Visualisierung, Präsentation
- Bedarfsschätzung
- Wissensvermittlung

### 3.3.2.6 Zusammenstellen der Daten für das Reporting

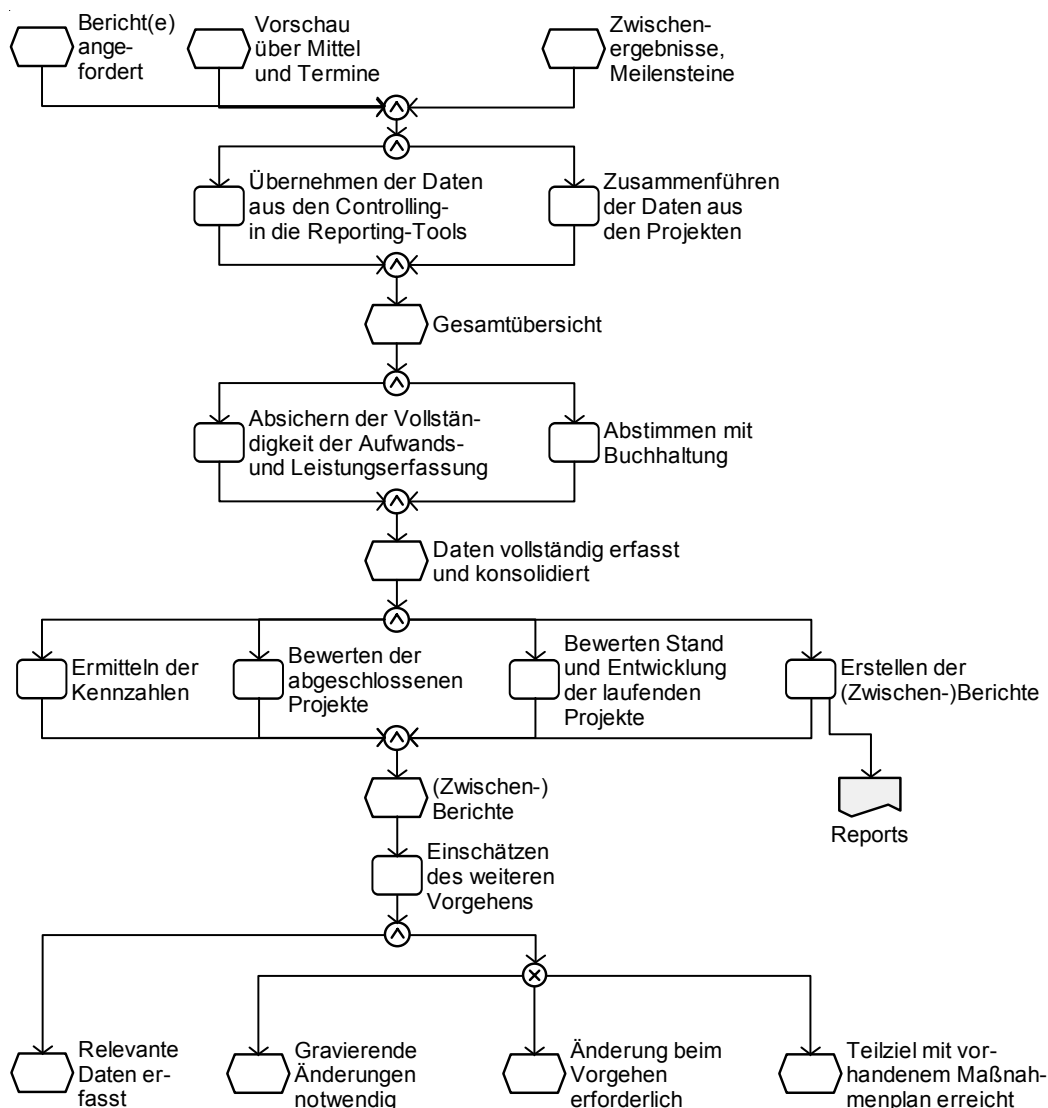


Abbildung 40: Teilprozess „Zusammenstellen der Daten für das Reporting“.

Bei diesem Teilprozess handelt es sich um eine periodische Routineaufgabe, bei der das Vorgehen üblicherweise unternehmensspezifisch fest vorgegeben ist. Der Umfang der Tätigkeiten kann bei komplexen Projekten erheblich sein. Insbesondere entstehen relevante Aufwände durch die Tatsache, dass die Daten in den Projektmanagement-, Controlling- bzw. Reporting Tools mehrfach gepflegt werden müssen, da es keine all diese Bereiche abdeckenden Softwaresysteme mit einem integrierten Datenmodell als Basis gibt. Daten liegen oft nicht nur in unterschiedlichen Programmen, sondern auch auf unterschiedlichen Medien vor, sodass das Sicherstellen einer aktuellen und konsistenten Datenlage oft einen erheblichen Aufwand bedeutet. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Aufwands- und Leistungserfassung.

Beim Einschätzen des weiteren Vorgehens geht es nicht um das Aufstellen von Projekt- oder Periodenverläufen, sondern um das Feststellen – auf der Basis der eben erarbeiteten Berichte und Auswertungen –, ob das Vorgehen zu den gewünschten Ergebnissen führt oder (evtl. sogar gravierende) Modifikationen nötig werden. Für eine realistische Einschätzung ist neben erheblicher Erfahrung ein vertieftes Verständnis über die spezifischen Abhängigkeitsbeziehungen in den jeweiligen Projekten notwendig.



### **3.3.2.6.1 Tätigkeiten: Zusammenstellen der Daten für das Reporting**

Der IT Business Manager ist, wie alle operativen Professionals, auch für die Zusammenstellung der Reporting-Daten verantwortlich. Dies umfasst folgende Tätigkeiten:

- Übernahme von Daten aus den Controlling- in die Reporting Tools
- Zusammenführung von Daten aus den Projekten
- Sicherstellung der Vollständigkeit von Aufwands- und Leistungserfassung
- Abstimmung mit der Buchhaltung
- Ermittlung von Kennzahlen
- Bewertung der abgeschlossenen Projekte
- Bewertung von Stand und Entwicklung der laufenden Projekte
- Erstellung von (Zwischen-)Berichten
- Einschätzung des weiteren Vorgehens (Ziel erreicht/Änderungen erforderlich)

### **3.3.2.6.2 Kompetenzfelder: Zusammenstellen der Daten für das Reporting**

#### *Fähigkeiten*

- aktuelle und konsistente Datenlage herstellen können
- Überblick über erfolgte Leistungen und Aufwendungen behalten können
- Vorgaben der/Schnittstellen zur Buchhaltung berücksichtigen können
- Personal- und Sachmitteleinsatz monetär bewerten können
- im Rahmen der Bewertung Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen durchführen können
- Berichte erstellen können
- auf der Grundlage der gewonnenen Kennzahlen Stand und Entwicklung der laufenden Projekte bewerten können
- eigenes Vorgehensmodell und weiteres Vorgehen einschätzen können

#### *Wissen*

- Projektkostenrechnung
- Zielgrößen und Kennzahlen im Projektmanagement
- Aufgaben und Organisation des Projektcontrolling
- Instrumente des Controllings und Reportings
- Kostenmanagement
- Termin-, Ablaufmanagement
- Einsatzmittelmanagement
- Wirtschaftlichkeitskriterien (und Erfahrungswerte)
- zeit- und ergebnisorientierte Berichterstattung (z. B. Monats- oder Abweichungsbericht)

#### *Methoden*

- Meilenstein-, Kostentrendanalyse
- Benchmarking
- Bewertung von Entwicklungsständen

### 3.3.2.7 Abschließen der Periode

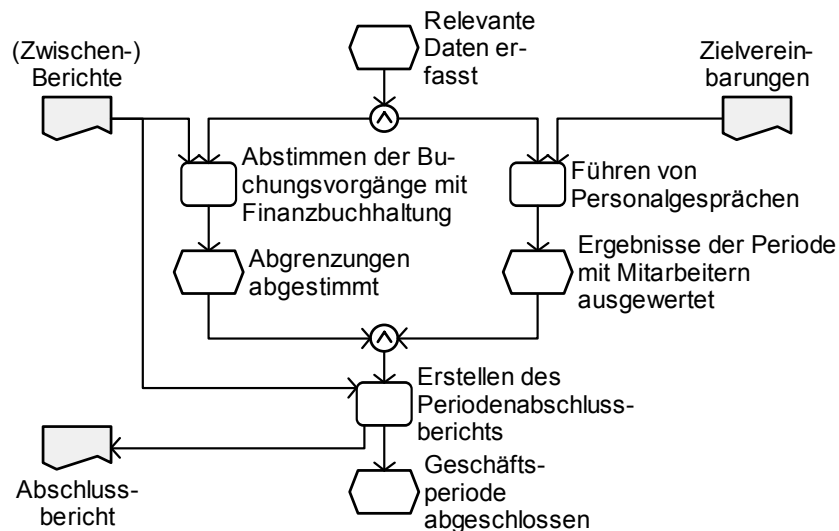


Abbildung 41: Teilprozess „Abschließen der Periode“.

Mit diesem Teilprozess sind – anders als z. B. beim Abschließen konkreter Projekte – alle verwaltungstechnischen, buchhalterischen und personalbezogenen Aktivitäten gemeint, die sich am Ende einer Geschäftsperiode ergeben.

Ob das Abschließen einer Geschäftsperiode erst beginnt, nachdem diese abgelaufen ist, kann von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Üblicherweise werden zum Ende einer Periode die nötigen Zahlen und Berichte zusammengetragen (siehe 3.3.2.6 „Zusammenstellen der Daten für das Reporting“) und auf dieser Grundlage anschließend ein Abschlussbericht erstellt, der endgültig erst in der nächsten – dann aktuellen – Geschäftsperiode vorliegt. Solche Abschlussberichte können z. B. Jahres- oder Quartalsberichte sein. Ob Personalgespräche jedes Mal geführt werden, hängt sicher vom Zyklus ab. Die Bewertung der Mitarbeiterleistung (insbesondere für die Berechnung variabler Boni) benötigt das Vorliegen der entsprechenden Bilanzen.

#### 3.3.2.7.1 Tätigkeiten: Abschließen der Periode

Im Zusammenhang mit dem Periodenabschluss sind die operativen Professionals mit folgenden Aufgaben betraut:

- Abstimmung mit der Finanzbuchhaltung (neben der Sicherstellung der Vollständigkeit – bereits ein Schwerpunkt beim Zusammenstellen der Daten für das Reporting – geht es um Fragen der Abgrenzung von Vorgängen in Bezug auf die Periode)
- Führen von Personalgesprächen
- Erstellen des Periodenabschlussberichts (der in Form und Inhalt durch das Unternehmen individuell gestaltet und vorgegeben ist)

#### 3.3.2.7.2 Kompetenzfelder: Abschließen der Periode

##### Fähigkeiten

- Mitarbeiter in Bezug auf Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen beurteilen können
- Entwicklungspotenzial von Mitarbeitern unter Berücksichtigung des bisherigen Berufswegs und sozialer Gegebenheiten einschätzen können

- eigene Meinungs- und Urteilsbildung kritisch hinterfragen können
- Mitarbeitergespräche vorbereiten und führen können (Entwicklungsperspektiven aufzeigen, Kritik geben und annehmen, Zielvereinbarungen überprüfen und neue treffen, Gespräch gezielt führen)
- Vorgaben der/Schnittstellen zur Buchhaltung berücksichtigen können
- Vorgaben aus dem Unternehmenscontrolling mit dem Projektcontrolling abstimmen können (Zuordnungen, Abgrenzungen, Leistungsverrechnungen ...)
- (Abschluss-)Berichte unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Vorgaben erstellen können

#### *Wissen*

- Projektkostenrechnung
- Aufgaben, Instrumente und Kennzahlen des Controllings (Projekt, Organisation)
- Abläufe der betrieblichen Buchhaltung
- Gesprächsführung
- Mitarbeitergespräch
- Kommunikationsmodelle
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- Berichtswesen, insbesondere Abschlussberichte

### 3.3.2.8 Mitgestalten der Prozessoptimierung

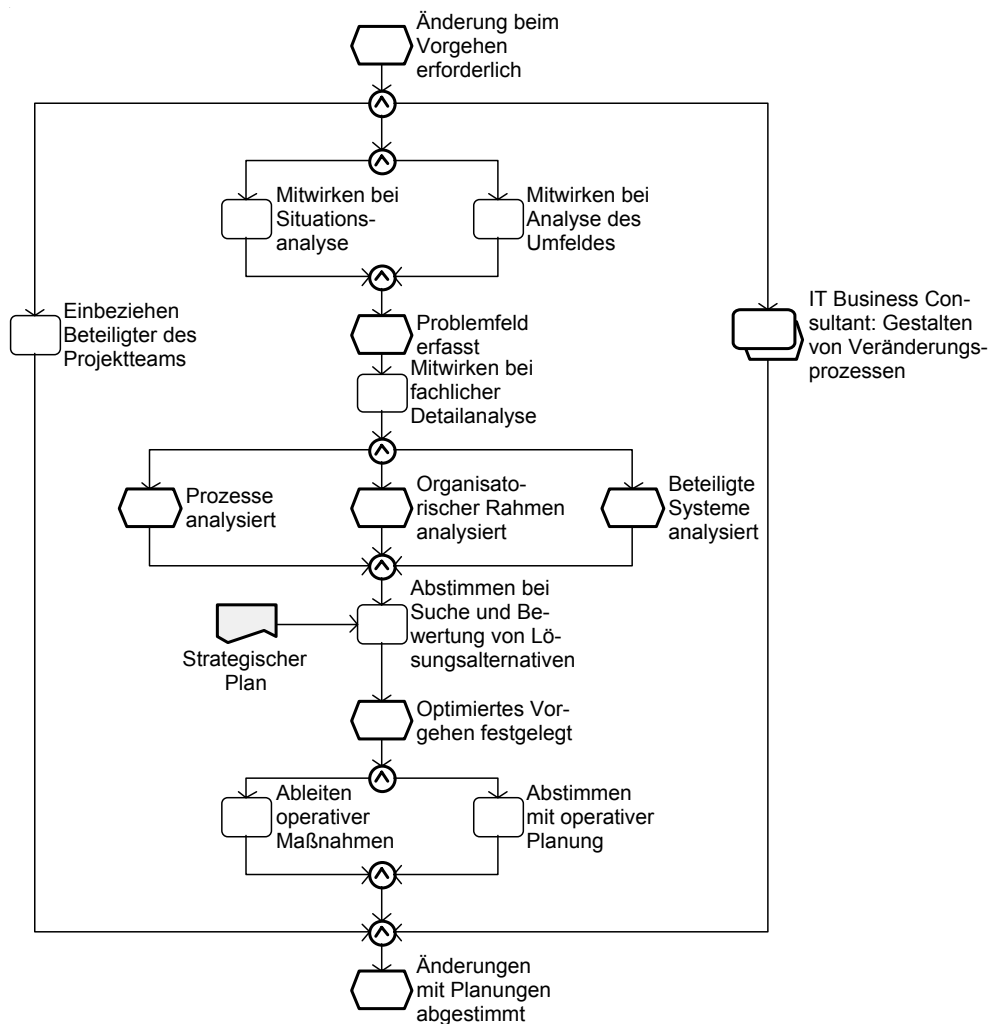


Abbildung 42: Teilprozess „Mitgestalten der Prozessoptimierung“.

Zum Aufgabenbereich des IT Business Manager gehören auch das Einrichten von neuen sowie das Optimieren von bestehenden Leistungsprozessen. Gelangt man im Laufe des Geschäftsbetriebs zu der Einschätzung, dass das eigene Vorgehen optimiert werden muss, so kommt es zu einer Zusammenarbeit mit dem IT Business Consultant, zu dessen Kernkompetenzen das Gestalten von Veränderungsprozessen gehört. In Abgrenzung zum Change Management durch einen strategischen Professional sei bemerkt, dass im Rahmen dieses Prozesses Optimierungen der Prozesse und des Vorgehens angestrebt werden, das interne Vorgehensmodell selbst jedoch nicht zur Disposition steht.

Die Aufgabe des IT Business Manager besteht vorrangig darin, den IT Business Consultant bei der Analyse der Geschäftsprozesse zu unterstützen: zum einen durch das Einbringen fachspezifischen und situationsbezogenen Wissens, zum anderen durch das Einbeziehen geeigneter Beteiligter, deren Auswahl der IT Business Manager aufgrund seines Situationsbezugs besser treffen kann. Für diese Aufgaben sind die Fähigkeit zum systembezogenen Denken und das Erfassen komplexer Zusammenhänge essenziell. Schließlich gilt es, die Vorschläge des IT Business Consultant abzustimmen und operative Maßnahmen abzuleiten.

### **3.3.2.8.1 Tätigkeiten: Mitgestalten der Prozessoptimierung**

- Mitwirken bei Situationsanalyse, Analyse des Umfelds und bei fachlicher Detailanalyse
- Einbeziehen Beteiligter des Projektteams (Unterstützung bei Auswahl, Freistellung ...)
- Abstimmen bei Suche und Bewertung von Lösungsalternativen (Feedback zu Praktikabilität, Wirksamkeit, Ursachenbezug ...)
- Ableiten operativer Maßnahmen
- Abstimmen mit operativer Planung

### **3.3.2.8.2 Kompetenzfelder: Mitgestalten der Prozessoptimierung**

#### *Fähigkeiten*

- fachliche, organisatorische und technische Anforderungen präzise erfassen können
- Problemfelder und Wirkungszusammenhänge erfassen, beschreiben und beurteilen können
- beteiligte Personen sowie Prozesse identifizieren können
- mit Komplexität umgehen können
- Widerstände vorsehen und einbeziehen können
- eigenen Standpunkt beziehen, transparent machen und konsequent vertreten können
- Erfolgs- und Risikofaktoren erkennen können
- Prozess- und Unternehmensziele operationalisieren können
- organisatorische Rahmenbedingungen und unternehmensspezifisches Vorgehensmodell berücksichtigen können
- Wirtschaftlichkeitskriterien und aktuellen Geschäftsbetrieb berücksichtigen können

#### *Wissen*

- Systembegriff, -komponenten, -strukturen, (nicht technische) Systemanalyse
- Prozessanalyse und Prozessoptimierung
- Prozess- und Workflow Management
- Lernende Organisation (Veränderung, Widerstand, Change Agents ...)
- Vorgehensmodelle
- Aufbau-, Ablauf-, Projektorganisation
- Risikomanagement
- Qualitätssicherung
- Personalverantwortung

#### *Methoden*

- Visualisierung, Präsentation
- Moderation von Besprechungen/Sitzungen
- Prozessmodellierung
- Prozessanalyse und -bewertung

## **4 Dokumentation der Erfahrungen aus den Praxisprojekten**

---

Die Praxisprojekte, die eine wichtige Grundlage für die vorliegende Profilausarbeitung lieferten, sind im folgenden Dokument „Praxisprojekte: IT Business Manager“ von Herrn Eckhard Edelhoff (Integrata Unternehmensberatung) zusammengefasst.