



AGILES CONTINUOUS PROCESS IMPROVEMENT – DYNAMIK MIT STRUKTUR!

Die GEFA Gesellschaft für Absatzfinanzierung mbH, zusammen mit ihrer Tochterfirma GEFA-Leasing GmbH, ist einer der bedeutendsten Partner für Absatz- und Investitionsfinanzierung in Europa. Sie bietet unter der Marke Société Générale Equipment Finance individuelle Finanzierungs- und Leasinglösungen für mobile Wirtschaftsgüter an.

Als Mitglied der international agierenden Bankengruppe Société Générale ist der Geschäftsbereich Société Générale Equipment Finance in 25 Ländern weltweit tätig. Darüber hinaus bietet die GEFA Gesellschaft für Absatzfinanzierung unter der Marke GEFA Bank-, Tages- und Festgeldprodukte sowie Sparkonten für den Privatkundenbereich an. Bereits 2006 implementierte die GEFA standardisierte IT-Service-Management-Prozesse, die sie in Anlehnung an den Best-Practice-Ansatz nach ITIL® V2 ausgestaltete. Seit 2007 ist die GEFA-IT als interne Service-Organisationseinheit auf der Basis der weltweit anerkannten Norm ISO/IEC® 20000-1 zertifiziert.

Gesteuert durch das Service-Portfolio-Management und den Continuous-Service-Improvement-Prozess setzte die GEFA 2012 ein Projekt zum Reengineering der ITSM-Prozesse auf, mit dem IT-strategischen Ziel, den Reifegrad der Service-Management-Prozesse zu erhöhen (Capability Maturity Model) und gleichzeitig den Sprung Richtung ITIL® V3 sowie die (Re-)Zertifizierung nach ISO/IEC® 20000-1:2011 zu vollziehen. Inhaltlich verbunden waren mit diesem Ziel die Optimierung der Kunden-, Kommunikations- und Prozessschnittstellen sowie der Ausbau des Configuration-Management-Systems zu einem integrierten Servicekatalog. Darüber hinaus wurden das Lizenz- und das Vertragsmanagement novelliert. Ausgelöst durch überwiegend techni-

sche Restriktionen, die die Weiterentwicklung der bis dahin eingesetzten Individuallösung mit einer eigens entwickelten Datenbank und integrierten Workflows verhinderten, fiel die Entscheidung, eine Standard-Software für das IT Service Management einzuführen. Nach einer ausführlichen Marktsichtung und -bewertung im Rahmen eines Evaluierungsprojektes entschied sich die GEFA für den Einsatz der Cherwell-Service-Management®-Lösung.

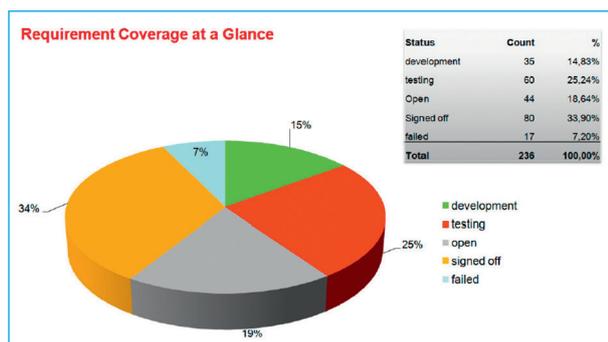
Mittels der flexiblen Service-Management-Lösung von Cherwell erbringt die GEFA heute auf der Basis des Industriestandards ITIL® V3 2011 und der (Re-)Zertifizierung nach ISO/IEC® 20000-1:2011 qualitativ hochwertige IT-Dienstleistungen im Bereich Support und Services sowohl für ihre internen Kunden als auch für diverse Konzerngesellschaften im nationalen und internationalen Kontext der Bank.

Projektplanung und Durchführung

Zur Umsetzung der Service-Management-Lösung wurde ein weiterentwickeltes Projekt-Management-Framework der GEFA angewendet. Um Projekte effektiver und effizienter managen zu können, kombiniert die GEFA Elemente aus der agilen Software-Entwicklungsmethode SCRUM mit der klassischen Projekt-Management-Methodik PRINCE2® in einem selbst entwickelten Projekt-Framework. Das Projekt wurde gemäss SCRUM in acht Sprints mit einer Laufzeit von je vier Wochen, inklusive Testphase, eingeteilt, wobei die Sprintinhalte durch das sogenannte Product Backlog vorgegeben wurden. Dieses Backlog beinhaltete alle fachlichen und technischen Anforderungen an die Service Management Suite unter Berücksichtigung der Anforderungen der (Re-)Zertifizierung nach ISO/IEC® 20000-1:2011 sowie der zusätzlich identifizierten Verbesserungsvorschläge von Kunden und IT-Mitarbeitern. Erstellt und gepflegt wurde das Backlog durch

den Service Manager (Product Owner) in Kooperation mit den Process Owners. Die definierten Anforderungen wurden zunächst durch den Product Owner gemäss ihrer Wichtigkeit und Auswirkung auf die Prozesslandschaft priorisiert und Abnahmekriterien definiert. Dann wurden die im jeweiligen Sprint umzusetzenden Inhalte gebündelt und anschliessend im Rahmen einer Planungssitzung vor jedem Sprint mit allen Beteiligten vereinbart. Teilnehmer der Planungssitzungen waren der Product Owner, die jeweils inhaltlich verantwortlichen Process Owners, die Entwickler sowie der zuständige Qualitätsmanager. Am Ende der Entwicklungsphase eines jeden Sprints wurde ein potenziell nutzbares Produktinkrement an den jeweils zuständigen Process Owner zum Test ausgeliefert und durch diesen qualitätsgesichert.

Durch dieses agile Vorgehensmodell konnten eine korrekte Parametrisierung der Prozesse sichergestellt und Planabweichungen frühzeitig erkannt werden, die andernfalls das Erreichen der Ziele gefährdet hätten. Sowohl fachliche als auch technische Herausforderungen konnten mithilfe dieses Frameworks zielgerichtet gemeistert werden und zusätzlich konnte ein Mehrwert durch den Erwerb der Methodenkompetenz innerhalb des Projektteams generiert werden.



Projektreporting

Der Projektfortschritt, bezogen auf Planung, Durchführung und Qualität, wurde durch vorab definierte Kennzahlen permanent überwacht. Mittels sogenannter Burndown Charts konnte der Fortschritt pro Sprint tagesaktuell dargestellt werden. Über eine Auswertung der entsprechenden Charts wurde der verbleibende Aufwand dem ursprünglich geplanten Aufwand gegenübergestellt und in Relation zur verbleibenden Projektlaufzeit visuell dargestellt. Auf diese Weise konnten eventuelle Verzögerungen frühzeitig entdeckt und durch entsprechende Massnahmen verhindert werden.

Kommunikationsmanagement

Ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement ist die Grundlage für die Akzeptanz eines Projektes, auch über die Grenzen des Projektes hinaus. In diesem Zusammenhang sind verschiedene Faktoren dafür verantwortlich, wie gut die interne und die externe Kommunikation des Projektes funktionieren. Die rechtzeitige und regelmässige Veröffentlichung von Informationen, abgestimmt auf die jeweiligen Zielgruppen, ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Diesem Ansatz folgend wurden rechtzeitig die geplanten Verbesserungen und die Leistungen des Projektes transparent gemacht, auch um im Sinne des Projektmarketings für

das Projekt und den damit künftig verbundenen Mehrwert und Nutzen für die Kunden und IT-Mitarbeiter zu werben.

Innerhalb des Projektes war die Kommunikation über Workshops, Meetings und die allgemein enge Zusammenarbeit der einzelnen Projektbeteiligten sichergestellt. In wöchentlichen SCRUM-Meetings wurde über das Erreichte und die Ziele der laufenden Woche informiert. Projektrelevante Dokumentationen (z.B. Anforderungen, Testfälle, Testergebnisse) wurden in einem zentralen Repository allen Projektmitgliedern zur Verfügung gestellt, um die grösstmögliche Transparenz zu gewährleisten.

Ausserhalb des Projektes wurden mithilfe eines Marketing- und Kommunikationskonzeptes über unterschiedliche Kommunikationsmedien, wie beispielsweise Infopool-Veröffentlichungen, sowie mithilfe von Trainings- und Informationsveranstaltungen und persönlicher Ansprache die einzelnen Anspruchsgruppen bedarfsgerecht informiert. Um Akzeptanz und Begeisterung für das Projekt zu garantieren, sollten die Stakeholder (u.a. Top-Management, IT-Management, Ressortleiter, IT-Mitarbeiter) frühzeitig, das heisst teilweise bereits vor der Realisierungsphase, in das Projekt mit eingebunden werden. Um auch auf höchster Ebene Vertrauen zu schaffen und somit die positive Meinungsbildung zu fördern, wurde ein Prototyp der Anwendung frühzeitig der Geschäftsleitung vorgestellt.

Das IT-Management wurde mittels regelmässiger Lenkungsausschusssitzungen über den aktuellen Status informiert. Das IT-Management wiederum präsentierte das Vorhaben innerhalb regelmässiger Ressortleitersitzungen. Alle IT-Mitarbeiter wurden rechtzeitig vor dem Start der Implementierung durch Trainingsveranstaltungen sowohl in die strategisch fachlichen Änderungen als auch in die Bedienung der Cherwell-Service-Management®-Lösung eingewiesen.

Fazit von Frau Melanie Poppe-Merfels, Head of IT Service Management

Mit dem Projekt ist es der GEFA-IT gelungen, die gleichzeitige Kombination aus fachlichem Prozess-Redesign, technischer Software-Entwicklung, neuartiger Projekt-Management-Methodik und internem Know-how-Aufbau mit grossem Engagement und Einsatz des Teams unter hervorragender Mitwirkung der PLAIN IT AG zum Erfolg zu führen.



Beratung aus erster Hand

Für weitere Informationen und eine kompetente Beratung steht Ihnen Herr Thomas Spring gerne zur Verfügung.

Telefon +41 (0)33 224 01 24

E-Mail: thomas.spring@plain-it.ch