



White Paper

# **Service management: ITSM-Tools erfolgreich einführen**

Analyse, Spezifikation, Implementierung: Ihr effizienter Weg zum Go-live

# Inhalt

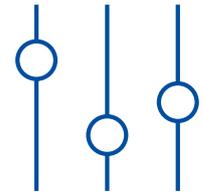
<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<hr/>	
<b>Vorgehensmodell: Pragmatismus statt reiner Lehre</b>	<b>4</b>
Analyse, Realisierung, Betrieb: das agile Vorgehensmodell	4
Agil light: das gemischte Vorgehensmodell	5
<hr/>	
<b>Klingt nach einem guten Plan: Projekte richtig aufsetzen</b>	<b>7</b>
Statt Pflichtenheft: das Spezifikationsdokument	7
Henne und Ei: Tool-Auswahl bei der iterativen Vorgehensweise	7
Gratwanderung: individuelle Prozesse im Standard abbilden	8
Vom Sparrings- zum Implementierungspartner	8
<hr/>	
<b>Best Practices: Implementierung, Datenübernahme, Testing</b>	<b>10</b>
Anpassungen ja, aber bitte releasesicher	10
Nicht alle Daten übernehmen	10
Prozesse statt Tools schulen	11
<hr/>	
<b>Fazit</b>	<b>11</b>

# Einleitung

Komplexe IT-Infrastrukturen erfordern ein ganzheitliches IT-Servicemanagement (ITSM). Allerdings entsprechen die Tools zum Management und Monitoring von Soft- und Hardware nicht selten der gewachsenen, heterogenen IT-Landschaft selbst: Verschiedene Anwendungen greifen mehr schlecht als recht ineinander. Es fehlt eine Komplettlösung, mit der sich die Systeme und Anwendungen effizient steuern lassen, eine Basis, die sämtliche Bereiche modular abdeckt und transparent abbildet.

Obgleich der Markt eine Reihe von ausgereiften Lösungen anbietet, zögert das IT-Management, diese zu evaluieren und zu implementieren: Zu groß ist die Scheu, sich auf ein Projekt dieser Größenordnung mit unkalkulierbar scheinenden Risiken einzulassen. Dabei wissen die Entscheider\*innen: Über kurz oder lang kommen sie an diesem Schritt nicht vorbei, ohne Gefahr zu laufen, dass ihnen die gesamte IT über den Kopf wächst und aus dem Ruder läuft.

Wir möchten Ihnen gerne unser über Jahrzehnte in der Praxis entwickeltes Vorgehensmodell vorstellen. Auf den kommenden Seiten zeigen wir Ihnen Schritt für Schritt, wie Ihnen die ITSM-Einführung gelingt – ganz ohne Grabenkämpfe und graue Haare. Die wichtigsten Zutaten: ein gesunder Pragmatismus, erfahrene Begleiter\*innen und ein vertrauensvolles, offenes Miteinander.



# Vorgehensmodell: Pragmatismus statt reiner Lehre

Wenn sie auch nicht so schnell wie bei Kleidung und Lifestyleprodukten wechseln: Auch im Projektmanagement gibt es Moden. In beiden Fällen tut man gut daran, etwas zu wählen, das zum (Unternehmens)typ passt. Nur, weil es in aller Munde ist, muss für Ihr Unternehmen das agile Vorgehensmodell nicht zwangsläufig das Mittel der Wahl sein. Außerdem tut auch IT-Projekten Kreativität gut: Passen Sie das Modell, für das Sie sich entscheiden, ruhig an Ihre Anforderungen an!

## Analyse, Realisierung, Betrieb: das agile Vorgehensmodell

Während das Wasserfallmodell aktuell als schwerfällig und ineffizient in Verruf geraten ist, stehen agile Implementierungsprozesse hoch im Kurs. Vor der Digitalisierung, als die Innovationszyklen noch länger waren, ließen sich Projektphasen mit dem Wasserfallmodell im Vorfeld bis zu den einzelnen Endergebnissen planen. Es wurde an (fast) alles gedacht und das Projektmanagement behielt stets den Überblick.

Die mangelnde Flexibilität und das relativ behäbige Projekttempo führten diese Vorgehensweise jedoch in den letzten Jahren an ihre Grenzen. Die agile Methode (Abbildung 1) setzte sich durch, da sie dank kurzer Auslieferungszyklen viel besser zu dynamischen Projekten passt. Das Vorgehensmodell besteht aus drei Phasen:

**01 | Analyse & Design**

**02 | Realisierung**

**03 | Betrieb**

In der **ersten Phase** wird der Status quo bestimmt: Welche Geschäftsprozesse sind betroffen? Welchem Reifegrad entspricht die IT? Inwiefern lassen sich die ITSM-Prozesse optimieren? In der zentralen **zweiten Phase** folgt die Realisierung. Sie besteht bei agilen Projekten aus kurzen iterativen Intervallen, den sogenannten Sprints. Statt sich am übergreifenden Ziel der Einführung zu orientieren, stimmen kleine, bewegliche Scrum-Teams (Scrum = Gedränge) ab, welche Aufgaben aktuell zu erledigen sind, und arbeiten diese zügig ab. Über die so entstehenden Zwischenergebnisse nähern sie sich schrittweise dem Projektziel. Ein wenig gleicht dieses Vorgehen einer Wanderung über unbekanntes Gelände: Das Ziel ist weithin sichtbar, der Weg dahin hingegen offen. Hindernisse und Umwege tun sich auf – auch Abkürzungen lassen sich entdecken. Mit der **dritten Phase**, dem Betrieb, ist die eigentliche Implementierung abgeschlossen. Nun beginnt der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), oder weitere Durchläufe für aufbauende Entwicklungsstufen werden durchlaufen. Externe Partner bleiben mit Support-Services an Bord.

## Agiles Vorgehensmodell

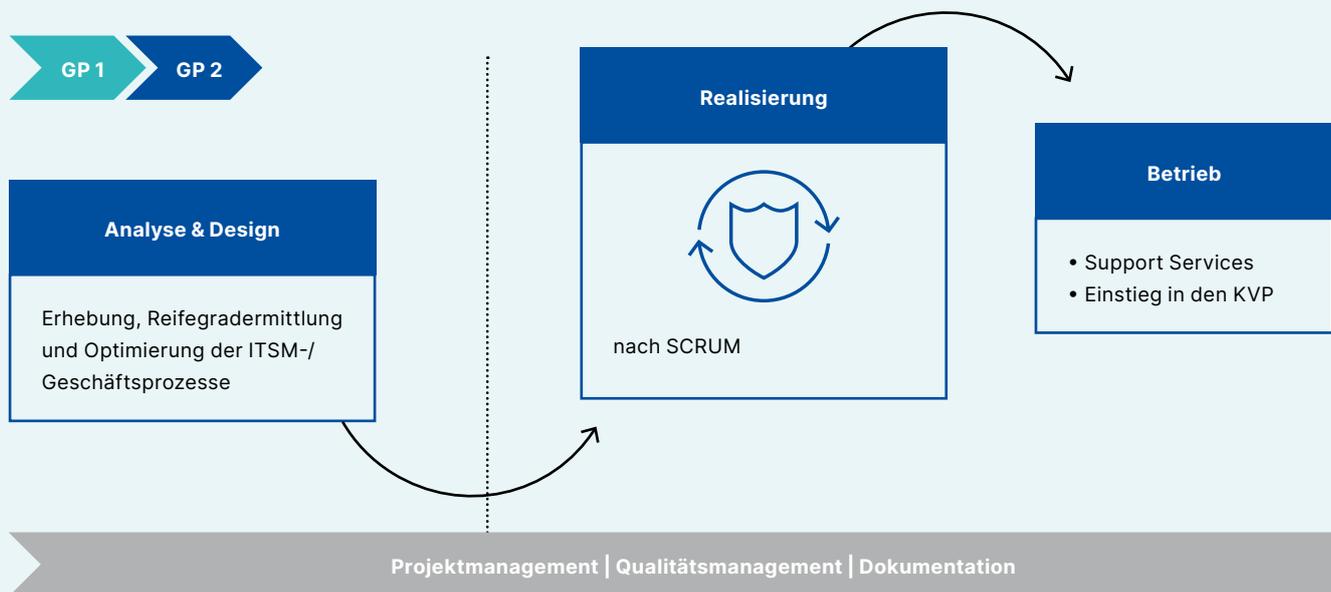


Abb. 1

## Agil light: das gemischte Vorgehensmodell

Das agile Vorgehensmodell bietet sich bei Projekten mit einem hohen Individualisierungsgrad und wechselnden oder anfangs noch nicht klar definierten Anforderungen an, etwa bei einer umfangreichen Reorganisation. Der Preis für schnelle Teilergebnisse ist, dass bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen. So funktioniert das agile Arbeiten nur, wenn die Teammitglieder miteinander „können“. Dazu müssen die Besetzungen und Verantwortlichkeiten der Rollen klar definiert sein:

- Stakeholder (der Auftraggeber),
- Product Owner (Spezifikationsverantwortlicher des Auftragnehmers),
- Entwicklungsteam.

Die Beteiligten sollten aber auch ein hohes Maß an Vertrauen mitbringen und bereit sein, Verantwortung für das Gelingen zu übernehmen.

Bewährt hat sich eine gemischte Vorgehensweise (Abbildung 2), die die Flexibilität der agilen Methode nutzt, ohne sich ausschließlich auf die Selbstorganisationskräfte des Scrum-Teams zu verlassen. Um die Vorteile des agilen mit einem klassischen Ansatz zu kombinieren, wird eine Spezifikationsphase in die Realisierung integriert. Vor allem bei Initialprojekten können die Beteiligten so auf wichtige Informationen zurückgreifen, um vor dem Start ein genaueres Bild der Anforderungen zu entwickeln: Welche Prozessschritte gilt es abzubilden? Welche Daten werden wo vorgehalten? Wie können sie übernommen werden? Welche Schnittstellen sind nötig?

## Gemischtes Vorgehensmodell

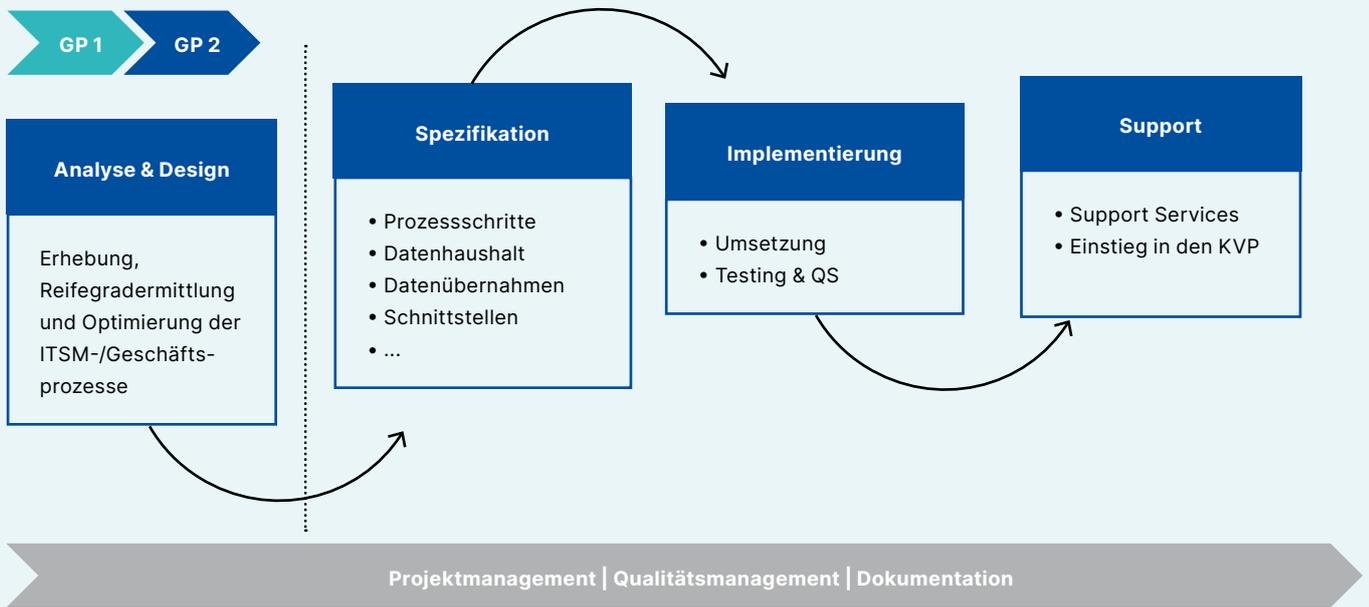


Abb. 2



# Klingt nach einem guten Plan: Projekte richtig aufsetzen

Mit der Wahl des richtigen Vorgehensmodells haben Sie eine gute Grundlage für Ihre ITSM-Implementierung geschaffen. Zum Erfolg des Projekts trägt wesentlich die Haltung im Unternehmen bei. Ein entscheidungsfreudiges Management, der Mut, Prioritäten zu setzen, sowie eine auf Vertrauen basierende Projektkultur sind Faktoren für effiziente Einführungsprojekte. In der ersten Phase, der Spezifikation, werden die Weichen für eine effiziente Umsetzung gestellt.

## Statt Pflichtenheft: das Spezifikationsdokument

Die Spezifikation dient nicht dazu, das Vorhaben zu hundert Prozent durchzudeklinieren. Vielmehr wird damit eine Basis geschaffen, von der aus die Implementierung iterativ realisiert wird (Abbildung 3). In einem Workshop zu Projektbeginn entsteht ein Spezifikationsdokument, das Arbeitspaketlisten enthält, die sukzessive erledigt werden. Die Teams können sich auf einzelne Aufgaben konzentrieren, ohne sich vom Gesamtvolumen der auf sie zukommenden Arbeit erschlagen zu lassen. Für gewöhnlich benötigen sie etwa drei bis vier Iterationen, bis Version 1.0 steht.

Das Spezifikationsdokument ersetzt das Lasten- und Pflichtenheft: Auftraggeber und -nehmer definieren den Leistungsumfang zu Beginn gemeinsam. Sie bewahren sich so ein hohes Maß an Flexibilität und gehen zugleich sicher, dass notwendige Schritte nicht vergessen werden, nur weil sie nicht im Pflichtenheft stehen. ITSM-Implementierungen und andere IT-Großprojekte sind mittlerweile derart komplex, dass nicht alle Eventualitäten bedacht und vorab in statische Lasten- und Pflichtenhefte gegossen werden können.

## Henne und Ei: Tool-Auswahl bei der iterativen Vorgehensweise

Generell stellt sich bei der iterativen Vorgehensweise die Frage, wie die Beteiligten sich sicher sein können, dass das infrage kommende Tool den benötigten Funktionsumfang abdeckt, da dieser zu Projektbeginn noch nicht vollständig definiert ist. Standardisierte, sehr ausführliche Fragebögen erhöhen die Sicherheit bei der Evaluation. Hinzu kommt die Erfahrung der

Berater\*innen: Es gehört zu ihren Kernkompetenzen, im Vorfeld die richtigen Fragen zu stellen, um gemeinsam mit dem Kunden das Tool auszuwählen, das am besten zum Unternehmen passt. In den vergangenen Jahren kristallisierten sich projektübergreifende Anforderungskataloge heraus, an denen wir uns in der Evaluierungsphase orientieren.

## Gratwanderung: individuelle Prozesse im Standard abbilden

Um Upgrades und Releasewechsel geräuschlos durchführen zu können, strebt das IT-Management danach, Software im Standard einzuführen. Die Fachabteilungen hingegen trennen sich oft nur ungern von gewohnten Abläufen und beliebten Features, die sich nur als kundenindividuelle Lösungen abbilden lassen. Beide

Seiten profitieren vom agilen Modell, denn auf diese Weise ist es möglich, den Anwender\*innen schon früh zu zeigen, was bereits im Standard möglich ist, und sie an der einen oder anderen Stelle zum Umdenken zu bewegen.

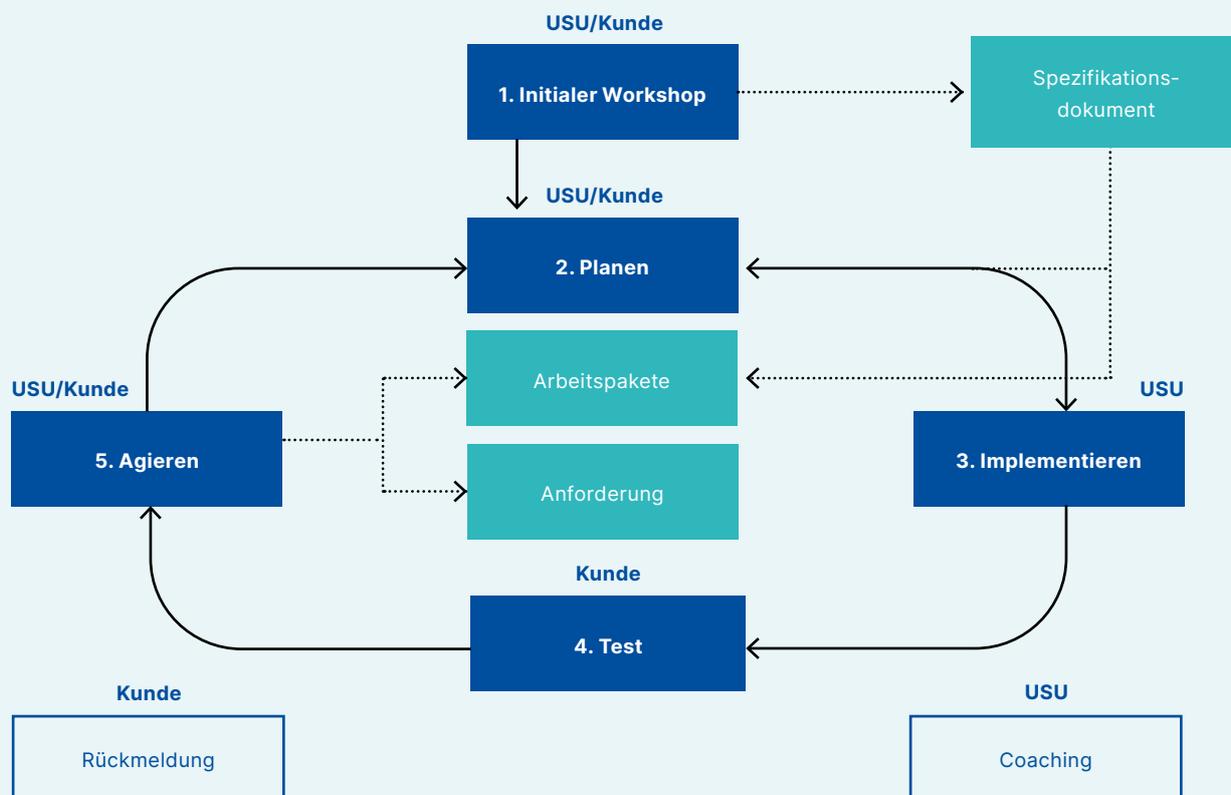
## Vom Sparrings- zum Implementierungspartner

Wir nehmen die Spezifikationsphase sehr ernst und spielen zur Not auch das Teufelchen unserer Kunden: Was jetzt kritisch hinterfragt wird und sich bewährt, taugt als Marschrichtung. Was in dieser frühen Phase verworfen wird, kann den Beteiligten im Verlauf des Projekts nicht vor die Füße fallen. Ausführliche Checklisten helfen, die Voraussetzungen im Unternehmen zu klären. So werden die technische Infrastruktur erfasst

sowie Standardfunktionen und Änderungsbedarfe. Wir klären, wo die im Standard zur Verfügung gestellten Funktionen übernommen werden können und wo technische Prozessanpassungen oder Automatisierungen im Workflow sinnvoll sind. Darüber hinaus definieren wir die Datenübernahmen und entwickeln das Testkonzept.



## Iteratives Vorgehen



### Vorgehensbeschreibung:

1. Workshop zur gemeinsamen Prozessklärung. USU erstellt im Anschluss eine GAP-Analyse zwischen Prozesshandbuch und Tool. Der Ergebnis der GAP-Analyse ist das Spezifikationsdokument.
2. Es werden die Arbeitspakete für die Implementierung geplant. Es wird festgelegt, in welcher Iteration welches Arbeitspaket implementiert wird. Als Basis wird das Spezifikationsdokument verwendet. Das Ergebnis ist eine Arbeitspaketliste, die auf die Spezifikation verweist und die jeweiligen Arbeitspakete je Iteration beinhaltet.
3. Die Arbeitspakete für die Iteration werden umgesetzt.
4. Die fertig umgesetzten Arbeitspakete werden getestet. Die Tester erhalten ein Coaching, wie die umgesetzten Pakete getestet werden können.
5. Testresultate und neue Anforderungen werden mithilfe eines Anforderungsformulars aufgenommen. In der Planungsphase in Iteration 2 werden die neuen Anforderungen dann eingeplant.

Abb. 3



# Best Practices: Implementierung, Datenübernahme, Testing

Das Projekt ist abgeschlossen, nachdem das ITSM-Tool bereitgestellt und abgenommen wurde. Die IT-Teams haben die Systemumgebung eingerichtet, Anpassungen vorgenommen (Customizing), Schnittstellen und Migrationsfunktionen implementiert. Dank der agilen Vorgehensweise, flankiert von den vorab definierten Spezifikationen, lassen überzeugende Ergebnisse nicht lange auf sich warten. Die folgenden Fragestellungen kommen immer wieder in Projekten auf. Es lohnt sich, diese Aspekte im Hinterkopf zu behalten.

## Anpassungen ja, aber bitte releasesicher

ITSM-Tools bestehen in der Regel aus standardisierten Modulen, die sich entsprechend der unternehmensindividuellen Anforderungen kombinieren lassen. Dennoch kommt es immer wieder vor, dass Anpassungen vorgenommen werden müssen. Eine iterative Realisierung ermöglicht, in jeder Projektphase vom Standard

abzuweichen. Allerdings empfiehlt es sich, stets die Release-Fähigkeit im Blick zu behalten. Customizing-Richtlinien und Grundprinzipien im Projektmanagement stellen sicher, dass Individualisierungen den reibungslosen Betrieb der implementierten Softwareversion nicht gefährden.

## Nicht alle Daten übernehmen

Bei jeder ITSM-Implementierung stellt sich die Frage, welche Daten übernommen werden. Hier gilt es, ein gesundes Mittelmaß zu finden. Stammdaten werden in der Regel über Schnittstellen automatisiert integriert. Bei beweglichen Daten gilt es, genau hinzuschauen: Alte Tickets beispielsweise gehören nicht ins neue

System, da es sich nicht lohnt, sie mit viel Aufwand zu übernehmen, zumal sich mit dem Tool auch die Struktur ändert: Die Daten müssten in die neuen Kategorien, Priorisierungen und Statusmodelle übersetzt werden. Es bietet sich stattdessen an, Anwender\*innen zu ermöglichen, lesend auf die Altdaten zuzugreifen.

## Prozesse statt Tools schulen

Administrator\*innen gehören früh an den Schulungstisch. Auch Nutzer\*innen sollten rechtzeitig in Tests und Schulungen eingebunden werden. Um sie für das ITSM-Tool zu begeistern und zu Botschafter\*innen Ihres IT-Projekts zu machen, sollten Sie ihre Perspektive einnehmen: Nutzer\*innen interessieren sich nicht für Software, sondern für ihre fachlichen Prozesse. Zeigen Sie ihnen, wie ihre Prozesse nun funktionieren, statt unabhängig vom Arbeitsalltag durch die Anwendung zu

führen. Dabei leisten kurze Videos, die im Bedarfsfall einzelne Schritte knapp erklären, oft mehr als Präsenzschulungen, geschweige denn seitenlange Dokumentationen, die ohnehin nicht gelesen werden. Mit intelligenten, zielgruppenorientierten Schulungsformaten gewinnen Sie unternehmensinternen Botschafter\*innen, die einen positiven Effekt auf die Vermarktung Ihres Projekts haben.



## ITSM-Starterpaket

Starten Sie durch mit unserem ITSM-Starterpaket. Vergessen Sie langwierige, komplexe und undurchsichtige ITSM-Projekte und lassen Sie uns gemeinsam den Grundstein für Ihre erfolgreiche Tool-Implementierung legen. Mit dem ITSM-Starterpaket bieten wir Ihnen standardisierte Unterstützung beim Aufbau sowie bei der Integration Ihres neuen ITSM-Tools. Damit gewinnen Sie Planungssicherheit für den Projektstart und als IT-Projektleiter Budgetsicherheit. Weitere Informationen finden Sie bei uns auf der [Website](#) oder bei Ihrem [USU ITSM-Ansprechpartner](#). Wir freuen uns darauf, Sie auf dem Weg zu Ihrer ITSM-Einführung zu unterstützen.

## Fazit

Wie bei jeder Implementierung ist ein gewisses Maß an Geduld gefragt. Wenn Sie sich Zeit nehmen, das zu Ihrem Unternehmen passende Vorgehensmodell auszuwählen, und lange bevor es in die Sprints geht, alle richtungsweisenden Entscheidungen mit Sorgfalt getroffen haben, ist der Projekterfolg vorgezeichnet.

Nehmen Sie sich während der Implementierung selbst nicht zu viele Arbeitspakete auf einmal vor und gönnen Sie sich und Ihren Mitarbeitenden nach dem Going-live eine Weile, um mit dem ITSM-Tool warm zu werden. Lassen Sie die Dinge sich entwickeln! Schließlich haben Sie es mit lebenden Systemen zu tun – und mit Menschen, die alle ihre eigenen Vorstellungen, Abneigungen und Wünsche mitbringen.

## Über USU

USU ist ein weltweit führender Anbieter von intelligenten Software- und Servicelösungen für das IT Service Management. Mit unseren Lösungen digitalisieren und automatisieren Unternehmen sämtliche Prozesse zur Planung, Implementierung und zum Betrieb von IT- und Business Services. Sowohl interne IT-Organisatoren als auch am externen Markt agierende Service Provider erhöhen so ihre Effizienz, senken ihre Kosten und erhöhen die Zufriedenheit ihrer Anwender und Kunden. Mit mehr als 40 Jahren Erfahrung und Standorten weltweit bringen wir auch Sie erfolgreich in die Zukunft.



**Kontaktieren Sie uns –  
wir beraten Sie gerne.**

[www.usu.com](http://www.usu.com)



USU-202108

**Smart businesses use USU**

[info@usu.com](mailto:info@usu.com) · [www.usu.com](http://www.usu.com)

**USU**