

# Komplexe Herausforderungen erleben, verstehen, meistern!



## Motivation

Für die Bewältigung komplexer Herausforderungen im Management der IT-Organisationen sind in den letzten Jahren verstärkt bewährte Ansätze und Frameworks wie ITIL® oder COBIT® zum Einsatz gekommen. Dort wird dargestellt, „Wie“ etwas in der Vergangenheit in anderen Unternehmen funktioniert hat. Um die IT-Organisationen von einem technikorientiertem Provider zu einem serviceorientierten Partner des Business zu entwickeln, ist das dort dokumentierte KnowHow in Veränderungsprojekten genutzt worden, die jedoch nicht immer den gewünschten Erfolg erzielen konnten. Ursache war unter anderem, dass eine erprobte Methode zur Bewältigung komplexer Fragestellungen fehlt. Diese ist auch für ITSM-Projekte sinnvoll, weil sie

- eine visuelle Darstellung der erfolgversprechenden Beziehungen liefert
- alle Sichtweisen der Beteiligten integriert und eine Gesamtsicht gewährleistet
- Gewissheit über Ziele, notwendige Maßnahmen und Aktivitäten bereitet
- durchgängig die Auswirkungen und mögliche Zielkonflikte aufzeigt
- sinnvolle Ansatzpunkte für Steuerungsmöglichkeiten erarbeitet
- die regelmäßige Überprüfung der Ergebnisse und der abgeleiteten Maßnahmen unterstützt

## Fehler im Umgang mit komplexen Problemstellungen

Viele Projekte scheitern an ihrer Komplexität. Für anstehende Entscheidungen wird die Komplexität "aus dem Bauch" unstrukturiert angegangen bzw. ignoriert. Eine erprobte Methode hilft, die relevanten Zusammenhänge zu erkennen und ganzheitliche, systemgerechte Lösungen zu entwickeln, die nachhaltig wirken. An dieser Stelle seien drei typische Fehler dargestellt:

### Falsche Zielbeschreibung

In ITSM-Projekten werden oft einzelne Prozesse isoliert betrachtet. Für ein funktionierendes Incident Management müssen definierte, vereinbarte und kommunizierte Service Level vorhanden sein. Für den kurzfristigen Erfolg durch die Auslagerung des ServiceDesk wird der langfristig wirkende Verlust von Kundenbindung außer Acht gelassen.

### Unbeachtete Nebenwirkungen

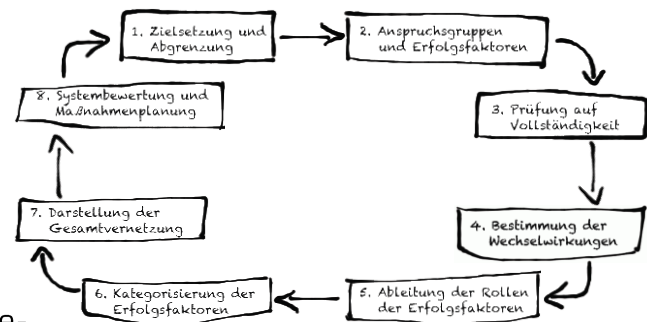
In IT Service Management-Projekten zeigt sich ein zu zielstrebiges Vorgehen ohne ausreichende Nebenwirkungsanalyse. Mit der Frage „Welchen Prozess sollten wir als erstes einführen, weil das so empfohlen wird?“ entfällt eine individuelle Prüfung der Unternehmensorganisation und –herausforderungen in der IT-Prozessoptimierung.

## Tendenz zu autoritärem Verhalten

Überträgt man die Erkenntnis, dass die Macht der Experten zur Veränderung und der Glaube an umfassendes Verständnis des System zu diktatorischem Verhalten bei Einzelnen führen kann, so fällt als grundsätzliches Problem in ITSM-Projekten eine zu unkritische Übernahme der Best-Practices in die IT-Organisation auf.

## Der Ansatz

Der richtige Umgang mit Komplexität beginnt mit der richtigen Denkweise. Die Regeln dazu bilden mit ihrer Anwendung auf ITIL-Projekte den Start des Workshops und helfen den Beteiligten klare Szenarien, Ziele und Aktionen zu definieren. Entscheidungen können mit höherer Sicherheit und Blick auf die angestrebten Ziele sowie ihre Wirksamkeit getroffen werden. Im Team wird die Schaffung eines gemeinsamen Problembewusstseins gefördert, was die schwierige aber notwendige Kommunikation in alle Richtungen entlastet.



Die Best-practice-Methode zum Umgang mit komplexen Herausforderungen auf der Basis vernetzten Denkens hilft, die relevanten Zusammenhänge zu erkennen und ganzheitliche, systemgerechte Lösungen mit den Beteiligten zu entwickeln, die nachhaltig wirken und das Projektziel absichern.

## Nutzen

- Erhöhung der Entscheidungssicherheit bei komplexen Problemen durch Erarbeitung eines Überblick über wirklich relevante Erfolgsfaktoren.
- Sichere Einbindung verschiedener Abteilungen bei weitreichenden Entscheidungen auf Basis einer transparenten Darstellung der angestrebten Ziele und der zugehörigen Erfolgsfaktoren sowie ihrer Abhängigkeiten
- Vermittlung einer erprobten Vorgehensweise, um bei vielfältigen Herausforderungen alle auf Ziele, Abhängigkeiten und Wirkungen einzustimmen
- Schaffung einer strukturierten Vorgehensweise in der Projektstartphase, um die emotionalen Widerstände auf eine Sachebene zu bringen

## Ansprechpartner

### FCS Consulting GmbH

Dörte Jaskotka

Römerstraße 119, 71229 Leonberg

Tel: +49 7152 30788-0

Fax: +49 7152 30788-99

E-Mail: doerte.jaskotka@fcs-consulting.de

Internet: www.fcs-consulting.de