

IT FREELANCER

IT FREELANCER MAGAZIN

FÜR SELBSTÄNDIGE UND EXISTENZGRÜNDER
IN DER COMPUTERBRANCHE

Postvertriebsstück – Entgelt bezahlt ZKZ 67539 | ISSN 1614-6425 | www.it-free.info

11,50 Euro • 17,90 CHF

AUFTRÄGE | RECHT | KNOW-HOW



Honorare im Aufwind

Für Consultants mehr Geld

Rechts-Stolperfallen

Irrtümer gefährden
Profis und Einsteiger



IT-Perspektiven für Wissenswettbewerb

Projektmarkt zieht kräftig an

Jubiläums- Ausgabe



Der Wettbewerb IT Freelancer 2013 gesucht



Business Facilitation – Unternehmen zur Business Excellence begleiten

Ein Gesamtbild des Business Facilitators mit fachlichen und persönlichen Voraussetzungen hat Uwe Kiser in dieser Reihe skizziert. In diesem letzten Teil 3 stehen Anwendungsbereiche und Kundennutzen durch Business Facilitation im Fokus.

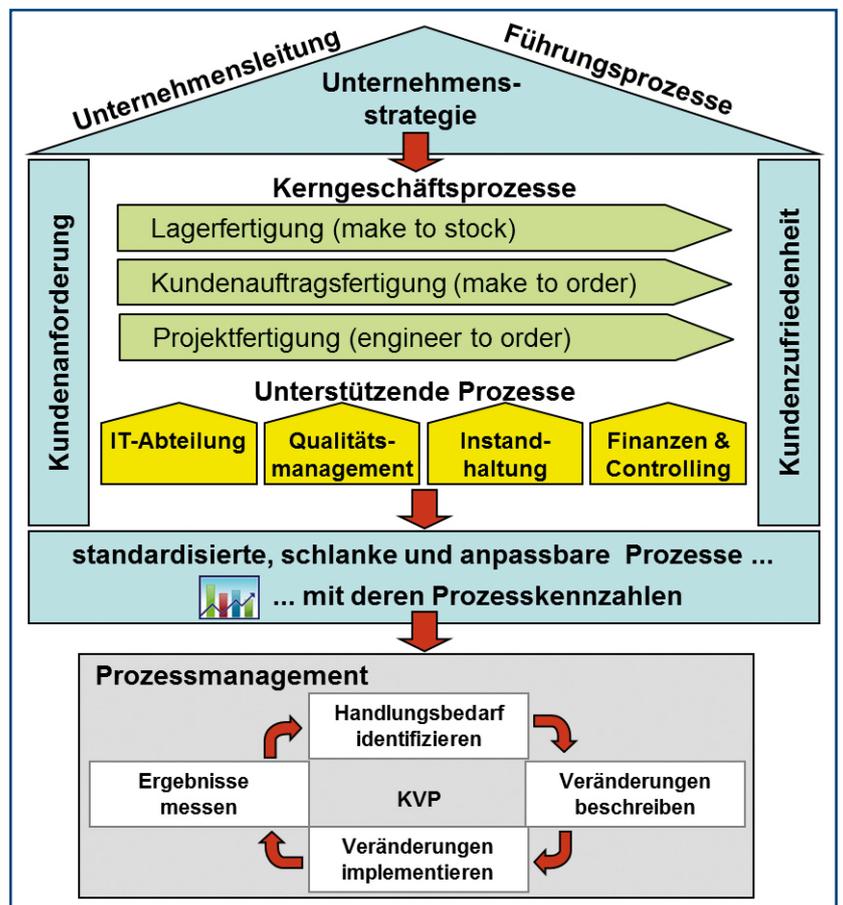


Prozessorientiertes Denken und Handeln fördern

Die organisatorische Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hängt wesentlich von den Fähigkeiten der Mitarbeiter ab, in Prozessen denken und handeln zu können. Denken in Prozessen bedeutet, übergreifende Zusammenhänge zu verstehen und die Anforderungen im Unternehmen zu beschreiben. Bisher wurde Prozess-

Uwe Kiser: „Erfahrung und Know-how im Geschäftsprozessmanagement, Kenntnisse in der Anwendung von IT-Systemen und eine wertschätzende Kommunikationskultur machen einen guten Business-Facilitator aus.“

orientierung in einzelnen Bereichen je nach Wissensstand der einzelnen Mitarbeiter mehr oder weniger gelebt. Doch Geschäftsprozesse und Informationssysteme aller intern und extern Beteiligten (Kunden, Lieferanten) sind eng miteinander verzahnt. Um organisatorische Potenziale ausschöpfen zu können, muss sich Denken in Prozessen zur Unternehmenskultur entwickeln. Dann wirken Unternehmens-, Bereichs- und Abteilungsgrenzen nicht mehr als Bruchstellen. Der Business Facilitator ermöglicht Veränderungsprozesse vor allem an den bereichsübergreifenden Schnittstellen.



Kundenbedürfnisse kennen und erfüllen

Das zentrale Ziel von Veränderungsprozessen ist, Kundenanforderungen mit Hilfe von standardisierten, schlanken und anpassbaren Geschäftsprozessen zu erfüllen und gleichzeitig die organisatorische Leistungsfähigkeit zu

steigern. Ausgehend von den strategischen Vorgaben der Unternehmensleitung werden in einem ersten Schritt die Kerngeschäftsprozesse und die zur Ausführung erforderlichen unterstützenden Prozesse festgelegt. Für eine kontinuierliche Verbesserung müssen diese gemessen und überwacht

werden. Im nächsten Schritt erfolgt die Festlegung der erforderlichen Prozesskennzahlen. Nach einer erfolgreichen Implementierung werden im dritten Schritt die gesetzten Ziele permanent überprüft und bei Bedarf verbessert. Die Grundlagen für effizientes Prozessmanagement und KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) sind somit geschaffen.

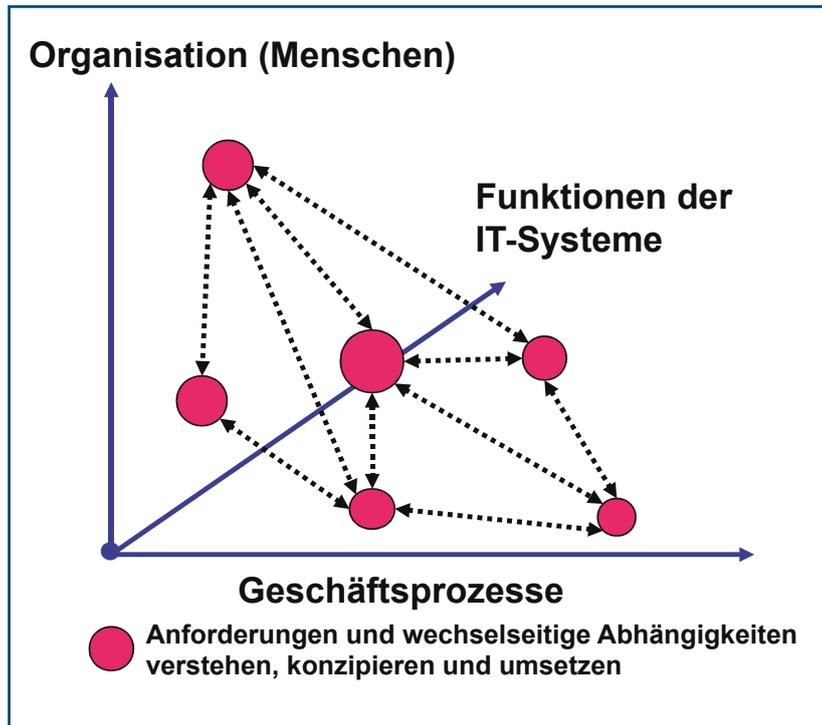
Der Business Facilitator ermöglicht die grundsätzliche Neugestaltung von Standardprozessen und deren nachhaltige Anwendung. Im Unterschied zu einem klassischen Berater präsentiert er keine vorgefertigten Lösungen, sondern befähigt Teams, Anforderungen und ihre wechselseitigen Abhängigkeiten bereichsübergreifend zu verstehen.

Anforderungen und ihre Abhängigkeiten verstehen

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Veränderungsprojekten ist ein fundiertes Verständnis der Zusammenhänge zwischen Geschäftsprozess, Organisation und Funktionsweise der eingesetzten IT-Systeme. Hier setzt der Business Facilitator an, indem er die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen (Menschen, Fähigkeiten, IT-Funktionen) erkennt und benennt. Mit dem Bewusstsein über die vorhandenen Ressourcen können Schwachpunkte identifiziert und darauf aufbauend die Anforderungen an Geschäftsprozesse, Organisation und die erforderlichen IT-Funktionen beschrieben werden.

Die richtigen Schwerpunkte in den Prozessphasen setzen

Der Erfolg von Veränderungsprojekten hängt im Wesentlichen davon ab, wie



die einzelnen Projektphasen ausgestaltet und umgesetzt werden. Nach meiner Erfahrung hat sich folgende Vorgehensweise bewährt:

Vorphase:

- Zusammenhänge und wechselseitige Abhängigkeiten verstehen
- Schwachpunkte identifizieren
- Potenziale und vorhandene Ressourcen erkennen
- Vision entwerfen

Projektphase:

- Prozesslandkarte erstellen
- Prozesskennzahlen festlegen
- Lastenheft erstellen
- Pflichtenheft erstellen
- Umsetzung
- Anwendung

Nachhaltige Anwendung:

- Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)

In der **Vorphase** wird das Fundament für den späteren Projekterfolg gelegt. Kernziel dieser Phase ist es, Zusam-

menhänge und deren wechselseitige Abhängigkeiten zu verstehen sowie die Akzeptanz aller Beteiligten zu gewinnen. Das ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen.

Werden operative Mitarbeiter bereits in dieser Phase eingebunden, werden Informationen offen und ehrlich gegeben, verbinden sich rationale Einsicht und emotionale Akzeptanz. Damit sind die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung gegeben. In der **Projektphase** werden auf Basis einer Prozesslandkarte mit den festgelegten Prozesskennzahlen die für eine Implementierung erforderlichen Lasten- und Pflichtenhefte erstellt. Ein Business Facilitator begleitet die Phasen nicht nur als Kommunikationsschiedsrichter (siehe Teil 2 des Artikels). Er ist auch Prozessexperte und spricht die Sprache der Mitarbeiter. Er unterstützt Unternehmen darin, die vorhandenen Ressourcen im

Unternehmen zu erkennen, ein Team aufzustellen sowie die Struktur für ein Veränderungsprojekt zu erarbeiten.

Eine auf zuhören und verstehen wollen ausgerichtete Kommunikationskultur entwickeln

Verhärtete Fronten und langjährig gepflegte Vorurteile zwischen Mitarbeitern und Abteilungen aufzulösen, sind die größten Herausforderungen in Veränderungsprojekten. Damit Kommunikation zwischen Menschen funktioniert, ist es wichtig, dass sie einander wirklich zuhören und verstehen wollen. Das gilt umso mehr in hochkomplexen betrieblichen Zusammenhängen. In Teil 2 des Artikels wurde bereits auf die Relevanz des Zuhörens eingegangen. Ebenso wichtig ist es darauf zu achten, dass das **Gesagte** und das **Gehörte** übereinstimmen, also dass Sender (Sprecher) und Empfänger (Zuhörer) dasselbe meinen und verstehen. Es geht darum, das **Gemeinte** hinter dem **Gesagten** zu erkennen, damit ein gemeinsames, identisches Verständnis erreicht wird. So können Verständigungsprobleme gelöst und Missverständnisse geklärt werden. Voraussetzung ist der Wille aller Beteiligten, einander wirklich zu verstehen zu wollen. Störungen und Missverständnisse entstehen immer dann, wenn das, was der Sprecher „sendet“ nicht mit dem übereinstimmt, was der Empfänger hört. Bei der Aussage „Das Programm hat einen Fehler“ zum Beispiel könnte der Empfänger aufgrund des Tonfalls und des Gesichtsausdrucks vermuten, seine Arbeit wird als nicht gut genug bewertet. Er ist enttäuscht und verärgert, weil sein Engagement der

letzten Wochen nicht gesehen wird. Eine mögliche Entgegnung wäre „Die Programmvorgaben waren nicht eindeutig. Deshalb haben wir das jetzige Ergebnis.“ Hier besteht die Gefahr, dass anstelle der Lösung des Problems (Fehler im Programm) Rechtfertigungen, Schuldzuweisungen und Vergangenheitsbewältigung in den Fokus der Diskussion geraten. Aufgabe des Business-Facilitators ist es, solche Missverständnisse mittels der in Teil 2 des Artikels angesprochenen Facetten des aktiven Zuhörens aufzudecken, zu klären und damit sowohl die Lösung des Problems zu beschleunigen als auch ein konstruktives Miteinander der Beteiligten zu fördern.

Hoher Kundennutzen durch den Einsatz eines Business Facilitators

Wenn Unternehmen bei der Einführung von Veränderungsprozessen auf einen erfahrenen Business Facilitator setzen, dann profitieren sie doppelt: Sie steigern den Kundennutzen und schaffen zusätzlich intern nachhaltige Strukturen und eine kooperative Unternehmenskultur. Die Vorteile sind vor allem:

- ✓ Termintreue, Lieferfähigkeit und Servicequalität für Kunden verbessert
- ✓ Bestände reduziert, nachhaltig kontrolliert und flexibel am Bedarf angepasst
- ✓ Geschäftsprozesse und IT-Anwendungen vereinfacht und standardisiert
- ✓ Bereichs- und unternehmensübergreifende Lösungen erarbeitet und umgesetzt
- ✓ Abteilungs- und hierarchieüber-

greifende Zusammenarbeit und Kommunikation gefördert

- ✓ Vorhandene Ressourcen aufgezeigt und nutzbar gemacht
- ✓ Problemlösungsfähigkeit und Kernkompetenzen der Mitarbeiter erweitert
- ✓ Mitarbeiter aus Fachbereichen und IT-Abteilung auf neue Aufgaben vorbereitet

Fazit

„Können Sie mir sagen wo ich hin will?“ hat Karl Valentin in der Münchner Innenstadt Passanten mal gefragt. Die gleiche Frage stellen sich Mitarbeiter, wenn Veränderungsprozesse beschlossen und vorgefertigte Lösungen aufgesetzt werden. Ein Business Facilitator begleitet Unternehmen und ihre Mitarbeiter darin, Fragen wie „Wo wollen wir hin?“ und „Wie können wir die gesetzten Ziele in der operativen Umsetzung erreichen?“ zu beantworten. Dabei achtet er darauf, dass die beteiligten Mitarbeiter über alle Hierarchieebenen hinweg in den Findungs- und Umsetzungsprozess eingebunden werden. Mit seiner Erfahrung und seinem inhaltlichen Know-how nimmt er Menschen von Anfang an mit. In der Rolle des Ermöglichers vermittelt er zwischen Unternehmensbereichen, Führungskräften und Mitarbeitern. Dadurch können auch große Veränderungsprojekte mit den vorhandenen Ressourcen bei verhältnismäßig geringem externem Aufwand umgesetzt werden. Lösungskompetenz und ein bereichsübergreifendes Miteinander wird gefördert. Die Grundlage für eine nachhaltige Anwendung der gewünschten Veränderungen ist geschaffen.

Link

www.kiser.de