

# IM

Die Fachzeitschrift für Information Management & Consulting

19. Jahrgang | G 9765F

## ITIL

Einführungskonzepte für ITIL

Incident Management – Prozessimplementation in der betrieblichen Praxis

Prozessbewertung im IT Service Management

ITIL-Fallstudie Stadt Köln

ITIL-Fallstudie BASF: Vom "Hey Joe-Prinzip" zum professionellen IT-Service

Assessments von IT-Organisationen

## Consulting

Template-driven Consulting-Unternehmensanierung mit kostenoptimierter Beratung

## Management & Consulting

Lernen durch Wertschöpfung – Wertschöpfung durch Lernen

Interview mit Prof. W. Zimmerli von der Volkswagen AutoUni



*"Das deutsche Hochschulsystem leidet immer noch an seinem früheren Erfolg"*



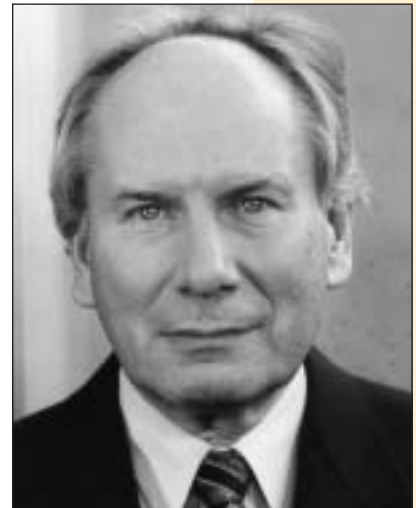
ITIL - IT Infrastructure Library

# Ordnung ist das halbe Leben

Ist Ihnen eigentlich klar, dass die IT ihr Unternehmen zunehmend unbeweglich macht? Dass in der Wirtschaftswunderzeit der Informationstechnologie Strukturen geschaffen wurden, die vor allem viel Geld kosten, aber wenig bringen?

Es gibt keinen Bereich mehr, in dem die Realisierung von Projekten mit operativem oder strategischem Charakter in Unternehmen nicht auch eng mit der IT-Infrastruktur zu tun hat. Früher war die IT noch eine eigene Welt im Unternehmen – doch die von uns zu Recht mit Nachdruck betriebene Vernetzung von Geschäftsprozessen und Anwendungen hat die operative Wirklichkeit der Unternehmensführung für alle Zeit verändert. Mit dem jahrelangen Erfolg wachsen auch jahrelang unbeseitigte Altlasten. Die Folge: IT-Organisationen müssen ihren Technikeinsatz an der Wertschöpfung heute viel eindeutiger ausweisen können als früher – einer der Innovationseffekte, den wachsender Kostendruck erzeugt. Doch die Position der IT in den Unternehmen ist dafür derzeit denkbar ungeeignet: oftmals müssen bis zu 80 Prozent der IT-Budgets für den reinen Betrieb aufgewendet werden. Da bleiben wenige Ressourcen übrig, um die Wertschöpfung des Unternehmens zu forcieren – stattdessen werden Innovationen durch die zunehmend unbeweglicher gewordene, weil komplexere IT häufig eher ausgebremst.

Die Lösung liegt im optimalen und zielgerichteten Management der Komplexität: die IT muss selbst wesentlich stärker prozessorientiert arbeiten. Statt der heute oft nur mit "Durchwursteln" zu beschreibenden Strategie, braucht es klare, im ganzen Unternehmen verbindliche und verstandene Standards des IT-Managements. Die Information Technology Infrastructure Library (ITIL) ermöglicht eine effiziente, auf permanente Veränderun-



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. A.-W. Scheer

gen ausgelegte Organisation. Als de-facto-Standard ist ITIL ein Prozessansatz, der durch "best practice"-Empfehlungen dem IT-Management einen Leitfaden bietet, um die Routineaufgaben der IT-Organisation möglichst effizient zu gestalten. Auch dadurch kann die IT im Unternehmen aus der Rolle des reinen Technologielieferanten herauswachsen, erhebliche Prozesskosten einsparen und Prozesse selbst beschleunigen.

Um das zu erreichen, verlang ITIL ein klares Umdenken, weg von der Technologie, hin zu einem servicebezogenen Ansatz: Vielleicht hat sich der de-facto-Standard gerade deshalb – trotz seines ehrwürdigen Alters von mehr als 20 Jahren – noch nicht durchgesetzt.

Das "Durchwursteln" hatte seine Daseinsberechtigung, als es vor allem um Schnelligkeit ging und als es wichtiger war, Strukturen überhaupt erst einmal zu implementieren und Erfahrungen mit ihnen zu sammeln. Heute geht es darum, liebgewonnene Gewohnheiten zu verabschieden und Ordnung zu schaffen.

Mit freundlichen Grüßen

A.-W. Scheer

## Herausgeber

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. A.-W. Scheer**

*Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität des Saarlandes, Saarbrücken*

## Herausgeber-Beirat

**M. Herrmann**, *Bearing Point GmbH, München*

**Prof. Dr. H. Krcmar**, *Technische Universität München*

**H. Meyer**, *IBM Deutschland GmbH, Stuttgart*

**Dr. R. Minz**, *The Boston Consulting Group GmbH, Köln*

**Prof. Dr. Dres. h.c. A. Picot**, *Institut für Unternehmensentwicklung und Organisation, Ludwig-Maximilians-Universität, München*

**Mag. Dr. U. Seebacher**, *USP Consulting, München*

**Prof. Dr. H.-G. Servatius**, *Horváth & Partners Management Consultants, Düsseldorf*

**Dr. S. Spang**, *McKinsey & Company, Inc., Düsseldorf*

## Fachbeirat Consulting

**Prof. Dr. J. Becker**, *Institut für Wirtschaftsinformatik, Westfälische Wilhelms-Universität, Münster*

**Dr. M. von Bechtolsheim**, *Arthur D. Little International. Inc., Wiesbaden*

**Dr. D. Lippold**, *Cap Gemini Ernst & Young, Berlin*

**D. Reiter**, *Roland Berger Strategy Consultants GmbH, München*

**Prof. Dr. K. Vikas**, *Karl-Franzens Universität Graz/Plaut International Management Consulting*

**J. Trickl**, *Vanco GmbH, Deutschland*

## Redaktion

*E-Mail an die Redaktion: IM@im-c.de*

**Dr. Wolfgang Kraemer**, *(verantwortlich)*

*Telefon (06 81) 94 76-0, Telefax -5 30,*

*E-Mail: Wolfgang.Kraemer@im-c.de*

**Peter Sprenger**, *(Chefredakteur)*

*Telefon (06 81) 94 76-4 00, Telefax -5 30,*

*E-Mail: Peter.Sprenger@im-c.de*

**Wolf-Dietrich Lorenz**, *(Mitglied der Chefredaktion, freier Journalist)*

*Telefon (089) 89 623 578, Telefax +49 (089) 834 37 50*

*E-Mail: wolo1@web.de*

*Oliver Barthel (Redakteur) E-Mail: IM@im-c.de*

*Dominik Ludwig (Redakteur) E-Mail: IM@im-c.de*

*Frank Milius (Redakteur) E-Mail: IM@im-c.de*

*Carol Peter (Redakteur) E-Mail: IM@im-c.de*

*Dr. Volker Zimmermann (Redakteur) E-Mail: IM@im-c.de*

## IT PROJEKTMANAGEMENT

### Einführungskonzepte für ITIL (IT Infrastructure Library)

**6**

Hans-Heinz Wisotzky, MATERNA GmbH, Dortmund

### SAP IT Service & Application Management – standardisierte Serviceleistungen für IT-Infra- strukturen nach ITIL

**10**

Uwe Hommel, SAP AG, Walldorf

### Implementierung von ITIL im Unter- nehmen – Vorgehen, Hilfsmittel, Konsequenzen und Grenzen

**14**

Stephan Eggenberger, Ralf Helbig,  
BC Basel Consulting Group AG, Basel/Schweiz

### Incident Management – Prozess- implementation in der betrieb- lichen Praxis

**21**

Hans-Joachim Popp, TÜV Informatik und  
Consulting Services GmbH, München

### ITIL und die IT-Service-Kultur im Unternehmen

**27**

Diane Bitzel, Cap Gemini Ernst & Young,  
Frankfurt/Sulzbach, Corinna Igelbrink, Cap Gemini  
Ernst & Young, München

### ITIL mit Service Engineering richtig umsetzen

**31**

Jörg Rombach, T-Systems, Ulm Peter Schreiner,  
Christian Schwengels, Fraunhofer-Institut für  
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart

### Wertorientierte Kritik von ITIL-Prozesseinführungen

**36**

Kai Bender, Roland Berger Strategy Consultants,  
Frankfurt

### Prozessbewertung im IT Service Management – Konzept und Implementierung

**39**

Jürgen Rühling, Robert Arnhold, Gerd Kowanz,  
Alfred Richter, Hans-Peter Schwertel,  
DB Systems GmbH, Frankfurt am Main

### ITIL als Brückenschlag zwischen Unternehmen, IT-Bereich und IT-Security

**44**

Timo Kob, Volker Wagner, HiSolutions AG, Berlin

### Fallstudie über die Ausrichtung der Stadt Köln an dem Best-Practice "IT-Infrastructure-Library" (ITIL)

**47**

Axel Hochstein, Rüdiger Zarnekow, Universität  
St. Gallen, Klaus Märzhäuser, Stadt Köln

**Vom "Hey Joe-Prinzip" zum professionellen IT-Service: BASF IT Services optimiert Servicequalität mittels ITIL-Standard** **52**

Petra Scheithe, BASF IT Services GmbH, Ludwigshafen

**Management der IT-Infrastruktur komplexer Umgebungen** **56**

Jürgen Wepler, ASDIS Software AG, Berlin

**Von ITIL lernen - Lernmanagement und ITIL** **61**

Helmut Hönsch, Sun Microsystems, Kirchheim-Heimstetten

**Assessments von IT-Organisationen** **65**

Jörg Thamm, TDS Deutschland, Neckarsulm

**METHODEN UND TRENDS IM CONSULTING**

**Template-driven Consulting – Unternehmenssanierung mit kostenoptimierter Beratung** **72**

Uwe G. Seebacher, Ruth M. Matthews, USP Consulting, Ottobrunn/Lake Orion

**RISK MANAGEMENT**  
**Risikomanagement mit Hilfe der Erfolgsfaktoren-basierten Balanced Scorecard für die Informationsverarbeitung** **80**

Claudia Tewald, KPMG DTG, Stuttgart

**LEAN PRODUCTION**  
**Schlanke Produktion als Wettbewerbsvorteil in globalen Märkten für Unternehmen in entwickelten Industrien** **84**

Dirk Brakemeier, Hans-Christian Jäger, conmotion Unternehmensberatung GmbH, Gehrden bei Hannover

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**  
**Customer Relationship Management (CRM) mit Call-Center-Systemen: Entwicklungsstand und Implikationen** **90**

Hagen J. Sexauer, Sempora Consulting GmbH, Bad Homburg, Marc Wellner, Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt/Main

**MANAGEMENT & CONSULTING**

Lernen durch Wertschöpfung – Wertschöpfung durch Lernen **96**

IT-Anbieter wollen den Innovationsstau der Anwender auflösen **98**

Neue Ausbildungswege in der Bundeswehr **99**

CRM-Projekte scheitern wegen unbrauchbaren Mess- und Steuerungsgrößen **102**

IT im Mittelstand wächst um sechs Prozent **103**

AG Sicherheit: SAP Security Assessment **104**

FIZ: Lösungen für das Informations- und Wissensmanagement **104**

Wo IT-Abteilungen noch sparen können **105**

Macht im Management – ein Tabu wird protokolliert **106**

## Stichworte

"Run the business", "change the business", Best Practice Framework, IT Infrastructure Library (ITIL), Geschäftsprozesse, ITIL-Prozesse, Total Cost of Ownership, Key Performance Indicator (KPI), Change Management, Reengineering-Projekte, Risiko-Management, Kommunikations-Management, Konfliktmanagement, Projektmanagement, ITIL-Projekte, Einführungsstrategie, ISO 9000, Good Manufacturing Practices (GMP), Federal Drug Agency (FDA), Service Level Agreement

## Assignments of EAI on IT architecture within enterprises

### Summary

Although all the core processes in ITIL are described, many questions remain open for a specific implementation in the company. After discussion of some principles for the introduction of ITIL, there are represented a determined procedure for the introduction of ITIL by the example of a project and also the results and the advantages obtained from this.

### Keywords

Run the business, change the business, Best practice framework, IT Infrastructure Library (ITIL), business processes, ITIL processes, Total Cost of Ownership, Key Performance Indicator (KPI), management of change, reengineering projects, risk management, communication management, conflict management, project management, ITIL-project, introduction strategy, ISO 9000, Good Manufacturing Practices (GMP), Federal Drug Agency (FDA), Service Level Agreement

*Stephan Eggenberger, Ralf Helbig, BC Basel Consulting Group AG, Basel/Schweiz*

# Implementierung von ITIL im Unternehmen – Vorgehen, Hilfsmittel, Konsequenzen und Grenzen

Obwohl alle Kernprozesse in ITIL beschrieben werden, bleiben für eine konkrete Implementierung im Unternehmen viele Fragen offen. Nach Diskussion einiger Grundsätze zur Einführung von ITIL, wird am Beispiel eines Projektes ein konkretes Vorgehen zur Einführung von ITIL sowie daraus erzielte Ergebnisse und Vorteile dargestellt.

## 1. Was macht IT-Service-Management nach ITIL notwendig?

Die heutige IT-Landschaft befindet sich in einem Wandel, der viele IT-Organisationen vor erhebliche Probleme stellt. Die IT hat ihren Führungsanspruch als "Opportunity"-Treiber verloren. Sie ist im Laufe der Zeit mehr und mehr zu einer reinen Dienstleistungsorganisation mutiert, die ihre Services an die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden ausrichtet und diese effizient und effektiv erbringen muss. Die IT steht in einem dauerhaften Spannungsfeld zwischen qualitativ einwandfreier Erbringung von Dienstleistungen (Run the Business) und der Erschließung neuer Geschäftsfelder für die Unternehmung als Ganzes (Change the Business). Diese beiden Ströme gilt es aufeinander abzustimmen: Prozesse müssen standardisiert, die Lieferobjekte kontrolliert

und die Leistungen kommuniziert werden. Nur so kann ein einwandfreies Leistungsniveau erzielt werden.

Dabei verstärkt sich der Druck vom Business, die Beiträge der IT an der Wertschöpfung klar auszuweisen und zu argumentieren. Kunden dieser Leistungen akzeptieren immer weniger eine so genannte "Black Box"-IT. Die fehlende Transparenz innerhalb der Leistungserbringung führt zu einem stärker werdenden Misstrauen seitens des Business gegenüber der IT, welche sich nicht im Stande sieht, referenzierte Leistungszahlen zu liefern. Aber die immer engere Verzahnung zwischen IT und den intern wie extern zu erbringenden Dienstleistungen der Geschäftsprozesse zwingt die IT dazu, ihre Leistungen so zu gestalten, dass sie effizient, effektiv und transparent erbracht werden können. Es findet eine zunehmende Abkehr vom Grundgedanken des

technologisch Machbaren hin zum betriebswirtschaftlich Vernünftigen statt. Dieser Wertewandel stellt die heutigen IT Abteilungen vor erhebliche Probleme, die es zukünftig zu lösen gibt.

Untersuchungen zeigen, dass rund 70% aller Kosten einer IT-Dienstleistung auf Bereiche des Service und Supports entfallen. Nur rund 30% der Total Cost of Ownership (TCO) entfallen noch auf die traditionellen Kostentreiber, wie Hard- und Software oder andere Infrastrukturkomponenten. So liegt es auch auf der Hand, dass im Rahmen von Kosteneinsparungsprogrammen in diesen Bereichen kaum noch grosse Skalengewinne erzielt werden. Aber allein die Reduktion der durchschnittlichen Telefondauer pro Incident in einem Service Desk von derzeit rund zwölf Minuten auf zehn oder acht Minuten, könnte bei optimaler Ausgestaltung des Incidents Management-Prozesses zu überproportionalen Kosteneinsparungen führen.

Obwohl die IT teilweise hochkomplexe Leistungen erbringt, sind die meisten IT-Abteilungen noch immer stark funktionsorientiert. Dabei sind die meisten IT-Services aus einer Vielzahl unterschiedlichster Leistungskomponenten zusammengesetzt. Zudem sollten sie prozessual ausgerichtet sein. Erst wenn einer Leistung im Sinne einer Prozesskostenrechnung klar messbare Grössen zugeordnet werden können, kann dieser Leistung auch ein Wert beigemessen werden.

Alle IT-Dienstleistungen müssen also einen messbaren Beitrag zur Wertschöpfung erbringen. Die Güte und die Wettbewerbsfähigkeit dieser IT-Dienstleistungsprozesse haben somit deutliche Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Unternehmung. Gefordert ist der eigenständige Beitrag zur Wertschöpfung der Unternehmung durch die IT.

Prinzipiell hat die IT in diesem Zusammenhang ihre Leistungen an den Anforderungen und Bedürfnissen der jeweiligen Geschäftsprozesse auszurichten. Hieraus werden die Dienstleistungen seitens der IT definiert und der Einsatz der jeweiligen Infrastrukturkomponenten geplant sowie zur Verfügung gestellt. Um den stetig wachsenden Leistungsbedürfnissen des Business gerecht zu werden, wird die IT-Organisation dazu gezwungen, immer mehr Leistungen zu gleich bleibenden oder gar zu sinkenden Kosten erbringen zu müssen.

Dieser latente Kostendruck auf die IT-Organisation macht es nur umso dringlicher, dass die IT detailliert über die erbrachten Dienstleistungen Auskunft erteilen kann. Hierfür bietet das "Best Practice"-Regelwerk IT Infrastructure Library (ITIL) einen geeigneten Rahmen. Statt auf Produkte und Technologien konzentriert sich ITIL auf die professionelle, effiziente und effektive Erbringung von IT-Dienstleistungen. Dabei richtet das Servicemanagement die dafür notwendigen Prozesse an möglichen Geschäftszielen aus, zum Beispiel Kontinuität, Flexibilität oder auch Sicherheit. ITIL beschreibt eine systematisierte Vorgehensweise zur Einführung, Betrieb und Management der IT-Infrastruktur und der daraus resultierenden IT-Dienstleistungen. Somit schafft ITIL eine Art de facto-Standard, der die IT-Abteilung dabei unterstützen soll, vermehrt standardisierte und automatisierte Service-Prozesse anzubieten, um kostengünstiger und kundenäher handeln zu können.

## 2. Allheilmittel IT Infrastructure Library?

Diese Interpretation allein anhand von Prozessen kann sich unter Umständen nachteilig bei der Umsetzung eines ITIL-Projektes auswirken. Die Prozesse nach ITIL sind generisch ausgelegt und nicht bis ins Detail dargestellt und ausdefiniert. Dabei können nicht vorhandene Kennzahlen (Key Performance Indicators) und fehlende Zielfokussierung bei der Festlegung von Lieferobjekten dazu führen, dass es schwierig sein kann, die Erschliessung von etwaigen Quick wins und der daraus resultierenden Nutzenpotentiale transparent darzustellen. Dennoch ist ITIL als Prozess-Set für ein standardisiertes Vorgehen bei der Erbringung von IT-Dienstleistungen zu einem allgemein anerkannten Standard geworden und findet vor allem im angelsächsischen Raum eine immer breitere Anwendung. Dieser Standardcharakter von ITIL wird noch durch eine Studie der Gartner Group untermauert, wonach ITIL die einzige umfassende Methodik für das IT-Service-Management darstellt. Dennoch ist der Verbreitungsgrad von ITIL relativ gering, obwohl diese Methodik bereits aus den 80er Jahren resultiert. Eine Studie der Pidas AG zeigt auf, dass nur gerade 20% aller befragten Unternehmungen in Deutschland bereits Erfahrungen mit einem oder mehreren Teilprozessen des ITIL Prozess-Sets gemacht haben.

## 3. Wege zum Ziel – Wie soll ITIL im Unternehmen eingeführt werden?

ITIL-Projekte bewirken tiefgreifende Veränderungen in den IT-Abteilungen. Bereiche, die zuvor wesentlich von der Arbeitsweise und dem Wissen der beteiligten Personen geprägt waren, werden nun neu organisiert und mit durchdachten Prozessen neu gestaltet. Ineffizienzen werden aufgedeckt und Verantwortlichkeiten sowie Tätigkeitsbereiche werden eindeutig definiert. Diese Veränderungen und die damit einhergehende Transparenz führen bei vielen Mitarbeitern zu Ängsten. Gepaart mit der mangelnden Einsicht der Mitarbeiter über einen unmittelbaren Nutzen des Projektes, können solche Reengineering-Projekte, wie Untersuchungen bestätigen, schnell scheitern.

### 3.1 Vorbereitung eines ITIL Projektes

Die Einführung von ITIL erfordert daher ein sensibles Vorgehen, und dem Management of Change sollte hohe Beachtung geschenkt werden. Widerstände auf Veränderungen müssen frühzeitig erkannt und deren Ursachen verstanden werden. Vielfach lassen sie sich folgenden Gruppen zuordnen:

- **Vergangener Erfolg** – "In der Vergangenheit haben wir dies sehr gut auch ohne diese Änderung erledigen können, weshalb sollten wir denn...?"
- **Hierarchie/Bürokratie** – "Diese Änderung kann nicht umgesetzt werden, sonst muss noch mehr Papierkram erledigt werden."
- **Perfektionismus** – "Diese Änderung ist gar nicht umsetzbar, denn der Prozess ist nicht bis ins letzte Detail ausgeklügelt."
- **Restriktive Informationspolitik** – Wer nicht richtig informiert respektive zu wenig informiert, fördert damit den Wildwuchs von Gerüchten, welche in den wenigsten Fällen wirklich förderlich sind.

Diesen Tendenzen muss das Management of Change Rechnung tragen und versuchen, proaktiv ein gewisses Risikomanagement zu betreiben. Darin sollte versucht werden, vorbeugende Massnahmen zum Abbau dieser Widerstandspotentiale zu ergreifen. Ziel ist es hierbei, Ängste abzubauen und Vertrauen zu schaffen. Dies wird durch gutes Kommunikations- und Konfliktmanagement erzielt.

So sollte bereits im Vorfeld eines ITIL-Projektes versucht werden, durch offene Informationspolitik den Nutzen von ITIL aufzuzeigen und die Mitarbeiter somit von der Notwendigkeit und dem Vorteil eines solchen Projektes zu überzeugen. Hier kann

ein Assessment helfen, die Schwachstellen der IT-Abteilung in Workshops und mittels Interviews herauszuarbeiten.

ITIL kann bereits in dieser Phase dazu beitragen, Neutralität zu wahren und eine Atmosphäre der konstruktiven Kritik zu schaffen. Denn in Diskussionen können Verbesserungspotenziale mit Hilfe des ITIL-Modells aufgezeigt und für alle Beteiligten konkreter Nutzen herausgearbeitet und verdeutlicht werden. Es werden so nicht nur Schwächen, sondern auch gleichzeitig Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt, die in der Abteilung eine Vision der zukünftigen Situation schaffen. Dies steigert die Motivation und erzeugt gleichzeitig die Bereitschaft für eine aktive Unterstützung, die für den Erfolg eines ITIL-Projektes von allen Mitarbeitern benötigt wird. So kann gewährleistet werden, dass sowohl engagierte Sponsoren gefunden, als auch motivierte Projektteams zusammengestellt werden können, die zum Erfolg des Projektes wesentlich beitragen.

### 3.2 Einführungsstrategie

Nachdem der Boden für das Projekt bereitet ist, stellt sich bei der Vielzahl von erkannten Potenzialen die Frage, in welcher Reihenfolge diese erschlossen werden sollen. Hier muss ein Pfad gewählt werden, der auf der einen Seite schnelle positive Auswirkungen für alle Beteiligten bereit hält, auf der anderen Seite aber niemanden mit Änderungen überfordert. Die Gestaltung dieses Pfades ist abhängig von

- der Unternehmenskultur,
- der Bereitschaft der Belegschaft zu Änderungen,
- der Unternehmensgrösse,
- der Differenz der vorgefundenen Situation, die mit Blick auf das von ITIL vorgezeichnete Ziel überbrückt werden muss, sowie
- der wirtschaftlichen Situation, in der sich das Unternehmen befindet.

Schnabel und Roos (1996) unterscheiden grundsätzlich vier verschiedene Verfahren. Demzufolge kann der ausgewählte Prozess

- unternehmensweit in zeitversetzten Teilschritten,
- innerhalb einzelner Organisationseinheiten in zeitversetzten Teilschritten,
- innerhalb einzelner Organisationseinheiten als Gesamtkonzept oder
- unternehmensweit als Gesamtkonzept eingeführt werden.

Da es sich bei ITIL um ein ganzes Set von Prozessen handelt, das Abläufe in der ge-

samten IT neu definiert und weitreichend ändert, birgt die gleichzeitige unternehmensweite Einführung des ITIL-Gesamtkonzepts ein hohes Risikopotenzial. Denn trotz eingehender Analysen und sorgfältigem Design der Prozesse werden manche, oft menschlichen Aspekte erst während des Betriebs ersichtlich. Weiterhin ist durch die Komplexität der Gesamtheit der Prozesse mit der Vielzahl an Schnittstellen zwischen den Prozessen das Risiko von Anlaufschwierigkeiten, die eine mangelhafte Dienstleistung zur Folge haben, sehr ausgeprägt. Die Folgen wären kontraproduktiv und das gesamte Image der IT-Abteilung würde darunter leiden. Das Frustrationspotenzial der IT-Mitarbeiter würde steigen und der Rückfall in alte Gewohnheiten wäre programmiert.

Daher empfiehlt es sich, einzelne Prozesse aus dem ITIL-Konzept in zeitversetzten Teilschritten zu implementieren. Da oftmals je nach ITIL-Prozess verschiedene Bereiche der IT betroffen sind, ergibt sich daraus eine Einführung der Prozesse in einzelnen Organisationseinheiten. Um Irritationen bei Prozessbeteiligten und auch bei den Kunden der Prozesse zu vermeiden, sollte vor einem unternehmensweiten "Ausrollen" der geplanten Prozesse eine erste Umsetzung in Pilotbereichen erfolgen. So lässt sich eine Feinabstimmung und Optimierung des Prozesses erreichen und zudem der Transformationsprozess mit der Kommunikation testen und verbessern. Weiterhin kann dadurch ein schneller Erfolg erzielt und damit eine positive Grundstimmung gegenüber Änderungen erzeugt werden, die sich schnell in Richtung anderer Mitarbeiter und anderer Bereiche ausbreitet. Die für solch ein Projekt dringend benötigte Motivation für die unternehmensweite Einführung wäre dadurch sichergestellt. (Helbig Ralf, 2003)

### 3.3 Einführungsmethodik

Die Auswahl der Reihenfolge der Prozessimplementierung ist an die Ausgangssituation der IT-Abteilung gebunden. Es sollten Prozesse mit den grössten Erfolgspotenzialen, von denen einige spürbare Verbesserungen kurzfristig zu realisieren sein sollten, zuerst bearbeitet und implementiert werden. Zur Planung der konkreten Ausgestaltung der Prozesse sollten sich die involvierten Mitarbeiter beispielsweise in Workshops beteiligen. So können konkrete Erfahrungen der Mitarbeiter mit berücksichtigt, erkannte Schwachstellen gezielt durch das Prozessdesign verbessert und eine maxima-

le Akzeptanz erzielt werden. Ebenso sollten durch Diskussionen mit Abnehmern der Prozessergebnisse (Kunden) die genauen Anforderungen bekannt sein, um die Prozesse auf die Bedürfnisse der Kunden ausrichten zu können.

Die Arbeitsgruppen sollten ausschliesslich von erfahrenen Moderatoren mit fundierten ITIL-Kenntnissen durchgeführt werden. Nur so lässt sich sicherstellen, dass die Sollkonzeption nach der in ITIL festgehaltenen "besten Praxis" ausgerichtet werden kann. Während dieser gestuften ITIL-Implementierung muss von einer Person der Gesamtüberblick gewahrt werden, damit die Prozesse aus dieser Gesamtsicht heraus gestaltet und schliesslich zu einem Gesamtbild zusammengefügt werden können. Besonders die zahlreichen Schnittstellen, die zwischen den in ITIL beschriebenen Prozessen existieren, erfordern diese kontinuierliche, gesamtheitliche Betrachtung. Für den Kunden eines Prozesses müssen somit immer auch die anderen ITIL-Prozesse, die mit diesem in Beziehung stehen, berücksichtigt werden. Später sollen sich die schrittweise entwickelten Prozesse zusammenfügen und alle ITIL-Prozesse in der Gesamtheit reibungslos funktionieren.

### 3.4 Projektkommunikation

Die Kommunikation spielt nicht nur in der Anfangsphase des ITIL-Projektes, sondern auch in der gesamten Zeit während und bis nach Abschluss des Projektes eine zentrale Rolle. Für jeden der behandelten Prozesse sollten Zielgruppen für eine Kommunikation genau ermittelt und eine individuell darauf abgestimmte Kommunikation geplant und durchgeführt werden.

Hierzu zählen die Unternehmensleitung und Sponsoren, die über wesentliche Änderungen und deren positiven Auswirkungen Kenntnis erhalten sollten. Zugleich müssen auch die verschiedenen in den Prozess involvierten Rollen informiert und geschult werden. Auch die Abnehmer der IT-Dienstleistungen müssen in die Kommunikation einbezogen werden. ITIL-Prozesse bringen eine besondere Kundenorientierung mit sich. Die Ausrichtung der Dienstleistungen auf den Kunden kann die Chance bringen, eventuelle Kommunikationsbarrieren zwischen den Nutzern der IT und den Dienstleistern durch geeignete Kommunikationsmassnahmen zu überwinden. Somit stellt die Kommunikation einen wesentlichen Erfolgsfaktor in ITIL-Projekten dar.

Tatsächlich wirkt sich die Implementierung

von ITIL bis in das Business hinein aus. Da die Nutzer der IT ihre Anforderungen von Geschäftsseite her definieren müssen, werden sie mit in die Verantwortung genommen. Sie müssen sicherstellen, dass sie ein vernünftiges Aufwand-Nutzen-Verhältnis finden. Das Business kann sich also nicht mehr als unbeteiligter Konsument gegenüber der IT zurücklehnen.

Ein wichtiger Aspekt der Kommunikation ist die Schulung. Möglichst alle IT-Mitarbeiter sollten eine ITIL-Foundation-Schulung erhalten, so dass die "gleiche Sprache" gesprochen wird und jeder Mitarbeiter eine Vorstellung von kundenorientiertem Handeln und eine grundlegende Vision der künftigen IT erhält.

Die Kommunikation lässt sich weiterhin unterstützen, indem bereits im Vorfeld Kennzahlen definiert werden, die zur Beschreibung der Dienstleistungen in der Ausgangssituation einfach gemessen werden können. Sie können sowohl zur Verbesserung der Wahrnehmung der Dienstleistung vom Kunden als auch zur Steigerung der Motivation der IT-Mitarbeiter dienen. Dadurch lassen sich erzielte Verbesserungen für alle Beteiligten nachvollziehbar darstellen und der Projekterfolg messen.

### 3.5 ITIL und dessen Zusatznutzen

In vielen Unternehmen stellen die IT-Systeme wichtige qualitätsbeeinflussende Faktoren auf die Produkte dar. Nicht selten stehen die Unternehmen daher vor der Herausforderung, zentrale IT-Systeme nach FDA-Richtlinien zu validieren oder zumindest die IT-Abteilung nach ISO 9000 oder GMP zu zertifizieren. Da die Prozesse im Rahmen eines ITIL-Prozesses definiert werden, bietet es sich an, diese Aspekte in das Projekt aufzunehmen und die aus dem Qualitätsbereich resultierenden Anforderungen zu berücksichtigen. So sollte zum Beispiel das Change-Management in enger Zusammenarbeit mit einem möglicherweise vorhandenen FDA-Manager gestaltet werden. Prozessdokumentationen und Hilfsmittel sollten in einer Form definiert werden, die dem Unternehmensstandard entspricht. So ist die unmittelbare Verwendbarkeit als Qualitätsdokument zu gewährleisten.

Insgesamt ist also eine Vielzahl von Kunden mit ihren jeweiligen Anforderungen in der Prozessgestaltung zu berücksichtigen. Aus den bereits angesprochenen Punkten ergeben sich folgende Anforderungsgruppen:

- Unternehmensleitung,
- Kunden oder Nutzer der IT-Dienstleistung,

- im Prozess beteiligte Mitarbeiter,
- Interne Kunden, etwa andere ITIL-Prozessmodule,
- externe Lieferanten der IT sowie
- Qualitätsmanagement einschließlich FDA.

Es ist darauf zu achten, dass all diese Kundenanforderungen synchronisiert und möglichst umfassend berücksichtigt werden, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.

## 4. Vorstellung eines ITIL-Projekts

Im Folgenden soll ein Projekt zur Ausrichtung einer Informatikabteilung nach ITIL in einem Medizintechnik-Unternehmen vorgestellt werden. Neben der Beschreibung der Ausgangslage soll das prinzipielle, gewählte Vorgehen beschrieben und diskutiert werden. Schließlich werden die Erfahrungen aus dem Projekt mit den erzielten Ergebnissen und Nutzen vorgestellt.

### 4.1 Ausgangslage

Das hier betrachtete Schweizer Medizintechnikunternehmen ist ein junges, stark wachsendes, global agierendes Unternehmen mit einem aktuellen Jahresumsatz von rund 1,2 Milliarden US-Dollar. Zur Historie: Ein überwiegend auf dem amerikanischen Markt agierendes Unternehmen fusionierte mit einem auf dem europäischen und südamerikanischen Markt aktiven Unternehmen. Daher bestehen im Gesamtkonzern zwei unabhängig voneinander arbeitende IT-Abteilungen. Das hier beschriebene Projekt bezieht sich auf jene IT-Organisation, die das europäische und südamerikanische Geschäft unterstützt. Die IT ist zum großen Teil zentral organisiert mit einzelnen, den Werken und Tochtergesellschaften zugeordneten Vorort-Supportern. Sie ist funktional gegliedert in

- Technologie und Infrastruktur
- SAP
- Software Development / Business Warehouse und
- Business Applications (CRM).

Anwendungen zur Produktentwicklung und Product Life Cycle Management sind dem Business zugeordnet und nicht Bestandteil der IT-Abteilung.

Ziel des ITIL-Projektes ist es, die IT-Abteilung auf eine stabile, skalierbare Basis zu stellen, um flexibel auf Veränderungen reagieren zu können und ein überdurchschnittlich starkes Wachstum des Unternehmens reibungslos zu unterstützen. Hierfür ist eine

maximale Transparenz der IT-Prozesse notwendig sowie die genaue Kenntnis der Businessanforderungen, um die IT flexibel und effektiv darauf ausrichten zu können.

### 4.2 Assessment

Um ein Vorgehen zur Implementierung der ITIL Best Practices im Unternehmen und die wesentlichen Schwächen der IT zu erarbeiten, wurde vorab ein Assessment durchgeführt. Darin wurden zwölf Mitarbeiter aus der IT sowie fünf weitere Mitarbeiter aus dem Business interviewt. Bei den internen Mitarbeitern orientierte sich der Interview-Leitfaden an ITIL, um die wesentlichen Schwächen des IT-Betriebes in Bezug auf das ITIL-Soll-Modell herauszuarbeiten. Die Mitarbeiter aus dem Business wurden herangezogen, um die Sicht der Kunden als Nutzer der IT auf deren Dienstleistungen sowie deren Wahrnehmung zu erfahren. Zusammen mit der Analyse verfügbarer Unterlagen ließen sich folgende wesentliche Schwachstellen und Lücken im Vergleich zum ITIL-Soll-Modell identifizieren:

**Kommunikationslücke:** Ungenügende Kommunikation zwischen der IT und dem Business

- Es existiert keine geeignete Kommunikationsplattform.
- Es wird kein "Single Point of Contact" praktiziert, es gibt also keinen klar definierten Kommunikationsprozess zwischen dem Nutzer und der IT. Daraus resultieren viele "Cross-In-Calls", es wird auf Bekannte in der IT direkt zugegriffen. Eine inadäquate Ressourcenzuteilung der IT ist die Folge.
- Es erfolgt keine oder nur eine ungenügende Bedarfsabklärung beim Business. Daher entsteht der Eindruck, dass die IT ihre Anforderungen nicht wahrnimmt und dadurch ihr Geschäft von der IT nicht ausreichend unterstützt wird.
- In IT-Projekten mit ausgeprägtem Businessbezug sind keine Business-Vertreter involviert.

**Effizienzlücke:** Innerhalb der IT gibt es keine klar definierten Prozesse zur Unterstützung (Service Support) und zur Bereitstellung der Dienstleistungen (Service Delivery):

- Dank der Motivation einzelner Mitarbeiter werden bei Störungen zwar hervorragende Lösungszeiten erreicht, diese hängen aber sehr stark von der subjektiven Bewertung des einzelnen IT-Mitarbeiters ab (Incident Management).
- Es gibt keine systematische Problembear-

beitung oder es werden Probleme auf Grund einer fehlenden Systematik erst gar nicht erkannt. (Problem Management)

- Veränderungen an IT-Systemen werden nur unzureichend und nicht systematisch dokumentiert. Es existiert kein Prozessablauf von der Erfassung einer Bedarfsmeldung bis hin zu ihrer Bewertung, Durchführung und Dokumentation von Veränderungen. (Change Management)
- Auch andere von ITIL vorgeschlagene Prozesse liegen nicht dokumentiert vor und werden nicht systematisch umgesetzt.

**Effektivitätslücke:** Es gibt keine klar definierten Leistungsvereinbarungen zwischen dem Business und der IT. Dienstleistungen werden so erbracht, wie es die IT für richtig hält.

- Es gibt kein Leistungsverzeichnis und Service-Portfolio, das von der IT erbracht wird.

- Zwischen dem Business und der IT sowie innerhalb der IT existieren keinerlei Vereinbarungen. Die IT-Mitarbeiter bemühen sich durch hohe Flexibilität und Motivation, den Kunden zufrieden zu stellen.

- Externen IT-Dienstleistern gegenüber werden die Anforderungen durch die IT nur wenig kommuniziert und nicht vereinbart.

**Projektmanagementlücke:** Das Projektmanagement ist nicht einheitlich und ein Portfolio-Management existiert nicht.

- Projekte werden sehr unterschiedlich gehandhabt. Es gibt keinen zentralen Projekt-Management-Prozess.

- Auftraggeber von Projekten sind oftmals unbekannt.

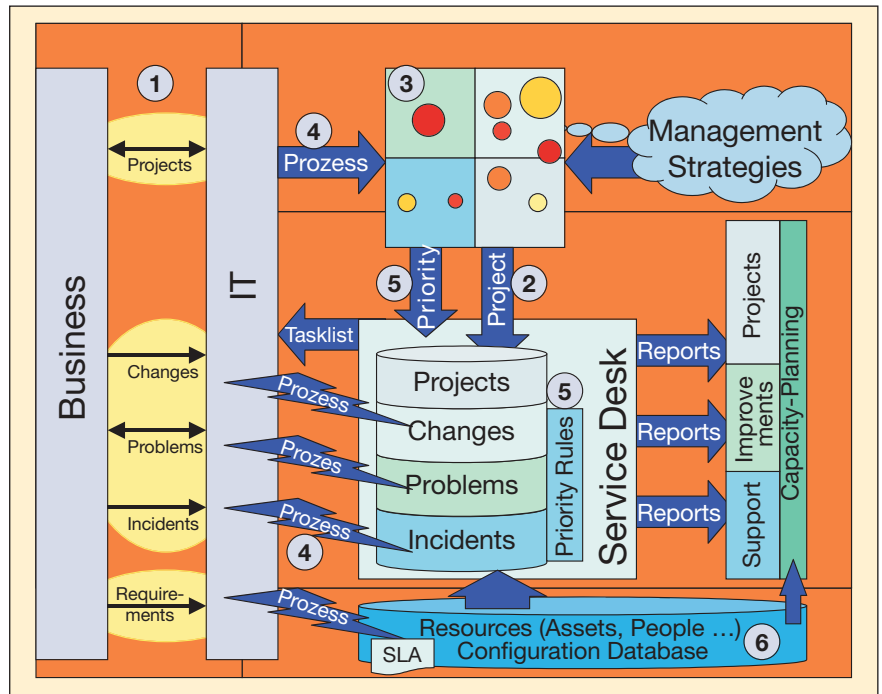
- Ein Überblick fehlt, welche Projekte aktuell bearbeitet werden.

- Unbekannt ist, wie viele personelle Kapazitäten in täglichen Dienstleistungsarbeiten gebunden sind und wie viele für Projekte noch zur Verfügung stehen. Bei neuen Projekten fehlen entsprechende Argumentationshilfen.

**Transparenzlücke:** Es erfolgt keine Priorisierung nach objektiven, transparenten Regeln

- Es ist stark abhängig von der subjektiven Einschätzung eines Service-Mitarbeiters, welche Störungen oder Probleme bevorzugt bearbeitet werden. Diesbezüglich gibt es keinerlei Transparenz für die Nutzer.

- Eine transparente Priorisierung mit entsprechenden Bewertungsgrößen und Regeln ist weder für Störungen, noch für



**Abbildung 1: Schwachstellen-Analyse – Matrix zur Ableitung von Ursachen und Maßnahmen**

Probleme, Änderungen oder Projekte verfügbar.

**Dokumentationslücke:** Eine sauber dokumentierte Datenbasis fehlt, die

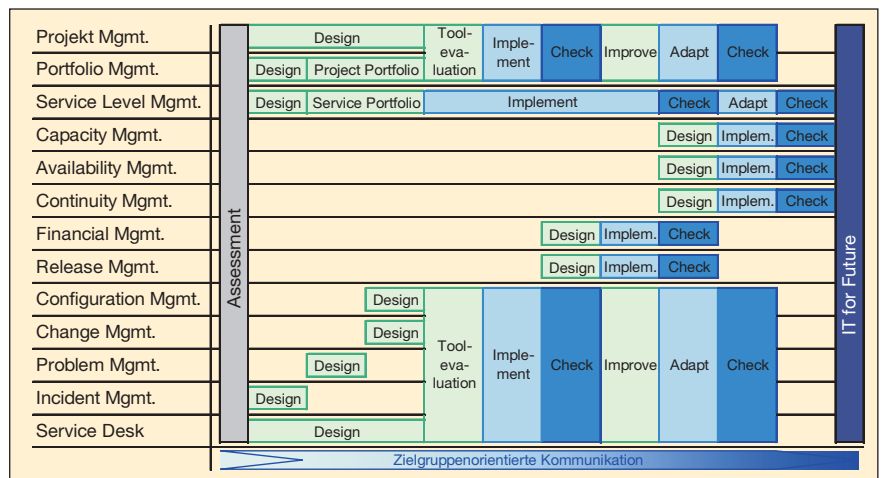
- eine systematische Störungs- und Problemanalyse ermöglicht,
- den Änderungsstand der IT-Systeme festhält sowie
- der verfügbaren und betriebenen Server und Clients.

**Kostenlücke:** Die Kosten für einzelne Dienstleistungen der IT sind nicht bekannt.

- Die Kosten einzelner Dienstleistungen können nicht berechnet werden.
- Es ist unklar, warum die IT soviel kostet wie budgetiert.

### 4.3 Ableitung von Maßnahmen

Aus dieser Aufzählung der identifizierten Schwachstellen ist zu erkennen, dass Handlungsbedarf bestand und Maßnahmen ergriffen werden mussten. Weiterhin ist zu erkennen, dass das ITIL-Modell eine wertvolle Unterstützung zur Beseitigung der genannten Schwachstellen bietet. Um die dringendsten Aufgaben (Next Steps) zu definieren, wurde auf Basis der beschriebenen Schwächen eine Analyse durchgeführt, die ausgehend von den Schwächen (Gaps) die Ursachen für sie identifiziert, die Maßnahmen entwickelt und erwartete Auswirkungen der Maßnahmen abschätzt. Abbildung 1 zeigt für eine vom Business geäußerte Schwachstelle ein Ergebnis der Analyse bei-



**Abbildung 2: Ableitung der Projektaufgaben mit Aufwendungen**

spielhaft auf. Die verschiedenen Maßnahmen wurden auf Grund ihres inhaltlichen Zusammenhangs zu Projekten zusammengefasst.

**4.4 Ableitung von Aufgaben und Teilprojekten**

Aus den Maßnahmen wurden Aufgaben abgeleitet, die innerhalb eines Projektes ausgeführt werden müssen. Die Ziele, die damit verfolgt werden, die Methoden, die zum Erreichen des Ziels eingesetzt werden, sowie das konkrete Ergebnis, das nach Abschluss der Aufgabe vorliegen soll, werden in Form einer Matrix dargestellt. So ist nachvollziehbar, wie es zu der gewählten Projektausgestaltung kam. Über die Zuweisung von Prioritätswerten zu den Aufgaben kann die Projektzusammensetzung und die Reihenfolge nochmals abgestimmt werden. Das prinzipielle, daraus abgeleitete Projektvorgehen ist in Abbildung 2 dargestellt.

Aus den Ergebnissen des Assessments wurde ein dringender Handlungsbedarf abgeleitet:

1. Die Kommunikation mit dem Business soll in Bezug auf
  - die tägliche Störungsbearbeitung,
  - die Problembehandlung,
  - die verschiedensten Bedarfsanfragen,
  - die Definition von Dienstleistungen sowie
  - die Planung und Durchführung von Projekten verbessert werden.
2. Das Projektmanagement soll einheitlich gestaltet und dokumentiert werden.
3. Alle Projekte und deren Bedarf an personellen Ressourcen müssen in einem Projektportfolio transparent werden, damit eine klare Priorisierung nach festgelegten Regeln sowie eine fundierte Personalplanung erfolgen kann.
4. Die wesentlichen Prozesse in der IT sollen gemäß ITIL neu gestaltet und dokumentiert werden, also der Incident-Management-Prozess, Problem-Management-Prozess, Change-Management-Prozess sowie der Service-Level-Management Prozess.
5. Die Priorisierung soll nachvollziehbar für das Business und unabhängig von den Mitarbeitern in der IT erfolgen in den Bereichen
  - des Projekt-Portfolios,
  - der Bearbeitung von Änderungswünschen sowie
  - der Störungs- und Problembehandlung.

Gaps	Ursachen	Massnahmen	Projekt	Auswirkungen
Business fühlt sich mit seinen Anforderungen nicht ernst genommen.	Kommunikation zwischen IT und Business nicht ausreichend	Methoden und Prozess zur Spezifikation von Business-Anforderungen definieren und implementieren (Service Level Management-Prozess)	1	Business und IT verstehen sich und IT-Dienstleistungen entsprechen genau den Kundenanforderungen
		Kundenorientiertes Mindset der IT durch Workshops	1	IT stellt Kunden in den Vordergrund und richtet seine Aktivitäten nach den Bedürfnissen des Kunden aus
	Zu wenig Vertrauen auf Grund Intransparenz und evtl. Erfahrungshintergrund (Black-Box-Phänomen)	Ähnliche Verbesserung durch mehr Kundenorientierung und Liefere guter Ergebnisse durch klar strukturierte Prozesse	1	langfristig stabiles Vertrauensverhältnis
		keine transparente Priorisierung der Business-Anforderungen	Entwicklung und Integration einer mit dem Business abgestimmten Priorisierungsmethode	1

**Abbildung 3: Einführung von IT-Service-Management im Medizinaltechnik-Unternehmen**

6. Die Datenbasis und deren Pflege soll verbessert werden, so dass zuverlässige und aktuelle Informationen zu allen Projekten, aber auch zu der eingesetzten Hard- und Software verfügbar sind.

Aus diesen ersten Maßnahmen ergibt sich ein Bild wie in Abbildung 3 dargestellt.

Das Projekt- und Portfolio-Management (Punkte 2 und 3) ist in ITIL nicht explizit enthalten. Es wurde aber als besonders wichtiger Teil erkannt, der benötigt wird, um eine hohe Flexibilität auf die wechselnden Anforderungen des Business erreichen und eine fundierte Personalplanung durchführen zu können.

**4.5 Projektvorgehen**

In der Abbildung 4 wird das stufenweise Vorgehen in diesem Projekt verdeutlicht. Nach dem Assessment werden zunächst folgende drei Arbeitsgruppen definiert:

**Die Portfolio- und Projektmanagement-Arbeitsgruppe**, in der erarbeitet werden soll:

- das Projektportfolio,
- der Portfoliomanagementprozess,
- der Projektmanagementprozess mit Handbuch und Quick Reference sowie
- Planung und Implementierung einer Tool-basierten Prozessunterstützung.

**Die Service Level Management-Arbeitsgruppe**, in der

- das Serviceportfolio und
- der Service Level Management-Prozess verarbeitet sowie
- Service Level Agreements mit dem Business, Operational Level Agreements mit internen Dienstleistern und Underpinning Contracts mit externen Dienstleistern aufgesetzt, verhandelt und abgeschlossen werden soll.

**Die Service-Desk-Arbeitsgruppe**, der

- der Entwurf einer geeigneten, globalen Service Desk-Organisation,
- der Entwurf des Incident- und Problem Management-Prozesses,

- die Auswahl eines geeigneten Software-Tools,
- die Piloteinführung des Tools sowie
- das "Ausrollen" und die globale Implementation des Tools als Aufgabe zugewiesen wurde.

Um auf bereits vorliegende Ergebnisse zugreifen zu können, wurde zeitversetzt mit rund drei Monaten Abstand die **Change Management-Arbeitsgruppe** mit folgenden Aufgaben eingerichtet:

- Entwurf des Change Management-Prozesses,
- Entwurf der erforderlichen Datenstruktur im Rahmen des Configuration Managements,
- Vorbereiten des im Service Desk ausgewählten Tools gemäss der Vorarbeiten und
- Piloteinführung und Implementation des Tools.

In allen Arbeitsgruppen sollten zusätzlich auch Kommunikationspläne erstellt werden, um sicherzustellen, dass alle identifizierten Zielgruppen in der richtigen Art und Weise mit den erforderlichen Informationen über die geeignetsten Kanäle versorgt werden. Im Kommunikationsplan wird jede Zielgruppe kurz beschrieben, deren Mitglieder gelistet und festgelegt, mit welchen Themen, mit welchen Mitteln, zu welchem Zeitpunkt und an welchem Ort sie adressiert werden sollen sowie die verantwortliche Person und das Budget bestimmt. Gleichzeitig sollten die Schnittstellen zu den anderen ITIL-Prozessen erarbeitet und dokumentiert werden.

Einige ITIL-Prozesse wurden bewusst ausgeklammert, wie das Financial-Management. Die Mitarbeiter sollten nicht gleichzeitig mit zu vielen Veränderungen konfrontiert werden. Zwar ist es an manchen Stellen schwierig, ohne konkrete finanzielle Aussagen zu operieren, wie im Service Level Agreement (SLA). Hier sollten Preise für die Dienstleistung bereits enthalten sein, um ein Verhandeln über die Ausgestaltung der Services mit dem Business wirklich zu er-

Projekt	Aufgaben	Dauer in d	Prio	Ziel	Methode	Ergebnis
1	Definition des Prozesses zur Spezifikation der User-Requirements	8,5	1	Es soll genau festgelegt werden, wie User Requirements erfasst werden, was sie enthalten sollen und welche Hilfsmittel hierzu wann eingesetzt werden sollten	- Prozessdefinition - MetaPlan-Technik - RollenMatrix - Input/Output-Matrix	Definierter Prozess zur Ermittlung der User Requirements
	Definition der Aktivitäten	0,5				
	Verknüpfung der Aktivitäten	0,3				
	Definition der Rollen mit Zuordnung zu Aktivitäten	0,2				
	Definition der benstigten Inputs (Templates)	1				
	Definition der zu erzeugenden Outputs	1				
	Definition der Eskalationsregeln	0,5				
	Dokumentation des Prozesses	2				
	Vorstellen im Workshop (siehe unten)	1				
	Gemeinsam Fallstudie erarbeiten (s.u.)	2				
1	Übersetzen der User Requirements in technische Anforderungen	2	1	Es soll ein klarer Bezug zwischen den Anforderungen des Business und den technischen Anforderungen an das System, die IT bzw. Systemfunktionalitäten hergestellt werden	House of Service Quality	Verständliche, eindeutige User Requirements mit klarem Bezug zu den technischen Merkmalen und der Ausgestaltung der Servicekomponenten
	Vorstellen des House of Quality	1				
	Gemeinsam Fallstudie erarbeiten (s.u.)	1				

Abbildung 4: ITIL-Implementierungsplan

möglichen. So wurden sie im ersten Schritt gemäss der gegenwärtig erbrachten Dienstleistung definiert und jenen gegenübergestellt, die das Business forderte. Erst in einem späteren Schritt werden nach Bearbeitung des Financial Managements die Kosten für die Dienstleistungen ermittelt und in den SLAs verhandelt und dokumentiert. Die Arbeitsgruppen bestehen jeweils aus drei internen Mitarbeitern und zwei externen Beratern. In jeder der zweiwöchentlichen Sitzungen werden Arbeitspakete für jeden der Teilnehmer geschnürt, die in der folgenden Sitzung vorgelegt und diskutiert

werden. Die Arbeitsergebnisse werden vierteljährlich innerhalb der IT vorgestellt, so dass eine starke Identifikation mit den Ergebnissen bei den Mitarbeitern erfolgt.

#### 4.6 Projektergebnisse

Allgemein besteht nach einem Jahr noch immer eine hohe Motivation für das ITIL-Projekt. Dies dürfte an der Realisierung von schnellen Erfolgen und der konsequenten Informationspolitik zusammen mit einer ITIL Foundation-Schulung der IT-Mitarbeiter liegen, die ihnen eine Vision ihrer künftigen IT und deren Ausrichtung auf die Kun-

den vermittelt hat. Auch die Termine und Vorstellungen beim Business haben ein Bewusstsein geschaffen, dass dieses ITIL-Projekt die IT auf den Kunden auszurichten vermag. Weiterhin kann klar kommuniziert werden, welche Maßnahmen identifizierte Schwachstellen beheben und welche Vorteile sie implizieren. So wird allein durch die Aufnahme der Kundenanforderungen die Kommunikation initiiert und resultiert in der Wahrnehmung als eine positive Veränderung. Diese Rückmeldungen seitens des Business ermutigen die IT-Mitarbeiter und erhöhen die Motivation.

Im Einzelnen werden die Ergebnisse und die daraus erzielten Vorteile in Abbildung 5 dargestellt. Es wurden für die einzelnen Prozesse und die bereits definierten IT-Dienstleistungen Leistungskennzahlen (KPIs) definiert, wie Anzahl offener Störungsmeldungen oder Lösungszeiten etc. Es liegen aber bislang keine gemessenen Werte vor, da sich einige der Prozesse noch in der Einführungsphase befinden. Vorhanden sind qualitative Ergebnisse. Mit Blick auf Kosteneinsparungen können keine konkreten Aussagen getroffen werden, da auf Grund der Gesamtkomplexität dieser Aspekt im Projekt bisher nicht behandelt worden ist.

#### Literaturverzeichnis

Helbig, R.: Prozessorientierte Unternehmensführung. Heidelberg. 2003.  
OGC: Planning to implement Service Management. 2002.  
Vogt, W.: Fit for Benefit. Basel. 2002

#### Autorenhinweise

Stephan Eggenberger (lic. rer. pol.) arbeitet als Senior Business Consultant bei der BC Basel Consulting Group AG / Basel und ist für die mitunter verantwortlich für die Schulung im Bereich des IT Service Management nach ITIL.  
PD Dr. Ralf Helbig arbeitet als Senior Business-/IT-Consultant bei der Basel Consulting Group AG in Basel und ist mitunter verantwortlich für die Beratung im Bereich IT-Service Management. Weiterhin ist er Privatdozent für Unternehmensführung an der Uni Bonn.

BC Basel Consulting Group AG  
Steinendorstrasse 39, CH-4051 Basel  
Fon +41 (0)61 225 46 46,  
Fax +41 (0)61 225 46 47  
Mobil: +41 (0)76 368 25 38  
<http://www.bc-ag.com>



Stephan Eggenberger



PD Dr. Ralf Helbig

Kernproblem	Projektergebnis	Realisierte Vorteile
mangelnde Transparenz	Service Desk Organisation - Incident Mgmt. - Problem Mgmt. - Change Mgmt.	Ein Ansprechpartner für den Kunden (SPOC)
		Messbarkeit der Leistung KPIs
		Transparente Priorisierung
		Systematische Dokumentation
		Überblick und Kontrolle über
		Störungen
		Probleme
mangelnde Effizienz der IT	Prozessdefinitionen - Incident Mgmt. - Problem Mgmt. - Change Mgmt. - SLM Mgmt. - Projekt Mgmt. - Portfolio Mgmt.	Systematische Bedarfsmeldungen (Changes)
		Systematische Risiko- und Kostenabschätzung
		Definierte, einheitliche Abläufe
		Eindeutig definierte Verantwortlichkeiten
		Gezielter Aufbau von Wissen
		Proaktive Schadensbehebung
		Systematische Reduktion der Betriebsstörungen
wiederholte Änderungen standardisiert		
Konsequentes Controlling durch KPIs		
mangelnde Effektivität	Priorisierungsmethode für - Incidents - Problems - Changes - Projekte	businessgerechte Priorisierung
		Definierte Projektanträge
		Genehmigungsverfahren bei Projekten
		Beitrag der IT zum Business ist transparent
Kommunikation	Definition von SLA Service Level Management Service Desk	leichteres Erkennen von Problemen
		leichteres Erkennen von Problemursachen
Kommunikation	Service Level Management Service Desk	IT-Dienstleistungen auf Business ausgerichtet
		Kunde hat institutionalisierte Gelegenheit seine Bedürfnisse zu artikulieren
		Kunde kann seine Belange transparent nachvollziehen (Die Abhängigkeit von der Technik zur Anforderung ist deutlich)
Kommunikation	Service Level Management Service Desk	User wendet sich in IT-Belangen an eine Stelle

Abbildung 5: Projektergebnisse und realisierte Vorteile