

Wie bringt man IT-Service Projekte zum Scheitern?

Secure Linux Administration Conference, Berlin, 2015-06-24

Kai Altenfelder

- Über mich
- IT Service Management (ITSM)
- Sinn und Nutzen von ITSM-Projekten
- „Scheitern“
- Gründe für das Scheitern der Projekte
- Einige Beispiele
- Fazit

- Geschäftsführender Gesellschafter
- Unternehmensberatung für Prozess-, Produkt-, Projekt- und Veränderungsmanagement
- Diplom-Ingenieur Umwelttechnik
- Ehemals Director Support Services bei SuSE Linux und später bei Novell Inc.
- Berater, Trainer, Coach und Projektleiter
- Einige Kunden:
 - Airbus, Apollo Optik, Bull, checkmobile, DB Systel, Deutscher Kanu Verband, DTAG, Globetrotter Ausrüstung, Open-Xchange, Redhat, SEP,...
- Coach im openBIT (ex-OSBF)
- Vorstand in der Association for Services Management Intl.

Was ist ITSM?

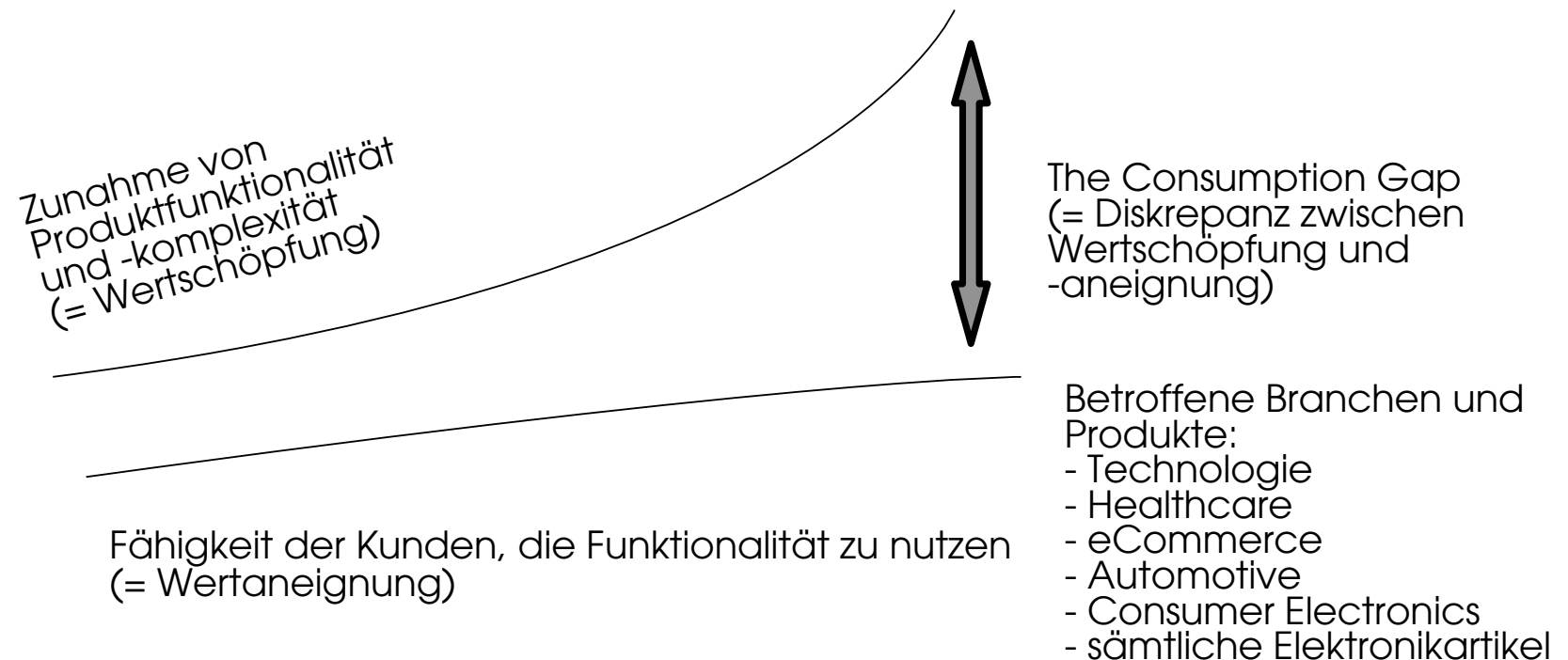
IT Service Management ist:

„...die Gesamtheit von Maßnahmen und Methoden, die nötig sind, um die bestmögliche Unterstützung von Geschäftsprozessen (GP) durch die IT-Organisation zu erreichen. ITSM beschreibt insofern den Wandel der Informationstechnik zur Kunden- und Serviceorientierung.“ - Wikipedia



- Verfügbarkeit von Informationen zur Bahnreise („Reisenden-Informationen-System“)
- Systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse („Customer Relationship Management System“)
- Schnelle Verfügbarkeit von Produktinformationen über verschiedene Distributionswege („Product Information Management System“)
- Bearbeitung, Dokumentation und Management von Kundenanfragen („Ticketsysteme“)
- Aufbereitung und Pflege von Wissen („Knowledge Base“)
- Dokumentation der Konfiguration von Hard- und Software bzw. den vorhandenen Lizenzen („Asset Management“)
- Überwachung von Systemen und Geschäftsprozessen („Monitoring“)

Phänomen „Consumption Gap“



Quelle: nach TSIA, 2009

Typische Raten der Wertaneignung



Prozent von CIOs, die ihre IT-Projekte als „Sehr erfolgreich“ bezeichnen.

14 %

Quelle: TSIA / Neochange / SHG

Prozent der umgetauschten Konsumelektronik-Produkte, die tatsächlich defekt waren.

5 %

Quelle: Accenture

Prozent der US-Ärzte, die regelmäßig elektronische Arzneimittelverordnung (CPOE) nutzen.

19 %

Quelle: Healthcare Informatics

Prozent der lizenzierten e-Funktionalität, die tatsächlich genutzt wird.

<50 %

Quelle: TSIA / Neochange / SHG

„Scheitern“ von Projekten

In dem Sinne sind **gescheiterte Projekte** solche, die entweder Budget- und/oder Terminziele verfehlen oder inhaltlich **nicht den Nutzen bringen**, den der Auftraggeber sich erhofft hat.

Auch wenn sie formal richtig umgesetzt wurden.

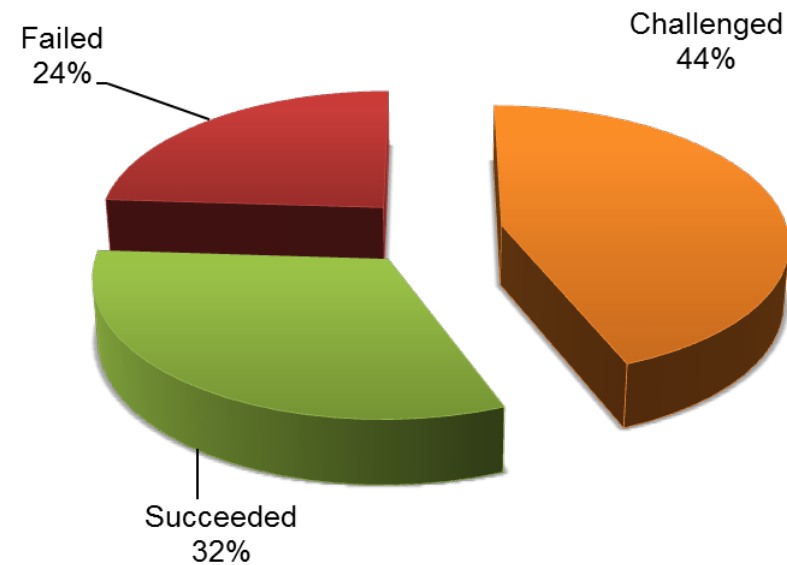


© AKS - Fotolia.com

Gescheiterte Projekte

Der CHAOS Report der Standish Group führt seit 1994 die Statistik über erfolgreiche und nicht erfolgreiche Projekte.

Die Zahlen schwanken von Jahr zu Jahr etwas, der Trend zum Scheitern bleibt aber ungebrochen.



Quelle: The Standish Group, 2008

Woran scheitern Projekte?

- Fehlende Strategie
- Unklare, unvollständige Anforderungen
- Laufende Änderungen der Anforderungen
- Zuviel Komplexität
- Größe der Projekte
- Falsche Projektplanung
- Unklare Rollenverteilung im Projekt
- Widerstand der Benutzer
- ...



© AKS - Fotolia.com

„A fool with a tool is still a fool.“

(Grady Booch, IBM Research)



- IT soll Geschäftsprozesse unterstützen, sie ist kein Selbstzweck.
- Wenn keine Prozesse definiert sind, wird selbst das beste Tool sie nicht ersetzen können.
- „Struktur folgt Strategie“ → Tool folgt Strategie!
- Aktionismus bei Auswahl und Einführung eines Tools zahlen sich nicht aus.
- Vor Auswahl des Tools müssen die Anforderungen klar definiert werden.
- Die Anforderungen müssen von allen Stakeholdern abgefragt werden.



Unklare Anforderungen



Änderungen der Anforderungen

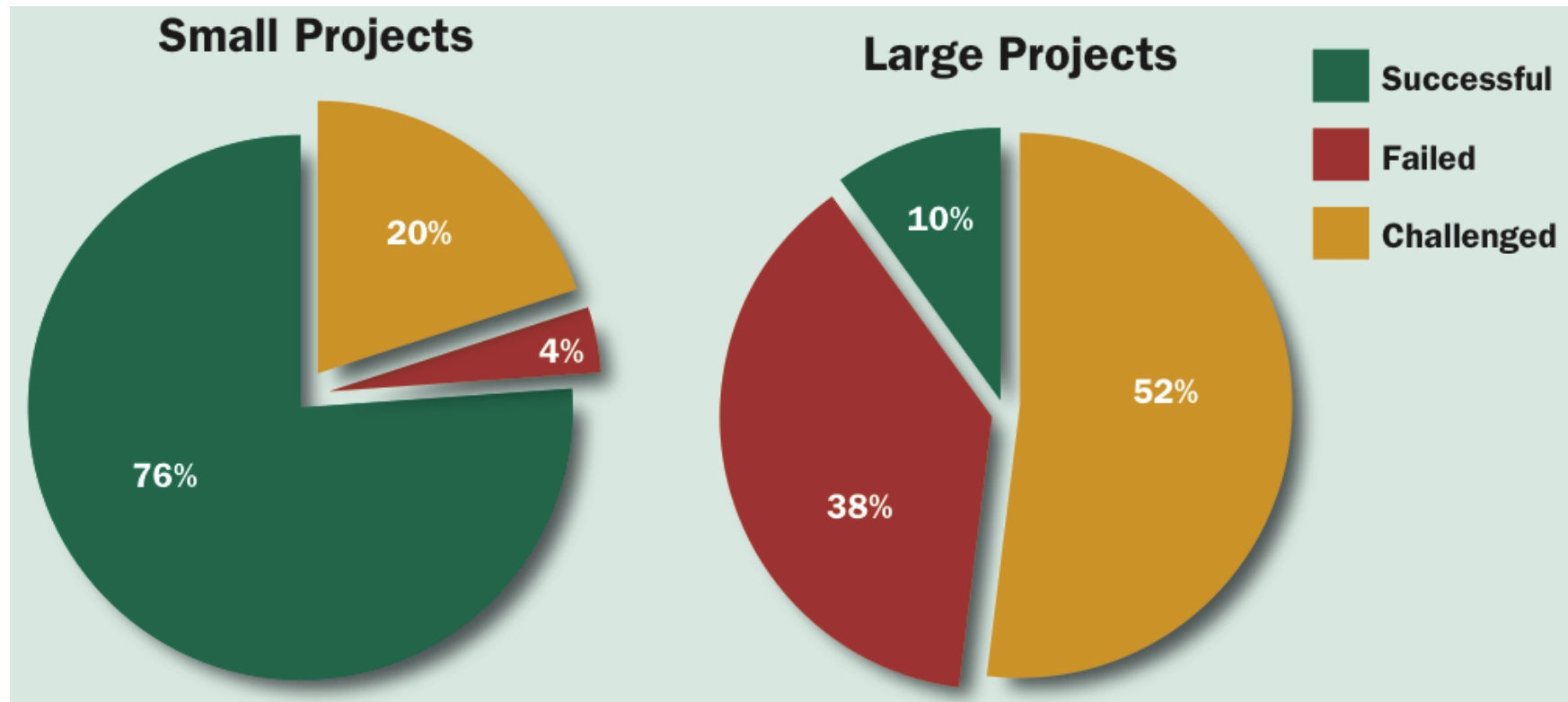




Zuviel Komplexität

Der Versuch, komplexe Welten in noch komplexeren Systemen abzubilden, scheitert regelmäßig...KISS!

Größe der Projekte

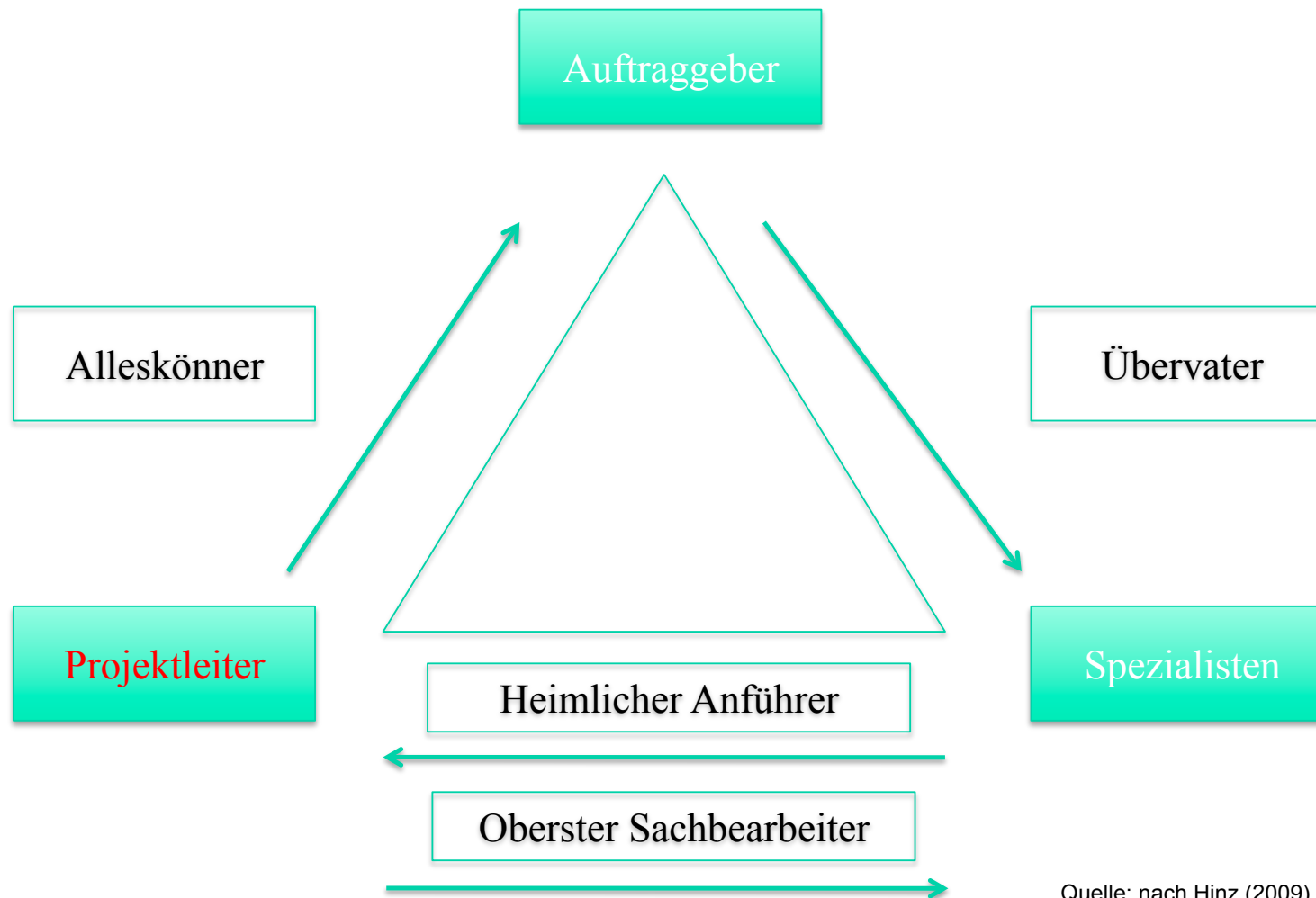


The Standish Group, Chaos Manifesto 2013

*„If you fail to plan,
you are planning to fail.“*

Benjamin Franklin

Unklare Rollen im Projekt



Quelle: nach Hinz (2009)

„52 % der ITSM-Projekte scheitern aufgrund von ABC“

(Forrester Research, 01.09.2006: ITIL Simulators Demonstrate The Value Of Process Models)



© Ioannis Pantzi - Fotolia.com

A ttitude = Haltung
B ehaviour = Verhalten
C ulture = (Unternehmens-) Kultur

Veränderungen in Unternehmen, z.B. durch Einführung neuer Prozesse und Tools, bedeuten eine Herausforderung, die von den Mitarbeitern unterschiedlich wahrgenommen wird:

Einige Mitarbeiter kommen aus der Komfortzone heraus in die Lernzone. Andere geraten durch die neuen Anforderungen in ihre persönliche Panikzone und blockieren.

Aus Organisationssicht muss die Veränderung in Form von Schulungen, Trainings und Kulturentwicklung **begleitet** werden, um möglichst viele Mitarbeiter in die Lernzone zu führen.

Wieviel Begleitung ist angemessen?

„Beyond the productivity paradox.“

(Brynjolfsson & Hitt, 1998, Communications of the Association for Computing Machinery)

- Investitionen in IT sollen Produktivität steigern und damit auch den Wert des Unternehmens
- Hard- und Software alleine schaffen keine Wertsteigerung, sondern nur im Verbund mit Training, Schulung und Kulturveränderung
- Verhältnis von 1:10 bei Wertsteigerung durch IT
 - 1 € Hard- und Software
 - 10 € Beratung, Schulung und Veränderungsmanagement



Quelle: Fujitsu

Migration im Hochschul-RZ:

Vom BS2000-Mainframe auf
Siemens-Nixdorf RM600 mit
Sinix:

- Hardware-Budget
- Software-Budget
- Berater-Honorare
- ~~Schulungs-Budget~~

Wie lässt man seine Projekte scheitern? pro accessio

develop. implement. grow.

Was heißt das alles, bezogen auf ITSM-Projekte?

- Planen Sie möglichst große Projekte – shoot for the moon!
- Erst das Tool auswählen, dann die Strategie festlegen.
- Übernehmen Sie Best Practices anderer möglichst unverändert.
- Gehen Sie mit möglichst unkonkreten Anforderungen ins Projekt und ändern Sie diese regelmäßig!
- Lassen Sie Ihre Leute im Unklaren.
- Betreiben Sie Micro-Management am Projektleiter vorbei
- Wenn das Projekt hakt, fordern Sie tägliches Reporting ein!
- Sparen Sie an Schulungen, die Tools waren teuer genug.
- Betonen Sie bei der Einführung neuer Tools immer das damit verbundene Einsparpotential.
- Beziehen Sie den Betriebsrat möglichst nicht in Ihre Pläne mit ein.

Haben Sie Fragen?



© AKS - Fotolia.com