

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 ...

Jetzt ist es passiert: wir legen den letzten Teil unserer Buchserie vor und runden mit einer umfassenden Fallstudie die bisherigen Überlegungen ab. In den ersten vier Ausgaben haben wir uns mit einer hypothetischen Situation einer IT beschäftigt. Ob die beschriebene IT-Organisation Ihnen bekannt vorkommt, mögen Sie selbst beurteilen.

Mit den Erfahrungen des Autorenteam von mehr als 20 Jahren IT Service Management haben wir versucht, Ihnen vom organisierten Chaos, über das Suchen von Auswegen und konkreten Lösungen hin zu einer Veränderungshaltung zu führen. Nur wer bereit ist, den Bedarf an Veränderungen nicht nur zu erkennen, sondern diese auch anzupacken, treibt Entwicklungen und lässt sich nicht treiben.

Der Kannibalismus in der IT ist und bleibt eine bedrohende Komponente für IT-Organisationen. Je besser die eigene IT aufgestellt ist, umso werthaltiger wird in den Unternehmen ihre Arbeit angesehen.

Im vorliegenden fünften und letzten Teil zeichnen wir einen Projektverlauf für die ersten Schritte mit dem Service Management. Mit einer Menge Erfahrungen bestückt erfahren Sie auf den folgenden Seiten von Überlegungen, Ideen und Lösungen, die wir immer wieder angestellt haben, um das Vorhaben voranzubringen.

Wie schon zuvor erheben wir nicht den Anspruch, den *einzig richtigen* Weg zu kennen. Wir appellieren an Alle, die sich mit dieser Materie auseinandersetzen, eigene Wege einzuschlagen.

Das Inflationäre an dem ITIL-Hype ist das Schädliche. Plattheiten, Allgemeinplätze, Sekundärschriften und leidenschaftliche Pamphlete überschwemmen geradezu den Markt. ITIL verfügt wie kaum ein anderer Ansatz über grandioses Potential, um IT-Organisationen voran zu bringen. Daher ist die Masse nicht immer Klasse!

Wir haben uns in den fünf Teilen jener Problematiken angenommen, die Sie nicht oder selten beschrieben finden. Dafür gibt's auch keine vorgefertigten Konzepte. Es sind die Vorbehalte, die Ängste, die Befindlichkeiten die aufkommen, wenn die IT-Mitarbeiter mit dem Modell konfrontiert werden.

Jetzt beginnen die Plattheiten: die drei, wahlweise auch vier, „P“, „der Mitarbeiter steht bei uns im Mittelpunkt“, „wir nehmen jeden mit“. Spätestens jetzt wissen Sie, dass zum nächsten Termin große Mengen Weichspüler benötigt werden. Heraus kommt eine *angehübschelte* Gegenwart - mehr nicht. Tragen Sie die Konflikte aus! Wandeln Sie damit Emotionen in Energie und Dynamik um.

Schreiben Sie uns bitte Ihre Meinung. Wir sind daran interessiert! Vielleicht legen wir in ein, zwei Jahren die Idee neu auf.

Mail: [Info@SD-Management.de](mailto:Info@SD-Management.de)

Und jetzt - viel Spaß beim Lesen des fünften und letzten Teils.

## Teil 5 Case Study: Phase, Rollen, Ideen, Lösungen und GO LIVE

### Einführung von ITIL „Best Practices“ - es geht los!

In der folgenden Fallstudie beschreiben wir chronologisch aufbauend einzelne Aspekte einer hoffentlich erfolgreichen ITIL-Einführung. Sie erhalten konkrete Hinweise und Tipps zur optimierten und erfolgreichen Gestaltung eines IT-Service-Management-Projektes. Wir geben Erfahrungen aus unseren früheren Projekten wieder.

So wichtig und richtig die Bücher der ITIL-Autoren sind - sie ersetzen keine Erfahrung und lösen kein Problem, für welches man selbst keine Lösung hat. In unseren Projekten haben wir Erfahrungen gesammelt, Fehler gemacht, diese erkannt und ausgebügelt. Auf den folgenden Seiten werden Sie erfahren, dass Sie Tipps von Außen brauchen. Aus verschiedenen Gründen - wir weisen an den entsprechenden Stellen darauf hin.

Kurz zur Rollenverteilung in dieser Fallstudie: Wir sehen Sie als Projektleiter, als Verantwortlicher für ein Projekt, welches nicht nur spannend und interessant wird, sondern insbesondere Ihre Fähigkeiten zu kommunizieren und zur Integration einfordern. Wir beobachten Sie, geben Ihnen Hinweise und Ratschläge. Sie können zu uns kommen - wir sind Ihre omnipräsenten Unterstützer und Wegbegleiter. Von uns erhalten Sie eine Reihe von Tipps. Wir erlauben uns aber auch, Sie direkt auf Fehler (aus unserer Sicht) aufmerksam zu machen.

Wie gesagt, ITIL-Einführungen erfordern Durchhaltevermögen, denn sie sind nicht im derzeit typischen ROI (Return-on-Invest) Raster von maximal 18 Monaten zu haben. Sollten Sie die Kür gestalten dürfen, also Service-Delivery-Disziplinen einführen, dann reden wir von zwei und mehr Jahren. Durchhalten ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren: Nein, nicht die ITIL-Prozesse einzuführen ist das Ziel, sondern ein IT Service Management zu etablieren, welches dem Unternehmen eine IT beschert, die zuverlässiger und effizienter die Geschäftsprozesse unterstützt als zuvor. Daher merke: man muss nicht schlecht sein, um besser zu werden!

Einen Abschluss des „Projektes“ IT Service Management gibt es nicht. Stimmt natürlich nicht ganz, denn ein Projekt muss ein Ende haben; wir meinen die Lebensaufgabe dahinter.

### Der Auftrag

Dass in der IT etwas im Argen liegt, merkt man schnell daran, dass in den Pausengesprächen immer wieder dieselben Themen durchgesprochen werden. Es wird emotional und kontrovers diskutiert und analysiert. Nur seltenen Fällen wird aus einer solchen Situation einen Projektauftrag generiert. Operativ gesetzte und Infrastrukturbestimmte Schwerpunkte bestimmen in aller Regel das IT-Geschehen und verschlingen die Budgets.

Wenn Sie sich die Anforderungen nach mehr Effizienz und Effektivität genauer anschauen, stellen Sie schnell fest, dass Effizienzsteigerung auf die Optimierung bestehender Abläufe zielt. Eine neue Software, die eine alte ersetzt tut das in aller Regel nicht.

Redet man jedoch von Effektivität, ist es nötig, die gängigen Denkmuster zu hinterfragen und völlig neue Wege zu beschreiten. Es geht also um die Frage: Optimiere ich lediglich das Tagesgeschäft oder will ich mit den ITIL „Best Practices“ zur qualitativen Runderneuerung ansetzen und meinen Kunden gegenüber glaubwürdiger gegenüber treten?



IT Glaubwürdigkeit und Abhängigkeit  
 Grafik: Quelle Meta Group

Effizienzsteigerung ist selten der Motor für verändernde Projekte wie ITIL-Einführungen. Ist trotzdem nur die Effizienzsteigerung die Motivation und fehlen auch noch die Verlockungen von sogenannten „Quick Wins“, entstehen nebulöse Projektaufträge, wie wir sie schon zu sehen bekamen.



**Was würden Sie mit so einem Auftrag anfangen?**

„Umbau von User HelpDesk

Es hat sich in der Praxis als wichtig und unumgebar erwiesen, dass ein zentraler User HelpDesk nicht nur die Zufriedenheit der Fachbereiche, sondern auch die Durchführung und Sicherheit von erforderlichen Maßnahmen zur Fehlerbeseitigung und zu präventiver Vorsorge erhöht, bzw. eine höhere Standardisierung den Austausch von Informationen zwischen den Fachbereichen verbessert.

Die psychologische Seite der Konzeption für den organisatorischen Ablauf zwischen Fachbereich und der Gruppe HelpDesk dient dem Gesamtunternehmen, da viel Unzufriedenheit und damit abteilungs-

orientierte Unstimmigkeiten vermieden werden.

Heutzutage sind am Markt die unterschiedlichsten Softwaretools als Unterstützung erhältlich. Für die Konzeption und den Aufbau eines User HelpDesk benötigt man einen sehr erfahrenen Praktiker, der nach Möglichkeit unterschiedliche DV-Anwendungen und Softwaretools aus der Praxis kennt. Ein fortschreitender IT-Entwicklungsprozess führt langfristig zu höherer Produktivität ...“

**By the way:** den gerade vorgestellten Projektauftrag gab es wirklich - es ist kein Fake!

Richtig! Nichts kann man damit anfangen. Es ist ein Negativbeispiel. Solche Aufträge sollten Sie nicht akzeptieren. Sie spiegeln fehlendes Grundverständnis wider und können Ihre Arbeit nicht unterstützen. Was will der Auftraggeber? Ihnen das Leben schwer machen, weil er selbst keine Vorstellung vom Ergebnis einer Serviceorientierten IT-Kultur hat?

Der Inhalt dieses vermeintlichen Auftrages lässt sich durch folgende Aussage zusammenfassen: „Houston wir haben ein Problem - Suchen Sie eine Lösung, egal welche!“ Nein, das ist kein Auftrag, das ist Aktionismus! Sollte Ihnen ein Vorgesetzter einen derartigen Auftrag erteilen - Sie sollten ablehnen! Jeder angehende Projektleiter „IT Service Management“ möge sich davor hüten, auf dieser Basis ein ITIL-Projekt zu starten.

Der Formulierung des Projektauftrages kommt eine entscheidende Bedeutung zu.

Wir fassen die benötigten Eckpunkte kurz zusammen:



- Auftraggeber des Projektes - Wer steht hinter dem beauftragten Veränderungsprozess?
- Beschreibung der Ausgangssituation - Wo werden die größten Probleme vermutet?
- Vorgegebenes Projektziel - Wie wird die IT-Kultur nach der Prozessimplementierung gestaltet sein?
- Tabuthemen - Wo sind die Grenzen des gestalterischen und organisatorischen Spielraums?

### Auftraggeber

Üblicherweise leiten verantwortliche Controller und Manager im Unternehmen die organisatorischen Projekte. Auslöser für einen Einstieg in das ITIL-Thema können jedoch auch Anreize von außen sein. Beispielsweise, wenn ein neuer CIO die Regentschaft übernimmt und Erfahrungen aus diesem Umfeld mit einbringen kann oder wenn Unternehmensumstrukturierungen auch einen Wandel in der IT nach sich ziehen.

Daher sollten Sie nicht nur klären, wer als Auftraggeber fungiert, sondern gerade wegen des bevorstehenden tief greifenden Kulturwandels sich der höchsten Rückendeckung im

Unternehmen versichern. Geschickte Projektleiter bauen bereits mit der Auftragsformulierung an der künftigen Projektstruktur, die über den gesamten Verlauf sicherstellt, dass der Auftraggeber regelmäßig an seine Initiative erinnert und im Zweifel in Entscheidungen eingebunden wird.



Kein Projektleiter sollte sich auf Befürworter einlassen, die aus Aktionismus etwas angestoßen haben, ohne sich auch nur im Ansatz im Klaren zu sein, was sie da an Veränderungen auf den Weg gebracht haben.

### Ausgangssituation

Die Beschreibung der Ausgangssituation ersetzt keinesfalls eine Analyse, hat aber einige wichtige Funktionen. Für Sie ist es die Messlatte, an der Sie immer wieder die Projektfortschritte festmachen können; für Ihr Projektteam ist es ein enormer Motivationsschub, vor allem in schwierigen Phasen. Wenn Sie Ihrem Projektteam immer mal wieder die Möglichkeit geben, einen Blick in den Rückspiegel zu werfen, dann setzt das neue Kräfte frei.

Wo kommen wir her? Sind wir auf dem richtigen Weg? Was haben wir schon erreicht? Je konkreter der Status quo festgehalten wird, umso klarer reifen die Vorstellungen für Veränderungen, desto deutlicher können Sie den Reifegrad darstellen und die erzielten Fortschritte als zusätzliche Motivation einsetzen!



Für diesen Teil der Arbeit benötigen Sie noch keine externe Hilfe: Wer sich nicht in der Lage sieht, die aktuellen Stände der Leistungserbringung in der eigenen IT nüchtern und schonungslos zu beschreiben, sollte von dem ITIL-Vorhaben großen Abstand nehmen. Das Thema verlangt nach der Fähigkeit, zu erkennen, *dass es so nicht mehr weitergeht*.

### Projektziel

Die Erkenntnis, dass es so nicht mehr weitergeht, muss von der IT selbst kommen. In einer Linie damit steht die Formulierung des Projektziels. Eifrige Berater trumpfen gerne mit Allgemeinplätzen auf und können Ihnen auf die Schnelle beliebige Ziele hinschreiben. Damit kommen Sie aber nicht weiter. So etwas hilft Ihnen definitiv nicht! Die Ziele müssen von innen heraus wachsen und tief verwurzelt sein. Aufgepfropfte Ziele sind leere Hülsen. Sie und Ihr Team werden Schwierigkeiten haben, dahinterzustehen. Nein, Sie werden diese Ziele nie erreichen.

*„Wer das Ziel nicht kennt, braucht sich über den Weg keine Gedanken machen!“*. Hier wusste jemand nur zu gut, dass Projektarbeit grundsätzlich nur zielorientiert funktioniert.

Mit der Ausformulierung dessen, was mit dem ITIL-Projekt eigentlich erreicht werden soll, wird ganz direkt an das Management appelliert, sich über die Veränderungen und die

Konsequenzen Gedanken zu machen. Nur zu oft kommt auf halber Wegstrecke der Ausspruch: „So haben wir das aber nicht gemeint (wahlweise auch: verstanden).“ Welchen Projektleiter nervt es nicht, wenn in jeder Sitzung des Lenkungsausschusses das Projekt an sich infrage gestellt wird?

Bitte vermeiden Sie solche oder ähnlich lautende Projektziele:

- Einführung der ITIL-Prozesse/eines ITIL Tools!
- Senkung der IT-Kosten!
- Strukturierung des Service Desk!
- Neuausrichtung der IT-Organisation!

„Darf es noch 100 Gramm mehr IT sein?“

Das sind keine Projektziele, sondern Meilensteine auf dem Weg dahin, letztendlich strategische Ziele der IT. Hier gilt es zu differenzieren. Als Projektziel könnte folgender Ansatz gelten:



#### Projektziel

„Mit der Einführung der ITIL ‚Best Practices‘ verbindet das Management die Erwartung, mit einem an die Erfordernisse der Geschäftsbereiche orientierten Portfolio die Leistungen der IT-Organisation neu auszurichten und die Abläufe sowie Zuständigkeiten zu straffen. Die standardisiert eingesetzten Technologien werden helfen, zunächst die Kosten transparent darzustellen und nachfolgend zu senken. Mit der Aufnahme von Service Level Agreements (SLAs) steuert die IT-Organisation die Erwartungshaltungen der Kunden und tritt in eine Kunden-Lieferanten-Beziehung. Als Lieferant von IT-Leistungen übernimmt die IT Kostenverantwortung und generiert mit einer Leistungsverrechnung Einnahmen.“



#### Nicht vergessen

Sind die zuvor beschriebenen Hausaufgaben nicht gemacht worden, wird Ihr Projekt nicht erfolgreich sein. Mit anderen Worten: Wenn Ziele und Wegstrecke nicht bekannt, die darin enthaltenen Veränderungen nicht bewusst, die Schwierigkeiten nicht identifiziert sind, dann werden sehr früh Befindlichkeiten auftreten. Ihr Projekt startet bereits in Schiefelage und wird sich - wenn überhaupt - nur mit einem unnützen Kraftaufwand davon erholen. War das Ihr Ziel? Wollen Sie so arbeiten?

Die Gegner von Transparenz und strukturierter Arbeitsweise, die Platzhirsche und Wächter über Fürstentümer werden (von selbst) auf den Plan gerufen und alles dafür tun, dass die ITSM-Prozesse nie oder nur halbherzig eingeführt werden. Sie als Verantwortlicher müssen aber damit umgehen können. Loten Sie Gegner und Befürworter aus, hören Sie rechtzeitig

auf Warnsignale und versuchen Sie, alle unangemessenen Emotionen im Keim zu erdrücken. Ja, das lehren unsere Erfahrungen! Dies wird zu einer Herausforderung an Ihre Ausdauer und Ihre Überzeugungskraft.

### Tabuthemen

Denken Sie bitte daran: Tabus können ihre Berechtigung haben. Dennoch sollten Sie sie hinterfragen und Ihre Auftraggeber darüber informieren. Denn wenn Tabus eine Gültigkeit und Berechtigung haben, stellen sie wichtige Randbedingungen dar, die berücksichtigt werden müssen. Andernfalls klären sie Ihr Mandat sehr genau ab, denn ohne Rückendeckung werden „hausinterne“ Tabus schnell zu einem unüberwindbaren Hindernis, das Sie nicht unterschätzen dürfen. Denn Sie wissen inzwischen: ITIL-bezogene Projekte beinhalten massive Veränderungen in den Wertvorstellungen und in der eigenen Kultur.

Was sind typische Tabuthemen?

- **Positionierung der IT:** Wird die IT als die Serviceorganisation anerkannt? Erhält die IT die Chance, wie ein Dienstleister zu agieren? Ist das Unternehmen zu den erforderlichen Veränderungen überhaupt bereit?
- **Transparenz:** Umlage- und/oder Plankostenverrechnung führt zu „Nebelkosten“ und grandiosen Ungerechtigkeiten. Verursachergerechte Verrechnungen senken die Gesamtkosten und machen unangreifbar. Und erkennen Ressourcenverschwender!
- **Kompetenzabtretung:** Linienverantwortliche in der IT-Organisation müssen sich mit Fachverantwortlichen arrangieren. Das IT-Servicegeschäft wird alle beschäftigen und in die Pflicht nehmen. Administrative Verantwortung - JA, Fachverantwortung - teilweise.
- **Ressourcenteilung:** Neben den klassischen Aufgaben fordern ITSM-Verantwortliche die Bearbeitung von Service Requests und die dafür benötigten Ressourcen ein. Der Umweg über die Linie vernichtet geradezu jeden SLA.
- **VIP-Service:** Künftig wird zwischen Standardsupport und verkürzten Servicezeiten unterschieden. Nicht jeder Anwender kann sofort betreut werden. Die echten wie die „selbst ernannten“ VIPs vermehren sich. Das Thema existiert, also regeln Sie es auch gemeinsam mit der Geschäftsleitung. VIPs gehören auf eine Liste - das wird im Lenkungskreis festgelegt.
- **Standards:** Es wird nicht mehr jede beliebige Software oder Hardware beschafft und betreut. Ein elektronischer IT-Warenkorb schränkt die Auswahl ein. Noch besser ist ein Servicekatalog mit Serviceklassen und Geschäftsvorfällen. Und schon sind die Beschaffungen überschaubar, nur noch die individuellen Anforderungen passieren den Einkauf.

### Anmerkungen zum Auftrag



- Fordern sie klare Aufgabenstellungen ein!
- Beschaffen Sie sich ein robustes Mandant!
- Suchen Sie sich Verbündete!
- Weisen Sie frühzeitig auf die Veränderungen hin!
- Sichern Sie sich möglichst viel Unterstützung!
- Formulieren Sie die Spielregeln und zeigen Sie klar die Grenzen auf!

### Die Analyse

Der Auftrag ist erteilt, die externe Unterstützung an Bord - das Projekt kann starten!

#### Und jetzt?



Als Projektleiter bucht man schnell einige Schulungen, besucht einschlägige Konferenzen und erwehrt sich vieler guter Ratschläge. Stundenlange Meetings über Für und Wider bringen auch nicht wirklich Neues. Die ITIL-Originalliteratur liefert mehr als reichlich Lesestoff. Orientiere ich mich an v2 oder doch v3 - nur das Neueste? Irgendwie gibt es viele Ansätze, aber wie geht man das Vorhaben richtig an?

Jetzt kommt tatsächlich die Zeit der Berater. Deren Erfahrung aus anderen Projekten, gepaart mit einer unbelasteten Vorgehensweise, helfen meist, um aus den Startlöchern zu kommen. Sie (die Berater) helfen nicht nur, innere Schranken und Blockaden zu überwinden, sondern auch Denkmuster zu etablieren, die mit eigenen Kräften nicht oder nur sehr schwer durchsetzbar wären.

Die berüchtigte interne Betriebsblindheit und ein gewisses Kasten- oder Schubladendenken sind Realitäten, die man sehen sollte. Oder anders herum formuliert: Selten darf jemand aus seinem angestammten Revier ausbrechen. So etwas wird schlichtweg nicht akzeptiert: also einmal Netzwerker gleich immer Netzwerker!

Aus eigenen Erfahrungen sei hier erwähnt: Nur wenn Sie eine ganzheitliche Sichtweise ansetzen, gewinnen Sie bereits in dieser Phase die wichtigen Erkenntnisse über den weiteren Projektverlauf. Ihnen wird es deutlich leichter fallen, Ihr künftiges Team auf die Ziele einzuschwören. Für die lange Wegstrecke dahin brauchen gute Projektleiter ein motiviertes und engagiertes Team, Unterstützer und die nötige „Ellenbogen-Freiheit“.

Gehen Sie strukturiert vor. Saugen Sie alle Informationen auf, die Sie offen und versteckt erhalten. Nicht jede Information ist wertvoll: bewerten, separieren, nutzen oder vergessen! Es kommt auf Ihr Gespür an, die Informationsquelle einzuschätzen.



In unseren bisherigen Projekten haben sich folgende Analyseformen mehr als bewährt:

- **Fragebogen:** Fragen zur Arbeit der IT-Organisation im Unternehmen tragen ebenso zur Aufhellung bei, wie die Befragung ausgewählter Kunden und Verantwortlicher.
- **Gespräche:** Gespräche mit den Leistungserbringern, den externen Zulieferern sowie meinungsbildenden Kundenvertretern helfen, das Verständnis für Anforderungen und Herausforderungen frühzeitig zu schärfen.
- **Statistiken:** Sofern in strukturierter Form vorhanden und methodisch auswertbar, sollten diese Berichte aufgegriffen werden, die Erkenntnisse über Kostentreiber und Aufgabenschwerpunkte liefern. Können Sie auf Referenzen vor dem Projekt zurückgreifen, wird der Projekterfolg viel einfacher sichtbar und vermittelbar.
- **Besuche:** Netzwerke dienen dazu, um von Erfahrungen anderer zu profitieren. Referenzgespräche helfen Ihnen, von den Erfahrungen anderer Unternehmen zu lernen. Besuche in anderen Organisationen eignen sich, um eigene Probleme zu verstehen.
- **Umfrage:** Zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit eignen sich Methoden der allgemeinen Befragung. Je umfangreicher die Rückmeldungen sind, umso klarer kristallisieren sich die Ursachen für Unzufriedenheit heraus.



**Beispiel: Kunden-Feedback**

Qualität der Auftrags erledigung	Gut	Mittel	Schlecht
Sind Sie mit der telefonischen Erreichbarkeit des Service Desk zufrieden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie war Ihr Eindruck von der Kompetenz und Freundlichkeit der Mitarbeiter an der Hotline?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie beurteilen Sie die Reaktions- /Lösungszeit für Ihren Request durch den Service Desk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind Sie zufrieden mit der Qualität der erbrachten Lösung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesamteindruck	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diese wenigen Fragen reichen. Auch die dreigeteilte Bewertung ist für die Analyse ausreichend. Sie glauben es nicht? Der IT Service Desk der IT, egal wie er vor dem Projekt gerufen wird - sofern diese Funktion überhaupt existiert - ist das Aushängeschild Ihrer IT.

Aus dem realen Leben: Sie betreten ein Hotel zum ersten Mal und gehen an die Rezeption, nennen wir diesen Schalter auch mal Service Desk. Völlig egal, ob es ein großes, renommiertes Haus oder eine kleine Garni ist: der kurze Vorgang des Eincheckens fällt Ihr Urteil über das Hotel. Der Eindruck des Zimmers, des Restaurants oder des Wellness-Bereichs kann den ersten Eindruck selten korrigieren. Der Beigeschmack bleibt.

Das Ergebnis Ihrer Analyse sollte Ihnen klar machen, wo im weiteren Projektverlauf die Schwerpunkte zu legen sind. Nur wenn Sie erkannt haben, worin genau die Ursachen für Unzufriedenheit und Konfliktpotenzial liegen, haben Sie mit Ihrem Projekt eine reale Chance. Vergessen Sie nicht: In diesem Projekt haben Sie wenig Freunde. Sie reißen zwangsläufig Fragen an, die Gewohnheiten, Gegebenheiten und gelegentlich Daseinsberechtigungen zur Disposition stellen.



**Anmerkungen zur Analyse**

- Sind die Ursachen für Kundenunzufriedenheit bekannt?
- Welche Abläufe funktionieren gut, welche eher nicht?

- Welche Plattformen, Anwendungen, Technologien sind die Kostentreiber?
- Können aus den Analyseergebnissen Anforderungen für Tools und Prozesse abgeleitet werden?
- Haben Sie genug Negativbeispiele, um Notwendigkeiten für Veränderungen aufzuzeigen?

### Die Methode

Jetzt geht es darum, dass Sie Schwerpunkte für das neue Projekt setzen. Das Team ist zu formen, die Projektschritte sind zu gewichten. Als Projektleiter stehen Sie nun vor einer Reihe von Detailfragen, die Sie nicht alle sofort klären können. Ruhe und Besonnenheit werden helfen, alles nacheinander zu behandeln. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Sie sich verzetteln. Einige Tipps möchten wir Ihnen als Anleitung geben, um diese schwierige Phase zu meistern.

### Das Team

Auf wen kann man sich verlassen - auf wessen Rat sollte man lieber nicht hören? Fingerspitzengefühl ist gefragt, wenn es darum geht, das Team zusammenzustellen. Berücksichtigt man die gesetzten Schwerpunkte und die Zeit nach dem Projekt (wird gerne vergessen), bleiben meist nicht viele Kandidaten aus den eigenen Reihen übrig. Wie stellt man also das Team am besten zusammen? Beachten Sie bitte folgende Grundsätze:



#### Achtung!

- **Bitte *keinen IT Manager!*** Die Philosophie von ITIL „Best Practices“ funktioniert in der Praxis nur, wenn die Mitarbeiter die Prozesse und Rollen verstanden haben. Die Verantwortlichen sollten im Hintergrund steuern und selbst nicht aktiv werden.
- ***Mitarbeiter mit übergreifendem Prozessverständnis!*** Mitarbeiter, die sich nur in ihrer eigenen Umgebung auskennen, helfen in diesem Projekt nicht wirklich. Sie brauchen Mitarbeiter, die einen Blick für Gesamtabläufe haben und Verständnis für übergreifende Zusammenhänge zeigen.
- ***Administratoren der Werkzeuge:*** Da dem ITSM Tool im späteren Betrieb eine besondere Bedeutung zukommt, wäre es sinnvoll, diese Flanke mit Mitarbeitern abzudecken, die einerseits die Betreuung übernehmen und andererseits die Anwendung und die implementierten Funktionalitäten verstehen.
- ***Mitarbeiter für spätere Prozessrollen:*** Das spätere Servicegeschäft wird maßgeblich von Mitarbeitern gesteuert, die die ITSM-Prozesse

verstanden haben. Ihnen als Projektleiter würde der Übergang in den Tagesbetrieb sehr erleichtert werden, wenn die Inhaber späterer Schlüsselrollen von Anfang an in das Projekt mit eingebunden werden.

- **Dienstleister:** Sofern vorhanden und im späteren Betrieb vorgesehen, sollten Sie Vertreter von beteiligten externen Zulieferern zumindest informell in das Team integrieren. Dieses dient zur Verhinderung von Reibungsverlusten und unterschiedlichen Interpretationen.

Erstellen Sie eine Anforderungsmatrix - das hat sich bewährt! Wie von selbst ergeben sich ideale Besetzungen für jede einzelne Projektdisziplin. Als Projektleiter sollten Sie in sich gehen und nüchtern und ohne Emotionen analysieren, welche Mitarbeiter das Projekt voranbringen würden. So genannte Freaks und „Vielbeschäftigte“ sind hinderlich und lassen es an Engagement und Konstruktivität fehlen.



Schrecken Sie nicht vor Überlegungen zurück, die beim ersten Hinsehen atypisch erscheinen. Gerade wenn Sie an das Potenzial Ihrer Auserwählten glauben, werden Sie sehen, dass diese Mitarbeiter sich reinhängen und Ihre besten Mitstreiter werden. In vielen Projekten haben wir genau diese Erfahrung gemacht.

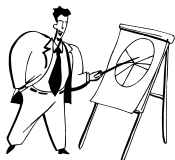
Nun stehen Sie vor einer schwer zu nehmenden Hürde:

Für Ihre Auserwählten benötigen Sie die Ressourcenzusage der Linienverantwortlichen. Fordern Sie Ihre Wunschkandidaten ein und testen Sie die Kompromissbereitschaft der IT Manager. Setzen Sie lieber schon zu dieser frühen Phase die Pfeiler ein, die Ihnen den für das Projekt erforderlichen Spielraum und die größtmögliche Unterstützung sichern.

In den ersten Folgen unserer kleinen Serie Sie bereits erfahren, wie wichtig die Einbindung des IT Managements ist. Tun sich bereits hier Konflikte auf, dann lösen Sie diese umgehend. Ausweichen und Hoffen sind keine guten Ideen! Gehen Sie so lange nicht weiter, bis das Team steht und die Verfügbarkeit abgesichert ist.

### Aufgabenverteilung

Sie haben das Projekt strukturiert, kennen die Aufgaben und wollen jetzt die Pakete im Team verteilen.



### Tolle Idee

Fordern Sie im Projekt-Kick-off Ihre Mitstreiter auf, die Augen zu schließen und sich eine verantwortliche Aufgabe zu wünschen (jede Aufgabe ist wichtig - das muss unterstrichen werden). Jedes Teammitglied überlegt für sich eine geeignete Aufgabenstellung. Das ist äußerst produktiv, denn nicht Sie, sondern Ihre Wegbegleiter formulieren ihre Aufgaben quasi selbst.

Ordnen Sie dann den Mitarbeitern Ihre vorformulierten Arbeitspakete zu. Der Effekt ist grandios: Die Mitarbeiter haben sich selbst bereits mit den Aufgaben auseinander gesetzt und können sich vom Start weg damit identifizieren. Ein Hoch auf die Projektkultur!



Was hier eher spielerisch klingt, ist in der Realität enorm wichtig: In den ersten Teilen des Buches haben wir angedeutet, wie unglaublich viele verschiedene Facetten ITIL-Projekte haben können. Die können Sie nicht alle alleine ausfüllen. Sie benötigen die Kompetenz Ihres Teams.

Gehen wir die wichtigsten Aufgabenkomplexe im kommenden Projekt durch.

ITIL-Einführungen verlangen nach einem langen Atem, Ideenreichtum und einer Menge Ehrgeiz. Spielen Sie bitte alle Varianten durch, die Ihnen zur Verfügung stehen. Sie werden sehr schnell auf folgende Schwerpunkte stoßen:

- **Organisation:** Muss die IT-Mannschaft organisatorisch umgebaut werden? Kann ich für die Services und Prozesse eine virtuelle Schicht einbauen? Muss ich für den IT Service Desk eine eigene Organisationseinheit aufbauen? - Das sind Aufgaben für den Projektleiter!
- **Prozesse/Abläufe:** Was sind Incident-, Change- und Problem-Management? Wie funktioniert der Service Desk? Was ist die CMDB? - Hier sind Mitarbeiter gefragt, die über die Grenzen eigener Zuständigkeiten hinweg verstehen, wie IT funktioniert.
- **Marketing:** Projektinhalte und -ziele müssen verkauft werden. Zunächst an das eigene IT Management, dann an die Mitarbeiter. Um Gerüchten und Vorbehalten vorzubeugen, gehen Sie in die anerkannten Gremien in den Unternehmensbereichen. Setzen Sie sich auf die Agenda, informieren Sie aktiv. - Das ist Ihr Part!
- **Standards/externe Zuständigkeiten:** Dichten Sie alle sekundären Beschaffungswege ab. Es sind Standards zu definieren, die im Haus legitimiert und in einem Warenkorb und damit Servicekatalog öffentlich gemacht werden. Verwaltungsvorgaben wie Lieferantenauswahl, Rahmenverträge, Lizenzabkommen und Ausschreibungen verbessern den ITSM-Erfolg beträchtlich.

Hier können jene Projektmitglieder zum Zug kommen, die ähnliche Aufgaben schon einmal bewältigt haben und vielleicht die nicht ganz so tollen Techniker sind.

- **Administration/Konfiguration:** Geschickte Projektleiter funktionieren gute Administratoren zu Ablaufgestaltern um. Es geht nicht mehr nur um das technische Administrieren des ITSM Tools, sondern um das Verstehen der einzustellenden Prozesse. Hier sind Details wie Kategorien, Objekte, Konfigurationsmerkmale oder auch Workflows zu definieren und einzurichten. Der Second Level Support muss funktional auf die vorhandenen IT-Abteilungen/-Teams aufgeteilt, die SLA-Zeiten hinterlegt und die VIP-Liste eingerichtet werden.

Hervorragende Aufgaben für engagierte Techniker, die mehr können! Also - einsetzen!

- Service-Denken/Schulungen:** Dass ein Techniker in einem ganzen Satz und dann auch noch verständlich mit Anwendern redet, kann leider nicht immer vorausgesetzt werden. Sie sollten Kommunikationsschulungen für alle IT-Mitarbeiter einplanen. Mitarbeiter müssen stressfest sein und den Kunden argumentativ sicher gegenüberstehen, sein Problem erfassen sowie gefundene Lösungen erklären können. Hektik und technische Wortschnipsel führen nur zu Verunsicherungen auf der Anwenderseite. Mit guten Trainern können Sie hieran arbeiten. Die Mitarbeiter kommen sogar an einem Wochenende zum Seminar und finden es super, da sie letztlich etwas „für das Leben“ lernen.

Aus unseren Erfahrungen heraus haben wir den Schluss gezogen, dass eine exzellente Vorbereitung fast schon einen Projekt-(Teil)-Erfolg sichert und bereits vor Beginn der eigentlichen Arbeit die Sinne für die zu erwartenden Herausforderungen geschärft sind.

Jetzt steuern Sie als Projektleiter auf vier Prüfpunkte zu:

Checkpunkte für die Projektvorbereitung	JA	NEIN
Habe ich die richtigen Schwerpunkte gesetzt und diese meinem Team vermittelt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habe ich überhaupt das richtige Team, die geeigneten Mitarbeiter ausgewählt? Können und wollen die überhaupt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kann ich über die notwendigen Ressourcen verfügen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denkt mein Projektteam so wie ich oder setzen die Mitarbeiter andere Schwerpunkte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nach der Zusammensetzung des Projektteams und der Verteilung der Aufgaben - Projektpläne, Zeit- und Verfügbarkeitsplanung sowie Projektverfolgung klammern wir hier explizit aus- macht es sich immer gut, ein Kern-Team aufzubauen.

Das muss nicht gleich am Projektanfang und übertrieben formal geschehen. Es reicht aus, wenn Sie einen kleinen Kreis von Leuten um sich scharen und mit diesen ruhig einmal länger, auch mal abends außerhalb der Projekträume Einzelthemen diskutieren. Das hilft enorm, sich selbst zu überprüfen, Korrekturen der eigenen Gedankengänge vorzunehmen und sein Team in die Planungen einzubinden.

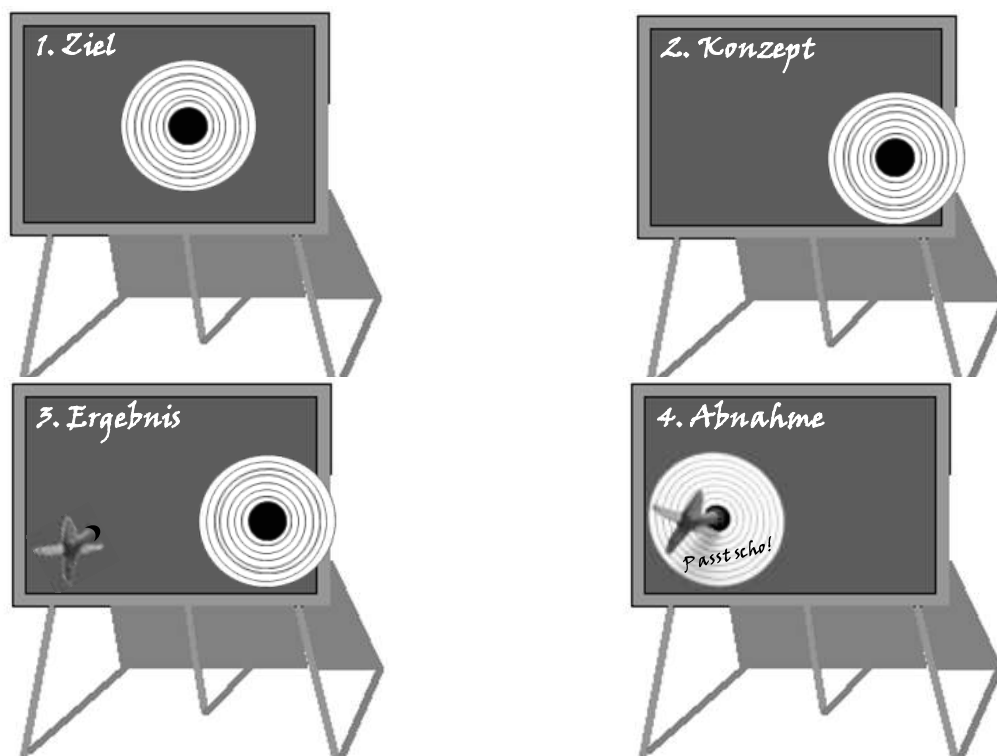
Einer allein kann so ein komplexes Projekt nicht stemmen, das leistet in der Regel ein ganzes Team. Als Projektleiter sind Sie natürlich der Dreh- und Angelpunkt, aber bauen und vertrauen Sie auf Ihr Team. Insbesondere auf Ihr Kern-Team!

## Die Prozesse

Kommen wir zum Kern: ITSM-Prozesse einzuführen wird nicht leicht. Laut einer IDC-Studie von Ende 2008 scheitern 87% aller Projekte in diesem Umfeld. Was ist mit Scheitern konkret gemeint:

- „*Out of Focus*“ - das Projektziel wurde nicht erreicht oder weit verfehlt.
- „*More Time*“ - der vorgesehen Zeitrahmen wurde überschritten.
- „*Over Budget*“ - Es wurde mehr Budget als geplant verbraucht.

Egal mit welcher Ausrede Sie als Projektleiter kommen - Sie haben sich zu rechtfertigen. Auf Teilergebnisse zu verweisen ist ganz hübsch; aber die Hinweise verkleistern, dass das Ziel nicht erreicht wurde.



Grafik: Projektverlauf

1. Das Projektziel wird vorgegeben, definiert und verabschiedet.
2. Das Konzept wird diskutiert, erstellt und verfehlt das eigentliche Ziel.
3. Das Ergebnis fällt etwas anders aus und hat mit dem Ziel und dem Konzept wenig zu tun.
4. Es wird einfach hingegenommen; die Projektabschluss findet nicht oder nur „pro forma“ statt.

Zurück zu unserem ITSM-Projekt. Werden Sie sich über die vielschichtigen Anforderungen während des Prozessdesigns klar, wie Sie im Team ...

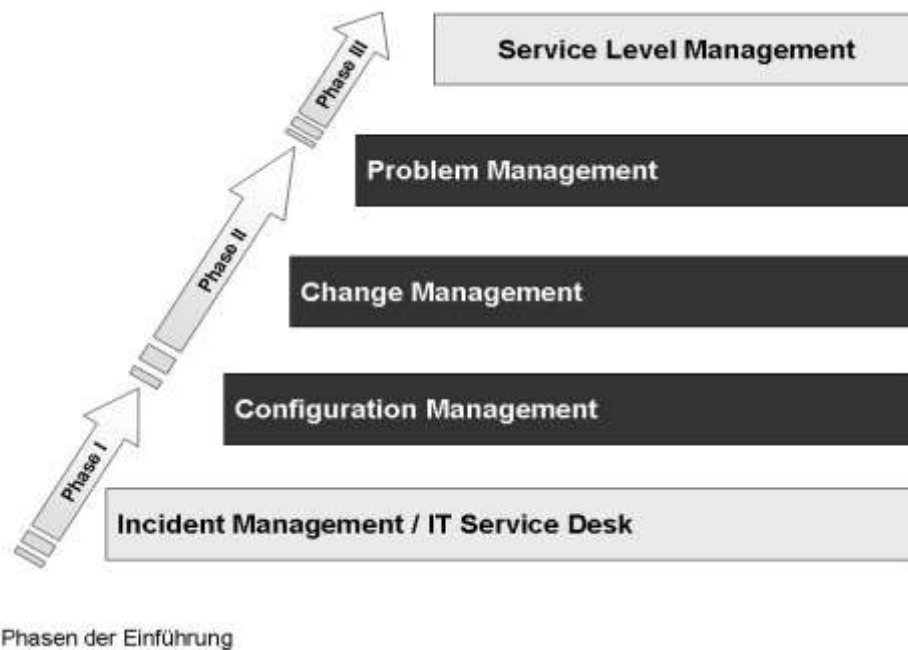
- die inneren Abläufe der unterschiedlichen Service Requests festlegen;
- alle Rollen, die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten beschreiben;
- verwendete Objekte, Kategorien und Produkte aufeinander abstimmen;
- mit Zulieferern und Dienstleistern Service-Level-Parameter festlegen und verhandeln;
- Randprozesse wie Eskalations-, Beschaffungs- und VIP-Service einführen;
- für den Kunden interaktive Informations- und Kommunikationswege bereitstellen;
- Monitoring-Systeme installieren;
- das Reporting-System über Steuerung und Statistiken aufbauen;
- Datenfluss für Zuliefersysteme wie Warenwirtschaft und Inventarisierung in Betrieb nehmen;
- Personen- und/oder Gebäudeinformationen aus Fremdsystemen regelmäßig übernehmen;
- alle betreuten IT-Komponenten in die Asset-Datenbank aufnehmen, später aktualisieren;
- feste Zuordnungen zu Leistungserbringern (Back-Office Departments) einrichten;
- Supportkonzepte unternehmensweit ausrollen.

Da gibt es eine Menge zu tun! Bedenken Sie jedoch, dass wir nur die Schwerpunkte aufgelistet haben. Im Klartext: das wird das inhaltliche Gerüst Ihres Projekt-Hauses.

Aber: Details werden trotzdem und umso reichlicher aufzuarbeiten sein. Damit die Wucht der Aufgaben nicht gleich zu Beginn das Projekt erdrückt, bauen wir jetzt gemeinsam ein Grobkonzept auf. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht die Drei-Phasen-Gliederung, so wie wir sie in einem Projekt vorgenommen haben.

Berücksichtigen Sie bei dieser Grafik bitte, dass wir davon ausgehen, dass erstmals ITIL-Prozesse eingeführt werden sollen. Damit entscheiden wir uns, zunächst die Methodik der Version 2 zu verfolgen. Das bedeutet vorerst (bitte diese Einschränkung beachten), dass weniger Prozesse und Rollen betrachtet werden müssen. Nach unserer Meinung verringert sich damit die Komplexität der Einführung. Die Hürde während des GO-LIVE und in der Zeit danach (wird äußerst gerne vergessen) ist für die Organisation leichter zu nehmen.

Jedoch - wenn sich im Projekt die Rahmenbedingungen so optimal gestalten, dass Sie Ihrem Team mehr zutrauen, dann definieren Sie einen Projekt-Change und schwenken auf den Life Cycle Ansatz der Version 3.



### Phase I: Service Desk und Incident Management

Aus Vereinfachungsgründen haben wir zwei Aspekte aus der ersten Phase weitgehend herausgehalten, die später berücksichtigt werden:

1. **Das Konfigurationsmanagement (CMDB):** Selbst wenn Berater darauf bestehen und es in allen ITIL-Büchern steht: Sie kommen in der ersten Phase auch ohne diese Informationen voran. Sie befinden sich nicht auf einer grünen IT-Wiese. Die Aufarbeitung braucht Zeit und Erfahrungen, die Sie erst im Laufe des Projektes sammeln werden.

Das Modell einer CMDB, was gehört rein, wie ist das Beziehungsgeflecht usw. - die Antworten auf diese Fragen dauern und verlagern einen mit erkennbaren Fortschritten gesegneten Projektverlauf. Sie werden nicht davon befreit, es *irgendwann einmal* anzugehen. Später, wenn Sie über Changes reden, sollte allen klar sein, auf welchen Geräten bestimmte Veränderungen erfolgen und welche Konsequenzen sie haben.

2. **Problem und Changes:** Definieren Sie einfach Alles „was rein kommt“ als Service Requests, Tickets, Calls - wie Sie wollen. Am einfachsten, es sind alles Incidents (Störungen). Das muss nicht bedeuten, dass alle Calls auch so behandelt werden, aber auf die Spezifika können Sie in der zweiten Projektphase immer noch eingehen. Nur Prinzip darf nicht außer Acht gelassen werden: Keine eingehende Meldung darf verloren gehen.

ITIL „Best Practices“ geben viele Anregungen. Was Sie daraus machen, liegt letztlich bei Ihnen. Beachten Sie unsere Hinweise.

Aber jetzt die Definition von Störungen, also Incidents, jetzt fällig.



**Hier unser Vorschlag:**

„Incidents sind Störungen, deren Ursache bekannt ist und deren Behebung die Arbeitsfähigkeit des Anwenders wiederherstellt. Incidents sind immer SLA-relevant und innerhalb der vorgegebenen Kennzahlen abzustellen.“

Mit dieser Interpretation der ITIL-Vorlagen fordert man die Stabilität der angebotenen IT Services heraus und die Anwender heraus. Denn - nicht jede Meldung ist eine Störung, nicht jede Beeinträchtigung entspricht dem Servicekatalog, usw. Das GO-LIVE mit Abschluss der ersten Phase wird spannend. Wir legen somit großen Wert, auf die konsequente Umsetzung der ersten Phase.

Der Überblick über die Schritte der ersten Phase zeigt wichtige Teilaufgaben, die jetzt anstehen. Alle folgenden Werte beziehen sich auf Einführungserfahrungen und hängen natürlich von der Unternehmensgröße ab.

**Merkmale/Schwerpunkte:**

- Dauer: 8 - 12 Monate;
- Auswahl eines geeigneten Service Management Tools;
- Konzeption der Funktionseinheit Front-Office;
- Design des Incident-Prozesses;
- Definition der First und Second Level-Supportbereiche;
- Aufbau einer Struktur für unterstützte Systeme/Komponenten, Produktverzeichnis;
- Beschreibung der Rollen Incident Manager, Knowledge-Engineer;
- Einführung der benötigten technischen Komponenten.

**Zeitplan/Ressourcen:**

Die Tabelle listet die wichtigsten Schritte der ersten Phase auf:

	To do	Ressource* [PM]	Dauer * [Monat]
1.	Auswahl und Einführung eines ITSM Tools	2	3
2.	Aufbau des IT Service Desk (inklusive technischer Ausstattung)	1	1,5 - 2

3.	Design des Incident Prozesses, Konzeption der Zuweisungen im Ablauf	1	3 - 4
4.	Einbindung der Second-Level-Support-Strukturen	2	4 - 5
5.	Technische Inbetriebnahme des ITSM Tools, Customizing, Training	1	1
6.	Aufbau der Datenfluss-Infrastruktur (beide Richtungen), Test	2	2 - 3
7.	Training, Schulung, Marketing	1	1,5 - 2
8.	Testbetrieb im ausgewählten Kundensegment	3	3
* Richtgrößen			

**Hindernisse/Chancen:**

Veränderungsprojekte lassen sich nicht detailliert in allen einzelnen Schritten planen. Wer das glaubt, irrt! Die jeweilige Ausgangslage, der vorgegebene Spielraum, die reichlich vorhandenen Minenfelder verlangen hochgradig nach Fingerspitzengefühl. Niemand kann alle Vorbehalte erahnen, die in diesen Projekten regelmäßig auftreten.

Wir haben immer von einem Kulturwandel gesprochen. Der wird offensichtlich und durch Ihr Marketing - ein eminent wichtiger Erfolgsfaktor! - gefördert und bekannt gemacht. Einige kommen schnell dahinter, dass geregelte Abläufe das Ende von toleriertem Chaos sind. Keiner wird gerne Freiräume aufgeben und sich reglementieren lassen. Nur Mut und Durchhaltevermögen!



**Wichtig**

Halten Sie Ihr Team an, die verabredete Vorgehensweise einzuhalten. Es bringt nichts, zuerst das Angenehme zu machen. Die Euphorie sollten Sie sinnvoll kanalisieren, damit vor allem da, wo es weh tut - in der Prozess- und Ablaufgestaltung -, die meiste Energie eingesetzt werden kann. Da wird die Saat für die spätere Ernte ausgelegt. Sie und Ihr Team haben sich intensiv damit auseinander zu setzen, ob die ausgedachten Abläufe Ihr künftiges ITSM-Geschäft wirklich verbessern.



**Tipp**

In dieser Phase kann man punkten: Top-Manager sehen gerne schnelle Ergebnisse, die bekannten „Quick Wins“. Also bedienen wir diesen Wunsch. In einer Projektphase von drei Quartalen ist es durchaus möglich, ein erstes Zeichen zu setzen und den Service Desk in Betrieb zu nehmen.

Vergessen Sie wie empfohlen zunächst die Asset-Datenbank (CMDB) und alle Differenzierungen in Richtung Changes und Problems. Mit dem Incident Prozess und dem Service Desk als *neue* Funktionseinheit starten Sie schnell und mit Sicherheit erfolgreich.

## Phase II: Change und Problem Management - und die CMDB

Die zweite Phase gehen Sie im Allgemeinen gestärkt an: Der IT Service Desk funktioniert, die Anwender haben sich an die neuen Abläufe gewöhnt, viele Kritiker haben aufgegeben zu nörgeln und die eigene Mannschaft hat ITIL verstanden oder sich zumindest arrangiert.

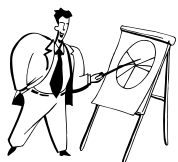
Jetzt stellen sich neue Aufgaben, die es in sich haben. Dazu lauern neue Gegner für Ihre Vorhaben, auf die Sie sich einstellen sollten.

Kümmern wir uns zunächst um den Aufbau der CMDB.

In den ITIL-Büchern heißt es zu der Metadatenbank, dass „... man nicht managen kann was man nicht kennt ...“. Wir hatten Ihnen die Empfehlung gegeben, auf die CMDB zunächst ganz oder zumindest in Teilen zu verzichten. Nun aber ist sie Thema und muss aufgebaut werden. Als Herausforderung ist Ihr Team jetzt damit konfrontiert, aus allen IT-Abteilungen (oder gar darüber hinaus) sämtliche Datenhaltungsinseln einzusammeln, diese zu konsolidieren und in ein geeignetes Datenmodell einzuordnen.

Leichter gesagt als getan, denn wer gibt schon gern seine Kronjuwelen aus der Hand? Stimmt genau: Die neuen Gegner sind die eigenen Administratoren in der IT, also jene Gruppe, die in der ersten Phase verschont blieb und das Ganze aus sicherer Entfernung beobachtet hat.

Transparenz ist nicht immer im Sinne jedes Administrators. Es könnten Schwachstellen bemerkt und Ursachen von Störungen aufgedeckt werden. Will man das? Mithilfe der IT-Verantwortlichen -die sollten Sie inzwischen hinter sich wissen- müssen Sie für das Asset-Management -davon reden wir hier- werben. Sie brauchen alle Assets, die zur Serviceerbringung erforderlich sind, sonst können Sie weitere ITIL-Ambitionen vergessen.



### Tipp

Stellt sich ernsthaft die Frage, welche Assets nicht erfasst werden sollen, weil sie keine Relevanz für IT Services haben? Also der versteckte Hinweis draußen zu bleiben, wie Ihnen die Administratoren nahe legen wollen? Kontern Sie damit, dass man die Systeme dann ja bedenkenlos abschalten kann und reichlich Kosten senken wird. Ausnahmen sind nur im nicht produktiven Umfeld begründbar.

Ach ja: im Zweifel und zum Zweck einer Machtprobe veranlassen Sie das Abschalten unkritischer Systeme. Was Ihnen das bringt? Später mehr dazu, versprochen!

In die CMDB hinein gehören alle Informationen über aktive IT-Komponenten, die Zuordnungen zu Mitarbeitern und Gerätegruppen sowie die Beschreibung bis auf Config-Item-Ebene hinunter. Beantwortet man die Frage nach dem Detaillierungsgrad einer IT-Komponente, dann könnte ein PC oder eine Festplatte die unterste Stufe darstellen. Die Granularität des „CI“ hängt von zu vielen individuellen Faktoren ab, als dass eine Definition als verbindlich für alle Unternehmen gelten kann.

**Tipp**

Unsere folgende Formulierung deckt viele Gesichtspunkte ab und könnte Ihnen weiter helfen:

„CI's sind die unterste Stufe in der IT-Infrastruktur. Diese sind eindeutig identifizierbar, nachweisbar und dokumentierbar. Changes laufen „gegen“ die CI's, die unterschiedliche Eigentümer und/oder Lieferanten haben.

Damit kann im klassischen Office ein PC ein CI sein, während in der (nachweispflichtigen) Produktion Bestandteile eines PC die CI's bilden. Beziehungen zu Services, Prozessen und zu CI's untereinander bilden Inhalt der CMDB und Umfang der Pflege.“

Brauchen Sie jedoch wirklich mehr Informationen für das IT-Service-Geschäft, dann wird es sehr aufwendig. Rechnet sich das wirklich? Täuschen Sie sich bitte nicht: Wenn Sie den Administratoren alle Informationen entlockt haben, müssen Sie es sich zwangsläufig ein weiteres Mal mit diesen Mitarbeitern verderben. Diesmal geht es um Changes und Problems.

Was ist eigentlich immer mit Wertewandel gemeint, den wir doch mehrmals angesprochen haben?



Überall ist es gängige Praxis, dass „mal eben am Wochenende schnell was Neues eingerichtet/installiert wird“. Lobt man am Freitagabend noch den Einsatz des Kollegen, kämpft man am Montagmorgen mit den unangenehmen Auswirkungen dieser Aktion. Nein - damit muss Schluss sein! So ehrenwert das Engagement ist, so schlimm sind oft die Auswirkungen. Keine Changes oberhalb der Standard-Changes, ohne die CMDB zu befragen und den Change-Prozess einzuhalten.

Deshalb: all diese Aktivitäten (Veränderungen an produktiven Systemen jedweder Art) nennen wir ab sofort Changes. Sie verlangen nach einem geordneten Ablauf.

Alle Mitarbeiter, die Changes durchführen, werden als Verantwortliche (Owner) des Changes verpflichtet und vom Change Manager (Process Owner) erst nach Abschluss der Dokumentationen entlastet. Wichtig ist die Verantwortung: viele Administratoren sehen sich für ein System zuständig, fühlen sich aber nicht dafür verantwortlich. Ab jetzt geht's

professioneller und transparenter: logische Folge - die Kollegen gehen sorgsamer mit den Changes um. Die IT-Infrastruktur läuft entschieden stabiler. Das ist messbar und erhöht die Glaubwürdigkeit gegenüber dem Business!

Abgrenzungen sind allerdings nötig, sonst ersticken Sie in Formalismus. Wir empfehlen die Change-Kategorie 0 einzurichten. ITIL kennt so etwas nicht! Mit der Change-Kategorie 0 tragen wir der Tatsache Rechnung, dass eigentlich jede Kommandozeile eines Administrators schon als Change angesehen werden muss.

Die Vertreter der reinen Lehre werden jetzt auf den Standard-Change verweisen. Die Kategorie 0 siedeln wir noch darunter an. Wir lassen den Administratoren die Luft zum atmen. Pragmatisch und sinnvoll dürfen sie weiter arbeiten, ohne jeden Klick, jeden Command-Line Befehl vorher als Change zu erfassen. Wenn wir von emotionaler Herausforderung für Sie als ITIL-Protagonisten sprechen, dann „werfen auch mal ein Zucker'l“ und weichen von allzu strengen und manchmal unnötigen Regelungen *kontrolliert* ab.

Mit allen Aktivitäten auf der Chang 0 Ebene fassen wir also formlos solche Änderungen zusammen, deren Auswirkungen auf die IT-Infrastruktur minimal sind.



### Change 0

Die Kategorie 0 für Changes sollten Sie über folgende Randbedingungen definieren:

1. Die Auswirkungen der Änderung sind in vollem Umfang zu testen.
2. Die Änderung ist ohne Aufwand unmittelbar rückgängig zu machen (Fallback).
3. Nur einzelne Anwender sind betroffen, ihre Arbeitsfähigkeit ist nie in Gefahr.
4. 4. Keine Geschäftsprozesse sind direkt betroffen (Business-Relevanz).

Kommen wir zu den *echten* Problemen. Gemäß ITIL „Best Practices“ reden wir bei „Problems“ von Störungen, deren Ursache nicht einfach erkennbar und daher aufwändig zu suchen ist. ITIL schenkt diesem Prozess relativ wenig Aufmerksamkeit.

In unserer Welt spielt das Problem-Management eine auch nur eine kleine, aber wichtige Rolle. Die relevanten Aufgaben des Prozesses sind:

1. Schaffung eines Workarounds zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit (SLA!).
2. Suchen nach der konkreten Ursache und einen Weg zur nachhaltigen Beseitigung.
3. Rücknahme des Workarounds und Installation der endgültigen Lösung über einen Change.

Mit diesem Prozess gibt es eigentlich wenig Ärger. Alle sind an Lösungen interessiert, manchmal fehlen die Ressourcen, aber grundsätzlich gibt es wenig Gegenwehr. Wichtig ist,

einen Mitarbeiter federführend mit der Problembhebung zu beauftragen. Seine Rolle als „Problem-Owner“ muss über die Abteilungsgrenzen hinweg akzeptiert und seine Entscheidungskompetenz anerkannt werden.

Wenn die CMDB steht, die Changes, die Ablaufdefinitionen (Workflows) und das Problem Management implementiert sind, ist schnell ein weiteres Projektjahr vergangen. Sie haben die Voraussetzungen geschaffen, um nicht nur schnell auf Störungen zu reagieren, sondern vor allem zu garantieren, dass die betriebene IT-Infrastruktur stabil verfügbar ist. Auf Veränderungen kann Ihre IT mit einem Change-Prozess kontrolliert reagieren.

Die in dieser zweiten Projektphase erzielten Resultate zahlen sich zeitversetzt aus. Spätestens in den Folgejahren profitieren Ihre gesamte Organisation und die Kunden davon.

### **Phase III: Service Level Management**

Im dritten Jahr erwartet uns die Kür. Die ersten beiden Phasen sind gemeistert, der ITIL-Gedanke ist etabliert. Mit der Kerndisziplin des Service Delivery gehen Sie jetzt auf Ihre Kunden zu, um Vereinbarungen anzustreben.

Im Fokus sind nicht mehr die Endkunden, sondern die Fachbereiche, die Landesgesellschaften oder andere externe Unternehmen bzw. deren Vertreter. Das aufgebaute Selbstvertrauen nährt sich aus zwei erfolgreichen Jahren IT Service Support. Sie wissen Ihre Leistungserbringer hinter sich und vertrauen auf eine immer besser funktionierende IT-Infrastruktur. Was hindert Sie jetzt noch, als wirklicher Dienstleister aufzutreten? Tun Sie es!

Na ja, ganz leicht wird es dann doch nicht. Ein neues Konfliktfeld innerhalb der IT kann sich auftun. Wenn wir jetzt den Begriff SLA (Service Level Agreement) strapazieren, dann wissen Sie, dass kein Dach ohne Haus irgendeinen Sinn macht. Lassen wir mal die Neuvariante „Carport“ außen vor.

Worauf wollen wir hinaus?

Der Prozess „Service Level Management“ hat Qualitätsaus- und -zusagen zum Ziel. Ein SLA funktioniert nur, wenn die einzelnen Leistungserbringer mit Teilvereinbarungen ebenfalls in die Pflicht genommen werden. Die OLA (Operational Level Agreement) sorgen dafür, dass der künftige Service Level Manager (später mehr dazu), eine tragende Rolle in dem künftigen ITSM-Betrieb, eine realistische Chance erhält, gegenüber den Kunden verbindlich und in Verantwortung für die IT-Services auftreten kann.

Das wird nicht leicht. Von einer vielfach üblichen Intransparenz über strukturierte und transparente Prozesse verlangen Sie von den Linienverantwortlichen qualitative Zusagen bis hin zu einer unterschriebenen Zusatzvereinbarung. Da verlangen Sie in kurzer Zeit vom mittleren Management eine ganze Menge.

Legen Sie sich also eine Strategie zurecht, wie Sie diese Schlacht gewinnen wollen.



Organisatorisch - wir wollen ja das Thema nicht ganz aus dem Auge verlieren - sollte vor der ersten Vertragsunterzeichnung das Service Level Management vom CIO zur Chefsache erhoben werden. Ideal ist die Ansiedlung der Aufgabe als Stabsstelle in einem CIO Office. Wir halten diese Konsequenz für unabdingbar, um dem Service Level Management als Teil der IT Governance die notwendige Beachtung zu schenken.

### Es muss viel Detailarbeit geleistet werden

Dieser dritte Teil des Projektes - ITIL ist bekanntlich nie zu Ende - ist geprägt von unendlich viel Fleißarbeit. Bevor die Tinte unter den Verträgen (SLAs) trocken ist, müssen viele Details bearbeitet werden.



Klären Sie gleich zu Beginn, dass die IT-Abteilungen als bisherige Leistungserbringer jetzt zu internen Dienstleistern werden. Eine Formalie? Nein, ein Kulturschock!

Das ist eine ganz andere Qualität des Miteinanders. Jetzt geht es um Zusagen, Leistungen sowie Kosten und im schlimmen Fall um Pönale. Die Spielregeln untereinander müssen vor Beginn der Verhandlungen mit den Kunden geklärt sein. Willigt eine Abteilung nicht ein, Vereinbarungen mit dem Service Level Management einzugehen, kippt das Modell.

### Rollenwechsel

Haben Sie den Rollenwechsel bemerkt? Jetzt mutieren Sie vom ITIL-Projektleiter zum Service Level Manager, zumindest schlüpfen Sie zeitweilig in diese Rolle. Besser noch, Sie bilden mit dem späteren Inhaber dieser Rolle ein enges Gespann. Damit das Konstrukt von IT Services, Zulieferleistungen und Kennzahlen überhaupt eine Chance hat, sind Neutralität und Unabhängigkeit notwendige Voraussetzungen. Warum?



ITIL-Prozesse werden typischerweise aus der Erkenntnis und der Erwartungshaltung heraus gestartet, den Service Desk zu verbessern - erinnern Sie sich noch an den ominösen Auftrag zu Beginn der Fallstudie? Daher wird es schwer vermittelbar sein, wenn aus dieser Ecke heraus andere Abteilungen zu Zulieferern *degradiert* werden.

Unter dem Titel „Last Exit: Benutzersupport“ haben wir die IT-interne imaginäre Hierarchieleiter diskutiert. Sie existiert, auch wenn niemand das zugeben mag. Es sollte auf keinen Fall der Verdacht aufkommen, dass unter dem Deckmantel der ITIL-Einführung die Leiter nur umgedreht werden soll. Dann hätte man nichts gelernt, nichts erreicht und den Kulturwandel vollkommen falsch verstanden.

Aus organisatorischer Sicht liegt das Risiko in dieser Phase im Wechselspiel der Zuständigkeiten und Kompetenzen. Der Service Level Manager agiert in einer Stabsfunktion

und durchdringt mit seinen Anforderungen die Organisation quer durch alle Leistungserbringer.

### Der Service Level Manager

Dreh- und Angelpunkt für Service Delivery ist der Service Level Manager. Diese Rolle muss mit ausreichend Kompetenz und Verantwortung ausgestattet sein und von einem Mitarbeiter eingenommen werden, der IT im Sinne der „Best Practices“ versteht.

Ideal ist eine neue, unverbrauchte Kraft, die keine Vorbehalte gegenüber einzelnen Abteilungen hat und frei von Betriebsblindheit mit frischem Wind die Aufgabe meistert. Nur dieser Weg fördert die Akzeptanz dieser Rolle und erleichtert allen das IT-Service-Geschäft.

Vorsicht: Nur wenn Sie als ITIL-Projektleiter in allen Abteilungen Ihrer IT eine akzeptierte Persönlichkeit sind, die Konflikte während der Projektarbeit sich in Grenzen gehalten haben, können Sie mit dem Gedanken spielen, selbst in diese Rolle zu schlüpfen. Wägen Sie vorher genau ab, ob die Rahmenbedingungen passen!



Der Prozess des Service Level Managements

In dieser Phase sollten Sie den CIO in die Arbeit mit einbeziehen. Holen Sie sich von ihm Rat, informieren Sie ihn, bitten Sie ihn, regelmäßig in den IT-Steuerungsgremien über das Service Level Management berichten zu dürfen. So wird der Veränderungsprozess für die täglichen Abläufe wirksam.

Kritiker in den eigenen Reihen werden so nach und nach verstehen, dass sich die alte IT-Welt verändert und alte Gewohnheiten wegfallen. Wenn Sie es schaffen, die IT Manager von den Vorteilen der Serviceorganisation zu überzeugen, machen sicher alle mit.



### Politischer Tipp

Der Kunde hat ein Anrecht darauf, für sein Geld eine definiert gute Leistung zu erhalten. Auch die interne IT kann sich diesem Marktgesetz nicht länger entziehen. Wenn Sie so argumentieren, haben sie zwar kaum technikverliebte Kollegen hinter sich, dafür umso eher verantwortungsvolle CIOs, Controller und Manager in den Fachbereichen, die über die IT- Budgets bestimmen.

### Das Tool

Techniker neigen dazu, erst einmal etwas Handfestes in die Welt zu setzen, stets in der Annahme, dass Akzeptanz und Nutzung sich dann schon von selbst einstellen werden. Da werden sich andere schon darum kümmern.

Das Service Management Tool ist lediglich ein Mittel zum Zweck, ein Arbeitsinstrument um Abläufe zu unterstützen und ein sehr kerniges Geschäft zu dokumentieren. Rücken Sie in Ihrem Team die Sichtweise auf das Tool entsprechend gerade.

Es darf nicht zu einem Spiel werden, das Werkzeug infrage zu stellen, indem seine Nutzbarkeit, Funktionalität und Flexibilität kritisiert wird, immer mit der Absicht, sich an den ITSM-Prozessen vorbei zu mogeln, um in bisherigen Arbeitsweisen verharren zu können.

### Tipp



Bestehen Sie in allen Diskussionen auf die Ablaufgestaltung der ITSM-Prozesse. Ihre Tool-Verantwortlichen werden Ihnen helfen, entsprechend formulierte und berechtigte Anforderungen umzusetzen. Stellen Sie bewusst die Frage, wie der Ablauf idealisiert und losgelöst vom Tool aussehen soll.

Wie neue Software ausgewählt wird, setzen wir als bekannt voraus. Auch möchten wir an dieser Stelle keinen Hersteller und kein Produkt hervorheben. Es gibt aber Klassifizierungen, der am Markt befindlichen Service Management Systeme, die wir Ihnen kurz vorstellen möchten.

### Drei Gruppen lassen sich beschreiben:



- **Frameworks:** Nach diesem Konzept integrieren Hersteller ihre Service-funktionalitäten auf einer Plattform, die in der Regel eine größere Palette von Funktionalitäten beinhaltet. Systeme dieser Art eignen sich definitiv nur für Großunternehmen bzw. Dienstleister, die eine Vielzahl von Kunden und Anwendungen betreuen.
- **Dedizierte Anwendungen:** Eine Reihe von Herstellern bieten eigen-

ständige Systeme an, die sich sehr strikt an die ITIL-Vorgaben halten, offene Schnittstellen anbieten und recht einfach einführbar sind. Diese Anwendungen adressieren Groß- und Mittelstandskunden, die sich sehr tief mit den ITIL „Best Practices“ auseinandersetzen wollen und noch keine weiteren Monitoring- bzw. Systemmanagementsysteme im Einsatz haben.

- **Kleinlösungen:** Häufig auf Basis von Office-Produkten oder Lotus Notes entwickelt, sprechen diese ITSM-Lösungen kleine Unternehmen an, die lediglich ein besseres Dokumentations-Tool für Serviceansprüche suchen und keine weiterführenden Implementierungen und Auswertungen benötigen. Hierbei bekommt man für wenig Geld eine gute Unterstützung.

Unterm Strich ist es die Aufgabe des Projektteams, Projektziele und funktionelle Anforderungen so zu spezifizieren, dass Sie daraus leicht ablesen können, für welche Produktgruppe Sie ein Auswahlverfahren einleiten wollen. Zu berücksichtigen sind vorhandene Systeme, die aus Gründen des Investitionsschutzes nicht vernachlässigt werden sollten. Weniger spannend und ausschreibungsrelevant sind Vorgaben in Richtung bevorzugte Systemplattform und Datenbank.

Neben klassisch entwickelter und vertriebener Software drängen zunehmend Open Source Produkte auf dem Markt, die unbedingt mit in Betracht zu ziehen sind. Diese Angebote erlauben es Ihnen, ITSM-Funktionalitäten passend in die bestehende Systemlandschaft zu integrieren. Ebenfalls sind ITSM-Services in die Überlegungen mit einzuschließen. „Software as a Service“ und ähnliche Modelle können für Ihr künftiges Geschäft durchaus interessant sein.

Legen Sie die Anforderungen an das System fest und starten Sie mit der Produktauswahl rechtzeitig. Es dauert eine gewisse Zeit, bis Sie über eine nutzbare Installation verfügen. Wenn sich in dieser frühen Phase das Team aufteilt und beide Felder -die Tool-Suche und die Prozessdefinition- parallel vorangetrieben werden, ist das eine gute und Zeit sparende Herangehensweise.

#### Auch hier ein Tipp



Jeder Hersteller behauptet, dass nur mit seinem Tool die beste Lösung überhaupt entstehen kann. Geringe Einstiegspreise bei Framework-Lösungen ziehen in der Regel lange und sehr teure Programmierleistungen nach sich. Im mittleren Segment tummeln sich Spezialanbieter, die Ihnen dank ihrer umfangreichen Erfahrungen aus Referenzprojekten sehr schnell ein funktionierendes System bereitstellen und Sie unter Umständen sogar mit pragmatischen Ideen versorgen. Finden Sie Ihren Ansatz - möglichst rechtzeitig, um Verzögerungen auszuschließen.

## Going Live

Typischerweise ist der Betriebsübergang der Schwachpunkt vieler IT-Projekte. Mit dieser Warnung soll von Anfang an mit der Fehleinschätzung aufgeräumt werden, dass mit dem offiziellen Abschluss des Projektes das Thema gelaufen sei. Gerade bei ITIL-Projekten verlangt die Produktivsetzung einen langen Atem. Wer jetzt schwächelt, verspielt das Engagement aus dem Projekt.

Häufig wird der Zeit danach zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Während das Umlegen des Hebels noch ganz gut organisiert und betreut wird, löst sich dann das Team schnell auf. Nur diejenigen, die mit den Rollen des IT Service Managements betraut sind, kämpfen um die Akzeptanz der eingestellten Prozesse.

Schauen Sie sich die Going-Live-Schritte einmal näher an:

### SPoC

Die größten Veränderungen innerhalb der IT-Organisation und im Zusammenspiel mit den Kunden verzeichnet die Inbetriebnahme des neu organisierten IT Service Desk. Jetzt muss darauf geachtet werden, dass die als Single Point of Contact (SPoC) aufgesetzte Funktionseinheit von Beginn an akzeptiert und genutzt wird. Hier, und nur hier, ist der Einstieg in die virtuelle Serviceorganisation. Vom ersten Tag an gilt es, die zentrale Anlaufstelle für Fragen rund um die IT (gegebenenfalls Telekommunikation) so zu positionieren, dass diese Einrichtung als Servicestation und nicht als Formalismus betrachtet wird.

Es ist schwierig, den IT-Mitarbeitern und den Anwendern in den Fachbereichen zu erklären, dass ein seit Jahren gewachsenes Beziehungsgeflecht aufgekündigt und durch geregelte Abläufe ersetzt wird. Die Hartnäckigkeit, mit der Sie und Ihre Mitstreiter das Konzept um-, vielleicht sogar durchsetzen, entscheidet über den Projekterfolg. In unserem Umfeld wird heute wie selbstverständlich der Service Desk von den verschiedenen IT-Projektleitungen in neue Supportkonzepte integriert. Ist dies erreicht, können sie sich durchaus in Ihrem Handeln bestätigt fühlen.

### Argumentationstipp



Wie immer kommt es auf die richtige Argumentation an. Den Verweis auf gewachsene Kontakte und Argumente wie „Das haben wir doch schon immer so gemacht!“ sollten Sie hinterfragen. Wer hat das so definiert? Auf welche Vereinbarungen bestehen die Kollegen, die auf einen Direkt-support pochen? Sie werden sehen, dass mehr als „Gewohnheitsrecht“ nicht vorgebracht werden kann. Das kann keine Basis einer Servicekultur sein!

In Umgebungen mit heterogenen, teilweise sehr technischen Anforderungen greifen die starren ITIL-Prozessimplementierungen nicht immer. Daher beginnt recht schnell nach dem Going Live die Suche nach Optimierungen. Einige Beispiele:

Situation	Lösung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausfall einer <i>zentralen</i> Komponente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktives Informationsmanagement</li> <li>• Definieren von Haupt- und Mustervorfällen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anfragen für spezielle Anwendungen (u.a. Entwicklung, tech. Zeichnung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstieg via Web-Frontend</li> <li>• Direktes Routing zum 2<sup>nd</sup> Level Support</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>VIP</i>-Anfragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung eigener SLA-Kennzahlen</li> <li>• Kurzfristige Unterstützung</li> <li>• Arbeiten mit Alarmmechanismen</li> </ul>

Bei der Suche nach Bypass-Lösungen sollte man nicht der Versuchung unterliegen, den zentralistischen SPoC-Ansatz aufzugeben, sondern sich ausschließlich von Pragmatismus und Geradlinigkeit leiten lassen. Jede Unterwanderung würde dazu führen, dass die alten ineffizienten Strukturen -erinnern Sie sich an den „Urlaub“ unseres Administrators zu Beginn der Buchserie- wieder aufleben und den Service Desk schon nach kurzer Zeit keiner mehr wahr und ernst nimmt.

Im Anhang finden Sie einige Checklisten, mit denen Sie die Projektphasen steuern können. Inhaltlich orientieren sich die Tabellen an Technik und Infrastruktur sowie Prozesse und Mitarbeiter. Bewerten Sie kritisch die Aufgaben und erstellen Sie sich anhand unserer Vorgaben eine eigene Prioritätenliste.

### Incident Management

Beim Incident Management sind ab der Produktivsetzung pragmatische Vereinfachungen zu suchen. Übertriebener Formalismus ist de facto unproduktiv. Daher ist die erfolgreiche Gratwanderung im Umgang mit den Administratoren ein Schlüssel für den Erfolg der zweiten Phase und für stabilere IT-Infrastrukturen.

### Change Management

Die Einführung der Change-Prozesse ist ein Gradmesser dafür, wie intensiv das Verständnis für IT Service Management in den eigenen Reihen vorhanden ist und die Umsetzungen tatsächlich ernst genommen werden. Gehen Sie sehr konsequent mit Rückfällen in alte Gewohnheiten um. Es darf weder von den ITSM-Verantwortlichen noch dem IT Management toleriert werden, dass findige Administratoren an den Prozessen vorbei weiter ihre eigene Auffassung von IT Services zelebrieren.

## Service Level Management

Ein typisches Going Live für das Service Level Management gibt es nicht. Es tritt ein Verfahren in Kraft, das im wiederkehrenden Schema IT Services und Neukunden unter Vertrag nimmt. Entscheidend ist jeweils die Vorbereitungsphase.

Der Service Level Manager ist als Mittler zwischen der IT-Organisation und den Kunden gefragt. Er muss die Bedürfnisse erkennen, sie eventuell steuern und deren Umsetzung durch die IT koordinieren. Falsche und nicht realistische Zusagen sowie Quick Wins sind hier definitiv fehl am Platz, wirken sich fatal aus und können im schlimmsten Fall sogar ergebniswirksam werden. Für diese Position sind ein *IT-Versteher* und ein *Organisator* gefragt, der von beiden Seiten akzeptiert wird.

### Die drei Phasen - und was folgt nun?

Ziemlich bewusst steuern wir uns so langsam aus. Inzwischen kennen wir 23 Prozesse der Version 3, viele Rollen und neue Funktionseinheiten. Über das ITIL Framework hinaus gibt es interessante weitere Prozessmodelle, die zur Professionalisierung der IT beitragen.

Mit CobiT liegt ein weiteres Framework mit 34 Prozessen zur Steuerung der IT vor. Schon in Großunternehmen eingeführt dient sich die Marktdurchdringung auch auf mittelständische Organisationen aus. CobiT und ITIL haben eine relativ große Überlappung, sodass nicht zwingend 34 neue Prozesse einzuführen sind.

Wichtig ist zu wissen, dass inzwischen Normen für beide Prozessmodelle vorliegen. Die bekannte ISO/IEC 20.000 ermöglicht die Zertifizierung ganzer Organisationen. Der Trend zeigt eindeutig in diese Richtung: externe IT Dienstleister -korrekterweise sollte man den Begriff des ICT-Providers prägen (ICT steht nicht für den schottischen Fußballklub aus Inverness, sondern für Information and Communication Technology) werden künftig gezwungen sein, sich mit ISO 20000 Zertifizierungen beschäftigen zu müssen.

CobiT hat inzwischen seit Mitte 2008 eine eigene Norm, die ISO/IEC 38500. Deren wirkliche Bedeutung und Relevanz für das IT Service Geschäft ist noch nicht erkennbar.

Neben den genannten Frameworks existieren weitere Prozessmodelle und Methoden, um die IT weite zu perfektionieren. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien erwähnt:

- **IMAC/R/D:** Prozessmodell zur Gestaltung des Asset Life Cycle
- **CMM(I):** Modell zur Reifegradmessung, nicht mehr nur für die Softwareentwicklung (siehe: IT Service Capability Maturity Modell)

Ein weiterer Schritt wird die Positionierung der IT als Cost oder Profit Center sein. Gut funktionierende Prozesse, insbesondere im Service Management, bilden die Grundlage für das neue Geschäftsmodell Ihrer IT. Mit der Leistungsverrechnung, eventuell mit einem Mietmodell, generiert die IT Einnahmen, kann und muss sich mit externen Anbietern messen und wird in die Lage versetzt werden, marktgerecht zu agieren. IT Service

Management Projekte mit einem starken ITIL-Bezug sind also eine markante Voraussetzung für die professionelle Entwicklung der IT in den Unternehmen und der IT als Branche.

### IT Service Management - ein Resümee

Eine Einführung der IT Service Management Prozesse ist nie ganz abgeschlossen. Aus unseren Erfahrungen heraus wagen wir sogar die These, dass derartige Veränderungen gesteuert in einem Projekt eher als aufgesetzt und diktiert wahrgenommen und deshalb nur mit entsprechendem Nachdruck etabliert werden können. Nach ITIL „Best Practices“ zu arbeiten ist mehr eine „Lebenseinstellung“ als eine veränderte Art des Arbeitens.

Es gibt sicher gute Beispiele dafür, dass sich mit anfänglichen Erfahrungen Einstellungen geändert haben, bei IT-Dienstleistungen sollte man nicht davon ausgehen. Projektdiktate sind auf diesem Terrain ungeeignet.

Auch wenn das praktisch nicht umsetzbar ist, versuchen Sie mit einer Vielzahl von Gesprächen die notwendige Projektarbeit in den Köpfen der IT-Mitarbeiter lebendig werden zu lassen.



#### Realistischer Tipp

Erwarten Sie nicht, dass alle in Ihrer Organisation die Veränderungen auf absehbare Zeit wirklich verinnerlichen. Es wird Mitläufer und natürlich auch Kollegen geben, die Sinn und Zweck nie ganz verstehen werden. IT Service Management wird selten zu einem Selbstläufer, einige Beteiligte müssen über organisatorische Maßnahmen geführt und bei der Stange gehalten werden. Damit müssen Sie leben!

Wenn Sie nach ITIL „Best Practices“ arbeiten wollen, bleiben Sie *„immer Projektleiter“*. Ihr Team wird länger als geplant zusammenbleiben und sich mit den permanent ändernden Anforderungen auseinander setzen. ITIL im Sinne von gesteuerten Veränderungen wird Teil der IT-Kultur.

#### Aus dem Nähkästchen

Zum Abschluss möchten wir Ihnen noch einige Tipps mitgeben, die Sie eher selten nachlesen können. Vielleicht finden Sie sich in einigen Fragen wieder. Nicht jede Idee wird genauso bei Ihnen umgesetzt werden können. Betrachten Sie bitte die folgenden Absätze als Erweiterung der „Best Practices“ durch unsere eigenen Erfahrungen.

#### Vom „Help Desk“ zum IT Service Desk

In den ITIL „Best Practices“ wird gleich bei der Einführung des Incident Managements von dem ITSD gesprochen. Aus unserer Sicht hat es sich bewährt, ab dem ersten Going Live den

ITSD als Marke im Haus zu etablieren und drum herum eine Story zu schreiben. Eine Erfolgsstory natürlich, den sonst laufen alle Bemühungen ins Leere und es ändert sich nichts.

In dem Begriff „helfen“ steckt eine reaktive Komponente - ein Fehler tritt auf, die IT hilft. Service ist mehr als helfen, vor allem aktiv und beratend. Die Definition von „Service“ beinhaltet Hilfe, ist aber viel mehr. Dieser emotionale Schwenk ist enorm wichtig und fördert die Akzeptanz bei Ihren Anwendern.

### **Die Visitenkarte der IT**

Mit dem Aufbau des Service Desk kreieren Sie quasi die Visitenkarte der IT. Der Anwender meldet sich dort mit der Erwartung, in einer für ihn problematischen Situation schnell Unterstützung zu erhalten. Formalismus nervt da nur. Organisieren Sie die zentrale Anlaufstelle so, dass der Help-Desk vom ersten Tag an wohlwollend angenommen und genutzt wird. Bestücken Sie die Arbeitsplätze mit Personen/Mitarbeitern, die über ein gesundes Breitenwissen verfügen und mit den Anwendern reden können. Neben einer dokumentierten guten Erreichbarkeit freut sich jeder Anwender, dass er nicht nur jemanden erreicht hat, sondern sein Problem richtig erkannt und möglichst sofort gelöst wurde. Mit dieser Zufriedenheit können Sie werben.

### **Technik-Know-how ja, Business-Verständnis unbedingt**

Das IT Service Management ist bzw. wird im Zuge der Veränderungen zum Aushängeschild der IT. Damit ändert sich der Betrachtungswinkel auf das, was Sie da machen, dramatisch. Technik-Know-how ja, Business-Verständnis unbedingt! Auf diese knappe Formel lassen sich die neuen Ansprüche von Unternehmensleitungen an die IT zusammenfassen. Es wäre kurzsichtig, darauf zu warten, dass der „Kelch an einem vorüberzieht“! Das ist ein Trugschluss! Viele globale IT-Dienstleister hören nicht auf, das Hohe Lied von Effizienz, Kostensenkung und Flexibilität anzustimmen. Stellen Sie sich offensiv diesen Herausforderungen und behaupten Sie Ihren Anspruch, dass der Service Desk zur zentralen Informationsdrehscheibe wird.

### **Standardisierung vs. Gewohnheitsrecht**

Reden wir über Standardisierung: Gerade in größeren Unternehmen findet sich eine kaum zu beherrschende Heterogenität, mit der kein sinnvolles IT Service Management aufgebaut werden kann! Kümmern Sie sich um Standards! Formulieren Sie diese mit den Fachbereichen! Je radikaler Sie alte Gewohnheiten hinterfragen, umso eher greifen die Standardisierungseffekte. Für die Endgeräte werden sämtliche alternative Beschaffungswege gekappt. Nur ein legitimer Prozess mit einem vorgegebenen Portfolio sichert die Durchsetzung der dringend erforderlichen Harmonisierung. Eine 100-prozentige Standardisierung werden Sie selbstverständlich nicht erreichen, jede Ausnahme vom Standard kann und darf jedoch nur ausschließlich auf Grund von nachweisbaren Anforderungen erfolgen.

### Strategie der kleinen Schritte

ITIL-Einführungen gewinnen dadurch, dass die Fertigungstiefe der ITIL-Prozesse schrittweise erhöht wird. Streben Sie nicht gleich zu Beginn den großen Wurf an. Trennen Sie den operativen technischen Teil und die Unterstützung der Anwendungen voneinander! Damit reduziert sich die Komplexität innerhalb der Kernphasen des Projektes.

### Key Account Management

Um welche Anwendungen geht es überhaupt? Eine einfache, jedoch selten zu beantwortende Frage. Bei Ihnen auch? ITIL „Best Practices“ tangieren die Fragen nach einem Key Account Management nur. Die Autoren gehen davon aus, dass die Strukturen vorhanden sind, auf die Service Level Manager aufsetzen. Aber wer hat schon einen Key Account, der sich in den Fachbereichen tummelt, dort anerkannt ist und respektiert wird. Sitzt er gleichberechtigt in Entscheidungsgremien mit am Tisch? Fast schon ein Traum! Bei internen IT-Organisationen sind die Betreuungsrollen selten oder nicht wirkungsvoll besetzt.



#### Strategischer Tipp

Die Linie vom Key Account Management über den Service Level Manager bis zum Betriebs- und Supportkonzept muss funktionieren. Betrachten Sie diese Forderung als Basis zur Implementierung von ITIL „Best Practices“ Service Delivery.

### Self Services - ein Hype?

Groß in Mode sind in den letzten Jahren Portale. Mit unterstützenden Self Services melden die Anwender weniger Störungen an den Service Desk - so der Gedanke. Schöne heile Welt! Leider treffen sich auf den Portalseiten die informationstechnischen Hypochonder, die sich geduldig durch die Wissensdatenbank fräsen, um festzustellen, ob sie die dort beschriebenen Fehler auch haben.

Online-Angebote mit gewissen Self Services sind immer dann nützlich und hilfreich, wenn Information und Interaktion im Vordergrund stehen; den Rest überlassen wir gerne den Fachleuten.



#### Web-Tipp

Setzen Sie Webservices nur sehr wohldosiert ein. Dann können sie tatsächlich eine Bereicherung sein. Leistungen wie Call-Tracking, Kundenumfragen oder Genehmigungsabläufe ergänzen sinnvoll Ihre Servicepalette.

## Letzte Ideen

Ganz zum Schluss möchten wir eine von uns vertretene These diskutieren: „Trotz aller Prozesse und Rollen, aller Einstellungen, Tools und Automatismen - dahinter stecken Menschen, die mit Ihrem Wissen und Engagement erst alles möglich machen und dafür sorgen, dass zufriedene Kunden auf Ihren IT-Dienstleister stolz sind.“

Darin stecken einige, bisher nicht betrachtete Wahrheiten:

1. Ohne die guten Mitarbeiter im Front- und Back-Office hat ITIL keine Chance - ***Leidenschaft ist immer noch keine Schande!***
2. Nehmen Sie sich als Projektleiter gelegentlich mal zurück und betrachten Sie Ihr Werk aus sicherer Distanz - ***setzen Sie die Brille aller Betroffenen auf!***
3. An Einschnitten kann man erkennen, ob das IT Management bereit ist, bei organisatorischen Veränderungen mitzugehen - ***prüfen Sie die tatsächliche Bereitschaft zur Unterstützung!***
4. Keine Illusionen! Nur wenig IT-Mitarbeiter sind in der Lage, bei einem derart komplexen Projekt mitzugehen und es zu gestalten. Sehen Sie es ganz nüchtern - ***wenn es intern nicht reicht, muss außen nach Verstärkung gesucht werden!***
5. Machen Sie permanent allen Beteiligten klar, dass sich die IT zum eigenen Überleben verändern wird und jeder eingeladen ist, den Wandel mitzugestalten - ***denn, wer an Bord bleiben will, wird sich ändern - oder muss gehen!***

## Zusammenfassung

Die fulminante Entwicklung der Informationstechnik in den 90ern hat in relativ kurzen Zyklen neue Techniken, neue Einsatzgebiete, neue Kommunikationsmöglichkeiten und neue Arten der Informationsgewinnung und der Informationsverarbeitung auf den Markt geworfen. In vielen Unternehmen ist eine komplett neue Infrastruktur aus dem Boden gestampft worden, zu deren Betrieb eine Vielzahl von neuen Mitarbeitern benötigt wurde. Computersysteme haben sich von Einzelsystemen zu vielfach vernetzten und vielseitig eingesetzten Arbeitswerkzeugen entwickelt. Eine ganze Branche hat sich um die neuen Techniken herum entwickelt.

Hardware, Software, Programme aller Art und für jeden Einsatzzweck wurden mit entsprechenden Dienstleistungen angeboten. Weit gehend ungeordnet blieb das Zusammenspiel der Komponenten und der zielgerichtete Einsatz und Betrieb in Unternehmen. Die alte Schwäche der EDV ist trotz neuer Technologien noch lange nicht abgebaut. Organisation und geregelter Betrieb sind weiter unterrepräsentiert.

Die Väter der ITIL „Best Practices“ griffen diese Defizite auf und entwickelten einen praktikablen Ansatz für den Betrieb einer internen IT-Organisation. Heute ist diese

Sammlung akzeptiert, gilt als De-facto-Standard und wird in einem steten Prozess weiterentwickelt und angepasst.

Wie gehen die ITIL „Best Practices“ vor?

Der ITIL-Ansatz dürfte auch deswegen so erfolgreich sein, weil keinerlei starre Vorgaben für die Umsetzung gemacht werden. Jedes Unternehmen ist anders, hat andere Zielsetzungen, andere Strukturen, andere Gegebenheiten. Die Umsetzung muss daher ein intern gestalteter Prozess sein, der von den eigenen Mitarbeitern getragen werden sollte. ITIL bietet die Philosophie dazu, Berater die Strategie und Sie mit Ihrem Team die Impulse.

Die Idee, sich in Prozessen zu organisieren, ist nicht neu. Die Vorleistung von ITIL besteht darin, eine gute und praktikable Adaption für den IT-Bereich aufgebaut zu haben. IT-Organisationen waren bisher häufig hierarchisch strukturiert und auf die IT-Komponenten fixiert. Ein Server ist ein Server und wird von einem Administrator betreut.

Mit ITIL wird eine durchgängige Sichtweise auf IT Services eingeführt. Das ist der viel beschriebene Kulturwandel für die eher technikorientierte IT-Organisation. Deshalb stehen die IT-Mitarbeiter bei ITIL-Einführungen in der Pflicht, die neuen Denkmuster zu verinnerlichen und konsequent zu leben.

Die Grundanalyse des Ist-Zustandes als Ersterhebung nimmt in der Regel der Projektleiter vor, aber spätestens bei der Formung der ersten Prozesse Incident- und Problem Management kommt auf die IT-Mitarbeiter die eigentliche Herausforderung zu. Die Umsetzung der idealen Abläufe nach ITIL „Best Practices“ erfordert die Aufkündigung bisheriger Gewohnheiten und meist auch die Umstellung der Denkweisen. Intensives Marketing ist ein wichtiger Erfolgsfaktor bei ITIL-Einführungen, nicht nur bei den Betroffenen, sondern beginnend beim oberen Management.

ITIL-Einführungsprojekte erstrecken sich über einen relativ langen Zeitraum. Eine phasenbezogene Struktur legt die Schwerpunkte der einzelnen Abschnitte fest. Im Service Support bilden Incident Management und IT Help Desk die Grundlagen. Ob in dieser Phase bereits ein vollständiges Change Management mit entsprechender CMDB aufgebaut wird, hängt von den jeweiligen Gegebenheiten ab. Zwingend notwendig wird es erst in der zweiten Phase; ebenso wie das Problem Management.

Vor Implementierung der Service Delivery Prozesse sind die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Immer wieder wird von der Reife der Prozesse gesprochen. Erst wenn die Voraussetzungen im Umfeld von Service Support, IT Life Cycle und Standardisierung gegeben sind, macht es Sinn, an SLAs zu denken.

Organisatorisch kommen auf das Projektteam vielschichtige Anforderungen zu. Umso mehr ist die Auswahl des Teams mit Bedacht vorzunehmen. ITIL-Projekte benötigen kompetente und engagierte Mitglieder und eine immer wieder motivierende und richtungweisende Führung.

Will das IT Management ITIL-orientierte Organisationen einführen, dann handelt es sich häufig um nichts weniger als den Umbau von verschachtelten, unkontrolliert gewachsenen Strukturen. Das Widerstandsvermögen in den IT Abteilungen kann sehr groß und ausdauernd sein. Die Brechstange hilft manchmal genauso wie behutsames Überzeugen. Die Mischung macht's!

Allen Widerständen zum Trotz setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass die IT den Kinderschuhen entwachsen ist und kein Spielzeug mehr sein kann. IT hat die Aufgabe, das Unternehmen und seine Geschäftsprozesse effektiv und professionell zu unterstützen. Sie muss einen messbaren Wertbeitrag liefern. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

ITIL „Best Practices“ helfen dabei, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Organisationen, die diesen Trend verschlafen, bleiben immer in der Kritik, müssen sich stets rechtfertigen und werden weiterhin als Kostentreiber angesehen. Nur wer sich bewegt und marktgerechte Leistungen und Services anbieten kann, braucht den Vergleich mit externen Dienstleistern nicht zu scheuen.

Die Stärke interner IT-Organisationen wird mit dem konsequenten Verfolgen von Serviceprozessen weiter ausgebaut. Dem Unternehmen steht dann eine IT zur Verfügung, die nicht nur die Technik beherrscht, sondern weiß, was der Kunde benötigt. Die interne Mischung zwischen Technik-Know-how, organisatorischer Stärke und Serviceausrichtung wird den Kritikern die Lust zum Argumentieren nehmen.

Zunehmend stellen sich IT-Organisationen mit breiter Brust dem Vergleich. Sie haben nichts zu fürchten, denn gläserne Dienstleistungen, Kostentransparenz und ein Höchstmaß an Effizienz sind gute Gründe dafür.

Benchmarker können ziemlich konkret Stärken und Schwächen von IT-Organisationen herausarbeiten und mit externen IT-Anbietern vergleichen. Kein Manager, kein Controller zweifelt derartige Auswertungen an. Es sei denn, dass rationales Argumentieren politischem Getöse gewichen ist. Solange nicht blindes Verlangen nach Outsourcing die Oberhand hat, kann jeder CIO mit implementierten IT-Serviceprozessen nachweisen, was seine Organisation kostet und was sie dafür leistet.

ITIL „Best Practices“ sind zurzeit in aller Munde. Manchmal sogar zu oft. Die arg gebeutelte IT-Branche der letzten Jahre sucht nach neuen Betätigungsfeldern. Gelegentlich sorgen Analysten und Berater für neue Blasen. ITIL darf nicht zu einer Mode verkommen! Dringend erforderlich ist für viele IT-Organisationen das Potenzial auszuschöpfen, das in den geregelten Abläufen steckt.

Der Service Desk einer IT-Organisation kann nur so gut sein, wie die IT und ihre gelieferten Services selbst. Als Visitenkarte der IT fungieren die dort tätigen Mitarbeiter wahlweise als Botschafter, Berater und Blitzableiter. Die Qualität von gelieferten und betreuten Leistungen des Service Desk steht und fällt mit der Bereitschaft aller IT-Abteilungen, sich im Sinne einer umfassenden Kundenzufriedenheit mit Supportprozessen und -strukturen

auseinanderzusetzen. IT Professionals werden sich künftig ohne Verständnis für Service Support und Service Delivery kaum behaupten können.

Inzwischen bieten international gültige Normen IT-Organisationen die Möglichkeit, den Reifegrad ihrer Prozesse nachzuweisen und regelmäßig zu kontrollieren. Die DIN Norm ISO 20.000 wird in absehbarer Zeit IT-Organisationen qualitativ differenzieren und potentiellen Kunden als Entscheidungskriterium zur Auswahl professioneller IT-Dienstleister hilfreich sein. Zeitversetzt werden interne IT-Bereiche sich ebenfalls mit der Frage auseinandersetzen müssen, ob sie als technologisch innovativer Dienstleister von durchgängig strukturierten Services oder als Betreuer von Workstations und Servern wahrgenommen werden wollen.

Mit unseren Ausführungen wollen wir Ihnen vermitteln, dass die ITIL „Best Practices“ für nahezu jede IT-Organisation Ansätze beinhalten, um sich den neuen Anforderungen zu stellen. Aber nur, wenn mit alten Gewohnheiten, hierarchischen Organisationsformen und Kastendenken aufgeräumt wird.

Wir hoffen, Ihnen mit den in diesem Buch diskutierten Aspekten viele Anstöße gegeben zu haben. Nutzen Sie die Vielzahl der praktischen Erfahrungen, die wir einfließen lassen haben. Sie werden gewinnen und Ihre IT-Organisation sowie Ihr Unternehmen mit Ihrem Projektbeitrag voranbringen.

*„Die besten Reformer, die die Welt je gesehen hat, sind jene, die bei sich selbst anfangen.“*

George Bernard Shaw

**Anhang - Checkliste**

Im Anhang finden Sie projektbegleitende Checklisten, die Ihnen zu jeder Phase der ITIL-Einführung helfen, den jeweils vorhanden Status des Projektes zu überprüfen. Die Tabellen sind nach Themen gruppiert und in Schwerpunkte unterteilt.

Die Spalten der drei nachfolgenden Tabellen sind wie folgt zu interpretieren:

- **Spalte 1:** Aufgabe oder Handlungsanweisung, die zu bewerten bzw. durchzuführen ist.
- **Spalte 2:** K.-o.-Kriterium (J/N). Ist die Aufgabe für die eigene Einführung zwingend erforderlich oder kann das To-do mit niederer Priorität bearbeitet werden? Alle mit „J“ gekennzeichneten Aufgaben erfordern einen 100-prozentigen Erreichungsgrad.
- **Spalte 3:** Vor dem Projekt sollten Sie festlegen, mit welchem Erreichungsgrad des To-dos Sie produktiv arbeiten können. Alle als „must- have“ eingestuften Kriterien müssen mit 100 % Erreichungsgrad belegt werden.
- **Spalte 4:** Erreichungsgrad - Sie sollten vor dem Going Live den Stand jeder einzelnen Aufgabe bewerten. Damit vermeiden Sie fehlerhafte Projektstarts und offene Baustellen.

**Checkliste I: Service Desk - Technologie und Infrastruktur**

Aufgabe - To-do	K.O. J/N	Erforderlich (%)	Erreicht (%)
Telefonanlage: (ACD, Automatic Call Distribution)			
Technische Verfügbarkeit, Funktionalität, TAPI etc.	J	100	
Reporting zum Call-Aufkommen und Lastverteilung	N	50	
Lasttests: Maximale Anruferanzahl gleichzeitig; ACD kann das Volumen korrekt handeln und verliert keine Stabilität	J	100	
Implementierung der Call-Routing-Regeln, Ansagen, Zeit bis Voice-Mail, Abhören Voice-Mail	N	70	
ITSM-Ticketsystem			
Produkt ist vollständig installiert, Clients und Server laufen stabil	J	100	

Datenbankadministration steht zur Verfügung, Server im RZ-Betriebskonzept/Handbuch	J	100	
Recovery der Datenbank ist innerhalb 30 min sichergestellt, Betriebszeit 7 mal 24 geklärt	N	90	
Fallback-Verfahren: Papierbasiertes Verfahren für Fallback und künftige Notfallsituationen definiert	N	100	
Inventarisierungssoftware			
Eine Erstbefüllung der CMDB ist sichergestellt (mit definierten Daten der Clients am Standort)	N	85	
Server für Inventarisierung ist verfügbar, Betrieb ist geklärt	N	75	
Backup des Systems und der Daten ist definiert, dokumentiert und sichergestellt	N	80	
Schnittstellen			
Inventarisierung - ITSM Tool - ITSM-Datenbank (CMDB) Schnittstellen sind installiert und getestet	N	70	
Call-Verfolgung - Kundenbefragung - automatisierte Benachrichtigungen, Schnittstellen sind installiert und getestet	J	80	

**Checkliste II: Service Desk - Prozesse und Rollen**

Aufgabe - To-do	K.O. J/N	Erforderlich (%)	Erreicht (%)
Rolle Incident Manager besetzt; Stellvertreterregelung Rolle wird gelebt und verstanden	J	90	
Rolle IT ServiceDesk Manager besetzt; Stellvertreterregelung; Rolle wird gelebt und verstanden	J	90	

Standard SLAs (Kenngrößen wie Reaktions- und Lösungszeiten) sind hinterlegt	N	60	
Alle relevanten Servicegruppen sind definiert; die Gruppen kennen ihre Zuständigkeiten	N	75	
Eskalationsinstanzen sind definiert (Aufgabe Management)	N	80	
Funktionsbereiche Front-Office/Back-Office; Zuständigkeiten und notwendige Job Rotation sind verstanden	N	70	

**Checkliste III: Service Desk - Mitarbeiter**

Aufgabe - To-do	K.O. J/N	Erforderlich (%)	Erreicht (%)
Schulung für das ITSM Tool durchgeführt; Anwender arbeiten ohne Probleme	J	75	
Workshop: Umsetzung der definierten IT-Service-Management-Prozesse wurde geschult und verstanden	N	90	
Reporting: Die erforderlichen Reports sind produzierbar, Mitarbeiter entsprechend ausgebildet	N	60	
Verfügbarkeit ausreichend qualifizierter Mitarbeiter ist sichergestellt	J	100	
Aufbau (Anforderungen an Dokumentation, Strukturen) von Wissensmanagement gestartet; die erforderlichen Rollen sind besetzt	N	50	