

KNOWLEDGE-PROVIDING VERSUS STAFF AUGMENTATION

Neue Wege zur Beseitigung von Experten-Engpässen

Knowledgepaper 1/2012

KURZFASSUNG

Innovation und schnelle Reaktion auf neue Marktbedürfnisse sind die wohl am meisten fallenden Schlagwörter in der heutigen Debatte um den Erhalt der Wettbewerbs- und langfristigen Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Dem steht zeitgleich aber ein in vielen Nischen (auch in der Informatik) evidenter Fachkräfte- und Expertenmangel entgegen, der kommerziell vor allem durch Beratungsunternehmen, Near- und Offshore-Anbieter und Personalverleiher, im weiteren Horizont durch Experten- und Freelancerportale genutzt wird.

Der Ansatz der hier gefahren wird, nennt sich Staff-Augmentation. Wissensträger werden für die Lösung spezifischer Problemstellungen und Fachaufgaben angeheuert, ein brennendes Problem kann über das Bereitstellen von Köpfen gelöst werden.

Was aber, wenn der bereitgestellte Kopf nicht erwartungsgerecht liefern konnte, das eingereichte Profil nicht den abgegebenen Versprechungen entsprochen hat oder der bereitgestellte Experte nach Vollendung seiner Projekte ohne entsprechenden Knowhow-Transfer das Unternehmen verlässt?

Der im Unternehmen zuvor verspürte Entlastungsdruck wird durch langfristige Abhängigkeit ersetzt. Was hat sich geändert: Man ist einen Schritt weitergekommen, die Kompetenzen bleiben trotz allem außerhalb des Unternehmens und die Wettbewerbsfähigkeit selbst ist auf ein Neues in Gefahr!

Als Alternativ-Option steht dem nun das Geschäftsmodell des Knowledge-Providing entgegen. In diesem Modell wird das für bestimmte Problemstellungen notwendige Knowhow in Form von Vorgehensmodellen, Projektbibliotheken, collaborativen Technologien und personengebundenen Support zur Sicherung des Knowhows direkt beim Auftraggeber eingesetzt, um kurzfristigen Engpässen entgegenzuwirken, den Recherche-Aufwand niedrigzuhalten und Enttäuschungen aufgrund geschönter Personalprofile vorzubeugen.

Denn, und das ist die Conclusio dieses Papers:

Auch wenn eine Problemstellung immer individuell für das jeweilige Unternehmen gelöst sein will, bedeutet dies nicht, dass innerhalb der Problemlösung das Rad immer neu erfunden werden muss.

FACHKRÄFTEMANGEL VERSUS STAFF AUGMEN- TATION

Das Bereitstellen von Wis-
sensträgern lindert vielleicht
den kurzfristigen Schmerz—
aber bringt es eine
nachhaltige Heilung?

Wer heute als Unternehmer und Entscheidungsträger überleben will ist immer wieder mit der Situation des kurzfristigen Engpasses an Wissensträgern zur Lösung spezifischer Problemstellungen konfrontiert. Ob dies nun die Lösung spezifisch technischer oder prozessualer Themen ist, ob nun Strategien und Konzepte erarbeitet werden müssen, oder spezifische Aktivitäten an unternehmenskritischen Systemen benötigt werden: mehr und mehr ist man gezwungen auf „externe“ Ressourcen, Expertenportale, Beratungsunternehmen, Personal-Verleih-Mechanismen oder Near – und Offshoring-Ressourcen zurückzugreifen.

Unter dem Stichwort der „Staff Augmentation — temporärer Verstärkung des Personalbestandes“ werden der auf den Entscheidungsträgern lastende Umsetzungsdruck, der Knowhow-Mangel und die Erfordernisse leichter skalierbarer und kontrollierbarer Personalkosten bedient.

In der Tat sind diese Optionen verlockend, werden doch kurzfristig exakt die oben genannten Anforderungen erfüllt. Gäbe es im Einzelfall nicht die Erfahrung, dass nach beanspruchter Staff Augmentation nebst nicht erfüllten Erwartungen die nun einmal angegangene Problemstellung immer wieder aufs neue auftaucht und man aufgrund der miterworbenen Abhängigkeit man nun am Tropf des externen Dienstleisters hängt.

“Es ist der kurzfristige Schmerz, der zum Berater, Recruiter und Staff-Provider lenkt. Es ist der Wunsch auf ein schmerzfreies Arbeiten, der zum Knowledge-Providing führt”

GLANZ UND KEHRSEITE DER STAFF AUGMENTA- TION

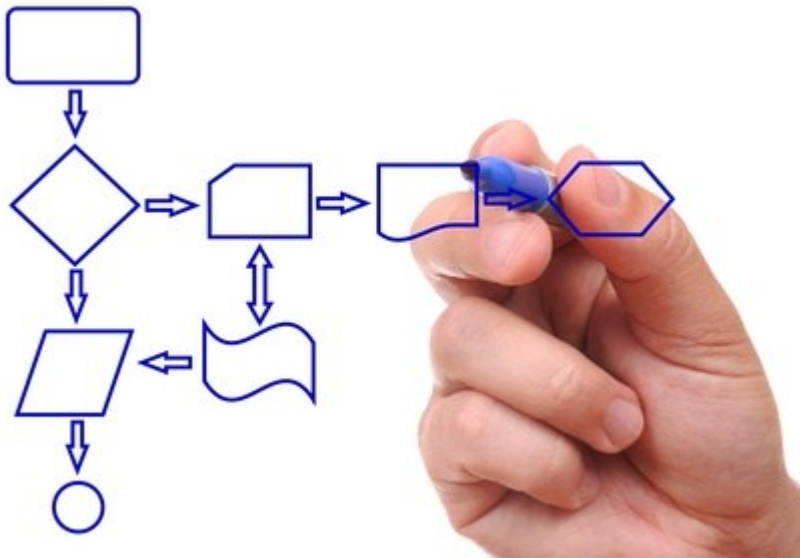
Nicht jedes Profil ist gleich-
zeitig der Nachweis von
Kompetenz. Im Optimalfall
müsste man vor Start eines
Projektes schon die Projekt-
dokumentationen eines Wis-
sensträgers kennen.

Der Grund, warum man auf externe Wissensträger zugreift ist wahrscheinlich für jeden Leser dieses Papers klar. Für erfolgskritische Aufgaben mit oft scheinbar einmaligem Charakter wird auf Basis von Profilverechnungen, persönlichem Netzwerk oder mit Zugriff auf externe Personalbereitsteller ein Wissensträger mit ausreichender Erfahrung engagiert.

Was unter Zeitdruck geprüft werden kann sind die Kosten des Wissensträgers, das Profil das eingereicht wurde, eventuell die eine oder andere Referenz. Im Spezialfall kann in der Not noch der eingesetzte Contractor oder Berater durch einen anderen ersetzt werden. Die absolute Sicherheit des Gelingens aber ist nie gegeben.

Was aber praktisch erwiesen ist: ein Wissensträger selbst wird aufgrund des nachvollziehbaren Selbsterhaltungstriebes sein eigenes erworbenes Wissen und Knowhow in den seltensten Fällen vollumfänglich an seinen Auftraggeber weitergeben .

Das bedeutet, dass scheinbar zugekauftes wettbewerbskritisches Wissen dem Unternehmen nur temporär zur Verfügung steht, aber nie wirklich an die internen Schlüsselkräfte übergeben wird.



Arbeits-Muster wiederholen sich immer wieder—Was ist also relevant — Das Muster oder der Anwender des Musters?

Knowhow-Ausbau und das Füllen von Knowhow-Lücken folgt nicht nur dem Erwerb des Wissens zum „Was ist zu tun“, sondern auch der Frage „Wie wurde es getan, was kann ich tun, um dieses „Wie“ in einem Folgefall selbst anzupassen oder kostengünstiger noch einmal anzuwenden?“. Dieser Logik folgen alle Wissensträger, Berater und Kompetenzträger. Auf ein Gesamtunternehmen ausgedehnt müsste dies bedeuten, dass exakt diese Wissenskomponenten gesichert werden sollten, um externen und damit kostenintensiven Abhängigkeiten zuvorzukommen.

Der alltägliche Umsetzungs- und Arbeitsdruck lässt dies aber oft nicht zu. Nicht umsonst gibt es deswegen den „War of Talents“, um sich für die erfolgskritischen Zwecke die notwendigen Köpfe zu sichern.

Was aber, wenn eine zentrale Instanz nichts anderes macht, als bewährte Arbeitsmuster, Projektdokumentationen und Zusatzdienstleistungen so anzuliefern, und damit die aufgrund des Zeitdrucks entstandene Dokumentationslücke geschlossen werden kann?

Was, wenn diese Instanz sich darauf spezialisiert, die Ergebnisse dieser Grundlagenforschung für seine Abnehmer auf Dauer zu aktualisieren, den Marktgegebenheiten anzupassen und damit die Lücke für jene zu füllen, welche nicht in eine dauerhafte externe Personalabhängigkeit geraten wollen?

Was, wenn diese zentrale Instanz nicht nur Wissen liefert, sondern die Projekt-Funktionalität, welche es ermöglicht, das angelieferte Wissen sofort für Projektzwecke einsetzen zu können.

Es ist nutzlos Expertenwissen unter Verschluss zu halten— Die Erneuerungsrate an Wissen ist inzwischen so hoch, dass die Herausforderung im Aktuell halten dieses Wissens liegt!

IST CONSULTING EINZIG-ARTIG ODER FOLGT AUCH HIER ALLES DEM PRINZIP DER SICH WIEDERHOLENDEN MUSTER?

Dem Grundprinzip der kommerziellen Beratung folgend sollten sich immer wieder wiederholende Aufgabenstellungen intern standardisiert, qualitätsgesichert und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit dokumentiert und im Einsatzfall replizierbar gehalten werden.

Dieses Grundverständnis resultiert im statischen Verständnis zum erarbeiteten Knowhow.

Was aber feststellbar ist: Arbeitsmuster ändern sich langsamer und auf evolutionärer Basis.

Die fachlichen und technischen Details entwickeln sich schneller und finden oft mit Verzögerungseffekten den Weg zum Endkunden.

Was nun, wenn auf Basis einer direkten und aktuellen Wissensbereitstellung beide Aspekte durch einen zentralen Wissensbereitsteller geliefert werden?

Projekte könnten schneller umgesetzt werden, der Wissenstransfer wäre nachhaltiger und die Einzigartigkeit der Lösung wäre durch ein „Anpassen“ ebenfalls gewährleistet.

ANWENDUNGSFALL PROJEKTMANAGEMENT - KONVENTIONELL VERSUS KNOWLEDGEPROVIDING- MODUS

Hätte man vor dem Start eines Organisations-, Business Process-Reengineering – oder IT-Projektes alle möglichen Inhalte pro Projektphase schon vorbereitet und müsste nur mehr – vielleicht mit reduziertem externem Aufwand – diese Ergebnisse auf die eigenen betrieblichen Realitäten anpassen, wie würde dies die Projektzeitleiste verändern?

Projektvorgehen als „Muster“

Projekte – egal in welchem Fachbereich auch immer – folgen einem Grundmuster. Sie haben einen definierten Start, ein Ziel und damit ein terminliches Ende. Und sie folgen dem Kontrollprinzip: Einhaltung des Zeit-Qualitäts-Kostengleichgewichtes.

In all diesen Projekten müssen Grundanforderungen definiert werden, Arbeitspakete werden geplant, Ergebnisse und laufende Veränderungen werden nachverfolgt und die Ergebniskontrolle muss gewährleistet sein.

In den meisten Anlässen eines

Projekt es wird also das Rad nie gänzlich neu erfunden. Vielmehr wird man am Beginn des Projektes auf bereits vorhandenen Erfahrungen aufbauen.

Was, wenn nun statt eines weissen Blatts Papiers, die Projektschritte und Vorkenntnisse funktionell schon für das Projekt zur Verfügung ständen ?



Inspirations- und Kontrollquelle — Ergebnis-Bibliotheken

Will man Vorhaben mit Engpass- und Projektcharakter erfolgreich umsetzen, so wird man nicht umhin kommen Qualität—Arbeitsfortschritt und einhergehende Risiken permanent zu kontrollieren. Im „Staff augmented Mode“ bedeutet dies Kontrolle der Wissensträger, weil einem aufgrund von Dokumentations- und Zeitdefizit die Möglichkeit verwehrt

ist, mit dem Knowhowträger auf derselben Erkenntnis-Ebene entgegenzutreten.

Was aber, wenn man die Arbeits- und Kontrollgrundlage schon thematisch als Bibliothek zur Verfügung hätte?



Erfolgsgarant — Support

Der Faktor, welcher klar für die Staff-Augmentation spricht, ist die Tatsache, dass das Vorhandensein von exemplarischen Resultaten noch lange nicht bedeutet, dass man deren Inhalte und Zustandekommen nachvollziehen kann.

Dem kann aber durch entsprechende Instruktion seitens des Providers und durch gezielte Aufteilung von Arbeitspaketen zwischen Providern und internen Schlüsselkräften, durch fokussierte Projektbegleitung und durch Betreuung vor Ort entgegengewirkt werden.

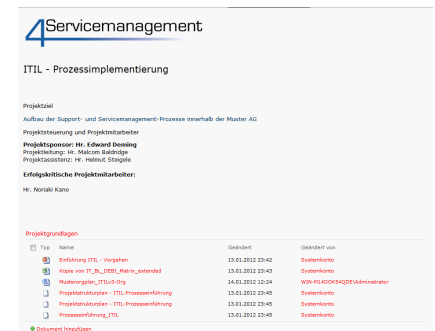
Die Schlussfolgerung dazu ist einfach: Kombiniert man die Expertise des Verfassers mit den Sicherheits- und Aktualisierungselementen der Knowhowbereitstellung, verbleibt das wettbewerbskritische Knowhow am Ende des Projektes im Unternehmen, die Abhängigkeiten nach aussen sind reduziert

Knowledge-Providing—ein neues Geschäftsfeld?

Im Grunde ist dieses Geschäftsmodell genauso alt wie das des Beratungsgeschäftes selbst. Nur nutzen und nutzten Berater, Experten und Entscheider dieses Instrument zumeist für sich selbst denn für die gesamte Organisation.

Sogar bei Grossorganisationen gibt es diese Instrumente in Form von Knowhow-Datenbanken, grob strukturierten Bibliotheken und als sogenannte Knowledgebases.

Was wirklich neu ist, sind die heutigen Möglichkeiten der Zusammenarbeit via Internet, der Einsatz von Versionierungs-, Projekt- und Dokumentenmanagement-Funktionalitäten, welche nun den Schritt vom vormaligen "Nachlesen und Recherchieren" zum aktiven Arbeiten und Operationalisieren ermöglichen.



“Der Zukauf von Knowhow-Trägern steigert kaum die eigene Kompetenz — der Erwerb von Steuerungs- und Kontrollgrundlagen schon!”

Nutzenpotentiale des Knowledge-Providing

Das Bereitstellen von vorstrukturierten und im Projektablauf funktionell unterstützter Ergebniskomponenten für die Umsetzung ansonsten rein Beratungs- und zeitgetriebener Aktivitäten hat für Organisationen folgende Nutzaspekte:

- Verringerte Kosten für externen Personalaufwand
- Verringerter Aufwand für die Ergebniskontrolle
- Verringerte Reisekosten und Spesen
- Nachhaltigkeit im Wissenserhalt bei Nutzung als externen Wissens-Thesaurus



Anwendungsbeispiele

Im Knowledgeproviding konzentriert man sich auf die Faktoren „wiederholendes Arbeitsmuster — strukturierte und replizierbare Endergebnisse. Anlassfälle dazu wären:

- Technologie-Beschaffungsprojekte
- Strategie und Governance
- Erarbeitung und Etablierung von Servicekatalogen und Architektur und Organisationsgrundlagen
- Prozessdokumentationen und Prozess-Redesign
- QM-Projekte
- Implementierung von Management-Systemen

Cascade IT

CascadeIT liefert als Knowledge-Provider und Beratungsunternehmen im deutschsprachigen Raum folgendes Knowhow:

- Strategie-Umsetzung
- Unternehmensarchitekturen und Umsetzungs-Richtlinien
- IT-Servicemanagement
- Technologie- und Ressourcenbeschaffung
- Sourcing

Autor: Dr. Helmut Steigele

Knowledge-Papers

Die Knowledge-Papers von Cascade IT dienen dem Leser dazu, sich zu Themenstellungen aus dem Business- und IT-Consulting einen ersten grundlegenden Überblick zu schaffen.

Bei jedem dieser Papers (Erscheinungszyklus pro Quartal) werden neu postulierte Beratungs-, Technologie oder Prozessthemen auf Ursache, Wirkung und angezeigte Umsetzungsmethoden analysiert und damit so weit aufbereitet, dass erkannt werden kann, ob die jeweilige Themenstellung für den betrieblichen Einsatz von Relevanz ist oder nicht.

Cascade IT (der Name leitet sich vom Weiterfließen oder Weiterreichen ab) liefert seit Beginn des Jahres 2000 regelmäßig derlei Entscheidungsgrundlagen an interne Beratungseinheiten im deutschsprachigen Raum.

CascadeIT

Winkel 6

CH-8192 Glattfelden

Telefon: +41 44 300 68 90

E-Mail: info@cascadeit.ch

www.cascadeit.ch

www.4whatitis.ch

Homepage Servicekatalog Servicedesk Implementierung Asset Discovery Softwareverteilung ITIL - Prozessimplementierung Projekte generisch

Websites
Servicekatalog
ITIL - Prozessimplementierung
Servicedesk Implementierung
Asset Discovery
Softwareverteilung
Serviceebauung und Architektur
Serviceplan Tool

Bibliotheken
Service-Strategie
Service-Architektur und Design
Service-Transition
Service-Operations
Service-Improvement

Listen
Kalender
Aufgaben

Diskussionen
Teamdiskussion

Papierkorb
Gesamter Websteinhalt
Websteinhalt

4 Servicemanagement

Workspace 4 Servicemanagement

Ihr Weg zum persönlichen Projektworkspace:

- Als Grundlagen-Template wird die Vorlage **Projekte-generisch** eingesetzt
- Im Rahmen des ersten Setup - werden dann pro gewünschter Projektvorlage je nach Bedürfnis die Bibliotheken:
 - **Service-Architecture-Plan**
 - **Serviceportfolio, Servicekatalog und Servicelevelmanagement**
 - **Servicedesk**
 - **Softwareverteilung**
 - **Asset-Discovery**
 - **ITIL - Prozessimplementierungen**

oder weitere gewünschte Vorlagen und Bibliotheken geliefert und erstellt

- Danach wird Ihr persönlicher Workspace mit eigener Domäne (musterag.4servicemanagement.com) zur Verfügunggestellt
- Danach wird ein von Ihnen definierter Administrator für die Nutzung des Workspace trainiert
- Zusätzlich erfolgt ein Benutzertraining
- Für methodische Details neue Projekte und für inhaltlich komplexere Beratungsaufgaben stehen Ihnen nach wie vor unsere Beratung und unser Support vor Ort zur Verfügung.