

Gerhard Lienemann

ITIL – Change Management

Hinweise und Vorgehenweisen aus der Praxis

Autor: Gerhard Lienemann

Lektorat: Dr. Michael Barabas

Lektoratsassistentz: Vanessa Wittmer

Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg

Satz & Herstellung: Birgit Bäuerlein

Umschlaggestaltung: wsp design, Heidelberg

Druck und Bindung: Koninklijke Wöhrmann B.V., Zutphen, Niederlande

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 3-936931-15-1

1. Auflage 2006

Copyright © 2006 Heise Zeitschriften Verlag GmbH & Co KG, Hannover

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

2 Meilensteine zum Ziel

Die ITIL-Einführung in einem Unternehmen ist keine Kleinigkeit! Im Grunde sind sämtliche IT-Bereiche und -Mitarbeiter betroffen. Dies ist auch eine unabdingbare Voraussetzung, da der Erfolg im Wesentlichen davon abhängt, inwieweit der ITIL-Gedanke die gesamte IT durchdrungen hat und von ihr akzeptiert wurde. Bis dorthin ist es allerdings ein weiter Weg, der von zahlreichen Hindernissen und Rückschlägen gekennzeichnet ist.

Die folgende Auflistung enthält einen kurzen Auszug aus Fragen, die im Zusammenhang mit einer ITIL-Einführung gestellt wurden bzw. während der Implementierungsphase oft diskutiert werden:

Welche Fragen stellen sich?

- Muss ITIL eigentlich als globales, umfassendes Projekt verstanden werden oder ist auch die Einführung von Teildisziplinen möglich und sinnvoll?
- Was soll durch die Einführung von ITIL überhaupt erreicht werden? Wie sieht das konkrete Ziel aus?
- Welche Kosten sind bei der ITIL-Einführung zu berücksichtigen? Rechtfertigen die Kosten den vermeintlichen Nutzen? Ist ein Nutzen betriebswirtschaftlich überhaupt berechenbar?
- Warum muss während der ITIL-Einführung ein solch großer Administrationsaufwand für alle Beteiligten in Kauf genommen werden? Sind keine vereinfachten Prozesse möglich, die die zusätzliche Belastung der IT-Mitarbeiter im erträglichen Rahmen hält?
- Wie muss ich mich als Change Manager verhalten, wenn mir mein direkter Vorgesetzter Anweisungen gibt, die aus meiner Sicht dem ITIL-Konzept widersprechen und eine Fortentwicklung erschweren?
- Macht es Sinn, die ITIL-Einführung zunächst auf einige bestimmte Unternehmensbereiche zu beschränken? Ist es vielmehr sogar güns-

tiger, ein vollständiges Rollout erst dann zu betreiben, wenn in einem überschaubaren Bereich genügend Erfahrungen gesammelt werden konnten?

- Wann ist die ITIL-Einführung abgeschlossen? Muss es einen definierten Projektstart und ein konkretes Projektende geben?
- Lässt sich eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit der IT und ihrer Dienstleistungen nach ITIL-Einführung messen (Vergleich mit der Zeit vor Einführung)?

Diese und zahlreiche andere Fragen können eine ITIL-Einführung begleiten und sorgen stets für einen kontinuierlichen »Diskussionspegel« unter Mitarbeitern und Managern über alle Leitungsspannen hinweg. Damit möglichst allen Aspekten Rechnung getragen werden kann, muss die ITIL-Einführung sorgsam geplant und alle wichtigen Komponenten konsequent entwickelt werden.

*Am Anfang
steht das Konzept.*

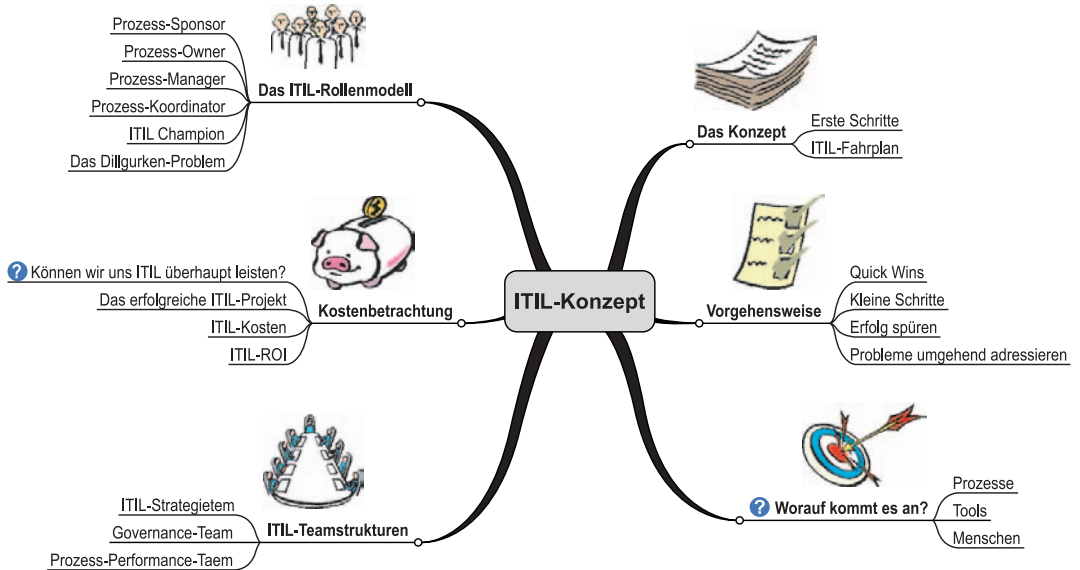
Der im Nachfolgenden dargestellte Vorschlag umfasst die folgenden Schritte:

- Das Konzept
- Das ITIL-Rollenmodell
- ITIL-Teamstrukturen
- Worauf kommt es an?
- Vorgehensweise
- Kostenbetrachtung

2.1 Das Konzept

*»Mindmaps« als
Gedankenfabrik*

Am Anfang eines jeden Projektes steht die Projektidee. Schreibt man die ersten Gedanken auf ein Blatt Papier, so entsteht ein Grobkonzept. Eine sehr effektive Methode zur Konzeptentwicklung ist die Erstellung einer so genannten »Mindmap«. Diese bereits in den 80er Jahren des letzten Jahrtausends von Tony Buzan entwickelte Assoziationsmethode ordnet einem zentralen Gedanken mehrere Untergedanken assoziativ zu und schafft somit sukzessive eine »Gedankenkarte«. Diese kann zur besseren Veranschaulichung und Erhöhung der Merkfähigkeit mit grafischen Bildern und Symbolen angereichert werden. Ein Beispiel ist Abbildung 2–1 zu entnehmen.



Die Verwendung so genannter »Mindmaps« ist zur Entwicklung von Konzepten hervorragend geeignet. Die gemischte Darstellung von Texten und grafischen Symbolen in einer Baumstruktur wird der assoziativen Arbeitsweise des menschlichen Gehirns in hohem Maße gerecht. Der 1942 in London geborene britische Psychologe und Naturwissenschaftler Tony Buzan hat diese Methode zur Steigerung des geistigen Potenzials in den 70er und 80er Jahren gemeinsam mit seinem Bruder Barry Buzan entwickelt. Er ist der Erfinder der »Mind Maps[®]«, die man auch oft das »Schweizer Taschenmesser des Gehirns« nennt. Literatur hierzu findet sich im Anhang.

In dieser Mindmap wurden zum Hauptgedanken »ITIL-Konzept« die unterschiedlichen, aber zugehörigen gedanklichen Details assoziiert:

- Das Konzept
- Das ITIL-Rollenmodell
- ITIL-Teamstrukturen
- Worauf kommt es an?
- Vorgehensweise
- Kostenbetrachtung

Dabei kommt es zunächst nicht auf eine Reihenfolge an, sondern lediglich auf die vollständige Darstellung aller Details zu den Gedanken. Einzelheiten können jederzeit zu den einzelnen Gedankenzweigen hinzugefügt oder auch wieder gelöscht werden. So entsteht mit der Zeit

Abb. 2-1

Mindmap: ITIL-Konzept

Das Zauberwort heißt »Assoziation«. Eine Mindmap lebt von assoziierten Gedanken.

ein »Gedankenbaum«, der das ITIL-Konzept in seiner Gesamtheit vollständig beschreibt. Zur besseren Verankerung im Gedächtnis werden den einzelnen Zweigen und Unterzweigen oft passende grafische Symbole zugeordnet, die die Merkfähigkeit deutlich erhöhen.

Das hier entwickelte Gedankengerüst wird nun in den folgenden Abschnitten weiter ausgeführt und detailliert beschrieben.

2.1.1 Erste Schritte

Am Anfang sollte üblicherweise eine genaue Einschätzung der Situation vorgenommen werden und damit die Festlegung erfolgen, womit die ITIL-Einführung beginnen soll.

Gießkanne oder Salzstreuer

Von vornherein ist es keineswegs sicher, ob nach dem »Gießkannenprinzip« oder der »Salzstreuermethode« verfahren werden soll. Es ist – insbesondere in den ersten Monaten – nicht unüblich, einen ITIL-Berater hinzuzuziehen. Allerdings ist hier Vorsicht geboten! Es gibt durchaus Beratungsunternehmen, die versuchen, ein ITIL-Projekt im Gießkannenprinzip zu verkaufen, also ITIL in seiner Gesamtheit mit allen Prozessdisziplinen »in einem Rutsch« auszurollen. Dies ist nicht nur äußerst kostspielig, es kann auch überaus ineffektiv sein, wenn sich die ITIL-Akzeptanz aller Beteiligten im Unternehmen nicht kontinuierlich mit Projektfortschritt fortentwickelt, sondern stagniert oder gar rückläufig ist. Ohne die Entwicklung im Unternehmen beobachten zu können, erfolgt das Projekt-Rollout (man ist ja schließlich auch daran interessiert, das Projekt aus Kostengründen zügig durchzuführen). Die ITIL-Einführung verläuft wenig dosierbar und eine notwendige Reaktion auf Fehlentwicklungen ist nur sehr schwer möglich.

Bei der »Salzstreuermethode« kann man wesentlich gezielter vorgehen und das Risiko von Fehlentwicklungen bzw. unnötigen Kosten kann deutlich reduziert werden. In der Regel sind zwei unterschiedliche Ansätze sinnvoll:

- Start mit den operativen Prozessen Incident Management, Problem Management, Change Management (später auch Configuration Management) und der Service-Desk-Funktion
- Start mit den strategischen Prozessen Service Level Management, Capacity Management und Availability Management

Welcher Ansatz der richtige ist, hängt von der Situation im Unternehmen ab. Gibt es vom Business ein deutliches Interesse, den gesamten IT-Service über Vereinbarungen und Verträge absichern zu wollen

*Vorsicht bei ITIL-Beratern!
Die eigene, sehr
individuelle Situation
sollte stets die wichtigste
Grundlage für das
Konzept sein.*

(Service Level Agreements = SLAs), so ist es sicher empfehlenswert, mit dem Service Level Management zu starten. Dies schließt allerdings automatisch die Berücksichtigung von Capacity Management und Availability Management ein, da diese Prozessdisziplinen integrale Bestandteile eines SLA sind. Nach Festlegung der Servicekataloge und der detaillierten Definition aller IT-Services werden Kapazitätsplanung und Verfügbarkeit der Services vertraglich festgelegt und im Rahmen eines SLA fixiert.

Es ist ganz besonders wichtig, dass sich »geeignete« IT-Vertreter mit dem Business zusammensetzen und sich über die gewünschten Services unterhalten. Hier wird deutlich, wie auch bereits in Abschnitt 1.4 erläutert, dass es unterschiedliche Vorstellungen über den Begriff »Service« gibt. Die Sichtweisen von Business und IT gehen hier oft sehr weit auseinander. Business-Services sind gezielt in IT-Services zu »übersetzen«. Die Gespräche müssen alle Begriffe ausreichend detailliert klären, so dass wirklich keinerlei Zweifel über den tatsächlichen Leistungsumfang eines Service Level Agreements zurückbleiben.

Anmerkung

Oft wird die Diskussion über IT-Services dadurch ausgelöst, dass man im Business mit den IT-Kosten nicht einverstanden ist, die regelmäßig auf die Geschäftsbereiche umgelegt werden müssen. Aussagen wie »den PC bekomme ich im Fachmarkt wesentlich günstiger« oder »mein PC-Laden an der Ecke nimmt für diesen Service nur einen Bruchteil der Summe, die nun auf meiner Kostenstelle landet« heizen die Diskussion an. Hier kann oft nur die Einführung eines vernünftigen Service Level Managements helfen, um alle Beteiligten zufrieden zu stellen. Ein solcher SLA muss natürlich ausführlich genug sein, um wirklich alle IT-Dienstleistungen zu erfassen, und er muss diese dem Business auch angemessen vermitteln. Es kann nur dann die richtige Übereinstimmung erzielt werden, wenn beide Parteien einander verstehen.

Der Ansatz einer bevorzugten Einführung der operativen ITIL-Prozesse erweist sich zumeist dann als sinnvoll, wenn die Gesamtheit des IT-Service grundsätzlich neu geordnet bzw. vernünftig strukturiert werden soll. Eine solche Vorgehensweise ergibt sich immer dann, wenn das Business mit der Qualität des IT-Service nicht zufrieden ist, oder auch aus Sicht der IT selbst, wenn Probleme im Change Management existieren, die allzu häufig die Stabilität der Services beeinträchtigen. Die Aspekte eines effektiven Change Managements werden in den folgenden Kapiteln und Abschnitten näher erläutert.

*Womit gestartet wird,
hängt im Wesentlichen
vom aktuellen Bedarf ab.
Was bringt die schnellsten
und deutlichsten
Fortschritte?*

2.1.2 Die Erstellung eines »ITIL-Fahrplans«

Wie jedes andere »normale« Projekt, so muss auch für die ITIL-Einführung ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden. Je nach Komplexität werden dafür in der Regel zwischen sechs Monate und drei Jahre angesetzt.

Im nun folgenden Beispiel sollen in einem Unternehmen in den nächsten zwei Jahren die wichtigsten operativen ITIL-Prozesse eingeführt werden. Ein Zeitplan könnte folgendermaßen aussehen:

Der »ITIL-Fahrplan«
gibt den Zeitrahmen vor.

Service Desk

■ **Aufbau eines Service Desks** – Es muss eine zentrale Anlaufstelle aller Business-Benutzer für jede Art von IT-Service (Service Requests oder auch Störungen) geschaffen werden (man nennt diese Instanz auch »SPOC«; Single Point of Contact). Der Benutzer muss sich gut betreut fühlen. Deshalb ist auch bei der Auswahl des Service-Desk-Personals darauf zu achten, dass nicht nur IT-Know-how, sondern auch Fertigkeiten im Umgang mit Kunden vorhanden sind. Diese Eigenschaft ist oft sogar noch viel wichtiger und entscheidet in vielen Fällen über die Akzeptanz eines Service Desks. Dauer der Einführung: etwa 9 Monate.

Incident Management

■ **Einführung des Incident Managements** – Über diesen ITIL-Prozess werden im Wesentlichen alle Abläufe, die das Service Desk und die Benutzer betreffen, geregelt. Neben dem durch das Service Desk abgedeckten »First Level Support« erfolgt hier auch die Steuerung der sehr engen Kommunikation mit dem »Second Level Support«, den technischen Experten der funktionalen Teams (die Kontakte mit dem »Third Level«, den Herstellern, werden im Service Desk ebenfalls koordiniert). Dauer der Einführung: etwa 6 Monate; etwa 3 Monate nach dem Start des Service Desk, da die einzelnen Prozeduren des Incident Managements recht früh in das Service Desk integriert werden müssen.

Problem Management

■ **Einführung des Problem Managements** – Problem Management und Incident Management gehören unmittelbar zusammen. Deshalb erfolgt auch ihre Einführung idealerweise zeitgleich. Diese Notwendigkeit ergibt sich schon allein daraus, dass beim gehäuftten Auftreten gleichartiger Störungen, also Incidents, das Problem Management gefordert ist, dem nachzugehen und mit eigenen Prozessabläufen das so identifizierte Problem zu analysieren und letztlich zu lösen. Eine zeitlich versetzte Einführung des Problem Managements macht daher keinen Sinn. Dauer der Einführung: etwa 6 Monate (Start: etwa 3 Monate nach Beginn der Einführung des Incident Managements).

Change und Release
Management

■ **Einführung des Change und Release Managements** – Sowohl Incident als auch Problem Management können dazu führen, dass Ver-

änderungen an der IT-Infrastruktur erforderlich werden, um eine Störung zu beseitigen oder ein Problem zu lösen. Das dadurch notwendige Change bzw. Release Management bildet in der Regel einen sehr großen Einschnitt in die Arbeitsweise der IT-Mitarbeiter. Deshalb sollte auch eine wesentlich längere Zeit für seine Einführung vorgesehen werden. Details hierzu sind dem Kapitel 3 zu entnehmen. Dauer der Einführung: etwa 12 Monate (Start: nach abgeschlossener Einführung des Incident Managements).

- *Einführung des Configuration Managements* – Ohne ein effektives Configuration Management und einer Configuration Management Database (CMDB) kann ein Change Management auf Dauer nicht wirkungsvoll sein. Dabei ist es durchaus wünschenswert, zunächst alle erforderlichen Change-Management-Prozeduren zu entwickeln und einzuführen (angefangen von der Einrichtung von Change Requests bis hin zu aussagefähigen Feedback-Informationen (PIR – Post Implementation Review), bevor man mit der Einrichtung einer CMDB beginnt. Die Gewöhnungsphase aller beteiligten Mitarbeiter an »das neue Arbeiten im Change Management« muss in einer ausreichend dimensionierten Zeitspanne berücksichtigt werden. Denkbar wäre demnach der Aufbau einer CMDB (Dauer etwa 9 Monate) nach etwa einem halben Jahr nach dem Change-Management-Start, so dass die Einführung des Change Managements und Configuration Managements nach etwa 15 Monaten abgeschlossen wäre.

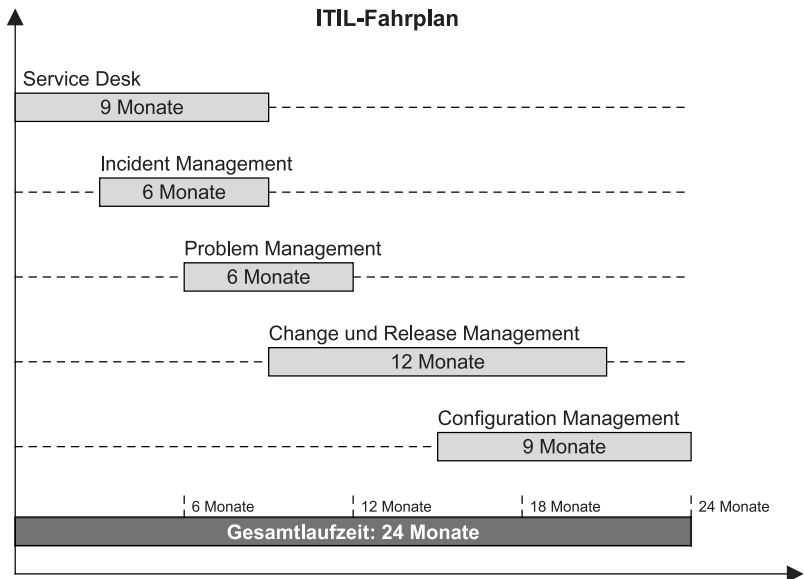
*Configuration
Management*

Abbildung 2–2 zeigt einen möglichen Zeitplan für die Umsetzung des »ITIL-Fahrplans«.

Natürlich handelt es sich bei diesem Zeitplan nur um eine Orientierung, der von den individuellen Begebenheiten in den Unternehmen abhängig ist. In dem einen oder anderen Fall ist es sicher möglich, die Gesamteinführung zu beschleunigen. Die Berücksichtigung einer längeren Einführungsphase ist in einigen Fällen natürlich auch denkbar, insbesondere dann, wenn es zu Akzeptanzproblemen beim Service Desk kommt (Anwender müssen erst daran gewöhnt werden, ihre Anfragen oder Störungsmeldungen nicht mehr auf kurzem Dienstwege dem Second Level direkt zu melden, sondern diese an das Service Desk zu adressieren) oder die Umgewöhnung der IT-Mitarbeiter an einen streng prozessorientierten Änderungsdienst (Change Management) zu Problemen führt (es ist oft nur schwer vermittelbar, dass das Umkabeln eines Switches nicht »mal eben in der Mittagspause – wenn sowieso keiner arbeitet« vorgenommen werden darf, sondern einem strengen genehmigungspflichtigen Change-Management-Prozess unterliegen muss).

*Der Zeitplan ist nur
Orientierung und hängt
unmittelbar von den
individuellen
Begebenheiten im
Unternehmen ab.*

Abb. 2-2
ITIL-Fahrplan



2.2 Das ITIL-Rollenmodell

Vorsicht bei der Zuordnung von ITIL-Rollen! In der Planungsphase neigt man gern dazu, diese zu definieren und einfach geeigneten »Kandidaten« zuzuordnen. Es ist wichtig, dass man diesen Schritt mit den jeweiligen Mitarbeitern oder Managern genau bespricht und ihre Akzeptanz bereits in dieser frühen Phase erhält. Ein »Übertölpeln« führt unweigerlich zum Aufbau von Widerständen und gefährdet den Gesamterfolg.

Für die Einführung von ITIL wird im Unternehmen eine geeignete Organisation benötigt. Unabhängig von der sonstigen IT-Organisation müssen Strukturen aufgebaut werden, die eine effektive Implementierung von ITIL-Prozessen ermöglichen. Die besondere Herausforderung besteht darin, dass die sonst gültigen Leitungsebenen durch neue ITIL-Rollen ergänzt werden müssen. Dabei ist es wichtig, dass alle Managementebenen dem neuen Rollenmodell zustimmen, um nicht Gefahr zu laufen, dass wichtige Aktivitäten während der ITIL-Einführungsphase durch alte Hierarchien blockiert werden. Die folgenden Rollen sind für eine ITIL-Organisation typisch:

2.2.1 Prozess-Sponsor

Der Prozess-Sponsor wird in die ITIL-Implementierung nicht operativ eingebunden, sondern bildet den Rückhalt des Projektes. In vielen Fällen handelt es sich bei dieser Person um den Geschäftsführer, der im Hintergrund agiert und für alle erforderlichen Aktivitäten die notwendige Rückendeckung gewährt. Ohne diese Rolle ist die ITIL-Einführung meist zum Scheitern verurteilt, da ITIL als »Top-down«-Modell implementiert werden muss, um auch in schwierigen Situationen mit dem notwendigen Stehvermögen ausgestattet werden zu können.

2.2.2 Prozess-Owner

Auch der Prozess-Owner ist nicht im operativen Bereich tätig. Er übernimmt das grobe, aber zumeist strategisch ausgerichtete Prozessdesign. Er definiert die kritischen Erfolgsfaktoren und setzt die »Key Performance Indicators« (KPIs) fest, damit der Projektfortschritt anhand eindeutiger Kriterien gemessen werden kann. Prozess-Owner und Prozess-Sponsor können auch in einer Person zusammengefasst sein.

2.2.3 Prozessmanager

Der Prozessmanager ist die höchste operative Instanz und übernimmt die Verantwortung für den jeweiligen ITIL-Prozess. Er stellt gewissermaßen den »Steuermann« dar und sorgt für die operative Umsetzung der Vorgaben durch Prozess-Sponsor und Prozess-Owner. Für das Change Management ist dies der Change Manager (siehe auch Abschnitt 3.4).

*Der Prozessmanager
trägt die
Prozessverantwortung!*

Diese Rolle wird oft von einem Service Manager übernommen (siehe Ausbildungsprofil in Abschnitt 1.5.2) oder von einem »ITIL Practitioner«, der durch seine Ausbildung auf diese Rolle fokussiert wurde. Ist dies nicht möglich, so übernimmt der Service Manager gemeinsam mit dem Prozess-Owner die Ernennung eines geeigneten Mitarbeiters (einschließlich einer erforderlichen Unterweisung – der erfolgreiche Abschluss des Foundation-Seminars ist jedoch Pflicht).

2.2.4 Prozesskoordinator

Prozesskoordinatoren werden auch »Prozessmitwirkende« genannt. Sie unterstützen die Arbeit des Prozessmanagers dadurch, dass sie an der Definition und Gestaltung der Einzel- und Subprozesse maßgeblich mitwirken. Jede einzelne Prozess- bzw. Subprozessbeschreibung und die enthaltenen Prozeduren müssen vom Prozessmanager genehmigt werden, bevor sie in die endgültige Prozessdokumentation übernommen werden.

*Prozessmanager und
Prozesskoordinatoren
arbeiten sehr eng
zusammen.*

2.2.5 ITIL Champion

Der ITIL Champion ist nicht operativ tätig, sondern fungiert zumeist während des gesamten Projektverlaufs als Berater. Diese Rolle wird oft von externen Beratungsfirmen übernommen und begleitet das Projekt bis zum Abschluss.

2.2.6 Das »Dillgurken-Problem«

Zentrale ITIL-Rollen müssen richtig besetzt werden. Hier geht es wirklich darum, ITIL-Erfordernisse konsequent zu entwickeln und Entscheidungen über die sonst existierenden Hierarchien hinweg durchzusetzen. Dabei sind Persönlichkeiten gefragt, die ein ausgesprochen unabhängiges Persönlichkeitsprofil besitzen und sich auch nicht von »widerspenstigen« Vorgesetzten einschüchtern lassen. »Dillgurken« (hier sind damit etwas bildhaft harmoniebedürftige und wenig überzeugende und durchsetzungskräftige Mitarbeiter gemeint) können für diese Zwecke nicht eingesetzt werden.

*Starke Persönlichkeiten
sind gefragt!*

Es geht nicht darum, dass zur Revolution aufgerufen oder ein gepflegter »Ungehorsam« kultiviert werden soll, um dadurch offene Rechnungen begleichen zu können. Mit dem neu erworbenen »Macht-potenzial« muss verantwortungsbewusst umgegangen werden. Es muss einzig und allein der Sache dienen. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die ITIL-Philosophie durch starke Persönlichkeiten getragen wird. Bei der Auswahl dieser Personen ist aber besonders sorgsam vorzugehen. Mit Brachialgewalt sind keine Erfolge zu erzielen.

2.3 ITIL-Teamstrukturen

*ITIL verlangt nach
geeigneten
Teamstrukturen.*

Eine gute Vertrauensbasis mit dem Business ist ein unschätzbares Kapital, das sich nur dann mit Erfolg »verzinsen« lässt, wenn es langfristig angelegt ist. Es kommt daher darauf an, ein effektives Service Management mit kontinuierlicher Fortschrittsstrategie zu entwickeln. Folgende Teamstruktur ist denkbar:

- ITIL-Strategieteam
- Governance-Team
- Prozess-Performance-Team (operativ)

2.3.1 ITIL-Strategieteam

Bei der Bildung eines globalen ITIL-Strategieteams ist darauf zu achten, dass nicht nur einzelne ITIL-Prozesse behandelt werden, sondern die ITIL-Methodologie als Gesamtkonzept im Unternehmen entwickelt wird.

Dieses Team sollte sich in internationalen Konzernen seine Mitglieder stets ausgewogen aus verschiedenen geografischen Regionen rekrutieren, um die notwendige kulturelle Vielfalt zu garantieren, die

den unterschiedlichsten Mentalitäten Rechnung tragen kann. Auch wenn die zu erreichenden Ziele weitgehend identisch sind, die Wege dorthin können oft unterschiedlich sein und sind geprägt von verschiedenen Mentalitäten. Diese Besonderheiten sind unbedingt zu berücksichtigen.

Die regelmäßige Kommunikation der Teammitglieder untereinander ist erforderlich, damit die Stimmung in den einzelnen Regionen kontinuierlich reflektiert werden kann. Unternehmensbereiche, die sich zunehmend von der ITIL-Philosophie entfernen, müssen identifiziert werden und bedürfen besonderer Aufmerksamkeit. Dies gilt natürlich auch für diejenigen Bereiche, deren »ITIL-Startup« überhaupt nicht gelingen will, weil die Mitarbeiter nicht ausreichend geschult wurden, die anfängliche Skepsis ganz einfach in offene Feindschaft umzuschlagen droht und/oder die Unterstützung seitens des Managements fehlt.

Es ist erforderlich, dass das Strategieteam erkennbare Erfolgsfaktoren definiert und diese laufend überprüft. ITIL darf nicht zu einem reinen Lippenbekenntnis verkümmern, sondern muss »gelebt« werden. Die Erreichung gesetzter Ziele muss beobachtet werden. Gegebenenfalls sind die Methoden zur Zielerreichung anzupassen oder die Ziele müssen entsprechend modifiziert werden.

*Internationale
Teammitglieder dienen
als »Sensoren« für die
»ITIL-Stimmung« vor Ort.*

2.3.2 Governance-Team

In das Governance-Team sollten sämtliche Prozess-Owner, der CIO sowie einige der wichtigsten Vertreter des Business berufen werden (ggf. auch der Geschäftsführer). Dieses Team steht hinsichtlich aller ITIL-Belange auf »Augenhöhe« mit dem ITIL-Strategieteam. Vorgehensweisen müssen gemeinsam erarbeitet und verabschiedet werden. Beide Teams bilden die notwendige Basis für die langfristig erfolgreiche Projektarbeit.

2.3.3 Prozess-Performance-Team

Die Gesamtheit aller Prozessmanager stellt die operative Instanz aller ITIL-Prozessdisziplinen dar. Die Kommunikation in diesem Team ermöglicht die übergreifende Verständigung zwischen den einzelnen ITIL-Prozessen und sorgt für die Realisierung einer ITIL-Implementierung als Gesamtprojekt. Nach Projektabschluss führt dieses Team die notwendige Kommunikation zwischen den einzelnen ITIL-Prozessdisziplinen während der täglichen Arbeit fort.

2.4 Worauf kommt es an?

Grundsätzlich sind bei der ITIL-Implementierung mindestens drei Ressourcengruppen beteiligt:

- Prozesse
- Tools
- Menschen

*Die Erfahrung zeigt:
die Ressourcengruppe
»Menschen« bedarf
besonderer
Aufmerksamkeit.*

Ziel ist es, diese drei Gruppen in ein ausgewogenes Verhältnis zu setzen, um somit das geplante Service Management zum Erfolg zu führen.

2.4.1 Prozesse

Die ITIL-Prozesse selbst liefern die Basis dieser Ressourcengruppe. Sie müssen in eine für das Unternehmen kompatible Form gebracht werden, um anschließend auch sinnvoll und effektiv implementiert werden zu können. Es geht hier um die Frage: »Wie kann die ITIL-Methodologie in unser Unternehmen eingeführt werden?« Die Betonung liegt hier auf dem Wort »Wie«, denn dies kann und wird in jedem Unternehmen in individueller Art und Weise erfolgen. Eine Anpassung der einzelnen Prozessdisziplinen an die jeweilige Unternehmensstruktur und -mentalität ist erforderlich, um insbesondere dem individuellen Charakter der Ressourcengruppe »Menschen« gerecht werden zu können.

2.4.2 Tools

Zur Unterstützung des Service Managements nach ITIL werden auch Softwarehilfsmittel (Tools) eingesetzt. Sie dienen der Erhöhung von Effektivität bei der Implementierung und dem Betrieb der Prozesse einer jeden Prozessdisziplin.

So ist beispielsweise der Betrieb eines Service Desks nicht möglich, wenn ein geeignetes Softwaretool zur Generierung und Verwaltung der Benutzer-Tickets nicht vorhanden ist. Gerade an ein solches Ticketing-System sind besondere Anforderungen geknüpft, weil es in der Regel auch von anderen Prozessdisziplinen (z.B. Problem Management, Change Management) gemeinsam genutzt wird.

*Achtung!
Keine Kompromisse bei
ITIL-Tools! Provisorien
schaden nur.*

Ein anderes Toolbeispiel ist die Configuration Management Database (CMDB). Hier laufen alle Fäden aus dem Change Management und Configuration Management zusammen. Jede einzelne Komponente der IT-Infrastruktur wird hier als Configuration Item (CI) erfasst und administriert. Außerdem werden hier zahlreiche Verknüpfungen

zu anderen CIs hergestellt und somit die IT-Infrastruktur in seiner Gesamtheit vollständig abgebildet.

Ähnlich wichtig ist ein Dokumentenmanagementsystem, das die zahlreichen ITIL-Dokumentengruppen für alle Beteiligten übersichtlich darstellen kann und die technisch notwendigen Funktionen liefert, damit die Dokumentensammlung in geeigneter Weise administriert werden kann (Distribution von Dokumenten, Versionsverwaltung usw.).

2.4.3 Menschen

Hier entscheidet sich das Gelingen des ITIL-Projekts. Können die Menschen nicht für ITIL gewonnen werden, so wird das Projekt scheitern. Dabei ist es unerheblich, ob alle Prozesse und Tools bereits erfolgreich positioniert werden konnten. Es kommt daher innerhalb der ITIL-Projektplanung darauf an, sich dem Faktor »Mensch« mit besonderer Aufmerksamkeit zu widmen. In der Regel nimmt diese Aufgabe auch die meiste Zeit in Anspruch.

ITIL-Prozesse selbst können relativ schnell definiert werden. Es handelt sich primär um eine Fleißaufgabe, sofern das Prozessdesign abgeschlossen ist und entsprechende Vereinbarungen der Prozess-Owner mit den Prozessmanagern getroffen wurden. Für die Auswahl und den Einsatz der ITIL-Tools einschließlich der erforderlichen technischen Infrastruktur wird ebenfalls nicht viel Zeit benötigt. Bedingung ist hier allerdings, dass die Entscheidung für Software und Tools gemeinsam unter Mitwirkung aller Prozessbeteiligten und unter Einbeziehung der gesamten ITIL-Organisation getroffen wird. Die Akzeptanz zum Einsatz der ITIL-Hilfsmittel und -Technologien durch die Prozessbeteiligten und dem Prozessmanagement ist von großer Bedeutung, weil nur dadurch ihre effektive Nutzung gewährleistet werden kann. Wählt man beispielsweise das falsche Tool zur Einrichtung einer CMDB, so wird man es schwer haben, in den Prozessdisziplinen Change Management und Configuration Management die gesetzten Ziele zu erreichen. Oft scheitert dies nicht zuletzt deshalb, weil die Handhabung des Tools zu umständlich ist oder sein Nutzen als äußerst fragwürdig eingestuft wird (keine relationale Datenbank, mit der sich auch Beziehungen der einzelnen Configuration Items untereinander eindeutig definieren lassen).

2.5 Vorgehensweise

Es gibt einige wirklich entscheidende Aspekte, die bei der Einführung von ITIL berücksichtigt werden müssen. Sie sind gewissermaßen »kriegsentscheidend« und dürfen auf keinen Fall unter den Tisch fallen. Ihre Bedeutung ist nicht zuletzt deshalb so groß, weil sie sehr leicht zu implementieren sind und dadurch auf einfachem Wege eine Erfolgsgarantie darstellen können.

2.5.1 »Quick Wins«

»Quick Wins« liefern sichtbare Teilerfolge.

In der heutigen Zeit lassen sich erfolgreiche Konzepte nicht mehr von vornherein über kostenintensive Projekte realisieren. Der Kostendruck ist in allen Branchen enorm, so dass man nicht mehr dazu bereit ist, das Risiko fehlgeschlagener Projekte zu übernehmen. Die Erfolgsaussichten länger dauernder Projekte, wie beispielsweise die Einführung von ITIL, sind allerdings nicht abschätzbar, so dass die Bereitschaft für ein solches Projekt nicht besonders ausgeprägt ist.

Es ist also eine Strategie vonnöten, die den langen Weg durch kurzfristig realisierbare Erfolgserlebnisse rechtfertigen kann. Man spricht hier von so genannten »Quick Wins«, einem Begriff, der mittlerweile aus dem Englischen in den deutschen Sprachgebrauch übernommen wurde. Quick Wins helfen, lange Durststrecken erträglicher zu gestalten und bereits vor Erreichen des endgültigen Projektziels messbare Erfolge genießen zu können. Diese Teilerfolge müssen allerdings gut verteilt sein. Es reicht nicht, dass Vorteile lediglich für die Prozess-Owner oder den Prozess-Sponsor sichtbar werden, sondern auch die Prozessmanager und Prozessmitwirkenden müssen von Vorteilen profitieren. Geschieht das nicht, so könnte ein Motivationsverlust im täglichen Umgang mit ITIL-Prozessen dazu führen, dass das Gesamtprojekt scheitert. Denn schließlich gelingt die ITIL-Implementierung nur dann, wenn die gesamte IT in den Prozess integriert wird und ihn trägt.

2.5.2 Auch kleine Schritte bringen uns dem Ziel näher!

In der Praxis hat sich gezeigt, dass es keinen Sinn macht, die ITIL-Einführung durch hochgesteckte Ziele unnötig zu erschweren. Teilerfolge, sofern sie denn von der Allgemeinheit getragen werden, sind wichtiger, als sich ausschließlich auf das noch weit entfernte endgültige Ziel zu konzentrieren (um Missverständnissen vorzubeugen: Natürlich darf man das Projekt-Endziel keinesfalls aus den Augen verlieren – das wäre natürlich verheerend; allerdings sollte man den wichtigen Blick

auf kleinere Teilziele nicht vernachlässigen, denn nur so lassen sich die im letzten Abschnitt beschriebenen Quick Wins erreichen).

2.5.3 Man muss den Erfolg spüren

Eine wichtige Erfahrung aus der Praxis sagt: »Erfolge dürfen nicht nur theoretisch oder auf dem Papier sichtbar werden, sondern man muss sie spüren können.« Der vermeintliche Erfolg eines erhöhten Zufriedenheitsgrades der Benutzer ist nicht von langer Dauer, wenn durch eine übermäßig hohe zusätzliche Bürokratie bei der ITIL-Implementierung die Motivation der IT-Mitarbeiter deutlich abnimmt. Der Erfolg ist nicht von langfristiger Natur, wenn der erhöhte Arbeitsaufwand innerhalb der IT zu keinerlei sichtbaren Vorteilen für die Mitarbeiter selbst führt. Die bereits erreichten Teilerfolge würden gefährdet und das Gesamtprojekt liefe Gefahr, vollends zu scheitern.

Welche Vorteile ergeben sich für die IT-Mitarbeiter?

Einige Beispiele:

- Eine gute Schulung der Service-Desk-Mitarbeiter sollte dazu führen, dass die technischen Experten im »Second Level« spürbar entlastet werden. Sie könnten sich auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren und wären von zeitaufwändigen »First Level«-Aktivitäten weitgehend befreit.
- Die in der Vergangenheit vorgenommenen Änderungen an der IT-Infrastruktur (angefangen von einfachem Patchen bis hin zur Switch-Konfiguration) waren mitunter von Fehlschlägen gekennzeichnet, die auf eine nicht oder nur unzureichende Planung der Änderung zurückzuführen war. Der mit der Änderung verbundene Business-Service (z.B. E-Mail) stand dann für geraume Zeit nicht zur Verfügung und die beim Business entstandene Unzufriedenheit führte zu nicht unerheblichen Stress-Situationen innerhalb der IT-Mitarbeiter (genervte Benutzer – vor allem dann, wenn es sich um Benutzer aus dem Business-Management handelt – können der IT ganz schön zusetzen). Dieser unnötige psychische Druck konnte nach Einführung des Change Managements deutlich gesenkt werden, da durch eine geplante Vorgehensweise bei den Änderungen und einem neu geschaffenen Bewusstsein der IT-Mitarbeiter bei der Ausführung jene Fehlschläge drastisch zurückgingen. Serviceunterbrechungen und damit die unweigerlich entstehenden Stress-Situationen nahmen deutlich ab.
- Seit mehreren Jahren ist man bereits dabei, eine einheitliche und einigermaßen vollständige Dokumentation der IT-Infrastruktur zu erarbeiten. Zahlreiche Versuche dazu wurden bereits unternom-

men, die aber allesamt daran gescheitert sind, dass entweder keine Zeit zur Verfügung stand oder die existierenden Teildokumentationen zu unterschiedlich waren, um diese mit vertretbarem Aufwand zusammenzuführen. Im Rahmen der ITIL-Implementierung konnte nun eine CMDB erstellt werden, die im Wesentlichen die existierenden Infrastrukturdaten neu erfasst hat (nur in seltenen Fällen wurden bestehende Inventurdaten verwendet). Das ausgewählte Tool zum Betrieb der CMDB ist zwar recht einfach, erfüllt aber im Wesentlichen seinen Zweck. Alle Änderungen im Rahmen des Change Managements werden in der CMDB dokumentiert, so dass diese neue Datenbank stets einen aktuellen Überblick über die bestehende IT-Infrastruktur liefert. Ein Ergebnis, das in der Vergangenheit nie erzielt wurde, da man der Aktualität unterschiedlichster Ressourcenlisten immer hinterherhinkte. Einige für eine CMDB verwendbaren Tools werden in Abschnitt 3.8 genannt. Ein konkretes CMDB-Beispiel wird in Abschnitt 4.8.2 dargestellt.

2.5.4 Probleme umgehend adressieren und lösen

Wie bei anderen Projekten auch, so ist es natürlich bei der Einführung von ITIL-Prozessen ebenfalls sehr wichtig, aufkommende Problemfelder rechtzeitig zu identifizieren, zu analysieren und dann schnellstmöglich zu beseitigen. Läuft man erst einmal in die falsche Richtung, so kann es sehr schwer werden, diesen Kurs wieder zu korrigieren (je nachdem, wie lange man schon in die falsche Richtung gelaufen ist).

Probleme dürfen nicht umgangen werden – sie müssen an der Wurzel gepackt und gelöst werden.

Eine solche Entwicklung macht sich oft nicht sofort bemerkbar, da sich alle Beteiligten Mittel und Wege suchen, die aufgekommenen Probleme zu umgehen, ohne sie dabei an der Wurzel zu packen. So fällt es zunächst nicht auf, wenn durch ein schlecht implementiertes Service Desk die Benutzer wieder zunehmend direkt unter Umgehung der Service-Desk-Mitarbeiter mit den Experten des Second Levels in Kommunikation treten, wenn diese die Benutzer nicht darauf hinweisen, ausschließlich das Service Desk zu nutzen. Es ist in vielen Fällen wesentlich einfacher und angenehmer, wenn man diesem Trend nachgibt, denn ein vom Service Desk enttäuschter Benutzer schmeichelt natürlich, wenn er sich beim Expertenteam für die kompetente Hilfe bedankt. Allerdings führt dies unweigerlich wieder dazu, dass die Arbeitsbelastung des Second Levels erneut zunimmt und sich Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern einstellt. Außerdem können die dann nur noch sporadisch im Service Desk auflaufenden Benutzerkontakte nicht mehr zur Planung der Benutzerbetreuung herangezogen werden, da das Bild durch die Abwanderung zu den Expertenteams verfälscht wurde.

Es muss also eine kontinuierliche Erfolgskontrolle betrieben werden. Natürlich nicht nur im Umfeld des Service Desks, sondern in allen bereits betriebenen ITIL-Prozessdisziplinen. Regelmäßige Feedback-Veranstaltung oder die Erhebung von Fragebögen bilden das Minimum an Kontrollinstrumenten für eine langfristig ausgelegte Erfolgsstrategie.

2.6 Eine Kostenbetrachtung

Zunächst einmal stellt die Einführung von ITIL-Prozessen nichts anderes als ein weiteres globales Projekt im Unternehmen dar. Es gelten also grundsätzlich die gleichen »Gesetzmäßigkeiten« wie bei allen anderen Projekten. Es muss ein Projektplan erstellt werden, ein Zeitplan mit definiertem Anfang und Ende, eine realistische Ressourcenplanung ist ebenso erforderlich wie eine möglichst exakte Kostenbetrachtung.

Was kostet »ITIL«?

Insbesondere bei der Kostenbetrachtung wird es »interessant«, denn jede Kostenaufstellung muss bei neuen Projekten eine nachvollziehbare Darstellung des Einsparpotenzials enthalten. Aber wie kann dieses Potenzial bei einer organisatorischen Umstrukturierung des gesamten IT-Dienstleistungsapparates sichtbar gemacht werden? Bei Technologieprojekten ist dies oft sehr einfach. Auch wenn deutliche Investitionen das IT-Budget zunächst belasten, so sind Einsparungen (beispielsweise durch eine Zentralisierung der Administration von Firewall-Systemen unter Verwendung eines neuen zentralen Managementsystems) für die nächsten Jahre relativ einfach darzustellen (Einsparung von Lizenzgebühren, Reduktion der Hardwarekomponenten für ein bislang dezentrales Management).

Erschwerend kommt hinzu, dass die Einführung der ITIL-Methodologie nicht in wenigen Monaten abgeschlossen ist, sondern mindestens zwei Jahre dauert – in einigen Fällen sogar deutlich länger. Ein solch langer Zeitraum ist natürlich planerisch nur sehr schwer zu erfassen und die anfallenden Kosten nur wenig präzise abzuschätzen. Etwaige Kostenvorteile nach ITIL-Einführung sind sogar noch wesentlich seltener klar darzustellen. Die Ausgangslage für einen gelungenen Projektstart ist daher denkbar ungünstig.

2.6.1 Können wir uns ITIL überhaupt leisten?

Eine der häufigsten Fragen im Zusammenhang mit der ITIL-Projektierung lautet: »Können wir uns ITIL überhaupt leisten?«

Zweifelsohne sind die zu erwartenden Investitionen und Kosten erheblich. Niemand wird einem Projekt zustimmen, bei dem der zu

erwartende Nutzen gegenüber den Kosten zurückbleibt. Dies wäre aus wirtschaftlicher Sicht höchst unvernünftig.

*Skepsis ist beim
Projektstart durchaus
angebracht.*

Ein Unternehmen, das sich an der Schwelle zur ITIL-Einführung bzw. bereits in heftigen Diskussionen über den Projektstart befindet, muss auch die finanziellen Ressourcen zur Verfügung haben, um das anstehende Projekt finanzieren zu können. Die zentrale Frage »Wie viel kann ich mehr produzieren oder welche Dienstleistungen kann ich verbessern bzw. erhöhen, wenn ich ITIL in meinem Unternehmen eingeführt habe?« ist vermutlich nicht sofort zufrieden stellend zu beantworten (vielleicht kann diese Frage auch überhaupt nicht beantwortet werden). Sie muss aber sehr schnell in eine Diskussion über den wirklich messbaren Nutzen führen und über deutlich formulierte Ziele, die es letztlich zu erreichen gilt.

Es ist nur zu verständlich, dass die Kostenfrage zu einer zentralen Frage avanciert. Der Begriff »Kostenkontrolle« ist hier das Zauberwort. Auch wenn es in der Vergangenheit oft anders vermittelt wurde, so kann ITIL doch in kostenverträglichen »Portionen« eingeführt werden, ohne dass es sich zu einem nicht endenden Kostenfresser entwickelt. Wenn man das Gesamtprojekt in mehrere überschaubare Teilprojekte unterteilen kann und jedes mit nachvollziehbaren Erfolgsbilanzen versieht, so wird dem finanziellen Risiko angemessen begegnet und seine Rechtfertigung ergibt sich aus den Erfolgen der Teilprojekte.

2.6.2 Das erfolgreiche ITIL-Projekt

Bei solch schwierigen, abstrakt empfundenen Projekten, ist eine zielgerichtete Vorgehensweise besonders wichtig. Es wird besonderen Wert auf konkrete Zielformulierung und eine präzise Erfolgskontrolle gelegt. Da bei diesem Projekt nahezu alle Unternehmensbereiche betroffen sind, müssen auch alle Beteiligten (das Business, das IT-Management, die IT-Mitarbeiter) am Projekt mitwirken. Hier kommt dem Projektmanager eine besondere integrative und kommunikative Rolle zu, die er ausgesprochen sorgfältig zu erfüllen hat. Alle Beteiligten müssen sich und ihre Anforderungen, Bedenken und Zielvorstellungen im Projektplan wiederfinden. Ohne eine wirklich gemeinsame Projektarbeit ist das gesetzte Ziel, eine erfolgreiche Implementierung der ITIL-Methodologie, nicht zu erreichen.

*Ist der Kunde immer
»König«?*

Grundsätzlich neigt man dazu, die Interessen der Business-Benutzer verständlicherweise stets in den Vordergrund zu stellen (ganz nach dem Prinzip »der Kunde ist König«). Dies ist auch grundsätzlich in Ordnung. Allerdings muss man berücksichtigen, dass dies nicht aus-