



COMPUTERWOCHE



Dreiteilige Artikelserie von dprp in der Computerwoche

‘Zertifikat – was nun? Eine Methode ist nur so gut wie Ihre Anwendung in der Praxis’

Systematisches Prozessmanagement und integrierte Standards müssen in der Praxis gebaut werden

Inhalt

Artikel 1 in Ausgabe 10/2010

Itil, Cobit, Prince 2 & Co – nur im Gesamtrahmen sinnvoll

Das Thema IT Betrieb ist aktueller denn je. Viele Unternehmen lassen sich nach gängigen Standards und Best Practices zertifizieren. Doch ohne ein systematisches Prozessmanagement bringt das wenig Vorteil. Der Artikel schildert pragmatisch die Bestandteile einer systematischen Prozessmanagementinitiative anstelle von einzelnen Prozessinitiativen.

Artikel 2 in Ausgabe 11/2010

ITSM Probleme trotz Itil & Co – 4 Fallbeispiele

Standards garantieren noch keine reibungslosen Abläufe. Anhand von Praxisfällen wird geschildert, wie auf Basis eines Prozessmanagementsystems ‚Low Noise and Low Cost‘ im Service Management erreicht werden können

Artikel 3 in Ausgabe 12/2010

Wieso gehen IT Projekte trotz PM Methoden schief?

Prince 2 und PMBoK sind isoliert keine Erfolgsgaranten. Sollen Projekte erfolgreicher verlaufen, ist die Einbindung in ein ein Prozessmanagement notwendig. So können typische Fehler und Stolpersteine vermieden werden.

Itil, Cobit, Prince2 & Co – nur im Gesamtrahmen sinnvoll

Das Thema IT-Betrieb ist aktueller denn je. Viele Unternehmen lassen sich nach gängigen Standards oder Best Practices zertifizieren. Doch ohne ein Prozess-Management bringt das noch keinen Vorteil.

Von Christoph Dewey*

Während der zurückliegenden fünf Jahre hat fast jede IT-Organisation in Konzernen und großen Mittelstandunternehmen Prozessinitiativen gestartet, die auf den effizienten und störungsfreien Ablauf von Projekten oder IT-Prozessen abzielen. Die Vorhaben orientieren sich meist an Best Practices und Quasistandards wie Itil, Prince2, Cobit, BS 15000 oder ISO 20000. Die Initiativen haben unterschiedliche Ziele. Oft dienen sie dazu, gesetzliche Compliance-Anforderungen zu erfüllen. Ein Itil-Projekt soll häufig sicherstellen, dass alle an einem IT-Service Beteiligten dieselbe Sprache sprechen. Ein wichtiger Grund für solche Vorhaben ist auch der, Best Practices übertragbar und Benchmarks aussagefähig zu machen.

Aber die Marktstandards haben auch einen Nachteil: Sie verleiten die Unternehmen dazu, das Thema Prozess-Management auf die Formalisierung und die Zertifizierung beziehungsweise den Audit der Prozesse zu begrenzen.

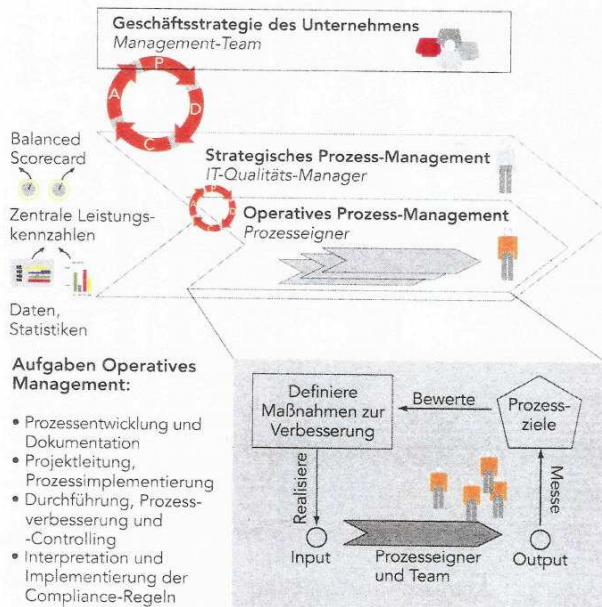
Prozessdesign ist nicht so schwer

Die Standards vereinfachen vor allem das Prozessdesign. In den meisten Fällen werden die Abläufe also möglichst nah am Standard modelliert, trainiert und eingeführt. Damit erreichen sie bei einem Audit nach CMMI (Capability Maturity Model Integration) aber höchstens den Reifegrad 3. Unerreicht bleiben die Stufen 4 und 5, die für das quantitative und qualitative Messen und Managen der Prozessleistung stehen.

Das fällt umso mehr ins Gewicht, als das Prozessdesign nur etwa 20 Prozent des Gesamtaufwands in derartigen Initiativen ausmacht. Der tatsächliche Kraftakt besteht in der – für eine Zertifizierung notwendigen – Implementierung der Prozesse. Genau hier sind die Grundlagen für ein Performance-Management zu legen: durch eine Rückbesinnung auf die Ziele von TQM sowie Prozess- und Performance-Management.

Das Prozess-Management-System im Überblick

Das PMS bildet die integrierende Klammer, ohne die die Zertifizierung von IT-Prozessen nichts nützen würde.



Aufgaben Strategisches Prozess-Management:

- Service-Management-Planung und Budgetabstimmung
- Strategische Abstimmung und Integration von Prozessen
- Aufbau einer Prozessorganisation
- Identifikation neuer prozesswürdiger Abläufe
- Abmeldung von Prozessen
- Festlegung der Prozess-Governance: Ziele, Regelwerk, Dokumentation etc.
- Performance-Monitoring von der Serviceleistung zum Ressourcenaufwand
- Coaching und Aufsicht der kontinuierlichen Verbesserung

Aufgaben Operatives Prozess-Management:

- Prozessentwicklung und Dokumentation
- Projektleitung, Prozessimplementierung
- Durchführung, Prozessverbesserung und -Controlling
- Interpretation und Implementierung der Compliance-Regeln

Quelle: DPRP

Die häufigsten Probleme

Wer kennt nicht die folgenden typischen Probleme, die während eines IT-Prozess-Vorhabens auftreten können?

• **Moving Targets:** Die ohnehin unter der Mehrbelastung für Prozessentwicklung und -implementierung leidenden Mitarbeiter geraten durch immer neue Rahmenbedingungen und Regelwerke in einen kontinuierlichen „Change-Mode“. Also können sie sich nicht mehr auf eine effektive Implementierung konzentrieren. Ein strategisches Monitoring der Rahmenbedingungen (Gesetze, Marktstandards, Stakeholder-Erwartungen, Unternehmensstrategie) fehlt.

• **Ressourcenengpässe:** Wenn die Prioritäten der IT-Organisation ständig wechseln, kommt es zu Konflikten zwischen dem IT-Betrieb und der Prozessinitiative. Schließlich sind für beide Aufgaben dieselben Experten notwendig. Eine integrierte Planung wäre hier hilfreich.

• **Zu viel auf einmal:** Im „Geschäftssystem“ einer IT-Organisation gibt es etwa 15 bis 20 sinnvoll unterscheidbare Kernprozesse. Wenn eine übergeordnete strategische Stoßrichtung und Planung fehlen und das Projektteam zudem den Aufwand unterschätzt, werden möglicherweise zu viele Prozesse

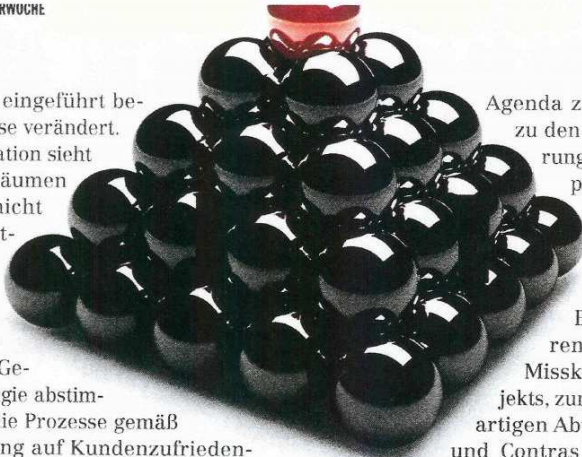
gleichzeitig eingeführt beziehungsweise verändert. Die Organisation sieht vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr. Stattdessen sollte das Projektteam die Prioritäten mit der Geschäftsstrategie abstimmen sowie die Prozesse gemäß ihrer Wirkung auf Kundenzufriedenheit, Servicequalität und die aktuellen operativen Stärken oder Schwächen bewerten.

• **Uneinheitliche Prozesshierarchie und Dokumentation:** Die Prozessverantwortung sollte möglichst nah an der Arbeitsebene liegen. Daraus ergibt sich eine verteilte Verantwortung. Ohne einen Dokumentenstandard und eine durchgehende Prozesshierarchie sind die Entwicklungsergebnisse inkonsistent und damit schwer verständlich, so dass die IT-Management-Ebene sie kaum freigeben kann. Meist fällt die Granularität der Prozessbeschreibung auch höchst unterschiedlich aus. So gestaltet sich eine spätere Prozessintegration aufwendig oder gar unmöglich. Und die Abbildung der beschriebenen IT-Services auf die in Anspruch genommenen Prozesse wird zu einer Herkulesaufgabe.

• **Unklare Rollen im Prozess-Management:** Sind die Rollen und Verantwortlichkeiten für Qualitäts-Manager, Prozesseigner und lokale Prozessexperten nicht klar und einheitlich geregelt, regieren Konflikte und Doppelarbeit statt Fortschritt und kontinuierlicher Verbesserung. Das gilt insbesondere an der Schnittstelle zu den Linienfunktionen der IT.

• **Unklare Abgrenzung von Prozessen:** Sind die Prozesse nicht eindeutig voneinander unterschieden, kommt es ebenfalls zu Doppelarbeiten – durch parallel laufende Aktivitäten, die sich mit denselben Aufgaben beschäftigen.

• **Mangelnde Kommunikation und verpasstes Lernen:** Strukturierte Kommunikation kann man nicht delegieren, sie muss gefördert werden. Oft reden die handelnden Personen aneinander vorbei, weil die Probleme nicht aus der Gesamtsicht in Angriff genommen werden, sondern aus der Teilsicht des Einzelprozesses. Allzu oft sehen Prozessverantwortliche die Qualität der Daten oder die Arbeitsstände am Eingang ihres Prozesses als unzureichend und schlecht an, während sie die eigenen Ergebnisse am Prozessausgang als „den Umständen entsprechend optimal“ betrachten. Regelmäßige Meetings mit allen Prozesseignern einzuberufen und diesen Punkt auf die



Agenda zu setzen gehört zu den fachlichen Führungsaufgaben eines prozessübergreifenden Qualitäts-Managers. Die genannten negativen Erfahrungen führen oft zu einem Misskredit des Projekts, zum gebetsmühlenartigen Abwägen der Pros und Contras sowie letztlich zum unentschlossenen Fortführen oder gar unvermittelten Abbruch des Vorhabens. Prozessstandards wie Itil oder Prince2 helfen hier nicht.

Das Prozess-Management-System

Ein Prozessprojekt muss strategisch vorbereitet, geplant und aufgesetzt werden. Es darf sich nicht auf den reinen Lösungsansatz eines operativen Einzelproblems oder einer Problemgruppe beschränken. Nur mit einem systematischen Ansatz lassen sich Prozesse und Performance transparent machen. Und das ist die Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen aus dem Zertifizierungsaufwand auch Honig saugen kann. Ohne die integrative Klammer eines Prozess-Management-Systems gestaltet sich die Arbeit als „Mission Impossible“.

Bei einem Prozess-Management-System handelt es sich um ein Konzept, das ausgesuchte Praktiken aus IT-Service-Management (ITSM), Six Sigma und TQM effektiv zu einem Führungsansatz für die IT verbind-

CW SERIE

- 1 **Prozess-Management als Einheit betrachtet**
- 2 Häufige Fehler im IT-Service-Management
- 3 Schwachstellen im Projekt-Management

det. Es umfasst eine strategische und eine operative Ebene sowie eine Governance zur Abstimmung. Als Katalysator fördert es das Erreichen der Ziele, die mit dem Einführen von Prozessstandards und der Zertifizierung verbunden sind: Prozesstransparenz, Performance-Management und kontinuierliche Verbesserung. Wird ein Prozess-Management-System gleich zu Beginn der Prozessinitiative aufgesetzt, lassen sich Geld und Zeit sparen.

Wesentliche Elemente eines solchen Systems sind Business Alignment, strategisches und operatives Prozess-Management sowie die zugrunde liegende Governance, mit der sich Rollen und Verantwortlichkeiten der Stakeholder, Prozesswürdigkeit, Vorgehensmodell sowie Dokumentation überwachen lassen. Zwischen diesen Elementen sollte bereits ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess nach dem Muster: Plan – Do – Check – Act stattfinden.

Honig für die Bienen

Der Hauptnutzen des Prozess-Management-Systems liegt darin, dass die Initiative von Anfang an geführt wird. Damit erhalten die „Arbeitsbienen“ im operativen Prozess-Management eine klare Orientierung. Sie kennen die erwarteten Ergebnisse und deren Bedeutung für die Servicequalität. Die Arbeitsergebnisse sind nachhaltig verwertbar.



Christoph Dewey:
„Marktstandards verführen dazu, sich auf Formales zu beschränken.“

vergleichbar und an den Prozessschnittstellen integrierbar. Ihre Struktur unterstützt bereits die Implementierung.

Aber auch Management und Kunden profitieren: Durch das Alignment des strategischen Prozess-Managements mit der Geschäftsstrategie lassen sich Prioritäten für Prozesseinführungen festlegen. Die Kriterien ergeben sich aus dem tatsächlichen Handlungsbedarf für die Servicequalität. Dadurch steigt die Kundenzufriedenheit, und das Risiko schrumpft.

Messen und steuern

Bleibt noch ein wichtiger Punkt: Für ein systematisches Prozess-Management müssen unbedingt die Grundlagen des Performance-Managements gelegt werden. Hilfreich ist es, die Kernleistungszahlen (Key Performance Indicators) der Prozesse festzulegen und in einer Balanced Scorecard mit Wechselwirkungen zu einem IT-Management-Cockpit zu konfigurieren. Ohne Metriken und ein darauf aufsetzendes Performance-Management lässt sich der durch Prozessorientierung erzielte Nutzen nicht objektiv darstellen, sprich: die Zweifler werden nicht zu Überzeugten. (qua)

*Christoph Dewey ist Managing Partner der Management-Beratung DPRP in München.

ITSM-Probleme trotz Itil & Co. – vier Fallbeispiele

Standards wie Itil garantieren noch keine reibungslosen Abläufe. Das belegt der zweite Teil der COMPUTERWOCHE-Serie „Zertifikat – was nun?“

Von Christoph Dewey*

Will der CIO die Kundenzufriedenheit und die Produktivität erhöhen, so spielt in den Service-Support-Prozessen die Musik. Hier liegen die größten Reserven, denn es handelt sich um Basisfunktionen der IT-Organisation, auf die alle Services zugreifen. In Einzelfällen haben sowohl Funktionsanalysen als auch Prozessmetriken gezeigt, dass im Incident- und Change-Management bis zu 30 Prozent der produktiven IT-Mitarbeiter (intern und extern) gebunden sind. Hier gibt es also ungeahnte Möglichkeiten für eine Produktivitätssteigerung.

Im Service-Support sollte der Reifegrad folgender Prozesse verbessert werden:

- Incident-Management,
- Problem-Management,
- Change-Management,
- Release-Management und
- Konfigurations-Management.

Der Kunde tritt im Tagesgeschäft vor allem dadurch an die IT heran, dass er Störungen meldet oder Änderungswünsche äußert. Hier erlebt er hautnah die IT, deren Kompetenz, Kundenorientierung, Geschäftsverständnis, Kommunikationsstärke und Glaubwürdigkeit. Also ist der Hebel für mehr Anwenderzufriedenheit hier anzusetzen.

1 Wenn der First-Level-Support nicht funktioniert

Das erste Beispiel dafür betraf eine schlechte Kundenbewertung der Kompetenz im Helpdesk. Die möglichen Ursachen dafür spannen sich von der mangelhaften Führung des Helpdesks und seiner Ziele über eine unzureichende Qualifikation der Mitarbeiter bis zum Fehlen von geeigneten Werkzeugen und Informationen.

Um die tatsächlichen Ursachen zu erkennen und an der Wurzel zu packen, sollten sich eigentlich Einzelfälle entlang der Prozesskette zurückverfolgen lassen. Aber leider war nur der Itil-Standardprozess Incident-Management adaptiert und eingeführt

worden. Was fehlte, war die aussagenorientierte Vermessung seiner Performance entlang der „Sipoc“-Kette (Supplier, Input, Process, Output, Customer).

Weil eine übergeordnete, integrative Sicht in Form eines Prozess-Management-Systems fehlte, gestaltete sich auch die Diskussion zwischen Helpdesk-Personal und Second-Level-Support schwierig. Die Schnittstellen zwischen Incident- und Problem-Management waren nicht klar geregelt sowie auf unterschiedlichem Detaillierungsgrad beschrieben. Nicht einmal die Dokumentationsform und die Prozesssyntax waren einheitlich. Lediglich das Werkzeug für die Dokumentation hatte man prozessübergreifend bestimmt.

Durch einen sauber vermessenen Problem-Management-Prozess mit Messwerten entlang der Sipoc-Kette ließ sich die Ursache aufdecken: Problem-Tickets wurden zwar eröffnet, jedoch nicht zur Analyse und Lösung weitergeleitet. Damit blieb die Known-Error-Datenbank unterversorgt, und der Helpdesk hatte zu viel Distanz zu den aktuellen Problemen im Service.

Der Ticket-Stau war offenbar durch fehlerhafte Ressourcenzuordnung ausgelöst, konnte also durch eine Neuordnung von

CWSERIE

- 1 Prozess-Management als Einheit betrachtet
- 2 Häufige Fehler im IT-Service-Management
- 3 Schwachstellen im Projekt-Management

Personal aufgelöst werden. Darüber hinaus erhielten die beteiligten Mitarbeiter die Anweisung zur tagesaktuellen Pflege der Known-Error-Datenbank.

Mit einer aussagefähigen und gut gefüllten Datenbank ließen sich dann oft schon bei der Annahme der Incidents die passenden Lösungen anbieten. Mit der First Call Solution Rate stieg die Kundenzufriedenheit, und die Support-Kosten sanken, weil der Incident häufiger im kostengünstigen First-Level-Support gelöst wurde.

2 Wenn eine Störung falsch klassifiziert wird

Ein ähnlicher Fall trat in einer anderen IT-Organisation auf: Im Helpdesk galten Passwort-Resets für den SAP-Service als gelöste Störungen. Das aber war ein Missverständnis in Bezug auf die Itil-Best-Practices, denn das Wiederherstellen eines Passworts behebt keine Störung, sondern erfolgt aufgrund eines Service-Requests.

Die Klassifizierung als Störung hatte fatale Folgen: für den Aussagewert von Key-Performance-Indikatoren zur vertraglich zugesicherten SLA-Erfüllung, aber auch für die Prozess-Performance. Weil dieser Service so häufig angefordert wurde, konnten störungsrelevante Geschäftsvorfälle häufig nicht im First-Level-Support bearbeitet werden, sondern wurden an den wesentlich teureren Second-Level-Support verwiesen. Eine gut gepflegte Known-Error-Datenbank könnte den First-Level-Support in die Lage versetzen, wiederholte Störungen direkt zu beheben.

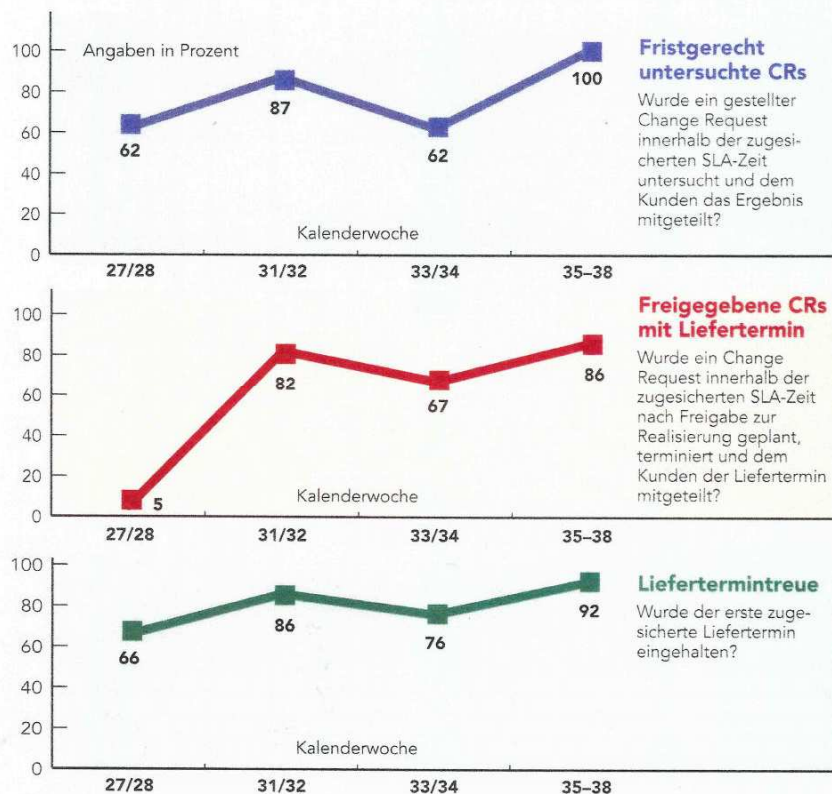
In diesem Fall war im unterstützenden Helpdesk-Tool bereits eine differenzierende Check-Box für die Ticket-Annahme vorgesehen. So ließ sich der Fall zügig quantifizieren. Etwa jedes fünfte Ticket bezog sich auf eine wiederkehrende Störung, aber in der Known-Error-Datenbank gab es keinen einzigen Eintrag für SAP-Services.

Anhand von Metriken, die den Bearbeitungsfortschritt eines Tickets betreffen, ließ sich feststellen, dass im Problem-Management nur wenige Tickets die Error-Phase nach Itil erreichten. Nach der Problemanalyse wurde weder ein Workaround erarbeitet noch ein Change-Request gestellt. Mit anderen Worten: Die Störanfälligkeit der Services blieb hoch. Anstatt sich mit der Lösung bekannter Serviceprobleme zu beschäftigen, arbeitete das Team lieber an Neuentwicklungen.

Potenziell können auch für einen SAP-Support-Service 15 bis 20 häufig wiederkehrende Störungen oder Probleme direkt im First Level gelöst werden. So lassen sich Doppelarbeit vermeiden, günstigere Ressourcen verwenden und aus Kunden motivierte Partner der IT machen.

Change Requests im Griff

Eine ganzheitliche Betrachtung der Change-Management-Prozesse verändert die kritischen Werte positiv.



Angaben in Prozent; Quelle: Dewey, Plegge, Raff & Partner

3 Wenn das Change-Management keines ist

Ein drittes Fallbeispiel, das den Nutzen einer übergreifenden Prozesssicht belegen soll, drehte sich um das Change-Management. In einem internationalen Unternehmen wurde der über alle Länder Europas standardisierte SAP-Service innerhalb von nur drei Jahren wieder landesspezifisch verwässert.

Die daraus resultierende Komplexität führte zu Budgetüberschreitungen für Changes und zu einer ansteigenden Fehlerquote. Die Termintreue bezüglich der zugesagten Verfügbarkeiten von Änderungen im Produktsystem war zu schwach, die Kunden fühlten sich schlecht bis gar nicht informiert.

Diese Situation verweist auf eine schwache Governance, einen mangelhaft eingeführten Itil-Prozess sowie das Fehlen von verbindlich geregelten Rollen und Verantwortlichkeiten. Zudem wird hier die integrative Sicht auf den Change-Management- und den Release-Management-Prozess schmerzlich vermisst.

Die Change-Governance sollte eine saubere Kategorisierung von Change Requests (CRs) sowie deren konforme Erfassung im Prozess vorantreiben. Nur so lässt sich die Wurzel des Problems schnell auffindig machen. In diesem Fall waren trotz zentralisierter IT und eines aus strategischen Gründen gewollten Standards rund 75 Prozent aller CRs landesspezifisch. Durch eine Adaption der Verrechnungs- und Budgetrichtlinien ließ sich der Trend umkehren.

Anhand des Inputs zum Change-Prozess wurde dann die Herkunft der CRs gemessen. Es gab mehr Incident-Tickets, die einen Change Request auslösten, als Problem-Tickets. Nach Itil kann aber berechtigterweise nur ein Problem-Ticket einen CR aus dem Service-Support in Gang setzen. Man änderte also mal schnell den Quellcode, um Störungen zu beseitigen, ohne zuvor das Problem systematisch untersucht und dokumentiert zu haben. Dieses Vorgehen sollte jedoch höchstens erlaubt sein, um wohlbekannte und fest definierte „Standard-Changes“ effizienter zu machen.

Fazit für den IT-Betrieb

- Wer **IT-Services professionell betreiben** will, benötigt neben der Einführung von Einzelprozessen nahe an Marktstandards wie Itil, BS 15000 oder ISO 20000 ein integratives Prozess-Management-System.
- Ein solches **System besteht aus** folgenden Disziplinen: Governance, strategisches Prozess-Management, operatives Prozess-Management, Performance-Management und Prozessintegration.
- Daraus lässt sich eine **Prozess- und Leistungstransparenz** gewinnen, auf deren Basis das IT-Management-Team schnell Korrekturmaßnahmen diskutieren und vornehmen kann.
- Das hilft der IT-Organisation, aus der Prozessinitiative einen spürbaren Nutzen in Sachen **Kundenzufriedenheit und Produktivitätssteigerung** zu ziehen.
- Außerdem legt die Organisation so erst die Grundlagen für Transparenz und kontinuierliche Verbesserung zur Erreichung höherer **Reifegrade nach CMMI**.
- Ansonsten kommt es leicht zu der **Prozesslebenslüge**: Es war aufwendig, aber was hat es gebracht? Na ja, wir mussten es ja aus Compliance-Gründen machen!

► Nach der Korrektur dieses Prozessfehlers und Behebung der damit einhergehenden Ineffizienzen konnte sich das Team auf weitere Schwächen im Change-Prozess konzentrieren. Zunächst wurde die Anzahl der Change Requests verringert. Dann ging es darum, die Termintreue zu verbessern.

Im Fokus des Prozessteams stand nun die Planungsqualität des Forward Schedule of Change (FSC). Anhand von Stichproben wurde klar: Der offiziell kommunizierte Plan, nach dem die Change Requests abgearbeitet wurden, war allenfalls ein „Best Guess“. Der Versuch, Zuverlässigkeit und Ressourceneffizienz unter einen Hut zu bringen, wurde durch fehlende Prozessdisziplin,

nicht implementierte Richtlinien, fehlende Governance und einen eingeschränkten Blick auf die Schnittstelle zum Release-Management zunichtegemacht.

Beispielsweise wurden „Emergency Changes“, eigentlich für existentielle Geschäftsprobleme gedacht, missbraucht, um Änderungen zu beschleunigen. Das selbstverständlich in der Überzeugung, kundenorientiert zu agieren, wobei in Wahrheit die Zuverlässigkeit und Professionalität der IT in Misskredit gebracht wurde. Zudem gab es Transporte außerhalb des Release-Kalenders. Eine Änderung des FSC wurde den Antragstellern nicht zeitnah mitgeteilt – geschweige denn zuvor mit ihnen abgestimmt.

Durch eine ganzheitliche Betrachtung der Change-Management-Prozesse veränderten sich die kritischen Werte positiv (siehe Grafik Seite 33: „Change Requests im Griff“).

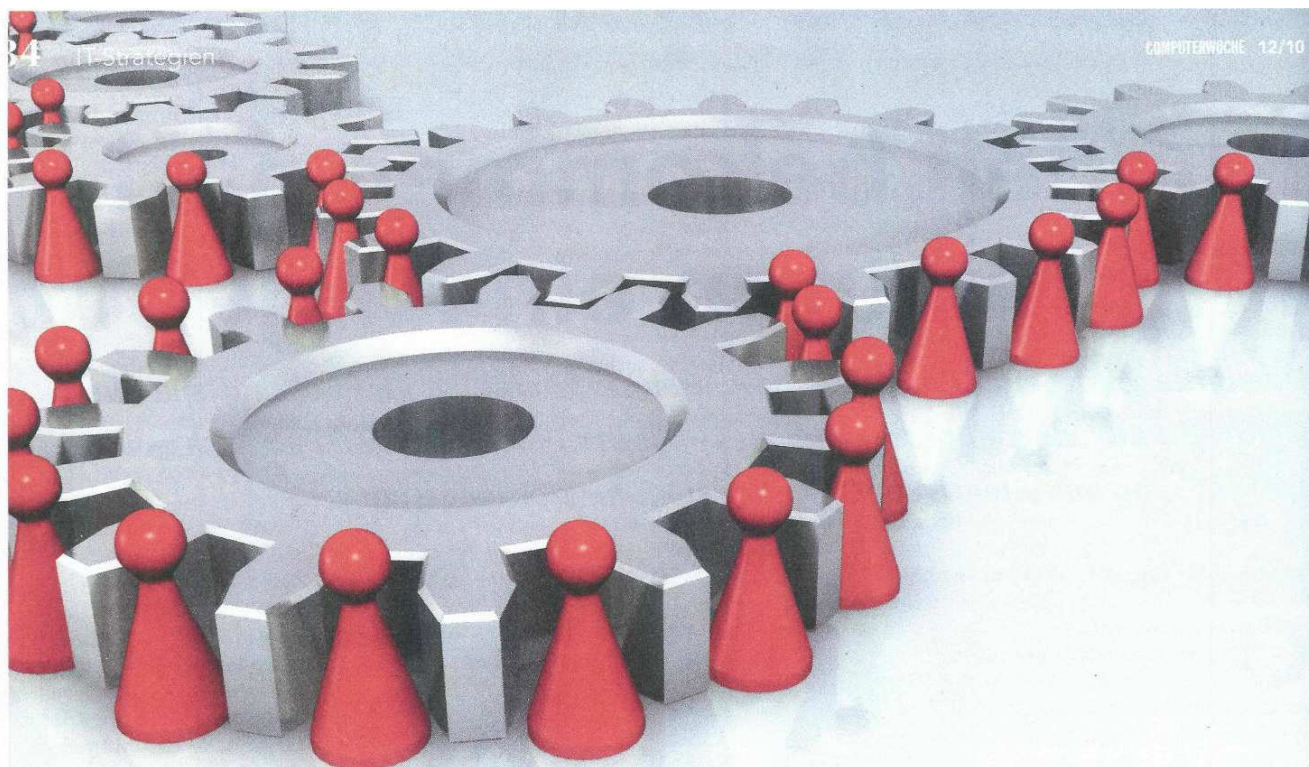
4 Wenn es zu viele autorisierte Mitarbeiter gibt

Der letzte Fall vereint Probleme mit der Servicestabilität, sinkende Kundenzufriedenheit wegen mangelhafter Zuverlässigkeit und hohen Change-/Release-Aufwand. Das alles ging einher mit einer unklaren Situation im Produktsystem hinsichtlich Problembehandlung und Eskalation.

Wie die entlang der Sipoc-Kette im Release-Management konsolidierten Betriebsdaten zeigten, durften zu viele autorisierte Mitarbeiter SAP-Releases transportieren. Die Entwicklung arbeitete nicht im Einklang mit dem offiziellen FSC. Das Verhältnis von geplanten Change Requests für einen Release im Vergleich zu den tatsächlich transportierten CRs war wegen deren häufiger Repriorisierungen nur noch halb so groß wie der aktuelle Zielwert. Die anderen zugesagten CRs wurden häufig verschoben. Die Konsequenz war eine sinkende Glaubwürdigkeit beim Kunden. Ein systematisches Prozess-Management schafft Abhilfe.

(qua)

***Christoph Dewey** ist Managing Partner der Management-Beratung Dewey, Plegge, Raff & Partner in München.



Wieso gehen IT-Projekte trotz PM-Methoden schief?

Prince2 und PMBoK sind noch keine Erfolgsgaranten. Soll ein Projekt erfolgreich verlaufen, ist ein Prozess-Management notwendig.

Von Christoph Dewey und Bernd Raff*

Mehr als 80 Prozent aller IT-Projekte erreichen die ursprünglich festgelegten Ziele nicht. Das ist im Markt unstrittig. Die IT-Abteilungen, die am Projekterfolg gemessen werden, stehen folglich unter Druck.

Die Projekt-Performance ist also von existentieller Interesse für jede IT-Organisation. Zudem entscheidet das Gelingen von Projekten über die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Nicht selten führen ungünstig verlaufende Transformationsprojekte zu Unternehmenskrisen.

Das IT-Management versucht bereits seit Jahren, darauf zu reagieren. Es wurden Projekt-Management-Systeme eingeführt und Mitarbeiter auf Methoden wie PMBoK oder Prince2 trainiert. Trotzdem ist die Ausfallquote bei Projekten immer noch sehr hoch. Offenbar verpufft die Wirkung der „eingeführten“ Methoden in einer mangelhaften, wenig nachhaltigen Umsetzung. Dagegen gibt es drei Mittel:

Vollständigkeit der Methode

Erfolgreiche IT-Projekte brauchen Entwicklungsprozesse für das Lösungssystem. Auch wenn ein externer Dienstleister einen Teil der Entwicklung übernimmt, muss die IT-Organisation ein klares Bild von ihrer Lösungserstellung haben. Nur so kann sie die Schnittstellen konsistent beschreiben und ein effektives „Build-Management“ betreiben. Ansonsten wird das Unternehmen durch den Service-Provider gesteuert, anstatt ihn selbst zu managen.

Zudem lässt sich in der Praxis immer wieder feststellen, dass die Projekt-Management-Methode selbst nicht vollständig ist. Damit sind Defizite in Projekt-Reviews, Risiko-Controlling und Fortschrittskontrollen beinahe schon programmiert.

Ausreichender Umsetzungsgrad

Für IT-Projekte gilt dasselbe wie für viele andere Management-Gebiete: Machen Sie lieber wenig richtig als vieles halb. Stellen

Sie sich folgende Frage: Welche Eckdaten, die im Konzept erarbeitet wurden, halten Sie in der Realisierung wirklich nach? Oft ist die Plan-Do-Check-Act-Regelschleife nicht geschlossen, und damit gibt es auch keinerlei Verbesserung. Ein übergeordnetes Prozess-Management-System ermöglicht es, die Prozessabläufe regelmäßig auf ihren Reifegrad hin zu überprüfen.

Der Projektstatus muss nach der Projektfreigabe mit der ursprünglichen Planung verglichen werden. Aber wo geht dieser Vergleich in die Regelkommunikation von Projektteams oder zwischen Team und Lenkungsausschuss ein?

Auf Teilprojektebene gelten Statusberichte oft als Last. Im Allgemeinen bekommen die Projektbüros etwa 60 Prozent der Statusberichte zum gesetzten Termin. Und davon ist nur durchschnittlich ein Drittel in Bezug auf die ursprüngliche Projektplanung aussagefähig. Hier gibt es für das Projekt-Management noch einige Überzeugungsar-

beit zu leisten, bis die Teilprojektteams den Umgang mit Statusberichten als Teil ihrer Meetings akzeptieren.

Ein wichtiges Stichwort auf der Ebene des Gesamtprojekts ist die Aussagefähigkeit:

- Welche Projektbüros validieren die Status- und Meilensteinberichte inhaltlich?
- Wer weiß auf Wochenbasis, ob ein Teilprojektteam noch an seinem eigentlichen Arbeitsprogramm sitzt oder sich in Einzelheiten verloren hat?
- Kann jemand mit Sicherheit sagen, ob der Ergebnisstand des Projekts den aufgelaufenen Ressourcenverbrauch rechtfertigt?
- Sind die methodischen Grundlagen für solche Aussagen geschaffen, zum Beispiel mittels der „Earned-Value-Methode“?
- Wie sieht es mit dem Risiko-Management aus? Existieren Frühindikatoren für Risiken oder Verhaltensänderungen? Werden sie in die Regelkommunikation auf Projektebene einbezogen? Lassen sich auf dieser Grundlage proaktive Gegenmaßnahmen beschließen?

Die Force-Field-Analyse ist hier ein hilfreiches Visualisierungsmittel für Projektteams und Lenkungsausschuss (siehe Grafik Seite 36: „Die Force-Field-Analyse“).

Das Topmanagement muss entweder selbst die Zeit und Kompetenz haben, um Projekt-Proposal, Gesamtprojektstatus oder Debriefing zu hinterfragen, oder es muss sich durch einen Berater darin unterstützen lassen. Auf jeden Fall sollten die Mitglieder des Lenkungsausschusses diese Punkte im Rahmen ihrer Sitzungen behandeln. Zu oft ist in Lenkungsausschusssitzungen eine midirektionale Rapportsituation ohne Mehrwert schaffende Diskussion wahrzu-

CWSERIE

Zertifikat – was nun?
Eine Methode ist nur so gut wie ihre Anwendung in der Praxis

- 1 Prozess-Management als Einheit betrachtet
- 2 Häufige Fehler im IT-Service-Management
- 3 Schwachstellen im Projekt-Management

nehmen. Es werden Informationen aufgenommen, ohne Schlussfolgerungen zu ziehen und den Entscheidungsbedarf zu konkretisieren. Wozu aber der ganze Mess- und Berichtsaufwand, wenn zwar der Projektstatus transparent ist, aber die Richtung nicht korrigiert wird? Projektfortschritt lebt von einer Führung, die fordert und fördert.

Dem Gesamtprojektleiter kommt dabei besondere Bedeutung zu. Seine Aufgabe ist es vor allem, den Gesamtprojektstatus zu analysieren zusammenzufassen und zu quantifizieren sowie den Bericht mit klaren Entscheidungsbedarfen zu versehen. Damit schafft er die Grundlage dafür, dass der Lenkungsausschuss Wirkung erzielt.

Ausprägung der Standards

Ebenso wichtig wie Projekt-Management-Standards sind geeignete Entwicklungsmethoden, die es erlauben, das Produkt des Projekts in planbarer und nachvollziehbarer

Qualität zu erstellen. Gängige Entwicklungsmethoden wie das V-Modell unterteilen den Produktlebenszyklus in fachlich bedingte Phasen über den zeitlichen Ablauf des Projekts. Erst die Integration der fachlichen Phasen mit dem jeweiligen Projekt-Management-Standard komplettiert das Projektvorgehen.

Häufig ist dieses Projektvorgehen zu allgemein formuliert. Die Qualität der Projektintegration hängt dann in hohem Maße von der Erfahrung des Projekt-Managers ab. Einer unserer Kunden musste das auf die harte Tour lernen. Bei der Entwicklung einer individuellen Anwendung erkannte er erst im Abnahmetest, dass die gewählte Architektur nicht den Lastanforderungen genügt. Ein teures Re-Design war damit unumgänglich – und das zu einem Zeitpunkt, als sich das Projektteam schon fast am Ziel wähnte.

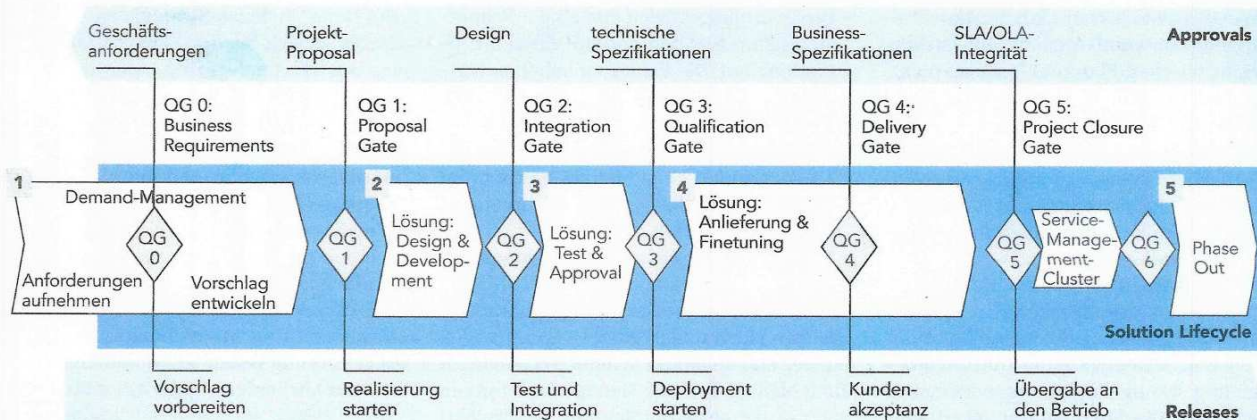
Fallbeispiele zur Illustration

Das Projektrisiko ist bei einer kompletten Eigenentwicklung wesentlich vielschichtiger und größer als beim Rollout einer erprobten Standardlösung. Das Projektvorgehen muss dieses höhere Risiko widerspiegeln – durch die Aufteilung des Vorhabens in viele kleinere Schritte. Um den Arbeitspunkt des Projektvorgehens richtig zu setzen, sind dessen Auswahl und Anpassung durch Checklisten zu unterstützen, die sich an der Projekterfahrung der Organisation orientieren.

Dazu nun drei Beispiele aus der Praxis. In jedem der betreffenden Unternehmen waren Projekt-Management-Systeme eingeführt sowie die Mitarbeiter darauf trainiert und zertifiziert. ▶

Prozesslandschaft in der Quality-Gate-Struktur

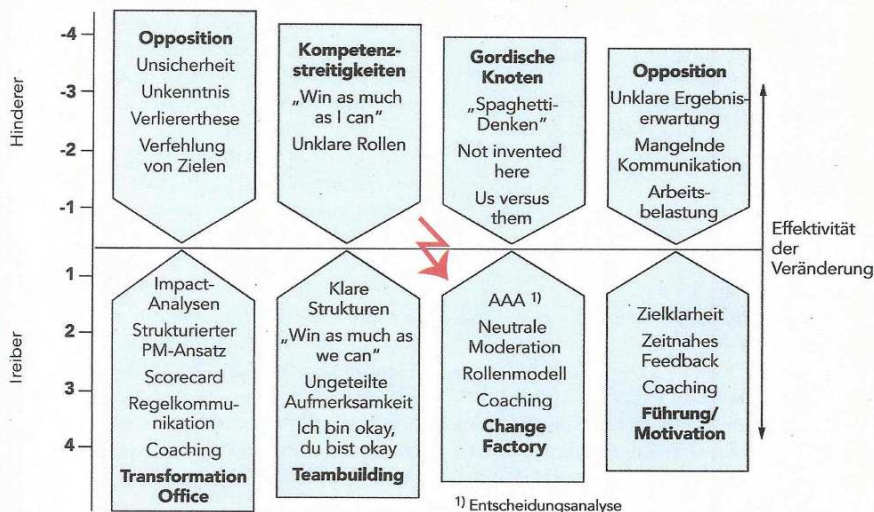
An diesem Beispiel lässt sich erkennen, wie eine Prozesslandschaft in die Quality-Gate-Struktur des übergeordneten PM-Systems einzubetten ist.



Quelle: Dewey, Plegge, Raff & Partner

Die Force-Field-Analyse

Ist der Projektfortschritt durch ausreichendes Änderungsverhalten sichergestellt?



Quelle: Dewey, Plegge, Raff & Partner

1 Mangelnde Transparenz im großen Änderungsprojekt

In vielen Unternehmen werden Änderungsanträge unter Umständen als Projekte umgesetzt: ab einer gewissen Größenordnung, einer hohen Bedeutung für das Business oder abhängig vom Risikopotenzial.

In einem konkreten Fall stellte sich die Situation jedoch ziemlich unklar dar:

- Die Teilprojektleiter wurden von den eigenen Plänen überrascht. Denn niemand wusste so recht, was die Projektplanung sagte und wo das Projekt in Bezug zum Plan stand.
- Die häufigste Fortschrittmeldung war: „80 Prozent fertig“ oder „Fast fertig“.
- Überraschend wurde für Teilprojekte „rot“ gemeldet.
- Projektberichte waren Aktivitätsbeschreibungen ohne analytischen Soll-Ist-Vergleich zwischen Plan und Performance.
- Die Projektkennzahlen erlaubten keine vorwärtsgerichteten Aussagen, sondern beruhten auf subjektiver Bewertung.

Die Ursachen ließen sich auf zwei wesentliche Felder eingrenzen: Zum einen war die Methode unvollständig. Die Planung wies eine weitmaschigere Granularität auf als die Berichte. Dadurch wurden Kennzahlen öfter geschätzt als gemessen.

Zum anderen mangelte es am Grad der Umsetzung. Die Projektleiter führten quasi freihändig. Die Risikoplanung wurde nicht aktualisiert, die Fertigstellungskriterien waren unscharf. Das führte dazu, dass „Fastfertig“-Meldungen ausgegeben wurden, obwohl noch großer Aufwand erforderlich war.

Folgende Maßnahmen wurden ergriffen:

- Das Team überarbeitete die Projektpläne entlang klarer Planungsregeln.
- Es etablierte eine rollierende Detailplanung in überschaubaren Fenstern.
- „Fertig“-Meldungen wurden anhand harter Kriterien objektiviert.
- Die Qualität der Ergebnisse musste sich überprüfen lassen.
- Eine Projekt-Scorecard mit geeigneten Kennzahlen zur Fortschrittskontrolle und Prognose wurde eingeführt.

2 Planloser Wechsel des Outsourcing-Partners

Die Art und Weise, wie ein solches Projekt gemanagt wird, ist allzu oft fahrlässig, wie folgendes Beispiel belegte:

- Qualitätsmängel fielen erst an der Schnittstelle zum Kunden und mit dessen Einbindung auf. Die Fehler zu beheben wurde so maximal teuer.
- Die Leitung erkannte Projektverzögerungen erst an der Kundenschnittstelle.
- Es entstanden hohe Mehrkosten sowohl für das Transitionsprojekt als auch für den Servicebetrieb.
- Der Service erfuhr häufige und lange Unterbrechungen.
- Die Kundenorganisation war überlastet, es gab Lärm und Ärger.

Wieder einmal ließen sich die Ursachen auf ein fehlendes Prozess-Management-System und die mangelnde Einbettung der Projektmanagement-Methode zurückführen. Die Lösungsentwicklungsprozesse waren im Projektplan einfach nicht umgesetzt. Der

Verzicht auf die notwendigen Tests führt zu Qualitätsmängeln.

Das war offenbar weder der Projektleitung noch dem Lenkungsausschuss aufgefallen. Jedenfalls hatte keine Prüfung oder Validierung stattgefunden. Der Lieferanten und Vertrags-Management-Prozess war mangelhaft. Damit blieben die Projektverantwortlichen in Unkenntnis über die Vertragsinhalte. Die Vertrags-Governance wurde verletzt, Rollen und Verantwortlichkeiten wurden nicht gelebt, Entscheidungen ohne Mandat getroffen und umgesetzt. Die Change-Management-Prozessregeln blieben außen vor. Da halfen nur noch ein internes Projekt-Review im Hinblick auf den Projektplan und der Beschluss eines ganzen Pakets notwendiger Maßnahmen.

3 Applikationsentwicklung ohne ausreichende Validierung

Ein umfassendes Innovationsvorhaben für einen Geschäftsprozess lief lange im Zeitplan, erst gegen Ende ergaben sich häufige und wiederkehrende Zeitverschiebungen. Dies war umso schädlicher für das Image des Projektteams, als der Endkunde in dieser Phase bereits stark involviert war.

Es wurden erhebliche Mehraufwände notwendig: Zeitarbeitspersonal, das die Geschäftsprozesse manuell abarbeiten musste und weitere Hardware zur Beseitigung von Engpässen vor Ort. Zudem brachte die Inbetriebnahme eines instabilen Systems Datenverluste beim Kunden mit sich. Folglich konnte der Kunde nur Teilaspekte abnehmen. Vor allem aber waren Projektleitung und Lenkungsausschuss nicht in der Lage Entscheidungen zu treffen, da ihnen Projektstatus und Prognosen schleierhaft blieben.

Des Rätsels Lösung lag darin, dass der Projektvorschlag (Proposal) hinsichtlich Machbarkeit und Risiken nicht ausreichend validiert worden war. Man hatte sich für eine „Big-Bang“-Release-Strategie entschieden, obwohl es sich bei der Zielarchitektur um eine neue Technologie mit einer neuen Entwicklungsumgebung und einem neuen Entwicklungspartner handelte. Diese Planungsfehler wurden noch durch weitere Ergebniszusagen verschlimmert, für die es keinen sauberen Change-Prozess gab.

Zur Korrektur wurde die Projektleitung an einen Dritten vergeben, der die Generalunternehmerverantwortung übernahm. Zudem bekam die Projektstruktur einen stärkeren Integrationsfokus. Und die Release-Planung wurde inhaltlich überarbeitet – zur Verbesserung der Qualität. (qua)

*Christoph Dewey und Bernd Raff sind Managing Partner der Management-Beratung DPRP in München.