

07. Februar 2008

Startschuss per Workshop

von Dr. Rolf Cramer [Werner Fritsch](#)

Ein Outsourcing-Projekt muss gut organisiert werden, um gelingen zu können. Fachliche -Aufgaben und personelle Zuständigkeiten lassen sich in einem Workshop zu Beginn festlegen.

Ein Rechenzentrum zieht um: Egal wie groß die Datenverarbeitung eines Unternehmens ist, ein Betreiberwechsel will gut vorbereitet sein. Beim Outsourcing ist der Umzug zum Dienstleister die erste Bewährungsprobe, ob die Service Level Agreements das Papier wert sind, auf dem sie geschrieben sind. Es kann einiges getan werden, um die Schlüsselübergabe zu meistern. Über das Für und Wider des Outsourcings lässt sich trefflich streiten. Studien sprechen von einer Vielzahl gescheiterter Projekte, während immer wieder Mega-Deals – wie die Auslagerung der KarstadtQuelle-IT an EDS oder die Übernahme des e-Plus-Rechenzentrums durch Atos Origin – die Hoffnung auf ein effizienteres IT-Management durch externe Dienstleister nähren. Sicher ist: Solange die IT ein großer Kostenblock bleibt, wird es Outsourcing von Infrastruktur, Anwendungen und ganzen Geschäftsprozessen geben. Das Marktforschungsunternehmen PAC erwartet, dass der Outsourcing-Markt weiterhin überdurchschnittlich wächst – mit jährlich elf Prozent bis 2010.



Team als Erfolgsfaktor

Doch der Druck auf die Outsourcing-Dienstleister ist groß. Der Markt ist hart umkämpft und die auslagernden Unternehmen nutzen die Wettbewerbssituation, um Kosten zu senken und die Service-Erwartungen hochzuschrauben. Umso wichtiger ist es, das Projekt effektiv und kostensparend zu steuern. Wer als Dienstleister beim Projektstart patzt, hat es hinterher schwer, Vertrauen wieder aufzubauen. Der Wechsel zum Outsourcing-Partner sollte so still und reibungslos vonstatten gehen, dass der IT-Anwender – ob intern oder extern – nichts davon merkt. Der Schlüssel zum Erfolg ist das Team. Alle Mitarbeiter, die im Outsourcing-Projekt eine Rolle spielen werden, müssen ins Boot: Die Verantwortlichen für Technik und Betrieb aller IT-Ressourcen wie Host-Rechner und Netzwerke, aber auch die für Sicherheit und Controlling zuständigen Manager. Bei Migrationsprojekten und Anwendungs-Outsourcing sind außerdem Mitarbeiter der Fachabteilungen gefragt, die für die Applikationen zuständig sind. Außerdem gehören natürlich die Projektmanager des Dienstleisters dazu. Vom Zusammenwirken und Engagement dieser Personen hängt es ab, ob das Outsourcing gut verläuft. Nicht selten umfasst die Gruppe, auf die es ankommt, fünfzig und mehr Personen. Zielführend ist die Einberufung eines Kick-off-Workshops, in dem die Rollen und Aufgaben, Regeln und Ziele des Outsourcing-Projektes genau besprochen werden. Mit jedem Teammitglied und dessen Vorgesetzten sollten in einem Vorgespräch Qualifikation, Teamfähigkeit und Motivation überprüft werden. Die Einstellung des Mitarbeiters zu der Veränderung ist wichtig, zumal Outsourcing oft auch mit personellen Veränderungen oder gar Entlassungen verbunden ist, was die Stimmung bei der Belegschaft trübt.

Workshop mit Vorbereitung

Ein erfolgreicher Workshop setzt eine gute Vorbereitung voraus. Wie kann der vereinbarte Leistungsumfang erfüllt werden? Welche Anforderungen und Aufgaben leiten sich daraus ab? Welche Ziele müssen in welchem Zeitraum erreicht werden? Wo setzt man Meilensteine und wie kontrolliert man den Projektfortschritt? Wer hat Zugriff auf welche Daten? Das sind bekannte Projektaufgaben, die aber beim Outsourcing oft nicht strukturiert angepackt werden. Doch so bleibt Optimierungspotenzial ungenutzt. Stehen der Aufgabenkatalog und das Projektteam, geht es an die Verteilung der Rollen. Das ideale Projektteam besteht aus einer Mischung aus Führungskräften und IT-Experten. Wichtig ist eine klare Bestandsaufnahme und Analyse der technischen Leistungen: Was leisten die Computer, wie viele MIPS braucht man für die Anwendungen, welche Speichermedien sind notwendig, welche Release-Stände hat die Software? Denn das Team muss die technische Infrastruktur verstehen, um die Leistungen optimieren zu können. Als grobe

Projektorganisation empfiehlt sich eine Aufteilung in drei Teilprojekte: Eine Gruppe, die sich mit Verträgen und Accounting beschäftigt, eine zweite für Hosting und Netzanbindungen, die alle Fragen rund um die Systembereitstellung klärt, und ein drittes Team für Betrieb und Benutzerbetreuung. Das Projektführungsteam bestehend aus Steuerungskreis und Kernteam sollte von Beginn an die unterschiedlichen Eskalationsstufen berücksichtigen. Jedes Teilprojekt sollte einen Ansprechpartner für scheinbar unüberwindbare Probleme bekommen. Findet dieser keine Lösung, ist der Teilprojektleiter gefragt, darauf folgen die Projektleiter des Kernteams. Erst wenn in diesem Rahmen keine Deeskalation möglich ist, sollten die Führungskräfte des Steuerungsteams involviert werden. Hierfür lässt sich schon im Workshop aktives Risikomanagement betreiben: Im Rahmen einer Risikomatrix können im Team die für den Projektfortschritt kritischen Punkte am Flipchart aufgelistet werden. Jedes Teilprojekt-Team sollte sowohl von Anwender- als auch von Dienstleister-Seite einen Leiter haben. Begleitend zu dieser Projektorganisation gilt es, Regeln fest vorzugeben. Diese reichen von der Urlaubsliste über die namentliche Benennung von Urlaubsvertretern bis hin zu zeitnahen Ergebnisprotokollen für jedes Meeting. Der pünktliche Start jedes Meetings und ein absolutes Handy-Verbot während der Besprechung sind obligatorisch und eigentlich selbstverständlich.

Strikte Service Levels

Das Einhalten der Service Level Agreements hat höchste Priorität. Outsourcing wird betrieben, um Kosten zu sparen und die Effizienz zu steigern. Diese Ziele müssen dem Team ins Blut übergehen. Das Alt-Team muss den Dienstleister als neuen Arbeitgeber akzeptieren und für die frühere Firma ein Kundenverständnis aufbauen. Outsourcing bedeutet auch Kulturwandel. Nicht die bislang bekannte Unternehmenskultur bestimmt die Arbeitsweise, sondern das Regelwerk, das für ein erfolgreiches Outsourcing maßgebend ist. Das Team auf diese Projektkultur einzuschwören, ist entscheidend für den Erfolg. Wenn die Übergabe erfolgt ist und die Anwender von dem Outsourcing nichts bemerkt haben, kann das Workshop-Team durchatmen – und sich zur Abschlussparty treffen. Dann beginnt wieder der ganz normale IT-Betrieb.

Veränderte Arbeitsweise bei der Fiat Bank

- Als sich die Fiat Bank zum Wechsel ihres bisherigen Hosting-Partners – er betrieb die Finanzierungs-, Leasing- und Service-Anwendungen des Unternehmens – entschied, stand schnell fest, dass das Outsourcing-Projekt mit einem Workshop beginnen sollte.
- 36 Mitarbeiter der Fiat Bank und von Fiducia IT, dem übernehmenden Outsourcing-Dienstleister, setzten sich einen Tag lang zusammen, um über die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Meilensteine der vier Teilprojekte »Host«, »Netze«, »Betriebsführung« und »Business« zu sprechen. »Alles lief auf den Stichtag hin«, erinnert sich Günter Denz, Geschäftsführer der Fiat Bank. »Diesem Projektziel haben wir alles untergeordnet.« Alle Anwendungen und Daten mussten mit der vereinbarten Hochverfügbarkeit und Sicherheit funktionieren.
- Heute nutzen circa 400 Mitarbeiter in drei Ländern das Hosting von Fiducia. Denz zieht eine positive Bilanz: »Entscheidend war die gute Vorbereitung des Workshops. Ganz wichtig waren die Eskalationswege. Denn Outsourcing verändert die Arbeitsweise erheblich.«

Dr. Rolf Cramer ist Senior Management Consultant bei der IT-Managementberatung Insentis GmbH in Geisenheim.