

Das ITSM-Einführungsprojekt

Die Einführung von ISO-20000-Prozessen ist nicht nur eines von vielen internen IT-Projekten. Bei einem solchen Projekt geht es um einen – je nach Historie des Unternehmens – mehr oder weniger starken Kulturwandel im gesamten Unternehmen. Eine detaillierte Zielsetzung mit klar definierten Ergebnissen ist genauso wichtig, wie vorab geplante, begleitende Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen. Auch der Übergang vom Projekt zum Betrieb muss gut durchdacht und vom Vorgehen für das Unternehmen „passend“ und „durchführbar“ festgelegt werden. Schlussendlich muss das Projektende klar definiert sein und die erreichten Ziele

müssen wirksam (Mehrwert erzeugend) darstellbar sein.

Arbeitshilfen:

- Checkliste „Voraussetzungen und begleitende Maßnahmen für ITSM-Einführungsprojekte“
- MS-Project-Vorlage „Generischer Projektplan für ein ITSM-Einführungsprojekt“
- MS-Excel-Tabelle „Generischer Projektplan für ein ITSM-Einführungsprojekt“

Autor: Ullrike Buhl

E-Mail: ullrike.buhl@cube33.de

1 Voraussetzungen

Um ein IT Service Management (ITSM) erfolgreich einzuführen, sind bereits im Vorfeld wesentliche Voraussetzungen zu erfüllen. Eine Checkliste mit der Zusammenstellung aller wesentlichen Voraussetzungen finden Sie auf der CD-ROM sowie im Anhang 1 zu diesem Beitrag. Hier kann man zwischen den in der Norm genannten Anforderungen aus dem Kapitel „Planning and Implementing Service Management“, die für die Zertifizierung eingehalten werden müssen, und den allgemeineren Voraussetzungen aus Erfahrungen mit entsprechenden Projekten unterscheiden. Die normkonforme Einführung des ITSM schafft den Grundstein für eine Zertifizierung nach ISO 20000. Ob diese Zertifizierung gewünscht



02110_a.doc

ist oder nicht, muss jedes Unternehmen individuell für sich entscheiden. Hier ein paar Gründe für die Zertifizierung:

Gründe für die Zertifizierung

- Marketingaspekt: Wettbewerbsvorteil für IT-Bereiche, die externe Kunden werben.
- Qualitätsaspekt: Unabhängiger Nachweis der Qualität des ITSM für die Kunden.
- Erfolgsaspekt: Dokumentierter Erfolgsnachweis eines ITSM-Projekts.

Das Vorgehen bleibt gleich

Diese Entscheidung sollte jedoch nichts am Vorgehen bei der Einführung ändern (in dem Sinne: „Wir lassen uns nicht zertifizieren, also müssen wir uns auch nicht an die Vorgaben halten“). Die Vorgaben unterstützen eine erfolgreiche Einführung von ITSM, was für jedes Projekt – ob mit oder ohne Zertifizierung – ein wichtiger Faktor sein muss.

1.1 Voraussetzungen aus ISO 20000

Anforderungen In der Norm werden Anforderungen an ein Managementsystem genannt und erläutert. Das sind im Wesentlichen:

Verantwortlichkeit des Managements

- Verantwortlichkeiten des Managements umsetzen
Für ein solches Projekt sowie auch weiterhin für den Betrieb von ITSM ist ein Sponsor auf oberster Management-Ebene nötig, der dieses Thema maßgeblich unterstützt und treibt. Zu seinen Aufgaben gehören:
 - Erstellung von Service Management Policies, Zielen und Plänen;
 - Bereitstellung der notwendigen Ressourcen für das gesamte Projekt und den Betrieb;
 - Kommunikation der Position und Wichtigkeit des Themas im Unternehmen an maßgeblichen Stellen;
 - Sicherstellen regelmäßiger Reviews;

**Anforderung
an die
Dokumenta-
tion**

- Anforderungen an Dokumentationen festlegen
Im Vorfeld ist die Anforderung an Inhalt und Umfang der notwendigen Dokumentation klar zu definieren. Dafür ist notwendig:
 - Inhalte und Struktur zusammenstellen und in Templates verfügbar machen;
 - Abläufe für Erstellung, Bearbeitung, Review, Verteilung und Entsorgung festlegen;
 - Rollen und Verantwortlichkeiten definieren und Personen zuordnen.

**Kompetenz,
Awareness,
Schulung**

- Kompetenz, Awareness und Schulungen
Alle beteiligten Mitarbeiter müssen sich der Bedeutung von ITSM sowie des Mehrwerts der eigenen Aufgabe bewusst sein und diese ausfüllen können. Dafür ist es notwendig, dass:
 - alle Mitarbeiter die gleiche Sprache sprechen;
 - jeder Mitarbeiter für seine Aufgabe fachlich und persönlich vorbereitet ist;
 - für alle Mitarbeiter ein Weiterbildungs-/Schulungskonzept erstellt wird, das ihre künftigen Aufgaben sowohl im Projekt als auch im späteren Betrieb berücksichtigt;

Die hier genannten Voraussetzungen sind als Anforderungen in der Norm formuliert und müssen für eine Zertifizierung nachgewiesen werden. Aus Erfahrung reichen diese Voraussetzungen aber nicht aus, um ein erfolgreiches Projekt durchführen zu können.

1.2 Weitere Voraussetzungen/Erfahrungen**Service-
Orientierung**

Um ITSM zu leben, muss in den Mitarbeitern der Service-Gedanke vorhanden sein. Hierfür ist häufig ein Kulturwandel

im Unternehmen notwendig, der jeden einzelnen Mitarbeiter mehr oder weniger verändert. Für diesen Kulturwandel ist ein Vorbild von „oben“ erforderlich, das diese Service-Orientierung tagtäglich vorlebt. Und eine Aussage wie: „Wir leben ab sofort nach den definierten Prozessen, nur für mich werden grundsätzlich Ausnahmen gemacht, da ich sehr wichtig bin“, ist die falsche Vorbild-Funktion. Natürlich sind Ausnahmen zu definieren und zu berücksichtigen, aber sicher nicht in Form einer vorab festgelegten Ausgrenzung aus allen Prozessen und Verfahren. Auch die häufig gehörte Ergänzung des Satzes „Der Kunde steht im Mittelpunkt“ um den Teil „... und damit im Weg“ zeigt die Einstellung vieler Mitarbeiter zu ihren „Kunden“ und bedarf einer Korrektur.

**Einbindung
aller
Mitarbeiter**

Alle Mitarbeiter müssen eingebunden werden und ihre Rolle in diesem Gefüge kennen und leben wollen. Veränderungen bei Mitarbeitern führen nur durch Überzeugung zum Erfolg. Die Einstellung „es war schon immer so, warum soll es geändert werden“ ist allein durch die Einführung neuer Regeln (oder schlimmer: Befehle) nicht aufzubrechen. Es wird ganz sicher ein Weg gefunden, diese Veränderung zu umgehen. Um solche Fallen zu vermeiden, sind begleitende Maßnahmen zu planen (siehe Abschnitt 3), die auf das interne Umfeld abgestimmt umgesetzt werden.

**Offene
Kommunikation**

Es muss eine offene Kommunikation gefördert werden, die durchaus auch kritische Kommentare zulässt, diese aufnimmt und sich damit auseinandersetzt. Mit offen ausgesprochener Kritik kann konstruktiv umgegangen werden. Viel schlimmer sind all die Gegner, die ihre Bedenken nicht äußern und stillschweigend und unauffällig auf das Scheitern des Projekts warten. Nicht jede Entscheidung kann basisdemokratisch getroffen werden, aber zumindest kann und sollte sie den Betroffenen erläutert werden.



02110_b.mpp



02110_c.xls

Die Einführung von ITSM ist keine Nebenbei-Aufgabe einer Abteilung in der IT. Es ist ein Projekt, das im Unternehmen korrekt positioniert und priorisiert werden muss. Einen generischen Projektplan im MS-Project-Format für die Einführung von ITSM finden Sie auf der CD-ROM. Im Anhang 2 zu diesem Beitrag sind die einzelnen Schritte des Projektablaufs nochmal in einer einfachen Tabellenansicht dargestellt. Für ein solches Projekt ist ein Sponsor auf oberster Ebene notwendig. Es müssen kontinuierlich alle notwendigen Ressourcen aus den eigenen Reihen und der erforderliche Freiraum für die Aufgaben im Projekt vorhanden sein.

Externe Unterstützung

Eine externe, beratende Unterstützung mit entsprechender Projekterfahrung ist sicherlich sinnvoll bei einer solchen Aufgabe, sollte aber unterstützend und nicht als Ersatz für fehlende interne Ressourcen genutzt werden. Es geht um die Veränderung der eigenen Prozesse, Strukturen, Verfahren und Abläufe. Deshalb müssen die Mitarbeiter eingebunden sein, die diese Veränderung später leben werden. Eine Ausnahme bildet die Aufgabe der Projektunterstützung, die bei fehlenden internen Ressourcen auch extern besetzt werden kann. Dieser Funktion zugeordnete Aufgaben sind typischerweise die Meeting-Organisation, Projektplan-Aktualisierung, Protokoll-Erstellung, einheitliche Dokumentation des Outputs aus den Teilprojekten usw. Vorteil ist hier, dass man sich Unterstützung mit entsprechender Kernkompetenz einkaufen kann, Nachteil kann die fehlende Kenntnis der internen Strukturen sein, da die Projektunterstützung sehr zentral und mit Schnittstellen zu vielen Organisationseinheiten agiert.

Projektorganisation definieren

Mit der Projektunterstützung ist ein Bestandteil einer möglichen Projektorganisation genannt. Es empfiehlt sich, eine entsprechende Projektorganisation zu definieren und zu besetzen. Viele Projektmanagementmethoden haben dafür Vor-

schläge. Beispielhaft zeigt Abbildung 1 die Organisationsstruktur aus PRINCE2:

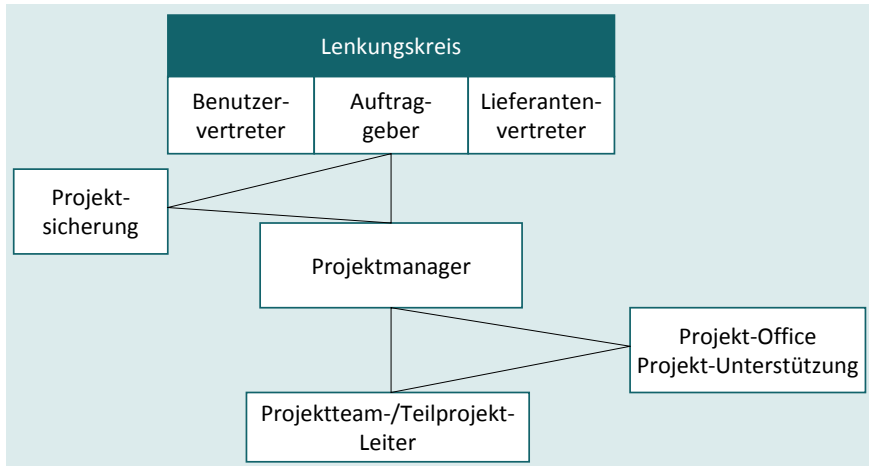


Abb. 1: PRINCE2-Organisationsstruktur

Struktur

In dieser Struktur wird der Auftraggeber aus dem Management (und damit der Sponsor für das Projekt) im Lenkungskreis positioniert, gemeinsam mit einem Vertreter der Kunden sowie einem Vertreter der ggf. unterstützenden Lieferanten. Zusätzlich gibt es die Aufgabe der Projektsicherung, die in der Verantwortung des Lenkungskreises liegt und sich als vollständig unabhängige Einheit um die Überwachung der Umsetzung gemäß getroffenen Absprachen kümmert und an den Lenkungskreis berichtet. Außerdem wird bei größeren Projekten die bereits angesprochene Projektunterstützung (Projektbüro) empfohlen.

Hilfsmittel Nicht zuletzt müssen auch die einzusetzenden Hilfsmittel definiert und einheitlich genutzt werden. Dazu gehören z. B. eine zentrale Projektablage mit Vorgaben für die Ablagestruktur und Dokumentnamen, ein Projektverfolgungstool zur Überwachung von Aufwänden und Fortschritten, ein Berichtswesen mit Report-Vorlagen für die unterschiedlichen Zielgruppen.

2 Vorgehensmodell

PDCA-Zyklus Das in der Norm ISO 20000 zugrunde gelegte Vorgehensmodell zur Einführung von ITSM basiert auf dem Qualitätskreis von Deming (auch als PDCA-Zyklus bekannt). In Abbildung 2 ist dieses Vorgehensmodell skizziert und wird in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

Vereinfachtes Modell Bei dem Qualitätskreis von Deming (siehe Abbildung 3) handelt es sich um ein stark vereinfachtes Modell, welches das Zusammenwirken der Tätigkeiten darstellt, welche die Qualität beeinflussen. Somit ist dieses Modell sowohl in der Einführung von ITSM nutzbar als auch durch wiederholtes Durchlaufen zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung eines bestehenden ITSM (z. B. konkret zur Erhöhung der Reifegrade der ITSM-Prozesse) einsetzbar.

2.1 Planung (Plan)

Anforderungen der Norm In diesem ersten Schritt erfolgt eine detaillierte Planung der Implementierung von ITSM. Dazu gehören folgende Planungsgrößen:

- Umfang und Ziele;
- Auszuführende Prozesse;

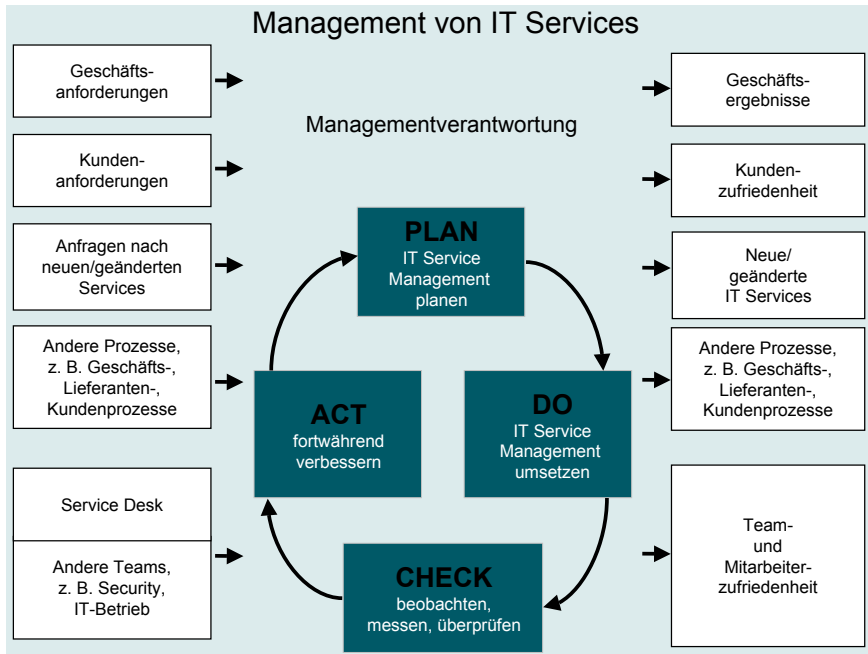


Abb. 2: Plan-Do-Check-Act zur Einführung von ITSM

- Rollen und Verantwortlichkeiten;
- Schnittstellen von Prozessen zu Verfahren (Input, Output, Aktivitäten zur Umsetzung);
- Risiko-Management-Methode;
- Ressourcen, Hilfsmittel und Budget;
- Schnittstellen zu anderen Projekten im Bereich Service-management;
- Qualitätsmanagement der Services (Erfolgsfaktoren, KPI).

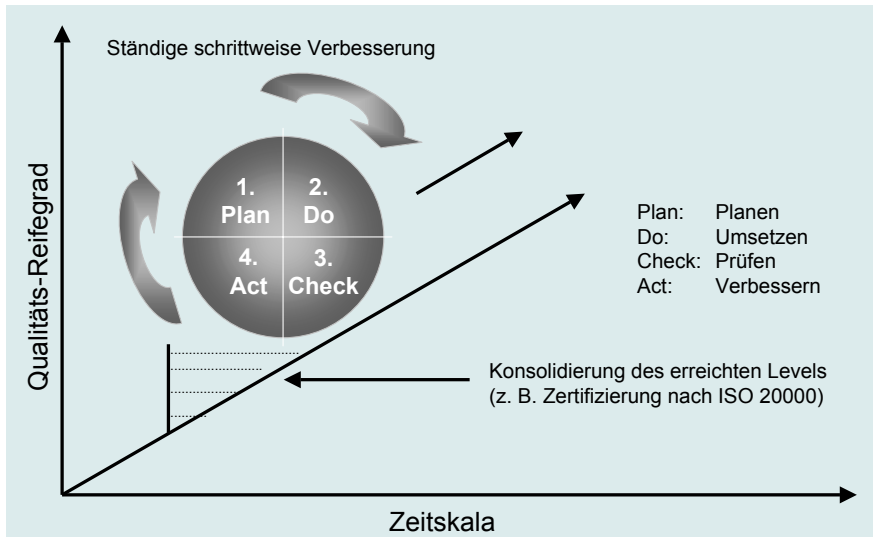


Abb. 3: Qualitätskreis von Deming

Planung dokumentieren

Die gesamte Planung muss dokumentiert werden (siehe Voraussetzung „Dokumentation“) und nachvollziehbar sein. Für eine „ISO-20000“-Zertifizierung muss die Einhaltung aller Punkte nachgewiesen werden, d. h.; es müssen Dokumente als Referenzen bereitgestellt werden.

Bereits hier im Design der Prozesse müssen die individuellen Anforderungen aus der Norm an die einzelnen Prozesse berücksichtigt werden. Die Prozesse und Anforderungen aus der Norm werden hier nicht im Detail beschrieben.

Ist-Analyse zielgerichtet durchführen

Die Voraussetzung für eine realistische Planung ist die Kenntnis der aktuellen Situation. Daher ist im Vorfeld die Durchführung einer umfassenden Ist-Analyse notwendig. Diese Ist-Analyse macht jedoch erst Sinn, wenn die Vision

klar ist, so dass die Befragung zielgerichtet erfolgen kann. Erst im Anschluss an die Ist-Analyse kann ich den Weg zum Ziel planen und mir Gedanken über das Erkennen der Zielerreichung und die weiteren Schritte machen. ITIL bietet hier ein grundsätzliches Vorgehensmodell an, das Continual Service Improvement (CSI), das in Abbildung 4 dargestellt ist.

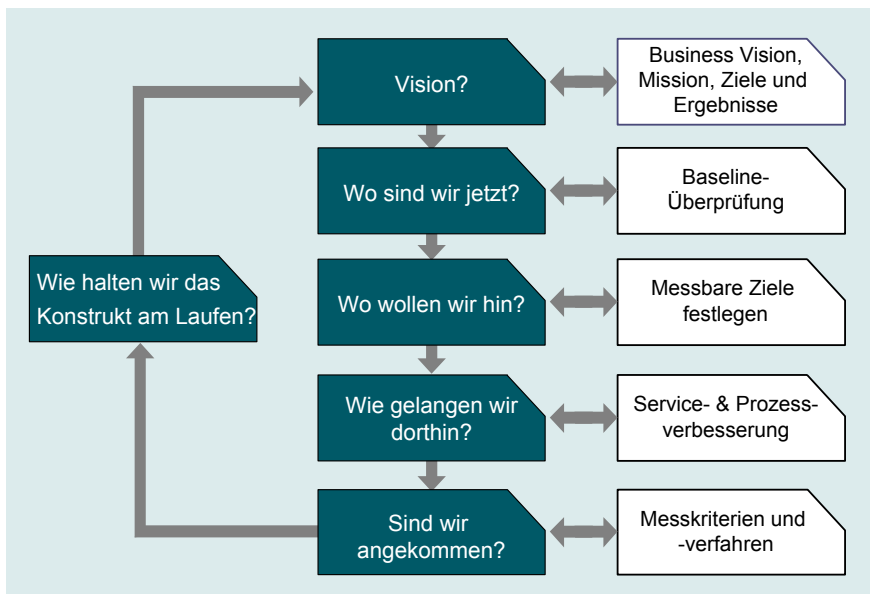


Abb. 4: CSI-Modell

Gelebte Umsetzung erfassen

Eine Ist-Analyse darf sich nicht nur auf die Prüfung der ggf. bereits definierten Prozesse beschränken. Zusätzlich muss sie die tatsächlich gelebte Umsetzung der Prozesse und Verfahren ermitteln sowie die weichen Faktoren, wie z. B. Unternehmenskultur und Führungsmentalität. Daher ist es wichtig, dass eine Methode für die Erfassung der Ist-Situation alle

Punkte umfasst und ein weitgehend vollständiges Bild wiedergibt. Hier entsteht natürlich auch ein nicht zu vernachlässigender Aufwand, da viele Mitarbeiter eingebunden werden müssen, um ein vollständiges Bild zu erhalten. Dieser Aufwand ist jedoch durch folgenden Mehrwert gut zu begründen:

Mehrwert

- Die Akzeptanz des Projekts bei den Mitarbeitern wird erhöht, da sie und ihre bisherige Arbeit ernst genommen werden.
- Der notwendige Aufwand für die Zielerreichung kann realistischer geplant werden, da bereits vorhandene und nutzbare Prozesse/Verfahren mit eingeplant werden können.
- Mögliche Schwierigkeiten und Fallen können eingeschätzt und umgangen werden, da der Faktor „Mensch“ als wichtigster, aber auch individuellster Anteil am Projekt frühzeitig mit berücksichtigt wird.

**Aufwand
nicht
unterschätzen**

Die Planung insgesamt muss an den realistischen Möglichkeiten ausgerichtet werden. Der Aufwand für ein solches Projekt darf nicht unterschätzt werden, und er belastet die Mitarbeiter zusätzlich zum Tagesgeschäft. Wichtig hierbei ist es, die passenden Mitarbeiter auszuwählen – nicht die Mitarbeiter mit der größten freien Kapazität.

Tipp

Es ist notwendig, den Projektmanager in die Auswahl der Projektmitarbeiter maßgeblich einzubinden und ein kleines Bewerbungsverfahren zu starten. Der Projektmanager trägt die Verantwortung für den Erfolg des Projektes, daher muss er sich auf sein Team verlassen können und die richtigen Kompetenzen für die unterschiedlichen Aufgaben verfügbar haben.

Passende Mitarbeiter sind gefragt

Leider zeigt sich in der Praxis immer wieder, dass gerade die passenden Mitarbeiter auch die höchste Auslastung haben. Daher ist auch an dieser Stelle wieder der Sponsor auf höchster Ebene gefragt, der diesen Konflikt lösen muss – und dies nicht durch: „Versuchen Sie alle Aufgaben so gut wie möglich zu lösen“, sondern durch konkrete Unterstützung mittels Priorisierung und Umverteilung von bestehenden Aufgaben. Ist dies nicht oder nur teilweise möglich, müssen diese Engpässe vorab in der Planung berücksichtigt und kommuniziert werden. Dafür ist eine ehrliche Abschätzung der unterschiedlichen Aufwände durch die Mitarbeiter zwingend erforderlich, die auch unterstützt und akzeptiert werden muss. Möglichkeiten zur Lösung des möglichen Konflikts sind:

Lösungsansätze

- Unterstützung durch Externe im Tagesgeschäft schaffen;
- weitere Mitarbeiter unterstützend in das Projekt einbinden und, wo nötig, für ihre Aufgabe ausbilden;
- Zeitplan des Projekts strecken;
- Umfang des Projekts reduzieren.

Fazit

Eine zielbezogene Ist-Analyse ist erforderlich, um auf bestehenden und bewährten Verfahren aufbauen zu können. Die Ist-Analyse muss die Fakten und die weichen Faktoren abfragen, um ein realistisches Gesamtbild darzustellen. Das Projekt muss mit den passenden Mitarbeitern besetzt werden, für die durch das Management der nötige Freiraum geschaffen wird.

2.2 Implementierung (Do)**Anforderungen der Norm**

In diesem Schritt geht es um die erfolgreiche Umsetzung der Planung und damit um die Einführung des ITSM. Die Norm

nennt hier im Rahmen der Implementierung die folgenden Punkte:

- Zuweisung eines Budgets;
- Zuweisung von Rollen und Verantwortlichkeiten;
- Dokumentieren und Pflegen von Plänen, Policies, Verfahren und Prozessdefinitionen;
- Durchführung von Risiko-Management (Identifikation und Handhabung von Risiken);
- Management der Teams inkl. Schulung der Mitarbeiter sowie Gewährleistung einer Kontinuität im Team (geringe Fluktuation);
- Management des zugewiesenen Budgets;
- Erstellung von Fortschrittsberichten (Soll/Ist);
- Implementierung/Koordination der Servicemanagement-Prozesse.

**Veränderung
beim
Mitarbeiter**

Eine Einführung von ITSM erfordert eine teilweise erhebliche Veränderung der Abläufe im Unternehmen und damit auch eine Veränderung der Mitarbeiter. Diese Veränderung wird zu einem Zeitpunkt einer sowieso hohen Belastung gefordert. In der Regel findet diese Veränderung unter folgenden Bedingungen statt:

- Der Mitarbeiter ist durch die zusätzliche Projektarbeit besonders belastet.
- Das Projekt hat die Ablauf-Organisation verändert. Neue Prozesse und Verfahren müssen eingehalten werden.
- In vielen Fällen erfolgt im Rahmen des Projekts eine (mehr oder weniger umfangreiche) Veränderung der Aufbau-Organisation. Neue Teamzusammensetzungen müssen sich bewähren, neue Organisationsschnittstellen müssen aufgebaut werden.

- Es werden neue oder veränderte Hilfsmittel eingesetzt. Das bestehende Tool wird angepasst und stellt sich in veränderter Form dar, oder es wird ein komplett neues Tool eingeführt.

Unterstützung gewährleisten Neben all diesen Veränderungen hat der Mitarbeiter weiterhin sein Tagesgeschäft in gewohnt guter Qualität zu erledigen. Die Veränderungen mögen noch so sinnvoll und hilfreich sein, zunächst entsteht eine Zusatzbelastung. Wird an der Stelle keine Unterstützung durch eine klar definierte Betreuung der Mitarbeiter gewährleistet, werden viele Mitarbeiter wieder in die alten (und bekannten) Verfahren zurückfallen, da sie dadurch schneller und in gewohnter Qualität arbeiten können.

Motivation Bei größeren Projekten ist es sehr wichtig, die Motivation der Mitarbeiter im Projektteam hoch zu halten. Eine typische Motivationskurve für längere Projekte ist in Abbildung 5 dargestellt. Die Gefahr liegt darin, dass die Motivation genau nach dem Prozessdesign bzw. zu Beginn der Implementierung der Prozesse ihren Tiefpunkt erreicht hat. Nicht selten wird ein Projekt an dieser Stelle für beendet erklärt. Damit fehlt der wesentliche Schritt der Definition und Umsetzung abgeleiteter Verfahren für den Betrieb.

Quick Wins An dieser Stelle ist es dringend erforderlich, dieser abfallenden Motivationskurve entgegenzuwirken, um nicht erheblichen Zeitverlust oder sogar das Scheitern des Projekts zu riskieren. Eine Möglichkeit ist die Einplanung von sogenannten „Quick Wins“, also Erfolgen, die mit geringem Aufwand (und damit in kurzer Zeit) eine große, positive Wirkung erzielen. Diese bereits in der Planung berücksichtigten Quick Wins müssen dann bei der Implementierung besonders hervorgehoben werden. Sehen die Mitarbeiter den Erfolg ihrer Bemühungen, wird auch die Motivation wieder

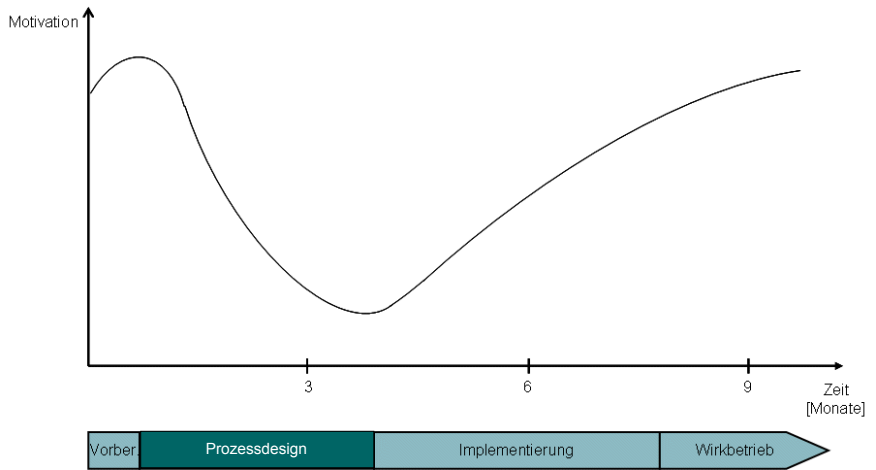


Abb. 5: Motivationskurve für längere Projekte

steigen. Vor allem die Kommunikation und korrekte Positionierung dieser Erfolge im Unternehmen ist besonders wichtig.

Gestufte Einführung

Die Einführung sollte in sinnvoll zusammengefassten Prozesspaketen erfolgen. Es ist nicht möglich, alle Prozesse parallel zu implementieren. Das würde die Organisation überfordern und das Projekt zum Scheitern bringen. Neben den prozessspezifischen Anforderungen aus der Norm gibt es viele Aufgaben, die sich bei jeder Prozessimplementierung wiederholen. Hier ist es wichtig, aus den Erfahrungen der vorangegangenen Aktivitäten zu lernen, die dort entstandenen Probleme zu analysieren und eine Wiederholung zu vermeiden. Dafür werden gerne sogenannte „Lessons-learned“-Listen erstellt und abgearbeitet. Sie dienen dazu, Vorfälle sowie die daraus abgeleitete Erfahrung zu dokumentieren, um sie in vergleichbaren Situationen zu nutzen.

Fazit

Die einzelnen Mitarbeiter müssen in der Implementierungsphase unterstützt werden, damit sie nicht in alte Verfahrensweisen zurückfallen. Die Motivation muss mit geeigneten Maßnahmen auf einem hohen Niveau gehalten werden, um den Erfolg des Projekts sicherzustellen (vgl. Abschnitt 3, Begleitende Maßnahmen). Der Vorteil einer gestuften Implementierung geeigneter Prozessgruppen liegt außer in der verteilten Belastung der Organisation auch darin, aus Erfahrungen zu lernen und Fehler zu vermeiden (Lessons learned).

2.3 Überwachung (Check)**Anforderungen der Norm**

Ziel dieser Stufe ist der Aufbau und Betrieb eines Review-Verfahrens zur Messung und Überwachung der Qualität. Es müssen geeignete Kriterien ausgewählt und gemessen werden, um eine Zielerreichung konkret bewerten zu können. Hierzu fordert die Norm zweierlei:

1. Das Management muss regelmäßig Reviews durchführen, zur Prüfung von:
 - Konformität der Ist-Situation mit dem Management-Plan und den Anforderungen des Standards;
 - effektiver Implementierung und Umsetzung der Vorgaben.
2. Zusätzlich muss ein Auditprogramm erstellt werden, das folgende Punkte berücksichtigt:
 - Status und Bedeutung der Prozesse;
 - Definition von Prüfumfang, -kriterien und -häufigkeit sowie der Methode;
 - Ergebnisse der vorherigen Prüfungen;
 - Auswahl der Prüfer (keine Bewertung der eigenen Arbeit);
 - Kommunikation der Ergebnisse;

- Identifikation signifikanter Abweichungen.

**Praxis-
erfahrung**

Die Erfolgskontrolle ist eine wichtige Aufgabe bei ITSM-Einführungsprojekten. Wird eine Zertifizierung gewünscht, erfolgt diese Erfolgskontrolle zwangsläufig. Aber auch ohne eine Zertifizierung ist es erforderlich, die zu Beginn definierten Ziele mit dem tatsächlichen Ergebnis abzugleichen. Hier ist es durchaus legitim, Abweichungen zu akzeptieren und in Kauf zu nehmen. Es ist jedoch nur durch eine Erfolgskontrolle überhaupt möglich, Abweichungen zu erkennen. Und erst nachdem sie erkannt wurden, können die Konsequenzen analysiert und akzeptiert werden.

Eine gemeinsame Verbesserung der Schwachstellen kann nur dann erfolgen, wenn die Ergebnisse ehrlich und offen an alle Beteiligten kommuniziert werden. Es geht dabei nicht um das Finden von Schuldigen, sondern um die Tatsache, eine Verbesserung erst dann umsetzen zu können, wenn die Schwachstelle offengelegt und analysiert ist. Auch hier spielt die Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle. Werden durch das Management keine Fehler akzeptiert, sondern Schuldige gesucht und bestraft, werden die Ursachen auch nicht untersucht und abgestellt. Die Bemühungen gehen zwangsläufig mehr in Richtung von Verschweigen und Vertuschen.

Fazit

Der Umgang sowohl mit Abweichungen als auch mit Schwachstellen kann nur dann konstruktiv angestoßen und umgesetzt werden, wenn eine Erfolgskontrolle ernsthaft und detailliert betrieben wird und die Ergebnisse ohne Scheu offen kommuniziert werden können.

2.4 Kontinuierliche Verbesserung (Act)

Anforderungen der Norm Ziel dieses Schritts ist die Erhöhung von Effizienz und Effektivität im ITSM. Dazu muss ein Verbesserungsplan und -prozess entwickelt werden, der sowohl Verbesserungen in einem individuellen Prozess herbeiführen kann (implementiert durch den Prozess-Owner) als auch Verbesserungen in der ITSM-Organisation bzw. in mehr als einem Prozess – im Rahmen von Projekten – unterstützt. Der Prozess muss folgende Punkte berücksichtigen:

- Zusammenstellen notwendiger Daten für eine Bewertung der ITSM-Fähigkeiten;
- Methode zur Berücksichtigung aller Verbesserungsvorschläge aus den Prozessen;
- Methode zum Umgang mit Verbesserungsmaßnahmen (Identifikation, Planung und Implementierung);
- Methode zur Überprüfung des Erfolgs der Verbesserungsmaßnahmen;
- Methode zur Sicherstellung der Umsetzung aller genehmigten Verbesserungsmaßnahmen;
- Methode zum Review durchgeführter Verbesserungsmaßnahmen.

Praxis- erfahrung

Bei allen vorgeschlagenen Maßnahmen zur Verbesserung sollte vorab festgelegt werden, welcher Erfolg (quantifizierbar) mit der Implementierung der Maßnahme erreicht werden soll und was geschieht, wenn diese Maßnahme nicht implementiert wird. Damit und mit der Abschätzung von Aufwand und Kosten erhält man die Grundlage zur Abschätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses. In einem abschließenden Review muss dann nicht nur die Verbesserung selbst (im Sinne von: Schwachstelle wurde abgestellt), sondern auch das Maß

der Verbesserung überprüft und mit der Prognose verglichen werden.

Für diese Aufgabe muss es einen definierten Verantwortlichen geben, der sich der Notwendigkeit dieser Aufgabe bewusst ist und ein hohes Qualitätsbewusstsein hat. Trotzdem muss aber auch jedem Mitarbeiter bewusst gemacht werden, dass er eine Mitverantwortung an der kontinuierlichen Verbesserung hat und das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen eine wichtige Aufgabe ist.

Fazit

Die Mitarbeiter haben eine Mitverantwortung an der kontinuierlichen Verbesserung des ITSM, die sie durch das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen wahrnehmen sollen. Die Qualität dieser Verbesserungsvorschläge muss im Vorfeld abgeschätzt und bewertet werden.

3 Begleitende Maßnahmen

Die notwendigen Aktivitäten in einem solchen Projekt beschränken sich nicht nur auf die Planung (Plan), Implementierung (Do), Prüfung (Check) und Verbesserung (Act) von ITSM. Es sind viele begleitende Maßnahmen notwendig, um das Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. In den folgenden Kapiteln werden drei verschiedene Arten von begleitenden Maßnahmen beschrieben.

3.1 Awareness-Maßnahmen und Marketing

Das Projekt wird sich auf das gesamte Unternehmen auswirken. Es gibt viele Beteiligte (ITSM-Mitarbeiter) und noch mehr Betroffene (ITSM-Kunden). Hierbei handelt es sich um Menschen, die einerseits die wichtigste Ressource in einem solchen Projekt sind und auch als solche positioniert werden

müssen, aber andererseits auch die höchste Individualität besitzen, die im Projekt berücksichtigt werden muss.

ITSM-Mitarbeiter berücksichtigen

Um ein Projekt erfolgreich durchführen zu können, müssen alle Beteiligten gleiche Interessen verfolgen, in die gleiche Richtung gehen und entsprechend motiviert sein, an diesem Projekt mitzuwirken. Um dies zu erreichen, können folgende Aktionen in der Projektvorbereitung hilfreich sein:

Vorbereitende Aktionen

- **Bewusstsein für die Position des Projekts im Unternehmen schaffen.**
Dies kann mit einem Kick-off-Meeting erreicht werden, an dem der Sponsor aus dem Top-Management teilnimmt und die Positionierung selbst vornimmt.
- **Positionierung der einzelnen Aufgaben in der Gesamtstruktur.**
Dies geschieht durch die Beschreibung der einzelnen Rollen im Projekt mit deren Aufgaben und Abhängigkeiten, inkl. einer realistischen Aufwandschätzung.
- **Interesse an der Mitwirkung erzeugen.**
Beispielsweise könnte ein interner Wettbewerb zur Entwicklung eines Projektlogos durchgeführt werden. Der Gewinner erhält eine Prämie.
- **Einheitliche Begriffswelt definieren.**
Entwicklung eines Glossars, ggf. aufbereitet als „Frage-Antwort-Darstellung“ für alle projektspezifischen Begriffe, damit sich alle Beteiligten verstehen.

Projektbegleitend muss dafür gesorgt werden, dass die Motivation der Mitarbeiter bestehen bleibt und sie für gewisse Veränderungen in ihrem Verhalten und in bestehenden Abläufen offen sind. Folgende Aktionen können hierfür projektbegleitend hilfreich sein:

**Begleitende
Aktionen**

- Aufgabenspezifische, projektbegleitende Ausbildung für die Mitarbeiter festlegen und umsetzen.
- Durchführung sogenannter Softskill-Veranstaltungen in Randzeiten (mit dem gesamten Team), z. B.:
 - Teamtrainings zu bestimmten Themen;
 - Simulationen, wie z. B. Apollo 13, zur Sensibilisierung für das Thema Servicemanagement;
 - ABC-Analyse zur Erarbeitung von weichen Faktoren (tatsächliche Serviceorientierung, Sicht auf den Kunden, Selbst- und Fremdwahrnehmung von Management und Führungsebene).

**Kunden
berück-
sichtigen**

Zielgruppe solcher begleitenden Maßnahmen sind aber nicht nur die Beteiligten (ITSM-Mitarbeiter), sondern auch alle (direkt und indirekt) Betroffenen (Kunden). Diese können erreicht werden, indem man ein Marketing für das Projekt aufbaut und umsetzt:

**Marketing-
maßnahmen**

- Erstellen und Verteilen von Werbe- und Informationsmaterialien wie z. B. Flyer, Süßigkeiten mit Projektlogo, Mouse-Pads;
- Aufbereiten und Verbreiten von Informationen z. B. mittels:
Projektnewsletter, Projektsprechstunden, Projektbriefkasten, Intranet;
- Durchführen von internen „Messen“ mit Informationsständen z. B. nach Erreichen von Projektmeilensteinen zur Darstellung der Ergebnisse;
- Einbringen von Kurzvorträgen zum Projekt in Abteilungsmeetings oder andere feste Termine bei Kunden.

Die Durchführung solcher Maßnahmen unterstützt die Zielerreichung des Projekts maßgeblich. Sie dürfen daher nicht

nebenbei angegangen werden, sondern sollten genauso professionell wie die Hauptaufgabe (Einführung ITSM) bearbeitet werden. Hierfür kann man entweder auf eigene Marketingspezialisten im Unternehmen zurückgreifen und diese bereits bei der Projektplanung einbinden. Oder man lässt sich auch bei dieser Aufgabe extern unterstützen. Die externe Unterstützung reduziert sich hier allerdings auf die Konzeption solcher Maßnahmen. Die Umsetzung muss dann „von innen“, d. h. durch eigene Mitarbeiter, erfolgen und kann extern lediglich beratend unterstützt werden.

3.2 Ergebnisse darstellen

Reporting

Zusätzlich zu den oben genannten Maßnahmen können Projektinformationen über ein Berichtswesen in regelmäßigen Abständen veröffentlicht werden. Hierzu sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

Grundsätze beachten

- Verfahren zur Verbreitung im Vorfeld gemeinsam mit den Zielgruppen abstimmen (Push- oder Pull-Verfahren);
- Layout, Inhalte und Zyklus im Vorfeld gemeinsam festlegen;
- erste Berichte persönlich verteilen und die Interpretation der Information gemeinsam diskutieren;
- Informationen zielgruppengerecht und zweckgebunden aufbereiten; ggf. grafische Darstellungen zum besseren Verständnis verwenden;
- ehrlich informieren, auch Fehler (mit den entsprechenden Maßnahmen zur Verbesserung) transparent machen;
- einheitliches „Gesicht“ nach außen gewährleisten. Alle Beteiligten müssen die Chance haben, auf dem gleichen Informationsstand zu sein, und die Pflicht haben, sich auf diesen Stand zu bringen.

3.3 Toolunterstützung

Begleitend zur Einführung von ITSM wird auch die Frage nach einem geeigneten Tool zu diskutieren sein. Wichtig ist im ersten Schritt die Positionierung des Tools (siehe Abbildung 6). Es ist ein wesentliches Hilfsmittel, das – sinnvoll eingesetzt – viele Aktionen vereinfachen kann.

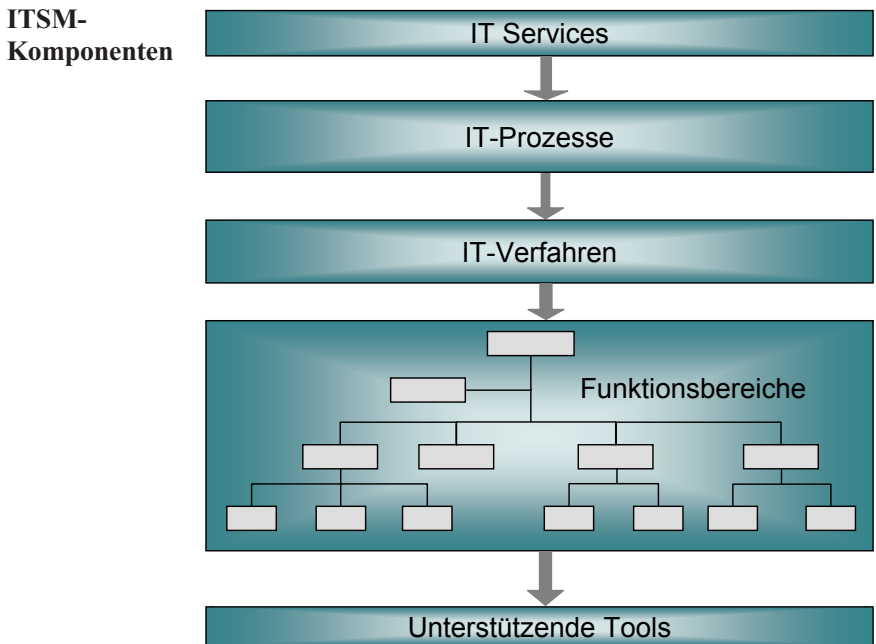


Abb. 6: Komponenten des ITSM

Tools dürfen nicht die Abläufe vorgeben

Die Abbildung 6 stellt dar, dass aus den Services die notwendigen Prozesse zur Serviceerbringung abgeleitet werden. Aus diesen Prozessen wiederum werden Verfahren definiert,

die von der IT-Organisation gelebt werden. Und zur Unterstützung der Organisation in der Durchführung dieser definierten Verfahren werden Tools als Hilfsmittel eingesetzt. Daraus geht ganz klar hervor: Ein Tool muss den Mitarbeiter in der Umsetzung der (toolunabhängig) definierten Prozesse und Verfahren unterstützen und darf nicht die Abläufe vorgeben.

Zeitpunkt der Tool- einführung

Die immer wieder diskutierte Frage, lautet: „Wann soll die Auswahl des Tools vorgenommen bzw. wann soll das Tool eingeführt werden?“

Dazu folgende Betrachtung:

- Einerseits kann ein Tool maßgeblich unterstützen und die Effizienz des Prozesses verbessern. Das spricht für die Einführung eines optimal unterstützenden Tools, sobald ein Prozess definiert und die Anforderungen hieraus erfasst wurden. Nachteil hier kann der daraus resultierende Aufbau einer sehr heterogenen Tool-Landschaft sein, da bei jeder neuen Prozessimplementierung das optimale Tool dafür ausgesucht wird.
- Andererseits steht zu befürchten, dass eine sehr heterogene Prozesslandschaft auf Grund der vielen Schnittstellen eher behindert als unterstützt. Das spricht dafür, zunächst alle Anforderungen aus den Prozessdefinitionen zu sammeln und zuletzt ein einziges Tool für die Unterstützung des gesamten ITSM zu finden. Nachteil hier sind die fehlende Toolunterstützung der zuerst eingeführten Prozesse und der sehr hohe Aufwand in der Toolauswahl bei der Suche nach der „eierlegenden Wollmilchsau“.

Da ist es naheliegend, einen Mittelweg zu beschreiten. Die Toolauswahl startet frühzeitig und nur leicht versetzt zum ITSM-Projekt und ist eine begleitende Maßnahme während

**Tool muss
anpassbar
sein**

der gesamten Projektlaufzeit. Natürlich können immer nur die Anforderungen der Prozesse konkretisiert werden, die gerade definiert werden. Trotzdem kennt man von Beginn an den Umfang des gesamten Projekts und kann diese Information in die Toolauswahl einbringen. Das Ergebnis wird dann ein Tool sein, das viele Prozesse unterstützt und auch nachträglich bezogen auf neu hinzukommende Anforderungen anpassbar ist. Dafür muss man natürlich bei der Auswahl von Anfang an auf eine einfache Anpassbarkeit (inkl. der Übernahme der Anpassungen in neue Versionen) großen Wert legen.

**Schritte der
Toolauswahl**

Eine Toolauswahl kann in folgenden Schritten durchgeführt werden:

- Sammlung bereits bekannter Anforderungen;
- Erarbeitung weiterer Anforderungen aus der Prozesseinführung;
- Aufbereitung der Anforderungen in einem geeigneten Hilfsmittel (z. B. Excel);
- Gewichtung der Kriterien und Festlegung der K.o.-Kriterien;
- Ausarbeitung von Fragekatalogen für ausgewählte Lieferanten;
- Toolauswahl durchführen:
 - potenzielle Lieferanten festlegen;
 - Ansprechpartner intern und Verfahren für Lieferanten festlegen:
 - Wann darf wie gefragt werden?
 - Wie werden die Fragen/Antworten kommuniziert?
 - Abgabetermine, Form und Inhalt festlegen;
 - Unterlagen erstellen und versenden;
 - Rückläufe bewerten, Auswahl der Top 3;

- Präsentationsgespräche organisieren und vorbereiten;
- Testumfeld für Installation bereitstellen (falls gewünscht);
- Testszenarien festlegen und vorab kommunizieren;
- Teilnehmerkreis für Präsentationen festlegen;
- Rollen und Fragenkatalog für die Teilnehmer vorbereiten;
- Präsentationen durchführen und bewerten;
- Ergebnisvorschlag erarbeiten;
- final entscheiden, Implementierung planen und durchführen.

Der letzte Punkt mündet in ein eigenes Teilprojekt zur Toolimplementierung. Auch dieses Teilprojekt kann nach dem oben beschriebenen Vorgehensmodell (Plan-Do-Check-Act) erfolgreich durchgeführt werden.

4 Zielüberprüfung/Ergebniskontrolle

Die formalen Verfahren zur Zielüberprüfung des Projekts wurden bereits beschrieben (siehe 2.3 Check). Eine weitere Überprüfung der Zielerreichung stellt sicherlich (wenn gewünscht) die Zertifizierung nach ISO 20000 dar.

Auch Projektmanagementmethoden stellen Verfahren zur Projektüberwachung, u. a. zur Überprüfung der Einhaltung von Budgetvorgaben, Zeitplänen und Qualitätsanforderungen, zur Verfügung.

ITSM-Betrieb Der Übergang vom Projekt in den Betrieb bedeutet aber nicht, dass alle oben beschriebenen Aufgaben abgeschlossen sind. Die Aufgabe „Zielüberprüfung/Ergebniskontrolle“ ist nicht

nur im Einführungsprojekt eine Aufgabe und mit Projektende abgeschlossen. Die Fortsetzung als „kontinuierliche Verbesserung“ ist notwendig, um auch künftig den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden.

Zielwerte für Betrieb definieren

Daher ist der Qualitätskreis von Deming (Plan-Do-Check-Act) genauso weiter im Betrieb des ITSM zu verwenden. Dazu sind entsprechende Zielwerte für den Betrieb zu definieren und deren Einhaltung zu überprüfen. Bei Abweichungen wird es eine Planung von Korrekturmaßnahmen (Plan), eine Implementierung dieser Maßnahmen (Do), den Check auf Wirksamkeit (Check) und, wo nötig, wiederum die Korrektur des Wegs (Act), geben.

Begleitende Maßnahmen fortsetzen

Aber auch die Fortsetzung der begleitenden Maßnahmen sollte in diesem Zusammenhang frühzeitig eingeplant werden:

- Awareness/Marketing
Auch im Betrieb des ITSM ist es notwendig, für die angebotenen Services zu werben. Die Kunden müssen vom Angebot wissen, um es nutzen zu können. Genauso müssen gute Leistungen herausgestellt und publik gemacht werden.
Ist die Akquise von Neukunden relevant, muss auch diese professionell geplant und umgesetzt werden.
- Ergebnisse darstellen
Der Aufbau eines Reportings war Aufgabe im Projekt. Auch hier muss klar sein, dass sich Anforderungen ändern und neue Kunden ggf. mit neuen Anforderungen dazu kommen. D. h., auch diese Maßnahme ist kontinuierlich zu betreiben und beschränkt sich nicht auf die Phase der Einführung.

- Tool
Das Tool wird sicherlich nicht mehrfach gewechselt, trotzdem sind auch hier Veränderungen notwendig. Einerseits wird der Hersteller sein Tool weiterentwickeln und neue Funktionalitäten einbringen, andererseits ändern sich die Anforderungen und ggf. die Abläufe im Unternehmen, was eine Toolanpassung notwendig macht.

**Zertifizierung
zusätzliche
Qualitäts-
kontrolle**

Wird eine Zertifizierung angestrebt, ist diese bereits während der Einführung von ITSM zu berücksichtigen. Sinnvoll ist von Beginn an eine Begleitung durch einen erfahrenen Berater, der die Anforderungen einer Zertifizierung kennt. Nach Abschluss des Einführungsprojekts ist die Zertifizierung dann eine zusätzliche Qualitätskontrolle des Ergebnisses. Auf Grund der Neutralität der Prüfer sowie der internationalen Anerkennung stellt diese Zertifizierung einen maßgeblichen Mehrwert (nicht nur im Vergleich mit dem Wettbewerb) für das Unternehmen dar.



Anhang 1: Checkliste zur Überprüfung der Voraussetzungen

Aufgabe	Verantwortlichkeit	Wann
Projektablage		
Wo werden Dokumente abgelegt?		
Wie sieht die Struktur (Ordnerhierarchie) aus?		
Wie werden Dokumentnamen aufgebaut?		
Wer hat für welche Dokumente die Verantwortung?		
Projektvorgehen		
Wie sieht die Projektorganisation aus? <ul style="list-style-type: none"> • Besetzung Lenkungskreis • Projektmanager • Projektteams und Teamleiter • Projektbüro intern/extern • Externe Unterstützung (Lieferanten) 		
Projektplan und -struktur festlegen		
Kick-off-Planung und -Durchführung		
Schulungsmaßnahmen für das Projektteam <ul style="list-style-type: none"> • Festlegen • Durchführen 		
Bekanntgabe von (ggf. im Flyer) <ul style="list-style-type: none"> • Projektstruktur, Aufgaben • Projektnamen + Projektlogo 		

Aufgabe	Verantwortlichkeit	Wann
Aufwandsverfolgung		
Projekt-Reviews <ul style="list-style-type: none"> • Vorgehen und Termine festlegen • Durchführung 		
Festlegung der Hilfsmittel im Projekt		
Festlegung der Tools für <ul style="list-style-type: none"> • Prozessdokumentation • Präsentationen • Sonstige Dokumentation, Berichte • Reporting • Projektverfolgung 		
Einweisung für die Projektmitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> • Organisieren • Durchführen (je Hilfsmittel, wo nötig) 		
Templates und Layouts <ul style="list-style-type: none"> • Festlegen • Bereitstellen 		
Erstellung und Pflege des Glossars		
Kommunikationsmaßnahmen		
Projekt-Newsletter <ul style="list-style-type: none"> • Layout festlegen • Informationen (welche) zusammenstellen 		

Aufgabe	Verantwortlichkeit	Wann
Intranet (Blog, Wiki) <ul style="list-style-type: none"> • Verfügbar machen • Informationen (welche) pflegen 		
Mail-Briefkasten für das Projekt <ul style="list-style-type: none"> • Verfügbar machen • Betreuen (leeren, beantworten) 		
Sprechzeiten <ul style="list-style-type: none"> • Organisieren/festlegen • Wahrnehmen 		
Messen <ul style="list-style-type: none"> • Organisieren • Stände besetzen mit Teams (welche) 		
Statusberichte <ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung ermöglichen • Infos zusammenstellen 		
Info-Folien <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßig erstellen u. verfügbar machen • Informationen verfügbar machen 		
Awareness-Maßnahmen		
Wettbewerb: Projektname ermitteln <ul style="list-style-type: none"> • Organisation und Durchführung • Jury 		

Aufgabe	Verantwortlichkeit	Wann
Begleitende Trainings (ABC-Analyse, Simulation, Teamtrainings, . . .) <ul style="list-style-type: none">• Festlegung der Trainings• Organisation• Durchführung (ggf. mit externem Trainer)		
Erfahrungsaustausch mit zertifizierten Unternehmen durchführen		



Anhang 2: Generischer Projektplan: Muster Projektablauf-Struktur

Nr.	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	Vorgänger
1	Einführung ITSM	2 Tage?			
2	Kick-off	1 Tag?			
3	Istanalyse durchführen	1 Tag?		2	
4	dokumentierte Prozesse/Verfahren aufnehmen	1 Tag?			
5	gelebte Verfahren aufnehmen	1 Tag?			
6	weiche Faktoren - Teamkultur	1 Tag?			
7	Begleitende Maßnahmen	5 Tage?			
8	Marketing	3 Tage?		3	
9	Planung Awarenesskampagne	2 Tage?			
10	Awarenessmaßnahmen IT-Mitarbeiter (Beteiligte)	1 Tag?			
11	Awarenessmaßnahmen für Kunden/Anwender (Betroffene)	1 Tag?		10	
12	Managementpräsentationen	1 Tag?		11	
13	Schulung Projektteam	1 Tag?			
14	Foundation-Training 1	1 Tag?			
15	Foundation-Training 2	1 Tag?			
16	Projektreporting	1 Tag?			
17	Berichtsmaßnahmen definieren	1 Tag?			
18	Layout festlegen	1 Tag?			
19	Reporting implementieren	1 Tag?			
20	Prozessmaßnahmen (wiederholend je Prozess)	8 Tage?			
21	Prozessdesign	5 Tage?		3	
22	Prozessmodell	1 Tag?			
23	Inputs, Outputs, Schnittstellen	1 Tag?		22	
24	Rollenkonzept	1 Tag?		23	
25	Erfolgsfaktoren, KPIs	1 Tag?		24	
26	Abnahme Prozessmodell	1 Tag?		25	
27	Meilenstein 1: abgenommenes Prozessmodell	0 Tage			
28	Prozess implementieren	8 Tage?		27	
29	Verfahren zum Prozess definieren	1 Tag?			
30	Verfahren 1 (Bsp. Priorisierung, Kategorisierung, Autorisierung, ...)	1 Tag?			
31	Verfahren 2	1 Tag?			
32	Verfahren 3	1 Tag?			
33	...	1 Tag?			
34	Verfahren n	1 Tag?			