

IT-Projekte an Managed Hosting und Cloud outsourcen

12 KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN,
DIE SIE BERÜCKSICHTIGEN SOLLTEN

INHALT

Zusammenfassung	2
Die gleichen Faktoren werden oft zitiert	3
Erfolgsfaktor #1: Klare Problemdefinition	4
Erfolgsfaktor #2: Messbare Erfolgskriterien	4
Erfolgsfaktor #3: Angemessene Unterstützung durch das Management	5
Erfolgsfaktor #4: Ein kompetenter, fähiger Projektmanager	6
Erfolgsfaktor #4: Ein kompetenter, fähiger Projektmanager	6
Erfolgsfaktor #6: Identifizierbare Projektphasen	7
Erfolgsfaktor #7: Klare Projekt-Meilensteine	8
Erfolgsfaktor #8: Ein offener Geist	8
Erfolgsfaktor #9: Wichtige Kennzahlen	9
Erfolgsfaktor #10: Ausreichende Dokumentation	10
Erfolgsfaktor #11: Vendor Scorecards	10
Erfolgsfaktor #12: Post-mortem Analyse	11
Fazit	12
Über Rackspace	13

MANAGED
VIRTUALISATION
Powered By VMware®

IT-Projekte an Managed Hosting und Cloud outsourcen

12 KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN, DIE SIE BERÜCKSICHTIGEN SOLLTEN

ZUSAMMENFASSUNG

Outsourcing ist heute aus der IT nicht mehr wegzudenken - vor allem jene Art von „Outsourcing“, die Anwendungen und Workloads von Ihrem Rechenzentrum zu einem Third Party Managed Service oder Cloud Service auslagert. Egal, ob Sie ganze IT-Funktionalitäten wie E-Mail outsourcen wollen, oder einfach mehr Speicher oder Processing-Time für ein kleines Team brauchen: Gut umgesetztes Outsourcing bietet überzeugende Vorteile:

- Kosten können von CAPEX nach OPEX verschoben werden
- Alltägliche IT-Aufgaben lassen sich reduzieren
- IT-Personal kann auf strategischere Projekte umverteilt werden
- Die gleiche Governance, die Sie immer gehabt haben, wird aufrecht erhalten

Allerdings gilt auch: Nicht jedes IT-Outsourcing ist die beste Wahl. Wer weiss, wie ein erfolgreiches Projekt aussieht, kennt auch den Unterschied zwischen einem stolzmachenden Projekterfolg und einem karrierehemmenden Fiasko.

Dieses Whitepaper stellt 12 kritische Erfolgsfaktoren vor, die Sie bei der Auslagerung von IT-Bereichen an einen Managed Hosting Service oder in die Cloud berücksichtigen sollten. Bei der Erstellung dieser Liste haben wir von Rackspace von 15 Jahren praktischer Outsourcing-Erfahrung profitiert. Erfahrung, die wir beim Umzug von Anwendungen Hunderttausender von Kunden in Managed Hosting Infrastrukturen und in die Cloud gesammelt haben.

Beachten Sie bitte: Dieses Paper bezieht sich nicht auf spezielle Unternehmensprojekte im Outsourcing-Infrastruktur-Management oder auf Hosting-Aufgaben für einen Managed Service Provider. Dieses Papier behandelt auch keine Spezialthemen wie das Outsourcen der Software-Entwicklung oder anderer IT-Funktionen an Provider.

DIE GLEICHEN FAKTOREN WERDEN OFT ZITIERT

Tabelle 1 zeigt, dass die in diesem Paper diskutierten 12 kritischen Erfolgsfaktoren oft in der Literatur über IT-Projektmanagement genannt werden.¹ Die Spalte „Häufigkeit“ zeigt an, wie oft der jeweilige Faktor in einer Literaturübersicht über 63 Publikationen zitiert wurde.

Beachten Sie, dass die meisten anderen gängigen Faktoren - wie die Einbeziehung der Nutzer, ein qualifiziertes Team, ein realistischer Zeitplan, ein ausreichendes Budget und ein effektives Change-Management - sich eher auf Software-Entwicklungsprojekte beziehen als auf den Transfer von Applikationen oder Workloads in Bereiche außerhalb des Unternehmens.

Dieses Whitepaper stellt diejenigen Faktoren in den Fokus, die für das Auslagern von IT-Diensten an Managed Hosting oder Cloud Services am wichtigsten sind.

TABELLE 1: KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN IN DER IT PROJEKT MANAGEMENT LITERATUR

KRITISCHER ERFOLGSFAKTOR	HÄUFIGKEIT IN DER LETZTEN LITERATUR-ÜBERSICHT
1. Klare Problemdefinition	16
2. Quantifizierbare Erfolgskriterien	31
3. Geeigneter Auftraggeber	51
4. Kompetenter, bevollmächtigter Projektmanager	34
5. Klare Kommunikationskanäle	27
6. Klare Projektphasen	12
7. Klare Projekt-Meilensteine	12
8. Aufgeschlossenheit	3
9. Relevante Kennzahlen	WERT FEHLT
10. Angemessene Dokumentation	29
11. Vendor Scorecards	15
12. Geplante Post mortem Analyse	9

Quelle: International Journal of Project Management 24 (2006) 53–65 Gesamtzahl der analysierten Publikationen: 63

Stephen Covey fordert Projektleiter auf „in Gedanken mit dem Ende zu beginnen.“²

ERFOLGSFAKTOR #1: KLARE PROBLEMDEFINITION

Bevor IT-Verantwortliche irgendeinen Bereich der Unternehmens-IT auslagern, muss klar sein, welches Problem damit gelöst werden soll:

- Hohe IT-Kosten, vor allem für CAPEX?
- Zu langsame Reaktion auf Benutzeranforderungen für neue Anwendungen oder Workloads?
- Betrieb des Rechenzentrums läuft an der Auslastungsgrenze?
- Alltägliche IT Aufgaben lenken von strategischen Projekten ab?
- Irgendetwas anderes?

Die Problembeschreibung sollte spezifisch und möglichst messbar erfolgen und sie sollte auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens zugeschnitten sein. Abhängig von der Größe des Unternehmens kann dies mehrere Treffen mit Fachabteilungen und anderen Interessensgruppen erfordern, deren Budgets von den möglichen Lösungen betroffen sind.

Bei näherer Betrachtung kann sich das Problem nur als irritierend, aber nicht unternehmenskritisch herausstellen. Möglicherweise können Sie es mit einer einfachen Zwischenlösung oder zusätzlicher Dokumentation oder Schulung beheben - ohne den ganzen komplexen Weg über Outsourcing zu gehen. Wie auch immer: Eine klare Beschreibung des Problems, das Sie durch Outsourcing lösen möchten, erhöht Ihre Erfolgchancen deutlich.

ERFOLGSFAKTOR #2: MESSBARE ERFOLGSKRITERIEN

Bei der Verwaltung eines großen Projektes mit vielen auszulagernden Teilen besteht die Gefahr, sich in den Details zu verhaken und das große Ganze aus den Augen zu verlieren. Es ist deshalb wichtig, dass Ihr Team immer das Endresultat vor Augen hat, das Ihr Unternehmen mit Outsourcing erreichen möchte.

In seinem einflussreichen Buch „Die 7 Wege zur Effektivität“ fordert der Autor Stephen R. Covey Projektleiter auf „gedanklich mit dem Ende zu beginnen.“² Mit anderen Worten will er damit sagen: „Denken Sie schon zu Beginn Ihrer Reise an das Ende.“

Um Ihre Ziele quantifizierbar und messbar zu machen helfen zum Beispiel die folgenden Punkte:

- **Umsatzsteigerung:** Wie viel zusätzliche Einnahmen möchten Sie erzielen, und in welchem Zeitrahmen?
- **Kosteneinsparungen:** Wie viel können Sie bei Ihrer Infrastruktur einsparen, wenn Sie Inhouse IT-Funktionen über den Outsourcing-Provider anbieten? Wie lange wird es dauern, bis dies möglich ist?
- **Reduzierte Zeit bis zur Markteinführung** - Wie lange wird es dauern, um Ihre ausgelagerte IT so produktiv zu machen wie sie es heute ist?

Viele IT-Führungskräfte machen es sich bequem und verzichten auf systematische Performance-Messungen der ausgelagerten Workloads. Die erfolgreichsten Manager setzen sich allerdings quantifizierbare Ziele - und nutzen diese, um ihre Ergebnisse zu messen und zu vergleichen.

Wenn Sie sich quantifizierbare Ziele setzen und sie in regelmäßigen Abständen überprüfen, sind Ihre Chancen auf einen Erfolg beim Outsourcing sehr viel größer.

ERFOLGSFAKTOR #3: ANGEMESSENE UNTERSTÜTZUNG DURCH DAS MANAGEMENT

Es ist eine oft wiederholte Wahrheit, dass IT-Projekte mit einer starken und hochrangigen Management Unterstützung bessere Erfolgschancen haben. Umgekehrt können Projekte ohne einen solchen Executive Support von Anfang an zum Scheitern verurteilt sein.

„Ein engagierter Executive Sponsor - mit einem von Beginn bis Ende begründeten Geschäftsinteresse an dem Projekt - kann den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen“, heißt es in einem Whitepaper des Projekt Management Instituts.³

Eine andere wissenschaftliche Arbeit, in der Kommentare von 32 hochqualifizierten Projektmanagern zusammengestellt sind, drückt dies noch deutlicher aus: „Wenn Sie nicht die richtige Top-Management-Unterstützung haben“, schreiben die Forscher, „kann das Projekt letztlich scheitern. Top Management Unterstützung ist wesentlich bei der Sicherung der notwendigen Ressourcen und wichtig für die Zusammenarbeit ... Für outgesourcte Projekte gilt dies in besonderem Maße.“⁴

Nicht jeder Manager wird das machen.

Ein geeigneter Executive Sponsor sollte folgende Eigenschaften aufweisen:

- Genug Kompetenz, um das Projekt bis zum Ende zu betreuen
- Ein persönliches Interesse an der Erreichung der erklärten Ziele
- Die Steuerung der Ressourcen, die für das Projekt erforderlich sind
- Die Bereitschaft, aktiv mitzuwirken

Mit den täglichen Anforderungen braucht sich der Executive Sponsor nicht zu beschäftigen. Diese sollte er an den Projektmanager (PM) delegieren. Der Sponsor muss lediglich zur Verfügung stehen, wenn er gebraucht wird, aber er sollte nicht am Mikromanagement des Projekts interessiert sein oder gar an der Infragestellung der Entscheidungen des Projektleiters.

Wie in Tabelle 1 gezeigt haben Sie in dieser Konfiguration zwei Möglichkeiten, ihre Workloads zu lokalisieren. Die Wahl zwischen On-Premise - also unternehmensinterner IT - und Managed Hosting hilft Ihrer IT, ihre Dienste schneller und effektiver zu liefern. Und sie gewinnt mehr Zeit, um sich auf strategische Projekte zu konzentrieren.

Ein Schiff kann nur *einen* Kapitän haben. Aber hinter diesem Kapitän steht ein Admiral zur Unterstützung der Mission.

ERFOLGSFAKTOR #4: EIN KOMPETENTER, FÄHIGER PROJEKTMANAGER

Mehr als alles andere ist der Erfolg eines IT-Outsourcing Projekts abhängig vom Projektmanager (PM).

Wie jede fähige Führungspersönlichkeit sollte auch der PM einen guten Führungsstil mitbringen mit sozialer Kompetenz und der Fähigkeit, andere zu motivieren. Natürlich ist bei der Besetzung der Position ein erfahrener Kapitän einem noch unerfahrenen Navigator vorzuziehen, der noch grün hinter den Ohren ist und die Kapitänsmütze zum ersten Mal auf hat.

Ebenso müssen die Arbeitsbedingungen für den PM passen. Es ist nicht gut, einem ohnehin schon überlasteten Mitarbeiter noch ein weiteres Projekt aufzubürden - und ihn dann herausfinden zu lassen, wie er es bewältigen kann. Der einzige Weg, damit umzugehen ist, etwas anderes aufzugeben. Schaffen Sie also Platz im Workload des PM für das neue Projekt.

Stimmen die Rahmenbedingungen, können Sie den PM dann aber auch verantwortlich machen für den Gesamterfolg des Projekts. Stellen Sie dazu auf jeden Fall sicher, dass der PM die Befugnis als letzte Entscheidungsinstanz hat. Er muss die zentrale Anlaufstelle für Ihren Partner und für alle internen Ressourcen sein. Und er muss die Fähigkeit besitzen, von Tag zu Tag Entscheidungen zu treffen - ohne ständige Genehmigungen durch das Management.

Die Grenzen zwischen diesen beiden Akteuren – Management und PM - müssen klar gezogen werden. Während das Management das Projekt genehmigt und unterstützt, führt der PM das Projekt praktisch aus. Jeder hat seine eigene Rolle, aber beide sind verantwortlich dafür, Ergebnisse zu liefern.⁵

Und schließlich: Ein Schiff kann nur einen Kapitän haben. Aber hinter diesem Kapitän steht ein Admiral, der die Mission unterstützt.

ERFOLGSFAKTOR #4: EIN KOMPETENTER, FÄHIGER PROJEKTMANAGER

Im Laufe des Projekts werden Sie ziemlich sicher zumindest ein paar Details ändern müssen. Damit der PM systematisch auf solche Änderungen reagieren kann, sollten Sie einen Eskalationsprozess erstellen. Dazu braucht es offene Kommunikationskanäle.

Wie wichtig solche Kanäle sind, zeigt ein kürzlich von der University of Portsmouth (UK) veröffentlichtes Forschungspapier. Dort sind Interviews mit sechs Managern zitiert, die über einen Zeitraum von acht Jahren 16 IT-Outsourcing-Projekte betreut hatten. Alle Führungskräfte waren sich einig, dass die Ursache für jedes auftretende Problem auf schlechter Kommunikation beruhte.⁶

Wenn Sie mit Ihrem Service Provider über Ihr Projekt sprechen, sollte deshalb nichts tabu sein. Sorgen Sie für eine gute Kommunikationsbasis: Planen Sie Zeit ein für freie, offene Diskussionen über alles - einschließlich „dem Guten, dem Schlechten und dem Hässlichen“.

Offene Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für beide Parteien. Um eine gesunde Beziehung mit Ihrem Diensteanbieter zu pflegen, sollte Ihre Kommunikation klar, systematisch und ungestört sein.

Es ist deshalb sinnvoll, Ihre Kommunikationskanäle mit dem Service-Anbieter lange vorher zu öffnen, bevor das eigentliche Projekt beginnt. Das können Sie zum Beispiel machen, indem Sie in einem Chat mit dem Provider informell für einige Minuten über Themen plaudern, die Sie beide leidenschaftlich lieben: Sport, Familie, Reisen oder andere unverfängliche Lebensbereiche, die nichts mit dem Projekt zu tun haben.

Und vergessen sollten Sie nicht: Halten Sie Ihre Kanäle für die ganze Dauer des Projekts geöffnet. Das ist die wenigen Minuten wert, die dafür notwendig sind.

ERFOLGSFAKTOR #6: IDENTIFIZIERBARE PROJEKTPHASEN

„Die meisten großen Aufgaben erscheinen überwältigend, wenn man sie als Ganzes betrachtet“, sagt der ehemalige TechExecutive Pat Brans, der nun als Autor und Professor tätig ist. „Indem man Monster Projekte in kleinere, realisierbare Einheiten auflöst, die sinnvolle Blöcke bilden, lässt sich wesentlich mehr erledigen.“⁷

Er hat zweifellos Recht: Sie können sicherlich nicht erwarten, ein großes Austauschprogramm für Ihre komplette IT in einem Outsourcing-Projekt realisieren zu können. Der beste Weg, um Ihr Projekt in überschaubare Teile aufzubrechen, ist die Einteilung in klare Projektphasen.

Diese Phasen helfen, den erforderlichen Aufwand in jedem Projektstadium besser zu organisieren. Beispielsweise könnte das Projekt in die sechs folgenden Phasen aufgeteilt werden:

- Planung der Details
- Tests und Modelle mit Ihrem Partner laufen lassen
- Datenextraktion und Datenbereinigung
- Going Live mit Ihrem Partner
- Bewertung und Feinabstimmung der Umsetzung
- Validierung der Ergebnisse

Natürlich können Sie Ihr Projekt in so viele Phasen aufteilen, wie Sie möchten, und Sie können die Phasen auch benennen, wie es Ihnen am sinnvollsten erscheint. Die Unisys Transitional Methodik verwendet allerdings nur drei Phasen: Planung, Wissenstransfer und Verantwortungstransfer.⁸ Diese Phasen sind sinnvoll, da sie dem natürlichen Verlauf eines Projekts folgen.

In der Planung legen Sie Ihre Ziele fest, evaluieren Ihre Anwendungen und Workloads, weisen Rollen zu, und wählen Ihren Partner aus - so wie in den Erfolgsfaktoren 1-5 in diesem Dokument beschrieben.

Beim Wissenstransfer machen Sie Ihren Partner mit Ihrem Team vertraut, mit den Workloads, die ausgelagert werden sollen und mit den Ergebnissen, die Sie erwarten. In der Phase des Verantwortungstransfers macht Ihr Partner dann die ausgelagerte IT als Cloud oder Managed Service produktiv.

Wichtig sind nicht die Namen oder die Aufgaben, die Sie jeder Phase zuordnen. Wichtig ist, dass Sie die Phasen erstellen und diese auch nutzen, um Ihre Reise zu lenken.

ERFOLGSFAKTOR #7: KLARE PROJEKT-MEILENSTEINE

Eine weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist das Aufstellen von Projekt-Meilensteinen zusammen mit einem Zeitplan für deren Umsetzung. Meilensteine sind mehr als nur ein Tool für das Projektmanagement. Sie liefern Ihnen eine Landkarte zur Bewertung der gemachten Fortschritte, und sie stellen sicher, dass Ihr Unternehmen die gesamte Funktionalität bekommt, für die Sie auch bezahlen.

Die Meilensteine ergeben sich in natürlicher Form aus Ihren Projektphasen. Ihre Meilensteine sollten mit Ihrem Partner abgestimmt und für alle deutlich sichtbar vereinbart werden: Sie können sie entweder im Intranet veröffentlichen oder an alle Interessenten per E-Mail senden. Am besten treffen Sie sich wöchentlich mit Ihrem Partner, um die Fortschritte zu bewerten, die in Richtung dieser Meilensteine bereits gemacht wurden. Und diskutieren Sie jede mögliche Gefahr, die eine rechtzeitige Umsetzung in Frage stellen könnte. Dies hilft, mögliche Verwirrungen zu beseitigen und sorgt dafür, dass sich alle Beteiligten für ihre Verpflichtungen verantwortlich fühlen.

Achten Sie dabei jedoch darauf, Verantwortung durch Flexibilität auszugleichen. Wie Objekte, die am fernen Horizont nach und nach in den Fokus rücken, können Meilensteine manchmal anders aussehen, wenn sie Ihnen näherkommen. Welche Form diese Meilensteine auch immer annehmen: Bleiben Sie in engem Kontakt mit Ihrem Service Provider.

Diesen Ratschlag gibt der gestandene Projektmanager Andrew Makar in seinem Blog auf TechRepublic: „Es ist wichtig, Vertrauen und Transparenz zu entwickeln und Flexibilität mit dem Lieferanten zu demonstrieren. Am besten wird dies gefördert durch Zusammenarbeit statt einem profanen „Wirf das Projekt über die Mauer“ und der Erwartung, dass der Lieferant die Arbeit schon irgendwie erledigen wird.“⁹

Sie können Aufgaben auslagern, aber nie Verantwortung.

ERFOLGSFAKTOR #8: EIN OFFENER GEIST

Falls Sie in Ihrer Vergangenheit nicht schon mehrere Outsourcing-Projekte erfolgreich gemeistert haben: Seien Sie sich bewusst sein, dass Sie sich in unbekannte Gewässer wagen. Es ist deshalb wichtig, für die Ideen Ihres erfahrenen Outsourcing-Partners offen zu bleiben.

Der Provider, den Sie für Ihr Projekt ausgewählt haben, hat zahlreiche Projekte für ähnliche Unternehmen wie Ihres erfolgreich durch die unruhige See navigiert. Das ist immerhin der Grund, warum Sie ihn ausgewählt haben. Der Provider ist vertraut mit den Problemen, die das Projekt bedrohen könnten, und er weiß, wie man sie vermeidet. Er kann auch intelligente, kleinere Kurskorrekturen vorschlagen, die Zeit und Mühe sparen können.

Was wichtig ist, immer in Erinnerung zu bleiben: Es ist ratsam, auf die Stimme der Erfahrung zu hören. Dies bedeutet nicht, alles zu tun, was Ihr Provider vorschlägt. Aber wenn er Ihnen sagt, er sehe Gewitterwolken am Horizont aufziehen, sollten Sie auf ihn hören.

Eine guter Outsourcing-Partner wird Sie durch die raue See führen - und Ihr Projekt sicher in den Hafen bringen.

ERFOLGSFAKTOR #9: WICHTIGE KENNZAHLEN

Eine alte Business-Regel lautet: Man kann nicht etwas managen, was man nicht messen kann.

Diese Einstellung hat natürlich ihre Grenzen, weil viele menschliche Faktoren nicht leicht zu messen sind, wie jeder Psychologe weiß. Aber die Regel hat beim Management von IT Outsourcing Projekten durchaus ihre Berechtigung.

„Das Festlegen einer Reihe geeigneter Kennzahlen ist oft ein guter Anfang, um Ihre ausgelagerten Software-Projekte zum Erfolg zu führen“, meint ein Software-Exekutive in SOURCINGmag.com. „Sobald Sie festgelegt haben, welche Metriken Sie brauchen, können Sie diese als Fahrplan für die Messung, die Analyse und weitere Verbesserungen verwenden.“¹⁰

Wahrscheinlich werden Ihre Service Level Agreements (SLAs) mit dem Dienstleister folgende Kennzahlen enthalten:

- Netzwerkverfügbarkeit
- Reaktionszeit bei Störungen
- Reaktionszeit für Hardware-Ersatz

Vergewissern Sie sich, dass Ihnen bewusst ist, was jeder dieser Punkte bedeutet, und wie Ihr Partner damit umgeht. Aber dies ist noch nicht alles.

Sie müssen diese „Standard-“Kennzahlen um solche ergänzen, die Ihnen am meisten bedeuten. Zumindest mit dem Start des Projekts werden Sie im monatlichen Turnus Folgendes wissen wollen:

- Zufriedenheit der Fachabteilungen
- Ergebnisse im Vergleich zu den in #2 genannten Kriterien

Die Diskussion dieser Kennzahlen kann bei monatlichen Meetings mit Business Managern, dem Executive Sponsor und dem Outsourcing-Partnern stattfinden. Diese Treffen sind wichtig, egal, ob Sie irgendwelche Probleme entdecken oder nicht.

ERFOLGSFAKTOR #10: AUSREICHENDE DOKUMENTATION

Sie können nicht alles dokumentieren. Sollten Sie es versuchen, werden Sie sich selbst und Ihren Outsourcing-Partner in einem Meer aus Papier ertränken.

Wenn Sie sich aber entscheiden, bestimmte Dinge zu dokumentieren, dann wird dies auch die Arbeit Ihres Providers dokumentieren: Alles, was er leistet (oder leisten wird) und alles, was damit während der Projektumsetzung zusammenhängt. Stellen Sie also sicher, das und wirklich nur das zu dokumentieren, was für Sie und Ihr Unternehmen wichtig ist.

Die Transitionsphase - also die Phase, in der Sie die Kontrolle über Funktionalitäten und Daten Ihrem Partner übergeben - ist einer der kritischsten Abschnitte in jedem Outsourcing Projekt. Deshalb erfordert dies die strengste und genaueste-Dokumentation. Wenn es für Ihr Team Zeit ist zu packen, und Sie dem Outsourcer die Kontrolle übergeben, muss jeder synchronisiert werden.

„Abteilungen sollten bereits dann anfangen, sich mit der Übergabe zu beschäftigen, wenn sie die Ausschreibung planen“, sagt die „Allgemeine Anleitung zum Outsourcing“ der Regierung von Hongkong.

Dieser Leitfaden stellt Problem bei der Übergabe vor, die am ehesten zu Streitigkeiten führen:

- Besitz oder Transfer von Anlagevermögen (Asset Ownership)
- Datenschutz und -haltung
- Rechte für Abteilungen oder neue Vertragspartner (zum Beispiel: Zugang zu Informationen, Konten, physische Standorte etc.)
- Arbeitsende und Kompensation¹¹

Möglicherweise erscheint Ihnen das Dokumentieren bei Ihrem ersten komplexen Outsourcing-Projekt als zu ausufernd. Aber mit etwas mehr Erfahrung werden Sie ein besseres Gefühl für die Bereiche bekommen, die detaillierter dokumentiert werden müssen, und die, die weniger Aufwand erfordern. Vielleicht entwickeln Sie sogar Vorlagen für Ihr Unternehmen, so dass Sie bei zukünftigen Outsourcing-Projekten kräftig Zeit sparen können.

ERFOLGSFAKTOR #11: VENDOR SCORECARDS

Organisationen, die ihre Projekte erfolgreich abgeschlossen haben, nutzen in der Regel Scorecards als integralen Bestandteil ihrer Leistungsmessung und Providerwahl. Die wichtigsten Teile jeder Scorecard sind dabei die Kriterien, mit denen Sie die Leistung Ihres Providers messen.

LEISTUNGSZIELE DER OUTSOURCING PARTNER

Systemausfälle



Systemstörungen



Zeit bis zur Lösung



Scorecards beeinflussen auch Ihre Provider: Wenn Ihre Outsourcing Partner verstehen, welche Leistungsziele Sie haben und wie Sie diese messen, sind sie besser motiviert, mehr als die versprochene Leistung zu liefern.

Das Contract Management Magazin schlägt ein paar Kriterien vor, die als Ausgangspunkt für Scorecards verwendet werden können:

- **Systemausfälle:** Die maximal akzeptierbare Anzahl von Ausfällen über einen Zeitraum von mehreren Monaten („nicht mehr als zwei monatliche Ausfälle in einem beliebigen Zeitrahmen von sechs Monaten“)
- **Systemstörungen:** Die Zeitdauer einer Unterbrechung („nicht mehr als zwei Unterbrechungen des Dienstes, die wochentags in der Zeit von 8:00 Uhr bis 17 Uhr länger als 10 Minuten pro Unterbrechung dauern“)
- **Zeit bis zur Lösung:** Die Zeitdauer, um alle Probleme, für die ein Fachmann oder Entwickler benötigt wird, zu beheben („95% der Priorität #1 Probleme werden in höchstens 72 Stunden behoben“).¹²

Vendor Scorecards dienen Ihren Bedürfnissen als Kunde, und nicht dem Provider und seinen Fähigkeiten. Adäquat umgesetzt, helfen Ihnen Scorecards sicherzustellen, dass Ihre Firma den gewünschten Geschäftswert aus dem Outsourcing-Projekt bekommt.

Den Nutzen von Vendor Scorecards bestätigt auch ein detailliertes Outsourcing-Handbuch von Deloitte. „Die passende Scorecard trägt dazu bei, Probleme frühzeitig zu erkennen; den Business-Wert und nicht nur die operativen Kennzahlen zu messen; und Diskussionen, Energieaufwand und Entscheidungen über Verbesserungsmaßnahmen an den richtigen Stellen zu fokussieren.“¹³ Und weil Scorecards ein integraler Teil des Projekts werden, können sie Manager bei allen zukünftigen Projekten wiederverwenden. Sie können die bereits genutzten Scorecards einsetzen, um Partner zu motivieren und deren Leistung kontinuierlich zu verbessern.

ERFOLGSFAKTOR #12: POST-MORTEM ANALYSE

Die Post-mortem-Analyse führt man nach dem Ende des Projekts durch. Das wird meist nicht gerne gemacht, eine solche Analyse ist aber dringend zu empfehlen. Selbst erfolgreiche Projekte verlaufen schließlich manchmal nicht so glatt wie sie könnten. Wenn das Projekt endet, könnten Sie einige Teammitglieder drängen, das Projekt ohne abschließende, reflektierende Diskussion ad acta zu legen.

Dieser Versuchung sollten Sie widerstehen. Unabhängig von den Projektergebnissen kann jeder aus einer Post-mortem Analyse lernen. Damit können Sie sicherstellen, dass sich die positiven Aspekte in dem Projekt wiederholen und die negativen minimieren.

Das Problem ist: Weil diese Treffen im Nachhinein stattfinden, sind sie negativ besetzt, sagt Megan Widman vom Engineering und Design-Unternehmen Alexander Interactive.

„Die Leute nehmen mit steifem Rücken daran teil, bereit, ihre Rolle im Projekt zu verteidigen, sich zu beklagen und andere für Fehler verantwortlich zu machen“, sagt sie. Aber so muss es nicht sein, merkt sie an. „Wenn es darauf ankommt, möchten die Teammitglieder auch, dass die Projekte, an denen sie teilnehmen, erfolgreich abgeschlossen werden. Wie ein Post-mortem wahrgenommen wird, ist entscheidend für den zukünftigen Erfolg.“¹⁴

Ein effektives Post-mortem umfasst unter anderem folgende Themen:

- Was hat gut funktioniert?
- Was hat nicht so gut funktioniert, wie es hätte sein können (oder vielleicht gar nicht)?
- Welche schmerzhaften Prozesse hätten vermieden werden können?
- Was haben Sie über die Zusammenarbeit mit diesem bestimmten Anbieter gelernt?
- Welche Möglichkeiten sehen Sie, die erfolgreichen Punkte in zukünftigen Projekten zu implementieren?

Post-mortem-Meetings gewährleisten, dass Lernen ein natürlicher Bestandteil eines jeden Projekts wird. Sie schulden es Ihrem Team, solche Meetings einzuplanen, sich darauf vorzubereiten, und vor allem: Sie sollten es positiv sehen.

FAZIT

In diesem Whitepaper wurden 12 kritische Erfolgsfaktoren vorgestellt, die man beim Outsourcing von Anwendungen und Workloads an einen Managed-Hosting-Service oder Cloud-Service-Provider berücksichtigen sollte. Wir hoffen, wir haben Ihnen damit einen nützliche Kompass für erfolgreiches Outsourcing an die Hand gegeben.

Wenn Sie über Managed-Hosting nachdenken oder eine IT-App oder einen Workload in die Cloud legen möchten, denken Sie an Rackspace. Rufen Sie 800-961-2888 an, um mehr darüber zu erfahren und mit einem Experten zu sprechen.

ÜBER RACKSPACE

Rackspace® (NYSE: RAX) ist der weltweit führende Anbieter von Hybrid Cloud-Lösungen und Gründer von OpenStack®, dem Open Source-Betriebssystem für die Cloud. Mehr als 205.000 Kunden nutzen das Portfolio und die Services von Rackspace, um die optimale Infrastruktur für ihre IT-Anforderungen zu finden und beste Leistung für alle IT-Aufgaben zu erhalten – sei es in der Public Cloud, Private Cloud, auf dedizierten Servern oder eine Kombination all dieser Plattformen. Die Kunden können mit Hilfe des preisgekrönten Fanatical Support® von Rackspace ihre geschäftskritischsten Anwendungen konzipieren, implementieren und betreiben. Rackspace mit Hauptsitz in San Antonio, Texas, betreibt Rechenzentren auf vier Kontinenten und steht auf der Fortune-Liste der 100 besten und beliebtesten Arbeitgeber. Weitere Informationen finden Sie unter www.rackspace.com/de.

NOTES

- 1 : Joyce Fortune and Dianna White, "Framing of project critical success factors by a systems model," International Journal of Project Management 24 (2006), pages 53-65
- 2 : Stephen Covey, "7 Habits of Highly Successful People", 1990, p95
- 3 : "Executive Engagement: The Role of the Sponsor," Project Management Institute, page 1, retrieved 21 May 2014 from <http://www.pmi.org/businesssolutions/white-papers.aspx>
- 4 : Robbie T. Nakatsu and Charalambos L. Iacovou, "A comparative study of important risk factors involved in offshore and domestic outsourcing of software development projects: A two-panel Delphi study", Information & Management 46 (2009), p62
- 5 : Ibid, "Executive Engagement," page 2
- 6 : Alessio Ishizaka and Rebecca Blakiston, "The 18C's model for a successful long-term outsourcing arrangement", Industrial Marketing Management, 41(7), 2012, pages 1071-1080, section 4.3.1
- 7 : Pat Brans, "Cutting a Monster Project Down to a Manageable Size", Que blog, 2 January 2014, retrieved 21 May 2014
- 8 : "A Three-Phase Approach to Effectively Transitioning Application Management", Unisys, 2013, page 3
- 9 : Andrew Makar, "Manage Accountability in Outsourced Projects", TechRepublic, 28 January 2013, retrieved 21 May 2014 from <http://www.techrepublic.com/blog/it-consultant/manage-accountability-in-outsourcedprojects/>

- 10: Alessio Ishizaka and Rebecca Blakiston, "The 18C's model for a successful long-term outsourcing arrangement", *Industrial Marketing Management*, 41(7), 2012, pages 1071-1080, section 4.3.1
- 11 : Government of Hong Kong Efficiency Unit, "A General Guide to Outsourcing, March 2008, page 12, retrieved 21 May 2014 from http://www.eu.gov.hk/english/psi/psi_guides/psi_guides_ppgpop/files/guide_to_outsourcing_200803.pdf
- 12 : Sharon Horton, "Creating and Using Supplier Scorecards", *Contract Management*, September 2004, page 23
- 13 : Deloitte, "Outsourcing Operational Handbook", Deloitte Consulting, 2012, page 46
- 13 : Meghan Widman, "Redefining the Post-Mortem Meeting", Alexander Interactive blog, September, 2012, retrieved 21 May 2014 from <http://www.alexanderinteractive.com/blog/2012/09/redefining-the-post-mortemmeeting/>

Dieses Whitepaper dient nur zu Informationszwecken. Die Inhalte sind als allgemeine Richtlinie zu sehen und nicht als Schritt für Schritt-Anleitung für die Umsetzung der DR-Cloud-Lösung. Die Informationen wurden nicht daraufhin geprüft, ob sie die Anforderungen von Gesetzen, Vorschriften oder Richtlinien erfüllen (Compliance). Wir empfehlen Ihnen dringend, weitere Experten zu Rate zu ziehen, um die maßgeblichen Anforderungen für ihre spezifische Umgebung zu untersuchen.

Rackspace übernimmt keinerlei Verantwortung oder keine ausdrückliche oder implizite Garantie für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der Inhalte dieses Dokuments. Rackspace behält sich das Recht vor, Spezifikationen sowie Beschreibungen seiner Produkte und Services jederzeit und ohne Ankündigung zu ändern. Rackspace behält sich ebenfalls das Recht vor, sein Angebot an Dienstleistungen jederzeit ohne Ankündigung einzustellen oder zu ändern. Die Nutzer übernehmen die alleinige Verantwortung für die Umsetzung und Nutzung der hier erwähnten Services und / oder Prozesse.

Mit Ausnahme der Bestimmungen in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen von Rackspace, den Regelungen der Cloud-Services und / oder anderen Vereinbarungen zwischen Ihnen und Rackspace, übernimmt Rackspace keinerlei Haftung oder ausdrückliche oder implizite Garantie in Bezug auf seine Dienstleistungen für die gesetzliche Gewährleistung der Markttauglichkeit, Eignung für einen bestimmten Zweck und die Nichteinhaltung der Anforderungen. Die Regelungen sind nicht ausschließlich auf diese Punkte beschränkt.

Obwohl in Teilen des Whitepapers erklärt wird, wie die Services von Rackspace mit den Produkten von anderen Herstellern zusammenarbeiten, sind die in diesem Whitepaper enthaltenen Informationen nicht auf die Zusammenarbeit in allen denkbaren Szenarien ausgelegt. Jede Nutzung oder jede Änderungen an den Produkten der anderen Herstellern oder / und den Konfigurationen steht im Ermessen Ihrer Administratoren und steht immer unter Vorbehalt der Geschäftsbedingungen und Bestimmungen des jeweiligen Herstellers. Rackspace bietet keinen technischen Support für die Produkte von anderen Herstellern, es sei denn, es gibt entsprechende Absprachen in den Hosting-Services oder einer anderen Vereinbarung zwischen Ihnen und Rackspace. Rackspace übernimmt keine Verantwortung für die Produkte von anderen Herstellern.

Mit diesem Dokument ist keinerlei Anspruch auf Patente, Marken, Urheberrechte oder auf sonstiges geistiges Eigentum verbunden, es sei denn, dieser Anspruch ist ausdrücklich in den schriftlichen Lizenzvereinbarungen von Rackspace festgelegt.

Rackspace, Fanatical Support und RackConnect sind entweder eingetragene Marken oder Marken von Rackspace in den USA und anderen Ländern.

Andere Marken oder Produktnamen in diesem Dokument sind Eigentum der jeweiligen Inhaber. Die Marken anderer Hersteller sind mit Copyright-Zeichen oder Trademark-Symbol versehen und werden nur zu Referenzzwecken genutzt. Die Nutzung oder Anzeige der Produktnamen, Marken oder Dienstleistungsmarken anderer Unternehmen bedeutet nicht, dass Rackspace mit diesen Firmen eine Partnerschaft geschlossen hat oder diese als Sponsor unterstützt.

© 2014 Rackspace US, Inc. All rights reserved.



INTERNATIONAL: +41 (0)43 430 39 40 | GEBÜHRENFREIE TELEFONNUMMERN: DE: 0800 7238749 / CH: 0800 312627 / AT: 0800 006672 | www.rackspace.com/de
 RACKSPACE® International GmbH | Pfingstweidstrasse 60, 8005 Zürich, Schweiz