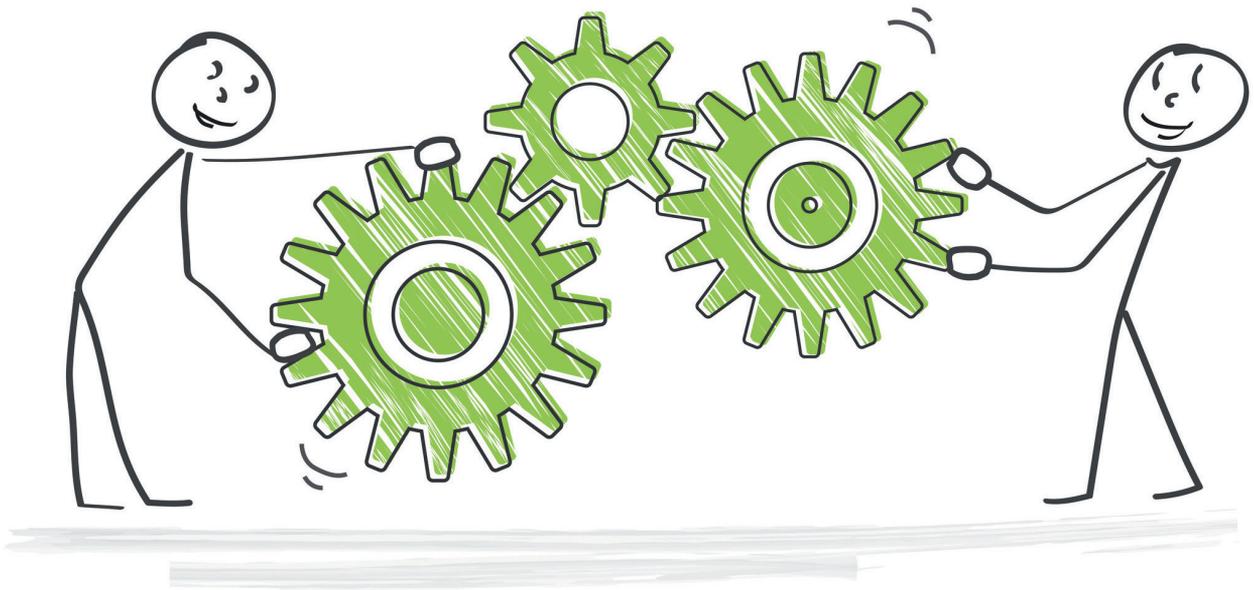




Change the Business

Veränderungsmanagement



ERFAHRUNGEN UND METHODEN ZUM CHANGE MANAGEMENT

DIE 5 WEISEN DES CHANGE MANagements > WIE BRINGT MAN SEINE ITSM-PROJEKTE ZUM SCHEITERN? > CHANGE PROZESSE > MESSUNG DER QUALITÄT VON ITSM-PROZESSEN > ZIELE FÜR CHANGES > CHANGE MANAGEMENT BEI DER ITIL EINFÜHRUNG > VERÄNDERUNGSPROZESSE UND RESILIENZ > WARUM SO VIELE VERÄNDERUNGSINITIATIVEN SCHEITERN > MARKETING FÜR DEN IT-BETRIEB > DIGITALE TRANSFORMATION > CHANGE MANAGEMENT PROFESSIONALISIEREN

Editorial



Prof. Dr.-Ing. Martin R. Wolf – verantwortlicher Herausgeber, stellv. Vorsitzender des Vorstands

LIEBE MITGLIEDER UND FREUNDE DES **itSMF**,

Change Management ist – weiß Gott – keine junge Disziplin! Bereits vor weit über 60 Jahren haben Forscher Veränderungen in gesellschaftlichen Organisationen untersucht und dabei wiederkehrende Muster entdeckt. Das 3-Phasen-Modell von Kurt Levin gehört zum Beispiel zu den frühesten Errungenschaften. Diesem Modell zufolge verlaufen Veränderung in drei Phasen: „Auflockern“ (**unfreeze**), „Verändern“ (**move**) und „Festigen“ (**refreeze**).

In den folgenden Jahren wurden die Modelle und Theorien immer detaillierter und komplexer. Zum einen war es das Ziel, möglichst viele Einflussfaktoren in bestimmten Veränderungssituationen zu berücksichtigen. Zum anderen wollten die Forscher den Ablauf und die Auswirkungen von Veränderungen möglichst gut vorhersagen können. In der Tat scheint es heutzutage kaum einen Bereich zu geben, zu dem nicht bereits ein Modell oder eine Theorie existiert. Auch gibt es zu fast jedem Bereich bereits umfangreiche empirische Analysen.

Trotz des enormen Wissens, das mittlerweile über Veränderungen generiert wurde, stellen sie uns in Organisationen immer wieder vor große Herausforderungen! Woran liegt das? Die Antwort ist – wie immer – vielschichtig:

Zunächst befinden wir uns in einem hoch komplexen System mit einer nahezu endlosen Zahl von Einflussfaktoren, die zudem in nicht-linearen, meist dynamischen Abhängigkeiten stehen. Auf gut Deutsch: Kleinste Unterschiede in den Rahmenbedingungen können dazu führen, dass die vorhergesagten Ergebnisse anders sind als erwartet. Aus diesem Grund ist nicht nur tiefgehendes Fachwissen, sondern auch ein großer Erfahrungsschatz notwendig. Nur so können wir die relevantesten Faktoren erkennen, und die Auswirkungen richtig einschätzen. Derartige Experten sind aber leider immer noch Mangelware.

Editorial

Jede Menge Modelle und Theorien erklären Veränderungen und sagen deren Auswirkungen vorher. Es gibt aber vergleichsweise wenig spezifische und zuverlässige Methoden und Werkzeuge für bestimmte Veränderungssituationen. Häufig werden „nur“ generische Vorgehensweisen vorgeschlagen. Sie geben wenig Hilfestellung, was konkret (!) zu tun ist. Wünschenswert wären deswegen „Kochbücher“ mit „Rezepten“. Mit ihnen ließen sich bildlich gesprochen auch ohne Sternekoch gute Gerichte zaubern!

Schlussendlich ist das Wissen über Change Management nicht hinreichend gut verbreitet. Anders ist das zum Beispiel im Bereich der funktionalen Prozesse in IT-Organisationen: Mit ITIL wurde ein Standard geschaffen, mit dem Prozesse effektiv gestaltet werden können. Durch die Standardisierung dieses Wissens steigerte sich gleichzeitig die Nachfrage danach. In vielen Unternehmen hat sich ITIL nur deshalb durchgesetzt, eben weil es ein Standard ist. Etwas Vergleichbares fehlt im Bereich des Change Management. Es gibt zwar einzelne Modelle und Lösungsansätze, die bereits weit verbreitet sind. Als Beispiel sei der „8-Step Process for leading changes“ von John P. Kotter genannt. Ohne Standardisierung werden derartige Modelle aber nicht zum Allgemeinwissen von Organisationen. Die Lösung dafür liegt auf der Hand: Ein Change Management-Standard könnte nicht nur bereits erfolgreiche Modelle und Methoden abstimmen und vereinheitlichen, sondern auch die Verbreitung von Change Management vorantreiben.

Nicht zuletzt deswegen freue ich mich sehr über diese Ausgabe der „Zeitschrift it Service Management“, die ausschließlich dem Thema „Change Management“

gewidmet ist. Es ist mir ein großes Anliegen, das Wissen über „Change Management“ noch weiter zu verbreiten. Ebenso wie der ITIL-Prozess „Change Management“ für effektive IT-Dienstleistungen einer IT-Organisation eine Schlüsselrolle einnimmt, spielt die Disziplin des organisatorischen „Change Management“ die entscheidende Rolle, damit sich eine IT-Organisation überhaupt funktional effektiv und nachhaltig stabil aufstellen kann. Aus diesem Grund sollten neue Ansätze und Methoden zu den Spezifika von IT-Organisationen entwickelt, diskutiert und in der Praxis angewendet werden. Lassen Sie uns einen solchen Erfahrungsschatz für Unternehmen aufbauen und die IT-Landschaft auf ein höheres, leistungsfähigeres Niveau heben. Ich freue mich über Ihre Anregungen und Ideen.

herausgeber@itsmf.de

Viele neue Erkenntnisse beim Lesen wünscht

MARTIN R. WOLF

Das erwartet Sie in dieser Ausgabe

6

Die 5 Weisen des Change Managements

Change Management kümmert sich auch um den „human factor“ und managt den soften Teil in Veränderungen, der sich in der Regel als „the hard part“ herausstellt. Die 5 Weisen des Change Managements bieten eine strukturierte Methodik an, die Mitarbeiter effizienter und effektiver durch Veränderungen hindurchführt.

12

Wie bringt man seine ITSM-Projekte zum Scheitern?

Im Gegensatz zu vielen Ratgebern über erfolgreiche Projektarbeit liefert der Autor eine Anleitung zum gelungenen Scheitern von Projekten. Er beleuchtet verschiedene Rollen, von denen heute IT-Projekte auf den Weg gebracht, aber oft genug nicht zum Ziel geführt werden. Eine große Rolle spielt dabei die Komplexität.

18

Change Prozesse - Eine prozessuale und menschliche Aufgabe

Der eine braucht oder liebt während seiner Reise die Standards, um dann möglichst am selben Ort anzukommen, an dem alles geregelt ist: „Bitte nichts am Programmablauf ändern“. Der andere liebt Freiheit und Selbstbestimmung auf seiner Reise, der Weg ist das Ziel, viel Abwechslung: „Was gibt es noch zu entdecken?“

23

Messung der Qualität von ITSM-Prozessen – Eine Fallstudie

Ein wichtiges Ziel der Nutzung von definierten Prozessen zum ITSM ist die Erhöhung der Qualität dieser Prozesse. Daraus ergibt sich die Frage, wie diese Prozessqualität gemessen und bewertet werden kann. Das war auch die Aufgabenstellung in dem hier beschriebenen Projekt der IT-Tochter eines großen deutschen Konzerns.

30

Ziele als Erfolgsfaktor

Das Fundament einer erfolgreichen Änderung ist die ehrliche und offene Diskussion über Probleme und Handlungsbedarfe und darauf aufbauend die Definition konkreter und passender Veränderungsziele. In der Praxis gelingt dies häufig nicht. Die Ziele bleiben auf der Strecke - ein Erfahrungsbericht über Ziele in Veränderungsprojekten.

35

ALLE AN BORD?

Ohne Engagement ist jede Veränderungsinitiative zum Scheitern verurteilt. Ursache ist oft die Tatsache, dass Mitarbeiter und Führungskräfte glauben, dass die Initiative scheitern wird. Es entsteht keine Veränderungsdynamik im Unternehmen. Um diese zu erzeugen, muss zunächst ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugt werden.

40

Change Management bei der ITIL Einführung

Die Einführung von ITIL stellt eine große Herausforderung an die IT und das Unternehmen dar. Nicht nur Prozesse und Technik werden überarbeitet, es wird auch die Arbeitsweise weiter Teile der Unternehmung verändert. Der Wandel muss kompetent begleitet werden.

46

Veränderungsprozesse und Resilienz?

Der Tag fängt mal wieder gut an: Termine drücken. Der Abteilungsleiter kündigt kurzfristig ein Meeting an, in dem es um neue Prozesse gehen soll. Wurde doch erst im letzten Jahr der Bereich umstrukturiert und Teile der IT-Dienstleistungen ausgelagert. Wie wirkt sich das auf uns aus?

50

Marketing für den IT-Betrieb

Der IT-Betrieb ist eine undankbare Aufgabe. Wenn der Service fehlerfrei erbracht wird, nimmt das Unternehmen die Arbeit des IT-Betriebs kaum wahr. Eine wissenschaftliche Analyse hat sich 2014 mit diesem Thema beschäftigt. In einer Umfrage wurde evaluiert, wie der IT-Betrieb tatsächlich wahrgenommen wird.

56

Von der ITSM Organisation zum Geschäftsinnovator

Eine adäquate Geschäftsentwicklung muss die gestiegene Komplexität und die sich rasant zuspitzenden Dynamiken beherrschen, damit sie rechtzeitig die richtigen Impulse setzen kann. IT-Organisationen sind zunehmend gefordert proaktiv und zur Entwicklung und Implementierung von geschäftsstrategien beizutragen.

62

Change Management professionalisieren

Der Begriff Change Management fasst alle Tätigkeiten und Maßnahmen zusammen, mit denen ein Veränderungsprozess gesteuert wird. Wie kann Change Management die Implementierung von ITSM weiter professionalisieren und unterstützen? Diese Frage wird am Beispiel einer neu entwickelten Methode erläutert.

68

Lieferantenmanagement mit SIAM

SIAM ist eine Erweiterung des ITIL-Frameworks. Man könnte SIAM auch „ITIL+“ oder „ITIL für Multi-Sourcing“ nennen. SIAM umfasst die wichtigsten ITIL Prozesse und Funktionen. Allerdings beschreibt das SIAM Framework auch neuer Eigenschaften für Multi-Sourcing Management / Lieferantenmanagement..

71

Universitätsklinikum Tübingen: ITIL-Prozesse mit TOPdesk

Die IT ist bei der Ausübung einer Hochleistungs-Krankenversorgung nicht mehr wegzudenken. Am Universitätsklinikum Tübingen (UKT) unterstützt die IT rund 6000 Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit. Dies verlangt durchdachte Arbeitsprozesse und IT-Services. Change Management ist dabei ein zentraler Baustein.

73

Aufbau und Pflege von Cloud-Ökosystemen - „Über den Wolken“

Die Cloud hat sich mittlerweile in deutschen IT-Abteilungen etabliert. Die Attraktivität bringt jedoch die so genannte Cloud Sprawl mit sich: Hierbei wachsen Cloud-Services unkontrolliert in die Fachbereiche hinein. Wie CIOs das Multi-Cloud-Management in den Griff bekommen, zeigt Beitrag.

76

Cyber Resilience – Widerstandsfähige Service Provider Organisation

Cyberkriminalität ist heute eine ernst zu nehmende Begleiterscheinung, wenn Organisationen sich zunehmend vernetzen. Die Publikation des neuen Frameworks RESILIA von Axelos wird in dem Beitrag vorgestellt und ein Vorgehensmodell dazu beschrieben.

ANZEIGEN

HiSolutions AG	U2
ISACA Germany Chapter e.V.	11
GRC Partner	17
c.a.p.e. IT	22
Efecte Corp.	69
TOPdesk Deutschland GmbH	72
Materna GmbH	74
Glenfis AG	U3
USU AG	U4



FACHARTIKEL



PERFORMANCE NEWS



ITSMF TEIL



IMPRESSUM / VORSCHAU

Change Management bei der ITIL Einführung

TEXT **MICHAEL ZWICK**

Die Einführung von ITIL stellt eine große Herausforderung an die IT und das Unternehmen dar. Nicht nur Prozesse und Technik werden überarbeitet, es wird auch die Arbeitsweise weiter Teile der Unternehmung verändert. Die verschiedenen Betroffenen (Stakeholder) erleben diesen Wandel sehr unterschiedlich und haben entsprechend unterschiedliche Bedürfnisse. Der Wandel muss kompetent begleitet werden. Das Change Management stellt hier für verschiedenste Methoden und Lösungsansätze bereit, um zusätzlich zu den prozessualen und technischen Aspekten, auch den Faktor Mensch angemessen zu berücksichtigen.

EIN VORWORT

Das eine ITIL Einführung nicht einfach ist, ist keine neue Erkenntnis. Der Artikel hier soll keine weitere Erläuterung sein, wie man ITIL einführt. So unterschiedlich die IT's dieser Welt sind, so unterschiedlich sind die Einführungskonzepte oder Projekte.

Was aber in allen Fällen gleich ist, ist die Tatsache, dass Menschen von der ITIL Einführung betroffen sind. Und hier kommt Change Management zum Tragen. Was Change Management ist, wird im nächsten Kapitel erläutert. Im Verlauf des Artikels werden exemplarisch die Auswirkungen des Changes auf die Betroffenen andiskutiert. Nach einer Betrachtung

relevanter Change Management Methoden schließt der Artikel mit Empfehlungen und einem kurzen Fazit.

DAS CHANGE MANAGEMENT

Der Begriff Change Management wird vielfältig und für die unterschiedlichsten Problemstellungen verwendet. In diesem Artikel ist mit Change Management kein Projekt Management, kein Risiko Management und vor allem kein Management von technischen Umbauten, wie in der ITIL beschrieben, gemeint. Hier geht es um das menschbezogene Change oder Veränderungs-Management. Oft wird auch von Organisations-Change Management gesprochen.

Change Management bei der ITIL Einführung

Beim Thema Change Management denken viele an den Change Prozess von Kübler-Ross. Jener Prozess, der mit der gefühlten Eigenkompetenz, mit der Ablehnung und dem Tal des Jammers dealt. Sie beschreibt einige ziemlich wichtige Aspekte im Change, aber andere Forscher wie Skinner, Tuckmann, Schein, etc. sind auch nicht zu vernachlässigen.

EINE DEFINITION:

„Das Führen von Menschen (Stakeholder) durch die Veränderungen (durch unbekanntes Terrain zu einem fernen Ziel), mit der Maßgabe: Spannungen, Konflikte, Ängste und Widerstände angemessen zu berücksichtigen, aufzulösen und im Idealfall zu verhindern.“

Typische Stakeholder in IT Umfeld sind:

- Service Desk
- IT Mitarbeiter/ IT Team
- Management IT
- User
- Management User
- Unternehmensleitung
- Lieferanten

DER CHANGE

Ein Change im Sinne des oben definierten Change Managements stellt immer eine Veränderung der Arbeitsweise und der Umwelt des/der Betroffenen dar. Mal abgesehen von reinen technischen Umbauten, welche keine Auswirkung auf die Arbeitsweise und Umwelt haben, ist in jedem Projekt potentiell das Thema Change vorhanden. Die Frage ist: **wie viel!**

Die Prozesse und damit die Arbeitsabläufe aller werden auf den Kopf gestellt, zumindest geändert. Der Grad der Veränderung spielt dabei fast schon eine untergeordnete Rolle. Der Fakt, dass sich was ändert, genügt schon, um das ITIL Einführungsprojekt zu einem unternehmensweiten Wandel werden zu lassen.

„Wir führen ITIL ein!“ So wird in den meisten Fällen der gewünscht Turnaround in der IT Abteilungen angekündigt. Meist noch mit ein paar schicken Folien verziert, stellt sich das Vorhaben als ein wenig Prozessarbeit, ein paar Meetings und diverse E-Mails dar. Schnell wird klar, dass hinter dem Vorhaben mehr steckt. Wenn wir schon anfangen die IT umzukrempeln, dann doch gleich komplett.

Zu den Prozessen wird meist zusätzlich noch in neues Service Desk Tool eingeführt, und damit das Ganze nachhaltig funktioniert zusätzlich noch ein CMS aufgebaut. Technisch kein Problem. Und die

Mehrarbeit wird zusätzlich geleistet. Eventuell mit ein paar Consultants als Fachberater dabei. Das Projekt stellt sich außerdem noch als Langläufer heraus. Schnelle Erfolge lassen auf sich warten.

DIE AUSWIRKUNG

Geändertes Verhalten den Usern gegenüber, bewährte Arbeitsweisen werden einfach über den Haufen geschmissen und plötzlich wird alles bürokratisch, die Arbeiten werden neu geordnet und eventuell an einen Provider abgegeben sind nur einige Auswirkungen des Projekts, welche jenseits der reinen Ablauforganisation aufkommen.

In den folgenden Kapiteln wird kurz die Auswirkung einer ITIL Einführung auf die Stakeholder aus Sicht des Change Managements beschrieben und exemplarische Fragen der Stakeholder in den Raum gestellt.

AUF DEN MENSCHEN

Bei all den Änderungen, die auf die Mitarbeiter, User, Chefs zukommen, stellt sich der betroffene Mensch unter anderem folgende Fragen:

- Wie werden wir zukünftig arbeiten?
- Was ist mein neuer Aufgabenbereich?
- Kann ich das leisten, was neu von mir verlangt wird?
- Bin ich der Aufgabe gewachsen?
- Kann ich als Manager tätig werden? Will ich das denn?

Fragen, die ablenken und blockieren und damit die Produktivität der Mitarbeiter herunterziehen. Fragen die beantwortet werden wollen.

AUF DAS TEAM / ORGANISATION

Oft zieht eine ITIL Einführung auch organisatorische Veränderungen mit sich. Teams erhalten einen geänderten Teamauftrag / -ziel, werden neu „gemischt“ oder neue Teams / Abteilungen gegründet. Zuvor funktionierende Teams werden in Ihrer Arbeit gestört. Das Team stellt sich u. a. folgende Fragen:

- Wie lautet das neue Teamziel?
- Wer macht denn jetzt was?
- Wie werden wir jetzt zusammenarbeiten?
- Zweifel machen sich breit, ob das SO funktionieren kann.

FÜR DIE USER

„Was soll das denn jetzt?“, „Jetzt drehen die voll ab!“, „Da wird doch wieder ne neue Sau durch das Dorf getrieben!“. So oder so ähnlich sind oft die Reaktionen der User auf die ITIL Einführung. Unverständnis pur.

Auch hier Fragen zu der Zukunft. U.ner anderem sind das:

Change Management bei der ITIL Einführung

- Wie komme ich denn jetzt an Unterstützung wenn es mal nicht geht?
- Wie ist denn jetzt die Zusammenarbeit mit der IT?
- Muss ich meine Arbeitsabläufe auch ändern?
- Ändern sich meine Programme?

FÜR DAS MANAGEMENT

Neue Prozesse bei seinen Mitarbeitern, neue Strukturen unter ihm, neues Abteilungsziel und auch ein neues Abteilungsverhalten sind Veränderungen, die das Management betreffen.

Zudem kommen noch Auswirkungen, für sich selbst als Mensch, wie oben im Kapitel „Auf den Mensch“ beschrieben dazu.

Viele Manager, auch wenn sie es nicht zugeben wollen, sind sich selbst ihrer Aufgaben nicht sicher, zweifeln selbst, müssen aber selbstsicher vorgehen und auf die Fragen der Mitarbeiter kompetente Antworten parat haben.

Ein Spagat zwischen eigener Unsicherheit und einer nach außen darzustellenden Zuversicht.

FÜR DEN LIEFERANTEN

Die ITIL Einführung stoppt oft nicht an den Unternehmensgrenzen. Auch die Lieferanten (nur als Beispiel) sind von der Einführung betroffen. Ihre Welt muss sich „gezwungenermaßen“ ebenfalls ändern.

- Was bedeutet das für mich und mein Unternehmen und meine Mitarbeiter?
- Werden wir ersetzt?
- Wird der „Kuchen“ für mich größer oder kleiner?
- Welche Veränderungen muss ich bei mir durchführen?
- Wie werden wir jetzt zusammenarbeiten?

METHODISCHE UNTERMAUERUNG

Im Bereich des Change Managements gibt es eine Vielzahl von Methoden, Modellen und Lösungsansätzen für die unterschiedlichsten Problemstellungen und Situationen.

Hier eine kleine Auswahl von Change Methoden und Modellen, die aufzeigen, welche Themen bei einem Change von Bedeutung sind:

KONDITIONIERUNG (SKINNER & PAVLOV)

Das Grundprinzip bei der Konditionierung ist erdenklich einfach.

1. Wenn der Proband etwas gut gemacht hat, bekommt er eine Belohnung.

2. Wenn der Proband etwas schlecht gemacht hat, bekommt er eine Bestrafung.
3. Wenn der Proband etwas weiterhin schlecht macht, wird ihm die Belohnung entzogen.
4. Wenn der Proband etwas weiterhin gut macht, wird ihm Strafe entzogen.

Grundsätzlich sollte die Variante 1 bevorzugt werden, also Motivation durch Belohnung. Der größte Motivator für Menschen ist die Belohnung, wobei Belohnung in Form von monetären Mitteln weniger wirksam ist, als die Belohnung durch Lob, Anerkennung und Einbindung.

INDIVIDUELLE-KRÄFTEANALYSE (SCHEIN)

Schein hat Lewins Organisations-Change-Modell (3 Schritte und Kraftfeldanalyse) auf die einzelne Person adaptiert.

Die antreibenden und verhindernden Kräfte, die in uns einen „Kampf“ ausfechten, hat Schein als Überlebens- und Lernangst betitelt.

Überlebensängste sind im Prinzip Verlustängste. Jobverlust, Verlust des Ansehens, die Angst nicht mehr dazu zu gehören, ...

Lernängste sind im Prinzip Versagensängste. Kann ich die neue Aufgabe bewältigen, werde ich akzeptiert, kann ich mich eingliedern, ...

Dieses Kräfteverhältnis kann und muss beeinflusst werden. Solange die Lernangst größer als die Überlebensangst ist, wird sich im Change nichts bewegen. Die Lernangst ist durch den Aufbau von Wissen und Kompetenz zu verringern, die Überlebensangst sollte nicht geschürt werden - nicht, dass die Mitarbeiter in eine Schockstarre verfallen.

Individuelle-Kräfteanalyse



EMPATHIE MAPPING

Das Verstehen der anderen ist im Change die große Herausforderung, aber auch der Schlüssel zum Erfolg. Die klassische Stakeholder Analyse (wen gibt es und was bekommt er an Informationen) kann und sollte um eine Empathie Karte erweitert werden.

Eine Empathie Karte zeigt auf:

- Wie die Person oder Personengruppe denkt

Change Management bei der ITIL Einführung

- und welche Einstellung sie zum Thema hat.
- Was sie hört und sieht.
- Was sagt und wie sie handelt.

Unterstützend kann die Empathie Karte mit einem Bild der Person oder einem Platzhalter für eine Personengruppe ergänzt werden, um die Empathie Karte aussagekräftiger zu gestalten.

Eine Empathie Karte ist ein lebendes Dokument. Sie wird vor dem Projekt erstellt und während des Projektes stetig weitergepflegt.



BEDÜRFNISHIERARCHIE (MASLOW)

Die Bedürfnishierarchie (-pyramide) nach Maslow ist in zweierlei Hinsicht interessant.

1. Der Change kann den Mitarbeitern sprichwörtlich den „Boden unter den Füßen“ wegziehen und damit die Mitarbeiter dahingehend blockieren, sich zuerst um die Sicherung der physischen und Sicherheitsbedürfnisse zu kümmern.
2. Der Change kann die Mitarbeiter motivieren, in dem sie durch den Change sich selbst verwirklichen können.

Im Change werden beide Facetten aufkommen und müssen berücksichtigt werden. Das Management muss den Mitarbeitern die entsprechende Sicherheit geben und, um eine Eigendynamik aufzubauen, die Motivationen zu Selbstverwirklichung geben.

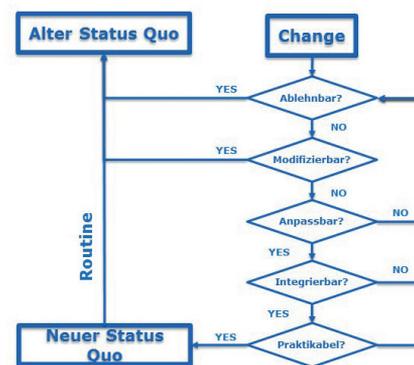
KRITISCHE PUNKTE IM CHANGE PROZESS (WEINBERG)

Gerald Weinberg hat, in Anlehnung an den Change Prozess von Virginia Satir, eine sehr interessante und anschauliche Flussgrafik erstellt, welche den Umgang des Individuums mit dem Change aufzeigt.

Der Trigger ist die Änderung, die folgende Fragen beim Betroffenen aufwirft.

1. Kann ich die Änderung zurückweisen? JA = Erledigt, zurück zum Tagesgeschäft; NEIN = 2. Frage
2. Kann ich die Änderung so modifizieren, dass sie in meine jetzige Welt integriert werden kann? JA = modifizieren und zurück zum Tagesgeschäft; NEIN = 3. Frage
3. Kann ich meine Welt anpassen um die Änderung zu integrieren? JA = integrieren; Nein = zurück zu Frage 1.
4. War die Integration erfolgreich? JA = Anwenden; NEIN = zurück zu Frage 1.
5. Ist die Anpassung praktikabel? JA = Ziel erreicht, Routine aufbauen!; NEIN = zurück zu Frage 1.

Change Flussdiagramm



Es liegt am Management dieses menschliche Vorgehen mit den Änderungen bewusst zu steuern. Wird eine Änderung nicht integriert, ist das Management gefordert.

TEAM CHANGE PROZESS (TUCKMANN)

Tuckmann hat den Teamchange, oder Gruppenfindungsprozess und 5 Phasen beschrieben.

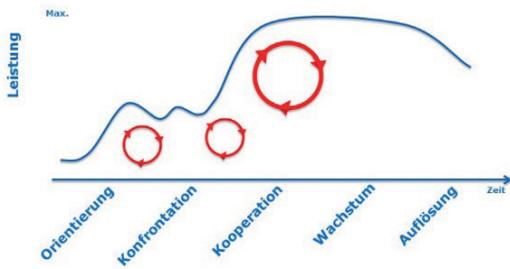
1. Forming (Orientierung)
2. Storming (Konfrontation)
3. Norming (Kooperation)
4. Performing (Leistung)
5. Adjourning (Auflösung)

Diese 5 Phasen werden immer durchlebt, egal ob sich ein neues Team bildet oder ein bestehendes Team eine Änderung erfährt. Es ist der Weg den das Team gehen muss, um sein optimale Zusammenarbeit zu finden. Die fünf Faktoren von Glaser & Glaser (nächstes Kapitel) spielen hier eine wichtige Rolle.

Das Management ist entscheidend für die Gestaltung der Phasen verantwortlich und kann und muss

Change Management bei der ITIL Einführung

Der Teamprozess



Einfluss nehmen, wie schnell und „sauber“ das Team sich findet und aufstellt.

EFFEKTIVE TEAMS (GLASER & GLASER)

Glaser & Glaser haben die Faktoren effektiver Teams analysiert und folgende 5 definiert

1. Teamziel
2. Teamrollen
3. Teamprozesse
4. Teaminterne Beziehung
5. Teamübergreifende Beziehung

Die Ausgestaltung dieser fünf Faktoren beeinflusst die Effizienz des Teams entscheidend. Durch die ITIL Einführung sind diese Faktoren empfindlich gestört worden und müssen „nachjustiert“ werden.

Das Management muss aktiv diese fünf Faktoren effektiver Teams gestalten. Wird das Team hier alleine gelassen, wird es entweder selbst den Weg zur Effektivität finden, was sehr unwahrscheinlich ist oder sehr lange brauchen, oder das Team wird in seiner Ineffektivität stecken bleiben.

Merkmale effektiver Teams



KONGRUENZ MODELL (TUSHMAN)

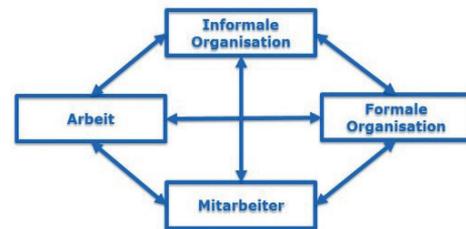
Alles steht in Verbindung zueinander, so könnte Tushmans Kongruenz Modell verstanden werden. Besser ausgedrückt: Nichts ist allein und isoliert. Wenn an einer Stelle eine Veränderung vorgenommen wird,

wird dies Auswirkungen an anderer Stelle haben. Leider sind die Verlinkungen der einzelnen Elemente nicht immer offensichtlich.

Ein einfaches Beispiel ist, dass die Prozesse untereinander gegenseitigen Einfluss ausüben. So wird ein Configuration Management Prozess Einfluss auf den Incident Prozess und weitere Prozesse haben, vice versa.

Doch die Prozessveränderungen haben z. B. auch einen Einfluss auf die Organisationsstruktur, die Aufgabenzuordnungen, die Teamziele und –zusammenstellung und die Zukunftsperspektiven der Mitarbeiter und natürlich auch auf die Technik. Wenn Sie in dem vielschichtigen Gebilde „Unternehmen“ und „IT“ eine so umfassende Veränderung wie eine ITIL Einführung durchführen, können Sie sicher sein, dass die gesamte Unternehmung mehr oder weniger umgebaut wird.

Kongruenz Modell



CHANGE FORMEL (BECKHARD & HARRIS)

Change Formel

$$C=[ABC]>X$$

In Excel Sprache heißt das:

=WENN(„Die Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand“*„Die Sehnsucht nach dem Soll-Zustand“*„Der sichtbare Lösungsweg“>„Der benötigte Aufwand“; „Change-Erfolg“; „Change Misserfolg“)

In einem Term gilt: wenn ein Faktor **NULL** ist, dann ist das Produkt **NULL**. D. h. bezogen auf die Change Formel müssen, lange bevor das Projekt startet, die drei oben genannten Faktoren richtig eingestellt sein und im Projekt in die richtige Richtung entwickelt werden.

Change Management bei der ITIL Einführung

Dabei ist es nicht wichtig, die Faktoren bis auf das kleinste als absolute Zahl herauszuarbeiten. Eine grobe Einteilung wie zum Beispiel „gering“, „mittel“, „hoch“ genügt schon.

Es ist Aufgabe des Managements auf diese Faktoren Einfluss zu nehmen und sie und die richtige Richtung zu entwickeln.

ERKENNTNISSE AUS DEN METHODEN

Bei der Planung der ITIL Einführung sollte nicht nur die prozessuale und technische Veränderung berücksichtigt werden. Was ändert sich denn für die Betroffenen in ihrem täglichen Arbeitsleben?

Der Change muss entsprechend vorbereitet werden, denn der Change stellt immer eine Art Gefahr für die Betroffenen dar.

Mit der Bekanntgabe des Changes kümmern sich die Betroffenen zuerst um sich selbst. Sie analysieren den Change und dessen Auswirkungen auf sich selbst. Je früher und mehr Informationen die Betroffenen erhalten, desto besser können sie den Change einstufen. Entwarnung oder nicht? Je besser das Management hier Rede und Antwort stehen kann, desto geringer die Diskussionen und Widerstände. Die oben exemplarisch gestellten Fragen sind zu beantworten.

Wichtiger als die Veränderung aufzuzeigen, ist es die Zukunft zu beschreiben. Je konkreter diese Beschreibung ausfällt, desto mehr können die Betroffenen sich Ihre Zukunft vorstellen, sich mit dieser arrangieren und die Gerüchteküche fängt erst gar nicht an zu brodeln. Vielleicht ist die Einführung von ITIL ja gar nicht so böse?!

Durch den Change muss geführt werden, und zwar nicht von einem „dahergelaufenen“ Projektmanager, sondern von dem direkten Vorgesetzten der Mitarbeiter. Einen Change erfolgreich in der Organisation umzusetzen, ist die Aufgabe des Managements aller Hierarchien und kann nicht delegiert werden.

Die Vorgesetzten gehören eingebunden, weil sie ihre Mitarbeiter am besten kennen und wissen, wie sie ihren Mitarbeitern die Nachricht am besten vermitteln und wie sie sie motivieren können. Die Antworten auf die oben genannten Fragen können nur die Vorgesetzten in direkten und persönlichen Gesprächen mit den Mitarbeitern beantworten. Dabei ist nicht zu vergessen, dass auch Vorgesetzte Mitarbeiter sind und die gleichen Fragen für sich selbst und ihre Zukunft stellen.

FAZIT

Changes sind wesentlich vielschichtiger als nur ein paar Prozesse zu beschreiben und die Mitarbeiter aufzufordern diese zu leben.

Einbindung von Anfang an und frühzeitige Kommunikation sind der Schlüssel zum Erfolg. Die Vorgesetzten der Mitarbeiter sind diejenigen, die den Change real werden lassen, indem sie die Möglichkeiten schaffen. Die Mitarbeiter müssen den Change umsetzen.

Changes fordern die Vorgesetzten und das Management heraus. Dieses muss sich der Herausforderung stellen!

Vielleicht doch noch ein Denkanstoß zur Einführung:

Warum die ITIL durch externe Consultants einführen? Warum nicht externe Consultant heranziehen, um die eigenen Mitarbeiter von dem Tagesgeschäft zu entlasten und die eigenen Mitarbeiter die ITIL einführen lassen?

Jeder Mensch möchte sein Umfeld selbst gestalten oder zumindest mitgestalten. Keiner mag eine Arbeits- und damit eine Verhaltensweise aufgedrängt bekommen.

MICHAEL ZWICK arbeitet als freiberuflicher zertifizierter Berater, Trainer, Moderator und Coach. Seine Schwerpunkte sind Change Management, IT Service Management (ITIL) und Projektmanagement (PRINCE2). Während seiner beruflichen Laufbahn setzte er sich intensiv dem Change im Service Management auseinander.

2004 machte er sich als Coach, Trainer und Berater selbstständig und übernahm seither unterschiedlichste Positionen in den Branchen Chemie, Finanzen, Automotive und Telekommunikation, optimierte Betriebsprozesse oder implementierte Prozesse nach ITILv2/v3, vermittelte ITIL, PRINCE2 und Change Management Knowhow und führte kundenspezifische Workshops durch.

Er ist einer der Ersten, die in Deutschland für das Thema Change Management von der APMG-International akkreditiert wurden.

E-Mail: dialog@bluechange.de

Web www.bluechange.de



THEMENVORSCHAU 2015*

HEFT 34, **AGILITÄT** (HEFT ZUM 15.
itSMF JAHRESKONGRESS)

THEMEN 2016 WERDEN IN HEFT 34 BEKANNT GEGEBEN

REDAKTIONSSCHLUSS

16.10.2015

ERSCHEINT AM

16.11.2015

Beiträge / Anzeige spätestens 1 Monat vor Redaktionsschluss senden | ceo@itsmf.de

* Änderungen vorbehalten

HERAUSGEBER

Ute Claaßen, Bernd F. Dollinger, Jürgen Dierlamm,
Steven Handgrätinger, Rainer Heck,
Prof. Dr. Martin R. Wolf | herausgeber@itsmf.de

VERLAG

itSMF Deutschland e.V.
Mainzer Landstr. 49 | D-60329 Frankfurt
Tel.: +49 700-02 02 2001 | Fax: +49 69-3085 5130
info@itsmf.de | www.itsmf.de

REDAKTION

Jürgen Dierlamm | ceo@itsmf.de

LAYOUT UND SATZ

Valérie Nicolas | valerie.nicolas@itsmf-share.de
Jürgen Dierlamm | juergen.dierlamm@itsmf-share.de

ANZEIGEN

Geschäftsstelle, **itSMF** Deutschland e.V.
Tel. +49 700-02 02 2001 | marketing@itsmf.de

ABO

Alle Informationen unter <http://shop.itsmf.de>

FOTOS / GRAFIKEN

von den Autoren oder itSMF / Fotolia

DRUCK

Flyer Alarm

www.itsmf.de/services/mitgliederzeitschrift.html

JAHRGANG	10
ERSCHEINUNGSWEISE	vierteljährlich
ISSN	1861-9258
PREIS	Abo: 52€ / Studenten 34€ (zzgl. Versand), Einzelheft: 14€
DUCKAUFLAGE	2.000 Exemplare
VERTRIEB	Geschäftsstelle itSMS GmbH , ein Unternehmen des itSMF Deutschland e.V.

Eine Haftung für die Richtigkeit der Veröffentlichungen kann trotz Prüfung durch die Redaktion vom Herausgeber nicht übernommen werden.

Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche, schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Warennamen werden ohne Gewährleistung einer freien Verwendung benutzt.

ITIL® and IT Infrastructure Library® are Registered Trade Marks of AXELOS Limited