

Peter Bergmann

Wolfgang Stadler

Rudolf Döbler

# Die Schattenseiten eines Hypes

Der Kultur- und Wertewandel in der IT

Vorwort

Mit dem monatlich erscheinenden eBook wird die SD-Management GmbH praxisnah, gespickt mit Witz und Humor, den Lesern Hinweise geben, wie Veränderungsprozesse in IT-Organisationen erfolgreich gestaltet werden.

Das Buch ist nicht ein erneutes Aufkochen der hinreichend beschrieben IT Infrastructure Library, sondern beschäftigt sich mit den vielen kleinen menschlichen und emotionalen Hürden. Ob berechtigt oder nur vorgeschoben - jeder Projektverantwortliche, jeder IT-Manager muss sich mit den Problemen auseinandersetzen, die die Mitarbeiter im Zusammenhang mit Veränderungen beschäftigen.

Die Autoren wenden sich nachdrücklich gegen Tendenzen, Ratschläge und Lösungen nach dem berüchtigten Lemminge-Effekt zu verteilen. Sie wissen, dass nach der Installation des neuen Werkzeugs und der Proklamation der Prozesse erst die eigentliche Arbeit beginnt - das Aufbauen von Verständnis und das Schaffen einer Irreversibilität.

Mit dem vorliegenden Buch möchten die Autoren Ihren Beitrag zur erfolgreichen Gestaltung von Projekten leisten. Denn nichts ist schlimmer, als nach Wochen und Monaten engagierter Arbeit festzustellen, dass der Ausgangspunkt von Prozessreife und Professionalität wieder hergestellt wurde. Fortschritt als Kreislauf zu erfahren - das macht keinen Sinn und erst recht keinen Spaß.

© 2009 SD-Management GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieses Dokuments unterliegt dem Schutz geistigen Eigentums und dem Urheberrecht. Dieser Vermerk verbietet jede Form von Veränderungen, Kürzungen sowie Erweiterungen und Ergänzungen. Jede Veröffentlichung, Übersetzung oder Vervielfältigung ist nicht gestattet und bedarf einer vorherigen, explizit erteilten schriftlichen Einwilligung der SD-Management GmbH. Alle im Text erwähnten Marken, Dienstleistungsmarken und Logos sind für die entsprechenden Firmen rechtlich geschützt und unterliegen dem Urheberrecht sowie auch anderen Gesetzen zum Schutz des geistigen Eigentums.

## Teil 1 - Einführung: Der Schatten baut sich auf

### Die Autoren



**Peter Bergmann**, Geschäftsführer der SD-Management GmbH

Peter Bergmann führte als Projektleiter und zuständiger Manager IT-Organisationen zu einer ITIL-orientierten Sicht- und Denkweise und etablierte serviceorientierte Arbeitsformen und Prozesse.

Er erlernte den Beruf des Datenverarbeiters und machte seine ersten Erfahrungen mit der EDV in einem kommunalen Rechenzentrum. Nach dem Studium der technischen Informatik fungierte er mehrere Jahre als Fachverantwortlicher in unterschiedlichen Entwicklungsprojekten.

Nach einigen Jahren als IT-Leiter in mittelständischen Unternehmen konzentrierte er seine Arbeitsschwerpunkte auf die Themen Outsourcing und Application Service Providing, IT-Prozessberatung sowie Service Management. Als Berater und Ideengeber engagierte er sich in mehreren Projekten bei unterschiedlichen Kunden.

Profitieren Sie von seinen Erfahrungen aus den Jahren der Projekt- und Beratertätigkeit. Besonders in der praxisnahen Fallstudie referenziert er auf Schwerpunkte seiner ITSM-Projekte.



**Wolfgang Stadler**, Freiberuflicher Dipl. Inf (FH) • StadlerIT.de

Wolfgang Stadler war nach seinem Studium zum Diplom-Informatiker (FH) als Koordinator und Leiter für nationale und internationale IT-Projekte auf Konzernebene tätig. Mehrere Jahren lag sein Arbeitsschwerpunkt im IT-Service-Management-Bereich. Insbesondere das IT-Servicegeschäft zum Anwender, aber auch die Prozessebenen in der Serviceerbringung und deren Messbarkeit (u.a. Themen SLAs und Monitoring) standen im Mittelpunkt seiner Arbeit.

In den vergangenen Jahren kam mit der IT Sicherheit und deren Auditierung auf Prozess und Organisationsebene ein weiterer Schwerpunkt hinzu. Seit 2009 arbeitet er als freiberuflicher Berater und Auditor.



**Rudolf Döbler**

Rudolf Döbler war nach einem pädagogischen Studium vorwiegend selbstständig im Bereich der Logistik tätig, bevor er seinen Tätigkeitsschwerpunkt auf die Informationstechnologie setzte. Dort arbeitet er konzeptionell im Bereich Clientsicherheit und der Integration sicherheitsrelevanter Belange in die IT-Service-Prozesse. Rudolf Döbler arbeitet inzwischen als IT Security Manager in Louisville (USA).

## Überblick zum Konzept

Das vorliegende Buch wird Ihnen einen umfassenden Blick auf die Rolle, Funktion und Perspektive des IT Service Management im Unternehmen geben. Allerdings - der geplante Erscheinungszeitraum lässt vermuten, dass Inhalt und Konzept im Laufe der Monate geändert, zumindest angepasst werden könnten. Lassen wir uns - lassen Sie sich überraschen.

Über alle Teile des eBook hinweg wollen wir mit Ihnen zusammen in einem klassischen Dreischritt die folgenden Fragen beantworten:

- Wie stets um Ihre Service Desk-Organisationen?
- Welche Lösung soll es denn werden? Der prozessorientierte Lösungsansatz
- Wie setze ich es um? Ein Fallbeispiel aus der Praxis

Im ersten Teil (Veröffentlichung: April 09) greifen wir die Frage nach den Anforderungen an Service Desk-Organisationen auf. Uns ist es wichtig, die Ausgangssituation sehr genau zu betrachten. Bevor wir den Blick auf die konkreten Anforderungen an Service Desk-Organisationen richten, thematisieren wir die Gründe und Notwendigkeiten für die erforderlichen Veränderungen ausführlich.

Viele Projektleiter kennen keine Anforderungen, zumindest keine genauen und verfallen daher immer wieder, sich von äußeren Einflüssen treiben zu lassen. Klarheit in der Absicht, in der Zielsetzung und in der Analyse der aktuellen Reife und des Potentials der Organisation sind die ersten Notwendigkeiten - und zwar vor dem eigentlichen Projektstart.

Diese Fragestellung gilt im Großen wie im Kleinen. Daher bitten wir Sie, dieses gedanklich immer wieder in den einzelnen Kapiteln des Buchs und der Projektphasen durchzuspielen. Die Rückbesinnung auf den eigentlichen Auftrag, das Anliegen des Auftraggebers und auf die Kernziele Ihres Projekts wird Ihnen helfen, auf „Linie“ zu bleiben und nicht den Fallenstellern auf den Leim zu gehen.

Im Folgenden gehen wir davon aus, dass Sie in Ihrer Organisation die Supportstrukturen kennen und mit der von ITIL vorgeschlagenen Organisationsform vertraut sind. Sollten Sie sich bisher mit IT Service Management noch nicht beschäftigt haben, finden Sie

hierzu eine Vielzahl von informativen Seiten im Internet und einen Literaturverweis im Anhang.

Nach der ersten Einführung analysieren wir im Teil Zwei „Das funktionierende Chaos“, die IST-Situation. Wir beschreiben charakteristische Merkmale einer überholten Supportstruktur und deren typische Reibungsverluste, so, wie wir sie in vielen Unternehmen angetroffen haben und immer wieder vorfinden.

Im dritten Teil (Veröffentlichung: Mai/09) stellen wir die zentralen Aspekte des Kulturwandels und seine Auswirkungen auf die Mitarbeiter dar. Wir gehen näher auf die zentralen Ziele von „Best Practices“ ein, erläutern die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses in der IT und beschreiben die neuen Anforderungen an die IT-Mitarbeiter.

Der vierte Teil (Veröffentlichung: Juni 09) wirft einen ersten Blick in die Praxis und beschreibt wichtige Themen für die Vorbereitung auf eine Neuausrichtung. Wir stellen immer konkrete Bezüge her und diskutieren die zentralen Fragen:

- Welche Widerstände können von wem vorhanden sein bzw. aufgebaut werden?
- Wie weit müssen die Technik (Systeme) vorbereitet und die Administratoren werden?
- Ist das Prozessverständnis ausreichend vorhanden? Muss die Organisation für geregelte Abläufe speziell geschult und trainiert werden?

Bevor wir tiefer in die Praxis einsteigen, werfen wir einen ersten Blick auf die benötigten Werkzeuge. Mit einer gut getroffenen Auswahl können Sie sich das spätere Support-Leben sehr erleichtern. Im Teil Fünf machen wir Sie vertraut mit den zentralen Aspekten der Auswahl eines Ticketsystems. Über die klassischen Anforderungen hinaus erläutern wir Ihnen die Notwendigkeiten des Reporting, beschreiben wie Überwachungssysteme eine aktive Störungsbeseitigung unterstützen können und stellen Ihnen eine Auswahl an Kenngrößen zur Messung der Kundenzufriedenheit vor.

Nach den theoretischen Betrachtungen möchten wir Sie im Juli 09 in ein Fallbeispiel mitnehmen, das wir selbst mitgestalten und verantworten durften. Wir werden Ihnen insbesondere die Vielschichtigkeit von bekannten, erwarteten und neuartigen Problemen im Spannungsfeld der „3-P“ Produkte, Prozesse und Personen vorstellen.

Nach der Lektüre des Fallbeispiels kennen Sie die wesentlichen Herausforderungen einer Neuausrichtung von IT-Organisationen an Service und Support Prozessen und sind in der Lage, eine Strukturskizze mit zeitlichem Ablaufplan zu erstellen. Anhand der im Fallbeispiel beigefügten Checklisten können Sie sich ein eigenes Vorgehensmodell zum Um- und Ausbau Ihrer IT-Organisation und des Service Desk zur Service-Einheit als Informationsdrehscheibe im Unternehmen erarbeiten.

### So, oder so ähnlich ...

„Da ist nichts strukturiert!“, „Das ist ein funktionierendes Chaos, technikorientiert und Hardware-verliebt!“ So oder ähnlich fallen die Ergebnisse gut bezahlter Berater aus, die zurate gezogen werden, wenn das Management mal wieder meint: „Die IT ist zu teuer, undurchsichtig und viel zu komplex.“

Die dann ablaufenden Handlungsmuster sind leider oft vergleichbar und vielleicht sind Sie selbst schon Zeuge eines solchen geworden: Man kaufe ein paar Beratertage, investiere in ein Tool und schon spricht man fließend ITIL.

Ein großer Irrtum, muss man leider sagen.

Wie im Wurstladen: " ... dürfen's auch 10 Gramm mehr sein? Ja, lassen's halt drauf! ..." Es funktioniert nicht, sich frei zukaufen. ITIL-Projekte sind Veränderungsprojekte und Veränderungen tun weh. Die Konzentration auf Ausschreibungen sind nur eine reine Ablenkung von den wirklichen Aufgaben einer Prozessgestaltung in der IT: das Schaffen und Ausbauen von Ablaufstrukturen, die den Namen verdienen und nicht die Neuverteilung von Claims sind.



Ein auf die Nutzung der ITIL „Best Practices“ abzielendes Projekt verlangt weit mehr als nur das Verstehen von IT-Serviceprozessen und Definieren von SLA-Kennzahlen. Häufig verkannt wird der zu bewältigende tief greifende Wandel, die notwendige Anpassung der Skills in den Profilen der Agierenden sowie das neu zu definierende Selbstverständnis und die Rolle der IT-Organisation.

Der mit Sicherheit entstehende Kulturschock verlangt künftig eine Koexistenz zwischen dem klassischen Tagesgeschäft und dem IT Service Management. Dieser Umbruch erfordert starke und anerkannte Rollen für die einzelnen Servicedisziplinen, stellt

Transparenz dessen, was getan wird, in den Fokus der Vereinbarungen und regelt das Funktionieren der virtuellen Serviceorganisation.

Vor Kurzem noch eingefleischte Spezialisten und Kopfmonopolisten werden austauschbar, müssen sich von Technik und Details lösen, verknüpfen das Know-how der externen Zulieferer mit dem eigenen, lernen das Business neu, manchmal erst richtig zu verstehen.

Prozesse, Rollen, Abläufe, Zuständigkeiten, Abgrenzungen und Übergabepunkte - für viele hartnäckige Techniker treten Begrifflichkeiten in den Vordergrund, deren Verständnis für Zusammenhänge dieser Art bisher nicht ausgeprägt war und meist im Verborgenen blieb. IT Services gehen jedoch weit über das bloße Administrieren von Servern, Datenbanken und Anwendungen hinaus.

Gefordert wird eine echte „end-to-end“-Denke, die Veränderungen nicht verhindert, sondern kontrolliert und steuert. Jedem auch weiterhin erforderlichen Spezialisten muss klar werden, dass sein Tun Auswirkungen auf die Leistungserbringung einer ganzen Organisation hat. Auf Leistungen, für die jetzt Vereinbarungen oder Verträge bestehen, deren Beeinträchtigungen ergebnisrelevant sein können.

Innerhalb der IT-Organisation verschieben sich die Regeln und Betrachtungsweisen grundlegend: Abteilungen werden interne Zulieferer, IT Manager treten zumindest teilweise Kompetenzen ab. Service Level Management muss Chefsache des CIO (Chief Information Officer) werden! Mit dem Portfolio-Management, der IT Governance und dem Key Account Management zur Unterstützung des Business Alignment treten Betätigungsfelder in den Vordergrund, die von den IT-Verantwortlichen offensiv und kreativ besetzt werden sollten.

Die eigentliche Hausaufgabe besteht also darin, Kunden wie eigene Mitarbeiter und Dienstleister in die Implementierung der Service- und Support-Prozesse frühzeitig einzubinden, die Organisation flexibel zu gestalten und das notwendige Verständnis für Servicequalität aufzubauen.

Service Delivery ist dann die Kür: Die vereinbarten IT Services sind kontinuierlich und mit gleich bleibender Qualität zu liefern, die transparent gestalteten Kennzahlen unterliegen regelmäßigen Auswertungen und das definierte Portfolio einem aktiv gestalteten Verbesserungsprozess.

## Zum Titel: Die Schattenseite eines Hypes

Wir haben uns entschieden, eine Facette von ITIL-Implementierungen zu betrachten, die regelmäßig ausgeblendet wird. Unsere Erfahrungen zeigen jedoch, dass die emotionalen und teilweise verständlichen Befindlichkeiten nicht bzw. selten öffentlich thematisiert werden.

Auf die Frage in einer Diskussionsrunde, warum denn diese Projekte regelmäßig scheitern, fielen uns fünf Gründe ein, die immer wieder dafür gesorgt haben, dass die Ergebnisse nichts mit vorgegebenen Zielen zu tun hatten oder der Aufwand dafür nicht zu rechtfertigen ist:

1. Häufige nicht vorhandene Professionalität bei IT-Leitern/CIO's/Projektleitern.  
Wen interessieren schon Standards? Besonders die Managerriege ist die Erste, die sich nicht daran hält und mit Statussymbolen Vorgaben konsequent aufweicht.
2. IT-Abteilungsleiter halten strikt an ihren Claims fest und blocken (Lehmschicht).  
Querschnitts-Verantwortlichkeiten (Bsp. Prozessverantwortliche) werden nicht akzeptiert und/oder haben oft kein robustes Mandat für ihre Aufgaben.
3. IT Service Management / Service Desk werden dem Clientmanagement zugeordnet.  
Sie finden sich (i.d.R.) am unteren Ende in der internen IT-Hierarchie wieder. Alle Verantwortlichen mühen sich auch, an dieser Ordnung nichts zu ändern.
4. ITIL Projekte sind organisatorische Veränderungsprojekte - das tut weh!  
Denn: Veränderungen in der Organisation will keiner! Und das Linienmanagement sieht keine Notwendigkeit dafür, sich als Gestalter des Wandels zu profilieren.
5. Auf der Fachbereichsseite gibt es viele IT-Kritiker  
Nur wenige sind bereit sich mit der IT für SLA-Verhandlungen an einen Tisch setzen. Viele Halbwissende wollen in IT-Dingen mitreden, sehen sich aber nicht in der Lage, konkrete Anforderungen zu stellen.

Selten hat sich jemand im Vorfeld eines ITIL-Projektes Gedanken darüber gemacht, wie umfassend und substantiell strukturelle Veränderungen die lieb gewohnten Nischen abbauen und transparente Abläufe entstehen lässt. Kaum ein Projektleiter oder Linienverantwortlicher ist bereit, die Diskussionen durchzustehen und Spannungen zu

bewältigen. Zu schnell werden ordnen die, die es wissen müssten, sich ein, geben auf oder scheuen offene Konflikte auszutragen.

Auch ist selten auf die zur Hilfe geholten externen Berater Verlass: aus unerfindlichen Gründen greifen die oft auf bekannte Konzepte und konzentrieren sich auf eher technische Aufgabenstellungen. Wir mussten oft feststellen, dass die internen Mitarbeiter mit ihren Befindlichkeiten allein gelassen wurden oder den umtriebigen Gruppen-/Abteilungsleitern genug Raum zur Entfaltung ihrer Interessen gelassen hat.

Herauskommen letztlich Ergebnisse, die punktuell eine Verbesserung der Ausgangssituation darstellen können, aber nicht müssen. Grundsätzlich reichen in vielen Fällen die Betriebsübergänge qualitativ nicht an die Aufgabenstellungen heran. Um es klar auszusprechen: diese Projekte können als gescheitert gelten.

Der Hype um ITIL muss unserer Meinung nach entmystifiziert werden. Ja, die IT, vor allem die Analysten und Berater neigen sehr gerne dazu, jeden tollen Ansatz solange zu „verpowerpointen“, bis alle Auftraggeber abwinken. Fakt ist aber, dass dieses Framework eines der wesentlichen Entwicklungsprobleme in der IT in der Vergangenheit maßgeblich, und zwar positiv beeinflusst hat: das Organisationsproblem. Nach mehr als 10 Jahren bewusster Umgang mit den Prinzipien der Library kann festgestellt werden, dass ITIL der IT sehr geholfen hat.

Es ist vor allem sehr deutlich geworden, dass sich immer wieder das IT-Management als Flaschenhals und Entwicklungsbremse herauschält. Uns ist es daher wichtig, zu untersuchen, welche Gründe zu den Verweigerungshaltungen führen, wie man diese Hindernisse beseitigen kann und welche Lösungsansätze greifen könnten, um vor allem organisatorische Engpässe zu beseitigen.

Ja, ITIL ist tot und lebendiger denn je. Wer sich heute nicht mehr mit der neuen Version der Empfehlungen beschäftigt, deren unendlich viele gute Vorgaben ignoriert, erkennt nicht das Potential des de facto Standards. Nein, ITIL ist nicht wegen den Autoren sondern wegen der vielen Berater zum Showstopper geworden. ITIL hat viele IT-Organisationen organisatorisch und professionell vorangebracht und wird es - mit Hilfe guter externer Impulse - weiterhin tun.

(... wird fortgesetzt)