

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 hat gewirkt! Die Reaktionen auf unsere Thesen zeigen in vielen IT-Umgebungen und Projekten ähnliche Erfahrungen und Symptome. Vom Anspruch, eine gute und allseits akzeptierte IT im Unternehmen zu sein, sind viele Organisationen noch weit entfernt. Zwischen dem Wollen und dem Können liegen Dimensionen von irreparabilem Dissens.

Unsere virtuelle IT hat in den ersten Teilen einsehen müssen, dass es so wie bisher nicht mehr weitergeht. Das Separieren zwischen Freund und Feind ist in der frühen Phase der Veränderung wichtiger, als die Frage, beschäftigen wir uns mit ITIL v2 oder schon v3. Damit setzen sich die Berater auseinander und füllen unendlich viele Folien damit.

Die interne IT steht vor anderen Herausforderungen. Mit gesteigerten Anforderungen, die sich vor allem in Ad-hoc Bedürfnissen und unbestimmbaren Mengenforderungen sowie kurzfristig festgesetzten Terminen zeigen, muss die heute IT klar kommen.

Wir haben vor allem im dritten Teil des Buches deutlich gemacht, dass das ITIL Framework alleine nicht die Lösung ist. Neben dem rein fachlich getriebenen Ansatz zur Verbesserung muss vor allem eine nachhaltige und nicht mehr rückfällige Veränderung in der Organisationsform bis hin zur Überarbeitung von Betreiber- und Betriebsmodellen greifen.

Im vorliegenden vierten Teil „Lösungen“ beschäftigt sich das Autorenteam mit den berüchtigten „Drei P - Personen (People), Prozesse (Workflows), Produkte (Tools)“ und stellt Überlegungen an, mit welchen Ideen sowie mehr oder weniger brauchbaren Dingen, neben dem Schielen auf den Werkzeugkasten, die geforderte Veränderung gestützt werden kann.

Nach unserer Erfahrung hilft nur ein komplett systematisch durchdachter Ansatz, statt sich mit dem Kauf eines neuen Werkzeugs auf die berühmte „Tool-Diskussion“ einzulassen und die beiden anderen Flanken zu ignorieren.

Freikaufen wie im Wurstladen ist nicht: „Ich hätte gerne 150 gr. ITIL! Dürfen's auch 12 gr. mehr sein? Ja, lassen's halt drauf.“

Hier lesen Sie, dass ITIL-basierte Projekte massive Veränderungen bedingen, die konsequent und bis zum (bitteren?) Ende durchgehalten werden müssen.

Auch im vierten Teil weisen wir gerne darauf hin, dass auf den folgenden Seiten eigene Erfahrungen und Lösungen nicht die „Ultima ratio“, die allumfassende und alleinige Weisheit beanspruchen, sondern Ihnen lediglich Hinweise zum „besser“ oder „anders“ machen geben sollen - viel Spaß beim Lesen.

Teil 4 Lösungen:

Prozesse & Organisation, Personen, Werkzeuge

So könnte wird es klappen!

In den nach ITIL neu aufgebauten Strukturen, wird der Tagesbetrieb von den IT Service Support Prozessen bestimmt. Einzelaktivitäten werden zu IT Services mit klar geregelten Übergabepunkten zusammengefasst. Diese unterliegen einem Lebenszyklus. Ja klar, nicht alles unterliegt in der IT den Grundsätzen des Best Practice Frameworks. Aber machen wir uns nichts vor: konsequent zu Ende gedacht und umgesetzt macht ITIL - trotz aller Hype-Antipathien - richtig Sinn.

Jedoch und vor allem, die neue Welt bringt viele schöne Vorteile mit. Schön für den IT Mitarbeiter, denn mit der Definition der Leistungspyramide und der Kette der Einzelleistungserbringer werden Unklarheiten aus dem Wege geräumt und verschwommene Grenzen deutlicher gezogen. Gut für den Kunden, denn er profitiert von einer stabileren und brauchbareren IT Versorgung und leidet nicht mehr unter der Unorganisiertheit des IT Bereichs.

Außerdem kommen auf den gut bezahlten und wertvollen Administrator ganz ungeahnte Freiheiten zu. Zugegeben, einige Voraussetzungen müssen erfüllt, die Veränderungen auch gelebt werden. Je mehr die Anwender draußen dem ITIL Ansatz vertrauen, desto häufiger werden sie sich nicht mehr direkt an den Spezialisten im Hintergrund wenden. Die Kollegen im Service Desk fischen geradezu die Anrufe weg und beantworten die Anfragen schon im ersten Telefonat. Nur eine geringere Anzahl von nicht sofort zu lösenden Anfragen oder gemeldeten Störungen wird qualifiziert aufgenommen, dokumentiert und erreicht unseren Administrator. Der hat sich übrigens inzwischen mit der reichlich vorhandenen Zeit angefreundet und kommt seinen eigentlichen Aufgaben effizienter nach. erinnert er sich noch an den stressigen Urlaub, so wie im ersten Teil beschrieben?

Das Wechselspiel der Zuständigkeiten funktioniert jedoch nur dann, wenn die IT Organisation sich selbst als Serviceabteilung und Dienstleister begreift. Und so handelt! Das ist nicht immer ganz einfach, denn wenn der Probetrieb endlich anläuft kollidieren die Interessen. Wer will sich schon zum transparenten Zulieferer „degradieren“ lassen?

Was tun gegen Eitelkeiten, Individualisierung und Abgrenzung?

Beginnt man mit der Umsetzung des ITIL-Vorhabens, stößt man in den eigenen Reihen nicht immer gleich auf Sympathie. Empfindungen ob des Ungewissen reifen, Unbehagen bei Einzelnen macht sich breit. Keiner kann in dieser Phase abschätzen, welche Auswirkungen ITIL-orientierte Servicestrukturen auf jeden Einzelnen haben. Abschottung ist häufig eine der ersten Reaktionen. Als Projektleiter eines IT-Serviceprojektes müssen Sie sich unter Umständen auf Scheinargumentationen und reihenweise Nebelkerzen einstellen. Eine schwierige und nicht ganz unkritische Projektphase - gleich zu Beginn.

Helfen können nur viele Gespräche und eine strukturierte Vorgehensweise. Eine gewisse Form von Sturheit, gepaart mit einer hohen Frustrationstoleranz brauchen Sie, um an den vielen Fronten zu kämpfen.

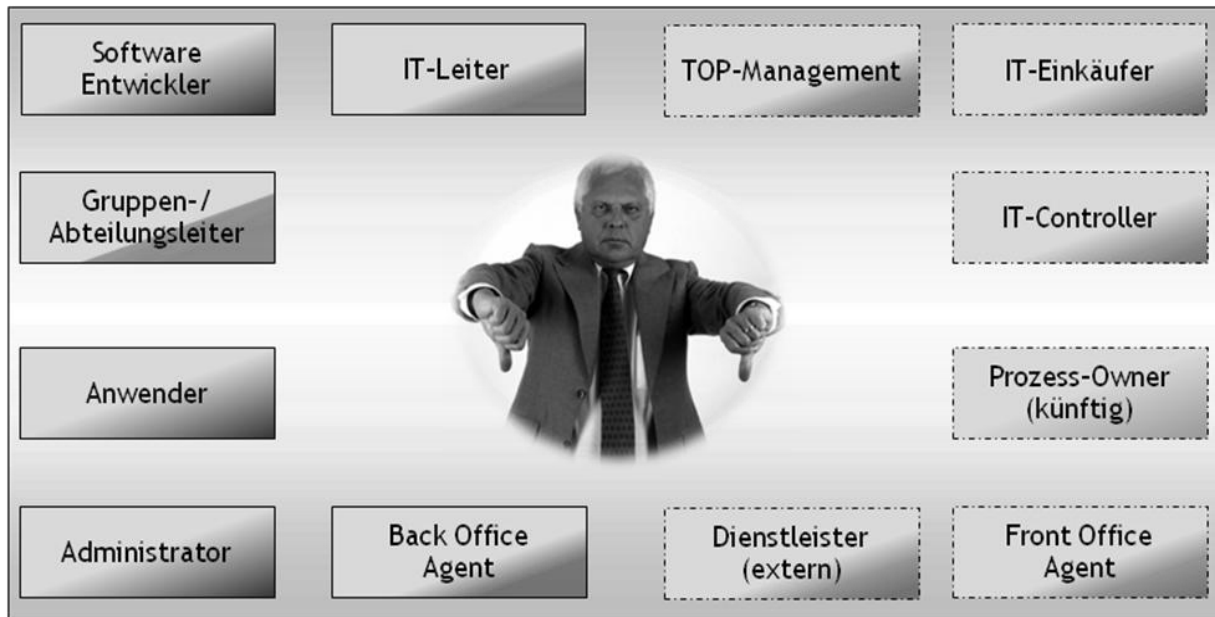


Foto in der Bildmitte: Quelle Internet

Die Kästchen mit gestrichelter Umrandung (linke Bildhälfte) sind eher Unterstützer.

Eines wird immer klarer: Im Laufe eines ITIL-Projektes schaffen Sie viel Transparenz. Sie öffnen zwangsläufig auch den Blick auf unprofessionelle Arbeitsweisen, Inkompetenzen und glatte Fehlbesetzungen. Damit macht man sich nicht nur Freunde! Nicht jeder Mitarbeiter in der IT wird mit Ihrem Tempo Schritt halten. Viele verstehen zunächst die Anforderungen nicht, die nun an sie gestellt werden. Ihr Vorhaben stellt letztendlich für einige Mitarbeiter in der Organisation existenzielle Fragen in den Raum.

Damit das grundlegende Verständnis von ITIL „Best Practices“ in Ihrer zukünftigen Serviceorganisation verstanden und gelebt wird, gehen wir auf den nächsten Seiten auf einige Aspekte der IT-internen Vorbereitungen ein.

Abbau von Kopfwissen

Das gemeinhin als Monopol bezeichnete Wissen von einigen Wenigen gehört dokumentiert. Je detaillierter und aktueller die betriebenen Systeme beschrieben werden, umso leichter fällt es den Vertretern, die Abwesenheit der Monopolisten zu überbrücken. Das gilt für das Übergeben der Aufgaben untereinander genauso wie für das Transportieren des Wissens in den neu aufzubauenden Service Desk.

Es ist vielfältig bewiesen, dass mit der Qualifizierung der Service Desk-Mitarbeiter zum Betreuen von Anwendungen und Systemen die Lieferqualität der IT Services deutlich erhöht wird. Der Kunde erhält einen unmittelbaren Support und der Administrator wird nicht mit Trivialitäten belästigt. Ein weiterer Aspekt: Mit dem Abbau des Kopfmonopols wird die Abhängigkeit von Anwesenden verringert.

Unmissverständlich muss den Helden an den Systemen klar gemacht werden, dass ihr Handeln mit den künftigen Qualitätsansprüchen nicht mehr vereinbar ist. Sie haben sich allseits anerkannten Prinzipien der Transparenz (Stichwort: Dokumentation) und der Regelmäßigkeit (Stichwort: Prozesse und Abläufe) unterzuordnen.

Eine Herkules-Aufgabe für jeden Projektverantwortlichen.

Und bitte: erwarten sich nicht immer Unterstützung der Vorgesetzten dieser Kameraden. Die Gruppen- oder Abteilungsleiter werden Ihnen den Job des „Schiefereinziehens“ gerne überlassen, ihn vielleicht sogar hintertreiben. Hier lauert unter Umständen eine unheilige Interessensallianz.

Wechselspiel von Rollen und Verantwortlichkeiten

Das erfolgsorientierte IT Service Management lebt davon, dass Einzelleistungen zu einem durchgängigem IT Service werden. Die Konsequenz daraus ist, dass es eine Instanz geben muss, die für den Service in der Gesamtheit zuständig ist. Richtig, während die Verantwortung für die Erbringung der Einzelleistungen bei den Abteilungen und Teams verbleibt, wandert die Gesamtverantwortung in eine Rolle mit Querschnitts-Verantwortung: den Service Level Manager.

Nicht nur für Service Delivery - diese Disziplin wird später betrachtet - teilen sich die Verantwortlichkeiten auf. Auch im Service Support, dem eigentlichen Tagesgeschäft, greifen Querschnitts-Zuständigkeiten in den bisherigen Ablauf ein. Gemeint sind die Manager mit Fachverantwortung und die Verantwortlichen, die die ITSM-Prozesse Incident (Störungsbearbeitung), Change (Überwachung der Veränderungen) und Problem (nachhaltige Ursachenfindung und Lösungssuche) steuern. Es muss von den IT Managern (mittleres Management) und den Mitarbeitern akzeptiert und getragen werden, dass künftig Incidents, Change- und Service Requests zusammen mit den administrativen Aufgaben im Tagesbetrieb eine friedliche Koexistenz bilden und gleichermaßen behandelt werden.

Wer also nicht akzeptiert, dass Aufgaben aus beiden Bereichen des IT-Geschäfts gemäß ihrer Auswirkung auf das Business priorisiert werden und nur auf „seinen Teller schaut“, hat in der IT-Organisation nichts mehr zu suchen. Die Aussage gilt für die Manager wie für die Mitarbeiter in vergleichbarer Deutlichkeit.

Transparenz untereinander

ITIL „Best Practices“ kennen hier das Konfigurationsmanagement. Getreu dem Merksatz „Was du nicht kennst, kannst du nicht managen!“ müssen alle Zulieferer ihre betriebenen Systeme, Plattformen oder Einzelgeräte in das (Daten)-Modell einbringen und über das Change Management aktuell halten. Diese neue und dringend notwendige Offenheit muss zunächst von allen Beteiligten akzeptiert werden. Das stellt in den Projekten eine Hürde dar, die überwunden werden muss. Bitte nicht unterschätzen!

In einer Art Metadatenbank werden alle Hardware- und Softwareinformationen konsolidiert, die Anteil an den zu leistenden IT Services haben. Befassen Sie sich intensiv mit der Definition des „Configuration Item“. Von der Granulierungstiefe hängt es letztlich ab, wie viel Einzelinformationen Sie bei jedem Change ändern müssen. Erfassen Sie nicht nur die einzelnen Server, sondern auch komplette Funktionseinheiten samt Abhängigkeiten und Beziehungen mit den entsprechend relevanten Eigenschaften. Warum?

Der Hintergrund ist recht einfach erklärt: Wird beispielsweise ein umfassender Release-Wechsel geplant, können in der Analyse der Datenbankinhalte schnell Auswirkungen, Umfang und Abhängigkeiten erkannt und in den Change-Prozess einbezogen werden.

Abstrakter wird es, wenn der Service selbst als Objekt verstanden und in die Datenbank aufgenommen werden soll. Denn: Im Sinne von ITIL „Best Practices“ ist der IT Service die Leistung, die die IT anbietet. Unabhängig davon, wie viele und welche Komponenten für die Erbringung des Service benötigt werden: Es geht um den Service, seine Eigenschaften, möglichen Veränderungen und eventuellen Störungen. Es kommt auf eine in Ihrem Umfeld sinnvolle Trennung und Detaillierung der Servicewelt (Stichwort: virtuell Item) und („das Stück Blech“) der Produktwelt (Stichwort: real Item) an. Die Erfahrungen bestätigen: es gibt keine allgemeingültige Formel; lediglich Parameter und Empfehlungen, die letztlich zur Lösungsfindung beitragen.

Für den Kunden der IT steht nur der Service als Gesamtdienstleistung im Fokus seines Interesses - die dazu benötigten Teilkomponenten wie Server, Netzwerk und Firewall interessieren ihn in der Regel nicht. Gibt es keinen Abnehmer für derartige Detailinformationen, dann pflegen Sie diese nicht.



Ein nicht unwichtiger Hinweis, auch als Maxime und Leitfaden gedacht die angestrebte „Ent-Individualisierung“ bezieht sich auf das funktional Monopolwissen und Monopolverhalten Einzelner. Wir kennen unser Helden und wissen nur zu gut, dass sie - es ist ethisch nicht bedenklich austauschbar sind. Wissen und Können gehört ab sofort in den Status de Allgemeinguts und ist daher für alle Beteiligte verfügbar.

Prozesse und Virtualisierung

Der Bedeutung von Prozessen in IT-Organisationen angemessen, beschäftigt sich die einschlägige Literatur intensiv mit der Optimierung von Abläufen im Service Desk. An dieser Stelle möchten wir Ihnen zeigen, wie Prozesse, Organisationsformen und Werkzeuge grundsätzlich aufeinander abgestimmt sein müssen.

Modellieren der Prozesse und Rollen

Ein Blick in die ITIL „Best Practices“ lässt schon erahnen, dass das Entwerfen von Prozessen nicht trivial ist. Die Schwierigkeiten beginnen bereits bei ganz einfachen Dingen, wie zum Beispiel der Unterscheidung zwischen Störung (Incident) und Problem. Was ist ein Item aus der Konfigurationsdatenbank? Was sind Objekte, Kategorien und Service Departments? Warum ist ein Change kritisch? Was ist ein einfacher Change? Arbeitet der neue Service Desk ausschließlich protokollierend oder ist er auch inhaltlich?



Diese und viele weitere Fragen sind zu beantworten. Das ist harte Basisarbeit, da hier die Grundlage für ein funktionierendes Service-Geschäft gelegt wird. In dieser Projektphase sollten Detailfragen so lange diskutiert werden, bis das Gesamtverständnis bei allen Beteiligten eindeutig ausgeprägt ist. Eine Schleife mehr als geplant zu drehen, ist in diesem Fall eher hilfreich und keine verschwendete Zeit.

Neben den Begrifflichkeiten und den Prozessen sind die Instrumentarien zum Leben der Abläufe nicht zu vernachlässigen. Als Fachverantwortliche treten die Inhaber der Rollen gegenüber den Kollegen in der IT durchaus als Weisungsberechtigte auf.

Beispielsweise hat der Incident Manager die schwierige Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Bearbeitung der offenen Service Requests (hier: Incident) zügig und inhaltlich korrekt durchgeführt wird. Bei Ressourcenengpässen muss er ausgleichen und gewichten und im Konfliktfall bei den IT Managern vorstellig werden. Streng hierarchische Organisationen stoßen mit solchen Prozessabläufen schnell an ihre Grenzen; Abgrenzungen nerven nicht nur Prozessinhaber - nein, sie verhindern den Einzug einer geeigneten Servicekultur.

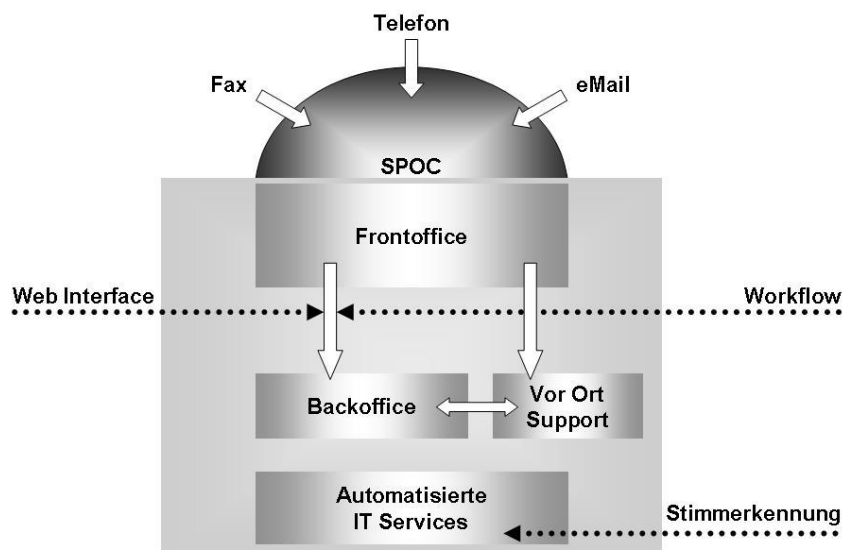
Etablierung einer virtuellen Serviceorganisation

Als Sahnehäubchen gilt allgemein, die neue Serviceorganisation virtuell als Querschicht über alle an den IT Services beteiligten Organisationseinheiten zu legen. Das schließt im Zweifelsfall auch Einheiten außerhalb der internen IT mit ein.

Wenn alle IT-Abteilungen den neuen Service Desk unterstützen, hat der Ansatz eine echte Chance: Er kann sich als Visitenkarte der IT-Organisation positionieren und den Kunden helfen. Der Kunde spürt den verbesserten Service und nutzt - zunehmend selbstverständlich - diese Einrichtung.

In der folgenden Grafik zeigen wir Ihnen ein Beispiel, wie das Zusammenspiel zwischen Front- und Back-Office, also 1. und 2. Level Support, organisiert werden kann. Neben dem klassischen SPoC (Single Point of Contact) kann der Kunde via Web Interface oder elektronischem Workflow seinen Service Request eingeben.

Treiben Sie den Automatisierungsgrad weiter in die Höhe, dann können Sie komplette Services anbieten, ohne dass ein IT-Mitarbeiter direkt tätig werden muss. Mit Hilfe von eindeutigen Authentifizierungen und Agenten-Technologien lassen sich Kennwörter zurücksetzen, Zugriffe temporär oder grundsätzlich freigeben bzw. sperren und weitere Dienstleistungen realisieren.



Struktur des IT Service Desk

Vor den Linienverantwortlichen steht jetzt die große Herausforderung, zu akzeptieren, dass ein Teil der eigenen Ressourcen dem IT Service Management abgetreten und durch den Kunden gesteuert wird. Denn nur er, der Kunde, steht im Mittelpunkt der Aufgaben, nur ihm gilt all die Aufmerksamkeit und Arbeit in der IT. Letztendlich ist er die einzige Rechtfertigung für deren Existenz in den Unternehmen.

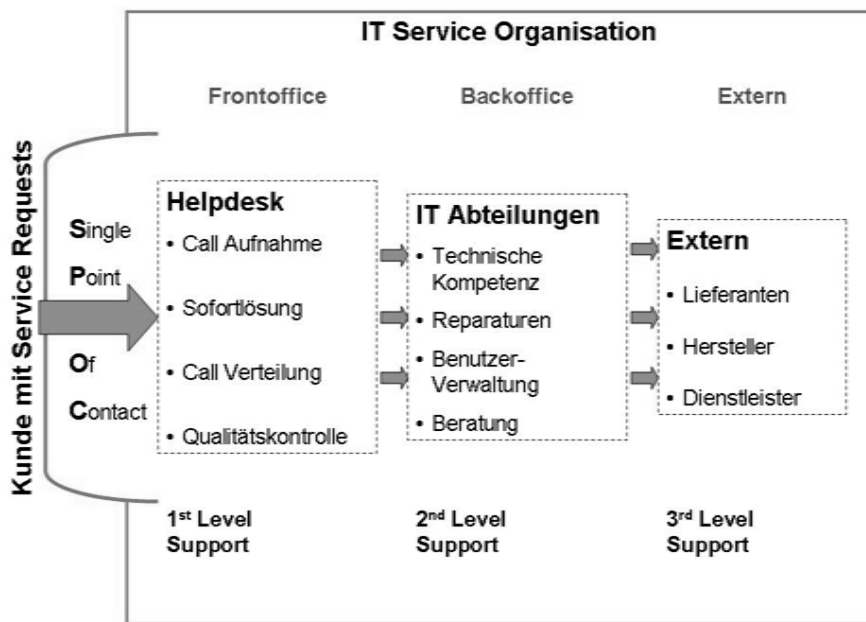
Mit dem Einsatz von Automatismen können heute viele Serviceleistungen von den Mitarbeitern abgekoppelt und vollkommen ohne deren Zutun erbracht werden: wir sind an der Schwelle des virtuellen Service Desk. Mit einem Schlag können Sie Fragestellungen nach dem „Follow the Sun-Prinzip“ oder ähnlichen Herausforderungen lösen. Teure Dienstleister oder eigene, in den großen Zeitzonen betriebene, Service Center können an die „Technik“ ausgelagert werden. Der Business Case ist innovativ und rechnet sich in weniger als 12 Monaten.

Einbindung der Lieferanten

Da die Serviceleistungen Ihrer Lieferanten Teil der Serviceinfrastruktur sind, macht es durchaus Sinn, deren beteiligte Infrastrukturen ebenfalls aufzunehmen und in der CMDB (Configuration Management Database) abzubilden. Stellen Sie sich die Frage, inwieweit externe Dienstleister mit in die Bereitstellung von IT Services eingebunden sind und sich mit ihren Leistungen daran beteiligen.

Die Leistungen sind häufig bekannt, jedoch fehlen Detailinformationen wie vertragliche Zusagen, Regelungen über Unterstützung im Fehlerfall und Detailinformationen über die beteiligten Systeme und Abläufe.

Sehr oft wird der Service Desk als ITSM-Prozess missverstanden: ITIL „Best Practices“ beschreiben jedoch hier eine Funktionseinheit mit klar formulierten Aufgaben. Das so genannte Front-Office, oft als First Level Support bezeichnet, ist die einzige und immer erreichbare Anlaufstelle für den Kunden. Es kann in Sachen Servicegeschehen keine weiteren Erstkontakte zwischen Kunden und IT-Mitarbeitern geben. Die Frage, auf welchem Weg der Anwender den Service Desk erreicht, ist sekundär.



Struktur der IT Service Organisation

Ausschließlich an dem als „Single Point of Contact“ konzipierten Anlaufpunkt werden Störungen, Anfragen an die IT usw. aufgenommen. Achten Sie als Projektleiter darauf, dass nach dem Betriebsübergang diese Vorgabe nicht aufgeweicht wird. Es hört sich etwas abstrus an, aber die Art von Beziehungen zwischen IT-Mitarbeitern und Mitarbeitern aus den Fachbereichen gehören der Vergangenheit an.



Warum ist der IT Service Desk so konsequent zu betreiben?

1. Der Service Desk ist die Visitenkarte der IT-Organisation.
2. Als sehr wichtige Qualitätskennzahl kann mit dem SPoC die Erreichbarkeit effizient und kostengünstig realisiert werden.
3. Viele Störungen können die Mitarbeiter bereits beim ersten Telefonat beseitigen.
4. Alle Störungen müssen qualifiziert aufgenommen und dokumentiert werden.
5. Die Mitarbeiter der anderen IT-Abteilungen werden durch den Service Desk entlastet.
6. Der Anwender muss sich keine Gedanken darüber machen, welcher Administrator sein Problem bearbeitet.

Auch die Technik muss vorbereitet werden

Standardisierung der Systeme

Nichts sind schädlicher als individuelle, isolierte Lösungen und nicht standardisierte Konfigurationen. Damit meinen wir den Einsatz von Insellösungen in der Technik und daraus resultierende Brüche in der Leistungserbringung. „Spezielle“ Regelungen und Absprachen in den Abläufen, die für sich betrachtet temporäre Vorteile bringen, führen auf Dauer zu einem erhöhten Aufwand.

Das allseits beliebte Scripting und die ausgeprägte „Hands-on“ Mentalität in vielen Rechenzentren (aber nicht nur dort) dürfen nur dosiert eingesetzt werden. Insbesondere für „klassische“ IT-Abläufe besteht heute kaum noch die Rechtfertigung, auf Selbstentwickeltes zurückzugreifen. Es muss und darf künftig nicht sein. Wehren Sie sich als Projektverantwortlicher dagegen, auch wenn Sie sich mit den Autoren dieser Scripts reiben müssen.

Standardisierungen benötigen Sie für die Technik und für die Prozesse. Auf Prozessebene muss sich jedoch erst entwickeln, was man ein wenig flapsig mit dem Begriff „Prozessdenke“ meint: also das Verständnis für Abläufe und die Bedeutung der einzelnen Teilschritte.

Nähert man sich der Vorstellung einer homogenen IT-Service-Welt, muss zunächst im eigenen Haus aufgeräumt werden. Bleiben Sie hart und verlangen Sie: selbst gestrickte Software, proprietäre Systeme und ältere Hardware müssen einer Aktualisierung und Vereinheitlichung wegen so harmonisiert werden, dass die Leistungserbringung nicht an Individualitäten scheitert.

Ansonsten können Sie alle Ambitionen in Richtung Service Delivery beerdigen. Wer soll sonst nach dem Projekt die Rolle eines Service (Level) Managers einnehmen? Die Stabilität der IT-Leistungen hängt vom Zufälligen ab - dafür gibt sich keiner her.

Erstellung der Leistungspyramide

In der Regel weiß man, was eine IT-Abteilung macht. Fragen Sie jedoch genauer nach, stellt sich heraus, dass das Wissen über die Abhängigkeiten des eigenen Administrierens eher gering ist, manchmal sogar komplett abgeht.

Fehlt ein so genannter Servicekatalog, dann zwingen Sie das Projekt in eine Extrarunde. Halten Sie das Projekt an, gehen Sie - sofern nicht von Anfang an mit eingeplant - mit diesen Projekt Change Request zum Lenkungsausschuss und lassen Sie sich diese Schleife genehmigen. Sie brauchen einen klar definierten und zuverlässigen Überblick in Form eines Portfolios.

Ansonsten - wir kennen das ja: kommt es zu einem Ausfall, stellt sich gleich die Frage: Wer von unseren Anwendern ist betroffen? Mal weiß man es genau, ein anderes Mal wundert man sich, wer alles anruft und sich beklagt. Ähnlich ergeht es einem Change, bei dem sich die Systemadministratoren nicht über die Auswirkungen im Vorfeld ihres Handelns im Klaren sind. Der Change muss schief gehen! Und er geht schief.

Daher ist es dringend erforderlich, dass Klarheit über die Konfigurationen und Abhängigkeiten der betriebenen Systeme herrscht. Künftig darf der Ausfall eines Servers eben nur im bekannten und definierten Umfeld Störungen auslösen und keine weiteren Überraschungen mehr mit sich bringen.

Machen wir einen Break:

Merke bis hierher ...

Mithilfe der ITIL „Best Practices“ wandeln Sie Ihre IT-Organisation zum Anbieter von IT Services und Dienstleister mit entsprechenden Supportprozessen im Unternehmen.

Der Service Desk wird zur Visitenkarte der IT und ist der „Single Point of Contact“. Er gewährleistet Ihnen die Erreichbarkeit und die notwendige Dokumentation des Tagesgeschäfts. Wissen innerhalb der IT muss preisgegeben, dokumentiert und für den Service Desk zugänglich gemacht werden. Heben Sie die im Gegenzug entstehenden Entlastungen von trivialen Dingen hervor.

Mit ITIL werden Sie nicht nur Freunde gewinnen. Die Transparenz, die Sie schaffen werden, erzwingt Widerstände. Unterstützung können Sie unter Umständen dort am wenigsten erwarten, wo der Handlungsdruck am größten ist.

Durch ein umfassendes Konfigurationsmanagement dokumentieren Sie die Zusammenhänge Ihrer Infrastruktur und der IT Services. Auswirkungen und Abhängigkeiten werden kalkulier- und steuerbar.

Durch viel „Basisarbeit“ müssen Sie bei allen Beteiligten ein unumkehrbares Verständnis für Prozesse und Serviceorientierung schaffen. ITIL-Prozesse und -Rollen lassen sich nicht in Abteilungsgrenzen definieren. Diese Veränderungen müssen Sie vermitteln und dafür werben. Der Werte- und Verständniswandel tut weh - halten Sie ihn als in Ihrer Verantwortungsrolle durch.



Die Umsetzung von ITIL ist ein Prozess, der mit dem Ende eines Einführungsprojektes nicht abgeschlossen ist. Die zusammenwirkenden Grundelemente Mensch, Technik, Geschäftsprozesse, Unternehmenspolitik sind lebendig und müssen immer wieder angepasst werden.

Betrachten Sie die IT Services aus Kundensicht. Die Leistungskette reicht weit über die IT hinaus und schließt oft Lieferanten und andere Fachbereiche (teilweise) mit ein. Der Kunde als Geschäftspartner der IT erwartet stabile und optimale Unterstützung und verlässt sich auf die Einhaltung der gemachten Zusagen. Der Anwender erlebt die IT eher emotional und kontaktiert die IT über den Service Desk vor allem bei Störungen und Anforderungen, also in Stresssituationen.

Widmen wir uns auf den folgenden Seiten den praktischen Dingen, denn ohne Werkzeuge geht's nicht. Es hat sich bisher immer bewährt, erst über die Rahmenbedingungen nachzudenken, um diese im zweiten Schritt in den Systemen einzustellen. Nicht anders herum!

Die Tools, die Sie brauchen werden

Einige weitere Aspekte zur Sicherstellung der Servicequalität, sollen im Weiteren diskutiert werden. Sie haben in unserem Verständnis ergänzenden Charakter und runden die vorbereitenden Aufgaben für das IT Service Management ab. Allzu oft stellen wir fest, dass ITIL-orientierte Projekte sehr schnell mit Möglichkeiten und Grenzen bereits gekaufter Systeme überfrachtet und abgewürgt werden. Sorry - jede Software, die nicht in der Lage ist, klassische Prozesse, Aufgaben und Rolleninhalte nach den ITIL Best Practices abzubilden, gehört an den Hersteller zurückgegeben.

Ohne Werkzeug geht es nicht!

Wichtig, aber sekundär zu behandeln: das Trouble Ticket System. Wir IT'ler neigen gerne dazu, sich erst einmal auf eine neue Anwendung zu stürzen. Viel zu oft werden Werkzeuge ausgewählt, um sich erst hinterher im Klaren zu sein, was man eigentlich damit für ein Problem lösen möchte. Der ideale Zeitpunkt zum Auswählen des Tools scheint gekommen, wenn Umfang und Prozesse des künftigen Servicegeschäfts grundsätzlich klar definiert und akzeptiert sind.

Im Gepäck mit allen Anforderungen gilt es ein Werkzeug zu finden, das nicht nur funktionell und seitens der Infrastruktur in Ihre Landschaft passt, sondern auch bei den IT-Mitarbeitern auf Akzeptanz stößt. Dieser banal klingenden Anforderung wird man sich immer erst dann bewusst, wenn das Tool ungenutzt bleibt. Es muss aber eingesetzt werden, sonst gibt es keine ITIL „Best Practices“! Warum?

Das Trouble Ticket System nimmt nicht nur alle Störungen und Service Requests auf, sondern überträgt in den hinterlegten Einstellungen in der Datenbank die Logik der ITSM-Prozesse. Durch Konfigurationen wird festgelegt, welches Service Department für welche Requests zuständig ist. Und natürlich, welche qualitativen Erwartungen diese zu erfüllen haben. Erst diese Abhängigkeiten sichern das Zusammenspiel innerhalb der virtuellen Serviceorganisation.



Überlegen Sie zuerst, was Ihr Werkzeug können muss. Wägen Sie die Aufwände ab und setzen Sie Prioritäten. Die Universallösung gibt es auch hier nicht, Frameworks können sich unter Umständen als schwerfällig und teuer erweisen. Im Anhang finden Sie Checklisten und Auswahlstrategien zu diesem Thema.

Das Tor zur Transparenz - Reporting

Im Zusammenhang mit dem Trouble Ticket System steht das Reporting. Es ist zwar keine eigene Servicedisziplin, jedoch für jeden Prozess, für jeden Auswertungswunsch unerlässlich. Lösen Sie sich von der Betrachtung einzelner Serviceanfragen und beginnen Sie das Leistungsspektrum einer großen virtuellen Organisation zu sehen. Dabei helfen Ihnen die richtigen Berichte. Erinnern Sie sich an eine der neuen Tugenden der IT-Organisation: Transparenz! Hier steht sie für (fast) grenzenlose Offenheit, als Marketinginstrument und letztlich zur Rechtfertigung der etablierten ITIL „Best Practices“.

Mit dem Erstellen von Statistiken und Auswertungen kann man sich durchaus selbst verwirklichen. Es muss nicht sein, dass Sie Auswertungsprofis beschäftigen, die Sie und Ihre Kunden mit Papier regelrecht eindecken. Reporting ist ein schöner Bereich zum Auslagern. Sie brauchen nur anfänglich einen Spezialisten, der das Gerüst der Berichte erstellt und später als Betreuer bei Bedarf gerufen wird.

Denken Sie an die Adressaten und erstellen Sie zielgruppengerechte Auswertungen. Jeder Adressat hat andere Fragen und Sichtweisen. Die Antworten kommen grundsätzlich aus derselben Datenquelle; Ihrem ITSM Tool. Das ist bindend und gut so! Wenn Sie anfangen, unterschiedliche Aussagen zu treffen bzw. Datentöpfe für Auswertungen heranzuziehen und/oder die Berichte anzuzweifeln, werden Sie unglaubwürdig. Stellen Sie dann das Reporting ein - es schadet Ihnen nur!

Die Anfragen an ITSM Reports sind enorm vielschichtig:

- Der Incident Manager will ad hoc wissen, ob Incidents bzw. Service Requests liegen geblieben sind.
- Der Service Level Manager steht den Vertragspartnern gegenüber in der Pflicht, glaubwürdige Statistiken über einen definierten Zeitraum zu liefern.
- Die IT Manager haben Interesse zu erfahren, welche Anwendungen und Systeme instabil laufen und den meisten Supportaufwand erfordern.
- Das Controlling würde gerne mehr über die IT-Anforderungen der Fachbereiche wissen und wer überdurchschnittlich oft den Support der IT beansprucht.
- Das Top Management möchte die Situation der IT insgesamt bewerten.

Auf der einen Seite hat das Reporting einen reaktiven Charakter: Es werden Informationen geliefert, die einen zurückliegenden Zeitraum auswerten. Damit wird die Qualität des Geleisteten, der eingeführten Serviceprozesse und der betriebenen Systeme gemessen. Auf der anderen Seite lassen sich aber auch Prognosen für künftige Anforderungen stellen.

Trends ermitteln

Reiht man die Ergebnisse über einen längeren Zeitraum aneinander, ergeben sich Trends. Zeigen die Kurven nach oben bzw. nach unten, kann abgelesen werden, ob sich gewisse Entwicklungen positiv oder leider negativ einstellen. Der IT Manager kann eingreifen und mit gezielten Maßnahmen dem Trend entgegenzutreten. Weiter können Problemhäufungen erkannt und beseitigt, Ressourcen besser verteilt und auf die arbeitsintensiven Anwendungen verlagert werden.



Der Kreis schließt sich:

Während ITSM-Prozesse von IT-Verantwortlichen und Mitarbeitern in der ersten Phase meist sehr skeptisch beäugt wurden, werfen die geänderten Abläufe und Reports erste (nachweisbare) Früchte ab:

- Die Erreichbarkeit der IT-Organisation ist mit dem Service Desk praktisch durchgängig sichergestellt.
- Alle gemeldete Störungen und Probleme werden erfasst und dokumentiert.
- Viele Anfragen können bereits beim ersten Anruf vom First Level Support bearbeitet werden.
- Die IT-Abteilungen spüren eine deutliche Entlastung bei der direkten Inanspruchnahme durch den Kunden.
- Alle betriebenen Systeme sind bekannt, ein Portfolio wird deutlich.
- Changes können effizienter vorbereitet und sicherer durchgeführt werden.
- Die Grenzen der Kompetenz und der Verantwortlichkeit sind klar gezogen.
- Echte Probleme müssen nur einmal gelöst werden, Wiederholungen kommen immer seltener vor.
- Reports liefern Analysen der eigenen Arbeit und geben Aussagen zur Fehleranfälligkeit der Systeme.

Mit dem Reporting machen Sie die IT für Anwender transparenter und erhöhen damit die Akzeptanz des IT Service Desk beim Kunden. Tue Gutes und schreibe darüber - diese abgewandelte These hilft Ihnen mit großer Sicherheit, die Werthaftigkeit des Service Desk und der dahinter stehenden Serviceprozesse zu dokumentieren.

Noch ein Tipp: mit schicken Dashboards überzeugen Sie jeden kritischen Manager.

Big Brother is watching you?

Überwachungssysteme werden in aller Regel kritisch beäugt, der Unkundige kann schlecht bewerten, welche Informationen wirklich gespeichert und ausgewertet werden. Anders bei

den IT-Systemen: Auf die IT-Mitarbeiter kommt die nicht unwesentliche Aufgabe zu, sehr komplexe Infrastrukturen kontinuierlich und ohne Ausfälle zu betreiben. Nicht zuletzt stehen in fast allen SLAs die Kennzahlen „Verfügbarkeit“ und „Performance“ im Mittelpunkt.

Was liegt also näher, als diese Systeme zu überwachen? Monitoring-Systeme existieren reichlich, jeder Administrator hat da seine Vorlieben. Leider liegt genau darin ein weiteres Problem: Viele haben ihre eigene Monitoring-Welt gebaut, erhalten meist direkt per E-Mail oder auf dem Handy Störungsmeldungen. So geht aber der Zusammenhang einer Störung verloren, man sucht Fehler in einer Ecke, wo es keine gibt. Störungen werden allgemein nicht bekannt gemacht und Heerscharen von Administratoren fahnden in ihrem Hoheitsbereich vergeblich nach Fehlern.

Im Klartext: Oberflächlich betrachtet dienen diese Installationen zur Unterstützung der eigenen Arbeit und ebenso zum Beweis der Reinheit des eigenen Vorgartens. Das ist höchst kritisch!

Also: Monitoring funktioniert nicht als Insel und kann daher nur in ein Gesamtkonzept aufgehen. Wenn das Monitoring die IT-Service-Management-Strukturen unterstützen soll, dann muss es als Querschnittsfunktion anerkannt und wie ein Messinstrument eingesetzt werden. Welchen Sinn soll es eigentlich machen, wenn Administratoren mit eigenen Mitteln sich selbst überwachen und damit Fehler bzw. Störungen ignoriert oder verheimlicht werden. Das hat mit professioneller IT nichts zu tun!

Anforderungen an ein Monitoring-System

Folgende Anforderungen sollten IT-Administratoren an ein Monitoring-System stellen. Es sollte:

- leicht konfigurierbar und anwendbar sein;
- zwischen Schwellwertüberschreitung und gemeldeten Ausfällen unterscheiden können;
- sich in die bestehende IT-Umgebung integrieren können;
- die betriebene Hardware und installierten Betriebssysteme unterstützen;
- über offene Schnittstellen, inklusive Datenmodell, für Auswertungen und Analysen verfügen.



Können IT-Organisationen frühzeitig auf Informationen des Monitoring zurückgreifen, schützt aktives Administrieren vor Ausfällen, im günstigsten Fall verhindert man Komplettausfälle bzw. Performance-Engpässe. Mit diesem Instrument der Fehlerfrüherkennung sowie schnellem und entschlossenem Handeln bei auftauchenden Anzeichen können Administratoren vor dem eigentlichen Auftreten eines Fehlers

diesen vermeiden oder die Auswirkungen abschwächen.

Weiteres Ungemach sind Performance-Probleme, die meist erst nach umfangreichen Analysen gefunden und beseitigt werden können. Weitsichtige Administratoren nutzen hier Möglichkeiten von Schwellwertmessungen und schichten Ressourcen rechtzeitig um. Sie bedienen sich der Virtualisierungs-Technologie, die flexibel mit vorhandenen Ressourcen wie Rechenleistung und Speicherkapazität umgehen kann.

Gängige Praxis in der IT ist es leider, dass Systemadministratoren ihr Augenmerk auf ihre Maschinen und Anwendungen legen und gar nicht erst bemerken, wenn Anwender mit vermeintlich langsamen Antwortzeiten kämpfen. Sicher ist das Empfinden von Geschwindigkeit nicht immer objektiv, trotz allem sind Hinweise der Anwender ernst zu nehmen und zu prüfen.

So kämpfen die Servicetechniker mit Aussagen der Anwender und den Administratoren - sitzen also zwischen den berühmten Stühlen. Reden wir von Transparenz: Jedem IT Manager muss klar sein, dass das Betreiben von IT-Systemen und -Komponenten eine gelieferte Dienstleistung ist, die im Zweifelsfall vom Service Level Manager eingefordert werden kann. Das sollte er auch seinen Mitarbeitern vermitteln. Nein, er sollte es einfordern.

Das ist nicht nur ein wichtiger Teil der geforderten Transparenz, sondern ein echter und unter Umständen ein einklagbarer Beitrag in der Leistungserbringung. Damit sind Transparenz und in Teilen Kompetenzabtretung unabdingbare Folgen des kulturellen Wandels einer IT-Organisation unter den Gesichtspunkten der ITIL „Best Practices“.



Monitoring-Systeme unterstützen:

- die frühzeitige Erkennung von Performance-Engpässen;
- aktives Administrieren;
- bei der Versachlichung von Kritik;
- bei der Senkung des Anruf- und Beschwerdeaufkommens.

Monitoring-Systeme verlangen nach:

- absoluter Offenheit im Administrieren;
- klaren Regeln im Change Management;
- einer Simulation des Nutzerverhaltens;
- umfassenden Messpunkten in den Subnetzen des Unternehmens;
- zentraler Bündelung des Themas.

Zusammenfassend formuliert: Unter Monitoring verstehen IT-Mitarbeiter die Systemüberwachung, unter dem Gesichtspunkt der ITIL „Best Practices“ unterstützt Monitoring den Betrieb der zu leistenden IT Services in der Gesamtheit. Zur Abgrenzung der beiden unterschiedlichen, jedoch erforderlichen Betrachtungsebenen hat sich für die gesamtheitliche Bewertung der Begriff der „Referenzmessungen“ durchgesetzt.



Nutzen Sie Monitoring als Frühwarnsystem und als Analysewerkzeug. Sie brauchen nicht nur die Sicherheit externer Überwachungssysteme, sondern vor allem die Gewissheit, dass Ihre IT-Organisation im Hintergrund einen guten Job macht. Ja, der alte Spruch „Vertrauen ist gut - Kontrolle ist besser“ gilt in diesem Fall auch hier, im Service Management.

Noch ein Tipp: Als neue Disziplin setzt sich Servicetracing durch. Damit wird direkt an der Service Supply Chain (Serviceerbringungskette) die Entstehung einer IT-Leistung überwacht bzw. deren Ausbleiben zurückverfolgt. Messpunkte auf der Wegstrecke melden Engpässe bzw. Ausfälle sofort und alarmieren entsprechend der eingerichteten Eskalationswege.

Kernfrage: Kundenzufriedenheit

In vielen Vorträgen stellen die Referenten die Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt des eigentlichen IT-Auftrages. Geht man bei Google™ auf die Suche, listet die Suchmaschine annähernd 1,3 Millionen Einträge dazu auf. Bitte, zeigen Sie uns den *richtigen* Link, die *korrekte* Interpretation.

Kundenzufriedenheit ist fragil. Einmal ausformuliert, stellen sich in jeder Umgebung die Kriterien zur Bewertung Zufriedenheit immer wieder neu (Auswahl):

Empfinden der Anwender	Relevanz für das ITSM
Ihr seid nie erreichbar!	Muss verbessert werden!
Das System xxx stürzt immer ab!	Muss kritisch hinterfragt werden!
Ich finde meinen Ordner mit den Spielen nicht mehr!	Uninteressant!
Das Downloaden größerer Dokumente dauert zu lange!	Testen und referenzzeitig messen!
Es laufen zu viele unterschiedliche Anwendungen!	Konsolidierung, Portallösung!

Eine Erkenntnis liefert die Tabelle: Subjektives Empfinden und Befindlichkeiten stehen nicht im Fokus der IT-Leistungserbringung. Schließen Sie das vertraglich aus und machen Sie es am Service Desk den betreffenden Anwendern freundlich, aber bestimmt klar. Es ist nicht immer einfach, zwischen echten Anforderungen und Nice-to-Have-Begehrlichkeiten zu unterscheiden.



Von dieser Aufgabe wird kein IT-Supporter befreit. Die geschäftlichen Anforderungen zu hinterfragen und zu verstehen sowie die eigenen Techniken zu beherrschen, werden zu gleichberechtigten Herausforderungen eines jeden IT-Mitarbeiters. Gemeinhin als „Business Alignment“ bezeichnet verbirgt sich dahinter die Notwendigkeit der IT, sich konsequent an den Geschäftsbereichen auszurichten und die eigene Verliebtheit maximal im Verborgenen zu pflegen. Der Selbstzweck der IT wird auch, nicht nur, mit dem Service Management gerade gerückt.

Individuell herausgearbeitet werden muss die objektive, den eigentlichen Geschäftsinteressen angemessene, Zufriedenheit der Kunden. In den ITIL „Best Practices“ sind zwei Gruppen von Kunden bekannt:

- im Service Delivery: der *Vertragspartner*, also der Geschäftsbereich, das Tochterunternehmen, die Landesgesellschaft, andere Unternehmen;
- im Service Support: der *Endanwender*, also der IT-Anwender am Endgerät, der Störungen hat, Engpässe erlebt, Änderungswünsche hat.

Trotz aller Prozesse, Rollen und Standardisierungen: Die Anwender sind Ihre Mitarbeiter oder Kunden, müssen mit der IT-Infrastruktur ihre Aufgaben erledigen und sind selten feindselig. Die IT muss die Anforderungen verstehen und einordnen lernen, sonst entstehen Konflikte.



Die Lösung heißt: Fingerspitzengefühl! Als Projektverantwortlicher sollten Sie von Beginn an darauf achten, die Vorgaben für Standards nicht allzu eng zu ziehen, sondern Spielraum für Fallentscheidungen und spätere „Verschärfungen“ lassen.

Beispiel



Das „Überstülpen“ von allzu festen Regeln wird schnell als Formalismus geißelt und abgelehnt. Strukturierter IT Service wird nicht der Sache wegen gelegentlich abgelehnt, sondern weil Anwender ausschließlich Einschränkungen, starre Abläufe und Behinderungen thematisieren. Sicher ist es aus IT-Service-Sicht richtig, die inzwischen vielfältige Palette der leistungsfähigen IT-Endgeräte mit all den Freiheiten und Möglichkeiten als Übel anzusehen. Letztlich aber müssen die gewachsenen Ansprüche der Anwender respektiert und im Kontext der geschäftlichen Erfordernisse umgesetzt werden.

Auch wenn die emotionale Bindung zwischen Mensch und Maschine inzwischen kaum noch rational zu erklären ist: IT-Geräte sind und bleiben Arbeitswerkzeuge. Das muss von allen verstanden und so gelebt werden!



Der Anwender steht als Kunde im Zentrum des Services. Seine Zufriedenheit darf sich aber nicht an beliebigen Vorgaben festmachen. Lassen Sie die Anforderungen klären und klarstellen und veröffentlichen Sie die Messkriterien. Definieren Sie Verfahren zum Messen und Dokumentieren von IT-Leistungen und der Qualität.

Möglichkeiten und Grenzen von Beratern

Schnell spricht es sich herum, dass ein Unternehmen sich mit ITIL „Best Practices“ beschäftigt und die De-facto-Standards einführen will. Entweder traf der Geschäftsführer in bester Absicht einen guten Bekannten, hat der IT-Leiter auf einer Messe sein Interesse bekundet oder der Administrator einfach nur im Internet seine Spuren hinterlassen. Vor Anrufen und Angeboten ist man dann nicht mehr sicher.

Und damit sind wir mitten in einem echten Problem, noch bevor ein Projekt überhaupt auf den Weg gebracht wurde. Leider sind inzwischen die Qualifizierungen und Zertifizierungen zu ITIL-Beratern zu einem regelrechten Hype geworden. Viele Zertifikate und Gütesiegel zieren Webseiten und Imagebroschüren. Die Branche jedoch streitet heftig, ob man eine Kollektion von Empfehlungen überhaupt zertifizieren kann.

Ansichtssache und Problem zugleich!

Zumindest immer dann, wenn der interne Auftraggeber neben dem Auftrag gleich noch den Berater präsentiert. Das geht selten gut, ist nicht wirklich hilfreich für die IT und ebenso wenig für den Projektverantwortlichen. Zu Viele versprechen mit gestylten Hochglanzfolien versprechen den schnellen Erfolg: „ ... nur mit uns ...“.

Und wen interessiert schon das Abstrakte „Vergesst v2 - nehmt v3!“ Wer sich - egal ob als extern Gerufener oder als intern mit dem Projekt Beschäftigter - dieser Diskussion annimmt, hat verloren! Es keine allgemeingültige Aussage, also auch kein „Richtig“ oder „Falsch“. Unsere Erfahrungen zeigen ziemlich deutlich, dass die meisten IT-Organisationen mit den v3-Ansätzen überfordert wären, ja überhaupt nicht das Potential besitzen, jemals danach zu leben und zu handeln. Das mag deprimierend klingen, aber bitte: wer hat einen Life Cycle für den Servicekatalog eingeführt, wer lebt aktiv mit produktiv eingeführten OLAs?

Basis vieler erfolgreicher Projekte ist die Erkenntnis, dass Veränderungen von innen kommen müssen. Das Unternehmen muss reif sein, in Strukturen und Abläufen zu denken, die Bisheriges - zumindest teilweise - in Frage stellen. Diesen Erkenntnisprozess kann kein Externer leisten: Die noch so oft erprobte Projektmethode, das so oft verkaufte Trouble Ticket System helfen im konkreten Projekt nur bedingt weiter.



Es soll nochmals ausdrücklich unterstrichen werden: Der wirklich messbare und dauerhaft anhaltende Mehrwert ITIL-einführender Projekte hängt nicht von der Berater- oder Dienstleistungsauswahl ab, sondern ist meist das Ergebnis langwieriger und aktiv gestalteter Veränderungsprozesse. Intern muss gearbeitet werden, Erkenntnisse kann man sich nicht zukaufen.

Die Rolle der Externen ist trotzdem berechtigt: Sie helfen sehr wohl, mit den in anderen Projekten gewonnenen Erfahrungen und unbelasteten Sichtweisen Fragen zu stellen, die eigene Mitarbeiter nicht stellen (dürfen). Berater können sich über geführte und moderierte Workshops mit den Notwendigkeiten auseinandersetzen, die bei der Neuorganisation zu berücksichtigen sind. Hierin liegt in der externen Unterstützung der eigentliche Mehrwert. Nutzen Sie ihn - wohl dosiert!

Zusammenfassung

Bevor wir Sie im nächsten Teil mithilfe einer Fallstudie mit praktischen Erfahrungen bekannt machen, möchten wir die besprochenen technischen Randbedingungen nochmals auf den Punkt bringen.

Für die Auswahl eines Tools spielen Integrierbarkeit in die vorhandene Infrastruktur und Akzeptanz durch die Mitarbeiter die zentrale Rolle. Ein Tool, das nicht konsequent genutzt wird, entzieht den geplanten ITSM-Prozessen die Lebensgrundlage.

Statistiken und Berichte dokumentieren Ihre Arbeit. Frühzeitig und gezielt eingesetzt zeigen sie im Detail die Früchte Ihres Projektes auf. Die Leistungen der IT werden messbar und damit haben Sie ein exzellentes Marketingmittel in der Hand.

Überwachen Sie Ihre Systeme gründlich und zentral. Versachlichen Sie den Umgang mit Kritik und erkennen Sie die Schwachstellen Ihrer Infrastruktur so früh wie möglich selbst. Ihre Service Levels müssen in messbaren Größen formuliert und über Referenzwerte dokumentiert werden.

Nehmen Sie sich stets der Kundenzufriedenheit an und gehen Sie fair mit dem Feedback um. Ihre Mannschaft muss lernen, Anforderungen zu hinterfragen und mit Fingerspitzengefühl Wunschenken von Business-Relevanz zu unterscheiden.

Der Markt an ITIL-Beratern ist unüberschaubar und vorgezeigte Zertifikate sind schwer einzuordnen. Letztendlich müssen die angestrebten Veränderungen von innen heraus durchgeführt werden. Externe Berater bringen wertvolle Erfahrungen mit und nehmen Rollen ein, die internen Mitarbeitern nicht möglich sind.



Ein gutes Werkzeug erleichtert die Arbeit und erhöht die Qualität des Produkts. Wählen Sie daher sorgfältig die für Ihr Unternehmen passenden Werkzeuge und scheuen Sie sich nicht, die Erfahrung von guten Beratern in Anspruch zu nehmen.

(... wird fortgesetzt)