

Arbeitsprozesse umstellen

# Große Transformationsprogramme sicher im Griff

Die Rahmenbedingungen auf den Energiemärkten und im regulatorischen Umfeld befinden sich in einem Prozess radikaler Veränderung. Für die Unternehmen der Energiebranche resultieren daraus verstärkte strukturelle Anpassungen ihrer Organisation, ihrer Prozesse und letztlich auch der IT-Systeme. In jedem Fall erfordern derartige Aktivitäten einen herausfordernden Transformationsprozess. Dabei geht es nicht nur um die Entwicklung einer neuen Geschäftsstrategie, sondern vor allem darum, die Neuausrichtung in praktikablen Geschäftsprozessen zu operationalisieren und durch eine geeignete IT-Ziellandschaft zu unterstützen. In diesem Aufsatz werden zentrale Grundpfeiler vorgestellt, die für die erfolgreiche Durchführung großer Transformationsprojekte maßgeblich sind.



*Patrick Hallinger*, Manager und Mitglied der Praxisgruppe Energy, Platinion GmbH, München.

Im Verlauf von Transformationsprojekten ist es notwendig, parallel eine Vielzahl redundanter IT-Systeme zu konsolidieren, Altsysteme in Betrieb zu halten und gegebenenfalls neue Applikationen oder Funktionalitäten zu etablieren. Außerdem gilt es, Menschen zu mobilisieren und in den operativen Einheiten den Prozess der Veränderung zu begleiten – insgesamt also eine Aufgabe von beachtlicher Komplexität. Entscheidend ist es dabei, erfolgskritische Grundpfeiler zu etablieren, deren Beachtung den Ausgang des gesamten Transformationsvorhabens grundlegend mitbestimmen kann (*Bild 1*).

## Stoßrichtung definieren – IT-Strategie folgt Businessstrategie

Ein Transformationsprogramm dauert i. d. R. mehrere Jahre. Es ist wichtig, direkt zu Beginn eine klare strategische Stoßrichtung des Programms zu treffen. Die Transformationsaktivitäten müssen konsequent an der Geschäftsstrategie ausgerichtet werden. Dabei muss zu jeder Zeit die Geschäftsfähigkeit erhalten bleiben, und das Unternehmen muss hinreichend schnell auf dynamische Marktbewegungen reagieren können.

Typische Fragen in diesem Kontext können sein:

- Welchen Nutzen sollen die einzelnen Programmaktivitäten bringen?
- Welche Systemfunktionen müssen bis wann zur Verfügung gestellt werden? Welche Prozesse sind hierfür notwendig?
- Welches Budget und vor allem welche Mitarbeiterkapazitäten stehen für die Umsetzung dieser Anforderungen zur Verfügung?
- Wie soll die IT-Zielarchitektur aussehen, und wie wird mit Altsystemen umgegangen (erfahrungsgemäß ist

eine Commodity-bezogene Konsolidierung sinnvoll)?

In jedem Fall ist es wichtig, die Business- und die IT-Strategie eng miteinander zu verzahnen. Dabei spielt die IT eine zentrale Rolle als »Enabler« der Businessstrategie.

## Programmumfang festlegen – weniger ist mehr

Die Versuchung ist groß, alte »Baustellen« zusammen mit allen denkbaren Transformationsfragen in einem umfassenden Programm möglichst parallel anzugehen. Dies führt sehr schnell zu einer unbeherrschbaren Komplexität. Das Befolgen der einfachen Regel »Weniger ist mehr« minimiert das Risiko, sich zu verzetteln.

Abgeleitet aus Erfahrungswerten und Benchmarks sollte ein einzelnes Transformationsprogramm nicht mehr als 0,25 bis 0,5 % des Umsatzes eines Energieversorgungsunternehmens ausmachen. Zudem ist der Umfang des Programms durch die verfügbaren Mitarbeiterkapazitäten in den Fachbereichen beschränkt, die sich zumeist als der kritische Engpass erweisen. Der Umfang des gesamten Transformationsprogramms sollte erfahrungsgemäß das Vierfache der in den Fachbereichen verfügbaren Projektkapazität nicht übersteigen.

Den Umfang des Programms bestimmt die jeweilige Organisation. Es ist hilfreich, strukturiert die Qualifikationen und Verfügbarkeiten der Mitarbeiter zu erheben, Trainingsbedarf zu identifizieren und die Notwendigkeit externer Unterstützung abzuleiten.

Alle geplanten Aktivitäten sind auf den Prüfstand zu stellen, je handfester die Antworten auf folgende Fragen sind, desto besser:

- Worin genau besteht die Zielsetzung der Aktivität, wie grenzt sie sich von anderen Aktivitäten ab?
- Welche Kosten und welcher Nutzen können quantifiziert werden?
- Inwiefern wird damit die Transformationsstoßrichtung unterstützt?

Solange sich auf diese Fragen keine klaren Antworten finden, sollte von einem Start der Aktivitäten abgesehen werden.

## Portfolio formieren – die Roadmap entsteht

Im nächsten Schritt sind aus den hinterfragten Aktivitäten die not-

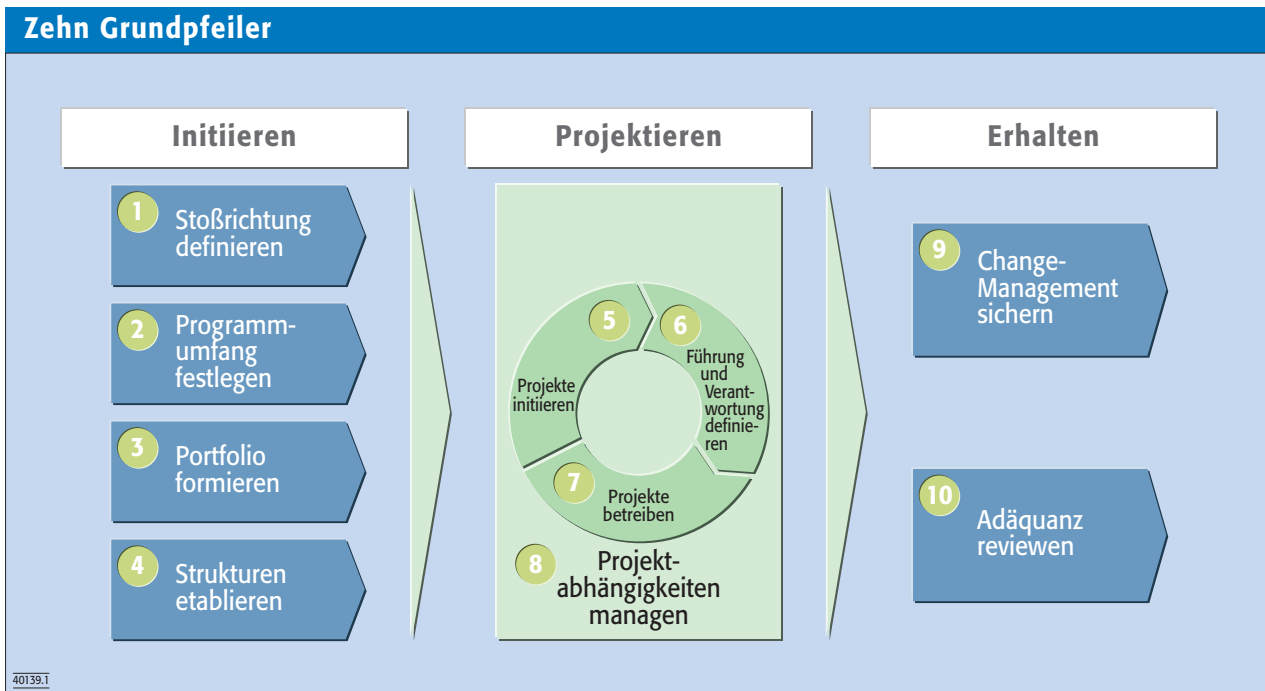


Bild 1. Grundpfeiler einer erfolgreichen Transformation

wendigen Projekte abzuleiten. Die potenziellen Transformationsprojekte – einschließlich bereits laufender Aktivitäten – sind einer strengen Prüfung und Priorisierung zu unterziehen. Dabei werden jene Projekte »aussortiert«, die nicht der strategischen Stoßrichtung entsprechen und/oder deren Ziele und Inhalte nicht klar definiert sind. Es empfiehlt sich, die Projekte hierzu in eine Priorisierungsmatrix einzuordnen (Bild 2) und anschließend zur Diskussion zu stellen.

Die als notwendig identifizierten Projekte werden in einem Gesamtplan dargestellt. Das Ergebnis ist ei-

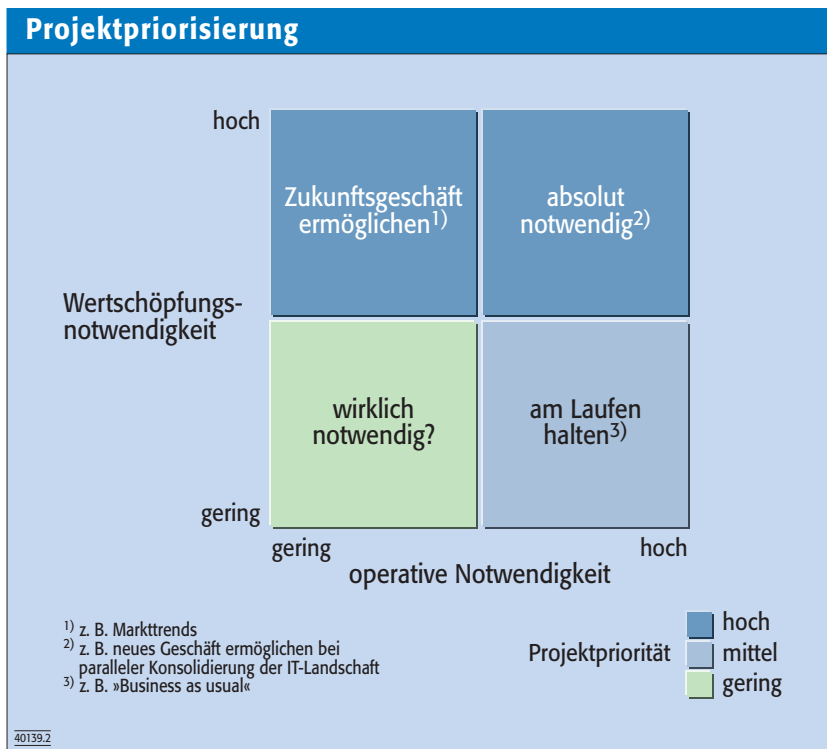
ne aussagekräftige Roadmap. Sie ist der Kompass des gesamten Transformationsprogramms und bildet die Basis für eine adäquate Mobilisierung der Mitarbeiter.

#### Strukturen etablieren – Licht im Dunkeln schaffen

Von Anfang an gilt es, stabile und schlagkräftige Strukturen zu etablieren, die Transparenz sichern und bei Schiefen ein zeitnahes Gegensteuern ermöglichen. Es empfiehlt sich, den CIO seitens der IT sowie eine Führungskraft zweiter Ebene für das Business in die Ge-

samtverantwortungsposition zu bringen. Dies verleiht dem Transformationsprogramm das notwendige Gewicht und gewährleistet die erforderliche Verankerung im Topmanagement.

Die Struktur lässt sich in drei Teilfunktionsbereiche gliedern: Entscheiden und Steuern, Design und Kontrolle sowie das operative Tun. Das operative Tun vollzieht sich in den eigentlichen Transformations teilprogrammen, die sich ihrerseits wieder in Subprogramme und Projekte gliedern. Dabei sind die Dimensionen Governance (Steuerung) und Delivery (Auslieferung)



- kontinuierliche Qualitätssicherung von Ergebnissen und Prozessen,
- angemessene Unterstützung der Programm-/Projektmanager, z. B. durch Schulungen und Support,
- Einführung eines lebendigen Abhängigkeitsmanagements und
- Etablierung klarer, transparenter Prozesse für den Projektlebenszyklus.

### Projekte initiieren sowie Führung und Verantwortung definieren – die Mobilmachung

In einem weiteren Schritt müssen die richtigen Ressourcen ausgewählt und die Verantwortlichkeiten zugeordnet werden. Es ist ratsam, jeweils eine Führungskraft zweiter Ebene als Sponsor für ein Transformationsteilprogramm verantwortlich zu machen und darunter leistungsstarke Programmmanager zu positionieren. Idealerweise besteht das Programmmanagement sowohl aus Business- als auch aus IT-Vertretern – partnerschaftlich zusammenarbeitend und mit klar voneinander abgegrenzten Aufgaben.

Für jedes Teilprogramm und die darunter gegliederten Teilprojekte sind die wichtigen Rahmenparameter zu detaillieren, u. a.:

- Zielsetzung und Vision – einschließlich Implementierungsan-

Bild 2. Priorisierungsmatrix der Transformationsprojekte

immer in einem ausgewogenen Verhältnis zu berücksichtigen (Bild 3).

Bei der Ausgestaltung dieser Strukturen müssen die folgenden Aspekte bedacht werden:

- Teamzusammensetzung aus dem

Business- und IT-Bereich sowie Frequenz der Sitzungen,

- kurze Entscheidungswege, z. B. für Projekt- und Änderungsanträge,
- klare Eskalationslinien mit eindeutigen Verantwortlichkeiten,

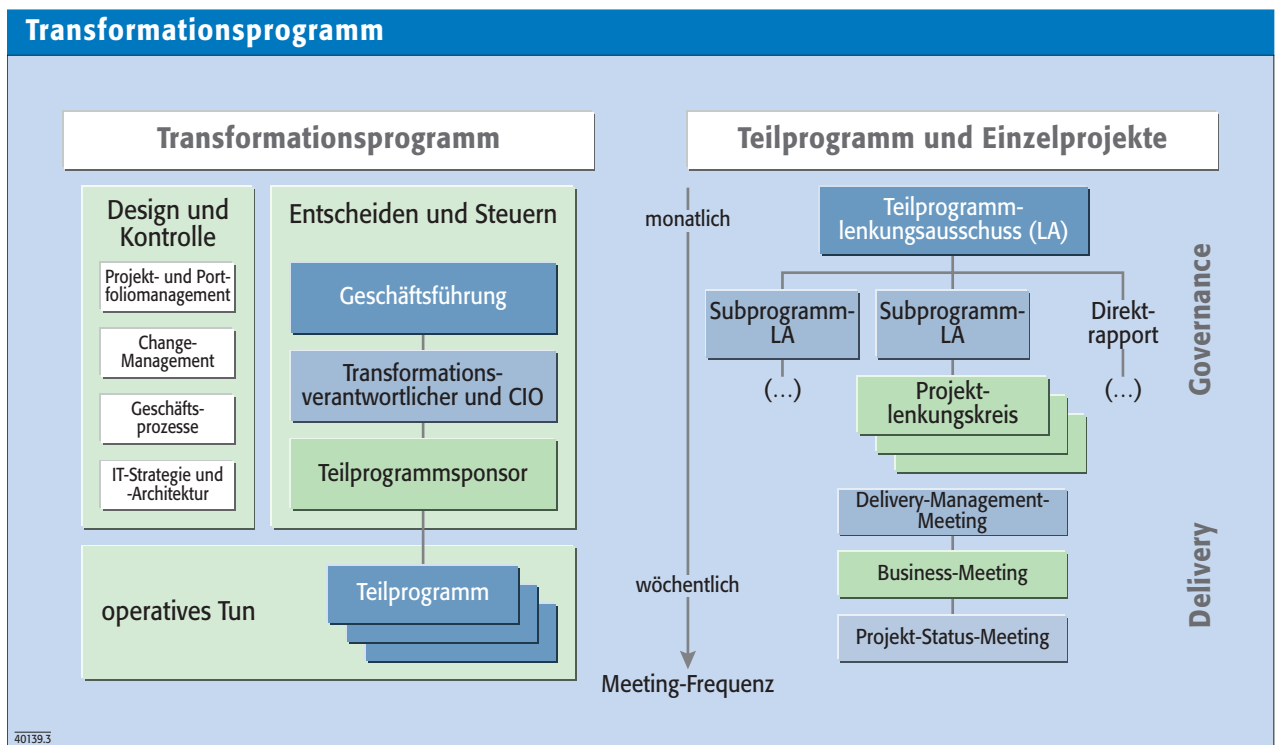


Bild 3. Klare Strukturen für ein komplexes Transformationsprogramm

sätze, falls notwendig,

- Umfang und Abgrenzung auch in Bezug auf Prozesse und IT-Systeme,
- Zeitpläne mit Meilensteinen,
- Ressourcen und Budget,
- Abhängigkeiten zu anderen Projekten,
- individuelle Steuerungs- und Umsetzungsstrukturen,
- Besetzung der Gremien und Teams sowie
- Initiierung der Teams in Kick-offs, Terminserien usw.

Sind die Programme und Projekte formiert, alle Inhalte und Vorgehensweisen vereinbart und die Teams zusammengesetzt, kann das operative Programm Fahrt aufnehmen.

### Projekte betreiben – immer am Ball bleiben

Bei einer Transformation ist es wichtig, immer die Portfoliosicht zu wahren und die resultierenden Prozesse sowie der Einfluss auf die Systemlandschaft im Blick zu behalten. Folgende Blickwinkel und Kernaktivitäten lassen sich unterscheiden:

- Programm- und Projektmanagement:
  - operatives Vorantreiben und Eskalation,
  - Adressieren von Missständen und Risiken,
  - Kontrolle und Steuerung mit Programmzeitplänen und definierten Meilensteinen;
- Portfoliosicht der Partikularaktivitäten:
  - Prüfung von Projekt- und Änderungsanträgen (Change Requests),
  - Hinterfragung von Abhängigkeiten, Ressourcen und Budget;
- Prozesse und IT-Architektur:
  - Qualitätssicherung der Teilergebnisse, z. B. Spezifikation und Implementierung,
  - Prüfung des Einflusses von Projekt- und Änderungsanträgen auf Prozesse und Systeme.

Erfahrungsgemäß enthalten Projektpläne nicht ausreichend Meilensteine für ein adäquates Controlling. Zentral sind die Dimensionen Realisierung, Test und Abnahme. Eine hinreichende Granularität der Meilensteinplanung für die Realisierung ist z. B. dann erreicht, wenn je 20 bis 25 Personentage der IT in der Realisierung ein IT-Artefakt als Meilenstein definiert wurde. Je Realisierungsartefakt empfehlen sich im Test noch mindestens zwei Testmeilensteine.

### Projektabhängigkeiten managen – den Gesamterfolg sichern

Im Laufe eines langen Projekts verändern sich zwangsläufig die Anforderungen und Ergebnisse einzelner Projekte, was wiederum die anderen Projekte des Transformationsportfolios beeinflussen kann. Was kann also getan werden, um den Erfolg des Gesamtportfolios zu sichern? Es empfiehlt sich, ein aktives, kontinuierliches Abhängigkeitsmanagement zu etablieren: Die Projektmanager diskutieren ihre Kernergebnisse mit den Managern angrenzender Projekte und richten ihr jeweiliges Vorgehen aufeinander aus. Wichtig sind hierbei ein umfassendes inhaltliches Verständnis sowie der regelmäßige Dialog.

Ein idealtypisches Vorgehen ist:

1. Initialworkshop zur Schaffung des Gesamtverständnisses (Abhängigkeitsmatrix Prozesse vs. Systeme),
2. vier bis sechs Wochen später Follow-up mit konkreten Abhängigkeiten und
3. alle sechs bis acht Wochen Abgleich zwischen den Programmmanagern. Auf diese Weise lassen sich Verzögerungen und Veränderungen mit Einfluss auf andere Projekte durchweg rechtzeitig adressieren und die Planung der Projekte optimal synchronisieren.

### Change Management sichern – Transformation gelingt nur im Team

Transformation heißt Veränderung. Neben dem anspruchsvollen Projektgeschäft geht es um Menschen – deren Bedürfnisse, Bedenken oder gar Sorgen müssen angemessen beachtet werden. Der Schlüssel zum Erfolg liegt dabei in der Beseitigung von Intransparenz durch Kommunikation. Gekonnt eingesetzt, schafft sie Verständnis, verbindet und gibt Sicherheit. Newsletter, »Brownbag Sessions« (Informationsveranstaltungen mit gemeinsamem Essen) oder Offsite Meetings sind nur einige der Instrumente, die im Rahmen einer erfolgreichen Kommunikation eingesetzt werden können. Es ist anzuraten, je Programm einen Change-Manager mit fundierten inhaltlichen Kenntnissen einzusetzen; eine Kommunikation an die Mitarbeiter sollte mindestens alle vier Wochen stattfinden. Vor allem beim Zusammenführen verschiedener Kulturen spielen Erwartungs-

management, kulturelle Auseinandersetzung und das Vermitteln des »Ein Team«-Gedankens eine zentrale Rolle – denn Transformation kann nur im Team gelingen.

### Adäquanz prüfen – auch Neuerfinden erlaubt

Im Zuge des Projektverlaufs werden stetig neue Erkenntnisse gewonnen. Werden diese missachtet, ist im Extremfall die gesamte Transformation zum Scheitern verurteilt. Aus diesem Grund ist es erlaubt und notwendig, in regelmäßigen Abständen Korrekturen vorzunehmen. Als nützlich erwiesen hat sich hierbei ein »Programm-Bazar«: Jeder Programmmanager wirbt für seine Projekte. Projekte, die nicht überzeugen, erhalten kein Budget. So sichert ein Review Adäquanz und Verbindlichkeit. Dies kann in Einzelfällen auch bedeuten, die Stoßrichtung anzupassen.

### Fazit

Ein Transformationsprogramm ist kein Selbstläufer. Es benötigt eine klare Zielsetzung, geeignete Verantwortlichkeiten, schlagkräftige Strukturen und stets den Blick auf das Gesamtportfolio – und zwar von Anfang an. Dabei sollte der Umfang des Projektportfolios so gering wie möglich gehalten werden, um schnelle und nachhaltige Erfolge zu sichern.

(40139)

info@platinion.de

hallinger.patrick@platinion.de

www.platinion.de