

Zur Anatomie eines Frameworks

JENS ZANGE

Das Herz. Im menschlichen Körper irgendwo in der Mitte zwischen Bauch und Kopf, zwischen Emotionalität und Rationalität. Diese vage Beschreibung bringt in aller Kürze auf den Punkt, worin seit Jahren das Hauptproblem bei der Etablierung von IT Service Management besteht und weshalb nur eine marginale Entwicklung erkennbar ist. Was zählt und was bringt uns voran? Rationale Einsicht oder emotionale Intelligenz? In welche Richtung wollen wir überhaupt vorankommen? Ist gesteigerte Effizienz oder gesteigerte Kundenzufriedenheit der Treiber für die Veränderung?

Viele Fragen, die zu selten klar beantwortet werden und das Herz der IT aus dem Rhythmus bringen, so dass es oft nur mit Hilfe von Schrittmachern weiter funktioniert. Mit einem solch gestörten, ja schwachen Herzen hat die Lebenserhaltung die höchste Priorität und an eine Weiterentwicklung oder Innovation ist nicht zu denken.

REINE KOPFSACHE?

Mir gefällt die Aussage eines ehemaligen Kollegen: „ITIL ist gesunder Menschenverstand in Büchern.“ Als rationaler und pragmatischer Typ hat mich dieser Satz von Beginn an fasziniert. ITIL ist Kopfsache: logisch aufgebaut und strukturiert, mit vielen nachvollziehbaren und praxistauglichen Antworten. Das

Zusammenspiel von Prozessen und Rolleninhabern, die klare kundenfreundliche Philosophie – all das weist der IT-Organisation von heute den Weg in die Zukunft, zumindest theoretisch.

Gleichzeitig basiert ITIL auf umfangreichem theoretischem Wissen und muss, wie jeder neue Lernstoff, vom eigenen Hirn verarbeitet werden. Da wir unterschiedlich denken und unterschiedlich lernen, passieren in diesem Prozess höchst menschliche Dinge. Wir alle erinnern uns an Situationen, in denen wir in einem Schulfach keinen Zugang zum Lernstoff gefunden haben. Manchmal war es die Art der Vermittlung, die am Ende den Unterschied ausmachte. Ich selbst habe mich nach dem Wechsel des Französischlehrers von Schulnote 4 um 2 Noten nach oben verbessert.

Der Zugang zu einem Framework wie ITIL steht und fällt also schon mit der Qualität des Trainers und der Lern-Materialien. Eine entscheidende Rolle spielt natürlich auch die individuelle Art der Informationsverarbeitung. Schließlich kommen wir an den Punkt, an dem es zugleich Fluch und Segen ist, dass wir bei ITIL von einem Best Practice Framework sprechen, das nur wenige eindeutige Vorgaben macht. Während sich der eine ITler über die große Flexibilität freut, schreckt der andere orientierungslos zurück und sucht weiter den Zugang. Wir alle kennen mittlerweile den Unterschied zwischen rechter und linker Hirnhälfte. Durch verschiedene Ausprägungen wird IT Service Management von jedem mit anderem Augenmerk eingeführt. Manche Unternehmen beginnen hektisch damit, Prozesse zu dokumentieren. Andere Firmen starten mit ersten Workshops zum Thema „Service“. Die Minderheit widmet sich den Bausteinen, die gleichzeitig die größten Erfolgsfaktoren sind: das Verantwortungs-bewusstsein eines Rolleninhabers und die Sichtbarkeit seiner Rolle in der Organisation.

In je mehr Projekten ich erlebt habe, wie Unternehmen ITIL interpretieren und versuchen, sich daran auszurichten, desto offenkundiger zeigt sich, dass es wenige Gemeinsamkeiten gibt. Schon zum Start mangelt es vielen IT-Organisationen an einer klaren Strategie. Selbst das Ziel einer Orientierung an ITIL wird häufig nicht klar definiert, sondern in jedem Büro anders ausgelegt.

EIN BLUTLEERER TORSO

Breite Schultern haben, Rückgrat beweisen, Rücken-deckung geben – solche Redewendungen bezeichnen ähnliche Eigenschaften, von Selbstbewusstsein bis hin zu Kollegialität und Integrität. Gerade die Klassiker des ITIL-Universums – Incident, Problem und Change Management – können ohne diese Eigenschaften kaum sinnvoll funktionieren. Unternehmen perfektionieren Webportale und die Möglichkeiten zur Aufnahme eines Incidents, definieren ausführlich, wann und wie aus Störungen ein Problem wird. Speziell der Change-Prozess verführt dazu, theoretische Höchstleistungen zu erbringen, und erzeugt Ergebnisse von vielseitigen PDFs bis zu verschachtelten SharePoint-Prozessen. Bezeichnend für das gesamte Papierwerk für speziell diese 3 Prozesse ist allerdings, dass es auf der Prinzipientreue von Menschen basiert. Jeder dieser 3 Prozesse erzeugt bei seiner Einführung Veränderungsschmerzen, vor allem, wenn die Einführung nah an ITIL ausgerichtet ist.

In vielen inhabergeführten Firmen mit Familien-tradition, aber auch in anderen mittelständischen

Unternehmen, scheint es schier unmöglich, einen Incident-Prozess zu etablieren, der voraussetzt, dass alle Mitarbeiter gleichbehandelt werden und die Prio-Matrix unabhängig ist von der Position des Störungsmelders im Unternehmen. Ein VIP-SLA kann ein möglicher Ausweg aus dem Dilemma sein, generell bedarf es an dieser Stelle aber dem bereits angesprochenen breiten Kreuz des Team- oder Abteilungsleiters. Die Vereinbarung eines Prozesses wird ad absurdum geführt, wenn ein Mitarbeiter des Service Desk prozesskonform reagiert und wenige Augenblicke später vom Vorgesetzten angezählt wird, weil die Beschwerde eines hochrangigen Kollegen ungefiltert nach unten durchgereicht wurde. ITIL kann die Unternehmenskultur nicht ändern, aber die IT kann durchaus für frischen Wind sorgen und ein Vorbild sein für die zukünftige Zusammenarbeit.

Ein Trainer sagte mir während einer Schulung zur ITIL Service Transition: „Ein guter Change Manager muss auch mal alleine Mittagessen gehen können.“ Neben ein paar verhaltenen Lachern erntete er für diesen einprägsamen Spruch vor allem Kopfnicken, denn beim Change-Prozess werden oft ähnliche Probleme festgestellt wie bei der Störungsaufnahme. Ausschlaggebend ist nicht der Prozess, sondern der organisatorische Hintergrund. Die Priorität des Change und die Einhaltung formeller Mindestanforderungen sind nicht allgemein verbindlich, vielmehr gibt es – häufig stillschweigend – Ausnahmen: Der Chef kann kommentarlos ein paar Pflichtfelder offenlassen, die Genehmigung erfolgt fast im gleichen Atemzug. Der nervige Kollege aus der Fachabteilung dagegen darf gerne mehrfach nachbessern, bevor sein Antrag abgelehnt oder niedrig priorisiert wird.

Zu guter Letzt sei ein Detail erwähnt, das in fast allen Unternehmen gerne übersehen wird. Das Review eines Change findet entweder gar nicht statt oder bezieht sich komplett auf die technische Realisierung und Funktionalitäten. Eine ehrliche Rückbetrachtung, ob die Veränderung den ursprünglich propagierten Mehrwert gebracht hat und wie man dies belegen kann, ist selten bis gar nicht zu finden. Für eine derartige Einschätzung wäre ebenfalls das schon angesprochene breite Kreuz notwendig. Zu oft verhindert eine mangelnde Fehlerkultur die Transparenz und das offene Eingeständnis, nicht in time oder in budget geliefert, oder gar den Mehrwert nicht erreicht zu haben. Kurz gesagt hindert am Ende die Angst vor der eigenen Courage die IT-Abteilungen daran, aus den eigenen Fehlern zu lernen und an der kontinuierlichen Verbesserung zu arbeiten – diese findet maximal auf technischer Ebene statt.

Zur Anatomie eines Frameworks

KING KONG STATT WASSERMELONE

Auf der Vorderseite des Torsos bietet sich das gleiche Bild und ähnliche Eigenschaften sind gefordert. Statt des breiten Kreuzes reden wir nun über die breite bzw. geschwellte Brust, die Mut und Stolz signalisiert.

Abgesehen von ein paar arroganten IT-Leitern habe ich bisher vor allem Verantwortliche kennenlernen dürfen, die über die Jahre hinweg in eine eher devote Haltung verfallen sind. Da die interne IT eine der Abteilungen ist, welche selten Lob, aber oft Kritik bekommt, fällt es leicht, diese selektive Wahrnehmung irgendwann als reale Gegebenheit zu akzeptieren. Schlägt man diesen Kollegen vor, KPIs aufzusetzen und ein Reporting für das Management oder gar Richtung Mitarbeiter zu erstellen, erntet man belustigte oder irritierte Blicke. Typische Antworten sind: „Ich denke nicht, dass das eine gute Idee ist.“ Oder: „Wir sollten solch ein Reporting intern erstmal weglassen, uns ist ja bewusst, dass wir hier viele To-dos haben und an vielen Stellen noch nicht so gut sind.“

Sobald genügend Überzeugungskraft geleistet wurde und ein erstes Reporting in den Händen des IT-Leiters liegt, ist die Überraschung oft groß, wie gut die eigene Abteilung arbeitet und wie positiv der Bericht aussieht. Sicherlich ist es nicht ratsam, die stolze Brust so zur Schau zu tragen wie King Kong und sich sinnbildlich vor lauter Kraftmeierei selbst mit den Fäusten auf den Brustkorb zu trommeln. Es geht auch nicht darum, in regelmäßigen Abständen per Rundmail Projekterfolge zu feiern und sich selbst zu loben. Trotzdem ist eine Portion dieses Selbstbewusstseins näher am richtigen Weg als das allseits beliebte Vorgehen des „Melonenreportings“. Nach außen etwas als toll und „grün“ darzustellen, das sich beim Blick auf Details als rot darstellt, wie beim Anschnitt einer Wassermelone, ist der oft beschrittene, aber gleichzeitig schlechteste Weg.

Warum gerät man überhaupt in Versuchung, sich nach außen besser darzustellen und den eigenen Kollegen Unwahrheiten vorzugaukeln?

Im Unternehmen muss eine gute Fehlerkultur vorhanden sein, damit diese von jeder Abteilung gelebt werden kann. Die IT kann versuchen bottom-up, aus ihrer Abteilung heraus, eine solche Kultur zu etablieren, in der Hoffnung, dass dies von anderen Fachabteilungen zeitnah adaptiert wird. Idealerweise sollte es aber eine passende Absprache mit der Geschäftsleitung geben, damit eine gute Fehlerkultur von Anfang an im ganzen Unternehmen etabliert wird und schließlich funktionieren kann. Nur so kann man

selbstbewusst dazu stehen, wenn einzelne Dinge im Argen liegen, SLAs nicht gehalten werden können o. ä. Die notwendige Basis muss organisatorisch von oben geschaffen werden, der Anstoß darf allerdings gerne aus der IT kommen.

IN GUTEN HÄNDEN

Die Hände stellen in diesem Fall besonders wichtige Sinnesorgane dar. Ob die Ohren aktiv zuhören oder mündlich kommuniziert wird, entscheidend ist die Qualität des faktischen Handelns, des „Doings“. Die ausführenden Personen – die symbolischen Hände der IT – sind die Kollegen in vorderster Front des Supports, der First Level Support.

An dieser Stelle veranschaulicht das wirre Durcheinander verschiedener Bezeichnungen schnell das tatsächliche Dilemma, denn es gibt feine Unterschiede zwischen einem Single Point of Contact (SPoC), einem First Level Support und einem Service Desk. Ein SPoC steht nicht zwingend für Qualität, sondern für die Quantität der Eingangskanäle. Theoretisch wäre es sogar möglich, einen Anrufbeantworter einzuschalten und dann die Nachrichten zu bearbeiten, die hinterlassen werden. Natürlich wünschen sich die Anwender direkten und persönlichen Kontakt, den klassischen First Level Support. Hier wiederum unterscheidet man zwischen „skilled“ und „unskilled“. Werden Anfragen und Störungen nur aufgenommen, dokumentiert und an Experten weitergeleitet, dann spricht man von „unskilled“ und nennt den Vorgang „catch and dispatch“. Wesentlich charmanter ist der „skilled First Level“, bei dem die Mitarbeiter versuchen, einfache Anliegen selbst zu lösen und nur komplexe oder zeitaufwändige Themen an die nächste Fachabteilung weiterleiten. Diese Variante wird häufig gewählt, allerdings personell mindestens genauso häufig falsch besetzt. Typischerweise finden sich Azubis, Teilzeitkräfte und neue Mitarbeiter im First Level, es ist eine klassische Durchlaufstation auf dem Weg zum Fachmann.

An dieser Stelle weicht die Realität klar von ITIL ab, denn der Service Desk ist eine Funktion, die gute Generalisten erfordert. Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, zwischen verschiedenen Telefonaten von Thema zu Thema zu wechseln und immer spontan Antworten in petto zu haben, während die Kollegen im Second Level sich in Ruhe in ein Ticket einlesen können, welches typischerweise inhaltlich genau in ihrem Fach- und Wohlfühlbereich liegt. Wie viel Erfahrung es bedarf, ein guter Generalist zu sein bei der Themenbandbreite, die heutzutage durch eine IT unterstützt wird, wird häufig unterschätzt oder

wissentlich ignoriert. Auch hier spielt Unternehmenskultur eine große Rolle, Fachleute werden grundsätzlich mehr geschätzt, auch finanziell besser eingestuft. Ich habe sogar schon erlebt, dass der First Level Support im Keller sitzt und der Second Level im 3. Stockwerk inklusive netter Aussicht – sinnbildlicher geht es kaum.

Wenn wir uns an ITIL ausrichten wollen, dann ist Servicebewusstsein und Kundenorientierung ein wichtiger Wert und kann nur umgesetzt werden, wenn die ausführenden Hände eine höhere Wertschätzung erhalten. Erst wenn wir verstehen, welchen Wert ein Generalist einem Kunden liefert, durch Vertrauen, das er durch seine Kompetenz beim Anrufer erzeugt, erst dann kann aus einem First Level Support auch ein Service Desk werden. Ohne die passende Wertschätzung, eine Service-Philosophie in der IT hat der First Level den Begriff Service Desk nicht verdient.

DAS ZWEITE HERZ

Das elementare Uhrwerk unseres Körpers, das Herz, sorgt für Blutzufuhr und bringt Leben in jede Ecke des Körpers. Doch bewirkt gut etabliertes IT Service Management so viel Vitalität in einer IT oder gar in einem Unternehmen wie das Herz in unserem Körper? Das Herz alleine kann schlagen, wie es will, wenn die Arterien verkalkt und verstopft sind. Bereits mehrfach bin ich darauf eingegangen, welche Rolle die Unternehmenskultur spielt. Wenn diese starr und festgefahren ist, fällt es schwer, alle Ecken mit dem Geist eines modernen Frameworks zu erreichen. Sicher kann man darüber diskutieren, wie modern ein Framework ist, dessen neueste Vollversion auch schon 11 Jahre auf dem Buckel hat. Verglichen mit der Kultur einiger Unternehmen ist das allerdings ultramodern und IT Service Management ist längst mehr als „nur“ ITIL, da es vielerorts mit agilen Methoden und Ansätzen gemischt wird.

Unabdingbar ist eine klare Zielsetzung, wen man mit der Veränderung durch die Einführung von IT Service Management erreichen möchte. Geht es um eine Service-Optimierung der eigenen IT-Abteilung, Effizienzsteigerung durch verbesserte Kommunikation und klare Rollen, oder um Selbstmarketing im Unternehmen durch professionellere Prozesse?

Häufig wird das Ziel vorgegeben, zur „Service-Organisation“ zu werden, obwohl eigentlich gemeint ist, dass man globalisieren und standardisieren möchte. Im besten Fall möchte man sogar einen Schritt weitergehen und erwartet statt Service von der eigenen IT vor allem Innovation. Leider ist Innovation kein

zentraler Bestandteil von ITIL und die Abschnitte, in denen es darum geht, werden in der Anwendung häufig ignoriert.

Wie also kann eine möglichst gute Durchblutung einer klassischen Organisation gewährleistet und im besten Fall mit Innovation veredelt werden?

Einen sehr interessanten Ansatz bietet John Kotter in seinem Buch XLR8 (Accelerate) [Kotter 2015]. In der ITIL Service Transition wird auf seine 8 Stufen der Veränderung referenziert, vielen bekannt durch sein Buch „Das Pinguin-Prinzip“ [Kotter 2006].

Kotter beschreibt in XLR8, dass Unternehmen, welche über die Start-up-Phase hinaus sind, nur noch auf Effizienz ausgerichtet sind, statt auf strategische Flexibilität. Es entsteht ein massives Spannungsfeld zwischen dem Wunsch, der Konkurrenz eine Nasenlänge voraus zu sein und der Notwendigkeit, ein gutes Jahresergebnis abzuliefern. Die Organisation selbst ist erfolgreich und wird als das Betriebssystem bezeichnet und kann genau dieses Jahresergebnis liefern. Mehr darf allerdings nicht erwartet werden, denn je größer die Organisation wird, desto stärker ausgeprägt ist die mangelnde Risikobereitschaft und der Wunsch, dass Entscheidungen „oben“ getroffen werden. Darüber hinaus lechzen funktionierende Systeme nach Stabilität und diese soll ihnen auch nicht genommen werden. Für Innovation, Agilität und Geschwindigkeit wird entsprechend ein 2. System benötigt, welches Kotter das Netzwerk nennt. Bei dieser Lösung, 2 Systeme in einer Organisation zu beherbergen, handelt es sich nicht um eine „entweder oder“-, sondern um eine „sowohl als auch“-Entscheidung.

Für das Netzwerk beschreibt Kotter 5 Erfolgsfaktoren:

1. Man benötigt viele Mitarbeiter, nicht nur die üblichen wenigen Auserwählten.
2. Die Rekrutierten (idealerweise ein Heer von Freiwilligen) müssen über eine „ich will“-Mentalität verfügen, statt über eine „ich muss“-Einstellung.
3. Man benötigt Kopf und Herz, nicht nur Kopf.
4. Das Netzwerk benötigt mehr Führung, aber weniger Management.
5. 2 Systeme, 1 Organisation

Das Heer der Freiwilligen sollte 10 % der Mitarbeitergesamtzahl ausmachen und dies lässt sich vom Gesamtunternehmen jederzeit auf eine IT-Organisation übertragen. Kotters Aufruf bedeutet: Erfüllt den stabilitätsbedürftigen Mitarbeitern ihren Wunsch nach Stabilität; Unsicherheit führt zu Lähmung und eingeschränkter Qualität. Gebt aber gleichzeitig kreativen und motivierten Mitarbeitern den

Zur Anatomie eines Frameworks

ausreichenden Freiraum, sie werden es durch Herzblut und Ergebnisse danken. Aus eigener Erfahrung bleibt zu berichten, dass es ein harter Weg ist, bis sich diese 2 Systeme in einer Organisation erfolgreich befruchten und die Vorzüge des jeweils anderen Systems schätzen können.

So kann IT Service Management auch in Zukunft erfolgreich sein, da diese 2 Systeme unterschiedliche Interpretationen erlauben, sogar fördern und somit ein Endergebnis liefern, welches eine höhere Akzeptanz bei den Anwendern erzeugt.

HAT DER BAUCH NUR UNSINN IM KOPF?

In einer männerdominierten Domäne wie der IT denken viele beim Wort „Bauch“ an verpasste Stunden im Fitnessstudio und den ein oder anderen Snack, der sich bei der Büroarbeit leicht angesetzt hat. Allerdings beherbergt der Bauch viele Organe, hat eine eigene Topographie, ist bei Frauen der Teil, in dem Leben heranwächst.

Trotzdem hören wir im Alltag so selten auf unser Bauchgefühl, teils, weil wir den notwendigen Mut verloren haben, teils, weil es sinnvoller erscheint, auf die Stimme im Kopf zu hören. Rationalität prägt unser Denken und ist oft Trumpf. Kopf und Bauch konkurrieren häufig um die Entscheidungshoheit und die Erfahrung hat uns gelehrt, lieber auf den Kopf zu hören, denn bei Fehlern sollte logisch argumentiert werden können, wieso man eine falsche Entscheidung getroffen hat. Die mangelnde Fehlerkultur sorgt

also für eine ständige Zwickmühle, der Bauch verliert den Kampf immer wieder, trotzdem meldet er sich hartnäckig zu Wort. Dieser Konflikt dominiert den Alltag vieler Entscheider und gleichzeitig führt dieser Fokus auf dem Zwiespalt zwischen Kopf und Bauch dazu, dass alle anderen Regionen vernachlässigt werden. Rückgrat, breite Brust und vor allem Herz finden kaum Beachtung. Der Mangel an Mut, Integrität und Herzblut, die Rationalität in der Entscheidungsfindung – all dies beschreibt zusammengefasst den Status von IT Service Management in IT-Organisationen. Es reicht nicht, rational Frameworks wie ITIL zu erfassen, zu analysieren und möglichst deckungsgleich Prozesse auf Papier zu bringen. Zu Papier gebrachte Theaterstücke benötigen Schauspieler mit Herzblut, welche die Tinte auf der Bühne zum Leben erwecken und einen Regisseur, der den Akteuren Freiraum gibt, eine eigene Vision hat und zu dieser steht.

Kein uninspirierter Regisseur ist auf Dauer erfolgreich und auch wenn interne IT-Abteilungen sich immer noch konkurrenzlos fühlen, ist es längst an der Zeit, IT Service Management zu leben, mehr Herz zu erlauben und öfter auf den Bauch zu hören. Der Austausch mit anderen Abteilungen, das Commitment des Managements, die Veränderung mitzutragen und durchaus auch die Unterstützung der Personalabteilung beim kulturellen Wandel helfen ungemein. Hier schließt sich der Kreis zu einem weiteren Grundpfeiler von ITIL, aber auch aller agilen Ansätze von DevOps bis SCRUM: ohne Kommunikation kein gemeinsamer Erfolg.

QUELLEN

[Kotter 2015] Kotter, John P.: XLR8 (Accelerate). Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen, 2015.

[Kotter 2006] Kotter, John P.: Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt, 2006.



JENS ZANGE ist seit 2013 Consultant bei ORBIT Gesellschaft für Applikations- und Informationssysteme mbH in Bonn. Nach seiner Ausbildung als Fachinformatiker arbeitete er über 11 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