



Effizient unterstützt

entsprechende
Beratungsleistung in der
technischen
Betriebsführung

Um zu verhindern, dass für externe fachliche Unterstützung viel Geld ausgegeben wird und am Ende ein paar Power Point Folien ohne erkennbaren Mehrwert ein unzufriedenes Team hinterlassen, sollte sich der Auftraggeber gut überlegen, wo er welchen Consultant wie integriert und einsetzt.

Vor ein paar Wochen leitete ich einen Workshop zu einem technisch und organisatorisch komplexen Schnittstellenthema. Wir sind im Team auf eine transparente und flexible Strategie für die Betriebsführung gekommen. Mein Auftraggeber aus dem Management eines Industriebetriebes war erleichtert, dass sich ein Lösungsweg abzeichnet und erzählte, dass dies in einem anderen Bereich nicht der Fall war. Dort wurde ein Externer zur Unterstützung involviert, der in der Managementberatung sehr erfahren und im Unternehmen bekannt war. Mit operativen Themen der technischen Betriebsführung hatte er jedoch bisher kaum Berührungspunkte. Er konnte oft die Hintergründe der Schnittstellen zwischen Abteilungen nicht fassen und im Endeffekt wurden diese im Rahmen der Meetings zu Fronten.

Im technischen Umfeld ist entsprechender Background für einen Consultant essenziell

Im Rahmen von Bau- und Inbetriebnahmeprojekten ist es noch relativ einfach, adäquate Unterstützung zu finden, da Generalplaner, Fachplaner oder die Projektsteuerung selbst intern auf Personen mit Erfahrung zugreifen können oder Kooperationspartner einbinden. Spannender wird die Thematik in der technischen Betriebsführung

oder im organisatorischen Betriebsführungsaufbau bei neuen komplexen Objekten. Aufgrund der speziellen Abhängigkeiten zwischen technischer Struktur und der zugehörigen Betriebsorganisation reicht hier die klassische Management- und Projektberatung nicht aus. Es muss auf technische Strukturen heruntergebrochen und Gebäude, Infrastruktur, Computersysteme und Anlagen als miteinander und mit der Organisation inklusive Arbeitsprozesse vernetzt verstanden und dargestellt werden.

Fragen zur Auswahl externer Unterstützung im technischen Bereich:

Benötige ich Beratungs-, Unterstützungs- oder Ingenieursleistung oder alle diese Elemente?

Geht es um das Abarbeiten von Themen oder um das Lösen von Problemstellungen? (Freelancing?)

Ist Linienerfahrung nötig, um die Komplexität der Aufgabenstellung zu begreifen?

Geht es um ein primär emotionales Thema oder ist ein starker fachlicher Bezug in der Aufgabenstellung? (Coaching?)

Ist es aufgrund der beteiligten Personen notwendig, dass eine gewisse Seniorität beim Consultant gegeben ist? (Praxiserfahrung, Alter)

Gibt es Erfahrungswerte im Unternehmen bzw. im eigenen Netzwerk mit dem Consultant?

Die Digitalisierung verändert die Beratungsansätze - vor allem im technischen Umfeld

Gerade im Hinblick auf die Herausforderungen mit der anlaufenden Digitalisierung (Industrie und Facility Management 4.0) wird es immer wichtiger das die externe Unterstützung neben Managementwissen auch technische Betriebserfahrung und Grundlagenwissen anbieten und diese Welten verknüpfen kann (siehe auch Tabelle). Zusätzlich die beteiligten Daten und IT-Systeme und deren Schnittstellen und Prozesse im Blick zu behalten ist unabdingbar.

In der Angebotsphase muss der Dienstleister gefordert werden

Im Rahmen der Angebotslegung ist vom Auftraggeber entsprechende Zeit zu investieren und Fokus darauf zu legen ob der Consultant die organisatorischen und technischen Herausforderungen vernetzen und daraus

Beratungsleistungen ableiten kann. Welche Antworten gibt mir der potenzielle Unterstützer? Welche Fragen stellt er mir? Sind es leere Phrasen oder hat das Gespräch Substanz? Antwortet das Angebot auf meine Problembeschreibung oder ist es aus einem Standardkatalog und kann alles oder nichts bedeuten? Wird mir eine reine Dienstleistung oder ein Produkt mit angeboten und will ich das so?

Die Auswahl der richtigen Unterstützung hat oft neben sachlichen Argumenten mit Sympathie und Bauchgefühl zu tun. Es ist wahrscheinlich, dass nicht der perfekte Consultant gefunden wird (sofern es diesen gibt). Mit einer etwas intensiveren Angebotsphase und einer offenen gemeinsamen Auseinandersetzung mit der Aufgabenstellung vor Beratungsstart kann man in jedem Fall für das Vorhaben ungeeignete Partner ausfiltern. Der Auftraggeber muss sich zeigen lassen, wo der Mehrwert der Unterstützung liegt, ob dieser seinen Erwartungen entspricht und damit zum gesetzten Ziel führen kann. Damit verhindert man, dass viel Ressource und Zeit ohne nennenswerten Erfolg investiert wird.

Leistungsebenen der techn. Betriebsführung Gebäudeleittechnik	technische Ebenen	Typische organisatorische Verantwortung in Unternehmen
Netzwerkbetreuung	LAN, Switches, IT Infrastruktur	IT
Systemadministration	Server, Betriebssystem, Applikationssoftware	IT Automatisierung
Applikationsbetreuung	Applikation (Konfiguration, Programmablauf Automatisierung) Automationseben (DDC, CPU)	Automatisierung EMSR
EMSR- Betreuung	z.B. Bus, Verkabelung, Sensorik, Aktoren, Ventile, Pumpen, Frequenzumformer, Bedienung der Applikation, Automationseben (DDC, CPU)	EMSR Automatisierung Elektrotechnik Haustechniker
Betreiben der Anlagen	Anlagen vor Ort (z.B. Lüftung, Heizung, Kälte), Bedienung der Applikation	Werkstätten, Haustechniker

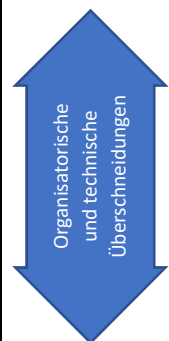


Tabelle: Beispiel wie die Leistungsebenen, die technischen Strukturen und die organisatorischen Strukturen im Betrieb einer Gebäudeleittechnik zusammenhängen und sich überschneiden. Diese Zusammenhänge zu begreifen ist wesentlich, um organisatorische Schnittstellen und Abläufe zu definieren bzw. zu optimieren.

Für Anmerkungen, Fragen oder zum Austausch zu diesem Thema <mailto:michael.fank@fapro.at>.

Referenzen&Verweise

Titelfoto unter freier Lizenz: by energepic.com from pexels.com, alle anderen Grafiken und Texte sind Eigentum von Fapro e.U.