

[Home](#) » [CIO](#)



ITSM: Soziale Kompetenz komplettiert technisches Know-how Veränderungsmanagement im Rahmen technisch geprägter Projekte

Bei erforderlichen Veränderungsprozessen in Unternehmen wird der Schwerpunkt meist zuerst auf die klassischen harten Faktoren wie Strukturen, Prozesse oder Steuermechanismen gelegt. Die Boston

Consulting Group hingegen ist in einer Studie zu einem anderen Schluß gekommen: »Erfolgskritisch sind vielmehr die vermeintlich weichen Aspekte der Organisation: Führung und Mitarbeiter, Kooperation und Veränderungskompetenz.« Das sieht man in vielen Un-ternehmen und Beratungsfirmen zunehmend genauso. [mehr...](#)

[Home](#) » [CIO](#) » [IT-Strategie](#)

27.04.2010



ITSM: Soziale Kompetenz komplettiert technisches Know-how

Veränderungsmanagement im Rahmen technisch geprägter Projekte

von *Lars Bube, Soeren Mews**

Bei erforderlichen Veränderungsprozessen in Unternehmen wird der Schwerpunkt meist zuerst auf die klassischen harten Faktoren wie Strukturen, Prozesse oder Steuermechanismen gelegt. Die Boston Consulting Group hingegen ist in einer Studie zu einem anderen Schluß gekommen: »Erfolgskritisch sind vielmehr die vermeintlich weichen Aspekte der Organisation: Führung und Mitarbeiter, Kooperation und Veränderungskompetenz.« Das sieht man in vielen Un-ternehmen und Beratungsfirmen zunehmend genauso.

Da hinter den organisatorischen Veränderungen in Unternehmen meist auch komplexe technische Probleme stecken, sind auch technisch orientierte Planungs- und Beratungsfirmen in die Prozesse involviert. Auf der einen Seite sind reine Planungs- / Ingenieurbüros am Markt tätig, die sich sehr technisch mit den an sie gestellten Aufgaben auseinandersetzen. Andererseits häufen sich die Aufträge, in denen es wiederum rein technisch um Unterstützung bei der Entwicklung neuer Produkte, sowie bei der Neuaufstellung der Produktionsbasis geht. Diese Aufträge gehen ebenfalls an technisch geprägte Beratungsunternehmen mit sehr viel Know-how in Innovation und mit neusten Technologiekenntnissen.

Zum Teil entwickeln sich diese Kompetenzen aus dem Ingenieurbürobereich, um hier neue Geschäftsfelder erschließen zu können.



Soeren Mews, Geschäftsführer der Double Skill, Business Concepts & Solutions GmbH.

Die Triebkraft für solche Projekte entstammt auf Auftraggeberseite vorrangig aus der Situation, dass bei ihm Ressourcenengpässe bestehen, durch Personalstrukturierungsmaßnahmen Leistungsträger abgewandert sind oder dadurch, dass in großen und komplexen Auftraggeberstrukturen neue Anforderungen in Bezug auf die Marktaufstellung auftreten.

Beispiele hierfür sind:

- Homogenisierung des Produktportfolios
- Zusammenführung unterschiedlicher IT-Systeme
- Aufbau neuer und schlankerere Produktionsstrukturen

« zurück | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | weiter »

1. Seite: Veränderungsmanagement im Rahmen technisch geprägter Projekte

2. Seite: Das Dilemma der externen Berater

3. Seite: Lösungsansätze unter Einbeziehung sozialer Aspekte

4. Seite: Teamentwicklung als wichtigste Schlüsselkompetenz

5. Seite: Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte

[Home](#) » [CIO](#) » [IT-Strategie](#)

27.04.2010



ITSM: Soziale Kompetenz komplettiert technisches Know-how **Veränderungsmanagement im Rahmen technisch geprägter Projekte**

von *Lars Bube, Soeren Mews**

(Fortsetzung des Artikels von [Seite 1](#))

DAS DILEMMA DER EXTERNEN BERATER

Die Situation oder sagen wir besser das Dilemma, in welches nun die extern eingekauften, technisch geprägten Berater hineingeraten, lässt sich wie folgt beschreiben:

- Der Auftrag wird aus Managementsicht auf Grund fehlender interner Ressourcen erteilt. Bei tieferer Analyse handelt es sich hier aber sehr oft um einen Fehlschluss, denn es bestehen vielmehr Defizite im Arbeits- und Prozessablauf oder auf der Kommunikationsebene.
- Da die Mitarbeiter beim Auftraggeber teilweise seit vielen Jahren beschäftigt sind, kennen sie sowohl die Produkte, als auch die Strukturen sehr genau. Trotzdem treten diese Mitarbeiter nicht aktiv in den Vordergrund und stellen sich auch nicht den Anforderungen, die aktuell und sehr zeitnah im Zusammenhang mit den vorgesehenen Produkt- und Produktionsbasisveränderungen verbunden sind.
- Einem extern beauftragten, technisch geprägten Berater gelingt es nicht oder nur mit sehr viel Aufwand, das im Auftraggeberunternehmen vorhandene, möglicherweise verborgene Detailwissen für seine Zwecke zu aktivieren.
- Da schlußfolgernd auf Grund der bisherigen Arbeiten im Kerngeschäft das technische Fachwissen vorrangig auf Seiten der technischen Mitarbeiter des Auftraggebers vertreten ist, wird in sehr vielen Fällen zwar eine technische Supportleistung durch einen externen Berater beauftragt, aber im Kern überhaupt nicht benötigt.

Bei einem IT- oder Kommunikationsunternehmen umfasst dieses Fachwissen zum Beispiel:

- Tiefgründige Protokollkenntnisse
- Systemarchitekturkenntnisse
- Detailkenntnisse in Netz- und Schaltungstopologien

« [zurück](#) | [1](#) | [2](#) | [3](#) | [4](#) | [5](#) | [weiter](#) »

1. Seite: [Veränderungsmanagement im Rahmen technisch geprägter Projekte](#)

2. Seite: [Das Dilemma der externen Berater](#)

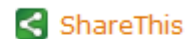
3. Seite: [Lösungsansätze unter Einbeziehung sozialer Aspekte](#)

4. Seite: [Teamentwicklung als wichtigste Schlüsselkompetenz](#)

5. Seite: [Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte](#)

[Home](#) » [CIO](#) » [IT-Strategie](#)

27.04.2010



ITSM: Soziale Kompetenz komplettiert technisches Know-how **Veränderungsmanagement im Rahmen technisch geprägter Projekte**

von *Lars Bube, Soeren Mews**

(Fortsetzung des Artikels von [Seite 2](#))

LÖSUNGSANSÄTZE UNTER EINBEZIEHUNG SOZIALER ASPEKTE

Ein Projekt, das auf den ersten Blick vor allem eine technische Aufgabenstellung ist, beinhaltet bei genauerer Sicht also zahlreiche soziale Facetten. Wie kann und sollte man dieses Dilemma lösen?



Ohne die beteiligten Menschen mitzunehmen, kann kein Projekt erfolgreich laufen. (Bild: 12foto, Fotolia.com)

- Der externe Berater muss neben seiner technischen Expertise ein hohes Maß an sozialer Kompetenz besitzen, die er ausgehend von seinem »technischen« Auftrag in Form von Veränderungskompetenz zur Lösung der Gesamtaufgabe einsetzen kann.
- Dazu gehört die Beherrschung von Coaching- und Kommunikationstechniken sowie Methoden, die den externen Berater dazu befähigen, eine professionelle Kommunikationsebene zwischen allen beteiligten internen Mitarbeitern zu schaffen. Das betrifft strukturübergreifende Kommunikationsrunden, die entsprechend von Festlegungen in Vision, Mission und Unternehmenskultur ab sofort etabliert werden müssen.
- Der Berater muss festen Prinzipien folgen, wie z.B. die Vermittlung von Wertschätzung, die Haltung von Neutralität gegenüber allen Unternehmensbeteiligten, die Aktivierung von Ressourcen des Systems und die Förderung der Selbstorganisationsfähigkeiten sowie die Zukunfts- und Zielorientierung bei der Lösungssuche.

Alle hier aufgeführten Punkte resultieren aus praktischen Erfahrungen verschiedener Projekte, die in den letzten fünf Jahren realisiert worden sind. Als Beispiel führt der Autor dieses Beitrages aus eigenem Erleben den Aufbau und die Operationalisierung des Betriebszentrums bei einem namhaften Technologieunternehmen an. Die Aufgabenstellung umfasste die Einführung von ITSM-Prozessen, die Homogenisierung der OSS Toolplattform, der Aufbau eines Regelreportings sowie die Teamentwicklung. Als besondere Herausforderung galt, dass kein vergleichbares Referenzprojekt vorhanden war und das Projekt außerdem unter einem ganz besonderen massiven politischen und zeitlichen Druck stand.

[« zurück | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | weiter »](#)

- 1. Seite:** [Veränderungsmanagement im Rahmen technisch geprägter Projekte](#)
- 2. Seite:** [Das Dilemma der externen Berater](#)
- 3. Seite:** [Lösungsansätze unter Einbeziehung sozialer Aspekte](#)
- 4. Seite:** [Teamentwicklung als wichtigste Schlüsselkompetenz](#)
- 5. Seite:** [Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte](#)

[Home](#) » [CIO](#) » [IT-Strategie](#)

27.04.2010



ITSM: Soziale Kompetenz komplettiert technisches Know-how Veränderungsmanagement im Rahmen technisch geprägter Projekte

von *Lars Bube, Soeren Mews**

(Fortsetzung des Artikels von [Seite 3](#))

TEAMENTWICKLUNG ALS WICHTIGSTE SCHLÜSSELKOMPETENZ

Die Bilanz nach Projektrealisierung erbrachte folgendes überraschendes Ergebnis: Unter den insgesamt sieben angeführten Schlüsselkomponenten für den Projekterfolg waren bei der Teamentwicklung (100%) und Effizienzsteigerung (80%) überwiegend soziale Faktoren für den Erfolg ausschlaggebend waren. Bei vier Komponenten (Prozesse, Budget, Zeit und Veränderungspotential) war die soziale Kompetenz immerhin noch mit 50 bzw. 55% beteiligt. Lediglich bei der IT ist allein die Technik (100%) der entscheidende Faktor gewesen. (siehe Grafik:)



Projekt 1

Situation vor Double Skill:	Double Kompetenz		Situation nach Double Skill:
	Fachlich	Sozial	
▪ Teamspirit		100 %	▪ Etablierte Kommunikation „auf Ballhöhe“
▪ Effizienz		80 %	▪ Mit vorhandenen Ressourcen „max. speed“
▪ IT		100 %	▪ E2E Funktionalität
▪ Prozesse		80 %	▪ Kernprozesse etabliert
▪ Budget		50 %	▪ „in budget“ realisiert
▪ Zeit		55 %	▪ „in time“ fertiggestellt
▪ Veränderungspotent		55 %	▪ Potential: 50%; => 100% umgesetzt

...more than words

Das anonymisierte Fallbeispiel zeigt: Soziale Kompetenz sind der Schlüssel zum Erfolg. (Grafik: Double Skill)

Welche Schlussfolgerungen ergeben sich?

NUR SOLCHE BERATUNGSFIRMEN WERDEN IN ZUKUNFT ERFOLG HABEN, DIE »DOPPELTE KOMPETENZ« BESITZEN: SOWOHL TECHNISCH, ALS AUCH SOZIAL IN FORM VON VERÄNDERUNGSKOMPETENZ.

Als vermeintliche Reaktion auf diese »Markterfordernisse« sind im Beratungssektor neben reinen Ingenieurbüros die ausgelagerten, aber eigenständig agierenden Managementberatungsfirmen entstanden. Beide Firmengruppen führen dann zunehmend ein Eigenleben, auch wenn diese innerhalb großer Konzerne im Rahmen des Aktiengesetzes verbundene Unternehmen sind. Daher bringt die Trennung zwischen technischer und unternehmensstruktureller Beratung in diesem Fall keine Vorteile, sondern blockiert sogar von beiden Seiten die gewünschte Erhöhung der Veränderungskompetenz bei den eingesetzten Beratern.

Es gibt aber bereits eine ganze Reihe Unternehmensberatungen, deren Ansatzpunkt darin besteht, das Veränderungsmanagement nicht neben der technischen Kompetenz aufzubauen, sondern beide Beratungsfelder als neuen integralen Bestandteil innerhalb des Unternehmens zu platzieren. Sie definieren Projekte in erster Linie als Beziehungen zwischen Menschen. Sie wollen von vornherein ausschließen, dass durch fehlende soziale Kompetenz Fehlentwicklungen entstehen können, die durch reine Projektmanagement Methoden nicht mehr zu reparieren sind.

[« zurück](#) | [1](#) | [2](#) | [3](#) | [4](#) | [5](#) | [weiter »](#)

- 1. Seite:** [Veränderungsmanagement im Rahmen technisch geprägter Projekte](#)
- 2. Seite:** [Das Dilemma der externen Berater](#)
- 3. Seite:** [Lösungsansätze unter Einbeziehung sozialer Aspekte](#)
- 4. Seite:** [Teamentwicklung als wichtigste Schlüsselkompetenz](#)
- 5. Seite:** [Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte](#)

[Home](#) » [CIO](#) » [IT-Strategie](#)

27.04.2010



ITSM: Soziale Kompetenz komplettiert technisches Know-how Veränderungsmanagement im Rahmen technisch geprägter Projekte

von *Lars Bube, Soeren Mews**

(Fortsetzung des Artikels von [Seite 4](#))

VORAUSSETZUNGEN FÜR ERFOLGREICHE PROJEKTE

Um solche Projekte in ihrer Einheit von technischer und sozialer Kompetenz zu stemmen, bedarf es also eines ganzen Bündels von Voraussetzungen: Mitarbeiter mit einem breiten Kompetenzspektrum und hohem fachlichen Know-how, dualer Fachkompetenz in Form auch von sozialer Kompetenz sowie ausgezeichneten Expertisen ebenso in betriebswirtschaftlicher Hinsicht.

Wo können solche Beratungsleistungen angesiedelt sein?

- Auf der Führungsebene. D.h. bei der Formulierung von Führungsgrundsätzen, Strategieentwicklungen, Veränderungen im Portfolio oder der Unternehmenskultur.
- Bei strukturellen Problemen wie der Einführung neuer Unternehmensstrukturen (Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation) oder der Einbindung des Leistungsprinzips. Wie können die Mitarbeiter stärker zur Mitarbeit aktiviert werden?
- Auf der Team- oder Abteilungsebene, z.B. im Rahmen von Teamcoachings bzw. Teamentwicklungen. Ziel ist hier, die Arbeitsfähigkeit eines Teams zu erhalten oder zurückzugewinnen. Themen im Teamcoaching sind Beziehungsmuster und Wertekonflikte, die zu unerwünschten Reibungsverlusten im Team führen, aber auch die Klärung von Zielen, Rollenverteilungen, Aufgaben und Arbeitsabläufe innerhalb eines Teams oder zwischen einzelnen Teammitgliedern und anderen Unternehmensbereichen
- Bei der Begleitung von Führungskräften im Rahmen von Personalentwicklung: z.B. Coaching von Fachkräften, die auf eine Leitungstätigkeit vorbereitet werden sollen

Authentizität ist hier ein weiteres wichtiges Prinzip der Vorgehensweise. D.h. nicht bei jedem Unternehmen soll und kann jede Ebene bedient werden. Wie weit man mit solchen Beratungsdienstleistungen in die Spitze eines Unternehmens vorstoßen kann, hängt vor allem von folgenden Faktoren ab: Unternehmensgröße, Branche (z.B. ob es sich um ein Unternehmen des öffentlichen Sektors handelt) und schließlich der eigenen Entscheidung des Beraters, der richtige Partner für das Unternehmen in Bezug auf die Veränderungsvorhaben zu sein.

*Soeren Mews ist Wirtschaftsinformatiker und staatl. geprüfter Betriebswirt. Vor der Gründung der **Double Skill Business Concepts & Solutions GmbH**, übte er jahrelang leitende Tätigkeiten als Produktmanager bei namhaften Kunden und Manager für Marketing und Vertrieb aus.

[« zurück | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | weiter »](#)

- 1. Seite:** [Veränderungsmanagement im Rahmen technisch geprägter Projekte](#)
- 2. Seite:** [Das Dilemma der externen Berater](#)
- 3. Seite:** [Lösungsansätze unter Einbeziehung sozialer Aspekte](#)
- 4. Seite:** [Teamentwicklung als wichtigste Schlüsselkompetenz](#)
- 5. Seite:** [Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte](#)