

# LEITFADEN

## 48 praktische Hilfestellungen zur Optimierung des IT Service Managements

BETTER  
OPTIMIZATION  
SOLUTIONS  
SECURITY  
EDUCATION  
TOGETHER

### Inhalt

- Wie sich typische Fallstricke in IT-Projekten lösen lassen
- Praxisgerechte Antworten auf häufige Detailprobleme
- Acht Qualitätskriterien für IT-Service-Kataloge
- Best Practice für das Change Management
- Goldene Regeln für das Business Continuity Management
- Tipps zur Leistungssteigerung im Prozessmanagement

## 1 Wie sich typische Fallstricke in IT-Projekten lösen lassen

Immer wieder kommen Studien zu dem Ergebnis, dass IT-Projekte in großer Zahl wichtige Leistungsziele nicht erreichen. Zu den hauptsächlichen Ursachen gehören Schwächen im Projektmanagement. Siegfried Riedel, Geschäftsführer der ITSM Group, beschreibt typische und vermeidbare Fehler, die sich häufig in der Projektpraxis beobachten lassen:

### 1. Projektziele eröffnen Interpretationsspielräume:

Allgemein formuliert lässt sich die grundsätzliche Zielrichtung von IT-Maßnahmen zwar meist aus der Projektbezeichnung oder spätestens aus dem Untertitel ableiten. Doch welche Akzentuierungen sich strategisch oder in der technischen Orientierung dahinter verbergen, bleibt mitunter nebulös. Notwendig sind sehr präzise und zudem auch operabel formulierte Ziele für alle Ebenen und Bereiche des Projekts, weil ansonsten die entscheidende Navigationsgrundlage fehlt. Aus diesem Grund bedarf es von Beginn an für alle Beteiligten einer klaren Definition der Ausrichtung mit gleichen Begrifflichkeiten, um individuelle Interpretationsspielräume zu vermeiden.

### 2. Eigenleben von Teilprojekten statt aufeinander abgestimmtes Miteinander:

Je komplexer Projekte sind, desto vielfältiger sind die Aufgaben und damit auch die Zuständigkeiten. Um Überschneidungen zu vermeiden, müssen die Verantwortlichkeiten zwar einerseits klar definiert sein, es bedarf andererseits aber auch einer permanenten Kommunikation mit den benachbarten Aufgabenfeldern. Sie muss für die erforderliche Transparenz im Umfeld des Projekts sorgen. Wird nicht systematisch für solche kooperativen Bedingungen gesorgt, entsteht ein in der Praxis häufig zu beobachtendes Problem: Einzelne Teams widmen sich zu isoliert ihren Teilaufgaben, deren Ergebnisse sich dann später nicht ausreichend in das Gesamtprojekt integrieren lassen. Als Konsequenz drohen umfangreiche Nachbesserungen, Verzögerungen und auch atmosphärische Belastungen innerhalb der Projektteams.

### 3. Projektinterne Blockaden:

Wenn IT-Vorhaben mehrere Fachbereiche oder gar die Gesamtorganisation betreffen, berühren sie vielfach gegensätzliche Interessen. Sie werden nicht selten in das Projekt selbst hineingetragen und belasten es durch Interessenspolitik, Egoismen und Kompetenzstreitigkeiten. Immerhin gehören diese Einflüsse zu den Faktoren, die häufig ein Scheitern von Projekten verursachen. Hier ist besonders das Management gefragt, für den erforderlichen Konsens zu sorgen. Aber auch die Projektleitung kann über ihre Moderationsfunktion wesentlich dazu beitragen, dass das Projekt nicht zu sehr durch sachfremde Einwirkungen beeinträchtigt wird.

### 4. Projektmanagement-Tools werden als verzichtbar erachtet:

Die Projektverantwortlichen stehen typischerweise vor dem Problem, eine Vielzahl an Bedingungen zu einer harmonischen Einheit formen zu müssen. So ist etwa eine hohe Transparenz und Steuerungsfähigkeit erforderlich, damit es nicht zu einem unnötigen Ressourcenverschleiß oder Kosten- und Terminüberschreitungen kommt. Diese Komple-

xität des Projektmanagements erweist sich somit als kritischer Erfolgsfaktor, der den Verantwortlichen aber schnell zu entgleiten droht, sofern sie nicht auf effiziente Werkzeuge zurückgreifen. Solche Tools gewährleisten im Regelfall durchgängig eine höhere Effizienz und mindern vor allem auch die Projektrisiken. Allerdings reicht es nicht, sie im Hause zu haben, sondern sie müssen auch zum aktiv genutzten Werkzeug aller Projektmitarbeiter werden.

5. **Fachliche Kompetenzen wiegen stärker als Managementqualitäten:** Ein großes IT-fachliches Know-how bedeutet nicht zwangsläufig, dass auch die erforderlichen Fähigkeiten für die Ausrichtung, Steuerung und Kontrolle von Projekten vorhanden sind. Denn dies verlangt ein anderes Profil vor allem mit Planungs-, Koordinations- und Kommunikationsfähigkeiten. Trotzdem wird in der Praxis Mitarbeitern häufig das Management von Projekten vornehmlich wegen ihrer fachlichen Spezialisierung übertragen. Ihnen sollte zumindest eine Unterstützung mit spezifischem Management-Skill zur Seite gestellt werden.
6. **Das Projektcontrolling wird nicht ernst genug genommen:** Ein Bauchgefühl kann keine faktische Bewertung von Teilergebnissen, Realisierungsschritten, Problemen oder Planungserfordernissen ersetzen, insbesondere nicht bei komplexeren Projekten. Trotzdem wird häufig darauf vertraut anstatt etablierte Methoden des Controllings einzusetzen und auf diese Weise für kontinuierlich transparente Situationen zu sorgen. Ursache dafür ist häufig, dass nicht ausreichend betriebswirtschaftliche Elemente in das Selbstverständnis des Projektmanagements eingeflossen sind und es stattdessen zu sehr von einem technischen Fokus geprägt ist.
7. **Ein Projektmarketing findet oft nur in der Theorie statt:** Werden alte Anwendungssysteme ersetzt oder zusätzliche Applikationen eingeführt, hat dies immer unmittelbare Konsequenzen für die Mitarbeiter im Unternehmen oder der Verwaltungseinrichtung. Ihnen den Weg zu den neuen Technologien transparent zu machen und sie dafür zu gewinnen, ist die Aufgabe des Projektmarketings. Doch selbst wenn die technischen Veränderungen zu sehr massiven Konsequenzen für die Benutzer führen, wird diese Aufgabe aus Zeit- und Kostengründen meist sehr stiefmütterlich behandelt. Mitunter mangelt es sogar grundsätzlich an der Einsicht in die Notwendigkeit eines Projektmarketings. Als Folge entstehen Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeitern, die zumindest zeitweilig zu deutlichen Produktivitätseinbußen führen können.

## 2 Praxisgerechte Antworten auf häufige Detailprobleme

Die meist komplexen Bedingungen in den Projekten des IT Service Managements (ITSM) bewirken häufig, dass sich vielfältige Detailprobleme als hinderlich für die Realisierung erweisen. „Wird ihnen nicht frühzeitig das notwendige Augenmerk geschenkt oder bleiben sie ungelöst, können daraus im weiteren Projektverlauf Schwierigkeiten erwachsen, die zu deutlichen Verzögerungen und schlechteren Ergebnissen führen“, weiß Arne Fischer aus seiner Beratungserfahrung. Der ITSM-Analyst der ITSM Group gibt bewährte Tipps für Problemstellungen, die im Projektalltag des Service Managements immer wieder anzutreffen sind:

1. **Bei Entscheidungen zum weiteren Verlauf eines Projektes werden die bereits investierten Kosten als Argument für eine Weiterführung des Projektes aufgeführt:** Bei einer Entscheidung zur Weiterführung eines Projektes dürfen die bisherigen Investitionen nicht als Argument herangezogen werden. Vielmehr gilt es, an den entscheidenden Stellen des Projekts einen zukunftsbezogenen Business Case durchzuführen.
2. **Projekte werden häufig ad hoc gestartet, ohne dass ausreichend Ressourcen verfügbar sind:** Eine wesentliche Ursache dafür besteht oftmals darin, dass die Berechtigungen zur Ausgabe des Projektmandates unklar sind und daher keine Ressourcen benannt werden können. Bei der Einführung eines Projektmanagement-Prozesses sollte deshalb eine Zuständigkeitsmatrix erstellt werden, durch welche Rollen ein Projektauftrag – differenziert nach Projektgröße und -typ – erteilt werden darf. Auf Basis dieser Rollenmatrix des Projekts kann eine Zuordnung zu konkreten Stellen in der Organisation erfolgen, so dass die Verantwortlichkeiten zur Erteilung von Projektaufträgen klar geregelt sind.
3. **Bei der Projektplanung wird zu schnell über Lösungsansätze und erforderliche Aktivitäten gesprochen, ohne dass ein einheitliches Verständnis der genauen Ziele besteht:** Die Projektplanung sollte konsequent auf die zu liefernden Ergebnisse ausgerichtet werden. Dabei sind alle zu erstellenden Ergebnisse in messbarer Form möglichst genau zu beschreiben (Spezifikation des Ergebnisses, Form, Umfang, Qualität etc.). Eine Beschreibung der Abnahmekriterien- und -verfahren beugt zudem eventuellen Streitigkeiten vor. Die Ak-

tivitäten sind erst im zweiten Schritt zu diskutieren, wenn eine Definition der Lieferergebnisse erfolgt ist.

4. **Ansprechpartner sind sich ihrer Rolle in Projekten nicht bewusst:** Aktive Einbindung in Projekte über Use-Case-Definitionen und gemeinsame Entwicklung eines Kommunikationsplans.
5. **Bei Projektbeginn ist das Projektteam relativ gut informiert, jedoch fehlt es mit zunehmender Projektdauer sowie außerhalb des Projektes an Informationen:** Eine Stakeholder-Analyse zu Projektbeginn erstellen, aus der die Form und der Umfang von Informationen und Einbeziehung der beteiligten Akteure strukturiert abgeleitet werden können. Daraufhin lässt sich ein Stakeholder-spezifisches Kommunikationskonzept aufsetzen.
6. **Der vereinbarte Input aus Fachabteilungen wird nicht geliefert:** Eindeutige Verantwortlichkeiten sowie die Abhängigkeit ihres Inputs für das Gesamtprojekt (Visualisierung über Produktstrukturplan) definieren, aus denen die Folgen bei Nichtlieferung eindeutig ablesbar sind.
7. **Neue Projekte und Service-Änderungen werden „on the fly“ und ohne Spezifikationen direkt an einen Mitarbeiter der IT adressiert:** Entwurf eines strukturierten Verfahrens für Projektantragstellung und -freigabe, verbunden mit der Definition von Verantwortlichkeiten zur Steuerung dieses Prozesses – beispielsweise durch einen entsprechenden IT-Koordinator.
8. **Mit Kunden sind klare Aufgaben und Termine definiert, diese werden aber immer verschoben:** Einen Workshop zur genaueren Definition der Arbeitspakete mit Abschätzung der Dauer durch Experten durchführen. Dabei eine genaue Priorisierung vornehmen, Unterstützung anbieten, den Abstimmungsprozess überdenken und den Dokumentationsbedarf klären.
9. **Der Status des Projektes ist während der Projekt-Durchführung häufig unbekannt:** Eine kleine Webseite sowie einen Newsletter nebst Reporting erarbeiten, die für jeden Stakeholder jederzeit abrufbar sind. Außerdem sollte in der Verantwortung des Projektleiters ein Kommunikationskonzept eingeführt bzw. verbessert werden.

## 3 Acht Qualitätskriterien für IT-Service-Kataloge

Die IT-Organisationen haben in letzter Zeit ihre Bemühungen verstärkt, Service-Kataloge aufzubauen oder fortzuentwickeln. Nach den Beobachtungen der ITSM Group weisen sie jedoch häufig vermeidbare Schwächen auf, die sich negativ auf die Akzeptanz bei den Kunden auswirken. Arne Fischer, ITSM-Analyst des Beratungshauses, hat einige wichtige Qualitätskriterien für Service-Kataloge zusammengestellt:

1. **Service-Katalog und IT-Portfolio synchronisieren:** Viele Service-Kataloge beschreiben nur die bestellbaren Leistungen, ohne jedoch den jeweiligen Leistungsumfang ausreichend darzustellen, weil die Koppelung mit dem IT-Portfolio fehlt. Dadurch erhalten die Anwender kein klares Bild von den Services, für die IT-Organisation wiederum wird die inhaltliche Pflege des Service-Katalogs erschwert.
2. **Den Service-Request-Katalog über ein Bestellportal anbieten:** Bestellportale bieten zeitgemäße Kundenschnittstellen, da sie durch automatisierte Workflows die Bearbeitung der Service Requests unterstützen. Vielfach ist der Service-Katalog jedoch eigenständig und wird parallel zum Bestellportal bereitgestellt. Diese Trennung birgt jedoch die Gefahr von Redundanzen in sich. Service-Katalog und Service-Request-Katalog sind in jedem Fall abzustimmen und jeder Service Requests ist eindeutig einem Service zuzuordnen.
3. **Den Nutzen aus Kundensicht formulieren:** Technische und funktionale Darstellungen können die Anwender meist nicht ausreichend beurteilen, für sie ist der Nutzen eines Services die entscheidende Dimension. Ergänzend dazu sollte für die interne Nutzung eine erweiterte (technische) Sicht mit zusätzlichen Service-Beschreibungen erstellt werden. Es empfiehlt sich, den Business-Service-Katalog um einen Technischen Service-Katalog zu ergänzen, in dem alle technischen Services definiert sind, die nicht direkt für Kunden bereitgestellt werden. Der Service-Katalog wird damit ein effektives Hilfsmittel, um die interne IT zu steuern.
4. **Klare Dokumentation der Services:** Es muss das gesamte operative Leistungsportfolio konsistent und kundengerecht dargestellt werden, weil es den Anwendern ansonsten an der notwendigen Transparenz fehlt.
5. **Qualität der Services definieren:** Eine Nutzenbeschreibung hat ihre Grenzen, wenn es um die Spezifikation und das Reporting der Services geht. Werden

sie in messbarer Form – beispielsweise mittels Kennzahlen zu den Verfügbarkeiten, Wiederherstellungszeiten oder der Performance – dargestellt, erfahren die Kunden konkret, welche Services sie in welchem Umfang und welcher Qualität erwarten können.

- 6. Services Qualitätsklassen zuordnen:** Die historisch gewachsenen Service-Levels machen das Controlling von SLAs aufwändiger und unübersichtlicher. Hilfreich ist, die Services standardisierten Qualitätsklassen zuzuordnen. Damit können unterschiedliche Kundenanforderungen abgebildet und die Service-Levels einheitlich gestaltet werden, auch das Reporting wird aussagefähiger.
- 7. Service-Definitionen müssen den SLAs entsprechen:** Weil Service Level Agreements und Service-Kataloge unabhängig voneinander erstellt werden, fehlt es häufig an der notwendigen Durchgängigkeit.
- 8. Die Pflege des Service-Katalogs klar regeln:** Sein Nutzen kann nur durch kontinuierliche Pflege sichergestellt werden. Hierfür sind die Prozesse zur Erstellung und Pflege von Servicebeschreibungen, SLAs und Service-Katalogen präzise zu definieren und mit klaren Verantwortlichkeiten zu versehen.

**Technische und funktionale Darstellungen können die Anwender meist nicht ausreichend beurteilen, für sie ist der Nutzen eines Services die entscheidende Dimension.**

## 4 Best Practices für das Change Management

Nachfolgend werden einige häufig auftretende Schwierigkeiten in der Praxis des Change Managements samt Problemlösungen beschrieben:

➤ **Häufige Akzeptanzprobleme bei Usern bei der Einführung von neuen Prozessen oder einer ITSM-Plattform:**

Um zu vermeiden, dass die Einführung beispielsweise eines neuen Prozesses oder einer ITSM-Plattform bei den späteren Usern auf Akzeptanzprobleme stoßen, müssen

sie ausreichend in das Change-Projekt einbezogen werden. Zu diesem Zweck lässt sich etwa einmal wöchentlich ein „Open Door Day“ durchführen, bei dem Vertreter des Projektteams Rede und Antwort stehen. Es können dort auch Konzepte und deren Umsetzung in Prototypen bzw. Piloten präsentiert werden. Im Falle mehrerer Standorte ist alternativ auch eine virtuelle Durchführung per Webcasts realisierbar. Eine weitere Möglichkeit des Einbezugs besteht darin, Advisory Groups zu bilden, die dem Projektteam beratend zur Seite stehen und ihm aus Benutzersicht ein wichtiges Feedback geben. Zudem muss auch eine Antwort darauf gefunden werden, wie der oft große Kreis an Stakeholdern kontinuierlich informiert wird. Hierfür bietet es sich an, einen regelmäßig erscheinenden Newsletter zu versenden, in dem Neuigkeiten aus dem Projekt dargestellt werden.

➤ **Bei der Durchführung von Changes im Softwarebereich entstehen während der Implementierungsphase oftmals zahlreiche spontane und manuelle Änderungen, die sich schwer nachvollziehen lassen und deshalb Störungen verursachen.**

Zur Vermeidung dieser Probleme ist auf eine klare Schnittstelle zum Release Management zu achten, indem nur die dort abgenommenen Releases in das Change Management übernommen werden sollten. Es sollte auch mindestens eine Testumgebung bestehen, auf der das Release per Change eingespielt wird, bevor es in die Produktivumgebung übertragen wird. Weiterhin ist zu empfehlen, dass Abweichungen vom freigegebenen Change dokumentiert und begründet werden müssen.

➤ **Aus den Change-Tickets ist nicht ersichtlich, welche Configuration Items (CI) verändert und welche nur für die Durchführung des Changes benötigt werden.**

Eventuell werden die benötigten gar nicht erst erfasst, so dass es während des Changes zu Beeinträchtigungen kommt. Hilfreich ist es deshalb, die im Change Ticket erfassten CIs in zwei Kategorien zu gliedern. Dafür sollten einerseits die während des Changes veränderten CIs und andererseits die für den Change unmittelbar benötigten bzw. beeinflussten Configuration Items genutzt werden. Diese Trennung erlaubt eine problemfreiere Auswertung und Planung.

➤ **Fachabteilungen zeigen oft Schwierigkeiten bei der Umsetzung eines Change-Prozesses, zusätzlich erschweren komplexe Change-Masken das Verständnis.**

Den Fachbereichen sollten deshalb vereinfachte Masken zur Verfügung gestellt werden, die sich auf die tatsächlich notwendigen Pflichtfelder beschränken. Die Möglichkeit

einer Nutzung der vollständigen Maske sollte als Option trotzdem bestehen bleiben.

➤ **Häufig findet im Change Management keine Risikobetrachtung statt, weshalb Change-Typen mit einem bestimmten Risikomerkmale versehen werden.**

Dies kann in der Weise erfolgen, dass die Benutzer Risiko, Dringlichkeit und Auswirkung auswählen und der Change-Typ automatisch gewählt wird. Ist hier keine eindeutige Zuordnung möglich, können auch mit der Auswahl des Change-Typs bestimmte Werte vorgegeben werden. Zumindest ein Default-Wert sollte pro Change-Typ angegeben sein.

➤ **Es treten eine hohe Anzahl Emergency Changes auf, die zwar teilweise in der Qualitätssicherung als nicht berechtigt identifiziert werden, deren Auswahl lässt sich jedoch nicht unter Kontrolle bringen.**

Ein Ausweg besteht darin, dass die Erstellung eines Emergency Changes an bestimmte Bedingungen geknüpft wird. Hier empfiehlt sich zum Beispiel die verpflichtende Dokumentation des dem Emergency Change zugrunde liegenden Major Incidents.

➤ **Im SAP-Bereich kommt es immer häufiger zum Einspielen von Emergency-Fixes, die wiederum zu einer erheblichen Anzahl zusätzlicher Incidents führen.**

Ein Lösungsweg besteht in der Einführung eines Change-Verfahrens, das im ersten Schritt lediglich auf die Durchführung von Patch- und Release-Updates fokussiert ist. Dadurch kann eine Gewöhnung an formalisierte Prozesse im Change-Bereich erreicht werden.

➤ **Operative Changes werden zwar dokumentiert, es erfolgt jedoch keine zuverlässige Aktualisierung weiterer relevanter Dokumente.**

Vermeiden lässt sich dies, indem wiederkehrende Aufgaben während eines Changes als Template verfügbar gemacht werden. Beispiele hierfür sind die Aktualisierung der Configuration Management Database (CMDB) und der Handbücher oder das Deaktivieren und Aktivieren von Datensicherungen. Diese Templates sollten zur allgemeinen Gültigkeit und Vermeidung von Duplikaten zentral verwaltet werden.

➤ **Im ITSM-Tool sind viele veraltete und doppelte Change-Templates vorhanden, so dass für den Benutzer unklar ist, bei welchen es sich um die aktuelle Version handelt.**

Dieses Problem lässt sich lösen, indem die Verantwortung für die Template-Pflege des Changes auf bestimmte Teams oder lokale Change Manager übertragen wird. Ausschließlich ihnen obliegt es dann, Templates für die eigene Gruppe zu erstellen und für deren Aktualisierung zu sorgen. Diese Verantwortung zur Pflege muss für jedes Change-Template definiert werden, ansonsten darf keine Freigabe zur Nutzung erfolgen.

## 5 Goldene Regeln für das Business Continuity Management

Fallen technische Systeme aus, sind im Regelfall der Produktions- und Geschäftsbetrieb des Unternehmens unmittelbar davon betroffen. Um die finanziellen, rechtlichen und reputationsmäßigen Auswirkungen solcher Probleme zu minimieren, bedarf es eines Business Continuity Managements (BCM), das die Ausfallzeiten der Geschäftsprozesse minimiert. Darunter wird ein unternehmensweiter Ansatz verstanden, mit dem die kritischen Geschäftsfunktionen bei Bedrohungssituationen aufgrund interner oder externer Ereignisse aufrechterhalten oder zeitnah wiederhergestellt werden können. Abgeleitet aus den Erfahrungen für einen Automobilindustriekonzern an seinen 40 weltweiten Standorten und weiteren Projekten wurden Regeln abgeleitet, die den systematischen BCM-Aufbau unterstützen helfen:

- 1. Die Geschäftsführung muss BCM unterstützen:** Entscheidend für ein wirkungsvolles und effizientes Business Continuity Management ist die Einführung einer Unternehmensrichtlinie, die von der Geschäftsführung getragen wird. Sie sollte zudem mit den Verantwortlichen für die Bereiche Compliance, Risikomanagement und Informationssicherheitsmanagement abgestimmt werden, damit ein konsistenter Überbau über alle diese Themen hinweg entsteht.
- 2. BCM als Stabsstelle unterhalb der Geschäftsführung einrichten:** BCM ist nicht gleichzusetzen mit einem Risiko- oder Sicherheitsmanagement. Auch wenn diese beiden Funktionsbereiche gute Gründe hierfür haben, empfiehlt es sich, BCM als separate Stabsstelle direkt unterhalb der Geschäftsführung zu verankern. Dies erhöht die Schlagkraft und erhöht die Voraussetzungen dafür, dass das Unternehmen Notfälle und Krisen gut überstehen kann, da sich BCM primär mit unternehmensbedrohenden Worst-Case-Szenarien und deren Bewältigung beschäftigt.

- 3. Nicht auf die Wirtschaftsprüfer warten:** Die Umsetzung erster BCM-Maßnahmen sollte nicht so lange hinausgezögert werden, bis die Wirtschaftsprüfer Vorgaben mit sehr ambitionierten Umsetzungsterminen definieren. Die Maßnahmen werden zwangsläufig reaktiv angelegt sein, indem sie auf die Behebung der Feststellungen abzielen. Damit geht auch zwangsläufig ein Verlust an eigener Steuerungsfähigkeit einher, weshalb es sich empfiehlt, frühzeitig selbst initiativ zu werden.
- 4. An den eigenen Bedürfnissen und nicht starr an Standards ausrichten:** Vielfach wird argumentiert, dass BCM seiner selbst willen realisiert werden muss und weil es sich dabei um einen Standard handelt. Diese Falle gilt es zu vermeiden, indem zunächst die eigenen Bedürfnisse identifiziert und zum Maßstab des Projekts werden. Schließlich soll ein Business Continuity Management in erster Linie Risiken minimieren und Schaden vom Unternehmen abwenden helfen und nicht formal einem Standard entsprechen.
- 5. Business Continuity muss anders behandelt werden als die etablierten Prozesse:** BCM stellt keinen üblichen Ablauf dar, der einen geschlossenen Lebenszyklus hat. Der BCM-Prozess besteht vielmehr aus vielen kleinen Prozessen, die sich unabhängig voneinander mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten bewegen. Diese Teilprozesse liegen mal im strategischen und mal im operativen Bereich. Die Herausforderung besteht darin, sie trotzdem so miteinander zu verbinden, dass die Informationen konsistent fließen und jeder Bereich seiner Verantwortung nachkommt.
- 6. Mehr als ein operativer Bestandteil des IT-Betriebs:** Man sollte sich bewusst sein, dass BCM in erster Linie ein strategisches Thema auf der Geschäftsführungsebene darstellt. Auch wenn im Notfall natürlich der IT-Betrieb einen wesentlichen Anteil an einem erfolgreichen Wiederanlauf hat, kann er dies nur sicherstellen, sofern vorher die richtigen Vorsorgestrategien in den Fachabteilungen und in der IT erarbeitet wurden. Denn was nützen die besten Vorsorgemaßnahmen in der IT, wenn der Ausfall von Lieferanten, Fabrikationsgebäuden oder der Mitarbeiter unberücksichtigt geblieben ist. Entsprechende Maßnahmen müssen von der Geschäftsführung bewilligt und durch die Organisation umgesetzt werden.
- 7. Im Kleinen beginnen:** Mit BCM wird das gesamte Unternehmen bewegt, deshalb sollte vor allem am Anfang nicht zu viel vorgenommen werden. Das geht am besten, wenn das Business-Continuity-Management-Projekt in handhabbare Bausteine aufgeteilt wird. Damit wird eine Überforderung der Organisation vermieden.
- 8. Rechtzeitig um die erforderlichen Ressourcen im Regelbetrieb kümmern:** Damit BCM nicht nur einen Projektcharakter hat, muss es im Regelbetrieb verankert sein. Dies setzt voraus, dass bereits bei Projektstart mit den Verantwortlichen über die benötigten Ressourcen gesprochen wird, da der Planungshorizont oft über Jahre hinausgeht. Ansonsten stehen die erforderlichen Mitarbeiter bei Projektübergabe in die Linienorganisation nicht zur Verfügung. Zudem ist nicht nur an den operativen Betrieb zu denken. Denn benötigt werden ebenso Ressourcen für die regelmäßige Durchführung einer Auswirkungsanalyse mit den Fachbereichen sowie für die regelmäßigen Überprüfungen der Vorsorge- und Wiederanlaufstrategie.
- 9. Das meist zwangsläufige Kompetenzproblem lösen:** Die Einführung von BCM wird in der Regel nur einmal vorgenommen. Daher können sich die Unternehmen typischerweise nicht in der notwendigen Weise auf bestehende Kompetenzen und Erfahrungswissen stützen. Wird das fachliche Defizit jedoch nicht über Ressourcen mit entsprechender Expertise beseitigt, entstehen zwangsläufig Schwächen in der Ergebnisqualität und Robustheit der BCM-Lösung, aber ebenso Verzögerungen und Kostensteigerungen. Da sich hinter BCM komplexe Vorhaben verbergen, müssen die Fachspezialisten auch in ausreichender Ressourcenstärke zur Verfügung stehen.
- 10. Social Networking ist ein Schlüsselfaktor zum Erfolg:** Es gilt, die Mitarbeiter eng in das Projekt einzubinden. Dabei gilt: Je mehr die BCM-Verantwortlichen den Mitarbeitern zuhören, ihre Vorschläge und Bedenken ernst nehmen und sie mitnehmen, desto größer sind das Verständnis und die Mitwirkungsbereitschaft in der Umsetzung des BCM-Projektes. Die Social-Media-Kommunikation hat sich hierbei als ein wirkungsvolles Instrument erwiesen.

**BCM stellt keinen üblichen Ablauf dar, der einen geschlossenen Lebenszyklus hat. Der BCM-Prozess besteht vielmehr aus vielen kleinen Prozessen, die sich unabhängig voneinander mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten bewegen.**

# 6

## Tipps zur Leistungssteigerung im Prozessmanagement

Der Aufbau einer prozessorientierten IT-Organisation allein reicht nicht aus, um eine hohe Effizienz und Wirtschaftlichkeit in den Abläufen zu gewährleisten. Vielmehr bedarf es auch eines wirkungsvollen Prozessmanagements, das in der Praxis häufig erhebliche Schwächen aufweist.

Dazu gehört beispielsweise, dass einzelne Prozesse in der IT-Organisation zwar kontinuierlich verbessert werden, die Gesamteffizienz der Service-Organisation aber trotzdem stagniert. Hier sollte bei der Optimierung immer die Gesamtheit der Prozesse betrachtet werden, da die singuläre Optimierung einzelner Prozesse ab einem gewissen Reifegrad ein nur noch geringes Verbesserungspotential bietet. Zahlreiche Reifegradmodelle berücksichtigen solche Prozesszusammenhänge.

Eine andere häufig anzutreffende Schwierigkeit betrifft die übergreifende Prozesssteuerung, die nicht ausreichend intensiv erfolgt, so dass die Prozesse auf unterschiedliche und nicht aufeinander abgestimmte Ziele ausgerichtet sind. Dies lässt sich durch den Aufbau eines übergreifenden Prozesssteuerungsmodells und die Einführung einer expliziten Verantwortlichkeit für die übergreifende Steuerung erreichen. Als Orientierung können beispielsweise die Anforderungen an ein Service Management System dienen, wie sie in der Norm ISO/IEC 20000 beschrieben sind.

Wenn hingegen nach umfangreichen und langwierigen Prozesseinführungs- und Optimierungsprojekten das Prozessmanagement stagniert, weil sich die Beteiligten nur unzureichend an den ursprünglich definierten Vorgaben und die entsprechenden Tools nur begrenzt genutzt, sind andere Maßnahmen zu ergreifen. Es empfiehlt sich, zyklisch standardisierte Assessments durchzuführen, um die Prozess- und Service-Qualität objektiv zu ermitteln. Gerade in größeren IT-Organisationen können interne Assessments ein geeignetes Mittel sein, um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess rund um die Prozesse und Services wieder neu zu befruchten und auf diese Weise zielgerichtete Optimierungsmöglichkeiten zu identifizieren. Über Re-Assessments nach der Umsetzung von Maßnahmen kann der Erfolg der Verbesserung objektiv ermittelt werden.

Die Problemursachen können aber auch strukturelle Ursachen haben, bspw. wenn die IT innerhalb des Unternehmens als eine Art Blackbox fungiert. Dann sind weder die Aufgaben und Tätigkeiten noch die generelle Ausrichtung der IT für die Fachabteilungen transparent. In solchen Fällen empfiehlt sich die Einrichtung einer Stabsstelle für die IT-Koordination oder eines Business Relationship Managers. Ihre Aufgabe besteht darin, auf der Ebene der Abtei-

lungenleitungen einen systematischen Kommunikationsprozess zu etablieren.

### Über die ITSM Group

Die ITSM Consulting als Kopf der ITSM Group wurde im Jahr 2001 gegründet und ist heute eines der führenden deutschen und international tätigen Beratungshäuser. Ihre besondere Expertise erleben die Kunden vor allem in den Bereichen IT Service Management-, IT-Governance- und Organisationsberatung sowie der Plattform-Unterstützung und den ITSM-Schulungen. Dieses Kompetenzprofil wird zusätzlich durch eine Besonderheit geprägt, die uns deutlich von anderen Unternehmensberatungen unterscheidet: Unsere praxisbewährte IT-Quality-Ausrichtung mit einer exklusiven Methodik, die bis in die TÜV-Zertifizierung von IT-Services mündet. Unsere Beratungsleistungen versetzen Unternehmen somit in die Lage, sowohl ihre Organisation leistungsoptimierend auszurichten als auch die IT-Prozesse nach klaren Qualitätskriterien zu messen und effizient zu steuern. Beides dient der Zielsetzung, die betriebliche Wertschöpfung und die Innovationskraft der IT nachhaltig zu verbessern. Da wo es für den Kunden sinnvoll ist, orientieren wir uns an etablierten Regelwerken wie ITIL®, COBIT®, PRINCE2®, M\_o\_R®, ISO 20000 und ISO 27001 bzw. kombinieren sie auf intelligente Weise. Die ITSM Group ist seit vielen Jahren für ITIL®, PRINCE2®, COBIT®, M\_o\_R® und ISO/IEC 20000 als eines der wenigen Trainingsinstitute zertifiziert, zudem gehört sie als Mitglied der ISACA und dem itSMF Deutschland eV an. Die ITSM Group besteht darüber hinaus aus vier weiteren 100%-Tochtergesellschaften: Die ITSM-Solutions GmbH konzentriert sich auf die Erbringung von Projektmanagement-Services, die ITSM Trusted Quality GmbH in Deutschland sowie die Trusted Quality GmbH in Österreich und der Schweiz haben sich auf die Beratungsleistungen im Umfeld des Datenschutzes und des Security Managements erfolgreich fokussiert. Die rund 300 Kunden in Deutschland, Österreich und der Schweiz aus Wirtschaft und Öffentlicher Verwaltung werden von über 60 Mitarbeitern durch die sieben Geschäftsstellen betreut. Hauptsitz der ITSM Group ist Bodenheim bei Mainz, sie wird durch den ITSM- und Organisationsexperten Siegfried Riedel geleitet.

Copyright: ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited. PRINCE® is a registered trade mark of AXELOS Limited. COBIT® is a registered trademark of the Information Systems Audit and Control Association (ISACA) and the IT Governance Institute.

### KONTAKT

**ITSM Group**  
**Am Kuemmerling 21-25**  
**55294 Bodenheim**

**Tel.:** +49 6135 93340  
**Email:** info@itsmgroup.com  
**Web:** www.itsmgroup.com