
Enterprise Service Management in Gotham City

JENS ZANGE

Nostalgisch, fast wehmütig, blicken viele IT-Abteilungen zurück auf vergangene, scheinbar bessere Zeiten. Damit hemmen sie nicht nur ihre eigene Entwicklung, sondern be- und verhindern Innovationen für ihr Unternehmen. Wie kommt es, dass ausgerechnet die potenziellen Treiber den Fortschritt der Digitalisierung bremsen?

In Kino und Fernsehen kommt man an Superhelden kaum noch vorbei, seien es Deadpool, Daredevil, Hulk, Iron Man oder Ant-Man. Aber was hat dies mit der IT zu tun? Der US-Komiker Jerry Seinfeld hat schon in den 90er-Jahren gesagt:

„When men are growing up and they are reading about Batman, Spiderman, Superman ... these aren't fantasies – these are options.“

Seinfeld nennt das Alltagsbeispiel eines Autofahrers, der auf dem Dach des Autos eine große schwere Matratze festgebunden hat. Der Fahrer streckt seinen linken Arm aus dem Fenster, um die Matratze festzuhalten. Er denkt wirklich, er könne etwas ausrichten, falls der Wind an der Matratzenkonstruktion rüttelt.

Zitat Seinfeld: **„I got it, I got it ... I am using my ARM! This is classic male superhero idiot thinking.“**

IT-Abteilungen sind eine von Männern dominierte Domäne, die Frauenquote ist gering. Nach der Logik von Jerry Seinfeld haben wir somit eine ganze Abteilung voller „Low Level Superheroes“. Bisher mussten die Anwender ihren Weg finden, wie sie mit diesen Charakteren am besten umgehen konnten und sie haben dabei die unterschiedlichsten Macken in Kauf nehmen müssen. Genauso musste das Kinopublikum damit leben, dass Comicverfilmungen zum Teil lieblos und einfallslos waren – man nahm eben das, was man bekommen konnte. Diese Zeiten sind längst vorbei und Geschichte!

Heutzutage hat das Publikum eine riesige Auswahl an Superhelden, inzwischen gibt es – dank IT – die Möglichkeit, visuell ansprechende Umsetzungen zu erschaffen. Am Ende hat der Kunde, der Zuschauer, die Freiheit, durch das eigene Sehverhalten auszusortieren und zu belohnen bzw. abzustrafen. Dies schürt die Konkurrenz unter den Filme- und Serienmachern, für den Zuschauer steigert es die Qualität der Auswahl.

Viele IT-Abteilungen schwelgen in der Erinnerung an die alten Zeiten, als Michael Keaton noch im Batman-Outfit gegen den Joker Jack Nicholson antrat. Aber auch die Erinnerung an die eigene Arbeitswelt ist hoch im Kurs: Damals bestimmten sie selbst die Schlagzahl der IT-Entwicklung für Anwender, denen die ITler wie fremdartige Wesen erschienen, die über ein Expertenwissen aus einer anderen Welt verfügten. Die IT musste sich nicht unbedingt nach den Wünschen der Anwender richten.

So angenehm und unterhaltsam solche Rückblicke sein mögen – so wenig ändern sie an den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen. Denn Rückblicke verklären den Alltag. Im Fernsehen laufen alte Schinken unter dem Titel „Originale“, im Kino werden Neuauflagen als „Remake“ bezeichnet. Ich war selbst 13 Jahre lang Mitarbeiter im IT-Support. Oft habe ich über die Ideenlosigkeit von Hollywood geschimpft, wenn das nächste Remake angekündigt wurde, obwohl im eigenen Arbeitsalltag etwas sehr Ähnliches stattfand.

CAPTAIN AMERICAS KÄLTESCHLAF

Zugegeben, es fällt immer schwer, sich an Veränderungen im Arbeitsalltag zu gewöhnen, aber die Kundenanforderungen haben sich nicht schlagartig verändert. Über einen Zeitraum von 10 bis 15 Jahren ist immer mehr Technik und IT selbstverständlicher Bestandteil des Alltags geworden. Dies hat sowohl die Affinität des Durchschnittsanwenders als auch seine Erwartungen erhöht. Auf der anderen Seite agieren IT-Organisationen oft noch von oben herab, mit stolzeschwellter Brust und proprietärem Wissen im Kopf. Dabei ignorieren sie einen ganz wichtigen Fakt – der Dornröschenschlaf ist vorbei. Beziehungsweise – für alle IT-Superhelden: Es ist so weit! Captain America wurde aus seinem Kälteschlaf erweckt und es ist an der Zeit, die Superfähigkeiten einzusetzen!

Kommen wir zu den Service-Management-Prozessen in der IT. Die oft bemühte heilige ITIL-Dreifaltigkeit Incident Management, Problem Management, Change Management hat ausgedient. Der Glaube, dass nach der Implementierung dieser Prozesse alles gut wird, hat viele IT-Abteilungen zunächst inspiriert und beflügelt. Es wurde kräftig modernisiert, bis sich nach einiger Zeit das Gefühl einstellte, nun sei genug geändert. Ab jetzt galt die Devise: „Nicht schon wieder etwas Neues einführen. Damit werden die Anwender viel zu sehr belastet und verunsichert.“ Diese Argumentation verschleierte letztlich nur die eigene Ideenlosigkeit und begründete den Rückzug in die Behaglichkeit der eigenen Komfortzone. Daher ist der Reifegrad vieler

ITSM-Organisationen heute immer noch oft auf diese 3 IT-Betriebsprozesse beschränkt, wenn auch inzwischen ausgereift. Aber reicht das?

Vor allem aber zeigt es, wie wenig einer der Grundpfeiler von ITIL schlechthin verstanden wurde: Servicebewusstsein. Viele Unternehmen nennen sich ITSM-Organisation, wobei ehrlicherweise die Bezeichnung ITM richtiger wäre. Definitiv gibt es eine Menge Informationstechnologie, die auch gemanagt wird, Servicebewusstsein ist dagegen eine Sache der persönlichen Auslegung. Es gibt keine Servicephilosophie. Die Services sind oft nicht definiert und solange dieser Funke fehlt, wird die Flamme für das **Enterprise Service Management** so schnell erlöschen wie ein zartes Kerzenlicht bei hoher Windstärke.

Viele IT-Mitarbeiter sammeln seit Jahren fleißig Zertifikate in Bezug auf alle erdenklichen Frameworks. Aber das erworbene Wissen kommt in der Praxis viel zu selten zum Einsatz. Stattdessen wird das „Cherry-picking“ perfektioniert. Man beschäftigt sich zwar mit einem Framework wie ITIL, pickt sich aber nur die Rosinen heraus, die nahe genug an der eigenen Komfortzone liegen. Eifrig werden Prozesse skizziert, Betriebs- und Notfallhandbücher geschrieben und Servicekataloge perfektioniert. Gleichzeitig werden Rollen nicht gelebt und viel zu wenig kommuniziert. Somit gibt es keinen echten Service und man ist im Gesamtergebnis weit von ITIL entfernt. Die Wahrheit ist, dass man sich nicht nur das Leben leicht macht, sondern Ideen nicht konsequent genug umsetzt – und damit das Scheitern vorprogrammiert. Es wäre so, als erschiene am Nachthimmel von Gotham City das Batlight; aber statt das Signal zu sehen und prompt zu Hilfe zu eilen, würde Batman eine Grußkarte senden mit aufmunternden Worten und dem Link zu einer Selbsthilfeanleitung bei YouTube.

SUPERHELD KANO

Wir alle profitieren von unseren Erfahrungen und Gewohnheiten, denn – wie der amerikanische Motivationstrainer und Autor Steve Pavlina sagt – „Gewohnheiten sind gespeicherte Lösungen“. Gespeichert: Unsere Gewohnheiten wurzeln in der Vergangenheit. Lösung: Unsere Gewohnheiten haben sich bewährt als tragfähige Antworten auf mehr oder weniger drängende Fragen.

Wenn sich die IT also auf „gespeicherte Lösungen“ beruft, dann knüpft sie an vergangene Erfolge an und handelt rational, verlässlich und berechenbar. Dieser Ansatz ist vernünftig – aber er ist nicht dynamisch genug, um der rasant fortschreitenden Digitalisierung

gerecht zu werden. Diese Erkenntnis enthält schon die ITIL-Theorie, wenn sie auf das Kano-Modell referenziert:



Kano-Modell (Quelle: Trappatoni CC BY-SA 3.0)

Das Kano-Modell (benannt nach dem Erfinder Noriaki Kano) stellt dar, auf welche Weise Kundenzufriedenheit erreicht werden kann. Der Grad der Kundenzufriedenheit wird bestimmt durch Basis- und Begeisterungsmerkmale. Dabei sind es vor allem die Begeisterungsmerkmale, die den positiven Unterschied ausmachen und eine überdurchschnittlich hohe Kundenzufriedenheit erzeugen. Diese Begeisterungsmerkmale – das gewisse Etwas – lassen sich allerdings nicht ein für alle Mal festlegen. Vielmehr werden sie mit der Zeit selbstverständlich und verwandeln sich in Basismerkmale. Was Kunden heute noch als spektakulär und exklusiv schätzen, setzen sie vielleicht schon morgen als selbstverständlich voraus. Ein häufig genanntes Beispiel dafür ist das iPhone: Zum Erscheinungszeitpunkt war das Touchdisplay ein absolutes Begeisterungsmerkmal. Heute gehört ein solches Display zur Standardausrüstung.

So sehr wir im eigenen Arbeitsalltag die Veränderung scheuen oder nur in Kleinkindschritten angehen, so sehr erwarten wir den Mut zu Innovationen von anderen. Christopher Reeve ist ein legendärer Superman-Darsteller, aber kein Kinobesucher würde sich nach fast 40 Jahren mit den Special Effects der damaligen Kinofilme zufriedengeben. Heutzutage muss mehr geboten werden, denn: Die Kunden wissen, welche Möglichkeiten es gibt und erwarten auch, dass diese nutzbringend eingesetzt werden. Ob man dies als „schöne neue Welt“ empfindet oder diese Entwicklung verteufelt – gewinnen werden die, die sich mit

der Situation auseinandersetzen und sich den neuen Herausforderungen stellen. Auf organischem Weg entsteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der sich mit dem Kano-Modell abbilden lässt.

Die IT ist eine Fachabteilung, die hohe Kosten produziert und der es oftmals schwerfällt, diese Ausgaben zu rechtfertigen. Der Wunsch nach besserem Selbstmarketing innerhalb des Unternehmens ist hoch, verständlich und wichtig. Der Bogen darf aber nicht überspannt werden: Nicht jeder Erfolg muss mit Newslettern und Intranet-Artikeln als Selbstbeweihräucherung gefeiert werden. Erinnern wir uns an die Worte, die Commissioner James Gordon an Batman richtet:

„You’re going to make a difference. A lot of times it won’t be huge, it won’t be visible even. But it will matter just the same.“

DIE SCHURKEN-CLOUD

Helden und Schurken führen eine unabdingbare Koexistenz und wenn wir die IT-Organisation als Sammelbecken verkappter Superhelden sehen – wer sind die Feinde? Die Schurken? Altgediente Sprüche wie „Das Problem sitzt vor dem Monitor“ oder „Support wäre toll, wenn nicht so viele Kunden stören würden“ sind abgenutzt und deuten in die falsche Richtung. Nicht der Kunde ist der nervige Feind, sondern die sich rasant weiterentwickelnde Technik und die Verdrängung bisheriger Technik (Disruption genannt) sind die Hauptfeinde.

Im Artikel „Der mündige Anwender – ein Disruptor?“ in der *itSMF* Zeitschrift 02/2017 wurde die Cloud bereits als ein Hauptübeltäter identifiziert und genannt. Bei weiterer Beschäftigung mit dem Thema bin ich in diversen Blogs und Zeitschriftenartikeln oft auf den Begriff der „Rogue Cloud“ gestoßen. In Deutschland bekannter als „Schatten-IT“, wobei es bei der Rogue Cloud konkret um Fachbereiche geht, die Cloud-Applikationen nutzen, die nicht in die interne IT integriert sind.

Der Begriff ist faszinierend, denn das Wort „Rogue“ – „Schurke“ – lässt schon erahnen, dass es hier um etwas Unkontrollierbares, Risikoreiches und Unvorhersehbares geht. Wenn die IT-Superhelden mit dieser Sichtweise innovativen Themen einen Stempel aufdrücken und sie verteufeln, führt dies dazu, dass Anwender und Management der IT einen Realitätsverlust vorwerfen. Immer häufiger werden deshalb IT-Organisationen mit dem Vorwurf konfrontiert, den Bezug zum Unternehmen verloren zu haben und

auf einer Insel zu leben, mit wenig Bezug zur Welt außerhalb des eigenen Kosmos. Doch selbst wenn wir akzeptieren, dass neue Technologien als feindlich eingestuft werden, ist Ignoranz sicherlich die schlechteste Option. Jeder Superheld, der sich seinen Feinden nicht stellt, bekommt die Prädikate „Super“ und „Held“ sofort aberkannt. Und dies zu Recht.

Aus unzähligen Umfragen geht hervor, dass den Mitarbeitern bewusst ist, welchen Einfluss die IT-Abteilungen auf den Geschäftserfolg haben können. Die Unternehmen werden zunehmend abhängiger von der Innovationskraft ihrer IT und genau das ist der Grund, wieso Enterprise Service Management für viele ein Muss ist. Denn nur wenn IT und Fachabteilungen miteinander kommunizieren und Ideen entwickeln, können Unternehmen sich und ihre Produkte und Services sinnvoll weiterentwickeln. Oftmals verkennt die IT allerdings ihre Macht und ihre Möglichkeiten und weiß nicht so recht damit umzugehen. Beherzigt werden sollten definitiv die oft zitierten Worte von Uncle Ben aus Spiderman:

„With great power comes great responsibility.“

INNOVATION ALS WAFFE?

Nun ist sie also da, die Erkenntnis, dass wir Einfluss haben, etwas ändern können, etwas ändern müssen. Schon beginnt die Suche danach, was und wie man etwas ändern soll. Ein ehemaliger Chef von mir sagte: „Mit operativer Hektik geht meist geistige Windstille einher.“ Zugegeben: Es ist eine schwierige Gratwanderung. Auf der einen Seite möchte man den richtigen Weg wählen und sich dessen möglichst sicher sein, läuft aber Gefahr, bei der Suche zu viel Zeit zu verlieren. Auf der anderen Seite können schnelle Ergebnisse nicht ausreichend sein. Ein Dilemma.

Tatsächlich ist dies überraschend häufig zu beobachten, wenn es um die Strategiefindung in IT-Organisationen geht. Auf einmal wird Google bemüht, man fräst sich durch Artikel auf einschlägigen Webseiten, bestellt Bücher und besucht bestenfalls Foundation-Kurse, um sich mit den Grundideen von Frameworks auseinanderzusetzen. Leider bleibt es oft schon bei der Google-Suche und nach kurzer Zeit werden die hohlen Phrasen und Anglizismen gedroschen, was das Zeug hält. Ob die IT als Business Enabler bemüht wird, die bimodale IT, Industrie 4.0, der Arbeitsplatz der Zukunft – Hauptsache wohlklingend und möglichst vage, ausformulieren kommt später. Die Phrase rettet fürs Erste, doch keine Phrase der Welt wird Schurken besiegen. Gibt es einen Ausweg?

Ein typisches Superheldenschicksal, die scheinbare Ausweglosigkeit, denn häufig treffen die Protagonisten auf übermächtige Gegner, die unsere gefeierten Helden verspotten. Die Antwort ist nicht, sich hinter Plattitüden zu verstecken, sondern Verstärkungen zu suchen, Bündnisse zu schmieden, vom gewohnten Alleingang abzusehen. Die Avengers, die Defenders, die Justice League – schillernde Beispiele dafür, wie unterschiedliche Charaktere es schaffen, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Zu selten setzen sich Spezialisten aus unterschiedlichen Fachbereichen zusammen, um an Innovationen zu arbeiten, Antworten auf Herausforderungen zu finden; dabei scheint Innovation als Begriff aktuell der heilige Gral zu sein.

HERUNTER VOM THRON

Besonders häufig liest man in den letzten Monaten „User Driven IT“ oder „User Driven Innovation“. Dies ist ein wundervolles Beispiel für die Planlosigkeit einiger CIOs. UDI – User Driven Innovation – wird zwar oft gesagt, aber viel zu selten gelebt. Deshalb lohnt sich ein genauer Blick darauf, was UDI ist, vor allem aber darauf, was es nicht ist.

Dort, wo UDI angekündigt wird, finden sich Umfrageergebnisse aus Gesprächen mit Anwendern und daraus resultierende Services. Das ist nicht UDI, das ist Marktforschung. Dann wird erklärt, dass man noch innerhalb der IT weitergeht und nicht nur befragt, sondern die Anwender beobachtet, wie sie Services nutzen. Auch die Ergebnisse dieser Beobachtungen werden ausgewertet und als Input genutzt. Das ist nicht UDI, sondern anthropologische Marktforschung. Dies mit UDI gleichzusetzen, ist etwa so, als hätte man eine Katze und einen Hund und würde das als Zoo bezeichnen.

UDI bedeutet, dass Anwender und Kunden direkt in die Produktentwicklung einbezogen werden, was auf unterschiedliche Arten passieren kann. Ein Beispiel ist Ko-Kreation, bei der Anwender in einer Schlüsselrolle direkt mit den Produktverantwortlichen Neuerungen entwickeln, wie es zum Beispiel bei LEGO Mindstorms¹ geschieht. Eine weitere Möglichkeit ist Crowd Sourcing, bei dem die Entwicklung sogar komplett an die Anwender abgegeben wird, wie bei Threadless² oder Spreadshirt³.

1 www.lego.com/en-us/mindstorms

2 www.threadless.com

3 www.spreadshirt.de

Auf die IT übertragen, stehen sicher dem ein oder anderen Verantwortlichen die Haare zu Berge bei dem Gedanken daran, was UDI tatsächlich bedeutet. Schon BYOD (Bring Your Own Device) war ein Trend, dem sich viele verweigert haben. Wenn es für den Superhelden im Film besonders eng und bedrohlich wird, die Spannung auf dem Höhepunkt ist, schließen Kinder kurz die Augen, weil sie denken, ein Schicksal zu verhindern, indem sie nicht hinsehen. In der Erwachsenenwelt angekommen sehen wir im Kino natürlich hin, in der Gewissheit, dass schon alles gut wird – Happy End. Gleichzeitig verschließen wir im Arbeitsleben oft die Augen vor Trends, wollen sie ignorieren, aussitzen oder schlichtweg verbieten. Oft wird die Security-Karte als Begründung ausgespielt. Captain America sagte schön:

„This isn't freedom. We're holding a gun to every citizen's head and calling it security.”

Es ist vollkommen klar, dass durch Verbote das natürliche Verhalten nicht verhindert, sondern nur verheimlicht wird. Die Anwender wollen ein Stück Freiheit und kümmern sich notfalls selbst darum, die Bezeichnung dafür lautet Schatten-IT. Verbote und deren kreative Umgehung führen zu Vertrauens- und Kontrollverlust und innerhalb der IT kann dies geschäftsschädigend sein.

Die Antwort ist nicht das Aufstellen neuer Verbotsschilder, sondern Leitplanken zu schaffen, in denen sich die Anwender autark bewegen können und dürfen. Freiraum zuzulassen, ist auch innerhalb einer Beziehung der Schlüssel zum Erfolg, weil es Sinnbild ist für Respekt und Vertrauen. Alle Superhelden, die es auf eigene Faust schaffen wollen, scheitern in den meisten Fällen grandios und müssen zuerst von ihrem Thron heruntersteigen, um sich der Herausforderung erneut zu stellen.

FAZIT

Das Ziel der Mission lautet „Enterprise Service Management“ – und wie bei allen Abenteuern lauern auch auf diesem Weg große Gefahren und Herausforderungen. Bei Enterprise Service Management geht es um mehr, als in einem Tool einen Genehmigungsprozess für eine Fachabteilung umzusetzen, wie zum Beispiel beim Bewerbermanagement. Es bedeutet, abteilungsübergreifend zu denken und durch gemeinsame Ideen und Projekte das Unternehmen besser zu machen, mit der IT als integralem Bestandteil. Der steinige Weg kann nur gemeinsam gemeistert werden. Deshalb ist es nötig, dass sich die IT wieder mehr mit dem Unternehmen identifiziert, Innovationen antreibt und bereit ist, auf diesem Weg Fehler zu machen. Fehler auf einem gemeinsam definierten Weg werden die Kollegen leichter verzeihen als fehlerfreien Stillstand. Jedes Superheldenteam hat so etwas wie einen Coach, jeder Superheld hat mindestens einen Ankerpunkt in der „normalen“ Welt. Wir als IT benötigen diese Ankerpunkte, denn sie können uns Mut und Kraft geben, so wie der Butler Alfred, der Batman immer wieder sagt:

„Why do we fall? So we can learn to pick ourselves back up.”

Es ist dringend notwendig, akute Wahrnehmungsunterschiede zu beseitigen, indem man offen und ehrlich miteinander kommuniziert. Im zweiten Schritt muss ein beidseitig akzeptiertes Regelwerk entstehen, das den Weg zum Ziel ebnet. Auf diesem Weg wird es Rückschläge geben, aber durch die gemeinsame Bewältigung werden Vertrauen und Verständnis aufgebaut. Management und Anwendern wird wieder vor Augen geführt, dass die IT das Unternehmen versteht und einen Wertbeitrag nicht nur leisten kann, sondern auch will. An diesem Punkt kann über Enterprise Service Management geredet werden. Auch wenn der gemeinsame Weg weit zu sein scheint, schon der erste Schritt, der Türöffner kann entscheidend sein, denn:

„The door is more than it appears. It separates who you are from who you can be.” (Franklin Richards)



JENS ZANGE ist seit 2013 Consultant bei ORBIT Gesellschaft für Applikations- und Informationssysteme mbH in Bonn. Nach seiner Ausbildung als Fachinformatiker arbeitete er über elf Jahre bei T-Systems als Systemadministrator und Service Manager. Bei ORBIT hat der ITIL-Experte seinen Fokus auf das Thema ITSM gelegt.

JENS.ZANGE@ORBIT.DE • WWW.ORBIT.DE