
Weg von Schwarz-Weiß – ein Plädoyer für ITSM

JENS ZANGE



ITSM-Projekte scheinen die Königsdisziplin der IT-Projekte zu sein, da hier neben fachlichen Qualitäten auch strategische Stärken und Kommunikation erfolgskritisch sind. Welche klassischen Fehler begangen werden und wie diese vermieden werden können, ist in Frameworks wie ITIL beschrieben, doch der Weg zur Realisierung bleibt beschwerlich.

In unserem Herzen sind wir alle Nerds – der eine mehr, der andere weniger. Wir sind geprägt von Nintendo, IBM, Microsoft und Apple, denken in Apps und lesen eBooks. Unsere gemeinsame DNA hat nichts mit X und Y zu tun, sondern mit 1 und 0 und scheint damit deutlich weniger kompliziert als die Forschung von Mendel.

Gleichzeitig ist diese Einfachheit jedoch das Grundproblem eines jeden ITSM-Projektes.

Weg von Schwarz-Weiß – ein Plädoyer für ITSM

In Einsen und Nullen zu denken, entspricht einer Schwarz-Weiß-Wahrnehmung, die bei vielen Themen hervorragend funktioniert. Ein Hardwarelieferant kann seine Ware ausliefern oder nicht, es können die korrekten Artikel sein oder nicht, sie können beschädigt sein oder nicht ... Wenig Raum zwischen Ja und Nein, hier funktioniert Schwarz-Weiß bestens.

In anderen Bereichen – beispielsweise ITSM – brauchen wir mehr als Schwarz und Weiß. Dann geht es um das, was dazwischenliegt. Wir sind technikaffin und wissen, dass im RGB-Farbspektrum zwischen Schwarz (RGB 0,0,0) und Weiß (RGB 255,255,255) folgender Bereich liegt:



© Polat Alp – Fotolia.com

Und genau das repräsentiert den Umfang von ITSM-Projekten.

MEHRWERT ZWISCHEN SCHWARZ UND WEISS

ITSM-Projekte sind in die Zone zwischen Schwarz und Weiß einzuordnen. Die erste Herausforderung ist zu erklären, dass zwischen diesen beiden Extremen nicht nur „Grau“ liegt, sondern eine breit gefächerte, sehr bunte und vielfältige Welt. Bunte Welt? Regenbogenfarben?

Dies ist die Wahrnehmung, wenn man den Mehrwert von Rollen und Verantwortlichkeiten, Kommunikation und Motivation herausheben möchte, statt stetig auf staubige Prozesspapiere und sperrige Tools zu verweisen. Spätestens sobald man davon spricht, die Menschen „mitnehmen“ zu wollen, verdrehen die ersten Gesprächspartner ihre Augen. Selbst wenn diese Herausforderungen dem ein oder anderen ITler esoterisch angehaucht scheinen, in den meisten ITSM-Projekten geht es um einen sozialen und kulturellen Paradigmenwechsel – und nicht ohne Grund beharrt ITIL auf Bausteinen und Methoden wie den acht Stufen der Veränderung nach J. P. Kotter.

Eben jener Kulturwandel ist dringend nötig und allzu oft einer der kritischen Erfolgsfaktoren bei Prozesseinführungen/-optimierungen und ITSM-Projekten. Es gibt einige Beispiele für Fehler aus ITSM-Projekten, die immer wieder auftreten; drei besonders repräsentative Beispiele werden im Folgenden thematisiert:

WIEDERKEHRENDE ERFAHRUNG NUMMER 1: PLÄNE AUS DEM ELFENBEINTURM

Ziel eines ITSM-Projektes sollte es sein, groß zu denken, sich in der Praxis aber mit kleinen Schritten auf dieses Ziel zuzubewegen. Eine Veränderung der Unternehmenskultur ist oft das Fernziel, wel-

ches allerdings unerreichbar bleibt, wenn man sich nicht schon in der Planungsphase mit der bestehenden Kultur und deren Veränderung per Salamtaktik auseinandersetzt.

IT-Organisationen planen große Veränderungen zumeist in kleinen, oft geheim agierenden Projektteams. Es gibt unterschiedlichste Gründe, wieso Projekte von solch eingeschworenen Teams „im Elfenbeinturm“ geplant werden. Mal ist es die politische Brisanz, mal ist es die Angst vor der Ablehnung durch die Anwender. Oder es ist schlicht und ergreifend auch für die Projektbeteiligten ein spannendes Gefühl, zu den Auserwählten zu gehören und einen Wissensvorsprung vor sonst gleichgestellten Kollegen zu haben. In der Praxis sind speziell solche Projekte fast immer zum Scheitern verurteilt, weil alle Grundsätze und Empfehlungen des Veränderungsmanagements komplett über Bord geworfen werden und Kollegen sowie Anwender lange in der Phase des Schocks und des Negierens verharren.

EIN BEISPIEL AUS DEM PROJEKTALLTAG:

Der Verantwortliche für Service und Prozesse möchte ein Self-Service-Portal im Unternehmen etablieren, das über Monate ausgiebig mit Beratern und

Weg von Schwarz-Weiß – ein Plädoyer für ITSM

Tool-Herstellern diskutiert und geplant wird. Ganze drei Werkstage vor Go-Live werden die Mitarbeiter der eigenen Abteilung vor vollendete Tatsachen gestellt.

Jeglicher sinnvoller Input, der hätte eingebracht werden können, ging verloren, die Akzeptanz im eigenen Team tendierte gegen Null und wegen deutlichen

unbegründet schlechte Wahrnehmung des eigenen Services objektivieren und Selbstbewusstsein tanken. Andererseits ist es die bereits erwähnte mangelnde Fehlerkultur, die man nur als Team ändern kann, wenn der Abteilungsleiter Flagge zeigt, ein Beispiel setzt und seinen Mitarbeitern Freiraum gibt, Fehler zu begehen (und aus diesen zu lernen). Im Alltag setzt



Widerstandes aus der restlichen IT und dem Kreis der Anwender wurde das Portal nach wenigen Wochen wieder offline geschaltet. Jede Veränderung sorgt für Unruhe. Erklärtes Ziel muss deshalb sein, schnellstmöglich alle Mitarbeiter wieder im „Alltagsmodus“ zu haben. Je länger die Phase dauert, bis dies erreicht ist, desto teurer wird es für das Unternehmen. Eine sinnvoll gewählte Kommunikationsstrategie und die rechtzeitige Einbindung der betroffenen Kollegen sind unabdingbar, weil es der einzig wertschätzende Weg in der täglichen Zusammenarbeit ist.

WIEDERKEHRENDE ERFAHRUNG NUMMER 2: REPORTING? NEIN, DANKE!

Ebenfalls sehr häufig trifft man auf ein weiteres kulturelles Thema: die Angst vor Transparenz. In vielen Unternehmen gibt es eine veraltete und schlechte Fehlerkultur. Fehler zu begehen ist schlecht, zu Fehlern zu stehen so gut wie unmöglich, aus Fehlern zu lernen unglaublich. Eine Folge aus dieser Kultur ist das allseits bekannte „Melonen-Reporting“, bei dem grüne Ampeln als Status gemeldet werden, bei genauerer Betrachtung ist der eigentliche Status so rot wie das Innenleben einer Wassermelone. Einerseits leidet die IT unter dem Feedback der Anwender, die hauptsächlich Störungen melden und somit der IT vermitteln, dass der angebotene Service keineswegs zufriedenstellend ist. Erst durch die Implementierung von KPIs und passenden Reports kann man oft die

sich in vielen Fällen der Egoismus durch. Die Angst, mit Fehlern anderer in Verbindung gebracht zu werden, wirft alle guten Vorsätze des Teamplays über den Haufen. Wie so oft geben Service-Desk-Leiter ihren Mitarbeitern Regeln vor, um im Eskalationsfall spätestens dann einzuknicken, wenn ein Manager von einer höheren Ebene vor ihnen steht. Natürlich gilt in hierarchisch agierenden Firmen immer die Regel „Ober sticht Unter“, trotzdem ist eine Solidarisierung mit den eigenen Untergebenen wichtig und ein erster Schritt zum Selbstbewusstsein, zu Fehlern zu stehen.

EIN BEISPIEL AUS DER REALITÄT:

Vormittags fällt der Exchange Server aus, der Service-Desk-Leiter ist noch nicht im Haus, ein Mitarbeiter kümmert sich um eine Ansage für die Hotline-Rufnummer, mit dem Hinweis, dass momentan das E-Mail-System gestört ist und die IT an der Entstörung arbeitet. Wenig später handelt sich dieser Mitarbeiter einen emotional aufgeladenen Monolog seines Chefs ein, wie man denn per Bandansage postulieren könne, dass in der IT solche zentralen Services ausfallen. Jeder Leser kann sich ausrechnen, wie besagter Service-Desk-Leiter über Transparenz und Reporting denkt. Lautet das Ziel, eine IT-Abteilung zu professionalisieren und im Unternehmen nicht als hemdsärmelige Kistenschieber wahrgenommen zu werden, ist es inakzeptabel sich zu verhalten wie ein kleines Kind, dessen Zimmer nur aufgeräumt wirkt, weil schnell alles in den Kleiderschrank geworfen

wurde. Gerade das oben genannte Beispiel kann mit ein wenig Selbstbewusstsein komplett anders ablaufen. Denn nur wer dazu steht, dass es eine Großstörung gibt oder gab, kann stolz darauf sein, wie professionell man damit umgegangen ist und wie schnell die Entstörung funktioniert hat.

WIEDERKEHRENDE ERFAHRUNG NUMMER 3: ROLLEN? HABEN WIR.

Ein weiterer absoluter Klassiker ist das Vorhandensein etablierter Rollen – auf Papier. Wenn es darum geht, Verantwortliche zu benennen, sind Organisationen hervorragend aufgestellt. Wenn es darum geht, Verantwortlichkeiten zu leben, stößt man auf eine Unmenge von Hindernissen. In einem Unternehmen werden Rollen nicht besetzt, weil der Abteilungsleiter nicht ertragen kann, dass unter ihm ein Change MANAGER oder ein Supplier MANAGER arbeiten; denn getreu dem Highlander-Prinzip kann es nur einen Manager geben – ihn selbst. In anderen Unternehmen warnt der Betriebsrat vor der schriftlichen Definition von Rollen, da Mitarbeiter sonst eine Umgruppierung in eine höhere Tarifgruppe verlangen können. Wenn es schon solch banale Hindernisse gibt, wieso sind Rollen dennoch so wichtig?

EIN BEISPIEL AUS DEM PROJEKTALLTAG DIENST DER VERANSCHAULICHUNG DER NOTWENDIGKEIT:

Die IT-Organisation ändert den Bezugsmodus der Client-Hardware auf ein Leasingmodell und hat bei dem neuen Dienstleister „Next Business Day Support“. In diversen Meetings mit einem hohen Anteil der IT-Mitarbeiter kann niemand die Frage beantworten, wie der neue Dienstleister „Next Business Day“ definiert, da es hier große Unterschiede gibt. Keiner kann genau sagen, wer den Vertrag mit dem Dienstleister unterzeichnet hat.

Was nach einer Kleinigkeit klingt, kann faktisch große Auswirkungen haben. In den seltensten Fällen bedeutet „Next Business Day“, am nächsten Werktag wieder einen einsatzfähigen Client zu haben. Entsprechend ist der Aufbau eines Ersatzteillagers sinnvoll, aber soll man ein solches Lager an jedem Standort aufbauen oder nur am Hauptstandort? Welche Komponenten soll man vorrätig haben und in welchen Zyklen wird der Bestand zusammen mit neuen Standard-Clients ersetzt? Ohne den Fall bis ins Detail zu betrachten – an einzelnen Vertragsdetails können wesentliche wirtschaftliche und strategische Fragen hängen. Die Frage, welche Rollen welche Priorität haben, ist für jedes Unternehmen individuell zu bewerten. Dies gilt allerdings nie für die Frage, ob definierte Rollen im Alltag auch gelebt werden müssen.

Alle beschriebenen Situationen finden sich in unterschiedlichen Facetten in jedem ITSM-Projekt. Sicher gibt es zahlreiche weitere stets wiederkehrende Phänomene. ITIL als Framework und begleitende Methoden geben uns das notwendige Theoriewissen an die Hand und doch scheitern Projekte in der Umsetzung. Nicht selten ist der Grund dafür, dass die ITSM-Fachleute in entscheidenden Projektbesprechungen nicht durchsetzungsfähig genug sind und Einwände vom Tisch gewischt werden. Daraus ergibt sich schlussendlich ein Appell an alle ITSM-Fachleute, die ihr Thema lieben:

TRAGT DIE BEGEISTERUNG UND DEN ENTHUSIASMUS FÜR ITSM INS UNTERNEHMEN, ZEIGT HERZBLUT!

Das Thema ITSM ist angesagter denn je, nun liegt es an uns, die Gründe dafür in die Schwarz-Weiß-Köpfe der uns umgebenden Nullen und Einsen zu bekommen. Dies ist der heilige Gral und eine der größten Herausforderungen für IT-Organisationen. Die Suche nach dem Gral hat schon immer Hingabe erfordert, genauso wie den festen Glauben an den möglichen Erfolg.

„ZWEIFLE NIE DARAN, DASS EINE KLEINE GRUPPE ENGAGIERTER MENSCHEN DIE WELT VERÄNDERN KANN – TATSÄCHLICH IST DIES DIE EINZIGE ART UND WEISE, IN DER DIE WELT JEMALS VERÄNDERT WURDE.“

Margaret Mead



JENS ZANGE ist seit 2013 Consultant bei ORBIT Gesellschaft für Applikations- und Informationssysteme mbH in Bonn. Der ITIL-Experte hat seinen Consulting-Fokus auf IT Service Management gelegt – immer mit dem Ziel, die interne IT eines Unternehmens zu stärken und zum „Business Enabler“ zu machen.

Sein Motto lautet: „Soziale Kompetenz – den Mitarbeiter im Blick!“

JENS.ZANGE@ORBIT.DE • WWW.ORBIT.DE