

Peter Bergmann

Wolfgang Stadler

Rudolf Döbler

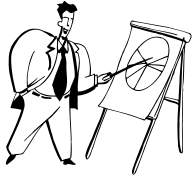
Die Schattenseiten eines Hypes

Der Kultur- und Wertewandel in der IT

© 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 2: Das funktionierende Chaos

Aus dem Support-Alltag ...



„Die nächsten drei Wochen bin ich im Urlaub, aber hier ist meine Handynummer ...“ So endete ein Supportgespräch eines wirklich guten und langjährigen IT-Mitarbeiters mit einem Kunden. Da der Anwender als Projektleiter aber in Kürze eine wichtige Testphase zu überstehen hatte, nahm der das Hilfsangebot des Administrators gerne an.

Tage später am Strand - die Ehefrau bewachte das Handy - dann der Hilferuf: Der Projektleiter war dran: „Das System steht, keiner hier kann helfen - was mache ich?“ Irgendwie genervt, aber getragen von einem Gefühl der Wichtigkeit begab sich dann unser Urlauber auf sein Hotelzimmer, wählte sich in das Firmennetz ein und konnte mit telefonischer Unterstützung der zu Hause Gebliebenen das Problem finden und lösen. Der neu geborene Held freute sich.

Ähnliche Vorgänge wiederholten sich - beide trafen sich nach dem „Urlaub“ wieder: der eine stolz, sein Projekt über diese kritische Situation gebracht zu haben, der andere mit der Einschätzung: „So richtig erholt bin ich eigentlich nicht.“ Die im Folgemonat zu begleichende horrende Telefonrechnung war da fast nur noch Nebensache.

Was ist hier geschehen?

Der falsch verstandene Anspruch, immer und quasi zu jeder Zeit für seine Kunden da zu sein, ist das Ergebnis einer jahrelang gehegten IT-Kultur. Eine entsprechende Erwartungshaltung wurde auf der Anwenderseite gepflegt und von den IT-Helden bedient. Aber kann denn IT, Betrieb und Support, immer nur so funktionieren?

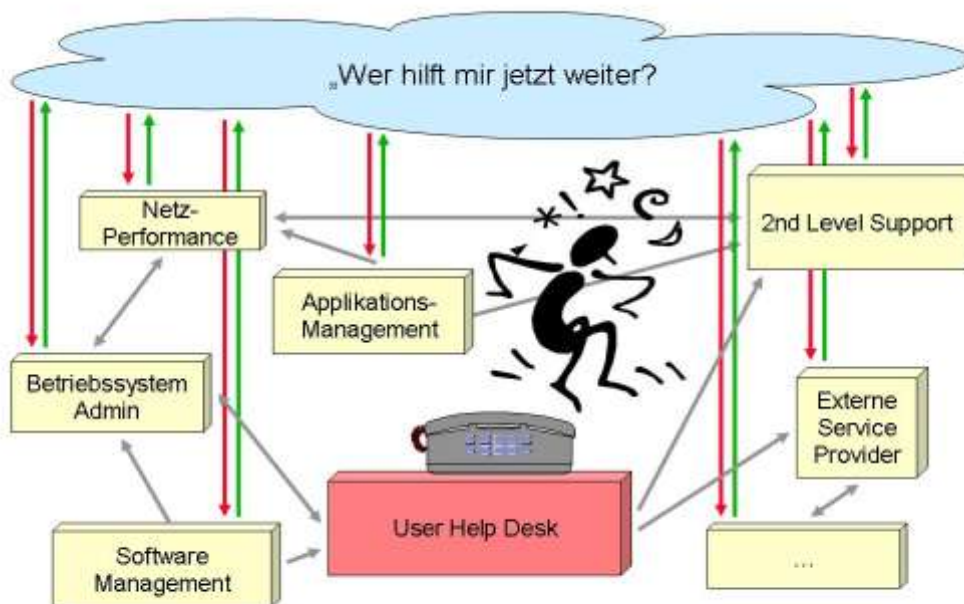
Merkmale überholter Supportstrukturen

Wenn Sie die Kultur in vielen IT-Abteilungen genauer analysieren, sehen Sie, dass so oder so ähnlich das IT-Geschäft in den Unternehmen lange Jahre aussah und noch immer aussieht:

- **Kopfmonopol:** Wenige Mitarbeiter fungierten als die wahren Könige des Wissens. Es wandelnde Knowledge Base bestimmen sie über Können und Professionalität in der IT.

- **Abhängigkeit:** Fehlten die Know-how-Träger blieb das System stehen, das Problem blieb offen, Geschäftsaktivitäten versagen.
- **Undurchsichtige Kostenstruktur:** teures und kaum nachvollziehbares Leistungssammelsurium führt immer wieder dazu, dass die IT als zu teuer und als „Klotz am Bein“ betrachtet wird.
- **Effizienzmängel:** Wertvolle Zeit wird mit der Klärung von Banalitäten verbracht; Wiederholungen in der Analyse und der Lösungsbereitstellung garantieren schon fast für neue Fehler, die dann wieder manuell und damit unstrukturiert behoben werden.
- **Spieltrieb:** Selbstverwirklichung steht vor Ergebnissen und Kundenzufriedenheit. Was als Elfenbeinturm gebrandmarkt und als Technikverliebtheit verharmlost wird ist Orientierung zum Selbstzweck vieler IT'ler.
- **Unkoordiniertes Vorgehen:** Hemdsärmeligkeit und höchst unprofessionelles Auftreten führen zur Ineffizienz bis hin zur Sinnlosigkeit in der Wahrnehmung der Arbeit der IT.
- **Fehlende Kundenorientierung:** Serviceleistungen werden nicht koordiniert erbracht. Der Kunde muss sich seinen Ansprechpartner suchen und für seine IT-Unterstützung kämpfen.

Sicherlich wurden in der Vergangenheit vielfach Anstrengungen gegen diese Symptome unternommen - die Wurzeln der gewachsenen Strukturen sind in der Regel bis heute spürbar.



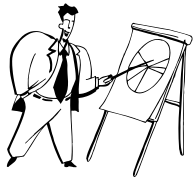
Projekthistorie / Ausgangspunkt

Die Zusammenarbeit

In den Organisationsstrukturen klassischer IT-Abteilungen können Sie eine klare Konzentration auf Aufgaben und Technologien feststellen. In der Wahrnehmung des Einzelnen, der seine Aufgabe (meist) sehr ehrgeizig und umfassend wahrnimmt, spielt es kaum eine Rolle, dass seine Arbeit einige Räume weiter unter Umständen fatale Auswirkungen hat. Können Sie sich vorstellen warum? Der eigenen Meinung nach ist alles in Ordnung, die Systeme weisen keine Auffälligkeiten auf. In den Log-Dateien auf den Servern sind keine Fehlersymptome zu finden und die eigene Arbeit scheint erledigt. Oder doch nicht?

Im täglichen IT-Geschehen wird häufig nicht wahrgenommen, dass die Betreuung von komplexen Plattformen und Infrastrukturen eigentlich einer Fertigungskette gleichkommt.

Beispiel



Immer wieder trifft man auf Administratoren, Teams und ganze Abteilungen, die sich intern ganz ordentlich organisiert und eingerichtet haben. Sie reden jedoch nicht mit ihren Kollegen in den Nachbarabteilungen. Dabei ist es völlig belanglos, ob die Kollegen nebenan mit der Behebung von Problemen kämpfen.

Erst wenn nichts mehr geht, schaut der Interessierte mal vorbei: „Ob die schon was wissen oder vielleicht schon was bemerkt haben ...?“

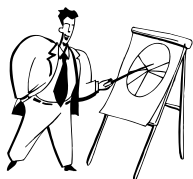
Fehlendes Verständnis für die Arbeit der Kollegen nebenan ist der Nährboden für das Aufklaffen von Bruchstellen dort, wo eigentlich eine konstante und permanente Leistung gefordert wird.

Mit offenen Augen leiden - oder warum funktionierte es trotzdem?

Betrachten wir einen weiteren Aspekt im Charakterbild vieler Angestellter in den IT-Abteilungen: Das ausgeprägte Selbstwertgefühl! Bevor man lange erklärt, macht man es schnell selbst! Mann (und auch Frau) kann es selbst besser, ist wichtig und geachtet und wird gefragt. Ist doch schön zu wissen, dass die anderen ohne einen nicht auskommen.

Unglücklicherweise wird das Hochgefühl noch vom Kunden selbst gesteigert.

Beispiel



Man ruft mal eben durch, geht selbst schnell vorbei und schon ist ein triviales Problem mit viel Zeitaufwand gelöst. Der Kunde dankt es: zunächst mit einem Kaffee und einem weiteren Anruf bei der nächsten Störung. So gewachsene Beziehungen bilden das Übel jedes direkten Supports und lassen sich nur sehr schwer lösen. Unser Kopfmonopolist steht in der Pflicht: Einmal geholfen schafft gegenüber dem Kunden eine latente Erwartungshaltung, die befriedigt werden muss.

Mit dem Gefühl, immer kreativ zu sein, schaffen Heerscharen von Administratoren und Programmierern täglich Neues. Da werden wie am Fließband neue Server in Betrieb genommen, Schnittstellen gebaut oder ganze Anwendungen neu geschrieben. Es wird schon gebraucht werden! Oder es finden sich immer irgendwelche Anwender, die genau ohne diese selbst gebaute Software nicht auskommen. Mitunter mutieren diese Eigengewächse zu unternehmenskritischen Bestandteilen der IT-Infrastruktur.

Die Halbwertszeit von IT-Wissen

Kennen Sie die Halbwertszeit von IT-Wissen? Sie treffen in der Praxis Mitarbeiter mit guter Ausbildung und weniger aktuellem Wissen genauso an wie Mitarbeiter, die keine oder nur unzureichende Vorbildung haben. Eines ist definitiv vorbei: die Zeit des Freaks, des Hobbyprogrammierers und des Administrators, der sein Know-how im eigenen Rechenzentrum zu Hause erworben hat. Entwickelten Auszubildende und Studierende vor 15 - 20 Jahren noch eigene Algorithmen - weniger des Anwendens, mehr des Verstehens wegen - klicken sich die Kodierer der Gegenwart ganze Funktionsreihen, Bibliotheken von Anwendungsbausteinen und DLLs (Dynamic Link Libraries) zu neuen Programmen zusammen.



Das gezeichnete Bild der 80er- und 90er-Jahre hatte mit dem Platzen der Internetblase und der stetig steigenden Perfektion und Funktionsfülle von Entwicklungstechnologien zu Recht arge Risse bekommen. IT-Mitarbeiter müssen einen permanenten Lernprozess akzeptieren und ihr Wissen aktuell halten.

Quick and dirty

Völlig außer Acht gelassen wird hierbei, dass später Anwender und Betreuer sich mit den unangenehmen Auswirkungen auseinandersetzen müssen. Qualität und Stabilität der betriebenen Anwendungen oder sparsamer Umgang mit Ressourcen sind eher vernachlässigte Disziplinen. Der spätere Betrieb als Teil des Lebenszyklus von Applikationen ist leider oft nur ein Thema, um das sich der Service Desk kümmern soll.

Solange Eigenentwicklungen betrieben und gewartet werden, kommen die Pseudogenies groß raus, denn sie wissen „alles“, sind immer da oder zumindest erreichbar und richten das Problem, wenn es denn eines ist. Hinzu kommt noch, dass keine oder unzureichende Dokumentationen erstellt werden. Mit dieser „Kunst“ steigern die Mitarbeiter ihre Unabkömlichkeit.

Trotzdem: Es wird gepatcht, installiert und administriert, auf das der Einsatz zwar gut gemeint ist, das Ergebnis aber leider auch mal unerwünscht ausfällt. Vergessen wir nicht: All das Geschaffene muss später vom Service Desk betreut und verwaltet werden! Erst wenn im Unternehmen betriebene Anwendungen professionell entwickelt bzw. eingeführt werden, wird er in der Lage sein, den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden.

Schwächen der IT-Organisationen in Kürze

Wir fassen die Ausgangslage, wie man sie in vielen IT-Organisationen antrifft, noch einmal zusammen:

- Das Wissen in der Breite ist in der Regel vorhanden, jedoch in bestimmten Situationen und konkreten Problemfällen oft nicht ausreichend.
- Das Wissen in der Tiefe konzentriert sich auf einige wenige Know-how-Träger.
- Die Qualität von Serviceleistungen hängt noch zu stark von der Anwesenheit / Verfügbarkeit Einzelner ab.
- Sehr viele Anwendungen weichen von Standards ab und tragen individuellen Charakter.
- Die betriebene IT-Infrastruktur ist/wird zunehmend komplexer und fehleranfälliger.
- Zu viele Anwendungen und Schnittstellen werden immer noch selbst entwickelt und betrieben.
- Neu erworbene Programme laufen erst nach mehreren Anläufen oder intensiven Einführungen.
- Es existieren sehr häufig keine, veraltete oder nicht ausreichende Dokumentationen.
- Die Organisationsformen funktionieren nach altem Vorbild und grenzen sich bedenkenlos mit ihren Zuständigkeiten ab.
- Ein durchgängiges Verständnis für Leistungserbringung existiert nicht.
- Im Mittelpunkt des Interesses stehen die Technologien und nicht der Kunde.
- Die Geschäftsabläufe und -anforderungen sind nicht transparent oder gänzlich unbekannt.

Last Exit: Benutzersupport

Waren zu Großrechnerzeiten die IT-Abteilungen wahre Trutzburgen - der Anwender galt mit seinem Anliegen nur als Störer der Ruhe -, stand in der Blüte der WINTEL-Ära der Kunde regelrecht im Mittelpunkt des Interesses ganzer Mannschaften von Turnschuhläufern. Vornehmlich in den 90ern bildete sich für die Client-/Server-Umgebungen eine skurrile Arbeitsteilung heraus:

Ganz oben auf der Hierarchieleiter residierten die Spezialisten aus dem Rechenzentrum und dem Netzwerkbereich. Dann folgten Administratoren, Programmierer und Anwendungsbetreuer. Am unteren Ende finden sich die Mitarbeiter des Service Desk und

die Techniker aus Installation und Wartung wieder. Irgendwo dazwischen findet sich das Client Management wieder.

Diese Schiefelage war für manche ganz hilfreich, wenn es um eigene und die Probleme der Kunden ging: Sie wurden einfach durchgereicht. Und das ging so:



Beispiel

Des Nachts oder am Wochenende wurden neue Server in Betrieb genommen, Konfigurationen geändert oder neue Versionen eingespielt. Der erste Test war in Ordnung und die neue Woche kam. Und mit ihr eine Schar von unzufriedenen Anwendern, die aufgrund der Änderungen schlicht nicht mehr arbeiten konnten und deshalb den Service Desk belagerten. Den Stress bekamen dann die Mitarbeiter ab, die für die Kundenbetreuung zuständig waren: der Service Desk!

So ging - so geht es nicht weiter!

Die Mitarbeiter an der Anwenderfront standen alle da und mussten sich den Anfeindungen der Kunden erwehren. Streit, Missgunst und offene Konfrontation waren die Folge. Wie sieht, wie sah der Service Desk in der Realität aus?

- Keine koordinierte Leistungserbringung.
- Fehlende Dokumentationen der Störungen führen zu Fehlerwiederholungen.
- Mangelnde bis unzureichende Unterstützung durch die Systemadministratoren.
- Alleinkämpfer auf breiter Front, Sündenbock und Blitzableiter.
- Keine Lobby innerhalb der IT-Organisation, außerhalb noch weniger.
- Viele gewachsene direkte Supportbeziehungen erzeugen hohen Aufwand.
- Zu wenig und zu späte Informationen.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel wollten wir Ihren Blick für die Ausgangssituation schärfen. Es ist notwendig, die existierenden Probleme und Ursachen zu strukturieren und zu bewerten, bevor Sie sich an eine Lösungsstrategie wagen.

In zusammengefasster Form geben wir Ihnen einige Schwerpunkte an die Hand:

1. Die IT-Supportkultur definiert sich zu sehr über Personen, Kopfwissen und Direkt-support und schafft dadurch teure und kritische Abhängigkeiten.

2. Kommunikation, Dokumentation und Verantwortlichkeiten sind vielfältig gewachsen, selten strukturiert und leider oft nicht effizient.
3. Standardisierung darf nicht zugunsten von Eigenentwicklung, Technologieverliebtheit und Spieltrieb vernachlässigt werden.
4. Die generierten IT Services werden fragmentarisch betrachtet und behandelt. Die durchgängige Sicht als Fertigungskette ist nicht vorhanden.
5. Die Relevanz der Supportleistungen für die Geschäftsprozesse wird nicht intensiv genug eingefordert.
6. Die Organisationsstrukturen der IT entsprechen oft nicht mehr den grundlegend gewandelten Anforderungen an die Komplexität und Vielschichtigkeit. Organisation dient der Abgrenzung und trennt mehr, als sie verbindet.
7. Der Service Desk wurde und wird häufig noch als Ende der Hierarchieleiter gesehen. Was übrig bleibt, wird dort abgeladen. Der Service Desk erfuhr in der Vergangenheit die entsprechende Aufmerksamkeit und entwickelte fast zwangsläufig seine dürftige Qualität, die heute Anlass zur Kritik gibt.



Die neuen Technologien entwachsen den Kinderschuhen. Es ist die Aufgabe der IT-Verantwortlichen, die Technik professionell zu betreiben und sie über Services den Geschäftsprozessen zur Verfügung zu stellen. Verknüpft mit neuartigen Methoden entsteht eine Servicekultur, die bisherige Werte mit neuen und bereits erprobten „Best Practices“ vereint.

Checklisten

Mit der anschließenden Beantwortung der folgenden Fragen können Sie sich ein Bild über Ihre konkrete Situation und Ihre selbst gesteckten Ziele machen. Betrachten Sie das Self Assessment als ersten Schritt einer ehrlichen Bestandsaufnahme.

Frage	Antwort				
	Hoch		Mittel		Gering
Welchen Grad der Heterogenität hat die IT-Landschaft in Ihrem Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die „gefühlte“ Arbeitsbelastung in Ihrer Organisationseinheit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welchen Einfluss hat die „Stellenhierarchie“ auf die Aufgabenerfüllung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welchen Einfluss haben Sie auf die IT-Schulung Ihrer Kunden und Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welchen Anteil haben die IT Services im Hinblick auf den gesamten Aufgabenbereich in Ihrer Organisationseinheit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die Akzeptanz Ihrer Kunden im Hinblick auf das SPoC-Prinzip?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Kunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie gut kennen Ihre Kunden Ihr Portfolio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die Qualität der Zusammenarbeit mit externen Lieferanten und Dienstleistern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie sich Ihre Gedanken:

Wer ist Ihr Kunde? Wer Ihr Auftraggeber?	
Was ist Ihr Serviceportfolio? Was ist Ihr wesentliches Ziel bei der Erbringung von IT Services?	
Was ist das Selbstverständnis Ihrer Organisationseinheit und wie wird es mit Ihren Mitarbeitern geklärt / definiert?	
Was könnten Ihrer Meinung nach die wesentlichen Aufgaben eines zukünftigen Service Desk sein?	
Welche Services könnten Ihrer Meinung nach von einem zukünftigen Service Desk unterstützt werden?	
Welche organisatorischen Probleme sehen Sie bei der Optimierung des zentralen Service Desk?	
Welche Vorteile für Ihre Aufgabenerfüllung erwarten Sie von einem optimierten Service Desk?	

Die Ausgangslage ist in jedem Unternehmen naturgemäß eine andere. Daher können wir Ihnen hier lediglich Denkanstöße mitgeben und darauf hinweisen, auf welche Schwerpunkte Sie sich konzentrieren sollten. Nehmen Sie Ihre Antworten im Laufe der weiteren Lektüre immer wieder mal zur Hand und gleichen Sie Ihre eigenen Ziele mit dem Erreichten regelmäßig ab.

(... wird fortgesetzt)