

Referenzprofil

IT Business Consultant

Josh C. Beier

Petra Tyschler

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



Fraunhofer ISST

Bildungspartner

Unternehmenspartner

Danksagung

Diese Profilbeschreibung entstand in Zusammenarbeit mit der *Allianz Lebensversicherungs AG*. Unser Dank gilt insbesondere Frau Petra Tyschler und Herrn Wolfgang Werner (beide Allianz Stuttgart) für ihre fachkundige und umfassende Unterstützung. Ohne ihre Hilfe hätte dieses Dokument nicht entstehen können. Bei der Erstellung des Dokuments und der Prozessmodellierung leisteten Frau Sonja Trapp und Herr Jörg Dorsch (Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering IESE, Kaiserslautern) wertvolle Hilfe. Dank geht an Frau Irmhild Rogalla (Fraunhofer ISST, Berlin) für die wertvollen Diskussionen zu den Modellen und den Kompetenzfeldern.

Inhalt

1	EINFÜHRUNG: REFERENZPROZESSE ALS CURRICULA	4
1.1	EREIGNIS-PROZESS-KETTEN: SYMBOLIK	5
1.2	REFERENZPROZESSE UND TEILPROZESSE	6
2	DAS PROFIL: IT BUSINESS CONSULTANT (IT-BERATER).....	9
2.1	TÄTIGKEITSBESCHREIBUNG	9
2.2	PROFILTYPISCHE ARBEITSPROZESSE	10
2.3	PROFILPRÄGENDE KOMPETENZFELDER	11
2.4	NACHWEISE DER BERUFLICHEN QUALIFIKATION	12
2.5	QUALIFIKATIONSERFORDERNISSE	12
2.6	EINORDNUNG IN DAS SYSTEM UND KARRIEREPFADE	13
3	REFERENZPROZESSE.....	16
3.1	REFERENZPROZESS „IT-BERATUNG“	17
3.1.1	IT-Beratung	19
3.1.2	Prozesskompass: IT-Beratung	20
3.1.2.1	Abstimmen des Projektverlaufs mit Kunden.....	21
3.1.2.2	Initialisieren eines Projekts	25
3.1.2.3	Mitwirken bei Projektplanung.....	27
3.1.2.4	Analysieren der Geschäftsprozesse.....	30
3.1.2.5	Entwickeln eines Konzepts.....	34
3.1.2.6	Umsetzen des Projekts.....	37
3.1.2.7	Mitwirken bei Training und Dokumentation	41
3.1.2.8	Durchführen des Projektcontrollings	44
3.1.2.9	Durchführen des Risikomanagements	48
3.1.2.10	Durchführen des Qualitätsmanagements.....	51
3.1.2.11	Führen des Projektteams	54
3.1.2.12	Abschließen des Projekts	57
3.1.2.13	Sicherstellen der Kundenbindung	59
3.2	REFERENZPROZESS „GESCHÄFTSPERIODE“	61
3.2.1	Geschäftsperiode.....	62
3.2.2	Prozesskompass: Geschäftsperiode	63
3.2.2.1	Akquirieren von Aufträgen	64
3.2.2.2	Stellen von Angeboten	67
3.2.2.3	Verhandeln des Angebots	70
3.2.2.4	Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben.....	73
3.2.2.5	Führen der Mitarbeiter	75
3.2.2.6	Planen der neuen Geschäftsperiode.....	78
3.2.2.7	Planen der Personalentwicklung	80
3.2.2.8	Zusammenstellen der Daten für das Reporting.....	83
3.2.2.9	Abschließen der Periode	85
3.2.2.10	Gestalten von Veränderungsprozessen.....	87
4	DOKUMENTATION DER ERFAHRUNGEN AUS DEM PRAXISPROJEKT	90

1 Einführung: Referenzprozesse als Curricula

Das Referenzprojekt des IT Business Consultant (IT-Berater) 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 Consultant 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 Consultant. All diese Prozesse müssen – entsprechend den Vorgaben – einmal oder mehrfach durchlaufen werden und ermöglichen 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-Ketten¹ (EPK) ermöglicht einen schnellen Überblick. Vollständigkeit kann leicht überprüft werden, Anpassungen und Modifikationen in Hinblick auf das eigene Unternehmen sind problemlos möglich, und Anknüpfungspunkte 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:

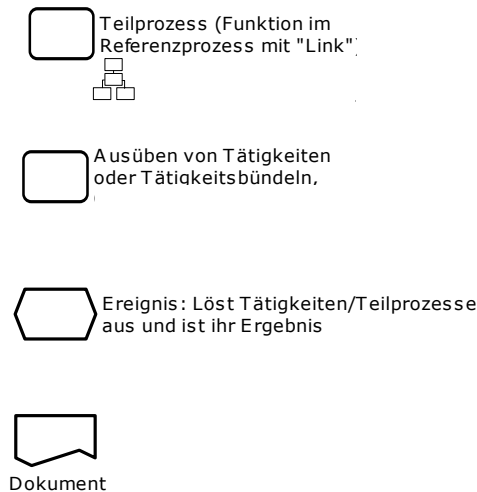


Abbildung 1: Grundlegende Symbole der Referenz- und Teilprozessmodelle.

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.

¹ Vgl. A.-W. Scheer, Wirtschaftsinformatik, Springer 1998.

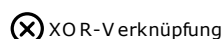
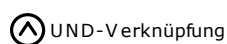


Abbildung 2: Konnektoren.

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.

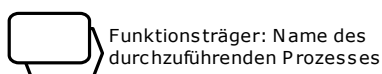


Abbildung 3: Schnittstelle.

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 Professional-Profils IT Business Consultant dar.

Ein Referenzprozess erhebt nicht den Anspruch eines Vorgehensmodells, sondern bildet beispielhaft einen 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.

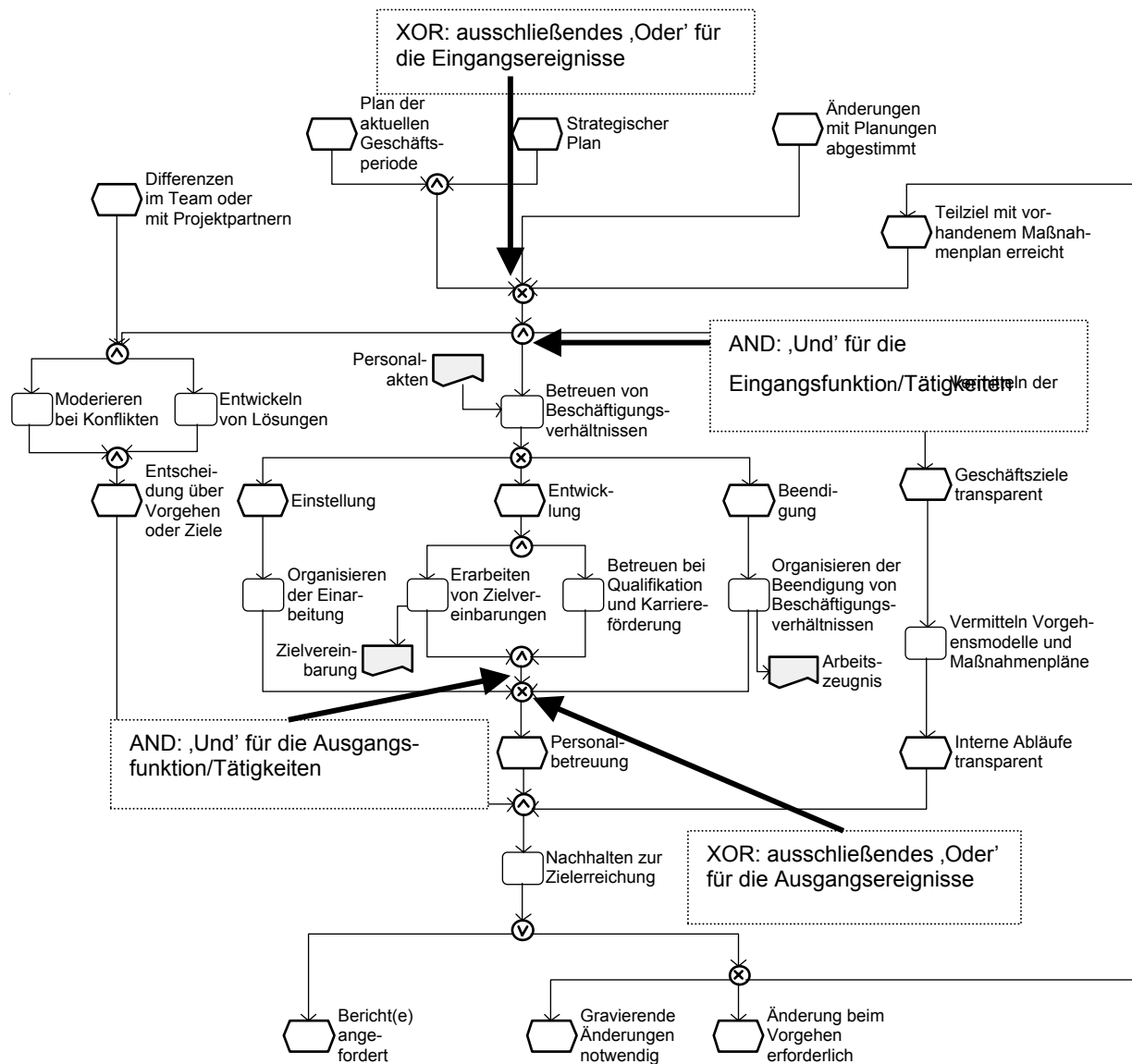


Abbildung 4: Beispielprozess (Teilprozess „Führen der Mitarbeiter“) mit unterschiedlicher Verwendung von Konnektoren.

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.

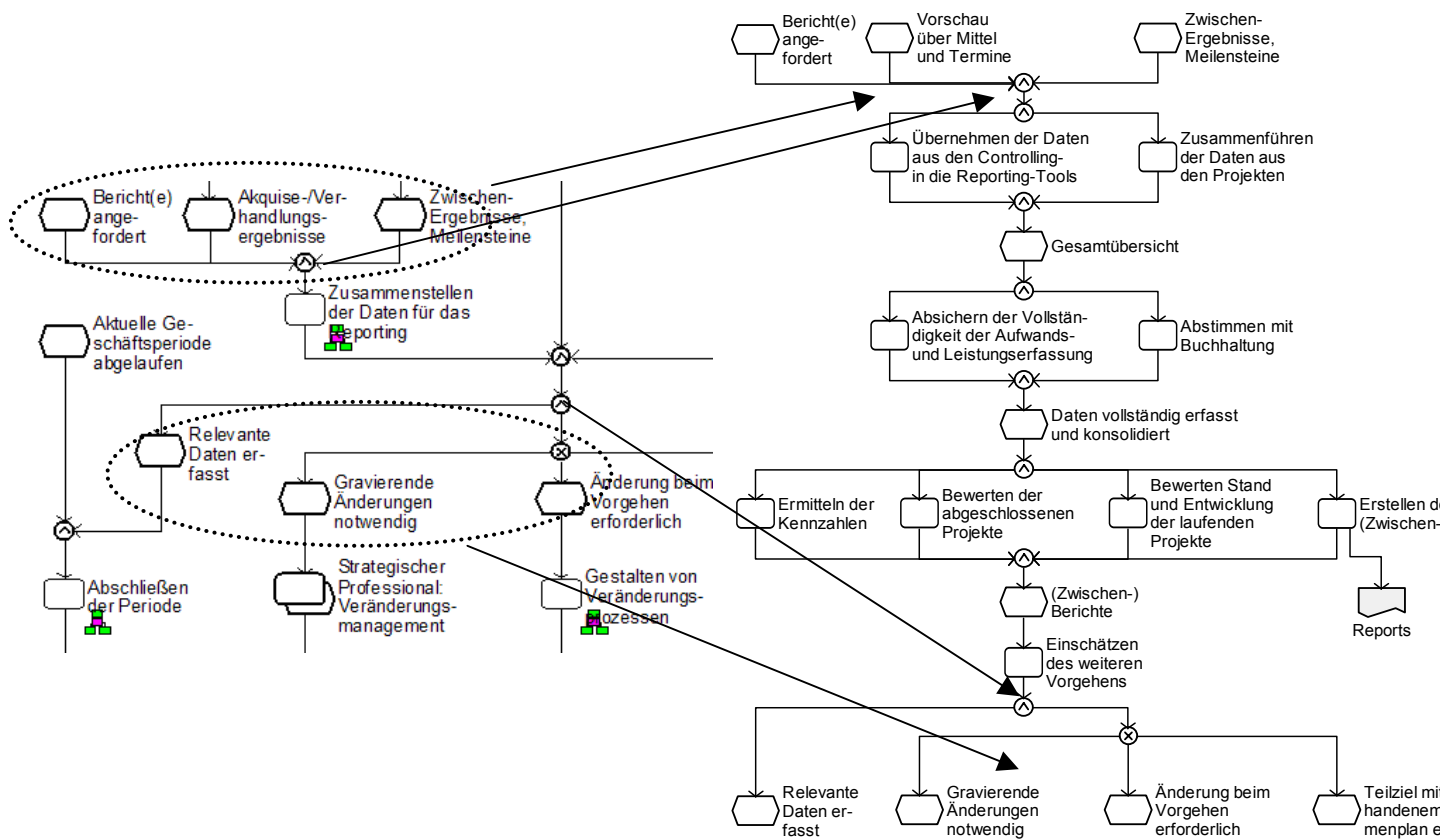


Abbildung 5: Ausschnitt aus einem Referenzprozess des IT Business Consultant (links) und Teilprozess „Zusammenstellen der Daten für das Reporting“ (rechts).

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 Consultant (IT-Berater)

IT Business Consultants sind verantwortlich für die erfolgreiche und profitable Abwicklung von Beratungs- und Kundenprojekten. Dabei entwickeln sie innovative IT-gestützte Branchenlösungen und realisieren den Kundennutzen.

IT Business Consultants bewegen sich im Spannungsfeld zwischen der strategischen Unternehmens- bzw. Managementberatung und der technisch ausgerichteten IT-Beratung. Diese Dimensionen werden in der nachfolgenden Beschreibung der Tätigkeitsprozesse berücksichtigt. Ihre genaue Ausprägung ist jedoch abhängig von Branche, Ausrichtung des Consulting-Unternehmens und Qualifizierungsprojekt.

Das Aufgabenspektrum des IT Business Consultant hängt zum einen vom Beschäftigungsverhältnis (Branchenspektrum der Kunden, mögliche Laufbahnen usw.) ab und zum anderen von seinem Qualifikationsgrad in den verschiedenen Kompetenz- und Tätigkeitsfeldern.

IT Business Consultants beraten in IT-Themenbereichen wie Anwendungsentwicklung, Prozessmanagement, Einführung von IT-Infrastruktur usw. Zu den Arbeitgebern gehören neben vorrangig Beratungsunternehmen auch mittlere bis große System- oder Softwarehäuser, die eigene beratungsintensive IT-Lösungen anbieten.

Die Arbeit des IT Business Consultant ist – insbesondere bei der Abwicklung großer Projekte – eng mit der des IT Business Systems Advisor verzahnt.

2.1 Tätigkeitsbeschreibung

IT Business Consultants² sind befähigt, Unternehmen bei der Analyse, Zieldefinition, Konzeptentwicklung und -umsetzung von IT-Lösungen zu beraten, um die Entwicklungspotenziale sowie die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen zu stärken und den Unternehmen neue oder erweiterte Geschäftschancen zu ermöglichen sowie Mitarbeiterführungsaufgaben wahrzunehmen. Sie üben die Aufgaben unter Berücksichtigung von Rechtsvorschriften sowie technischer und betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge und des Qualitätsmanagements (QM) 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 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).

Der IT Business Consultant bewegt sich in folgendem Umfeld:

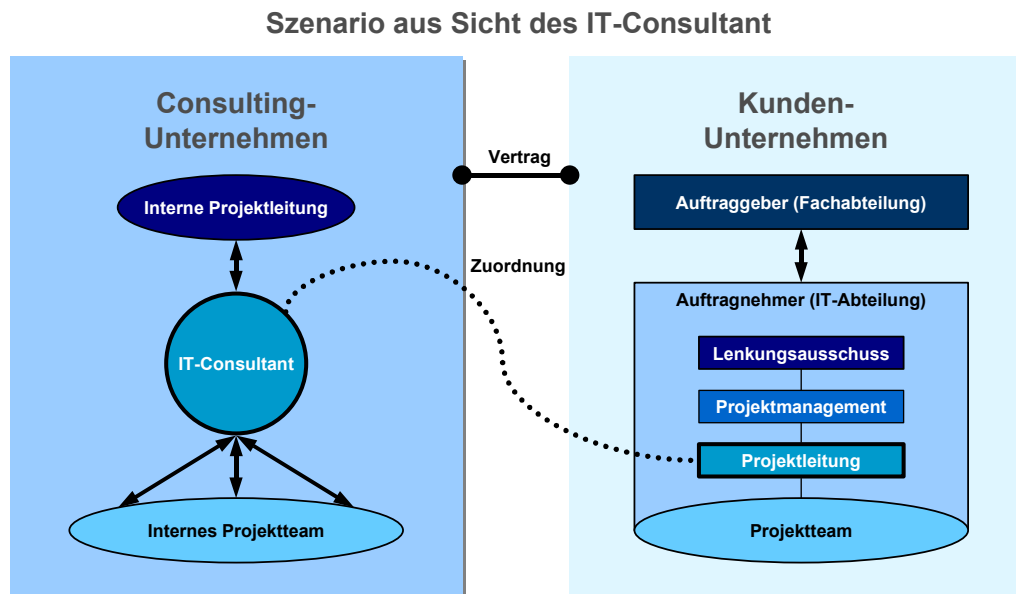


Abbildung 6: Umfeld des IT Business Consultant.

2.2 Profiltypische Arbeitsprozesse

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

In den Verantwortungsbereich des IT Business Consultant fallen folgende Aufgabenkreise:

1. Bewerten von Kunden-, Mitbewerber- und eigenen IT-Systemen unter technischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten
2. Gestalten von Veränderungsprozessen in Unternehmen
3. Akquirieren und Durchführen von IT-Beratungsprojekten
4. Erstellen kundenspezifischer Lösungsangebote
5. Planen und Überwachen der Umsetzung der IT-Lösung beim Kunden
6. Organisieren von effizienten Arbeits- und Systemabläufen
7. 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
8. Planen des Personalbedarfs und der Personalentwicklung, Feststellen des Qualifizierungsbedarfs und Einleiten 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 Kompetenzfeldern³ voraus. Den Kompetenzfeldern sind Wissen und Fähigkeiten sowie typische Methoden und Werkzeuge unterschiedlicher Breite und Tiefe zugeordnet.

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 Consultant einer Reihe von Tools, die im Weiteren bei der Darstellung der Teilprozesse nicht mehr einzeln aufgeführt werden:

- 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

Die Schwerpunkte bei den vom IT Business Consultant geforderten Fachkompetenzen können je nach Beratungsgebiet unterschiedlich sein.

³ 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.

Routiniert zu beherrschende Kompetenzfelder bzw. in stark ausgeprägtem Maße vorhandene Kompetenzen des IT Business Consultant sind:

- Know-how zu modernen IT-Konzepten und IT-Technologien (Modellierungstechniken, Programmier Techniken, Kenntnisse über Verfahren und Vorgehensmodelle)
- Geschäftsprozesse (Analyse, Modellierung, Steuerung)
- Einführung von IT-Lösungen in Unternehmen
- Anwendungsentwicklung und Anpassungsberatung
- Selbstorganisation, Verantwortungsbewusstsein und Eigenverantwortlichkeit
- Projektmanagement
- Qualitätsmanagement; Risikomanagement; Veränderungsmanagement
- Konfliktmanagement

Für den IT Business Consultant sind ausgeprägte soziale Kompetenzen von besonderer Bedeutung, da er nicht nur primärer Ansprechpartner für fachliche Fragen ist, sondern ebenfalls zentral an der Schnittstelle zwischen Auftraggeber und den an der Umsetzung beteiligten Spezialisten wirkt:

- Kunden- und Serviceorientierung
- Management von Kundenbeziehungen
- Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft
- Flexibilität und Veränderungsbereitschaft/-fähigkeit, Reaktionsfähigkeit
- Gespür für unternehmenspolitische Prozesse im Unternehmen des Kunden
- Problemlösungskompetenz
- unternehmerisches/ergebnisorientiertes Denken und Handeln

2.4 Nachweise der beruflichen Qualifikation

Die Weiterbildungsabschlüsse für die operativen und strategischen Professionals werden 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-Berater/Geprüfte IT-Beraterin“ (Certified IT Business Consultant).

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

2.5 Qualifikationserfordernisse

Zur Prüfung des 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 geprüften 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 in das 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 beschreiben⁴:

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 Berufsprofile auf der Ebene der 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 geprüfte operative Professionals ausdrücklich vor.

Von den im APO-Weiterbildungssystem beschriebenen Berufsprofilen auf der Ebene der Spezialisten eignen sich die folgenden am ehesten für eine Weiterqualifizierung zum IT Business Consultant:

- in erster Linie der Business Systems Advisor (Anwendungssystemberater)
- aber auch der Knowledge Management Systems Developer (Wissensmanagementsystementwickler)
- der E Logistic Developer (E-Logistikentwickler) oder der E Marketing Developer (E-Marketingentwickler), die sich in ihrem Spezialgebiet vom Developer zum Consultant weiterentwickeln können

Mit dem Business Systems Advisor gestaltet sich bei der Beratung zu Entwicklungs- oder Einführungsprojekten von IT-Lösungen eine enge Zusammenarbeit, in der der Business Systems Advisor gerade bei der Erhebung, Dokumentation und Analyse der Geschäftsprozesse den IT Business Consultant unterstützt.

Der IT Business Consultant ist auf der Ebene der operativen Professionals angesiedelt. Dies kann in der Praxis zu verschiedenen Ausprägungen bzw. Niveaustufen führen. Vor allem in den großen Beratungsunternehmen werden unterschiedliche Entwicklungswege definiert.

⁴ Vgl. dazu: E. Edelhoff/P. Tyschler, Funktion und Qualifikation der IT-Professionals. In: W. Mat-
tauch/Dr. J. Caumanns (Hrsg.), Innovationen der IT-Weiterbildung, Bertelsmann Verlag 2003!

Hier das Beispiel der internen Unternehmensberatung eines Finanzdienstleisters, der in vier Karrierestufen unterscheidet:

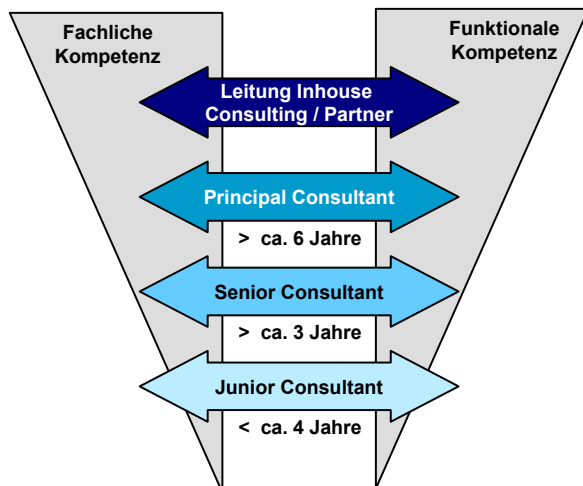


Abbildung 7: Karrierestufen.

Bei sehr großen Beratungsunternehmen kann die Unterscheidung wesentlich differenzierter ausfallen, da sich bei der Vielzahl der Projekte und Verschiedenheit der Kunden die Consultants spezialisieren müssen. Dann wird beispielsweise eine Fach- und Führungslaufbahn definiert, wie das Modell eines großen IT-Beratungsunternehmens zeigt. Für welche Rolle oder Laufbahnstufe in Form der arbeitsprozessorientierten Weiterbildung qualifiziert werden soll, hängt sowohl vom Vorwissen der Lernenden als auch von Komplexität und Umfang des gewählten Qualifizierungsprojekts ab.

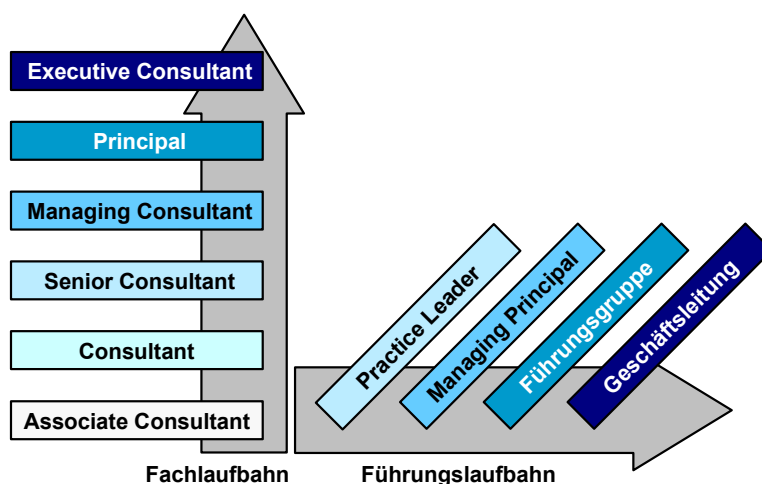


Abbildung 8: Fach- und Führungslaufbahn.

In der Beschreibung des Profils und der assoziierten Tätigkeiten wird nicht auf die unterschiedlichen Stufen eingegangen. Es werden die Arbeitsprozesse eines idealisierten IT Business Consultant beschrieben, der sich sowohl fachlich als auch methodisch „breit“

qualifizieren soll. Fachliche Einschränkungen oder Vertiefungen sind bei der Festlegung des Qualifizierungsprojekts vorzunehmen.

IT Business Consultants lernen im Rahmen ihrer Tätigkeiten eine Vielzahl von Problemstellungen und Lösungsalternativen kennen, gewinnen Einblick in unterschiedliche Branchen oder Fachgebiete. Sie erwerben damit ein breites Überblickswissen im IT-Bereich und vertiefen täglich ihre Problemlösungskompetenz. Sie zeichnen sich deshalb nach einer drei- bis fünfjährigen Berufserfahrung im Berufsbild IT Business Consultant als mögliche Führungskräfte in unteren oder mittleren Managementebenen des IT-Umfelds aus.

3 Referenzprozesse

Ein 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 Consultant

Die Kerntätigkeiten des IT Business Consultant finden im Rahmen der folgenden beiden Referenzprozesse statt:

1. IT-Beratung
2. Geschäftsperiode

In diese Referenzprozesse bringt der IT Business Consultant folgende fachlichen Kompetenzschwerpunkte ein:

- Analysieren von Geschäftsprozessen und Bewertung von Kunden-, Wettbewerber- und eigenen Systemen unter technischen Gesichtspunkten
- Erstellen von kundenspezifischen Konzepten und Lösungsangeboten
- Planen und Überwachen der Umsetzung von IT-Lösungen beim Kunden
- Gestalten von Veränderungsprozessen;
- Durchführen von bzw. Unterstützen bei Akquisitionsmaßnahmen

Der Referenzprozess „IT-Beratung“ besteht – kurz zusammengefasst – aus den folgenden ineinander greifenden – und teilweise parallel zu bearbeitenden – Teilen:

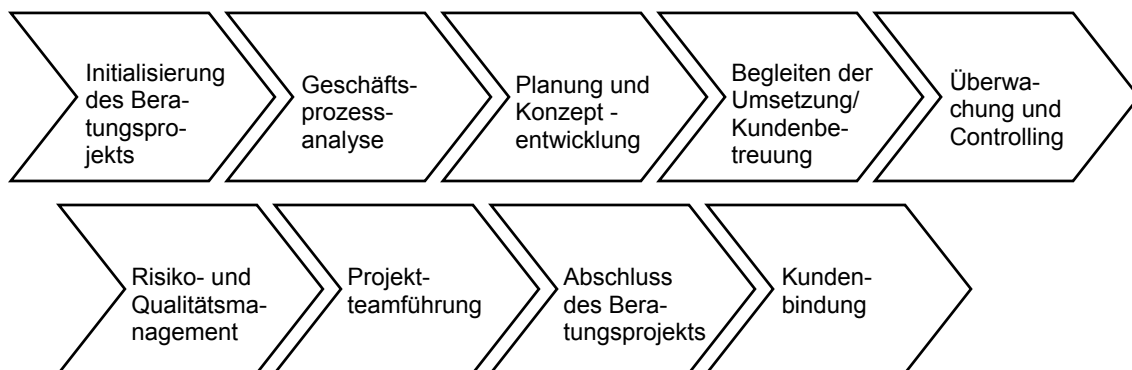


Abbildung 9: Zusammenfassung des Referenzprozesses „IT-Beratung“.

Der zweite Referenzprozess „Geschäftsperiode“ trägt der Tatsache Rechnung, dass auf der Ebene der operativen Professionals neben den Fachaufgaben 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 Professionalprofilen vor und signalisiert den Übergang von der Spezialistenebene zur Professionalebene.

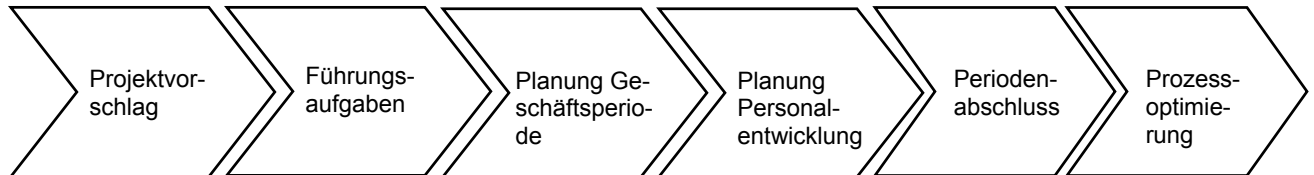


Abbildung 10: Zusammenfassung des Referenzprozesses „Geschäftsperiode“.

Anmerkung: Der IT Business Consultant wird aufgrund konkreter und spezifischer fachlicher Kenntnisse angefordert. Die dargestellten Aufgaben sind aus dieser Sicht modelliert. Aufgaben, die sich aus der Steuerung daran beteiligter Projektteams ergeben, stehen hier nicht im Vordergrund. (Dazu sei auf das Profil „IT Business Manager“ verwiesen.) Werden bei der Umsetzung der Beratungsaufgaben interne oder externe Projektteams einbezogen, so hat der IT Business Consultant zentrale Koordinationsaufgaben an den Schnittstellen zwischen den Teams und zwischen Fachgruppen und Umsetzungsgruppen.

Praxisprojekt

Die im Folgenden beschriebenen Referenzprozesse gehen zurück auf (Teil-)Projekte des Unternehmenspartners dieser Profilarbeitung. Als wesentliche Grundlage dienten Erfahrungen aus der Einführung des Euro in einem Lebensversicherungsunternehmen.

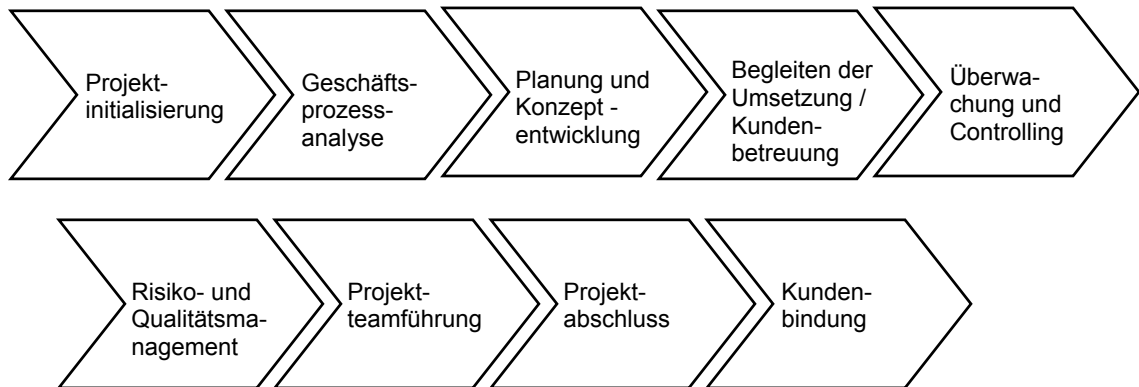
Da es kein einheitliches, allgemein anerkanntes Vorgehen in der Consulting-Tätigkeit gibt, das Vorgehen vom jeweiligen unternehmensspezifischen Modell und vom Schwerpunkt der Beratungstätigkeit abhängt, wurden neben den spezifischen Prozessschritten aus dem Praxisprojekt auch Rückmeldungen interner und externer Berater sowie weit verbreitete Modelle und Vorgehensweisen berücksichtigt. Dadurch war nicht immer eine eindeutige Zuordnung von Praxiserfahrungen zu einzelnen Teilprozessen möglich. Diese werden daher im Kapitel 4 „Dokumentation der Erfahrungen aus dem Praxisprojekt“ zusammenfassend aufgeführt.

3.1 Referenzprozess „IT-Beratung“

Gegenstand des Referenzprozesses „IT-Beratung“ ist die gesamte Abwicklung eines IT-bezogenen Beratungsprojekts einschließlich Nachbereitung, die nach der Auftragsvereinbarung beginnt.

Solide und detaillierte Kenntnisse betrieblicher IT-Prozesse im Allgemeinen sowie Kenntnisse über spezifische Anwendungssysteme (Business Systems) bzw. IT-Technologien im Besonderen bilden die Basis für die Projektumsetzung. Dabei ist die Betreuung des Kunden und das gemeinsame Erarbeiten von Konzepten und die Moderation von Veränderungsprozessen ein zentraler Erfolgsfaktor, der an die sozialen Kompetenzen des IT Business Consultant unter den operativen Professionals die höchsten Anforderungen stellt.

Ein erster Überblick über die mit diesem Referenzprozess verbundenen Aufgaben wurde bereits mit Abbildung 9 gegeben:



Die Prozesse werden im Folgenden ausführlich dargestellt.

3.1.1 IT-Beratung

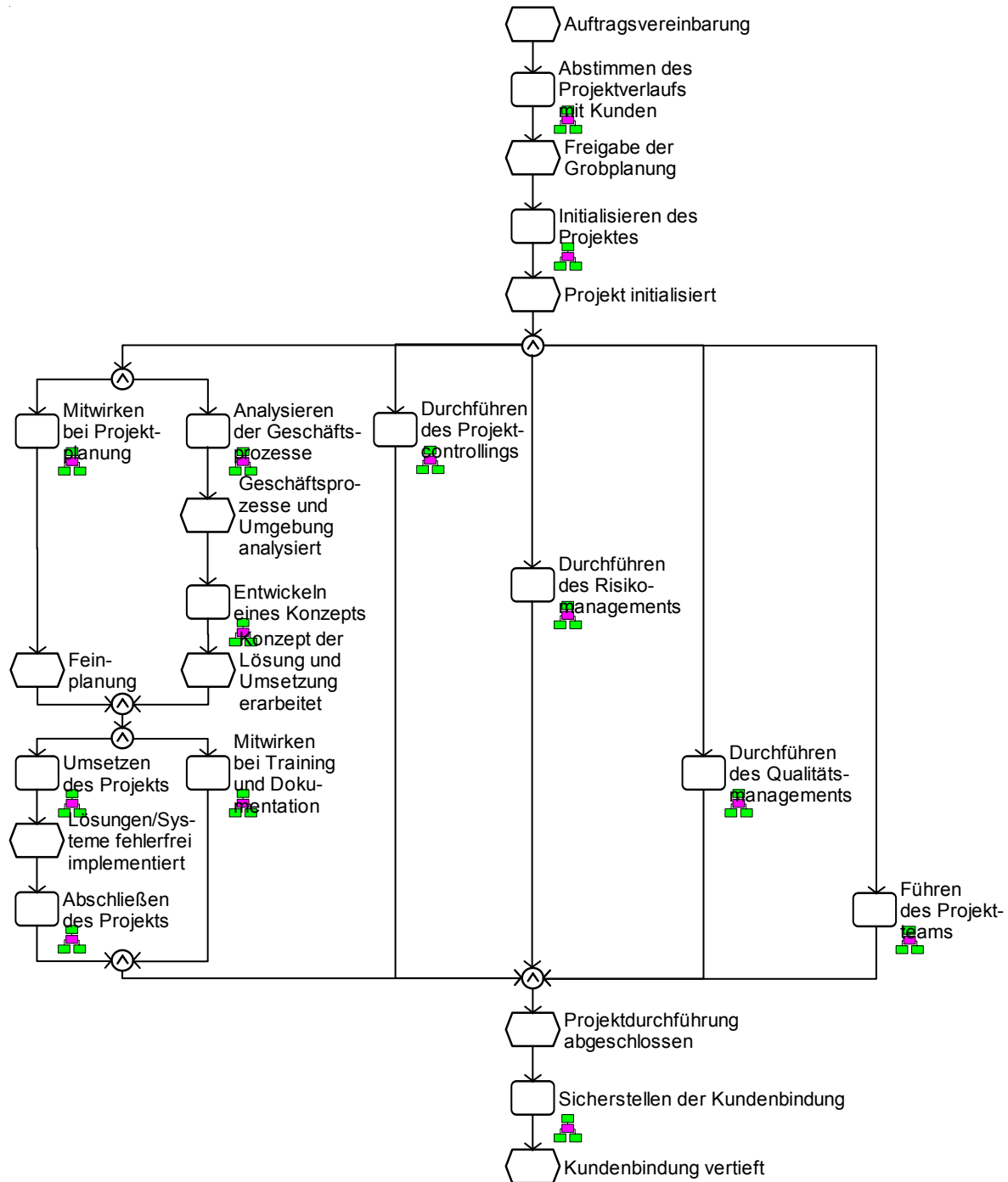


Abbildung 11: Referenzprozess „IT-Beratung“.

Nicht in jedem Teilprojekt wird jeder Teilprozess den gleichen Umfang und die gleiche Komplexität haben. Unterschiede ergeben sich durch den Fokus des Beratungsprojekts. Es lassen sich dabei drei Schwerpunkte identifizieren: Projekte zur Entwicklung kundenspezifischer IT-Lösungen, Projekte zur Einführungs- und Anpassungsberatung von bestehenden Unternehmensanwendungen (Business Systems) sowie Projekte zur Analyse und Gestaltung von Geschäfts- oder Veränderungsprozessen.

Der IT Business Consultant kann wesentliche Züge der Projektumsetzung mit dem Kunden abstimmen, planen und aufsetzen. Zentraler Ausgangspunkt ist eine Analyse der Geschäftsprozesse, die die Grundlage bildet für die weitere Konzeptentwicklung. Die

Planung selbst findet in mehreren Iterationen statt: Eine erste Übersichtsplanung war bereits zu erstellen, um ein realistisches Angebot zu kalkulieren; nach Auftragsvereinbarung ist dieser Plan zu konkretisieren und schließlich muss für eine detaillierte Planung die Analyse der beteiligten Prozesse und ein Umsetzungskonzept vorliegen.

Der IT Business Consultant wird aufgrund konkreter und spezifischer fachlicher Kenntnisse angefordert. Die hier im Modell dargestellten Aufgaben sind aus dieser Sicht modelliert. Die Aufgaben, die sich aus der Steuerung an der Umsetzung beteiligter Projektteams ergeben, bilden keinen Schwerpunkt in der Modellierung. Dazu sei auf das Profil „IT Business Manager“ verwiesen. Die eigentliche Projektsteuerung wird der IT Business Consultant – abhängig vom Projektumfang – eher an einen IT Business Manager bzw. einen IT Project Coordinator abgeben und sich vornehmlich auf die Überwachung des Verlaufs des *Beratungsprojekts* und die Koordination mit dem Kunden konzentrieren. Unabhängig vom Umfang der vom IT Business Consultant selbst zu erbringenden Projektmanagement-Aktivitäten ist dieser vor allem der erste fachliche Ansprechpartner für den Auftraggeber. Je nach Art der Beratungsaufgaben sind Koordinationsaufgaben zu bewältigen mit dem externen Projektteam (beim Auftraggeber), einem internen Projektteam oder beiden. (Siehe zur Vertiefung z. B. die Bemerkungen unter 3.1.2.3 „Mitwirken bei Projektplanung“.)

Die Arbeit beim Kunden beinhaltet auch, Trainingsbedarfe festzustellen und für die Gestaltung angemessenen Dokumentations- und Lehrmaterials zu sorgen. Auch hier wieder koordiniert der IT Business Consultant Aktivitäten an den Schnittstellen zwischen dem Auftraggeber und an der Projektabwicklung beteiligten Spezialisten (wie z. B. dem IT Trainer oder dem IT Quality Management Coordinator).

Unterstützt in seiner Arbeit wird er ggf. durch den IT Business Systems Advisor, insbesondere im Zusammenhang mit spezifischen Unternehmensanwendungen und bei der Erhebung der Geschäftsprozesse.

3.1.2 Prozesskompass: IT-Beratung

Die Teilprozesse dieses Referenzprozesses sind:

1. Abstimmen des Projektverlaufs mit Kunden
2. Initialisieren des Projekts
3. Mitwirken bei Projektplanung
4. Analysieren der Geschäftsprozesse
5. Entwickeln eines Konzepts
6. Umsetzen des Projekts
7. Mitwirken bei Training und Dokumentation
8. Durchführen des Controllings
9. Durchführen des Risikomanagements
10. Durchführen des Qualitätsmanagements
11. Führen des Projektteams
12. Abschließen des Projekts
13. Sicherstellen der Kundenbindung

3.1.2.1 Abstimmen des Projektverlaufs mit Kunden

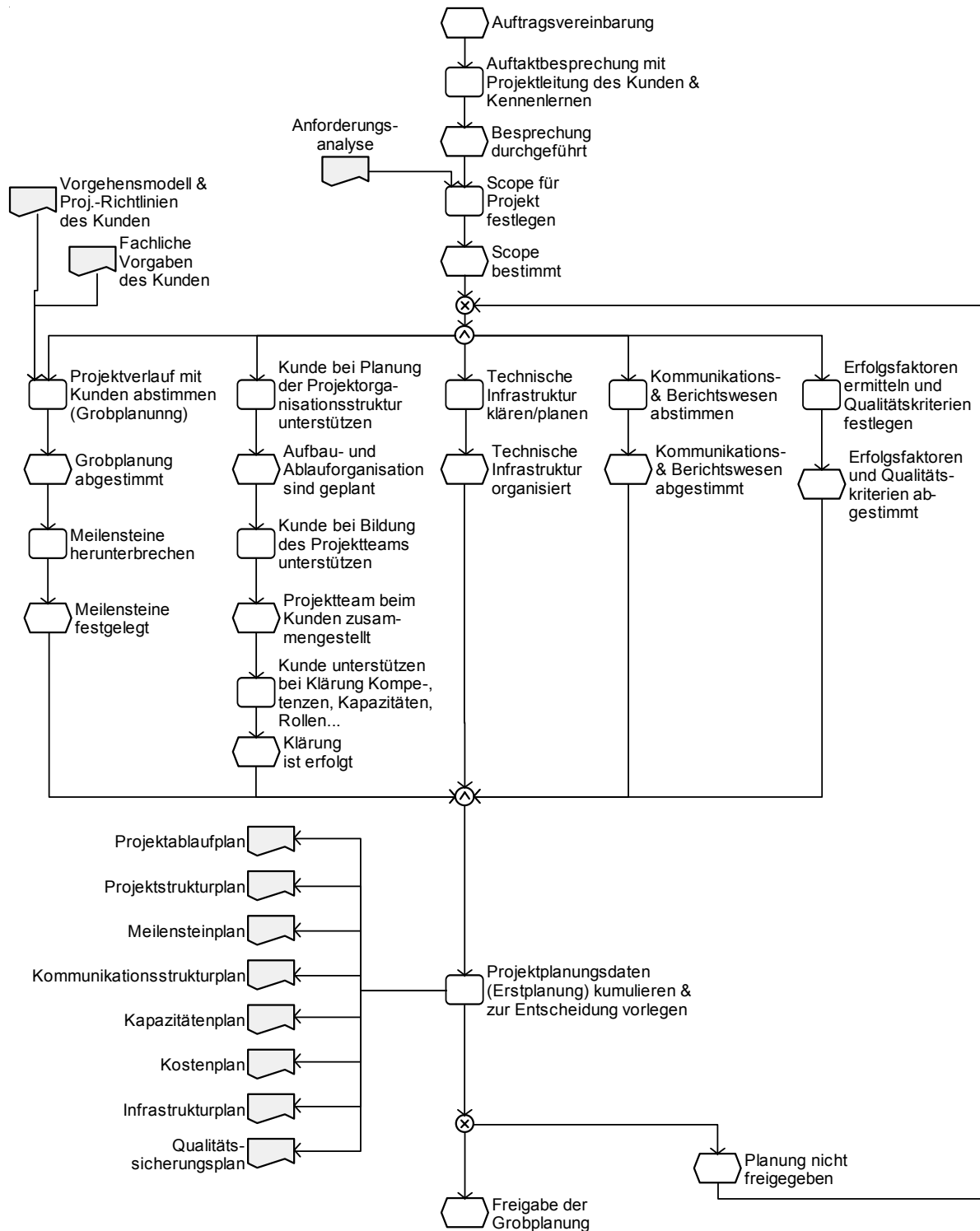


Abbildung 12: Teilprozess „Abstimmen des Projektverlaufs mit Kunden“.

Es ist sehr wichtig, in dieser frühen Phase den Umfang und den Wirkungsbereich des Projekts festzulegen. Dieser „Scope“ setzt entscheidende Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Projektorganisation, die Definition der Projektziele und für das konkrete Management der Projektumsetzung selbst.

Zu diesem Zeitpunkt gibt es üblicherweise bereits Eckdaten der Projektumsetzung, die Bestandteil der vertraglichen Vereinbarungen sind. Auf diese aufbauend wird – technische, organisatorische, qualitätssichernde und terminliche Rahmenbedingungen analysierend – eine Grobplanung erstellt und abgeglichen. Der Umfang der Planungsaufgaben des IT Business Consultant hängt individuell vom Projekt ab.

Abhängig von Umfang und Art des Projekts sind an deren Umsetzung interne und/oder externe Projektteams beteiligt. Die hier dargestellten Aufgaben beziehen sich auf die Gesamtheit des *Beratungsprojekts*, für das der IT Business Consultant neben seinen fachlichen Kompetenzen auch über solche zum Projektmanagement verfügt. Er selbst agiert jedoch als Koordinator bzw. fachlicher und Prozessberater für das interne/externe Projektmanagement und ist an Gestaltung und Überwachung der Projektorganisation beteiligt. (Deshalb findet sich hier z. B. nicht das Zusammenstellen eines eigenen Projektteams als Aufgabe des IT Business Consultant.)

3.1.2.1.1 Tätigkeiten: Abstimmen des Projektverlaufs mit Kunden

Vor Projektbeginn findet eine Auftaktbesprechung mit der Projektleitung des Kunden statt. Neben dem gegenseitigen Kennenlernen dient sie zu Vorgesprächen über einen möglichen Verlauf des gemeinsamen Projekts, für den der Projektvorschlag aus dem Angebot eine Grundlage bietet.

Anhand von Daten aus der Anforderungsanalyse wird der Scope für das Projekt bestimmt.

Die Grobplanung des Projektverlaufs wird in Abstimmung mit dem Kunden durchgeführt. Dabei werden fachlichen Vorgaben des Kunden sowie Vorgehensmodell und Projektrichtlinien des Kunden mit einbezogen.

Ausgehend von der Grobplanung werden differenzierte Meilensteine festgelegt.

Der IT Business Consultant unterstützt den Kunden bei der Planung der internen Aufbau- und Ablauforganisation, bei der Zusammenstellung des Projektteams sowie bei der Klärung von Kompetenzen, Kapazitäten, Rollen und Verantwortlichkeiten.

Er kümmert sich um die Planung der technischen Infrastruktur und stimmt Kommunikation und Berichtswesen mit dem Kunden ab.

Der IT Business Consultant ermittelt projektrelevante Erfolgsfaktoren, legt Qualitätskriterien fest und stimmt diese mit dem Kunden ab.

Er bereitet die Freigabe der Grobplanung vor, indem er die Projektplanungsdaten sammelt, strukturiert und in Form von Plänen (Projekttablaufplan, Projektstrukturplan, Meilensteinplan, Kommunikationsstrukturplan, Kapazitätenplan, Kostenplan, Infrastrukturplan, Qualitätssicherungsplan) aufbereitet.

3.1.2.1.2 Kompetenzfelder: Abstimmen des Projektverlaufs mit Kunden

Fähigkeiten

(Neben Fähigkeiten zur eigentlichen Projektplanung kommen hier solche dazu, die sich aus der Abstimmung mit dem Auftraggeber, serviceorientierter Bedarfserhebung und dem Moderieren gemeinsamer Zielfindungs- und -formulierungsprozesse ergeben. Darüber hinaus muss der IT Business Consultant ggf. seine Zusammenarbeit mit dem IT Business Manager/IT Project Coordinator organisieren können.)

- Projektziele 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
- Differenzen erkennen und konstruktiv besprechen und verhandeln können
- eigenen Handlungsspielraum einschätzen und zur Lösungsentwicklung einbringen können
- mit formellen und informellen Hierarchien umgehen können
- Kommunikations- und Berichtstrukturen mitgestalten können
- relevante vertragliche und projektbezogene Details (z. B. Risiken, Aufwendungen, Rahmenbedingungen durch Vorgehensmodell, Konfliktpotenzial) präzise, knapp und kontextbezogen erfassen und vermitteln können
- den eigenen Standpunkt konstruktiv vermitteln können
- aus Projektzielen bzw. -auftrag Qualifikationserfordernisse ableiten können
- ggf. Auswahlkriterien für (Teil-)Projektleiter aufstellen und diese festlegen können

Wissen

- Systembegriff, -komponenten und -strukturen, (nicht technische) Systemanalyse
- Elemente und Prozesse des Projektmanagements
- Normen und Standards zur Projekt- und Prozessdokumentation
- Dokumentationspflichten (zur Wahrung der Rechtssicherheit bei Vertragsabwicklung)
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- typische Konflikte, deren Ursachen und Symptome
- soziale Kompetenz
- soziale Wahrnehmung (Verhaltenseinschätzung, kognitive Dissonanz, soziale Beeinflussung)
- Vorgehensmodelle, Normen zum Projektmanagement
- Dokumentation von Zielen und Zielvereinbarungen (mit dem Auftraggeber, insb. Pflichten-Lasten-Heft, technische Spezifikationen ...)
- Projektphasenmodell
- Projektstruktur, Strukturierungsregeln
- Netzplantechnik
- Einsatzmittelmanagement, Beschaffung, Projektlogistik
- Projektkostenrechnung
- Aufbau-, Ablauf-, Projektorganisation
- Personalbedarfserhebung (qualitativ und quantitativ)

- Status sowie typische Rollen und Konstellationen im Team
- Stellenbeschreibung, Qualifikationsprofile, Rollen in der IT-Branche
- Qualitätsmanagement, -sicherung
- Risikoanalyse, -bewertung

Methoden

- Zielfindung und -bewertung (im Projekt)
- Bedarfsschätzung (Personal)
- Moderation von und Visualisierung bei Besprechungen, Meetings
- Projektstrukturplan
- Ablauf- und Terminmanagement (Netzplan, Balkendiagramm, Meilensteintrendanalyse ...)
- Kostenprognose, -planung
- Risikovorsorgeplan

3.1.2.2 Initialisieren eines Projekts

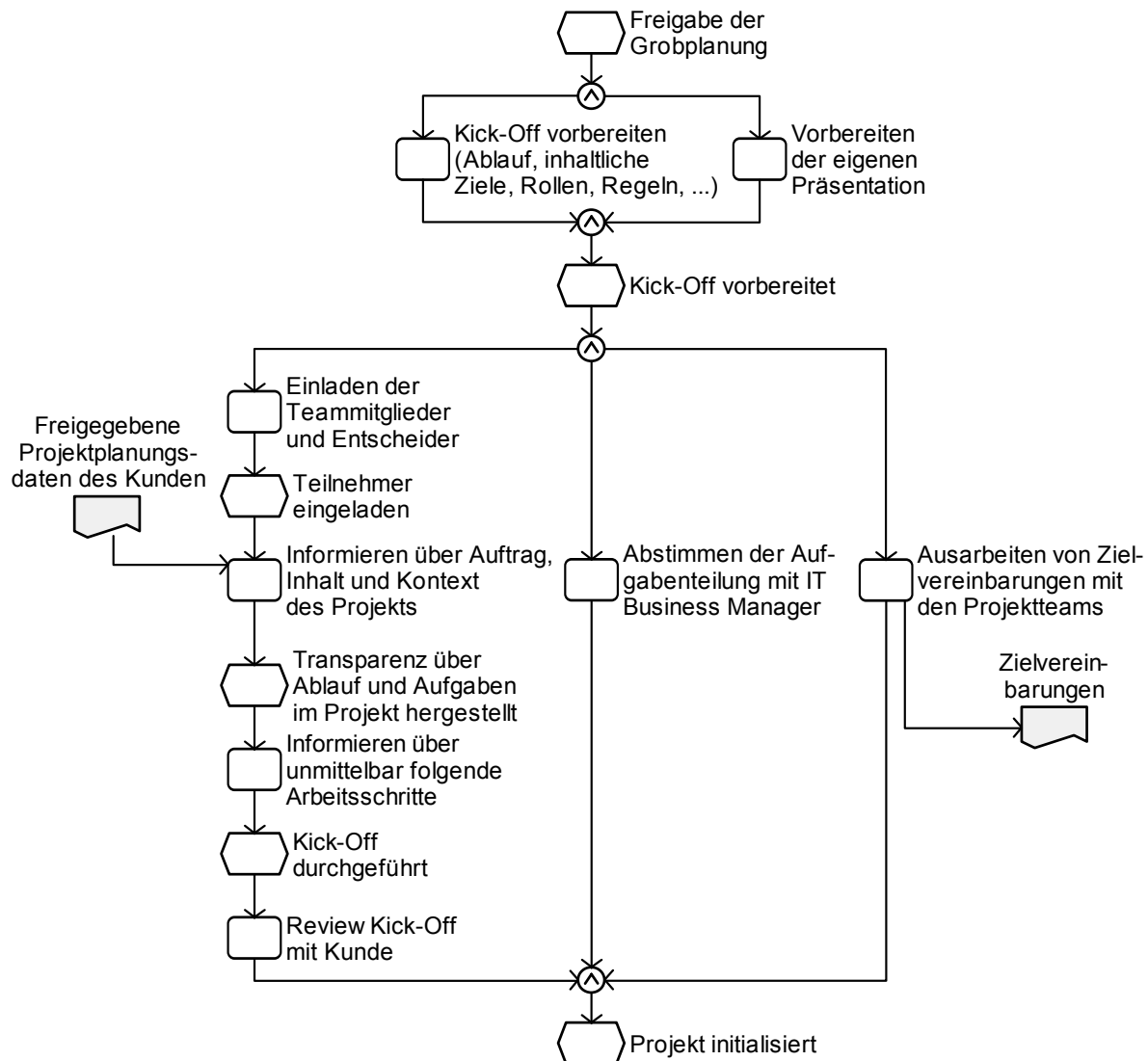


Abbildung 13: Teilprozess „Initialisieren eines Projekts“.

Eine entscheidende Reibungsfläche in Beratungsprojekten entsteht in der Praxis oft zwischen mit fachlichen Aufgaben betrauten Personen („Beratern“ im weitesten Sinne) und solchen, die an der Umsetzung beteiligt sind („Entwicklung“).

Es ist eine wichtige Aufgabe des IT Business Consultant, Entwicklungs- und Beratungsteams zusammenzubringen, fachliche Zusammenhänge und entwicklungsbedingte Einschränkungen transparent zu machen und damit die Basis für die weitere Zusammenarbeit zu schaffen.

Darüber hinaus ist die Aufgabenteilung zwischen den beteiligten Projektgruppen abzustimmen und transparent zu machen. Der IT Business Consultant beteiligt sich an der Ausarbeitung von Zielvereinbarungen mit den jeweiligen Projektteams und stellt dabei Erwartungen, auftragsbedingte Zielvorgaben und Erfolgsfaktoren klar.

3.1.2.2.1 Tätigkeiten: Initialisieren eines Projekts

Nach Freigabe der Grobplanung bereitet der IT Business Consultant das Kick-Off-Meeting (Ablauf, inhaltliche Ziele, Rollen, Regeln) vor.

Er lädt Teammitglieder und Entscheider ein, moderiert und leitet das Kick-Off-Meeting.

Das Kick-Off-Meeting nutzt der IT Business Consultant, um über Projektauftrag, -inhalt und -kontext zu informieren und um die Planung der ersten Arbeitsschritte zu präsentieren. Das wesentliche Ziel ist das Herstellen größtmöglicher Transparenz über Vorgehen, Erwartungen, Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen.

Nach dem Kick-Off findet ein Review-Gespräch mit dem Kunden statt.

Der IT Business Consultant erarbeitet Zielvereinbarungen mit den Projektteams. (Für das Führen von Zielvereinbarungsgesprächen mit einzelnen Teammitgliedern ist die jeweilige Projektleitung zuständig)

In der Projektaufgabenteilung ist eine Abstimmung mit Beteiligten der Steuerung der Projektumsetzung notwendig.

3.1.2.2.2 Kompetenzfelder: Initialisieren eines Projekts

Fähigkeiten

- Kick-Off 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, Rollen aller Beteiligten, Rahmenbedingungen und individuelle Aufgaben klar und nachvollziehbar darstellen können
- Gespräche und Diskussionen vorbereiten und steuern können
- verbindliche Zielvereinbarungen mit Beteiligten erarbeiten können
- Modi der Zusammenarbeit zwischen Beratungs- und Umsetzungsteams/fachlicher Betreuung und Projektmanagement erarbeiten und festlegen können

Wissen

- typische Probleme beim Projektstart
- Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation eines Kick-Off
- Motivation, Motivationstypen
- Zielfindung (als Teamentwicklungsmaßnahme), Zielformulierung
- soziale Faktoren und deren Stellenwert für Projekterfolg
- Kommunikationsmodelle
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- Teammodelle, Status sowie typische Rollen und Konstellationen im Team
- Aufgaben und Elemente der Führung
- Führungsstile, -merkmale
- Qualifikationsprofile, Rollen in der IT-Branche
- Moderationstechniken

Methoden

- Zielvereinbarung
- Visualisierung
- Moderation von Besprechungen und Gruppenprozessen
- Präsentation

3.1.2.3 Mitwirken bei Projektplanung

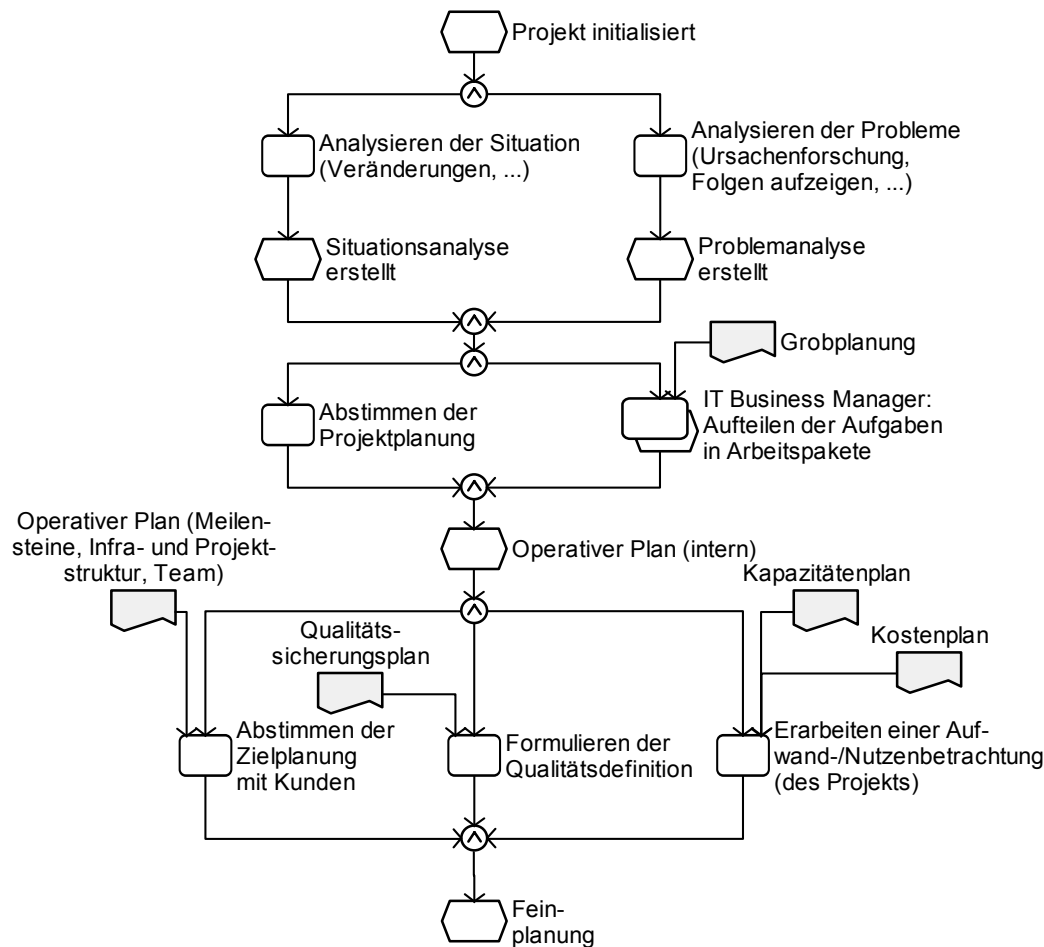


Abbildung 14: Teilprozess „Mitwirken bei Projektplanung“.

Für das Verständnis der Aufgaben dieses Teilprozesses ist es wichtig sich zu erinnern, dass der IT Business Consultant primär IT-spezifisches Prozess- bzw. Lösungswissen einbringen soll. Dies geschieht in einem Projektrahmen, der sich wesentlich an den Aktivitäten der Consultants orientieren wird.

Nach Freigabe der Grobplanung und Initialisierung des Projekts kommt es nun zu einer detaillierten Planung des Projekts, die eng mit Aktivitäten aus der Geschäftsprozessanalyse und der darauf aufbauenden Konzeptentwicklung verzahnt ist. Der IT Business Consultant hat eine zentrale Rolle: Mit seiner Fachkompetenz beeinflusst er entscheidend Inhalt und Ablauf des Projektgeschehens (und dient als Ansprechpartner einerseits für den Auftraggeber sowie andererseits für die an der Umsetzung beteiligten Spezialisten); als „Schnittstelle“ zu den an der Projektumsetzung beteiligten Projektteams koordiniert und moderiert er deren Zusammenarbeit. Schließlich hat der IT Business Consultant durch seine zentrale Position einen wichtigen Überblick über das gesamte Projektgeschehen und ist daher wichtig für eine erfolgreiche Steuerung des Beratungsprojekts.

3.1.2.3.1 Tätigkeiten: Mitwirken bei Projektplanung

Nach der Projektinitialisierung erstellt der IT Business Consultant eine Situations- und Problemanalyse. Dabei stützt sich dieser auf die Erkenntnisse aus der Geschäftsprozessanalyse, die parallel dazu erfolgen wird. Im Verlauf der Analyse wird der IT Business Consultant viele Gespräche mit Beteiligten und Entscheidern führen.

Mit der Projektplanung zur Umsetzung werden die Leitungen der internen und/oder externen Projektteams beauftragt, für die hier der IT Business Manager stellvertretend steht. Dabei muss der IT Business Consultant seine eigenen Aktivitäten mit Randbedingungen aus der Umsetzung sowie mit der Zielplanung des Kunden abstimmen.

Darüber hinaus formuliert er Qualitätsdefinitionen und erarbeitet eine Aufwand-Nutzen-Betrachtung des Projekts.

3.1.2.3.2 Kompetenzfelder: Mitwirken bei Projektplanung

Fähigkeiten

- Situations- und Problemanalysen erstellen und auswerten können
- Gespräche und Besprechungen zur Unterstützung der Analyse (Informationsgewinnung) gestalten und moderieren können
- Zielgrößen ableiten, Beteiligte und Prozesse identifizieren können
- Erkenntnisse aus Geschäftsprozessanalyse und Rahmenbedingungen durch aufgestelltes Lösungskonzept in Projektplanung berücksichtigen können
- an der Planung Beteiligte klar, präzise und kontextbezogen über fachliche Details und sich daraus ergebende Notwendigkeiten informieren können
- eigenen Standpunkt konstruktiv vermitteln können
- Wirkungszusammenhänge erkennen und mit Komplexität umgehen können
- Wirtschaftlichkeitskriterien einschätzen sowie diese mit Zielvorgaben und vertraglich relevanten Details bei der Planung zusammenbringen können
- Beteiligte der Projektsteuerung einbeziehen, sich mit diesen abstimmen und dabei eigene Planungskompetenz einbringen können
- Differenzen erkennen, konstruktiv besprechen und verhandeln können
- mit formellen und informellen Hierarchien umgehen können
- organisatorische Regelungen im Projekt umsetzen können
- Qualitätskriterien ermitteln, formulieren und abstimmen können
- Aufwand-Nutzen-Betrachtung erstellen können

Wissen

- Zielgrößen und Kennzahlen im Projektmanagement
- Elemente und Prozesse des Projektmanagements
- Vorgehensmodelle, Projektphasenmodelle (linear, parallel, evolutionär)
- Projektstruktur, Strukturierungsregeln
- Aufbau-, Ablauf- und Projektorganisation
- Problem- und Situationsanalyse (Ursache-Wirkungs-Beziehungen, Darstellung, Einflussgrößen ...)
- Projektkosten- und Wirtschaftlichkeitsrechnung
- Wirtschaftlichkeitskriterien und Erfahrungswerte
- Funktion und Elemente des Qualitätsmanagements in Organisation und Projekt
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- Status sowie typische Rollen und Konstellationen in Teams
- soziale Wahrnehmung (Verhaltenseinschätzung, kognitive Dissonanz, soziale Beeinflussung)

Methoden

- Kostenprognose, -planung
- Schätzen von Bedarfen und Aufwendungen
- Kostenvergleichs-, Rentabilitäts- und Amortisationsrechnung
- Nutzwertanalyse
- Entscheidungsmatrix, Ursache-Wirkungs-Diagramm
- Ablauf- und Terminmanagement
- Moderation von und Visualisierung bei Besprechungen, Meetings
- Gesprächsführung

3.1.2.4 Analysieren der Geschäftsprozesse

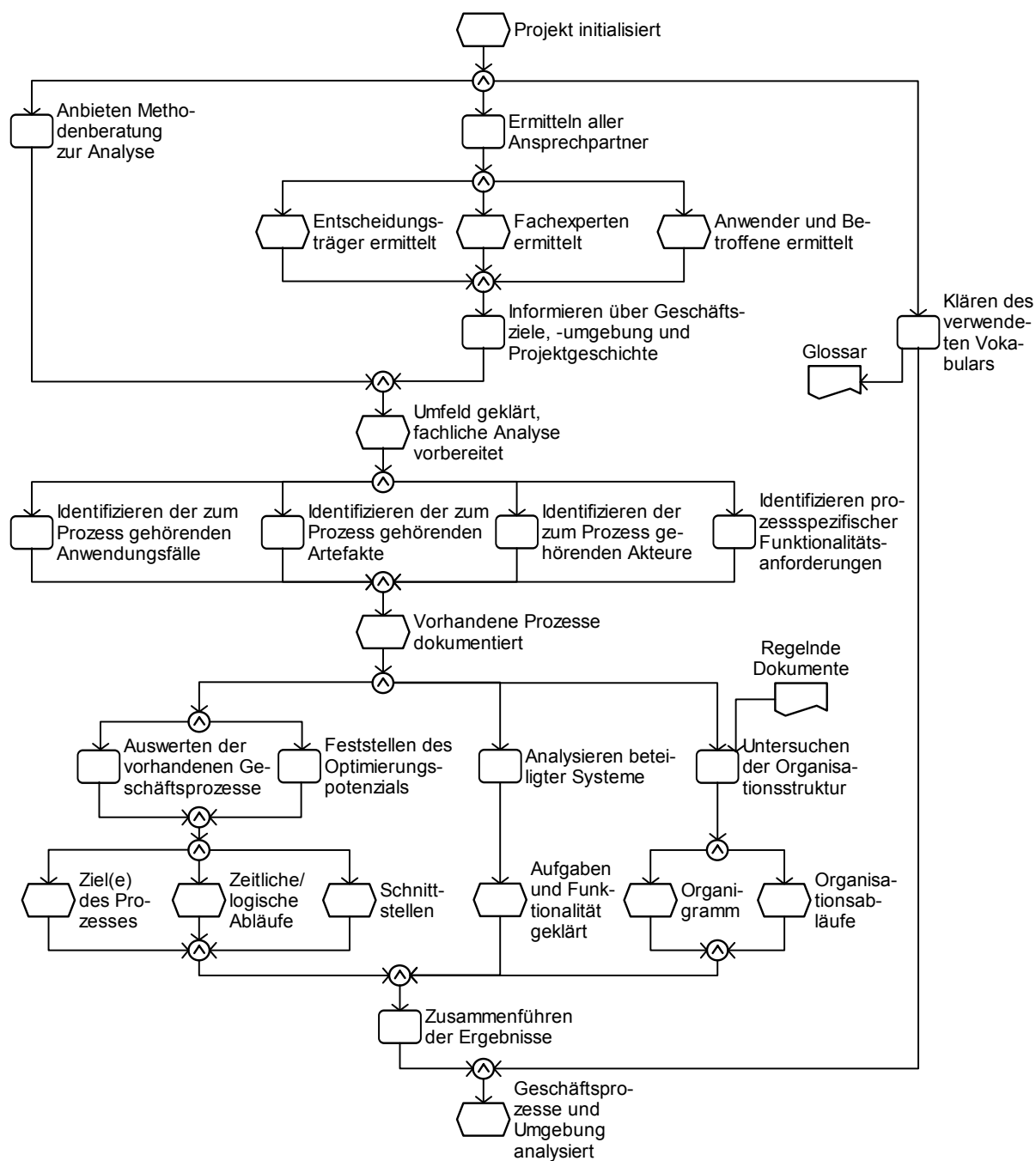


Abbildung 15: Teilprozess „Analysieren der Geschäftsprozesse“.

Dieser Teilprozess beschreibt ein Kernkompetenzfeld des IT Business Consultant. Je nach Umfang und Tiefe übergibt dieser Teilaufgaben an Beteiligte und Spezialisten. Insbesondere ist bei der Aufnahme und Dokumentation der vorhandenen Geschäftsprozesse eine Zusammenarbeit mit Spezialisten wie dem IT Business Systems Advisor wahrscheinlich. Die Qualität der Ist-Aufnahme entscheidet wesentlich die der Analyse und des späteren Soll-Modells. Daher ist auch viel kommunikatorisches Geschick und systembezogener Weitblick gefordert. Ähnlich wie bei einer Auftragsklärung gilt es für eine „Funktionsklärung“ systembezogene Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu erfassen.

Durch den intensiven Kontakt mit Beteiligten im Rahmen der Ist-Aufnahme besteht zu diesem Zeitpunkt eine gute Möglichkeit, die Akzeptanz der Beteiligten zu überprüfen bzw. gezielt für eine solche – durch Einbeziehen von Anregungen und Befürchtungen – zu werben.

3.1.2.4.1 Tätigkeiten: Analysieren der Geschäftsprozesse

Der IT Business Consultant begleitet den Kunden bei der Analyse der Geschäftsprozesse. Dazu

- unterstützt er bei der systematischen Ermittlung aller relevanten Ansprechpartner (Entscheider, Experten, Anwender und Betroffene) und
- bietet *Methodenberatung* zur Analyse an.

Parallel zu den gesamten Aktivitäten dieses Teilprozesses wird mit den Beteiligten ein Glossar aufgebaut. Die Klärung und Systematisierung verwendeter Begriffe ist von großer Wichtigkeit und stets im Fokus des IT Business Consultant.

Mit den Beteiligten

- erfolgt eine Klärung der Ziele, um das notwendige Verständnis für den Kontext und die jeweiligen Spezifika des Kunden zu erlangen und es
- werden Rahmenbedingungen sowie projektrelevante „Geschichten“ erörtert.

Damit sind die Voraussetzungen für die fachliche Analyse geschaffen und Prozess für Prozess schließt sich an:

- Identifizieren der zum Prozess gehörenden Anwendungsfälle
- Identifizieren der zum Prozess gehörenden Akteure
- Identifizieren der zum Prozess gehörenden Artefakte (d. h. aller am Prozess beteiligten und zwischen den Akteuren ausgetauschten Objekte zur Informationsvermittlung)
- Identifizieren prozessspezifischer Funktionalitätsanforderungen

Auf der Grundlage seiner speziellen Fachkenntnisse zu IT-Prozessen, aktuellen Technologien, Vorgehensmodellen und Organisationsstrukturen wertet der IT Business Consultant die Prozesse aus und ermittelt Optimierungspotenzial unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus der Analyse beteiligter Systeme und aktueller Organisationsstrukturen.

3.1.2.4.2 Kompetenzfelder: Analysieren der Geschäftsprozesse

Fähigkeiten

- relevante Ansprechpartner ermitteln, einbeziehen und in Abstimmung mit dem Kunden koordinieren können
- Funktionsbereich der Ansprechpartner (Entscheider, Experte, Anwender, Betroffener) erkennen und in Zusammenarbeit individuell berücksichtigen können
- mit formellen und informellen Hierarchien umgehen können
- Wissens- und Entscheidungsträger individuell, systematisch, gezielt und konstruktiv in Prozesse der Informationsbeschaffung einbinden können
- dazu Techniken und Methoden der Informationsbeschaffung auswählen und einsetzen können
- Vertraulichkeit von Informationen einschätzen und gewährleisten können

- Beteiligte motivieren, deren Akzeptanzbereitschaft feststellen und verbessern können
- Widerstände vorhersehen bzw. erkennen und konstruktiv besprechen können
- mit Widerständen umgehen, diese als Projektbestandteil würdigen und als Hinweisquelle für Optimierungspotenzial auswerten können
- Fachbegriffe und sonstiges klärungsbedürftiges Vokabular erkennen sowie systematische und konsistente Verwendung durch Aufbau eines Glossars unterstützen können
- Geschäftsprozesse erfassen, dokumentieren und Modelle mit entsprechenden Tools erstellen/bearbeiten können
- Kerngeschäftsprozesse und Kernkompetenzen des Kunden erkennen und berücksichtigen können
- Prozessmodellierungssprache einsetzen können
- für die jeweiligen Geschäftsprozesse Anwendungsfälle, Artefakte, Akteure und spezifische Funktionalitätsanforderungen identifizieren und dokumentieren können
- Geschäftsprozesse bzgl. Ziele, zeitlicher und logischer Abläufe sowie beteiligter Schnittstellen auswerten können
- Optimierungspotenzial unter Berücksichtigung komplexer Wirkungszusammenhänge aufdecken und einschätzen können
- Aufgaben und Funktionalitäten beteiligter Systeme analysieren können
- Abläufe und Struktur der beteiligten/betroffenen Organisation untersuchen können
- Gesamtzusammenhang herstellen und in Ist-Modell dokumentieren können

Wissen

- Systembegriff, -komponenten, -strukturen, (nicht technische) Systemanalyse
- Prozessbegriff, Prozessorientierung, Prozessketten
- Umfeldanalyse (Betroffene und Beteiligte identifizieren – wer ist wann in welcher Form beteiligt oder muss informiert werden)
- Fragetechniken, Methoden der Ziel- bzw. Funktionsklärung
- Qualifikationsprofile, Rollen in der IT-Branche
- Motivation, Motivationstypen
- soziale Wahrnehmung (Verhaltenseinschätzung, kognitive Dissonanz, soziale Beeinflussung)
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- betriebliche IT-Prozesse, aktuelle Standards und Technologien
- bereichsspezifische IT-Lösungen, technische und Anwendungssysteme
- Vorgehensmodelle
- Lernende Organisation (Veränderung, Widerstand, Change Agents ...)
- Analysekriterien für Veränderungsbedarf
- Prozessdokumentation, Dokumentationsstandards
- ISO 9000 und andere QM-Standards
- Modellierungsstandards
- Modellierungssprache (z. B. Unified Modelling Language)
- Modellierungstools

- Anwendungsfall-, Verhaltens-, Implementierungsdiagramme
- Datenschutz, Datensicherheit, Umgang mit vertraulichen Informationen
- Prozess- und Workflow-Management
- Aufbau-, Ablauf- und Projektorganisation

Methoden

- Stakeholder-Analyse
- Zielanalyse, -bewertung
- Informationsgewinnung (z. B. Fragebögen, strukturiertes Interview, CRC-Karten)
- Moderation von und Visualisierung bei Besprechungen und Meetings
- Kreativitätstechniken (z. B. Osborn-Checkliste, Metaplan-Tafel, Brainstorming, Attribute Listing)
- Organigramm
- Bewertung von Optimierungspotenzial
- Ursache-Wirkungs-Netze

3.1.2.5 Entwickeln eines Konzepts

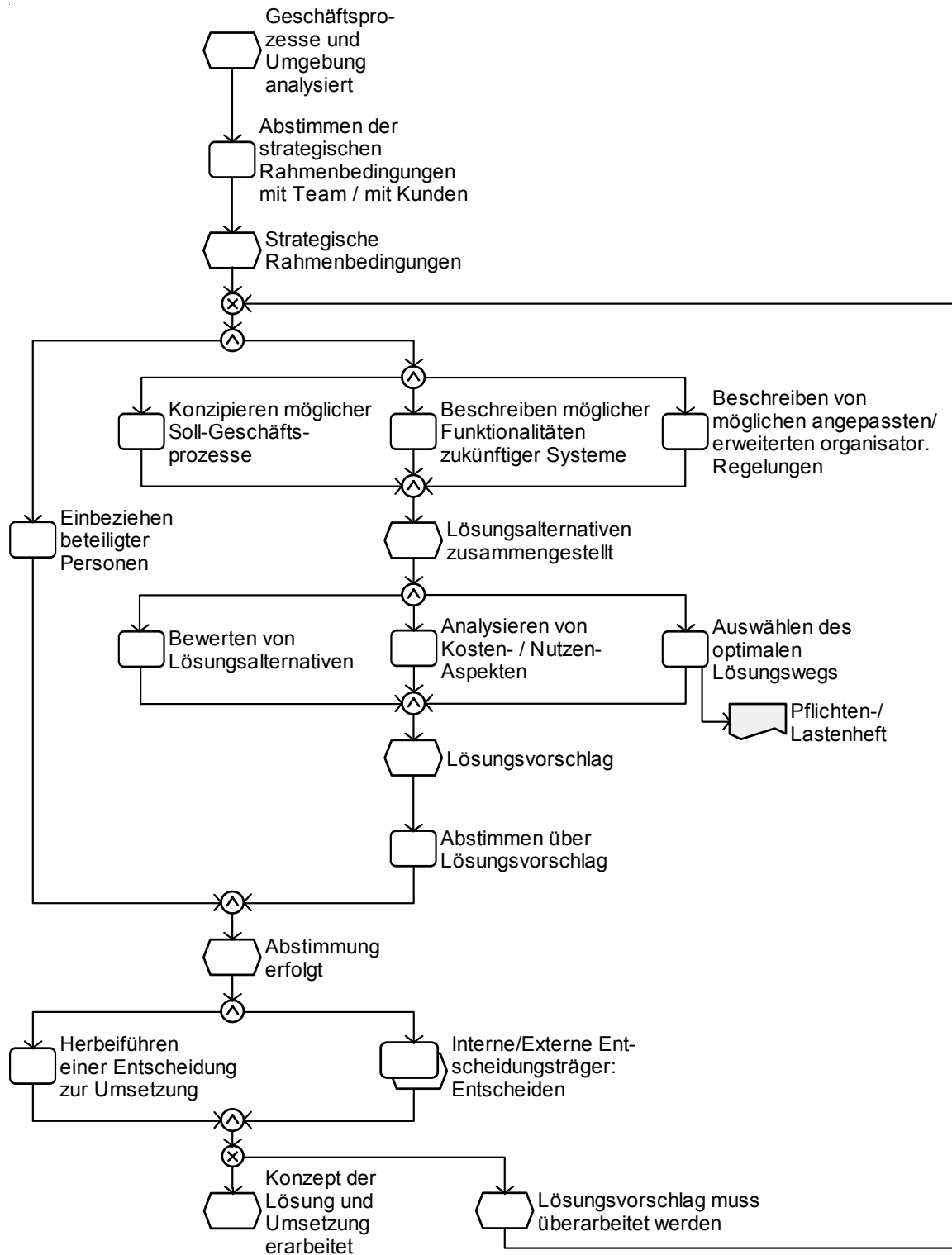


Abbildung 16: Teilprozess „Entwickeln eines Konzepts“.

Dieser Teilprozess ist eng verknüpft mit der Analyse der Geschäftsprozesse, da er auf das dort erstellte Ist-Modell aufbaut. Im Fokus steht die Optimierung der Geschäftsabläufe: entweder durch ein Re-Engineering vorhandener bzw. durch die Einführung neuer

Geschäftsprozesse oder durch die Einführung/Anpassung von IT-Lösungen und Systemen.

Auch hier kommt es wieder zu einer Zusammenarbeit mit Beteiligten unterschiedlichster Hierarchien und Aufgabenbereiche. Im Zusammenhang mit speziellen Unternehmensanwendungen kooperiert der IT Business Consultant mit dem Business Systems Advisor. Die bereits mehrfach erwähnten kommunikatorischen Kompetenzen werden hier diesmal nicht aufgeführt.

3.1.2.5.1 Tätigkeiten: Entwickeln eines Konzepts

Im Rahmen der Konzeptentwicklung gibt es drei Schwerpunkte:

1. die Abstimmung der strategischen Rahmenbedingungen und Geschäftsziele des Kunden mit den Projektzielen und den Beteiligten
2. das Entwickeln eines Soll-Modells für die Geschäftsabläufe einschließlich daran beteiligter Systeme und Anwendungen sowie unterstützender organisatorischer Regelungen
3. das Bewerten der Lösungsalternativen auf der Grundlage von Kosten-Nutzen-Analysen und strategischer Vorgaben sowie schließlich Auswahl und Entscheidung der umzusetzenden Lösung

Auch in diesem Prozess unterstützt der IT Business Consultant die Mitarbeit relevanter Beteiligter durch Einbeziehen und Koordination. Der Überblick der IT Business Consultants über das gesamte Projektgeschehen und dessen u. U. vielfältigen Zielaspekten bildet dafür eine gute Basis.

3.1.2.5.2 Kompetenzfelder: Entwickeln eines Konzepts

Fähigkeiten

- Kundenanforderungen in die zu modellierenden Geschäftsprozesse integrieren können
- strategische Vorgaben und Rahmenbedingungen des Kunden erfassen, berücksichtigen und unter Einbringung der eigenen Markt- und Fachkenntnisse mit allen Beteiligten abstimmen können
- auf der Grundlage des Ist-Modells und der strategischen Rahmenbedingungen fachliche und informationstechnische Anforderungen ableiten und bewerten können
- Kerngeschäftsprozesse und Kernkompetenzen des Kunden erkennen und berücksichtigen können
- Soll-Modell für Geschäftsprozesse in Kooperation mit Experten, Anwendern und Betroffenen konzipieren können
- betriebliche Organisationsstrukturen prozessorientiert betrachten und Optimierungsmöglichkeiten ermitteln können
- Recherchen und Marktanalysen durchführen können
- fachspezifische marktgängige Angebote (Anwendungen, Systeme) kennen, diese darstellen, bewerten und deren potenzielle Einsatzmöglichkeiten darstellen können
- Argumente und Gegenargumente für „Make Or Buy“ aufstellen, abwägen und Beteiligten gegenüber klar darstellen können
- Risiken-Chancen- sowie Kosten-Nutzen-Aspekte von IT-Lösungsvarianten bewerten und auf dieser Grundlage geeignete Lösungsvorschläge auswählen können
- Risiken in der Umsetzung und mögliche Widerstände gegen damit verbundene Veränderungen vorhersehen und einschätzen können

- IT-Systeme und -Lösungen sowie Umsetzungsvarianten unter Kosten-Nutzen-Aspekten bewerten können
- Unternehmensentscheidungen unter rechtlichen Aspekten bewerten können
- geeignete Vorgehensweisen bzw. alternative Lösungswege entwickeln und bewerten können
- mit Beteiligten Lösungsvorschläge und Priorisierung abstimmen können
- Lösungsvorschläge präsentieren und für Entscheidungen präzise und kontextbezogen informieren können

Wissen

- Analysekriterien für Veränderungsbedarf
- Auswahlkriterien für IT-Anwendungen und Systeme
- branchen- und unternehmensspezifische Normen und Richtlinien
- rechtliche Grundlagen (HGB, BGB)
- betriebliche IT-Prozesse, aktuelle Standards und Technologien
- marktübliche Softwarelösungen, Systeme, Vorgehensmodelle und Technologien
- kundenbezogene Wettbewerbssituation
- Kostenrechnung, Wertschöpfungsketten
- Methoden des Business Process Re-Engineering (z. B. Daten-, Prozessintegration)
- Unternehmenskultur, Unternehmenswerte
- Veränderung und Widerstand
- Organisationsentwicklung (Lernende Organisation, Rückkopplungsprozesse, Erfahrungssicherung, kontinuierliche Verbesserung, Qualitätsmanagement als Form der Organisationsentwicklung ...)

Methoden

- Wertschöpfungsanalyse
- Wirtschaftlichkeitsrechnung
- Nutzwertanalyse
- Risiko-Chancen-Matrix

3.1.2.6 Umsetzen des Projekts

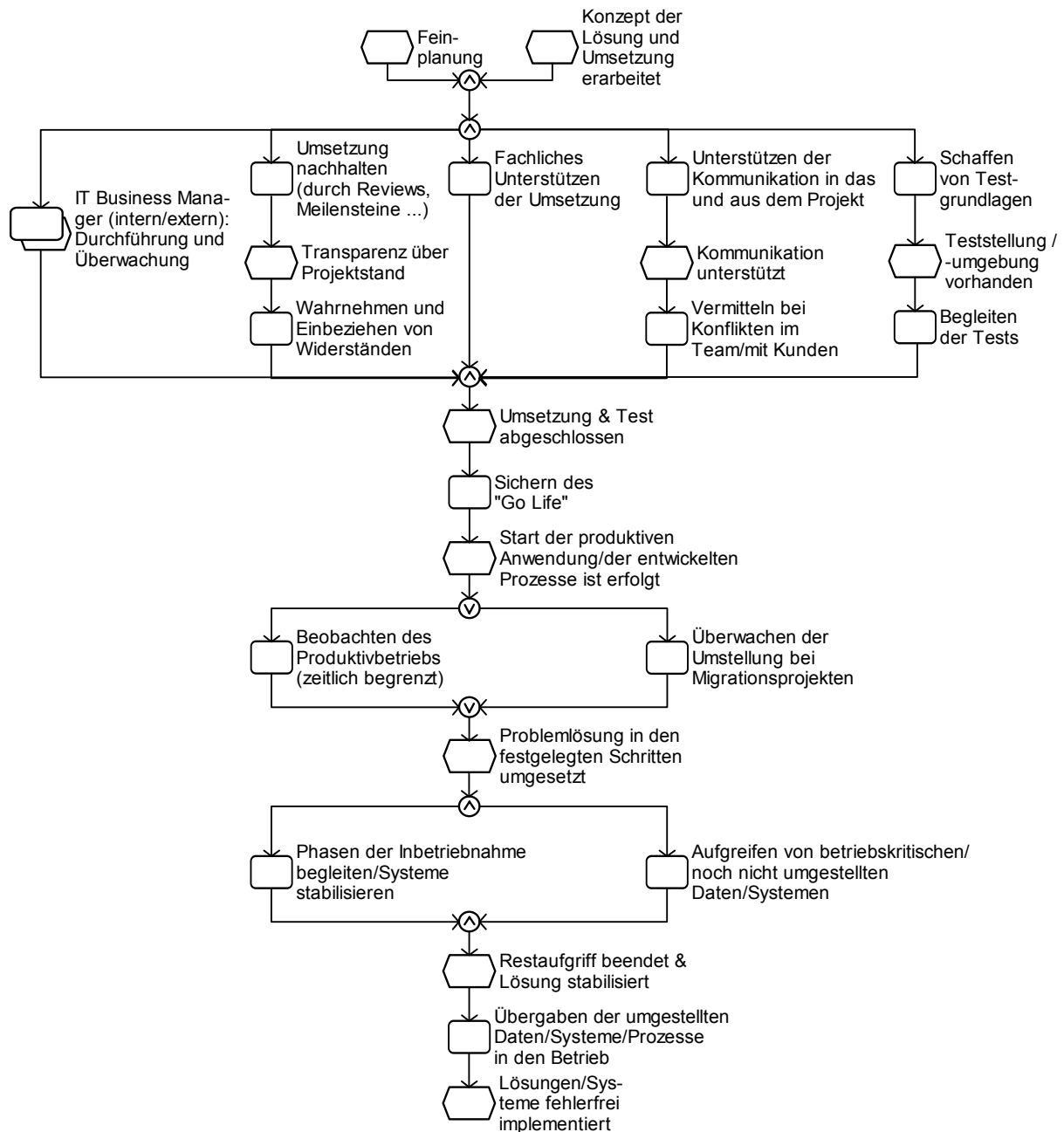


Abbildung 17: Teilprozess „Umsetzen des Projekts“.

Im ersten zentralen Block dieses Teilprozesses kommt es zur Umsetzung des Lösungskonzepts gemäß der Feinplanung. Dabei sind wie schon zuvor zwei „Projektsichten“ zu unterscheiden:

- die Abwicklung der umzusetzenden Aufgaben – dies kann die Entwicklung oder Einführung von Software-Lösungen sein oder auch die Reorganisation von Prozessen–, die im Detail von entsprechenden internen und/oder externen Projektmanagern überwacht und gesteuert werden und bei denen der IT Business Consultant fachliche Unterstützung gibt

- die Überwachung und integrative Zusammenführung der gesamten Projektaktivitäten (des Beratungsprojekts)

Im Weiteren geht es um die tatsächliche Bereitstellung der umgesetzten Lösungen.

3.1.2.6.1 Tätigkeiten: Umsetzen des Projekts

Nach Erarbeitung eines Lösungskonzepts und eines Lösungswegs erfolgt die Umsetzung des Projekts, wobei die Durchführung und Überwachung der Projektarbeiten vom IT Business Manager (stellvertretend für die beteiligten Projektleitungen) gewährleistet wird.

Der IT Business Consultant unterstützt und moderiert Kommunikationsprozesse und vermittelt bei Konflikten zwischen den Projektteams bzw. zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Darüber hinaus setzt er sich für die planmäßige Umsetzung der Projektziele ein und reagiert dabei auf Probleme und Widerstände.

Parallel zur Umsetzung kommt es zur Schaffung von Testgrundlagen. Damit sind hier sowohl Teststellungen für entwickelte oder angepasste IT-Lösungen gemeint als auch z. B. separierte Organisationseinheiten, in denen Erfahrungen mit modifizierten Prozessen gesammelt werden.

Nach Abschluss der Umsetzung gilt es, die eigentliche Umsetzung/Einführung („Go Life“) abzusichern. Dies kann – je nach Schwerpunkt des Beratungsprojekts – umfangreiche Migrationaufgaben und eine stufenweise Inbetriebnahme beinhalten, nach deren Abschluss der fehlerfreie „Wirkbetrieb“ erfolgen kann.

3.1.2.6.2 Kompetenzfelder: Umsetzen des Projekts

Fähigkeiten

- Projektfortschritt ermitteln und dazu Methoden der Leistungsbewertung anwenden können (insbesondere auf der Grundlage erstellter Soll-Ist-Vergleiche für die Zielgrößen Aufwand, Termine, Ergebnis)
- planmäßige Umsetzung kontrollieren und nachhalten können, dazu Fortschrittsgrade ermitteln können
- Vorgaben aus technischen Spezifikationen, Pflichten-Lasten-Heften auswerten können
- Projektbesprechungen vorbereiten, durchführen und protokollieren können
- projektrelevante Daten aus unterschiedlichen Quellen zusammenführen und Projektberichte/-bilanzen erstellen können
- Verlaufsprognosen erstellen können
- Mitarbeiter und Teams präzise und individuell informieren sowie einbeziehen und zur konstruktiven Mitarbeit motivieren können
- Aufgaben und Erwartungen deutlich machen können
- Aufgaben delegieren und Verbindlichkeit herstellen können
- Regelungen zu Rückmeldungen organisieren und implementieren können
- Widerstände erkennen sowie für und in Projektsteuerung nutzen können
- Differenzen und Konflikte erkennen und konstruktiv besprechen können
- Kommunikationsmuster der Gesprächspartner berücksichtigen können
- Perspektivenwechsel vollziehen, unterschiedliche Positionen darstellen, bewerten und zusammenbringen können
- Vorschläge zur kooperativen Konfliktlösung entwickeln können
- Testumgebungen konzipieren und aufbauen können (technisch und organisatorisch)

- Testmaßnahmen gestalten, mit Qualitätssicherung koordinieren, auswerten und dokumentieren können
- stufenweisen Übergang in Produktivbetrieb gestalten und begleiten können
- Erfordernisse und Probleme bei Migrationsprojekten erkennen und berücksichtigen können
- Feedback aus Anwendertests an Umsetzungsteam organisieren und fördern können
- Vollständige und fehlerfreie Implementierung der Projektziele an Produktiv-/Geschäftsbetrieb übergeben können

Wissen

Generelles Wissen zum Ablauf- und Terminmanagement, Einsatzmittel- und Kostenmanagement sowie speziell zu Themen der Leistungsbewertung, Projektsteuerung und des Projektfortschritts:

- Projektzielgrößen (Zeit, Aufwand, Ergebnis), mögliche Steuerungsmaßnahmen, Metriken und Erfahrungswerte
- Projektphasenmodelle, Projektlebenszyklus
- Projektüberwachung und -steuerung sowie mögliche Maßnahmen
- Dokumentationspflichten
- Projektberichte, -bilanzen
- Arten von Problemen und Modelle für Problemlöseprozess
- 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
- Aufgaben, organisatorische Maßnahmen und Regelungen zum Konfigurationsmanagement
- Testumgebungen, Testverfahren, Teststellungen
- Umgang mit Fehlern
- Vorgehen und typische Probleme beim Überführen von IT-Lösungen in den Produktivbetrieb
- Roll-Out: Elemente, Vorgehen und Methoden

Für Kommunikationsaufgaben und für den Umgang mit Widerständen und Konflikten:

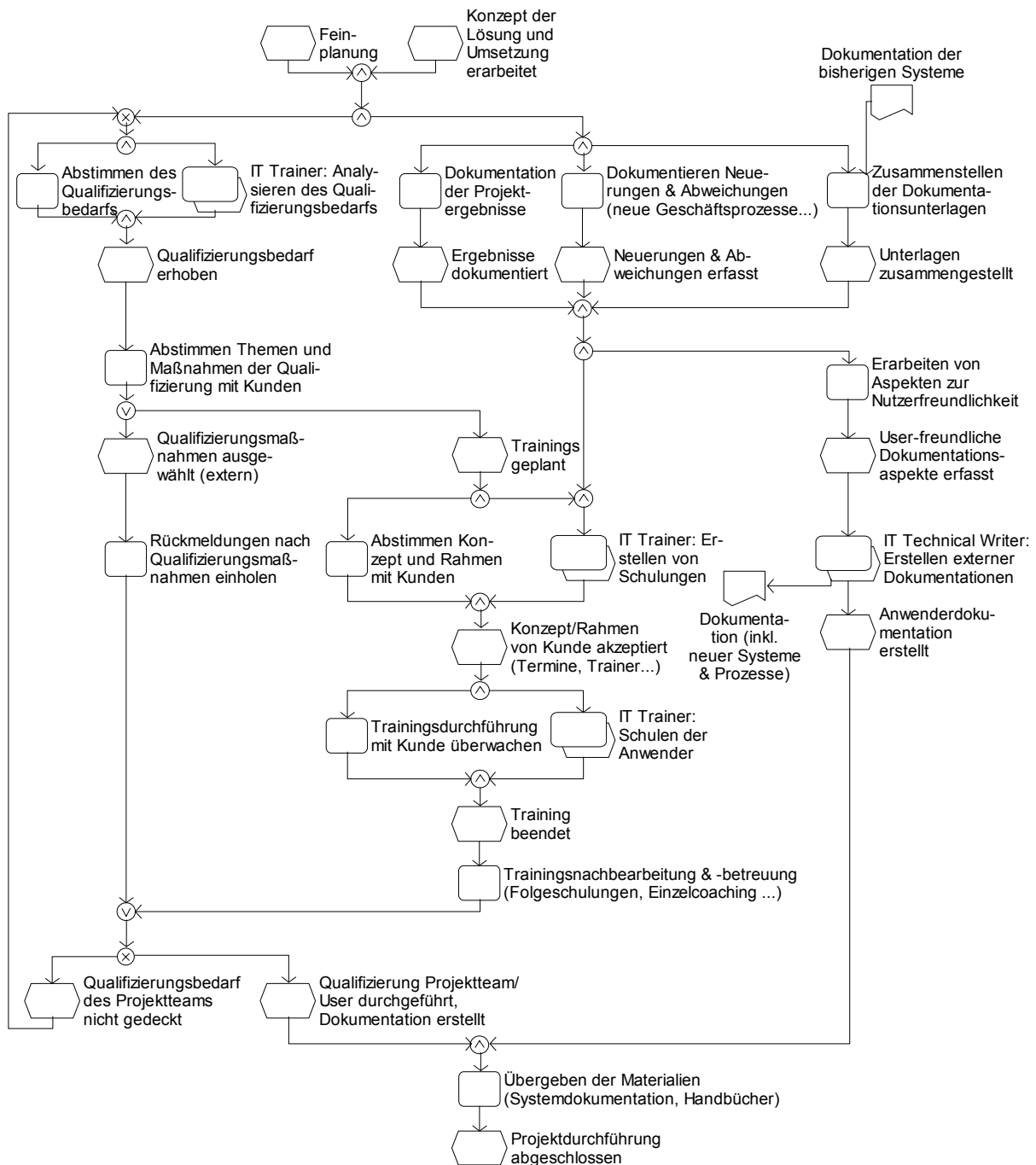
- soziale Wahrnehmung
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- typische Konflikte, deren Ursachen und Symptome
- Konfliktlösung
- Krisenformen, Umgang mit Krisen, Möglichkeiten zur Krisenbewältigung
- soziale Wahrnehmung (Verhaltenseinschätzung, kognitive Dissonanz, soziale Beeinflussung)

Methoden

- Soll-Ist-Vergleiche
- Projektfortschrittskontrolle
- Abweichungsanalysen

- Informationsgewinnung (z. B. Befragungen, Wirkungsnetze)
- Moderation von und Visualisierung bei Besprechungen und Meetings
- Konfliktbewältigung (z. B. konstruktives Streiten)
- Problemlösung (z. B. „Methodenkoffer“)
- Fehlermeldung, -dokumentation, -behebung

3.1.2.7 Mitwirken bei Training und Dokumentation



3.1.2.7.1 Tätigkeiten: Mitwirken bei Training und Dokumentation

Über die gesamte Zeit der eigentlichen Umsetzung hinweg gilt es fortwährend den Qualifizierungsbedarf zu erheben, zu analysieren und mit den Projekterfordernissen abzustimmen mit dem Ziel, an Zeitpunkte und Zielgruppen angepasste Qualifizierungsmaßnahmen abzuleiten. Der IT Business Consultant verantwortet das

- Abstimmen des Qualifizierungsbedarfs (auf der Grundlage seiner Kenntnisse und Einblicke in die Projektsteuerung und in beteiligte Technologien und Produkte)
- Abstimmen der Themen und die Art der Qualifizierungsmaßnahme (Planung von Trainings sowohl Inhouse beim Kunden oder in eigenen Räumen, Auswahl von Schulungen bei externem Anbieter)
- Abstimmen von Konzept und Rahmen bei zu erstellenden Trainings mit Kunden und beteiligten Trainern
- Überwachung der Trainings
- Einholen von Rückmeldungen über Qualifizierungserfolge
- Betreuen von Nachbearbeitungen und Betreuungen (Einzelne, Gruppen)

Neben diesen Aktivitäten zur Gewährleistung eines angemessenen Qualifikationsstandes steuert und überwacht der IT Business Consultant die Aktivitäten zur Dokumentation des Projektverlaufs und der Projektergebnisse. Diese stellen einmal die Basis dar, auf der Schulungsmaterial und die Anwenderdokumentation erstellt wird, zum anderen bilden sie die nötige Grundlage für die Dokumentation der Projektabwicklung.

Seine Beteiligung an Projektsteuerung und Controlling sowie detaillierte Kenntnisse über Auftragsziele und Umsetzungsschritte schaffen die Voraussetzung für eine gewissenhafte Dokumentation der Ergebnisse, der erfolgten Veränderungen und Neuerungen. Mit seiner fachlichen Expertise verantwortet der IT Business Consultant die inhaltliche und projektbezogene Vollständigkeit der Unterlagen.

3.1.2.7.2 Kompetenzfelder: Mitwirken bei Training und Dokumentation

Fähigkeiten

- Qualifikationsbedarfe feststellen, Ursachen analysieren und geeignete Themen und Maßnahmen ableiten können
- dabei Qualifikationserfordernisse mit -profilen typischer IT-Berufsrollen abgleichen können
- Personal beurteilen können
- zum Selbstmanagement anleiten können
- Zusammenarbeit mit ausführenden Spezialisten gestalten, anleiten und überwachen können
- geeignete Qualifizierungsmaßnahmen auswählen und insbesondere Vor- und Nachteile von eigenen Trainings vs. externen Schulungen abwägen können
- Interessen und Präferenzen des Kunden bzgl. der zu gestaltenden Trainingsinhalte ermitteln und mit eigenen Beobachtungen abgleichen können
- projektbezogen und serviceorientiert mit Kunden zusammenarbeiten können
- Konzept, Form und Inhalte selbst zu erstellender Trainings mit Trainingspersonal unter Berücksichtigung von projektbezogenen Rahmenbedingungen (Ressourcen-, Zeitpläne, verwendete Technologien, strategische Ziele ...) abstimmen können
- Qualifizierungsmaßnahmen überwachen und Ergebnisse bewerten können
- nötige Nachbearbeitungen und Betreuungen erkennen und geeignete Maßnahmen ableiten können

- Beteiligte an Schlüsselpositionen identifizieren und spezielle Qualifizierungsmaßnahmen gestalten können
- vollständige, inhaltlich und formell richtige Dokumentation unter Berücksichtigung von Dokumentationspflichten sowie Datenschutz- und Qualitätssicherungsstandards erstellen (lassen) können
- service- und nutzerorientierte Anwenderdokumentation in Abstimmung mit dem IT Technical Writer gewährleisten können
- Vollständigkeit und Korrektheit der Dokumentation sicherstellen und diese korrekt an Kunden übergeben können

Wissen

- Qualifikationsprofile, Rollen und Berufsbilder in der IT-Branche
- Qualifikationsbewertung von Mitarbeitern
- Erstellen von Anforderungsprofilen
- Erstellen von Qualifizierungskonzepten
- Bedarfserhebung (qualitativ, quantitativ)
- Möglichkeiten zur Personalentwicklung
- Lernprozesse (Gestaltung, Ablauf, Medien)
- Methoden der Wissensvermittlung
- Dokumentenmanagement
- Datenschutz, -sicherheit
- Konzepte anwenderfreundlicher und serviceorientierter Dokumentation
- Normen und Standards zur Projekt- und Prozessdokumentation

3.1.2.8 Durchführen des Projektcontrollings

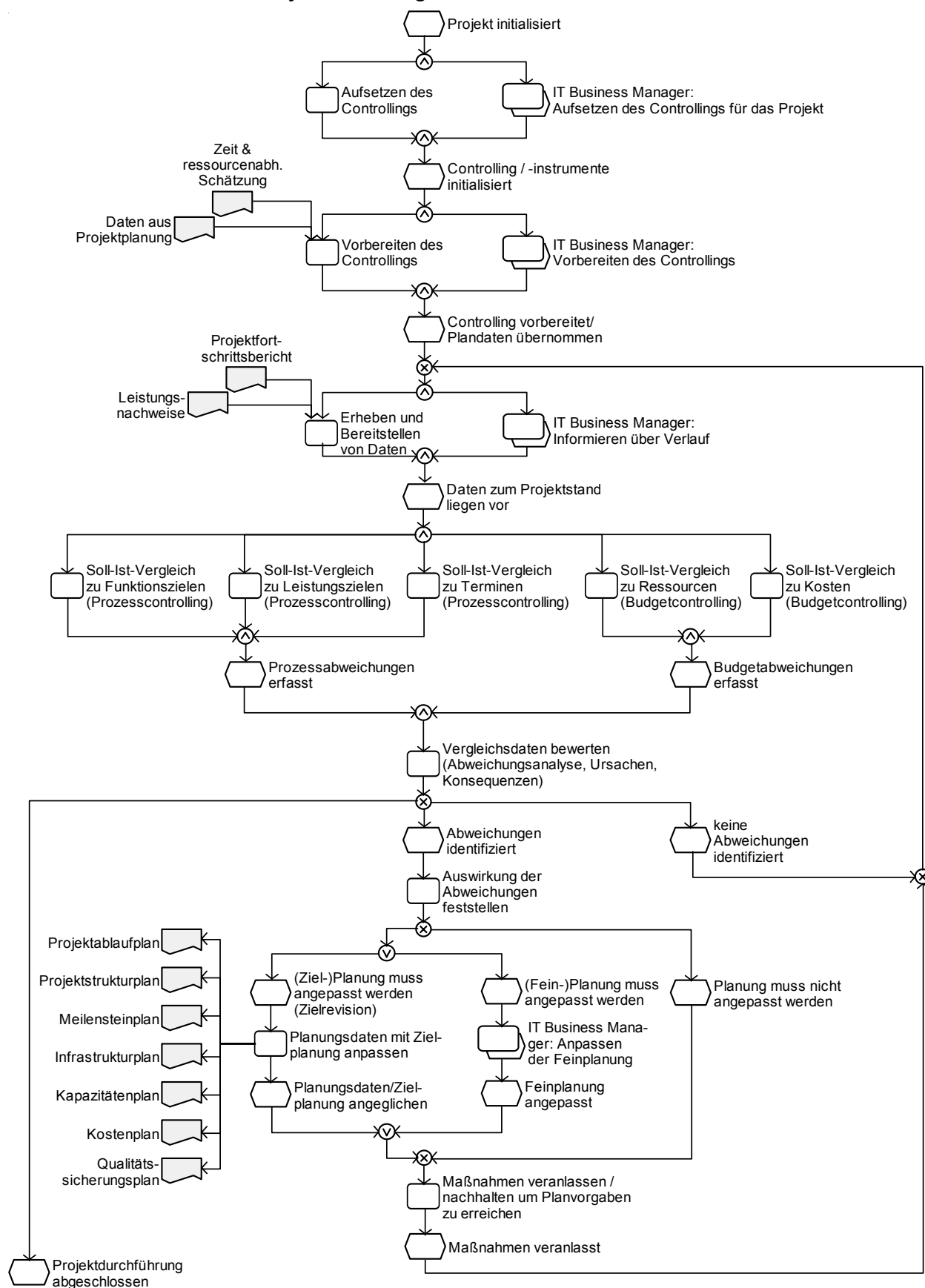


Abbildung 19: Teilprozess „Projektcontrolling“.

Der Umfang der Verantwortung des IT Business Consultant für das Projektcontrolling bestimmt sich aus dem Umfang der Verantwortung für die Projektsteuerung. Zum Kompetenzspektrum des IT Business Consultant gehört es, für das im Rahmen der Umsetzung fachlicher Konzepte sich ereignende Projektgeschehen ein adäquates Controlling aufsetzen (Auswahl, Konfiguration und Initialisierung der Instrumente), vorbereiten (Planungsdaten und Projektstruktur einpflegen) und schließlich durchführen (Überwachung, Nachhalten, Steuern) zu können.

Wie sich diese Aufgaben gestalten, hängt vom konkreten Projekt ab. Bei komplexen Entwicklungs- oder Einführungsprojekten kooperiert der IT Business Consultant üblicherweise eng mit der externen Projektleitung beim Auftraggeber und der internen des eigenen Umsetzungsteams. (Für diese Rolle ist hier stellvertretend der IT Business Manager aufgeführt.) Das Controlling bezieht sich dann eher auf höher stehende Projekthierarchien (i. A. Arbeitspaket-Ebene). Der IT Business Consultant ist jedoch auch in der Lage, selbstständig Projektteams zu leiten, und übernimmt dann auch die unmittelbar zur Umsetzung gehörenden Controlling-Aufgaben zu einzelnen Aktivitäten.

3.1.2.8.1 Tätigkeiten: Durchführen des Projektcontrollings

Die Tätigkeiten lassen sich in zwei Gruppen unterteilen:

1. Vorbereitung

Dazu gehören – in Abstimmung mit dem jeweiligen Vorgehensmodell und Vorgaben aus dem Projekthandbuch – die Auswahl der Controlling-Instrumente selbst, deren Konfiguration und Initialisierung und ggf. die Übernahme der Werte aus der Vorkalkulation sowie die eigentliche Vorbereitung des Controllings durch die Übernahme bzw. Abbildung der Projektstruktur und im Rahmen der Planung erstellter Eckdaten.

2. Überwachung der Umsetzung

Dazu werden relevante Daten erhoben, zusammengefasst und schließlich – vor allem in Form von Soll-Ist-Analysen – ausgewertet. Werden Abweichungen festgestellt, so sind diese anhand von Vergleichsdaten (entweder durch die Planung selbst oder z. B. durch Erfahrungswerte gegeben) zu bewerten, die Notwendigkeit von Gegenmaßnahmen einzuschätzen und die Planung anzupassen.

Controlling und Projektsteuerung sind *der* Schwerpunkt beim Projektmanagement der Umsetzung und werden zyklisch so lange wiederholt, bis alle Aufgaben abgeschlossen sind.

3.1.2.8.2 Kompetenzfelder: Durchführen des Projektcontrollings

Fähigkeiten

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

- Spezifika des Personaleinsatzes (z. B. intern, extern, Ausland) in Controlling-Struktur berücksichtigen können
- Vorgaben der/Schnittstellen zum Qualitäts- und Risikomanagement berücksichtigen können
- projektbezogene Daten erheben, zusammenführen sowie deren Aktualität und Konsistenz sicherstellen können
- Vorgaben aus technischen Spezifikationen, Pflichten-Lasten-Heften auswerten können
- Projektleistungen (monetär) bewerten können
- Aufwandssituation ermitteln und darstellen können
- Terminsituation ermitteln und darstellen können
- Leistungsstand ermitteln und darstellen können
- Fortschritts-, Fertigstellungsgrade ermitteln können
- Projektbilanzen auswerten und erstellen können
- Abweichungen zur Planung und Wirkungszusammenhänge erkennen können
- Umfang und Nachhaltigkeit von Gegenmaßnahmen einschätzen, diese festlegen und Planungsdaten anpassen können
- Zieleinhaltung und Zielerreichung im Auge behalten können

Wissen

- Zielgrößen und Kennzahlen im Projektmanagement
- Aufgaben und Organisation des Projektcontrolling
- Projektkostenrechnung
- branchen- und unternehmensspezifische Regelungen zur Verrechnung von Dienstleistungen
- vertragliche Risiken, Rechte und Pflichten im Umgang mit Kunden und Lieferanten bei Leistungsabwicklungen
- Aufgaben und Organisation des Projektcontrollings
- Projektphasenmodelle, Projektlebenszyklus
- Meilensteinplanung
- Instrumente des Projektcontrolling
- Projektzielgrößen (Zeit, Aufwand, Ergebnis) und mögliche Metriken und Erfahrungswerte
- Ressourcen- und Kostencontrolling
- Messgrößen zur Ermittlung des Projektfortschritts, Fortschrittsgrad-Messtechniken
- Vorgehensmodelle, Normen zum Projektmanagement
- Elemente der Vertragsgestaltung
- Dokumentationspflichten
- 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

3.1.2.9 Durchführen des Risikomanagements

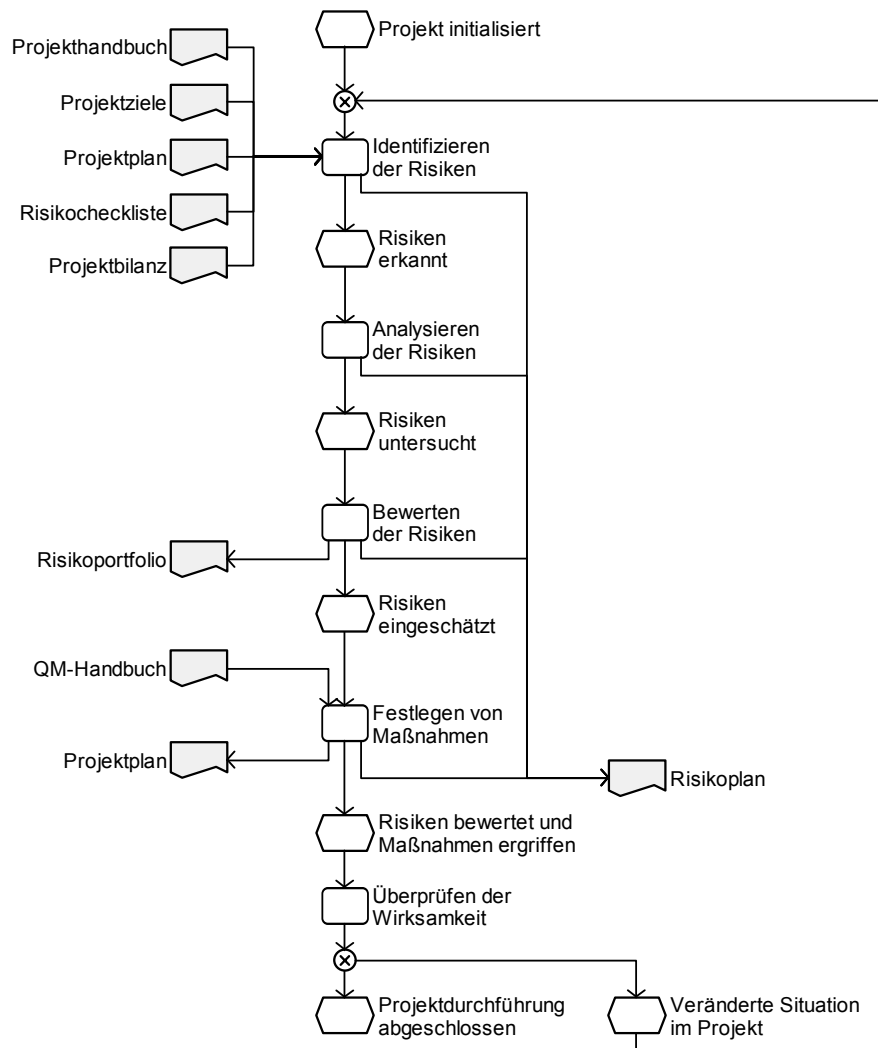


Abbildung 20: „Durchführen des Risikomanagements“.

Neben dem Risikomanagement als Teil des Projektmanagements, in das der IT Business Consultant abhängig vom Umfang seiner Projektmanagementaufgaben einbezogen ist, trägt dieser besondere Verantwortung bei Abwägen von Risiken, die Fachkonzepte, Einsatz von Technologien und Anwendung von Vorgehensmodellen betreffen, da der IT Business Consultant gerade hier seine ureigene Expertise einbringt.

Durch seinen fachlichen Einfluss und sein jeweiliges IT-spezifisches Wissen hat der IT Business Consultant einen größeren Einfluss und damit aber auch eine größere Verantwortung bei Abwägen von Risiken und Chancen als beispielsweise das auf die Umsetzung konzentrierte Projektmanagement, deren Feedback für die eigenen Einschätzungen jedoch sehr wertvoll ist. (Als typisches Konfliktfeld seien z. B. unterschiedliche Einschätzungen von Fachberatern und Anwendungsentwicklern über Anpassungsnotwendigkeiten und sich daraus ergebende Aufwendungen bei Anpassungsprojekten genannt.)

3.1.2.9.1 Tätigkeiten: Durchführen des Risikomanagements

- Erkennen und Identifizieren von Risiken und Risikoarten
- Analysieren der Risiken (Ursachen, Wirkungszusammenhänge, Hierarchien)
- Bewerten der Risiken (Risikopotenzial, Zusammenhang mit Phasen des Projektlebenswegs, Umfang nötiger Gegenmaßnahmen)
- Festlegen von Maßnahmen zur Risikobegrenzung/-bewältigung (Schaden mindernd, Schaden verhindernd), Ausarbeitung eines Risikoplans und Einleiten der Maßnahmen
- Überwachen der Maßnahmen und Einschätzen der Wirksamkeit

3.1.2.9.2 Kompetenzfelder: Durchführen 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)erfolgskriterien sowie Zusammenhänge zwischen Risikofaktoren und Kennzahlen des Controlling 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 (Realisierung, Vorgehen, Akzeptanz ...) 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
- Pflichten-Lasten-Heft
- Vertragsformen und -inhalte sowie relevante Zusammenhänge (Verzug, Abnahme, Gewährleistung ...)

Methoden

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

3.1.2.10 Durchführen des Qualitätsmanagements

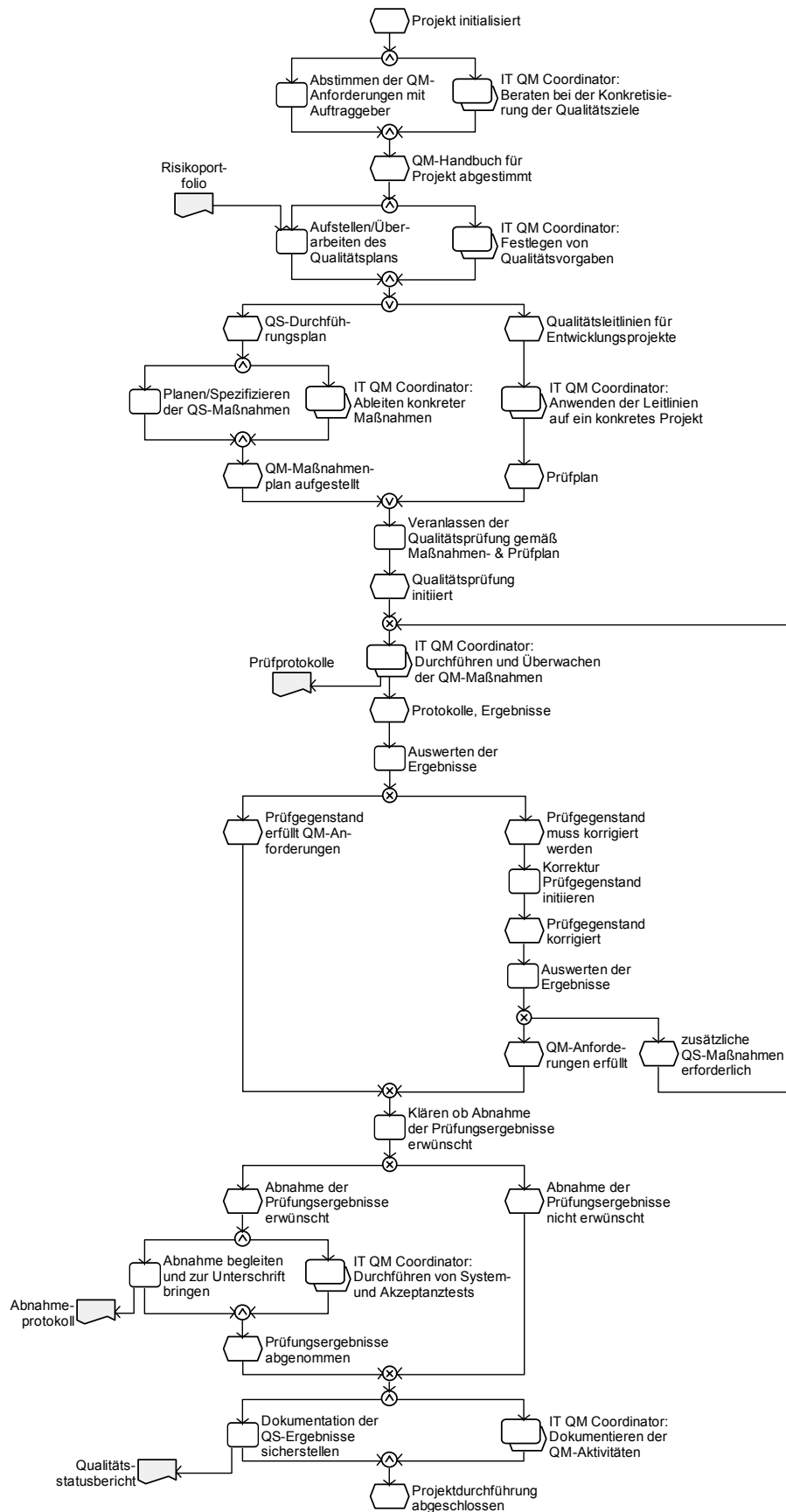


Abbildung 21: Teilprozess „Durchführen des Qualitätsmanagements“.

Qualitätssicherung (QS) ist „Chefsache“ und muss daher von der gesamten Projektführung und Unternehmensleitung und somit natürlich auch vom IT Business Consultant bewusst mitgetragen und gesteuert werden. Seine Unterstützung bei der Umsetzung der QS-Maßnahmen ist wesentlich für deren Erfolg. Dabei bringt der IT Business Consultant vor allem seine Kenntnisse und Erfahrungen zu Technologien, Vorgehensmodellen, Prozessabläufen sowie spezifischen IT-Lösungen und Techniken ein.

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 mit dem Ziel, einen Prüfplan auszuarbeiten und umzusetzen. Die Umsetzung der Maßnahmen wird an die Projektleitung und den IT Quality Management Coordinator delegiert.

Im Gegensatz zum IT Quality Management Coordinator, der die QS-Leitlinien auf ein konkretes Projekt anwendet, ist der IT Business Consultant für die Abstimmung der Maßnahmen zur Qualitätssicherung verantwortlich. Er ist für die Überwachung der Qualitätssicherung zuständig und unterstützt die Projektbeteiligten bei der Umsetzung der QS-Maßnahmen. Dabei kooperiert er eng mit dem IT Quality Management Coordinator.

Die Abnahme der Ergebnisse ist vor allem ein formaler Akt und von wesentlicher Bedeutung für die vertragliche Abwicklung des Projekts.

3.1.2.10.1 Tätigkeiten: Durchführen des Qualitätsmanagements

- Abstimmen und Konkretisieren der Qualitätsvorgaben unter Berücksichtigung des QM-Handbuchs
- Erstellen und Anpassen von Durchführungsplänen und Leitlinien zur Qualitätssicherung
- Planen und Spezifizieren konkreter qualitätssichernder Maßnahmen
- Initiieren und Nachhalten der Maßnahmen
- Überwachen der Qualitätssicherung und Auswerten der Ergebnisse
- Korrekturmaßnahmen festlegen, initiieren und nachhalten
- Abnahmen (intern, extern) vorbereiten (in Kooperation mit IT Quality Management Coordinator) und durchführen
- Dokumentation der QM-Maßnahmen sicherstellen (Qualitätsstatusberichte, Abnahmeprotokoll)

3.1.2.10.2 Kompetenzfelder: Durchführen des Qualitätsmanagements

Fähigkeiten

- Qualitätsbewusstsein schaffen bzw. vermitteln können
- Qualitätserfordernisse und -faktoren im Projekt mit Auftraggeber abstimmen, 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
- Prüf- und QM-Maßnahmenpläne bewerten und damit arbeiten können

- Abweichungen zu Qualitätszielen bzw. auf der Grundlage des Prüfplans (und relevanter Kennzahlen des Projektcontrolling) erkennen, bewerten und priorisieren können
- Notwendigkeit zusätzlicher Maßnahmen erkennen, diese kooperativ unter Berücksichtigung der aktuellen Projektrahmenbedingungen ableiten und Umsetzung veranlassen können
- Vollständigkeit und Qualität der Ergebnisse – unter besonderer Berücksichtigung der vereinbarten Qualitäts- und Erfolgskriterien – beurteilen können
- Abnahmen (intern und durch den Auftraggeber) vorbereiten und durchführen 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

- Funktion und Elemente des Qualitätsmanagements in Organisation und Projekt
- Prinzipien, Methoden und Werkzeuge des Qualitätsmanagements, insbesondere TQM (Total Quality Management – Umfassendes Qualitätsmanagement)
- ISO 9000, ISO 10006
- spezielle Software-Prozessbewertungsnormen wie ISO 15504
- Qualitätssicherung allgemein, im Projektmanagement und speziell bei Software-Entwicklungsprojekten
- interne Vorgehensmodelle und QM-Handbuch
- QS-Prüfmethoden
- Qualitätssicherung, speziell Ablauf und Durchführung von Reviews/Abnahmen
- Dokumentationspflichten, Übergabeprotokoll
- Vertragsinhalte und projektspezifische Vertragszusammenhänge, speziell Verzug, Haftung, Gewährleistung, Abnahme
- Risiken aus Vertragsgestaltung und Umgang mit diesen
- technische Spezifikationen, Lasten-Pflichten-Heft
- Aufgaben und Methoden des Konfigurations- und Änderungsmanagements
- Risiken im und Maßnahmen zum Nachforderungsmanagement (Claim Management)

Methoden

- QS-Prüfmethoden
- Prüfplan

3.1.2.11 Führen des Projektteams

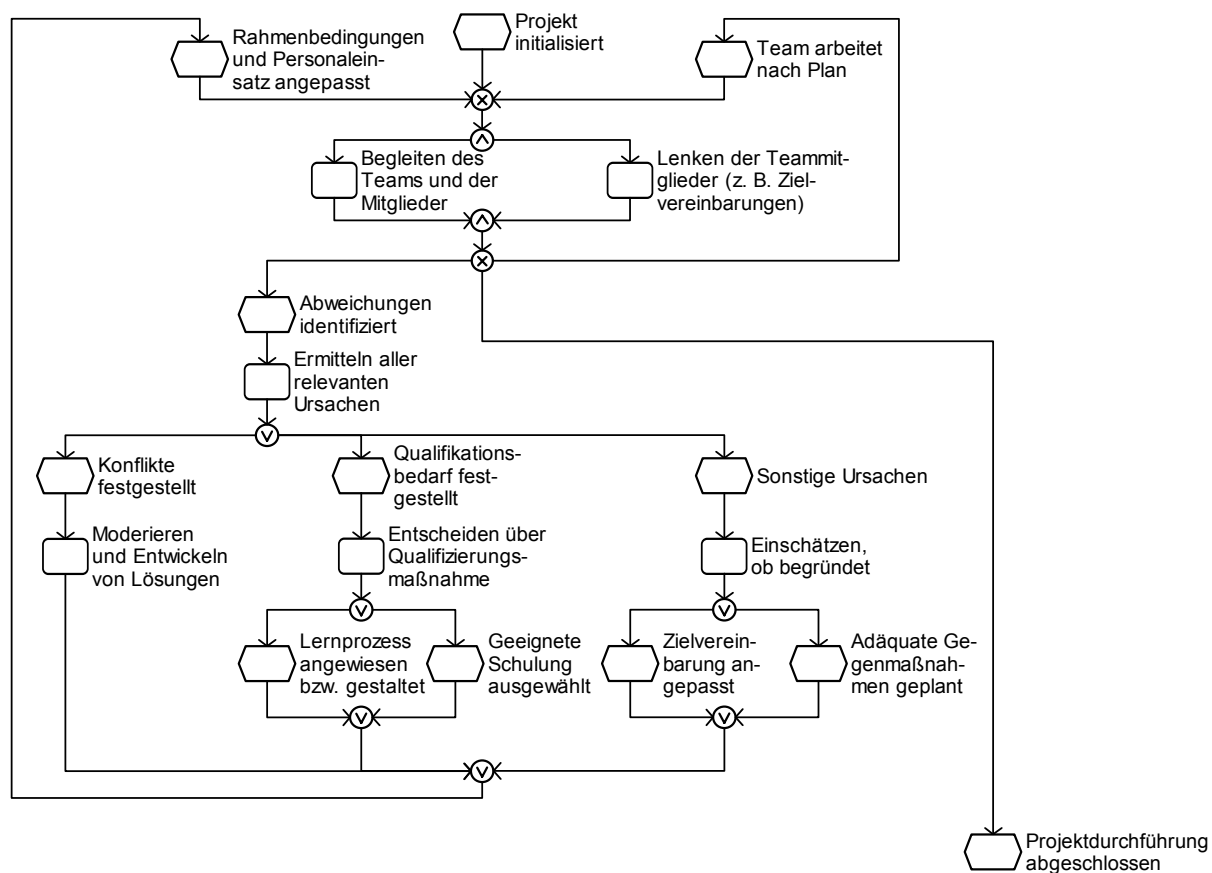


Abbildung 22: Teilprozess Führen des Projektteams.

In diesem Teilprozess nimmt der IT Business Consultant Führungsaufgaben wahr, die sich direkt auf die Projektumsetzung beziehen (allgemeine Führungsaufgaben werden unter 3.2.2.5 „Führen der Mitarbeiter“ besprochen). Nicht an jedem Projekt sind zur Umsetzung Projektteams beteiligt; so wird z. B. bei einer reinen Prozessberatung der IT Business Consultant allein angefordert. Die Fähigkeit zum Führen eines Projektteams ist jedoch ein unverzichtbares Element des Kompetenzspektrums eines operativen Professionals. Im Rahmen von Einführungs- oder Entwicklungsprojekten sind mit Sicherheit unterschiedlichste IT-Spezialisten beteiligt.

Das Führen von Personen stellt die „Königsdisziplin“ unter den Aufgaben des IT Business Consultant dar und hat maßgeblichen Einfluss auf die Qualität der Projektergebnisse. Dies stellt hohe Anforderungen auch an die Person des IT Business Consultant 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.

3.1.2.11.1 Tätigkeiten: Führen des Projektteams

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 ausreichen, dann 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 3.2.2.7 „Planen der Personalentwicklung“).

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

Sofern der IT Business Consultant für das Beratungsteam die Führungsverantwortung wahrnimmt, sollte er mit den Einzelnen ein abschließendes Review-Gespräch führen, in das sowohl beobachtete Fakten als auch Rückmeldungen des Kunden und die eigenen Beobachtungen einfließen.

3.1.2.11.2 Kompetenzfelder: Führen des Projektteams

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 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-Branche
- Kommunikationsmodelle

- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- typische Konflikte, deren Ursachen und Symptome
- Motivation, Motivationstypen
- Kreativitätstechniken (z. B. Osborn-Checkliste)
- Problemarten
- Personalverantwortung
- Lernprozesse

Methoden

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

3.1.2.12 Abschließen des Projekts

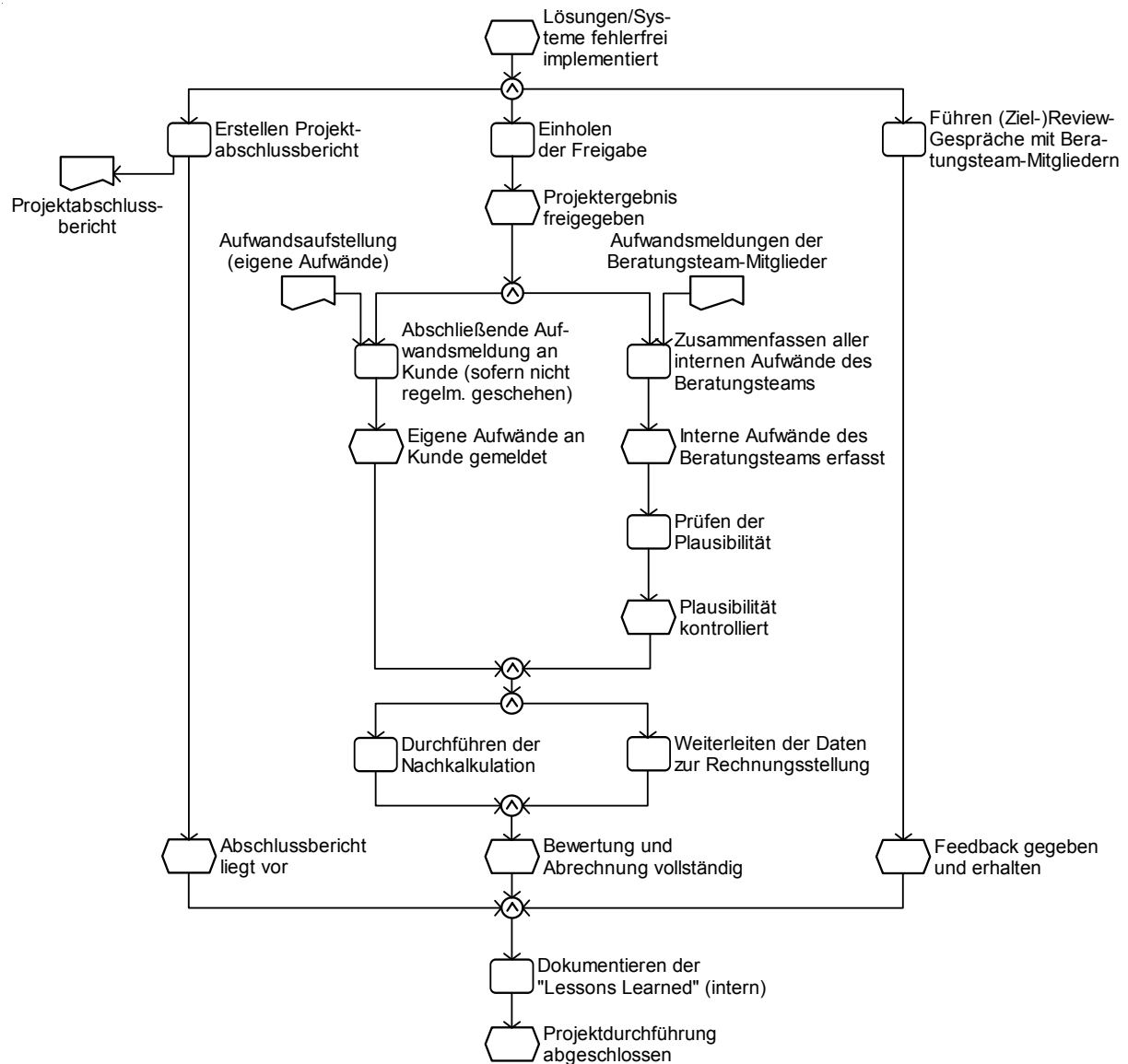


Abbildung 23: Teilprozess „Abschließen des Projekts“.

Neben dem formalen und kaufmännischen Abschluss des Projekts sind die bzgl. der Projektabwicklung selbst gewonnenen Erfahrungen der internen Erfahrungsdatenbank zugänglich zu machen. Von besonderer Wichtigkeit sind Erkenntnisse zur Qualitätssteigerung der Vorkalkulation, zu Schätzen und Prognostizieren nötiger Ressourcen und Aufwendungen, Erfahrungen mit verwendeten Technologien und Vorgehensmodellen.

3.1.2.12.1 Tätigkeiten: Abschließen des Projekts

Nach vollständiger Implementierung und erfolgter Freigabe der Ergebnisse gilt es, auf der Grundlage der nun endgültigen Ergebnisse den Projektabschlussbericht zu erstellen und ggf. dafür notwendige Auswertungen (Projektkennzahlen ermitteln, Nachkalkulationen ...) durchzuführen. Der IT Business Consultant trägt die Verantwortung dafür, dass alle verbleibenden Aufwandsmeldungen erfasst, abschließend geprüft und an die entsprechenden Stellen (wie die eigene Rechnungsstellung oder die Buchhaltung des Kunden) weitergeleitet werden.

Parallel dazu führt der IT Business Consultant Review-Gespräche – auf der Grundlage von Fakten aus dem Controlling und von Beobachtungen während der Projektabwicklung – mit den Mitgliedern der am Projekt beteiligten internen Teams durch, für die er Personalverantwortung trug. Dabei geben sich beide Seiten Feedback: Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen der Mitarbeiter werden eingeschätzt, Erfahrungen und Qualifikationszugewinne und -bedarfe resümiert. Andererseits erhält auch der IT Business Consultant durch das Gespräch mit den Mitarbeitern Feedback über Verlauf, spezifische Probleme und Qualität der eigenen Führung und Projektsteuerung.

3.1.2.12.2 Kompetenzfelder: Abschließen des Projekts

Fähigkeiten

- Rückkopplungsprozesse zur Informationsgewinnung gestalten und implementieren können
- Ergebnisse und Ablauf der Umsetzung (aus interner Perspektive) zusammenfassen und bewerten können
- Review-/Feedbackgespräche gestalten und durchführen können (Lob und Kritik üben und annehmen können)
- Stärken und Schwächen des eigenen Beitrags/Führungsverhaltens einschätzen und konstruktiv mit Kritik umgehen können
- Projektabschlussbericht erstellen können
- Aufwendungen abschließend erfassen, konsolidieren, auf Plausibilität und Vollständigkeit prüfen und an Auftraggeber bzw. interne Rechnungsstellung weiterleiten können
- Vorgaben und Schnittstellen zum internen/externen Rechnungswesen berücksichtigen können
- Nachkalkulationen durchführen können
- Evaluation initiieren, mitgestalten und auswerten können
- wieder verwendbare Dokumente und Projektergebnisse sowie gewonnenes Wissen erkennen, bewerten, zusammenfassen und mit Methoden des Wissensmanagements dokumentieren können

Wissen

- Lernende Organisationen (Sicherung individueller (Er-)Kenntnisse, kontinuierliche Verbesserung, Best Practice, Reifegradmodelle ...)
- Erfahrungssicherung durch Wissensmanagement
- Dokumentation von Fakten und Prozessen
- Projektkostenrechnung, speziell Nachkalkulation
- Schnittstellen zur Buchhaltung, rechtliche und interne Vorgaben zur Abrechnung von Aufwendungen und Leistungen
- Dokumentenmanagement, speziell Archivierung
- Datensicherheit, -schutz
- Review-, Feedback-Gespräche
- Projektphasenmodell, speziell Aufgaben und Probleme beim (geordneten) Abschluss
- Kostenrechnung

Methoden

- Aufwandsaufstellung und Nachkalkulation
- Gesprächsführung; Moderation/Visualisierung bei Besprechungen und Meetings
- Fragebögen, Evaluation

3.1.2.13 Sicherstellen der Kundenbindung

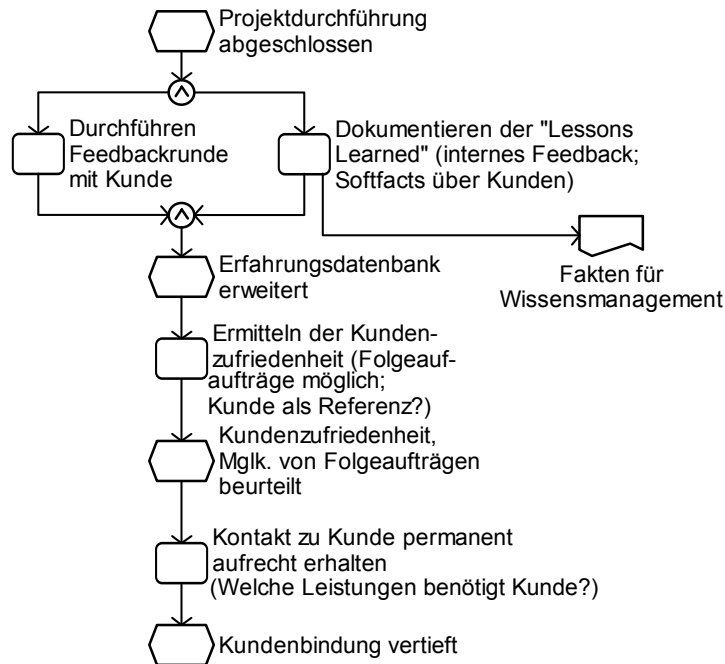


Abbildung 24: Teilprozess „Sicherstellen der Kundenbindung“.

In diesem Teilprozess werden wieder vorrangig soziale Kompetenzen des IT Business Consultant gefordert, einmal in Feedback- und Auswertungsgesprächen, zum anderen bei Erkunden von Folgeaufträgen. Zu dokumentieren sind Erfahrungen und Einsichten aus der Projektabwicklung, die sich auf den Kunden beziehen. (Im Gegensatz dazu siehe 3.1.2.12 „Abschließen des Projekts“.)

Die Akquisitionsaufgaben werden oft auch von einem spezialisierten Marketing-Bereich übernommen; dann ist es die Aufgabe des IT Business Consultant, durch fachliche Unterstützung diesem geeignet zuzuarbeiten.

3.1.2.13.1 Tätigkeiten: Sicherstellen der Kundenbindung

Nach Abschluss eines Projekts gilt es, sich aktiv um eine Bindung des Kunden zu bemühen. Dabei geht es nicht allein um die Möglichkeit, Folgeaufträge zu akquirieren, auch wenn das sicher eine Perspektive des IT Business Consultant ist und im Rahmen seiner Akquisitionsbemühungen sein muss. Durch die erfolgten Projektaktivitäten konnten wertvolle Einsichten in die Spezifika und Bedürfnisse des Kunden gewonnen werden, die unbedingt zu dokumentieren sind, da dadurch die Qualität der eigenen Dienstleistungen und die zukünftiger Angebote entscheidend verbessert werden kann. In jedem Fall ist auch die Möglichkeit zu prüfen, ob sich der Kunde als Referenz eignet und ob dies von diesem erwünscht ist. Ein systematisches Management von Kundenbeziehungen ist für den langfristigen Unternehmenserfolg unabdingbar.

3.1.2.13.2 Kompetenzfelder: Sicherstellen der Kundenbindung

Fähigkeiten

- Rückkopplungsprozesse zur Informationsgewinnung gestalten und implementieren können
- gewonnenes Wissen erkennen, bewerten, zusammenfassen und mit Methoden des Wissensmanagements dokumentieren können

- Ergebnisse und Ablauf der Zusammenarbeit (auch aus der Perspektive des Kunden) bewerten können
- Informationsbedarf des Kunden ermitteln, Veränderungen erkennen und geeignete Angebote ableiten können
- Evaluation initiieren, mitgestalten und auswerten können
- serviceorientiert Bedürfnisse des Kunden erheben können
- Service- bzw. Wartungsangebote ableiten und unterbreiten können
- Akquisitionsgespräche führen können

Wissen

- Management von Kundenbeziehungen (Customer Relationship Management), insbesondere Elemente der Kundenbindung
- Management von Vertragsbeziehungen, Nachforderungsmanagement
- Lernende Organisationen (Sicherung individueller (Er-)Kenntnisse, kontinuierliche Verbesserung, Best Practice, Reifegradmodelle ...)
- Erfahrungssicherung durch Wissensmanagement
- Dokumentation von Fakten und Prozessen
- Feedback-Gespräche
- Bedarfserhebung, Akquisitionsgespräche

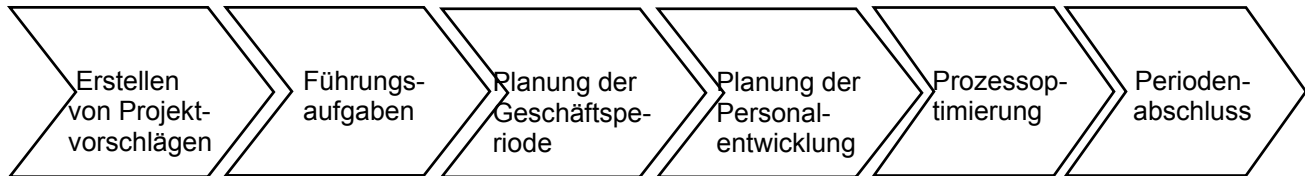
Methoden

- Gesprächsführung
- Auftragsklärung
- Moderation von und Visualisierung bei Besprechungen und Meetings
- Fragebögen, Evaluation

3.2 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 10 zum Anfang des Kapitels 3 gegeben:



Diese Prozesse werden im Folgenden ausführlich dargestellt.

3.2.1 Geschäftsperiode

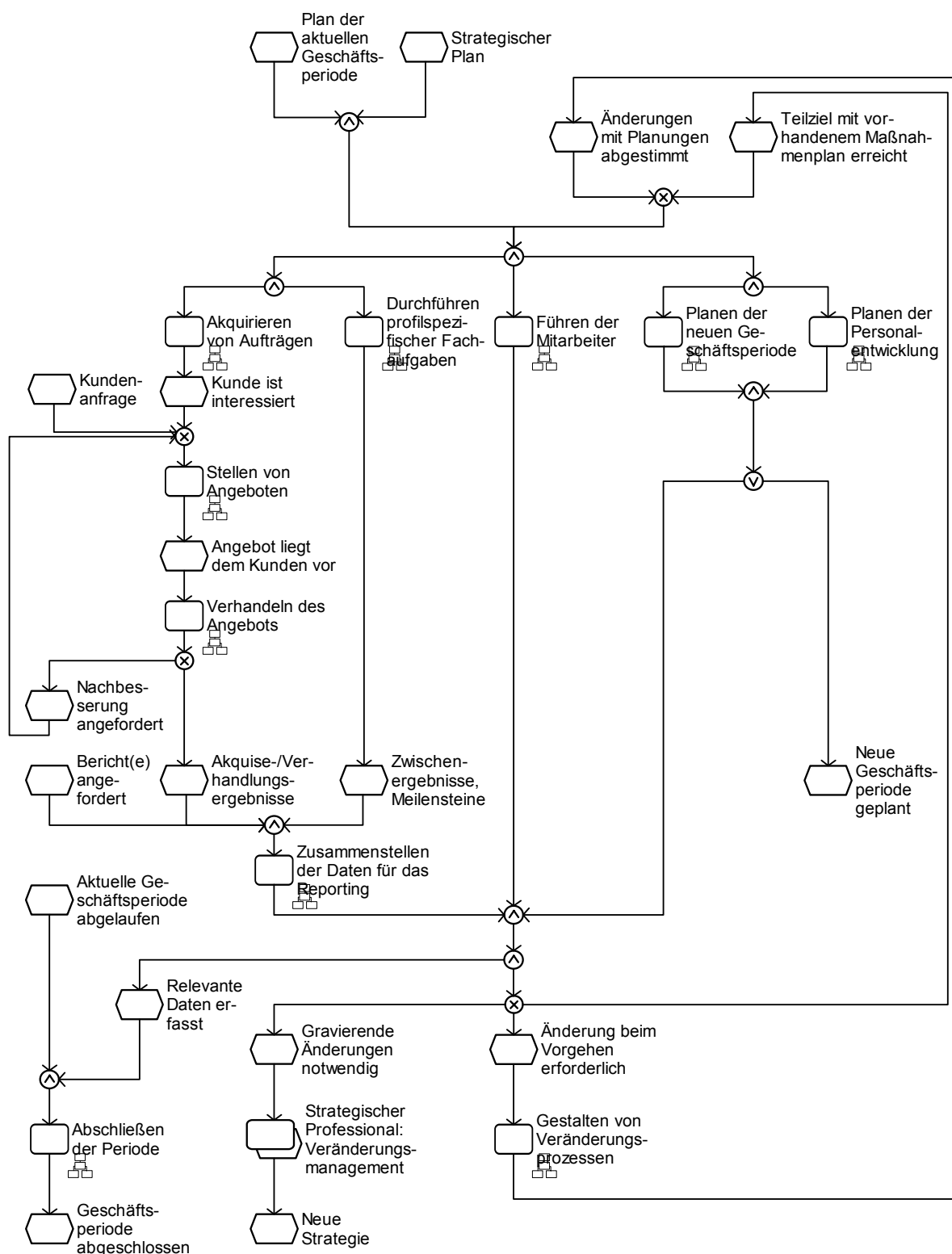


Abbildung 25: Referenzprozess „Geschäftsperiode“.

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 Consultant hat darüber hinaus spezielle Aufgaben: zum einen ist er in die Durchführung von Akquisitionsmaßnahmen eingebunden. Dies beinhaltet neben Akquisitionsgesprächen das konkrete Ausarbeiten und Verhandeln von Angeboten. Den für die Angebotsstellung nötigen Projektvorschlag erstellt er selbst oder fordert diesen – bei entsprechend umfangreichen Projekten – vom IT Business Manager an. Zum anderen gehört in den Aufgabenbereich des IT Business Consultant die Gestaltung von Veränderungsprozessen, die im Umfang allerdings nicht strategische Vorgaben oder grundlegend unternehmensspezifische Vorgehensweisen betreffen. Das Gestalten von Veränderungsprozessen ist nicht nur eine Folge aus Einschätzungen zu eigenen Projektaktivitäten, sondern auch eine von anderen Professionals angeforderte Dienstleistung.

3.2.2 Prozesskompass: Geschäftsperiode

Die Teilprozesse dieses Referenzprozesses sind:

1. Akquirieren von Aufträgen
2. Stellen von Angeboten
3. Verhandeln des Angebots
4. Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben
5. Führen der Mitarbeiter
6. Planen der neuen Geschäftsperiode
7. Planen der Personalentwicklung
8. Zusammenstellen der Daten für das Reporting
9. Abschließen der Periode
10. Gestalten von Veränderungsprozessen

3.2.2.1 Akquirieren von Aufträgen

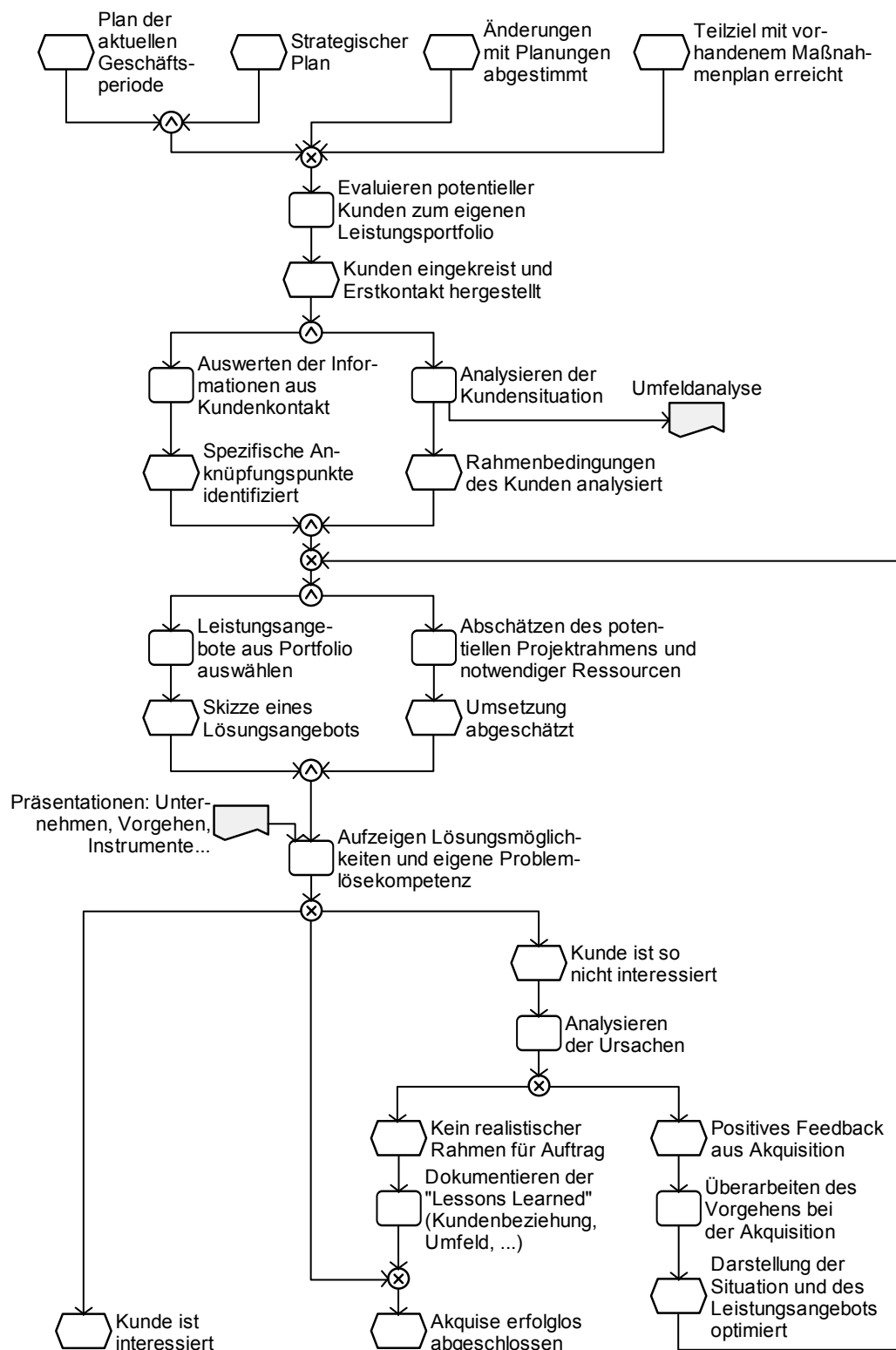


Abbildung 26: Teilprozess „Akquirieren von Aufträgen“.

In dieser Phase der Akquisition gilt es, Angebote und mögliche Kunden zu identifizieren sowie in Vorgesprächen das Interesse an einem konkreten Angebot zu klären. Marketing- und Vertriebsmaßnahmen verantworten üblicherweise die entsprechenden Fachabteilungen.

gen. Zum Aufgabenspektrum eines IT Business Consultant gehört es, zum einen aus dem aktuellen Projektgeschehen heraus Möglichkeiten für Erweiterungs- und Folgeaufträge zu erkennen und zu formulieren (siehe dazu 3.1.2.13 „Sicherstellen der Kundenbindung“). Zum anderen unterstützt dieser auf der Basis seiner Fach- und Marktkenntnisse Akquisitionsmaßnahmen in unterschiedlichen Fortschrittsgraden. Die Fach- und Analysekompetenz des IT Business Consultant ist eine entscheidende Voraussetzung für die Formulierung eines attraktiven und wirtschaftlich soliden Angebotes.

3.2.2.1.1 Tätigkeiten: Akquirieren von Aufträgen

Auf der Grundlage der Kenntnis des eigenen Leistungsportfolios sowie des aktuellen Marktumfeldes evaluiert der IT Business Consultant potenzielle Kunden bzw. unterstützt die Fachabteilungen bei der Akquise.

Dabei bringt der IT Business Consultant Erfahrungen aus Kundenkontakten ein, die wesentliche Faktoren für den Akquisitionserfolg darstellen. Solche Kontakte können abgeschlossene oder laufende Projekte sein oder Beteiligungen an Akquisitionsgesprächen. Zur Ausarbeitung von Lösungsskizzen/Angeboten gilt es, die Situation des Kunden einschließlich dessen Umfeld zu analysieren, geeignete Leistungsangebote auszuwählen und den Scope einer Umsetzung abzuschätzen.

Beim Aufzeigen von Lösungsmöglichkeiten dem Kunden gegenüber kann der IT Business Manager mit einem Vertriebsmitarbeiter (z. B. dem IT Sales Advisor) zusammenarbeiten. In dieser Phase der Auftragsakquisition ist es entscheidend, die eigene Problemlösekompetenz aufzuzeigen. Deshalb wird diese Akquisitionsphase üblicherweise nie allein durch den Vertrieb abgewickelt.

Die Ausarbeitung eines den Kunden interessierenden Angebots ist in der Praxis ein iterativer Prozess, in dem es wichtig ist, bereits früh einen Eindruck von Erfolgsfaktoren und Qualitätskriterien zu entwickeln.

Für die Optimierung der eigenen Akquisitionsaktivitäten werden auch bei erfolglosen Maßnahmen die gewonnenen Erfahrungen in einer internen Erfahrungsbasis dokumentiert.

3.2.2.1.2 Kompetenzfelder: Akquirieren von Aufträgen

Fähigkeiten

- Leistungsportfolio erfassen, präzise und kontextbezogen darstellen können
- potenzielle Kunden für Leistungsportfolio erkennen, eingrenzen, priorisieren und bewerten können
- recherchieren können
- Schwerpunkte für Information, Präsentation und Leistungsformulierung aus eigener Erfahrung mit Kunden und aus Akquisitionskontakten erkennen und ableiten können
- spezifische Bedürfnisse, Kundensituation einschließlich (Markt-)Umfeld sowie Wettbewerbssituation analysieren und bewerten können
- eigenen Handlungsspielraum einschätzen und zur Lösungsentwicklung einbringen können
- spezifisches und angemessenes Lösungs-/Leistungsangebot auf der Basis des Leistungsportfolios erstellen können
- Kundenvorteile ausarbeiten und darstellen können
- Möglichkeiten zur Umsetzung aufzeigen und in Ablauf und Umfang abschätzen können
- Angebot, Vorgehen und Rahmenbedingungen konstruktiv und attraktiv darstellen können
- Akquisitionsgespräche vorbereiten und steuern können

- Bedürfnisse, Kultur, Rahmenbedingungen und Kommunikationsmuster des Kunden in Kommunikation und Präsentation berücksichtigen können
- gewonnenes Wissen erkennen, bewerten, zusammenfassen und mit Methoden des Wissensmanagements dokumentieren können
- mit formellen und informellen Hierarchien umgehen können

Wissen

- Management von Kundenbeziehungen (Customer Relationship Management), insbesondere Akquisition
- IT-typische Leistungen und Leistungsarten, deren Definition, Darstellung und Abwicklungsspezifika
- Zielgruppen-, Branchenanalyse
- Methoden zur Schätzung von Markt- und Umsatzpotenzial
- aktuelle Markt-/Wettbewerbssituation (die eigene und die des potenziellen Kunden)
- eigenes Leistungsportfolio, Schlüsselfaktoren und Kundennutzen
- Vertriebsgespräche, Kundennutzenargumentation
- Wirtschaftlichkeitskriterien und Erfahrungswerte
- Akquisitionsgespräch (Phasen, Ablauf, Hürden)
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- Erfahrungssicherung durch Wissensmanagement
- Dokumentation von Fakten und Prozessen

Methoden

- Moderation
- Präsentation
- Visualisierung

3.2.2.2 Stellen von Angeboten

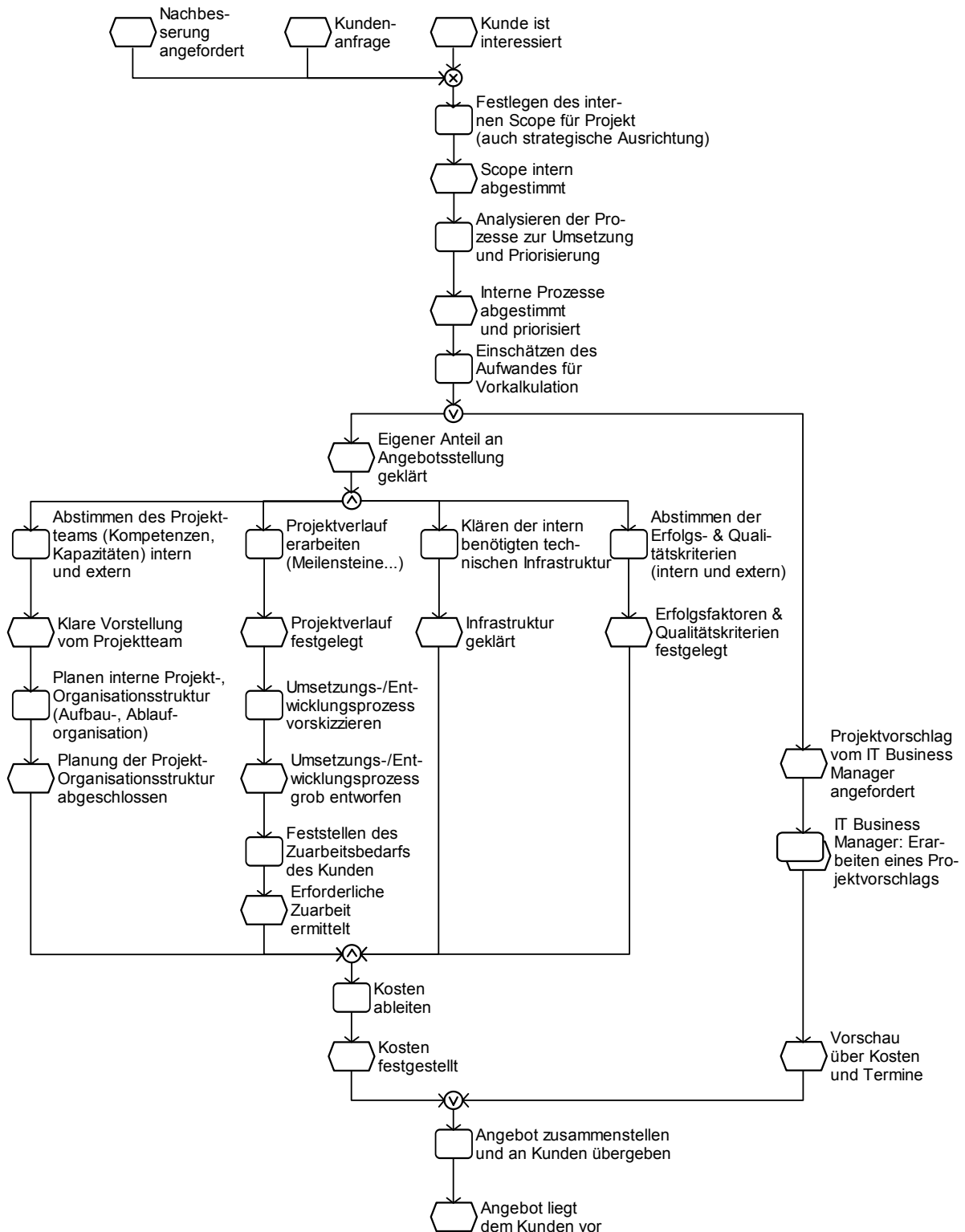


Abbildung 27: Teilprozess „Stellen von Angeboten“.

Das Ausarbeiten eines Angebots mit konkretem Projektvorschlag stellt u. U. bereits eine erhebliche Vorleistung dar, sodass dies nur geschieht, wenn ein Angebot angefordert ist bzw. eine gewisse Auftragswahrscheinlichkeit besteht. Dabei wird der Projektvorschlag bereits vor der formalen Angebotsprüfung in einem iterativen Prozess immer wieder zwi-

schen den Parteien abgestimmt. Hierbei ist das Kommunikationsgeschick und die Sachkenntnis des IT Business Consultant zentral.

3.2.2.2.1 Tätigkeiten: Stellen von Angeboten

Intern ist zuerst der Scope des Projekts zu klären. Dies beinhaltet deutlich mehr als Art und Umfang der einzubeziehenden Ressourcen: Die Bedeutung des Projekts für das eigene Unternehmen, für dessen strategische Ausrichtung, Chancen zum Markteintritt oder zum Gewinn eines Referenzkunden und Weiteres mehr sind Faktoren, die es zu berücksichtigen gilt. Diese beeinflussen nicht nur die Abwicklung selbst, sondern auch die Preisgestaltung.

Im weiteren Fokus stehen nun

- die Klärung der Projektorganisation einschließlich der Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf der Ebene der gemeinsamen Projektsteuerung (dies ist ein in der Praxis oft nicht hinreichend geklärter Bereich)
- das Abstimmen interner und externer Erfolgs- und Qualitätsfaktoren
- die Klärung des Projektverlaufs einschließlich Meilensteine, Arbeitspakete, Vorskizzen für die Umsetzung-/Entwicklungsprozesse und nötigen Zuarbeiten des Kunden
- die Klärung und Abstimmung der zur Umsetzung benötigten technischen Infrastruktur

Gerade die ersten beiden Punkte bilden eine wesentliche Voraussetzung für den späteren Erfolg – oder Misserfolg – bei der Umsetzung. Der IT Business Consultant verfügt dafür über Methodenkenntnisse aus dem Bereich „Auftragsklärung“.

Bei komplexen Projektvorschlägen wird parallel der IT Business Manager Details des Vorschlags ausarbeiten und mit der gesamten Ressourcenplanung abstimmen. Schließlich werden die Kosten abgeleitet und unter Berücksichtigung strategischer Gesichtspunkte ein Angebot – unter Minimierung vertraglicher Risiken – gestellt.

3.2.2.2.2 Kompetenzfelder: Stellen von Angeboten

Fähigkeiten

- Projekt und Kunden bewerten, mit eigener strategischer Ausrichtung und aktueller Marktsituation abstimmen und internen Scope für Umsetzung ableiten/festlegen können
- Wirtschaftlichkeits- und Marketingfaktoren bei Angebotserstellung berücksichtigen können (z. B. Auftragsvorlauf, freie Ressourcen, bewusste Abweichungen von kostendeckender Kalkulation bei Markteintritt oder Prestigegegewinn durch Projekt ...)
- Umsetzung der Auftragsziele unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen (Ressourcenverfügbarkeit, Aufbau technische Infrastruktur oder Know-how, Aktivitäten im eigenen Haus ...) priorisieren können
- Meetings, Informations- und Abstimmungsgespräche vorbereiten und steuern können;
- nötigenfalls einzubeziehende Experten/Spezialisten identifizieren und deren Einsatz koordinieren können
- Kommunikationsmuster, Rang und Rollen der Beteiligten in Gesprächen berücksichtigen können
- Aufwand für das Erstellen einer Projektskizze/Vorkalkulation einschätzen können
- mögliches Projektteam – insbesondere für die gemeinsame Steuerung des Projekts – mit Beteiligten abstimmen und Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen klären und unmissverständlich beschreiben können
- geeignete Projektorganisation entwerfen und abstimmen können

- Projektstruktur und Vertragsbeziehungen abschätzen und mit formellen sowie informellen Hierarchien umgehen können
- grundlegenden Projektverlauf gemeinsam erarbeiten können (insbesondere Termine, Arbeitspakete, Vorgehensmodelle, Umsetzungs-/Entwicklungsprozesse)
- Aufgaben und Zuarbeiten des Kunden sowie eigene Vorleistungen feststellen und unmissverständlich beschreiben können
- benötigte Infrastruktur klären, mit vorhandener abgleichen und unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen festlegen können
- Kundenerwartungen, Beteiligte und Hintergründe im Rahmen einer Auftragsklärung ermitteln können
- Entscheidungsvorlagen für „Make or Buy“ erstellen können
- interne und externe Erfolgsfaktoren und Qualitätskriterien feststellen bzw. erarbeiten und abstimmen können und deren Einfluss auf Art und Umfang der Umsetzung abschätzen können
- Angebot zusammenstellen und Preise unter Berücksichtigung strategischer Vorgaben und der aktuellen Marktsituation gestalten können

Wissen

- aktuelle Technologien, Vorgehensmodelle sowie Wettbewerbs- und Marktsituation
- Systembegriff, -komponenten, -strukturen, (nicht technische) Systemanalyse
- Prozessanalyse
- Auftragsklärung (Vorgehen, Methoden, Aspekte, Elemente)
- Wirtschaftlichkeitskriterien und Erfahrungswerte
- Erfolgs- und Misserfolgskriterien im jeweiligen Projektumfeld
- Aufbau-, Ablauf- und Projektorganisation
- Projektstruktur, Strukturierungsregeln
- Projektphasen-, Vorgehensmodelle, Normen zum Projektmanagement
- Qualitätsmanagement und -sicherung
- Qualitätsfaktoren und mögliche Operationalisierungen bei Projektumsetzung
- Risikoanalyse
- Personalbedarfserhebung (qualitativ und quantitativ)
- Status sowie typische Rollen und Konstellationen im Team
- Stellenbeschreibung, Qualifikationsprofile, Rollen in der IT-Branche
- Teamplanung, insbesondere Rollen, Verantwortlichkeiten und Konfliktpotenzial bei Projektsteuerung
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- branchen- und unternehmensspezifische Regelungen zur Berechnung von Dienstleistungen;
- Preispolitik, Preisgestaltung

Methoden

- Projektstrukturplan
- Personal- und Aufwandsschätzung
- Moderation von und Visualisierung bei Besprechungen und Meetings

3.2.2.3 Verhandeln des Angebots

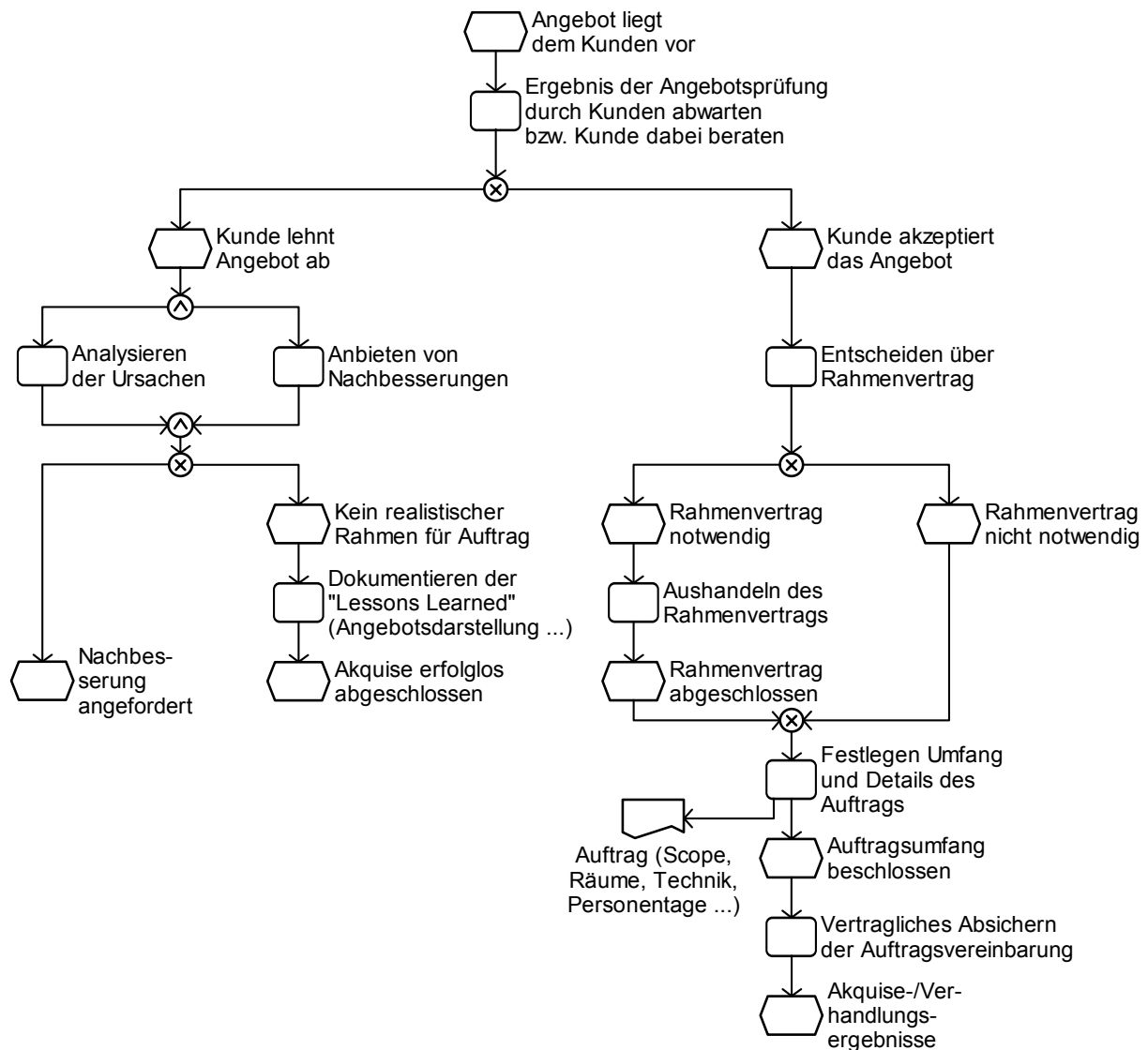


Abbildung 28: Teilprozess „Verhandeln des Angebots“.

Üblicherweise kommt es bereits beim Erstellen des Angebots zu einer Abstimmung zwischen dem potenziellen Kunden und dem Anbieter, bei der iterativ der Rahmen für das Angebot verhandelt wird. Schließlich kommt es zu einem ersten konkreten Angebot, dessen Ausprägungen nun zu verhandeln sind. In dieser Phase der Akquisition kann der Wille, prinzipiell zu einem Abschluss zu kommen, vorausgesetzt werden.

Je nach Umfang und Tragweite des Auftrags sind an dessen Verhandlung unterschiedliche Personen/Rollen beteiligt. Kleinere Aufträge kann der IT Business Consultant selbst verhandeln, bei größeren wird er den strategischen Professionals beratend zur Seite stehen.

3.2.2.3.1 Tätigkeiten: Verhandeln des Angebots

Lehnt der Kunde das Angebot ab, so kommt es zum

- Analysieren der Ursachen und zum
- Anbieten von Nachbesserungen.

Dabei muss vor allem unterschieden werden, inwiefern die Ablehnung Bestandteil der Preisverhandlung ist oder aber ob wesentliche Interessen des Kunden tatsächlich nicht angemessen im Angebot erfasst sind. Der IT Business Consultant bringt neben seinem eigenen Verhandlungsspielraum auch wesentliche Elemente der Preisgestaltung ein.

Der grobe Rahmen für die Projektumsetzung wird üblicherweise bereits bei der Angebotsstellung umrissen. Wird das Angebot nun akzeptiert, so ist dieser Rahmen konkret auszugestalten:

- Entscheiden über Notwendigkeit eines Rahmenvertrags und evtl. Verhandeln desselben
- Festlegen von Umfang und Details des Auftrags
- vertragliches Absichern aller Auftragsvereinbarungen

Vertragsplanung und -gestaltung *bilden die zentrale* Grundlage bei der Steuerung der Abwicklung und der Begrenzung der eigenen wirtschaftlichen Risiken. Üblicherweise liegen dazu Entwürfe der internen Rechtsabteilung oder aus Vertragsberatungen vor. Der IT Business Consultant kennt wesentliche Elemente der Vertragsgestaltung und kann deren Funktion und Risikopotenzial

3.2.2.3.2 Kompetenzfelder: Verhandeln des Angebots

Fähigkeiten

- Ursachen und Zusammenhänge bei Ablehnung des Angebots ermitteln und einschätzen können (insbesondere Ursachenarten unterscheiden können: fachliche, preisliche, technologische, persönliche ...)
- durch Recherche (interne Kundendatenbank, externe Kontakte) Interessen und Verhandlungsspielraum des potenziellen Kunden ermitteln können
- Interessen und Positionen der Verhandlungspartner erkennen, konstruktiv besprechen und bei Nachbesserungsangeboten berücksichtigen können
- eigenen Verhandlungsspielraum realistisch einschätzen sowie rechtliche, monetäre und abwicklungsbezogene Risiken und Konsequenzen einschätzen und bewerten können
- Verhandlungsgespräche vorbereiten und steuern können, insbesondere Kundennutzenargumentationen aufbauen, eigene Alternativen ermitteln und auf Kundenperspektive eingehen können
- Erfahrungen aus der Verhandlung präzise und vollständig zusammenfassen und Wesentliches für das interne Wissensmanagement dokumentieren können
- notwendigen vertraglichen Rahmen einschätzen und mitgestalten können, insbesondere die Notwendigkeit eines Rahmenvertrags
- vertragsrechtliche Bestimmungen einschätzen und bei Vertragsplanung/-gestaltung berücksichtigen können
- insbesondere Leistungsgegenstände, -abrechnung, Mitwirkungspflichten und Anpassungsverfahren für die Vertragsabwicklung unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitskriterien und eigenen Interessen abstimmen und dokumentieren können
- mit Vertragsvorlagen bzw. Vorgaben der Rechtsabteilung arbeiten können
- Preise machen und unter Berücksichtigung von Möglichkeiten zur Preisgestaltung verhandeln können
- mit formellen und informellen Hierarchien umgehen können
- auf Kommunikationsmuster der Verhandlungspartner eingehen können
- psychologische Faktoren bei Verhandlung berücksichtigen können

Wissen

- Gesprächsführung, insbesondere Kaufsignale, Preisverhandlung, Verhandlungsführung, Verhandlungstechniken
- Grundlagen des Vertragsrechts, insbesondere zu Projektrahmen-, Werk- und Lizenzverträgen: Rechte und Pflichten bei Anfragen und Angeboten, Definition von Leistungsgegenständen, Mitwirkungspflichten, Anpassungsverfahren des Projektvertrags, Haftungs- und Verzugsregelungen, Mängelansprüche und -behandlung, Laufzeit, Kündigungsrechte, Abnahme
- besondere vertragliche Risiken und Umgang mit diesen (Haftung, Verzug, Mängel, Nachforderung ...)
- Umgang mit Intellectual Property Rights
- IT-spezifische Leistungsarten, Leistungsabrechnung, Leistungsbestimmung und Leistungsgegenstände
- Unterscheidung von Interessen und Positionen in Verhandlungen
- Elemente der Preis- und Leistungsgestaltung (Umfang, Termin, Qualität, Service ...)
- Preispolitik, Preisgestaltung
- branchen- und unternehmensspezifische Regelungen zur Berechnung von Dienstleistungen
- Rechte und Pflichten als Lieferant
- Provisionsregelungen für am Vertrieb Beteiligte
- Dokumentationspflichten sowie Dokumentation von Zielen und Zielvereinbarungen (mit dem Auftraggeber, insbesondere Pflichten-Lasten-Heft, technische Spezifikationen ...)

Methoden

- Moderation von Besprechungen und Meeting
- Präsentation

3.2.2.4 Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben

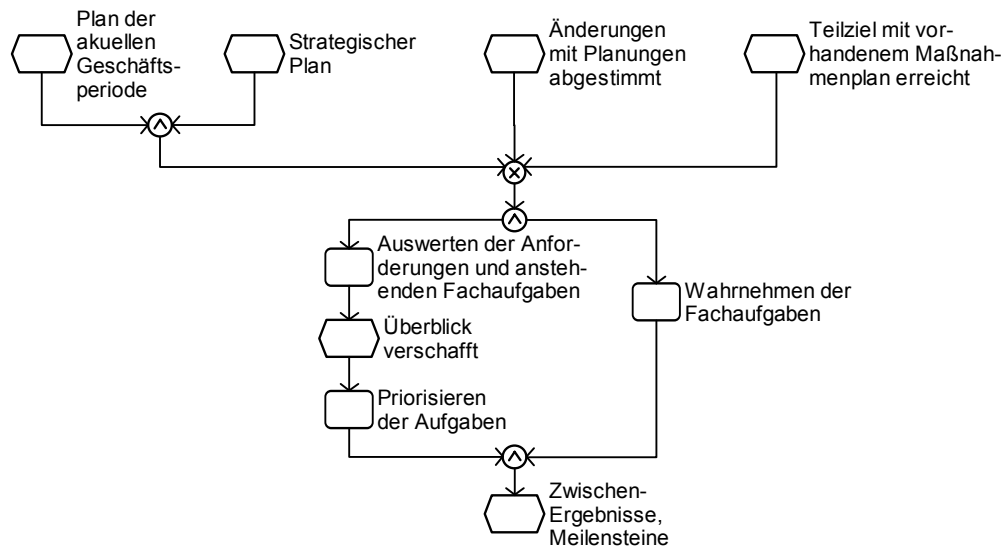


Abbildung 29: Teilprozess „Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben“.

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

Üblicherweise sind vom operativen Professional unterschiedliche Aufgaben gleichzeitig zu verfolgen, u. U. 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.

3.2.2.4.1 Tätigkeiten: Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben

Neben den in der Verordnung über die berufliche Fortbildung im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik dargestellten „profilspezifischen IT-Fachaufgaben“⁵ 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

⁵ Vgl. Paragraph 16, *Prüfungsinhalte im Prüfungsteil „Profilspezifische IT-Fachaufgaben (IT-Berater)“*: „(1) Es sind drei Situationsaufgaben aus folgenden Geschäftsprozessen schriftlich zu bearbeiten: 1. Beraten von Unternehmen bei der Analyse, Zieldefinition und Konzeptentwicklung, 2. Beraten von Unternehmen bei der Einführung und Umsetzung von IT-Lösungen, 3. Durchführen von Projektevaluationen. (2) Die Situationsaufgaben sind so zu gestalten, dass jeder der nachfolgenden Qualifikationsschwerpunkte mindestens einmal thematisiert wird. In den Qualifikationsschwerpunkten gibt es folgende Anforderungen: 1. Im Qualifikationsschwerpunkt „Geschäftsprozessanalyse“ soll der Prüfungsteilnehmer/die Prüfungsteilnehmerin nachweisen, dass er/sie in der Lage ist, in Unternehmen Analysen durchzuführen. ... 2. Im Qualifikationsschwerpunkt „Angebotserstellung“ soll der Prüfungsteilnehmer/die Prüfungsteilnehmerin nachweisen, dass er/sie in der Lage ist, unter Beachtung rechtlicher Vorschriften, formaler Vorgaben und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein kundenspezifisches Angebot zu erstellen. ... 3. Im Qualifikationsschwerpunkt „IT-Projektcontrolling“ soll der Prüfungsteilnehmer/die Prüfungsteilnehmerin nachweisen, dass er/sie in der Lage ist, IT-Lösungen zu planen, zu organisieren und zu überwachen. ... 4. Im Qualifikationsschwerpunkt „Produktmarketing“ soll der Prüfungsteilnehmer/die Prüfungsteilnehmerin nachweisen, dass er/sie in der Lage ist, Produkte im Umfeld des Kunden und im eigenen Unternehmen darzustellen und Projektinteressen zu vertreten.“

3.2.2.4.2 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

3.2.2.5.1 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 sowie
- Vermittlung der Unternehmensziele

3.2.2.5.2 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
- Management-Konzepte (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-Branche
- 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 Schwerbehindertenrechtes
- Lernprozesse

Methoden

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

3.2.2.6 Planen der neuen Geschäftsperiode

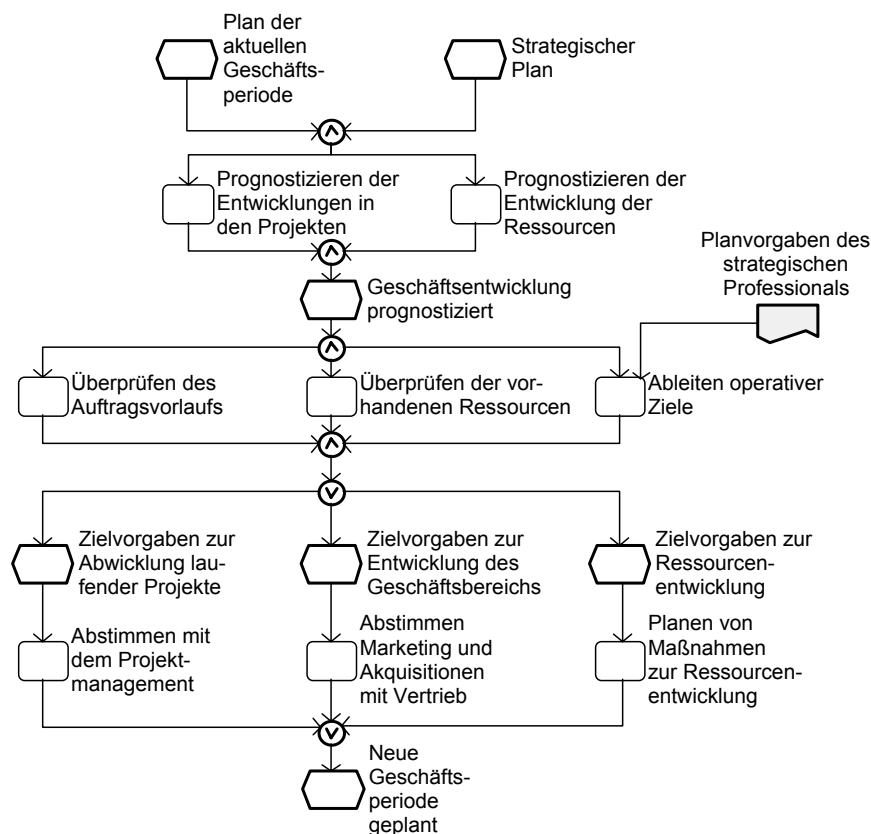


Abbildung 31: Teilprozess „Planen der neuen Geschäftsperiode“.

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.

3.2.2.6.1 Tätigkeiten: Planen der neuen Geschäftsperiode

- 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

3.2.2.6.2 Kompetenzfelder: Planen der neuen Geschäftsperiode

Fähigkeiten

- Projekte bzgl. Aufwand, Vorteile, Wirtschaftlichkeit, Erfolgs-, Risikofaktoren und Synergieeffekten 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-, 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

3.2.2.7 Planen der Personalentwicklung

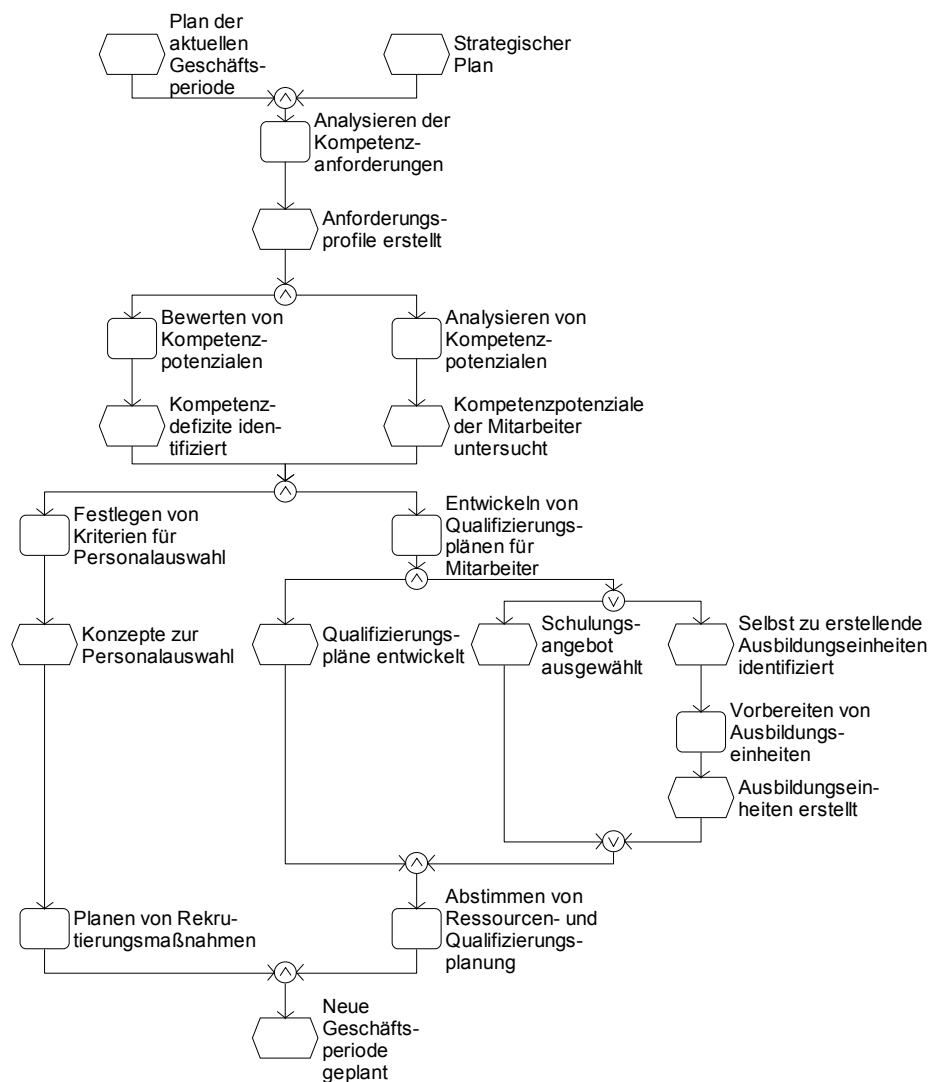


Abbildung 32: Teilprozess „Planen der Personalentwicklung“.

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.

3.2.2.7.1 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

3.2.2.7.2 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 Personalbedarf schätzen und mit aktuellem 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 Berufsweges 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 Schwerbehindertenrechtes
- Lernprozesse (Gestaltung, Medien, Wege der Wissensvermittlung)

Methoden

- Personalplan
- Visualisierung, Präsentation
- Bedarfsschätzung
- Wissensvermittlung

3.2.2.8 Zusammenstellen der Daten für das Reporting

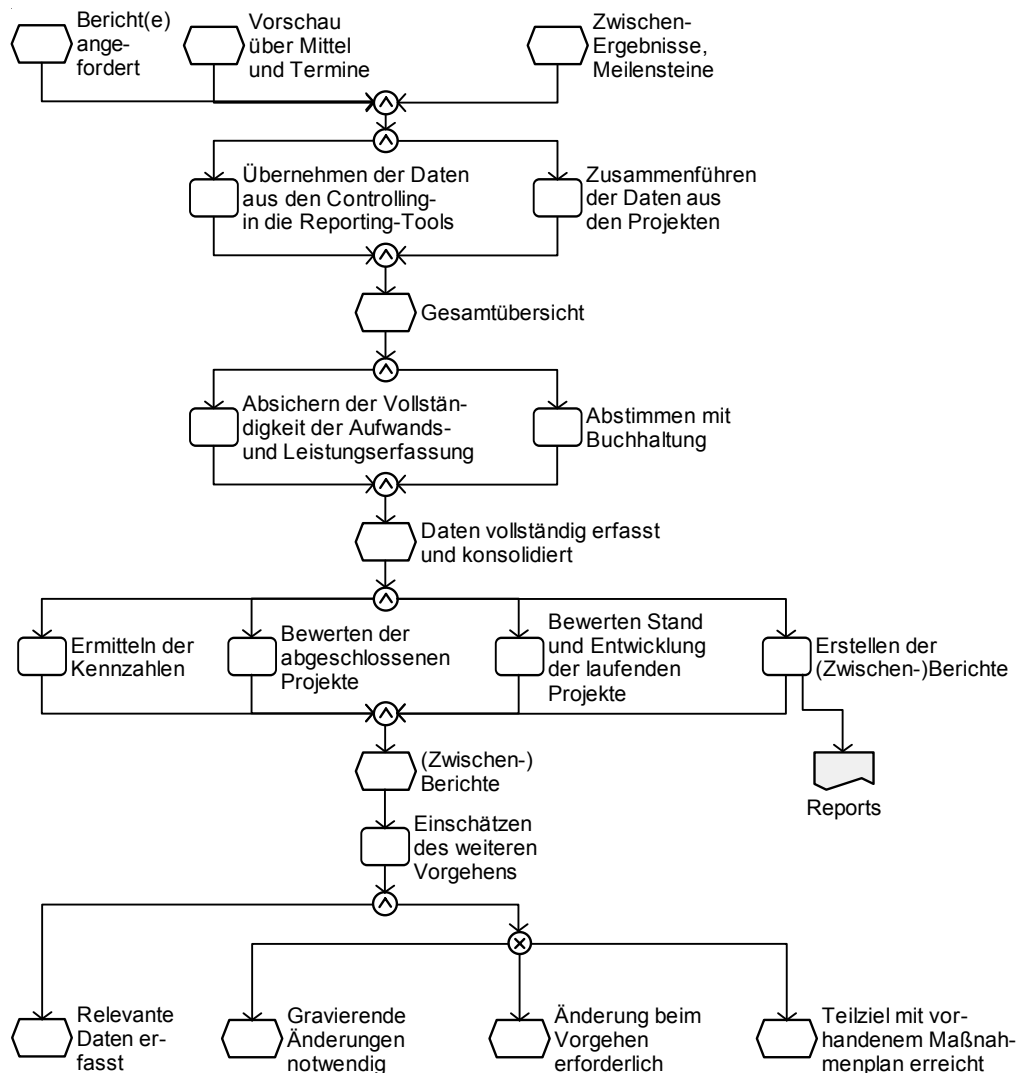


Abbildung 33: Teilprozess „Zusammenstellen der Daten für das Reporting“.

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 alle 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 ob (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.

3.2.2.8.1 Tätigkeiten: Zusammenstellen der Daten für das Reporting

Der IT Business Manager ist, wie alle operativen Professionals, auch für die Zusammenstellung der Reportingdaten 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)

3.2.2.8.2 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 Projektcontrollings
- 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

3.2.2.9 Abschließen der Periode

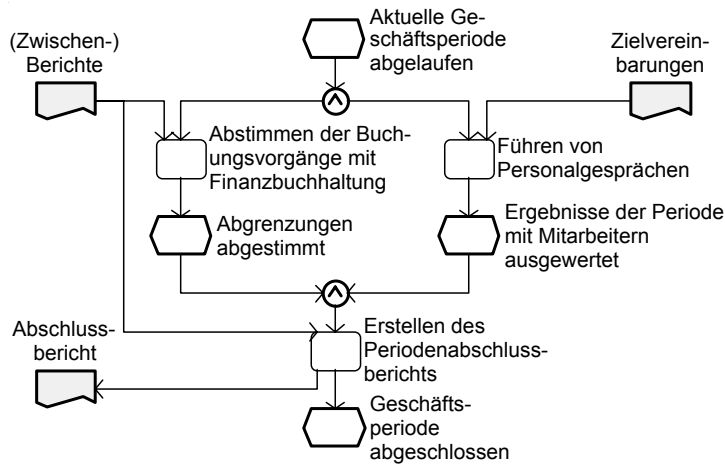


Abbildung 34: Teilprozess „Abschließen der Periode“.

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 3.2.2.8 „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.

3.2.2.9.1 Tätigkeiten: Abschließen der Periode

- 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)

3.2.2.9.2 Kompetenzfelder: Abschließen der Periode

Fähigkeiten

- Mitarbeiter in Bezug auf Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen beurteilen können
- Entwicklungspotenzial von Mitarbeitern unter Berücksichtigung des bisherigen Berufsweges 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

3.2.2.10 Gestalten von Veränderungsprozessen

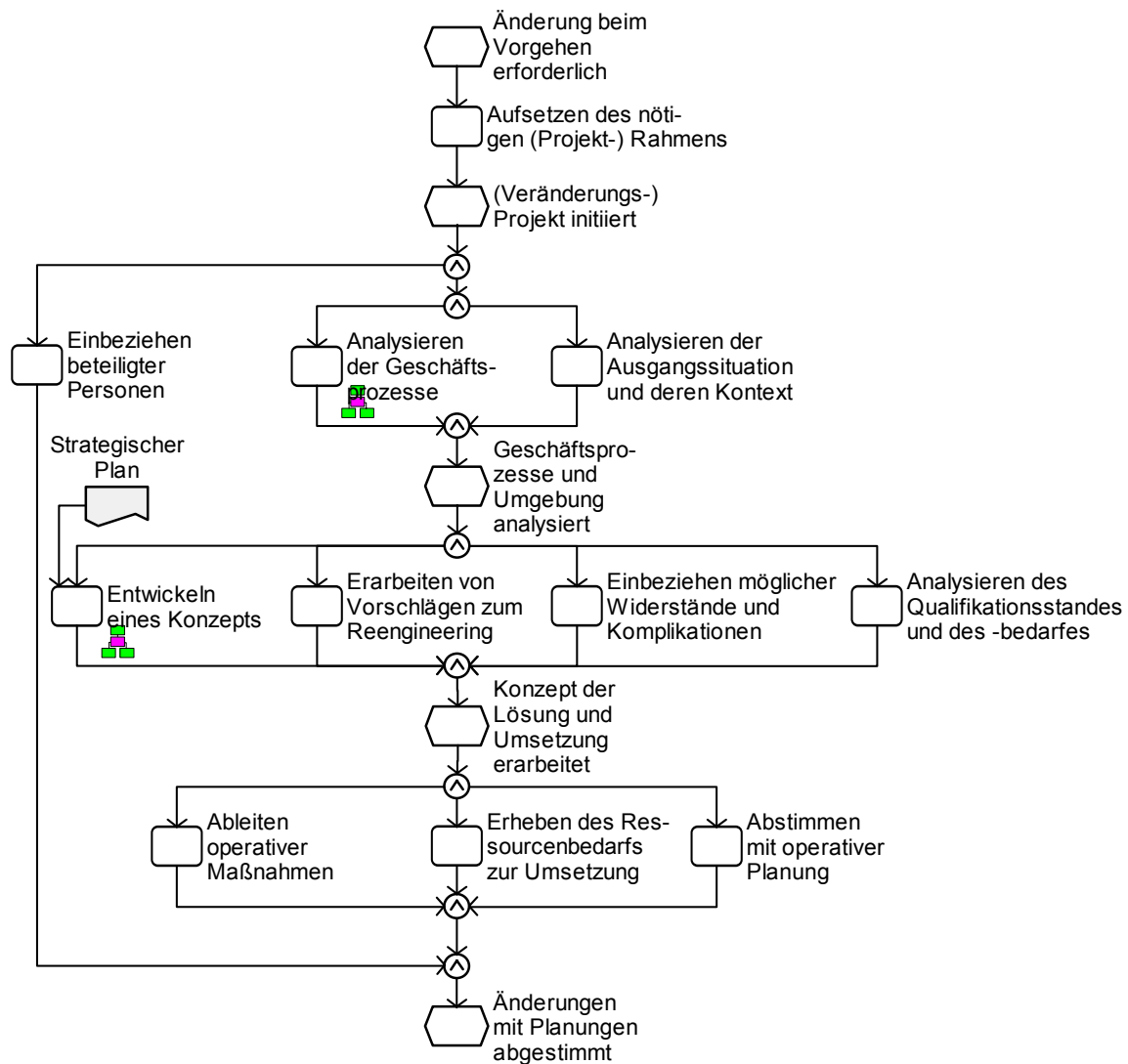


Abbildung 35: Teilprozess „Gestalten von Veränderungsprozessen“.

Eine der Kernkompetenzen des IT Business Consultant ist das Gestalten (und Begleiten) von Veränderungsprozessen. Diese Dienstleistung kann für sich ein eigenständiges Projekt sein, das durch einen externen oder auch internen Auftraggeber ergeht, oder aber Bestandteil eines vermeintlich „reinen“ IT-Projekts. Insbesondere ist die Einführung von IT-Lösungen oft mit erheblichen Veränderungen bei Organisation und Personal verbunden. Die Praxis zeigt, dass das dafür nötige Change Management vielfach unterschätzt wird.

Der Umfang der vom IT Business Consultant begleiteten Veränderungsprozesse ist durch das Anpassen von Vorgehensmodellen, Einführen oder Reorganisieren von Geschäftsprozessen oder die Erstellung und/oder Modifikation von Maßnahmenplänen gegeben. Generelle Veränderungen des unternehmensspezifischen Vorgehensmodells oder gar Veränderungen in Bezug auf Geschäftsfelder, Marketing-, Produktstrategien u. Ä. gehören in den Aufgabenbereich der strategischen Professionals.

3.2.2.10.1 Tätigkeiten: Gestalten von Veränderungsprozessen

- Aufsetzen des nötigen Projektrahmens: Veränderungsprozesse brauchen Zeit und Akzeptanz, dafür sind die nötigen organisatorischen Rahmenbedingungen zu schaffen
- Einbeziehen Beteiligter (Betroffene, Fachexperten, Change Agents ...) insbesondere bei der Analyse und bei der Bewertung von Lösungsalternativen
- Organisieren und Durchführen der Situationsanalyse, Analyse des Umfelds und der fachlichen Prozess-/Detailanalyse
- Entwickeln eines Lösungskonzepts und Berücksichtigen von Möglichkeiten/Vorschlägen zur Reorganisation vorhandener Prozesse
- Abstimmen bei Suche und Bewertung von Lösungsalternativen unter Einbeziehung möglicher Widerstände, Qualifikationsstände und -bedarfe
- Ableiten operativer Maßnahmen und Ermittlung zur Umsetzung benötigter Ressourcen
- Abstimmen mit operativer Planung

3.2.2.10.2 Kompetenzfelder: Gestalten von Veränderungsprozessen

Fähigkeiten

- fachliche, organisatorische und technische Anforderungen präzise erfassen können
- Veränderungsbedarf, Ursachen, Problemfelder und Wirkungszusammenhänge erfassen, beschreiben und beurteilen können
- Beteiligte, beteiligte Prozesse identifizieren können (insbesondere Promotoren, Change Agents)
- Kreativitätstechniken und Moderationsmethoden bei Gruppenarbeit (Analyse, Abstimmung und Bewertung der Lösungsvorschläge) auswählen und anwenden können
- mit Komplexität umgehen können
- Widerstände vorhersehen und einbeziehen, mit Beziehungs- und Rollenkonflikten umgehen können
- eigenen Standpunkt beziehen, transparent machen und konsequent vertreten können
- Erfolgs- und Risikofaktoren erkennen und Risiken vs. Chancen abwägen können
- Prozess- und Unternehmensziele erfassen, operationalisieren und dazu Messgrößen entwickeln können
- organisatorische Rahmenbedingungen und unternehmensspezifisches Vorgehensmodell berücksichtigen und in die Veränderung einbeziehen können
- Wirtschaftlichkeitskriterien und aktuellen Geschäftsbetrieb berücksichtigen können

Wissen

(Für eine Darstellung des zur Prozessanalyse nötigen Wissens sei auf Abschnitt 3.1.2.4.2 „Kompetenzfelder: Analysieren der Geschäftsprozesse“ verwiesen.)

- Systembegriff, -komponenten, -strukturen, (nicht technische) Systemanalyse
- system- und marktbedingte Veränderungsnotwendigkeiten, Veränderungsfelder
- Best-Practise-Beispiele aus relevanten IT-Geschäftsbereichen
- Prozessanalyse und Prozessoptimierung
- Analyse Kriterien für Veränderungsbedarf
- Prozessbewertung (z. B. Scoring-Kriterien, Benchmarks)
- Prozess- und Workflow Management
- Informations- und Wissensmanagement

- Managementkonzepte (z. B. Business Re-Engineering, Totales oder Integriertes Qualitätsmanagement)
- Grundlagen der Organisationsentwicklung
- horizontale und vertikale Integration
- Lernende Organisation (Veränderung, Widerstand, Change Agents ...)
- Emotionale und Gruppendynamik in Veränderungsprojekten
- Innovationsfreudigkeit, Lernfähigkeit und Technologieeinsatz als Erfolgsfaktoren im Unternehmen
- Vorgehensmodelle
- Aufbau-, Ablauf-, Projektorganisation
- Risikomanagement
- Qualitätssicherung
- Kreativitätstechniken (intuitiv – z. B. Brainstorming, analytisch – z. B. Problemlösungsbaum) und Einsatzbereiche
- Status sowie typische Rollen und Konstellationen im Team
- Qualifikationsprofile, Rollen in der IT-Branche
- Personalverantwortung

Methoden

- Visualisierung, Präsentation
- Moderation von Besprechungen/Sitzungen
- Management By ...
- Prozessmodellierung und -dokumentation
- Prozessanalyse und -bewertung
- Kontinuierliche Verbesserung
- Balanced Scorecard
- Risikoanalyse (z. B. Fehlerbaum, Chancen-Risiko-Matrix)
- Aufwand-Nutzen-Analyse
- Kreativitätsförderung (z. B. Osborn-Checkliste, Metaplan-Tafel)

4 Dokumentation der Erfahrungen aus dem Praxisprojekt

Zum 1. Januar 2002 wurde die Deutsche Mark durch den Euro als gesetzliches Zahlungsmittel abgelöst. Im Praxisprojekt wurde mit der Umstellung der fast 10 Millionen Verträge bereits 1999 begonnen. Ende 2000 wurden 400 000 Verträge in Euro geführt. Die Anpassung und Umstellung wurde zum Jahresende 2001 abgeschlossen.

Ein so fundamentaler Eingriff wie die Umstellung sämtlicher Versicherungsverträge kann niemals isoliert betrachtet werden. Aus diesem Grund war das Projekt eingebettet in eine konzernweite Gesamtstrategie.

Das Projekt wurde deshalb als Praxisprojekt ausgewählt, weil es aufgrund des Umfangs viele Projektsituationen abdeckt und viele Unternehmensbereiche betrifft.

Das Praxisprojekt musste sich in erster Linie mit den Umstellungsproblemen im Bereich „Betriebsorganisation und Datenverarbeitung“ auseinander setzen:

Das Projekt, das sich mit der Behandlung der Versicherungsverträge beschäftigt hat, verlief in den vier Phasen Analyse – Konzeptentwicklung – Realisierung – Abschluss.

Kurz zusammengefasst wurden im Rahmen des Projekts folgende Teilschritte realisiert:

Für 1999

- Grundsätzliche Euro-Fähigkeit ermöglichen, um bei Kundenwunsch eine Umstellung bestehender Verträge bzw. Neuabschlüsse in Euro vornehmen zu können.

Bis Ende 2001

- Die maschinelle Umstellung des Versicherungsbestands erfolgte paketweise. Dabei wurden Einzelversicherungen jeweils zum Jahrestag umgestellt. Bei der Umstellung von Firmenversicherungen wurden die Umstellungstermine in Absprache mit dem Kunden festgelegt. Dadurch waren zeitlich vorgezogene bzw. nachgelagerte Umstellungen möglich.

Abschluss

- Zum Jahresende wurden die übrigen noch auf D-Mark laufenden Datenbanken umgestellt, z.B. Provisionszahlungen und Vertriebsanwendungen. Dies geschah konzernweit abgestimmt und einheitlich.

Es folgt nun eine tabellarische Aufstellung von im Referenzprozess „IT-Beratung“ gemachten Erfahrungen für ausgewählte Aktivitäten.

Thema	Erfahrungen, Lernsituationen, Wissenswertes
Projektorganisationsstruktur (Aufbau-, Ablauforganisation)	Eine gute Organisation bildet die Brücke zwischen externen/internen Kunden und dem eigenen Bereich.
Vorstudie	Bei Großprojekten ist eine konzernweite Vorstudie, die ein Vorgehen erarbeitet, hilfreich. So kann die Gesamtstrategie abgestimmt werden.
Aufbau von Know-how	Beispielsweise durch den Besuch von Kongressen. Hier kann man mit anderen Unternehmen Erfahrungen austauschen und Ideen sammeln darüber, wie andere sich dem Problemfeld genähert haben.
Strategie festlegen	Am Anfang war die Fragestellung wesentlich, welche Strategie das Unternehmen bei der Euro-Umstellung fahren sollte. Das wurde im Rahmen des Vorstands abgestimmt.
Grobplanung Projektverlauf	Bei einem so umfangreichen Projekt mit sehr vielen Beteiligten ist eine differenzierte Meilensteinplanung unabdingbar.
Aufbau des Projektteams	Bei einem so umfangreichen Projekt ist es wichtig, Projektteam-Mitglieder zu finden, die bereits Erfahrung in Großprojekten haben und sich in einem komplexen Umfeld bewegen können. Die Anforderungen an das Profil der Projektteammitglieder umfassten beispielsweise Erfahrung im geeigneten Streuen und Zusammenfassen von Informationen, Wissen über die Technik sowie fachliches Know-how.
Geschäftsprozessanalyse	Der IT Business Consultant muss sich mit den bestehenden Geschäftsprozessen beim Kunden auseinandersetzen, um diese zu verstehen. Im Praxisprojekt wurden sowohl Geschäftsprozesse angepasst als auch neue entwickelt.
Analyse	Ein Großteil der Analysetätigkeit bestand darin, die betroffenen DV-Systeme zu identifizieren. Hierzu wurden Abfragen an die Fachbereiche gerichtet. Wichtig war es, die Ergebnisse dieser Abfragen zusammenzufassen, um einen Überblick über die anzupassenden Systeme zu erhalten.
Konzeptentwicklung	Im ersten Schritt wurde über die Strategie entschieden, die das Projekt verfolgen sollte. Hierbei war die Geschäftsführung gefragt. Im nächsten Schritt wurden auf Basis der Strategie Termine ausgewählt und mit den Fachbereichen konkretisiert, beispielsweise bezüglich der verfügbaren Kapazitäten.
Realisierung	Dies ist aus Sicht des IT Business Consultant eine eher ruhige Phase, sofern er nicht auch fachlich im Projekt mitarbeitet. Insbesondere koordinierende Aufgaben standen hier im Vordergrund.
Informationsmanagement	Es wurde viel Wert auf eine gemeinsame und einheitliche Informationspolitik gelegt. Auch ein gemeinsamer Sprachgebrauch wurde erarbeitet. Das war auch im Hinblick auf die gemeinsamen Vertriebskanäle wichtig. Dies bedingte jedoch nicht, dass die eigentliche Umsetzungsstrategie in allen Teilbereichen gleich war.

Projektcontrolling	Informationsbeschaffung über die aktuellen Stände der Realisierung und gegebenen Abhängigkeiten sind wichtig, um frühzeitig Risiken zu identifizieren und gegensteuern zu können.
Risikomanagement	Wichtig bei der Minimierung der Risiken ist die Frage nach den Kapazitäten, die in ausreichendem Umfang von Anfang an zur Verfügung stehen sollten.
Reviews	Im Vorfeld zu Meilensteinen wurden regelmäßig Reviews durchgeführt, um den Stand der Entwicklungen festzustellen und das Einverständnis für die Projektentwicklung von den Beteiligten abzuholen.
Qualitätssichernde Maßnahmen	Qualitätssicherung hat einen hohen Stellenwert in der Projektarbeit, weil sie dazu zwingt, auf ein bestimmtes Thema zu fokussieren. Die im Praxisprojekt bevorzugte und erfolgreich eingesetzte Methode war das „Perspektivenbasierte Lesen“. Hierbei haben die Beteiligten verschiedene Sichten bei der Inspektion von Aufgabenstellungen und Codes eingenommen.
Training & Dokumentation	Für das Projektteam wurden einige Einführungsveranstaltungen durchgeführt. Wichtig für das Team war die Weitergabe von Informationen (Gesetzestexte, Empfehlungen des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. ...).
Aufwände	Die koordinierende Tätigkeit erforderte zu den verschiedenen Projektphasen ‚Analyse‘, Konzeptentwicklung‘, ‚Realisierung‘ und ‚Abschluss‘ unterschiedlichen Aufwand. Besonders in den frühen Phasen, in denen die Strategie und das Vorgehen festgelegt wurden, waren die Aufwände höher als in der Realisierungsphase, wo das Projekt durch die Projektleitung des Kunden getrieben wurde. In der Realisierungsphase waren die Zeitpunkte, zu denen Reviews stattfanden, wichtig. In der Abschlussphase stiegen die Aufwände wieder. In dieser Phase waren der Informationsfluss aus dem Projekt Richtung Geschäftsführung und innerhalb des Projekts sowie zur Kundenberatung und zum Vertrieb besonders wichtig.
Fachliche Tiefe versus Überblick	Bei aller Fachlichkeit, die vom IT Business Consultant erwartet wird, muss man sich den Überblick über alle Projektstränge bewahren. Dann hat man die Möglichkeit, sowohl den Respekt seitens der Fachleute als auch seitens des Auftraggebers (Unternehmensleitung, Lenkungsausschuss ...) zu erhalten. Hier die Balance zu finden, ist eine Herausforderung für IT Business Consultants.