

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.

## Was bisher geschah ...

Es war uns wichtig, zu polarisieren. Die Reaktionen auf die beiden ersten Teile zeigen, dass Sie uns teilweise voll zustimmen, nicht so sicher sind, ob sich das in der IT im Jahr 2009 tatsächlich noch so abspielt bis hin zu kategorischer Ablehnung.

In jedem Fall - ob wir falsch liegen oder nicht mag für immer einer subjektive Perspektive bleiben - haben er erreicht, dass Sie nicht nur Zeit für das Lesen investiert sondern darüber nachgedacht haben, warum es soweit kommen konnte, ob es in Ihrer Umgebung ähnliche Auswüchse gibt und natürlich was man dagegen machen kann.

In den beiden ersten Teilen haben eine Situation beschrieben, die wir selbst immer wieder so erleben: Kopflastig, eher zufällig und mit einer Effizienz, die an die Kinderschuhe der industriellen Revolution erinnert.

Und wenn keiner der Serviceerbringer in der IT einen vernünftigen und stabilen Service hinbekommt, dann wird eine halbherzige Produktivsetzung dazu genutzt, dem Userservice die Last des Supports aufzubürden.

Auch das haben wir beschrieben: obwohl der Begriff SLA schon weitreichende Verbreitung gefunden hat, haben es bisher OLAs nicht geschafft, in den Köpfen der IT-Verantwortlichen präsent zu sein. Bitte zum langsamen mitlesen:

Mit OLAs positioniert ein Service Verantwortlicher seine Kollegen aus der Applikationsbetreuung, dem Rechenzentrum und anderen Gruppen in die Rolle des Zulieferers - mit klaren Vorgaben und hoffentlich entsprechenden Ergebnissen. Denn der Service Verantwortliche hat gegenüber den Fachbereichen die Qualität von IT-Leistungen zu vertreten. Wer hat eigentlich OLAs definiert und produktiv im Einsatz? Möglicherweise in Konzern ja, aber in internen IT-Organisationen in der Industrie und der Verwaltung dürfte eine derartige Konstellation eher die Ausnahme sein.

Im dritten Teil der Veröffentlichung beschäftigen wir uns mit der Frage, wie kommt und mit welchen Mitteln kommt eine interne IT organisatorisch wie auch in der Gestaltung der eigenen Prozesse in seine Situation, in der sie ihre eigentliche Kernaufgabe besser als bisher erfüllen kann: Services zur Unterstützung des Geschäfts bereitzustellen: immer besserer, immer effizienterer, immer flexibler und immer zuverlässiger. Das wird von der IT erwartet - mehr nicht!

### Teil 3: Auf der Suche nach Auswegen

Die im Vergleich noch junge IT-Branche musste in den letzten Jahren lernen, Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen. Die alte Industrie verlangte von der IT, ein zuverlässiger Unterstützer der eigenen Geschäftsprozesse zu sein. Auf der Suche nach Auswegen schauten sich IT-Verantwortliche in Industriezweigen um, die deutlich längere Erfahrungen in Organisationsfragen haben. Viele Techniken und Ansätze wurden ausprobiert und wieder verworfen. Ein Framework jedoch hat es geschafft, Entwicklungen in der IT in Gang zu setzen, obwohl sein Potential noch längst nicht ausgeschöpft ist.

#### ITIL „Best Practices“ - ein Lichtblick

Die praktikabelsten und kreativsten Ergebnisse erzeugte der Auftrag des OGC (Office of Government Commerce), einer Stabsstelle der britischen Regierung, zur Erarbeitung eines Leitfadens zum Serviceorientierten Betrieb einer IT-Infrastruktur. Ob jetzt die Eiserne Lady als Mutter anzusehen und die logistischen Probleme des Falklandkrieges die eigentlichen Initialen waren, mögen Historiker weiter diskutieren. Fakt ist: 1989 wurde die IT Infrastructure Library (kurz: ITIL) erstmalig beschrieben. Darin enthalten sind Vorgaben für die Unterteilung von Funktionen und Organisationen sowie IT-Prozessen, die sich inzwischen zu einem De-facto-Standard entwickelt haben.



Wir werden Ihnen die Grundlagen und Ansätze von ITIL „Best Practices“ nicht im Detail erläutern, sondern verweisen nur auf den Ansatz und die Vorzüge des Frameworks und überlassen es den Lesern, die Bücher in der gewünschten Version - Original oder Sekundär - bzw. Version 2 oder 3 zu konsumieren.

In den Büchern werden Formen der Leistungserbringung sowie der Information und Kommunikation innerhalb von IT-Organisationen und gegenüber Kunden dargestellt. Mithilfe einer einheitlichen Terminologie soll das Verständnis untereinander und nach Außen geschärft werden. Dieser so genannte „Best Practices“-Ansatz ist eine Managementmethode zur Führung von ITIL-Projekten und wird in Neuauflagen regelmäßig verfeinert.



Am Ende des letzten Teils finden Sie Hinweise auf die Originalliteratur des OGC, natürlich auch schon jetzt im Internet. Darüber hinaus sind in den letzten Jahren eine Reihe von Büchern erschienen, die mehr oder minder sinnvoll und nutzbar sind. Auch sie sind ein Ausdruck des Hypes rund um ITIL. Das hängt vom Leser, dessen Bedürfnissen und Projektaufgaben ab.

Die „Best Practices“ orientieren sich an erfolgreichen Organisationsmodellen und -beschreiben das „Was“. Damit bieten sie allen interessierten IT-Organisationen die Möglichkeiten der flexiblen Adaption und lassen dem „Wie“ in vielen Fragen freien Lauf.



Viele Angebote zielen auf spezielle Beratungen und Dienstleistungen ab. Wir haben Ihnen einige Links zusammengestellt, die umfassende Informationen liefern und weniger kommerziell sind. Die Liste am Ende des letzten Teils erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

ITIL-basierte Projekte profitieren von den Erfahrungen anderer und bereiten die Basis für eine eigene Servicekultur. Darin liegt die Chance des Erfolgs, interne Schwierigkeiten zu meistern, aber auch die Notwendigkeit, viele eigene Gedanken in die neu zu gestaltenden Organisationsformen und Abläufe einfließen zu lassen.



Die „Best Practices“ orientieren sich an erfolgreichen Organisationsmodellen und beschreiben das „Was“. Die Umsetzung (das „Wie“) erfordert Organisationstalent, Willen für Veränderungen und Bereitschaft, sich ändern zu können. Sind die Voraussetzungen nicht gegeben, sind Projekte mit einem ITIL-Bezug gar nicht erst zu starten.

Bevor es richtig losgeht, ist uns noch ein Hinweis enorm wichtig: Das ITIL-Framework hat den derzeit zu beobachtenden Stellenwert nicht verdient. Es kann nichts dafür, wenn sich Bataillone von Quereinsteigern qualifiziert, nein zertifiziert haben, um „ITIL wie warme Semmel“ zu verkaufen. Die damit verbundene zwangsläufige Verflachung von Qualitäten in der Beratung und in der Umsetzung hat dazu geführt, dass heute viele IT-Verantwortliche auf diesem Ohr sprichwörtlich taub sind, obwohl die Organisationen nur ansatzweise die Vorzüge der „Best Practices“ verstanden und eingeführt haben.

### Der Kulturwandel - veränderte Wertvorstellungen

Mit dem Umbau der IT-Organisation zu einer Serviceeinheit verbinden sich viele gravierende und einschneidende Veränderungen. Im folgenden Abschnitt stellen wir dar, wie sich die Anforderungen an die Verantwortlichen und die Mitarbeiter entwickeln, welche Schwerpunkte gesetzt werden müssen und wie Projektleiter den Wandel der Kultur steuern können und sogar müssen.

Mit der Einführung der an den ITIL „Best Practices“ orientierten Prozesse verbinden viele Manager die Konsequenz, dass sich nur der Service Desk neu ausrichten hätte: „Serviceverständnis im Rechenzentrum beispielsweise muss ja nicht gleich sein.“ Ein Anwender hat da nichts zu suchen. Dort kommt es *nur* auf die Beherrschung der Technologien und den durchgängigen Betrieb der Server an. Aber liefert nicht schon das Rechenzentrum einen Beitrag zu einem, ja zu allen IT Services?

Selbstverständlich, das IT Service Management (ITSM) als Ergebnis aller Bemühungen ist keinesfalls eine Alleinveranstaltung des Service Desk! Alle IT-Abteilungen, Serviceprovider und Zulieferer haben ihren Beitrag zur Servicequalität zu leisten. Der Service Desk kann nur so gut sein, wie er vom Second-Level-Bereich unterstützt wird. Verspüren die Mitarbeiter in den anderen Abteilungen wenig Interesse an Serviceorientierung, dann verpufft der Ansatz unweigerlich.

Die Verwurzelung des Begriffs IT Service wird zur Basis eines neuen Denkens. Der integrative Ansatz in der Umgestaltung der IT-Kultur schlägt sich in den Organisationsformen nieder und macht jeden IT-Angestellten zumindest zum Zulieferer.

Als Projektleiter stehen Sie im Wertewandel vor der eigentlichen Aufgabe: dem Verständnis zum „Warum“ und zum „Wie“. Wenn Sie das Verständnis aufgebaut haben, halten Sie den eigentlichen Schlüssel zum Erfolg des Projekts in der Hand. Interessiert sich jeder Mitarbeiter für IT Service Management, für die Kennzahlen in den Vereinbarungen, für aktuelle offene Service Requests, dann ist intellektuell eine wichtige Hürde genommen.



Die Serviceorientierung wird Basis einer neuen Kultur und anderen Denke, die alle Abteilungen in der Erbringung von Services integriert und sich auch in den Organisationsformen niederschlägt. Abteilungsstrukturen sind kritisch zu hinterfragen und so zu ändern, dass Kompetenzcenter und Ressourcenpools entstehen, die die IT insgesamt effizienter und flexibler macht.

ITIL-Euphorie ist schön und sollte kanalisiert werden. Es geht nicht darum, den gewonnen Schwung zu nehmen, sondern sich über folgende Dinge gleich zu Beginn zu verständigen:

- Der Umstieg auf Serviceorientierte Abläufe löst fundamentale Umdenkprozesse aus.
- Die neuen Werte und Prioritäten verändern auch die bisherigen Maßstäbe und Schwerpunkte.
- Der kulturelle Wandel muss aktiv begleitet und darf keinesfalls passiv „erleidet“ werden.
- „Quick Wins“ sind nur oberflächlich vorhanden, die eigentlichen Umstellungen brauchen Zeit.
- ITIL sagt alles zum „Was“, jedoch wenig zum „Wie“.
- Die „Best Practices“ sind nach der Einführung ein De-facto-Standard.

In der frühen Vorbereitungsphase eines Prozess-Gestaltungsprojektes gilt es zu beachten, dass:

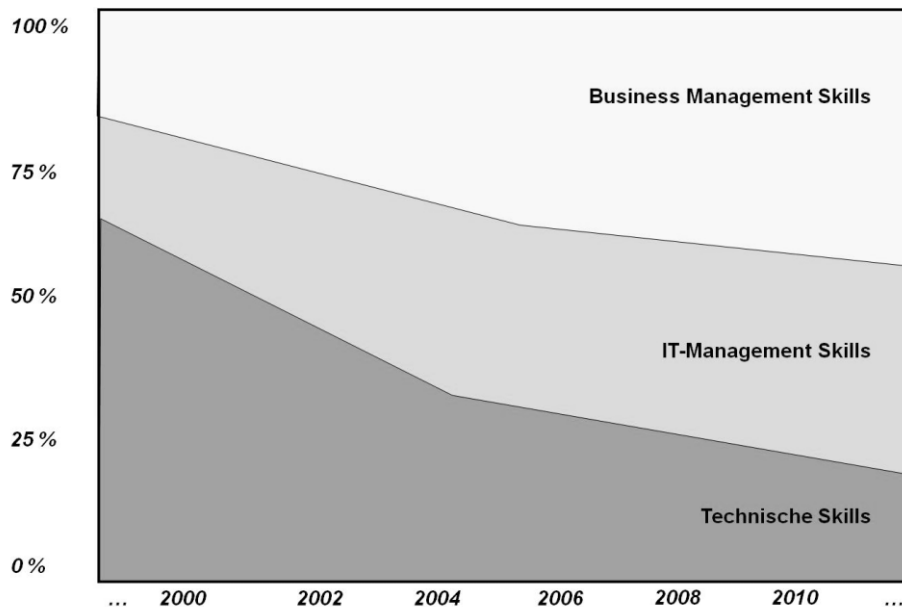
- der Auftraggeber aus dem Management des Unternehmens, nicht aus der IT, stammt;
- das ganze Unternehmen letztendlich an der Erbringung der IT Services beteiligt ist;
- der CIO als Projektsponsor auftritt und er das Service Management zur Chefsache erklärt;
- sich alle IT-Verantwortlichen mit dem Vorhaben voll identifizieren und intensiv eingebunden werden;
- die IT-Mitarbeiter sehr früh über die anstehenden Veränderungen informiert werden.

Die Erfahrungen zeigen, dass Projektverantwortliche sich recht schnell unterschiedlichen Vorbehalten, bis hin zu Angriffen ausgesetzt sehen. Je nach geplanten Verlauf und Intensität der Einführungen (Veränderungen) muss man sich mit den Administratoren und deren Linienverantwortlichen beschäftigen.

Insbesondere das mittlere Management entwickelt Fähigkeiten ungeahnten Ausmaßes, spätestens dann, wenn es die Verteidigung des eigenen Machtbereiches geht. Also jener Umgebung, der man „... selbst alles ganz gut im Griff hat ... seine Leute selbst steuert ... und Fehler selbst verschleiert ...“. Die Hartnäckigkeit, sich gegenüber jeder Veränderung zu sträuben wird langläufig dem Lehm zugeschrieben. Nicht umsonst spricht man hier auch von der Lehmschicht.

Das Wesen des Kulturwechsels ist die Veränderung der Werte. Während gestern noch tiefes Technikwissen, Spezialkenntnisse, stets präsente Anwesenheiten gewürdigt wurden, treten morgen diese Eigenschaften in die zweite Reihe zurück. Technikverliebtheit wird vom Verstehen des Business abgelöst. Damit sind ausgesprochene Cracks nicht ausgegrenzt. Im Gegenteil: Gerade wegen ihres Tiefenwissens gilt es, sie in die Serviceorganisation mit dem entsprechenden Stellenwert einzubinden.

Studien zufolge hat sich das Anforderungsprofil an IT-Mitarbeiter in den letzten fünf Jahren grundlegend gewandelt. Waren im Jahr 2000 noch etwa 50 % technisches Wissen erforderlich, um in IT-Abteilungen arbeiten zu können, hat sich dieser Wert fast halbiert. Heute treten Anforderungen wie Kommunikationsfähigkeit, Service und Geschäftsverständnis in den Vordergrund. In diesen Segmenten sind über zwei Drittel der Skills von IT-Mitarbeitern künftig zu suchen.



Wandel der Anforderungen an IT Mitarbeiter

### Brauchen wir neue Spezialisten?

Diese Frage lässt sich ähnlich wie die Frage nach den derzeitigen Sourcing-Strategien vieler Unternehmen nicht eindeutig beantworten: Servicespezialisten: JA, reine - Technikerspezialisten: NEIN. Denn im Zuge von Standardisierungen sollte es IT Verantwortlichen immer mehr möglich sein, „... Standard Know-how von der Stange einzukaufen ...“ - sprich: je mehr die betriebliche IT auf Standardplattformen und Standardanwendungen aufsetzt, desto leichter ist es möglich, sich im Bedarfsfall auf dem Markt zu verstärken.

Aus Sicht der Service Prozesse ist es mit Sicherheit zielführender, sich von übertriebener Techniksypathie zu lösen und sich stattdessen darauf zu konzentrieren, den eher schnöden und nicht so spannenden IT-Betrieb aufrecht zu erhalten. Denn am Ende des Tages zählt nicht die „... x-te neue stored procedure ...“, sondern der vielleicht mit der Funktionalität einer neuen Anwendung optimierte Geschäftsprozess. So einfach, aber auch so ungerecht und unaufgeregt kann IT sein.

Der Trend ist unaufhaltsam: mit der Spezialisierung und Arbeitsteilung ist eine Fließband-ähnliche Arbeitsteilung zu beobachten. Insbesondere in internen IT-Organisationen werden zunehmend mehr Generalisten gesucht, also jene Leute, die in der Lage sind, mit ihrem Technikverständnis dem Unternehmen weiterzuhelfen. Spezialisten zieht es immer mehr zu den Providern, jenen Anbietern, die als externe Dienstleister sich auf spezielle Services spezialisiert haben.

## Prozessverständnis

Ebenfalls gleich zu Beginn eines IT Service Management Projektes stehen die nicht immer einfachen Fragen nach den Prozessen, Prozessverantwortlichen, Rollen und Kompetenzen. Die Aufgaben müssen beschrieben, die Übergabepunkte definiert und Abgrenzungen festgelegt werden. Ist das alles erst einmal geklärt, wird die IT tatsächlich zur Fließbandarbeit. Das Gespenst des Industrieinformatikers macht die Runde. Vergessen sind Kreativität, Eigenständigkeit und Individualität.

Der qualifizierte Umgang mit der Technik und die Beherrschung der Technologie sind nach wie vor die wichtigsten Einstellungskriterien. Die Zeiten, als übermäßig viele unqualifizierte Trittbrettfahrer auf den Markt drängten und den Ruf der professionellen IT ruiniert haben, sind (hoffentlich) endgültig vorbei.

Heute bereichern eine ganze Reihe von Quereinsteigern aus benachbarten Fachrichtungen mit ihrem Verständnis die IT. Im Reinigungsprozess der letzten Jahre haben sich jene Professionals durchgesetzt, die die IT ganzheitlich sehen, statt auf eine immer tiefere Beherrschung der Technologien zu setzen.

Immer seltener duldet ein Unternehmen eine IT-Abteilung, die sich ausschließlich auf die perfekte Behandlung von Soft- und Hardware konzentriert. Im Vordergrund des Aufgabenspektrums stehen zunehmend die technische Unterstützung der Geschäftsprozesse und die bestmögliche Steuerung der Abläufe.

Das fast schon altmodische „Business Alignment“, die Frage nach der Verknüpfung von Business und IT und der Mehrwert der IT an sich werden gerade in der Phase der Nachfrageflaute intensiv diskutiert. Wenige IT-Organisationen sind mit diesen Anforderungen betraut, ja haben Antworten darauf.

Und genau an dieser Stelle offenbart sich das Dilemma: Einerseits wird die Rolle und Funktion des Service Desk gerne in den Mittelpunkt der IT gestellt, andererseits in Fragen von Budget, Wertigkeit und Personalbesetzung allzu oft nachrangig behandelt. Dies hat zur Folge, dass das „ungeliebte Kind“ Service Desk innerhalb der IT zwar als „Prügelknabe“ erhalten darf, jedoch wenig gestalterische Möglichkeiten bekommt.

Die Bedingungen in der Geschäftswelt ändern sich von Tag zu Tag. Entsprechend - anspruchsvoll formuliert das Management die Erwartungshaltung an die Anpassungsfähigkeit der IT. Technische Veränderungen im Sinne des Patchens oder des Einführens einer neuen Programmversion standen früher im Mittelpunkt. Das ist zwar immer noch notwendiges Handwerkszeug und damit quasi Geschäftsgrundlage einer IT, mehr aber auch nicht! Bei Bedarf wird es einfach hinzugekauft. Die Technik wird zum Einkaufsfaktor und den ehemaligen Technikern werden andere Anforderungen abverlangt, an denen sie

gemessen werden. Sie sind immer mehr als reine Zulieferer anzusehen, denen man vertraglich klar definierte Leistungen abverlangt.

Am Beispiel der Rolle „Service Manager“ betrachten wir einmal die Anforderungen, die IT-Mitarbeiter künftig abzudecken haben:

- **Verkäufer** - Überzeugen der Mitarbeiter, Fachabteilungen etc. von notwendigen Maßnahmen oder Veränderungen;
- **Vermittler** - Mediation und Ausgleich zwischen IT und Business, Verständnis von geschäftlichen Abläufen: frühes Einbinden in Entscheidungen des Business, Flexibilität bzw. „Business on Demand“ - Kostenoptimierung mit dem Spiel von Ressourcen.
- **Konfliktlöser** - hohe Frustrationstoleranz, Konfliktbereit (nicht süchtig), Lösungsorientiert;
- **Fachexperte** - ITIL, SOA, CobIT, ISO/20000 und 27001, Tools für ITSM, etc.;
- **Prozess-Manager** - Identifikation, Beschreibung und Umsetzung der Prozesse für den Serviceorientierten IT-Betrieb;
- **Trainer** - Vermittlung der Anforderungen und der Prozessgestaltung an die Mitstreiter;
- **Change Manager** - Ansprechpartner bei Veränderungen für alle wichtigen und dringenden Fragen;
- **Qualitätsmanager** - Steuerung und Verbesserung der Prozesse (Reporting, KPI's etc.), Managen von Eigenleistungen und Diensten Dritter, mit der Umgestaltung des Portfolios schnelles Reagieren auf geschäftliche Anforderungen;
- **Projekt-Manager** - Mit Verantwortungsübernahme die Etablierung der Prozesse und Tools lenken;
- **Lernender** - Permanentes Lernen, um mit der schnellen Veränderung Schritt halten zu können.

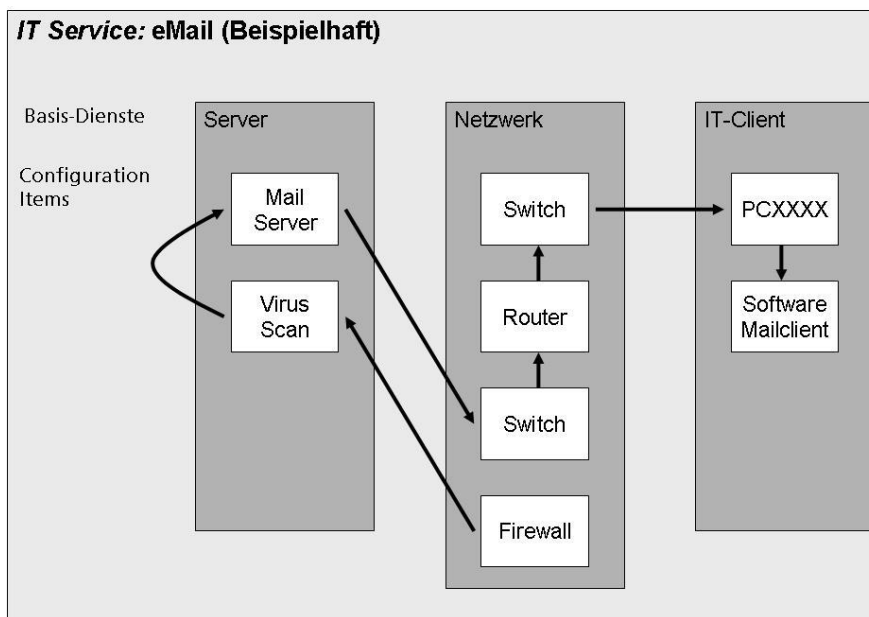


Verstehen alle Beteiligte die Prozesse und Abläufe, werden Brüche in der Fertigungskette verhindert. Die IT wird von Mitarbeitern gesteuert, die über das Technikverständnis hinaus mit dem Business und den eigenen Ressourcen umgehen und sich auf das Geforderte schnell und flexibel einstellen können. Die Schlagkraft der IT in der Gesamtheit ist so zu erhöhen, dass Behinderungen in geschäftlichen Abläufen, verursacht durch die IT, seltener werden und irgendwann nicht mehr messbar sind.

## Service und Businessorientierung

Das Profil des IT-Mitarbeiters im Serviceorientierten Tagesbetrieb wird geprägt vom Bild des Vertreters, in Ausprägung sogar als das des Verkäufers, der seine Leistungen vermarktet. Er ist Berater, Techniker und Verkäufer in einem (s. oben). Als Treiber von technologischen Veränderungen setzt er integrativ neue Techniken zur Optimierung der internen und kommunikativen Abläufe ein. Die Reduktion von Aufwand, Zeit und somit Kosten ist seine Profession.

Einzelkomponenten verschmelzen zusammen mit den Prozessen zu einem IT Service. So wird beispielsweise E-Mail als Service gesehen, zu dessen Erbringung eine ganze Reihe von Komponenten erforderlich ist. Erst die Multiplikation aller Verfügbarkeiten der einzelnen Bausteine macht einen vom Kunden nutzbaren IT Service aus.



Abstraktes Modell des IT Service eMail

Nicht nur der Mitarbeiter muss Veränderungen meistern. Häufig noch tiefgreifender vollzieht sich der Wertewandel im IT Management. Erkennt der CIO die Zeichen der Zeit nicht, kann die installierte Technik noch so ausgefeilt und hochverfügbar, können die Mitarbeiter noch so gut sein: Die IT bleibt im Mittelpunkt der Kritik, muss sich immer wieder für Ausfälle rechtfertigen und wird nie als Mitgestalter, nie als Partner anerkannt.

Damit die IT auf gleicher Augenhöhe und voll akzeptiert am Managementtisch Platz nehmen kann, müssen Fragen wie Transparenz, Erwartungsdruck und geschäftliche Nähe beantwortet sein. Ach ja, Kompetenz als Optimierer und als Innovator für Geschäftsprozessgestaltung sollte naturgemäß vorhanden sein. Selbst die kalifornischste aller Präsentationen hilft nicht, wenn dahinter die Substanz fehlt und vom (Projekt)-Start

weg Fehler gemacht werden, die nicht einmal erkannt, geschweige denn korrigiert werden. So etwas muss schief gehen.

Gute CIOs integrieren Technologien, harmonisieren funktionale Angebote und kümmern sich um einheitliche Leistungserbringungen. Sie unterstützen mit ihrer Mannschaft sowie mit dem zur Verfügung gestellten Budget die Geschäftsprozesse.

Mit der Übernahme von Verantwortung und mit klaren Leistungszusagen signalisieren sie - ihren Auftraggebern und Mitarbeitern Selbstbewusstsein und Können. Sie dokumentieren, dass sie nicht nur Produzenten von Kosten sind, sondern einen nachhaltigen und für alle messbaren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten.



Der Begriff Serviceorientierung bezeichnet nach unserer Interpretation eine Haltung, eine Einstellung. Der IT-Mitarbeiter ist Vertreter des Bereichs und Verkäufer seiner Leistung. Die IT leistet einen messbaren Wertbeitrag. Auch deshalb überlagert die explizite Businessfixierung recht schnell der Konzentration auf das IT-Portfolio.

### **Anpassung der Organisationsformen**

Die funktionale Abtrennung einzelner Aufgaben spiegelt sich meist sehr deutlich in der Organisation von IT-Bereichen wieder. Geleitet von Erfahrungen aus den 80er- und 90er-Jahren verordnen IT-Verantwortliche heute immer noch die Zuteilung dedizierter Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche einzelnen Abteilungen. Die Folgen sind hinlänglich bekannt: Während einerseits die Konzentration auf wenige Aufgaben die Kernkompetenzen und Ressourcen bündelt, wachsen andererseits Inseln. In der innersten Bedeutung des Begriffs: „ab ... teilen“. Jeder macht seine Arbeit, miteinander reden, sich abstimmen - nun ja, vielleicht machen wir das mal wieder ...

Entgegen dem Motto „Inseln sind gut für den Urlaub und schädlich für das IT-(Service)-Geschäft“ entwickelten sich in den IT-Abteilungen, teilweise sogar in einzelnen Teams von zwei bis drei Mitarbeitern, eigene Kulturen mit individuellen Regeln und Werten. In einer IT-Einheit, die standardisierte Services erbringen soll, ist dies jedoch nicht zielführend und nur schwer steuerbar. Die Technologien sind da, um beispielsweise Medien- und Systembrüche zu unterbinden. Trotzdem beobachten wir nur wenige Umgebungen, wo in der Tat Informationen hochgradig integriert über die Systeme hinweg verteilt werden. Manuelle Eingriffe, gar Beschränkungen in der Informationsbereitstellung für die Prozessschritte müsst(en) nicht mehr sein - sind aber immer noch gängige Praxis.

### **Regelung der Zuständigkeiten**

Innerhalb dieser Inselgruppen sind Zuständigkeiten, Vertretungen und Hierarchien klar geregelt. Für die Kommunikation nach außen, also mit den anderen IT-Abteilungen oder gar den Kunden, ist der verantwortliche Manager zuständig. Von ihm hängt es ab, ob übergreifende Aktivitäten koordiniert ablaufen oder mehr dem Zufall überlassen sind.

Dieser falsch verstandene, aber gerne gelebte „Single Point of Contact and Information“ führt dann zu Brüchen im Informationsfluss und in der Leistungserbringung.

In diesem Durcheinander von „zuständig sein“ und „sich abgrenzen“ wollen lassen Kompetenzgerangel und Schuldzuweisungen nicht lange auf sich warten. Teils aus Selbstschutz, teils dem Spieltrieb oder dem eigenen Interesse geschuldet siedeln sich Aufgabenfelder in IT-Abteilungen an bzw. mit dem Wechsel einzelner Mitarbeiter eventuell sogar um. Daraus entstehen Konflikte, die zunächst unbemerkt Missverständnisse auslösen und im gemeinsamen IT-Geschäft zu handfesten Streitigkeiten auswachsen. Nicht selten wechseln Zuständigkeit und Verantwortlichkeit im Laufe der Zeit die Seiten. Wirklich dramatisch wird es, wenn unterschiedliche Beteiligte sich für eine Aufgabe zwar zuständig, jedoch nicht verantwortlich fühlen.

Sie mögen hier vielleicht von einem etwas überzeichneten Bild sprechen. Analysieren Sie jedoch die internen Strukturen der IT-Bereiche in den Unternehmen genauer, stellen Sie fest, dass Abteilungsgrenzen eher die Funktion der Teilung besetzen, als im ursprünglichen Sinn nur Aufgaben funktional abzugrenzen. Daher ist es ein absolutes Muss, den eigenen Mitarbeitern dieses Bild vor Augen zu halten. Erst wenn das Bewusstsein für dieses Dilemma klar erkannt wird, werden die Mitarbeiter vorbehaltlos bereit sein, die Veränderungen zu akzeptieren und - noch besser - zu tragen.

Eines sollte unmissverständlich jedem klar werden: Von einer IT-Servicekultur profitieren die Mitarbeiter am meisten. Zunächst sind sie jedoch betroffen. Betroffen von geplanten Änderungen im Verständnis lang gelebter Praktiken. Deshalb sind mit dieser Gruppe von Mitarbeitern die meisten Gespräche zu führen. Absolut erfolgversprechend ist die vollständige Aufklärung über die verfolgten Ziele und die Notwendigkeit der Einführung einer prozessualen IT-Struktur. Als eine der unabdingbaren Voraussetzungen für ein ITIL-Projekt müssen Abteilungsleiter wie Mitarbeiter verstehen lernen, dass ihnen nichts weggenommen, sondern sehr viel gegeben wird.

Greifen wir nochmal die Frage nach der Zuständigkeit und Verantwortlichkeit: Ein Ausweg stellen die OLAs dar, jene Kennzahlen also, die zwischen den einzelnen Leistungserbringern vereinbart, erbracht, überwacht und ausgewertet werden.

Ja, wenn der Linienverantwortliche, das Feindbild sei hier gestattet, unbedingt seinen Claim verteidigen muss, das steht ihm nur als Ausweg die Zuverlässigkeit und die Übernahme der Verantwortung für das Tun seiner Mitarbeiter zur Verfügung. Das würde in der Konsequenz jedoch bedeuten, dass er einem Service Manager (Aufgaben siehe weiter oben) die Chance gibt, den Anteil an Serviceleistungen seiner Abteilung messen, bewerten und eventuell sogar kritisieren zu lassen. Im Klartext: Zuständigkeit teilen! Bei der Verantwortung hätten wir ein leichtes Spiel, bei der Zuständigkeit greift eine der besonderen Eigenschaften von Lehm: die Hartnäckigkeit.

## Querschnittsaufgaben

Während heute häufig Zuständigkeiten grundsätzlich geregelt sind, sind die Grenzen des zugewiesenen Bereichs und der Verantwortungsübernahme oft nicht klar erkennbar. Kollegen aus den Nachbarabteilungen „wildern“ im eigenen Revier, man selbst interessiert sich schon mal für andere Dinge und begeht - eher unbewusst - eine Grenzverletzung. Das muss nicht tragisch sein. Bei gemeinsamen Werten in einer Organisation, bei vorhandenen Ressourcenpools und klar strukturierten Kompetenzen geht man im Grenzbereich miteinander kooperativ um. Aber bitte was sind denn Querschnittsaufgaben?



Querschnittsaufgaben prägen zunehmend die Tätigkeitsbereiche der IT-Mitarbeiter. Sie erfordern oftmals eine Änderung der Organisationsform. Mitarbeiter haben Linienvorgesetzte und achten auf Weisungen von Service- oder Prozessverantwortlichen. Zuständige Manager müssen sich damit arrangieren, dass die Arbeitspläne ihrer Mitarbeiter von mehreren Quellen gesteuert und deren Prioritäten verändert werden.

Wozu brauchen wir denn Querschnittsaufgaben? Reicht es nicht, dass für Technik, Anwendung und Support die entsprechenden Teams aufgebaut und im Organigramm abgebildet sind? Nein!

In der IT (nicht nur dort) existieren eine Reihe von Notwendigkeiten, die sich nicht in einer Organisationsform abbilden lassen. Standards wie Projektmanagement, Regeln in Abläufen, Informations- und Prozessflüsse müssen durchgängig betrachtet werden. Das Bearbeiten einer gemeldeten Störung darf nicht an den Abteilungsgrenzen halt machen. Muss ein Mitarbeiter aus dem Service Desk erst über seinen Verantwortlichen den Verantwortlichen aus der Nachbarabteilung nach Unterstützung fragen, können wir alle Kennzahlen vergessen. Service Delivery, messbare Qualität mit einem spürbaren Wertbeitrag der IT kommen dann garantiert nicht vor.

Wie gestaltet man jetzt den Umgang mit Querschnittsaufgaben in der IT selbst? Nehmen Sie als Beispiel die IT-Sicherheit:

### Beispiel



Sicherheit umfasst in der Praxis viele Ebenen: die Schnittstelle zum Internet, die Regeln des Zugriffs auf Applikationen und Daten, den Schutz der Arbeitsplatzrechner vor Viren und Trojanern, den Schutz der Daten auf mobilen Geräten und beim Remote Access, Zugriffs- und Berechtigungsprofile im Allgemeinen. Alle Komponenten innerhalb der eigenen Infrastruktur müssen sicherheitstechnisch betrachtet und aufeinander abgestimmt werden. Geschieht das nicht, kann das gerade im Bereich der IT-Sicherheit äußerst schädliche Folgen haben.

Gleiche Frage in Richtung neuer Technologien: Wer kümmert sich um E-Business, um IP-Telefonie, um Handhelds? Hier stoßen herkömmliche Organisationsformen sehr schnell an die Grenzen. Mit welcher Folge? Interessante Themen werden so lange besetzt, bis sie veraltet und halbherzig eingeführt sind oder schlicht langweilig werden. Dann greift die alte Regel: Der Service Desk macht das schon! Weniger lukrative Themen werden gleich „durchgereicht“, irgendjemand findet sich schon oder bekommt per Dekret den Auftrag zur Einführung und späteren Betreuung - die berühmte A-Karte.

Machen wir uns nichts vor: die Entwicklung in der IT war in den letzten Jahren wenig innovativ. Nicht, dass die Hersteller mit guten Ideen neue Produkte bereitgestellt hätten, nein, an deren Anwendung mangelt es immer wieder. Warum existieren bis heute nur wenige Portale? Hoppla, nicht die tollen Intranetseiten mit der Wochenkarte der Kantine. Gemeint sind jene Middleware-Anwendungen, die zum Beispiel unter dem Kürzel EAI (Enterprise Application Integration) gemeint sind.

Schwerpunkt der Betonung liegt auf „Integration“. Wer kennt denn in der Praxis webbasierte Anwendungen, deren funktionale Logik auf anonymen Anwendungen abgebildet ist? Wo es also egal ist, ob ich mit der Anwendung A oder B arbeite. Die banale Anforderung lautet: ich brauche für einen Prozessschritt Informationen und liefere während meiner Arbeit neue dazu. Welche Datenbank, welche Anwendung diese aufnimmt und verarbeitet ist Sache der IT, die über Konnektoren die intelligente Verknüpfung garantiert.

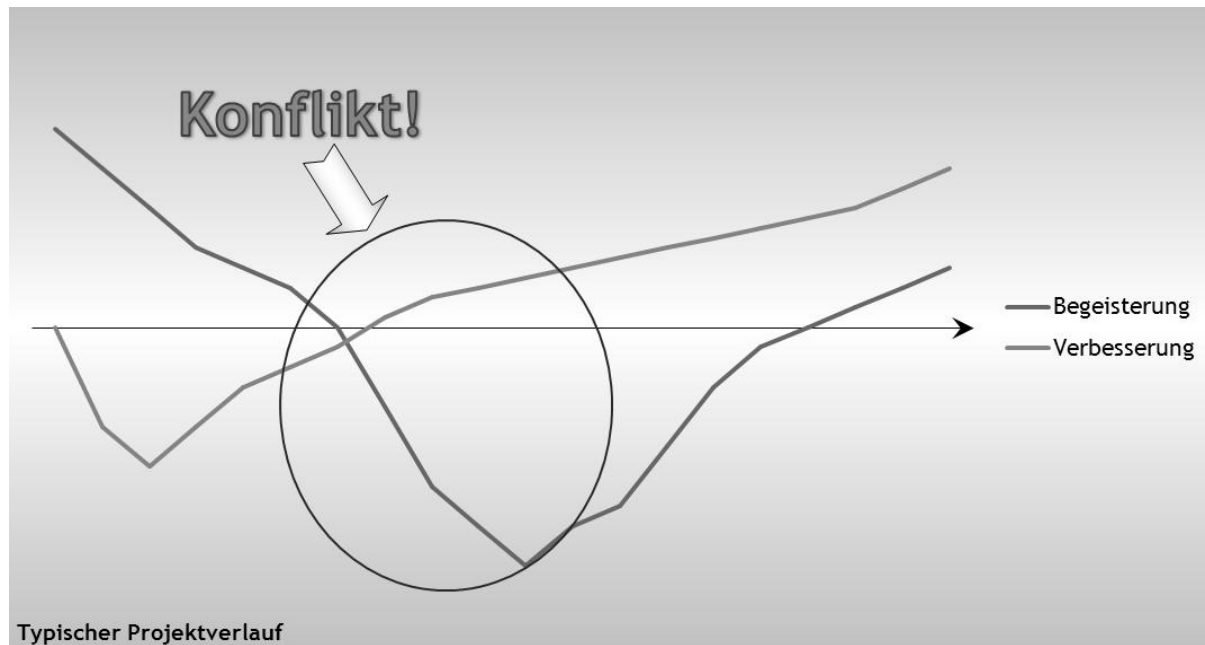
Oder Themen wie Identity- und Access Management? Oder gar Service-Automatisation? Das sind alles Querschnittsthemen, die Rollen benötigen, deren Kompetenz weitreichend gestaltet werden muss. Nochmals unsere Feststellung: es liegt nicht an den Technologien - die sind vorhanden. Es liegt an organisatorischen und prozessualen Defiziten. Ausgehend von der Gestaltung der Supportprozesse leiten wir die Feststellung ab, eine IT ohne gute Matrixstrukturen heute und künftig nicht mehr wirtschaftlich existieren kann.

Matrix- und ähnliche Strukturen sind der Königsweg der Veränderungen. Auch und vor allem in ITIL-orientierten Projekten.

### **Endlosprojekte und Dauerbaustellen**

Ein sehr weit verbreitetes Ärgernis ist das Betreiben von Dauerbaustellen. Aus Zeitmangel, vielleicht aus Mangel an Know-how oder schlicht wegen fehlendem Budget werden Probleme „gekittet“ und einfach weiter betrieben. Spätestens beim nächsten Release-Wechsel fällt der „Workaround“ unangenehm auf und treibt den Aufwand in die Höhe. Abgesehen von der Tatsache, dass die eigentliche Ursache des Problems nie wirklich gesucht und gefunden wurde, sind die betroffenen Services fehleranfällig und treiben die Zahl der Störungsmeldungen und damit die Kosten in die Höhe.

Noch problematischer sind Projekte, die nie ein Ende finden. Um es konkret zu formulieren: Die Projektarbeit wird in aller Regel intensiv und mit großem Einsatz geführt, die Bedingungen für die Zeit nach dem Übergang in die Produktion, in den Tagesbetrieb werden selten betrachtet. Es fehlen Betriebskonzepte, Dokumentationen und Informationen. Denkbar ungünstige Voraussetzungen für einen fehlerfreien Betrieb. Ausbaden müssen es dann die Mitarbeiter des Service Desk.



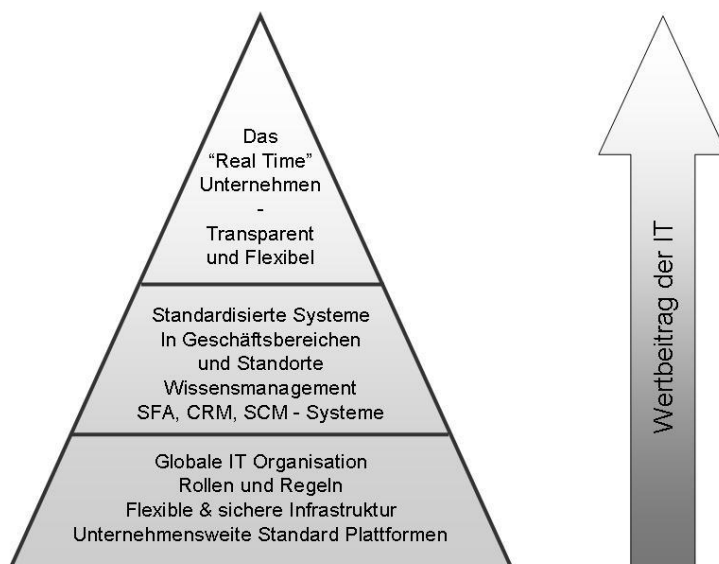
### IT Governance

Eine schwierige Ausgangssituation - ohne Zweifel! Andere Serviceorganisationen wie der Einkauf oder Buchhaltung und Controlling stehen oftmals nicht im selben Maße in der Aufmerksamkeit. Die Gründe für diese unterschiedliche Wahrnehmung sind vielschichtig: Einerseits ist die „Sparte IT“ relativ neu und die meisten anderen Querschnittsfunktionen verfügen über deutlich längere Erfahrungen. Andererseits hat die IT selbst viele Versprechungen nicht eingehalten und Vertrauensvorschuss verspielt. Aber zeigt die IT nicht auf fast jedem Schreibtisch Präsenz? Ist sie nicht mit ihren vielen Services zum Arbeitsmittel Nummer eins für viele Mitarbeiter geworden?

Leider resultiert die Stellung der IT-Organisation in den meisten Unternehmen aus oben genannten Umständen. Der CIO ist selten auf Vorstandsebene zu finden, auch wenn der Titel dieses suggeriert und wird häufig als CSO (Chief System Officer) wahrgenommen. Die Pfründe/Verantwortungsbereiche sind innerhalb der Geschäftsbereiche/-felder verteilt. Hinzu kommen Platzhirsche und Fürsten, die alles tun, um den Neulingen aus der IT den (gleich-)berechtigten Platz am Entscheidungstisch vorzuenthalten. Das trifft auch auf Unternehmen zu, die eine sehr große Abhängigkeit von der IT haben.

Somit steht der CIO vor vielen, in der Gesamtheit fast unlösbaren, Aufgaben (Auswahl):

- **Halbwertszeit:** Beherrschen des immer kürzer werdenden Produktionszyklus in der IT selbst;
- **Rahmenwerk:** kontinuierliches Anpassen der IT-Strategie an Anforderungen und Technologien;
- **Motivation:** engagiertes Arbeiten mit den eigenen Mitarbeitern;
- **Flexibilität:** Reagieren auf sich ständig und schnell ändernde Anforderungen aus dem Business;
- **Kosten:** Rechtfertigen des IT-Budgets;
- **Sourcing:** Auseinandersetzen mit externen Anbietern;
- **Marketing:** Werben für Akzeptanz und Verständnis der IT;
- **Gleichwertigkeit:** Erarbeiten eines gleichberechtigten Platzes im Entscheidungsgremium.



Gemeinsamen Vision : Wertbeitrag der IT

Mit der Definition der IT Governance wird die Position der IT gefestigt. Endlich treten Befindlichkeiten in den Hintergrund, da das Management im Unternehmen und der CIO sehr genau den Auftrag der IT geregelt haben. Die zentrale Frage ist die Definition der Kernkompetenzen und zentralen Aufgaben der IT. Übrigens: Nichts wird emotionaler diskutiert

als das Thema: Brauchen wir die IT als Funktionseinheit oder ist sie Teil unserer Geschäftsfelder? Oder andersherum: Nutzen wir nur die Segnungen der IT oder ist sie Teil unseres Business?



IT Governance regelt die Position der IT innerhalb des Unternehmens. Die Kernkompetenzen und zentralen Aufgaben der IT werden definiert. Jedoch Obacht: allzu häufig wird die IT Governance als Spielwiese von IT-Verantwortlichen genutzt, deren Professionalität für den Job eingeschränkt vorhanden ist.

An den Antworten kann man ablesen, ob ein Unternehmen für transparente und strukturierte IT Services reif ist, diese überhaupt annehmen will. Als ITIL-Verfechter sollte man sich sehr zeitig hierüber Klarheit verschaffen, ansonsten dreht man sich als Projektleiter in einer schwierigen Phase um, schaut nach hinten und alle Unterstützer sind von Bord gegangen.



IT Governance regelt die Position der IT innerhalb des Unternehmens: Die Kernkompetenzen und zentralen Aufgaben der IT werden definiert. Jeder Auftrag an die IT ist eine Governance. So kann unter anderem der Service Desk seinen aktiven Wertbeitrag als Serviceeinheit durch die Reduktion von Ausfallzeiten einbringen.

Jeder weitergehende Interpretation schadet der IT. Ob die neue ISO 38500 tatsächlich benötigt wird, mag jeder für sich selbst bewerten. Aus unserer Sicht werden mit ihr keine Probleme gelöst, im Gegenteil - eine zu starke Konzentration darauf verhindert die notwendige planmäßige Weiterentwicklung der IT in Kultur und Professionalität.

### **Portfolio-Management**

Fragt man heute IT-Verantwortliche, was sie denn in ihrem Verantwortungsbereich machen, verlieren sich die Antworten häufig in Detailbeschreibungen des Tagesgeschäfts. Stellt man jedoch Fragen nach dem Auftrag, nach der Erwartungshaltung an die IT, dann beginnen die Interpretationen. Noch schwieriger wird es, wenn versucht wird, das Leistungsportfolio aus der Sicht des Auftraggebers und des Endkunden zu beschreiben.

Damit kristallisiert sich eine enorm wichtige Aufgabenstellung heraus: Das IT Management muss sich mit der Definition eines IT-Portfolios beschäftigen und für den Auftraggeber sowie als Basis für das spätere Service Level Management klar und deutlich die Palette der IT-Leistungen beschreiben.



Die Leistungspalette gibt Auskunft darüber, welche Zuständigkeit die IT im Unternehmen hat, welche Verantwortlichkeiten sie zu tragen hat und wo die Grenzen sind. Ein fehlendes Portfolio-Management nährt die immer wiederkehrenden Kritiken. Wenn Sie definieren wollen, wie Sie Support erbringen, müssen Sie zunächst die Frage beantworten, was Sie unterstützen. Unterschätzen Sie diese Aufgabe bitte nicht.

### Service Level Agreements

Mit den in den Servicevereinbarungen dokumentierten Kennzahlen geht die IT-Abteilung in die Offensive, stellt sich den Diskussionen um Kosten und Outsourcing. Sie lässt sich vergleichen und extern bewerten. Jede Form von Transparenz und Offenheit ist gerade recht, um Kritiker vom Wert der eigenen Arbeit zu überzeugen. Der gläserne Service wird zunächst belächelt, dann akzeptiert und nach einer Weile - sollte er tatsächlich mal ausfallen - vermisst.

Aber so sehr wir die Rolle des Dienstleisters propagieren, eine IT-Organisation muss mit einem klaren Mandat ausgestattet sein, die IT-Infrastruktur festzulegen, Standards zu setzen und strategische Plattformen zu definieren. IT ist in wesentlichen Teilen längst zu einem „Betriebsmittel“ geworden und kein Wunschkonzert der Fachbereiche mehr. Unterstützung und Ermöglichung der Geschäftsprozesse auf der einen, konsequentes und faires Hinterfragen von geschäftlichen Anforderungen auf der anderen Seite müssen zu Aufgaben und Rechten einer IT-Organisation gehören.

Fehlen elementare Grundlagen wie definierte Services, angemessene Leistungsverrechnungsmöglichkeiten, die absolute Hoheit über die IT-Ressourcen oder eine transparente Kostenaufschlüsselung, dann ist jedes unterschriebene Agreement reif für die Ablage. Erst wenn der IT diese Freiheiten zur Leistungserbringung eingeräumt werden, besteht eine reelle Chance zur fairen Bewertung der Informationstechnologie im Unternehmen.



Dedizierte Definitionen und Vereinbarungen zu Leistungen schaffen Transparenz und erhöhen die Betriebssicherheit. Sie funktionieren aber nur, wenn es im Business Ansprechpartner gibt, die sich für die Kennzahlen, deren Vereinbarungen und den gemeldeten Qualitätsreports interessieren. Ansonsten mutiert das Service Level Management zur bekannten Disziplin des Luftgitarrenspiels.

Übliche Triebfeder der Kritik gegenüber der IT sind und bleiben die Kosten. Allgemeinplätze wie „zu teuer“, „zu undurchsichtig“ und „zu schwerfällig“ finden sich immer wieder. Selbst wenn die IT-Verantwortlichen ihre Hausaufgaben gemacht haben, kommen sie aus dem Kreisel von - teils unsachlichen - Diskussionen nicht heraus. Analysten

haben sogar ausgemacht, dass zur Aufrechterhaltung der Machtkämpfe fehlende Transparenz und pauschale Verrechnungsmodalitäten vorteilhaft sind. Wem diese letztendlich nützen sollen, lassen wir an dieser Stelle vorerst offen.

Jede Form von ITIL-orientierten Veränderungen wird nicht greifen, wenn diese vom Auftraggeber nicht gewollt und vielleicht sogar torpediert wird. Möglich wäre eine Verweigerung der geforderten wesentlichen Rahmenbedingungen. Damit wird deutlich: Artikulieren Sie jede notwendige Änderung, die über den IT-Bereich hinausführt, klar und eindeutig. Ansonsten schöpfen Sie das zweifellos vorhandene Optimierungspotenzial von ITIL „Best Practices“ nur halbherzig aus.

Die IT braucht ein Arbeitsumfeld, das sich mit den veränderten Bedingungen in der IT ändert. Es ist eine unrealistische Annahme, dass ein Bereich für sich alleine sein Geschäftsverständnis neu ausrichten kann, ohne Auswirkungen auf angrenzende Funktionseinheiten auszuüben.

### **Wie können Sie Ihr ITIL-Vorhaben optimal vorbereiten?**

Wir fassen zusammen: Ohne Unterstützung, besser noch Sponsoring, des Managements wird kein IT-Projekt positive Ausstrahlung erhalten. Im Gegenteil, eher werden Sinn und Kosten des Projektes infrage gestellt: „Mit eurem ITIL verkaufen wir kein einziges Produkt zusätzlich!“ Fast schon eine klassische und immer wiederkehrende Aussage.

Mit frühzeitigem Werben für strukturiertes Arbeiten verhindern Sie den Vorwurf des Formalismus. Da bekanntlich Unternehmen nicht demokratisch, sondern hierarchisch aufgestellt sind, beinhaltet die Akzeptanz der IT-Service-Management-Prozesse in der höchsten Führungsriege einen Multiplikationsfaktor auf die Mitarbeiter. Gegen die Geschäftsführung kann man schwerlich neue Abläufe im Haus etablieren.

### **Das Management gewinnen**

Als nächstes sollte sich die IT der so genannten Lehmschicht versichern - Mitglieder aus dem mittleren Management. Vertreter dieser Ebene sehen jeder Veränderung zunächst skeptisch entgegen. Mit Lamentieren verunsichern sie die Führungsriege und beeinflussen die Mitarbeiter. „Formalismus bis Bürokratismus!“ „Wir sind nicht mehr arbeitsfähig!“ Mit derartigen nicht belastbaren Aussagen wird Kritik geübt. Falsch verstandene Flexibilität wird falsch interpretiert und häufig herangezogen, um das ITIL-Projekt zu verzögern.

In der Regel sollten Manager sich über den Wertbeitrag von Querschnittsfunktionen und Prozessen im Klaren sein. Setzen Sie Ihre Argumentationen dort an und zeigen Sie den Zweiflern den Mehrwert auf, den ITIL-orientierte Abläufe für das Unternehmen leisten können. Binden Sie Manager von technisch versierten Einheiten in die Prozessdefinitionen mit ein, spielen Sie mit Vertretern dieser Abteilungen die Abläufe durch. Gemeinsame Arbeitsergebnisse infrage zu stellen trauen sich wenige.

### Die betroffenen Funktionseinheiten einbeziehen

Häufig „betroffen“ von neu eingeführten ITSM-Prozessen sind angrenzende Funktionseinheiten, ohne die die IT selbst nicht existieren kann. In diesen Bereichen sind besonders frühzeitig und äußerst intensive Aufklärungsarbeiten zu starten. Die IT ist nicht der einzige Dienstleister, auch andere Querschnittsfunktionen stehen immer wieder vor der Herausforderung, effizienter zu arbeiten. Binden Sie echte Stakeholder ein, grenzen Sie sich aber gegen die „Pseudobetroffenen“ ab, die ihre Aufgabe gerne im Tragen von Bedenken sehen.

Echte „Betroffene“ sind unter anderem IT-Einkauf, zuständige Controlling- und Buchhaltungsabteilungen und logistische Linien wie Wareneingang und innerbetrieblicher Transport. Oft gehört - trotzdem nicht stimmig - sind Aussagen wie diese: „Wenn ihr euch verändern wollt, warum müssen wir denn was tun?“ Dahinter steckt eine klare Abgrenzungspolitik, die für durchgängige Serviceabläufe hinderlich ist. Nicht alles kann die IT selbst machen - sie braucht Unterstützung!

### Die Mitarbeiter informieren und integrieren

Unter dem Oberbegriff Marketing wird ja viel verstanden. Bezogen auf das IT-Geschäft im Allgemeinen und IT Service im Besonderen ist konkret die Information gemeint. Mit der Einführung von ITSM-Prozessen verändern sich die Regeln. Gewachsene Verbindungen werden geopfert, um strukturierte Leistungen anzubieten. Der Mitarbeiter aus dem Fachbereich mutiert zum Kunden, muss lernen, nicht mehr direkt mit dem Administrator sprechen zu dürfen (der aus Kapitel 2 ist gerade mal wieder im Urlaub).

Häufig widersprechen sich Anspruch und Realität: Jeder Mitarbeiter im Fachbereich lernt sehr schnell, die IT als Dienstleister zu sehen, Services einzufordern und lieber einmal öfter kräftig zu schimpfen. So weit der Anspruch. In der Wirklichkeit muss sich der Endanwender in der neu entstehenden Kunden-Lieferanten-Beziehung Spielregeln unterordnen, die vielleicht im ersten Schritt für ihn nicht ganz einsichtig sind.

#### Beispiel



Auf den heimischen Rechnern haben sich die Anwender administrative Rechte selbst eingerichtet. Es bereitet keinerlei Probleme, schnell mal die neueste Shareware von der Computer-Magazin-CD zu laden, eine Raubkopie des Lieblingsprogramms zu installieren oder sich ein nettes Programm aus dem Internet zu holen. Herrschen im Firmenumfeld ähnliche Verhältnisse, wird nicht in jedem Fall die Einsicht vorhanden sein, dass Einschränkungen und Standardisierungen notwendig sind. Manch ein Anwender wird sich schwer beleidigt fühlen.

Es wird schwierig, emotionale Ausbrüche von berechtigter Kritik und subjektive Empfindungen von berechtigten Einwänden zu unterscheiden. Daher müssen beide

„Parteien“ lernen, mit Problemen offen und konstruktiv umzugehen. Reklamationen sollten kanalisiert und gezielt bearbeitet werden. Helfen wird Ihnen das Eskalationsmanagement. Als Ventilfunktion der IT aufgesetzt, werden über diesen Prozess die Ursachen gemeldeter Störungen wertfrei analysiert. Der verantwortliche Manager für Eskalationen reagiert nüchtern und ohne Vorbehalte, sorgt für angemessene Reaktionen und klärt mit den Betroffenen gemeldete Reklamationen.

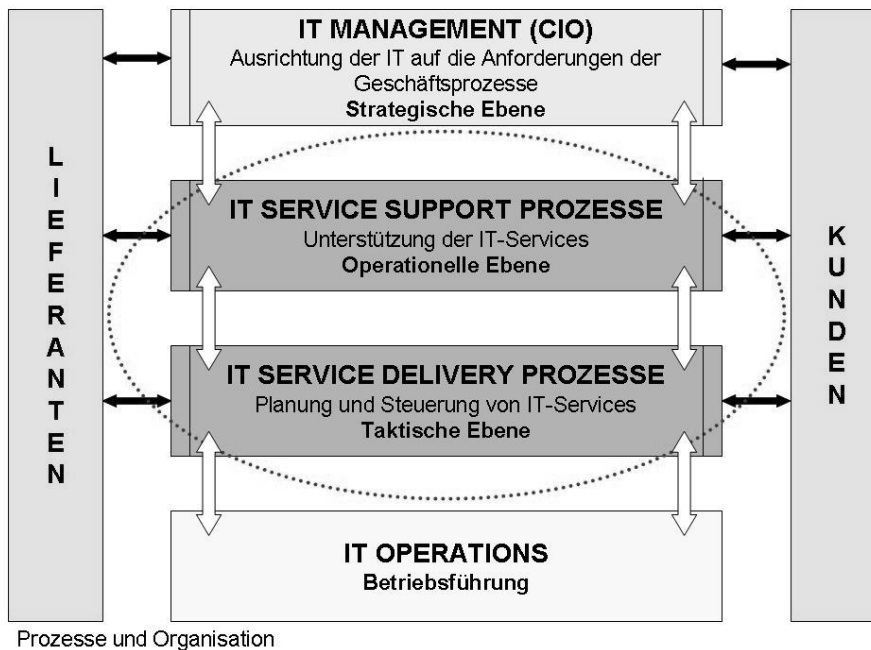
**Auf der Suche nach Auswegen - Zusammenfassung**

Worin liegen nun die Perspektiven und Lösungsansätze für Ihre neuen Supportstrukturen? Und wo die Problemstellungen?

Als De-facto-Standard liefert Ihnen ITIL „Best Practices“ zunächst ein Rahmenwerk, das Ihnen den Erfolg auf Ihrem Weg ermöglicht.

Kulturwandel und Veränderung beschränken sich keinesfalls auf den Service Desk. Service Management wird zur Querschnittsfunktion in der IT. Nehmen Sie die Mitarbeiter mit auf den Weg in diese neue Kultur, in der Inseldenzen, Fingerpointing und Kompetenzgerangel keinen Platz mehr haben.

Es ist nicht die Aufgabe des Service Desk, offen gelassene Baustellen zu betreuen. Fordern Sie Betriebskonzepte ein und stellen Sie sicher, dass deren Erstellung zwingender Bestandteil laufender und künftiger Projekte wird.



Suchen Sie Auftraggeber und Projektspensoren im obersten Management. Mit einer an die Business-Strategie des Unternehmens angelehnten IT Governance werden Sie den

notwendigen Rückhalt finden. Bedenken Sie: Die oft kritisierte Rolle der IT im Unternehmen ist in der Regel hausgemacht.

Fordern Sie von den Mitarbeitern Prozessverständnis und forcieren Sie die Integration der IT in Geschäft und Wertschöpfungskette. Die Standardisierung der Technologien hilft Ihnen hierbei.

Sortieren Sie Ihr Portfolio, hinterfragen Sie die Erwartungshaltung an die IT. Definierte Services statt Gemischtwarenladen. Beantworten Sie die Frage nach den Kosten mit einer präzisen Darstellung Ihrer Leistungen. Umgekehrt kann niemand Leistungen abverlangen, die keinen nachhaltigen Mehrwert im Unternehmen liefern.

Suchen Sie die Einbindung der IT in die Entscheidungsgremien. Bereiten Sie sich dabei auf Fragen nach dem Wertbeitrag von ITIL „Best Practices“ vor. Führen Sie Ihre Argumentation über andere etablierte Dienstleister im Hause, deren Prozesse seit Langem anerkannt sind und eigentlich nichts anderes machen. Servicegeschäft ist adaptierbar!

Identifizieren Sie alle Betroffenen, auch außerhalb Ihrer Organisation, und binden Sie sie ein. Lassen Sie sich nicht von Pseudobetroffenen bremsen. Kanalisieren Sie Kritik. Gehen Sie mit Reklamationen selbstbewusst um. Erstellen Sie die Spielregeln und setzen Sie diese durch!



ITIL „Best Practices“ stellen Ihnen einen umfassenden Ansatz für die Umsetzung zur Verfügung. Die realistische Analyse der Vorbedingungen liefert den Grundstock für eine fundierte Vorbereitung. Dies entscheidet nicht zuletzt über Erfolg und Misserfolg Ihres Vorhabens.

Welche konkreten Anforderungen stellen sich nun den Service Desk-Organisationen?

1. Hinterfragen Sie die Erwartungshaltung an die IT!
2. Suchen Sie Auftraggeber und Projektsponsor im obersten Management!
3. Suchen Sie die Einbindung der IT in die Entscheidungsgremien!
4. Sortieren Sie Ihr Portfolio!
5. Fordern Sie Betriebskonzepte ein!
6. Bereinigen Sie alle offen gelassenen Baustellen!
7. Identifizieren Sie alle Betroffenen!
8. Erstellen Sie die Spielregeln und setzen Sie diese durch!
9. Nehmen Sie die Mitarbeiter mit auf den Weg in diese neue Kultur!
10. Tun Sie Gutes und reden Sie darüber!

(... wird fortgesetzt)