



Operational Excellence. Oder was erwarten Sie von Ihrer IT Service Organisation?

~ von Martin Andenmatten, ITIL Service Manager und CEO Glenfis AG

Die IT ist schon längst zum strategischen Rückgrad der Unternehmen geworden, ohne die ein Überleben in der Zukunft undenkbar ist. Als Kostentreiber verschrien, wurde die IT in den letzten zwei Jahren selbst zum Rationalisierungsoffer. Ist sie nun genügend schlank und fit für anstehende Herausforderungen? Oder ist sie zur einem nicht beherrschbaren Risiko für das Gesamtunternehmen geworden?

Wenn es in Unternehmen darum geht, aufgrund des wirtschaftlichen Drucks altbewährte Geschäftsprozesse zu hinterfragen, um dadurch das Überleben zu sichern, nennt man dies Business Re-engineering.

An wirtschaftlichem Druck hat es in den letzten zwei Jahren wahrlich nicht gefehlt. Das hat auch die bis dahin kostenmässig verschont gebliebene Informatik-Organisation in vielen Betrieben zu spüren bekommen. Mithalten am technischen Fortschritt zur Sicherung der Marktfähigkeit hat als Argument für millionenschwere Investitionen ausgedient. Erstmals in der Geschichte der Informatiker-Berufsgruppen hat es systematische Entlassungen gegeben. So hatte man beispielsweise in der Schweiz noch vor der Jahrtausendwende auf höchster Bundesebene den Bedarf nach zusätzlichen 20'000 Informatikern ausgerufen. Viele junge Berufseinsteiger suchen heute verzweifelt nach einem Job.

Inzwischen wissen wir: Die Ernüchterung ist eingekehrt

Was die IT in den letzten 20-30 Jahren an unzählige Stellen wegrationalisiert hat, widerfährt ihr nun selbst: Der Anwender hat genug von ineffizienten Abläufen, schlecht ausgelasteten IT Infrastrukturen, überbeurteilten Unterhaltsverträgen, Instabilität und ständig verzögerten Projektergebnissen. Der Kostendruck kam, wie er kommen musste.

Hat die IT die notwendige Optimierung bei sich selbst geschafft und die notwendige Effizienz- und Effektivitäts-Steigerung erzielt? Oder wurden einfach nur unreflektiert Leistungen gestrichen und Ressourcen abgebaut? Und was bedeutet dies nun für die stark vernetzten geschäftskritischen Prozesse des jeweiligen Unternehmens? Ist die Risikobereitschaft des Top-Managements einfach grösser geworden? Oder fehlt es gar an der nötigen Transparenz?

Die IT ist längst nicht mehr nur technisches Hilfsmittel für die Fachbereiche. Ohne die Informations- und Kommunikationstechnologien kann heute kaum mehr ein Unternehmen bestehen. Der Anschluss an die internationalen Märkte, die Kommunikation

mit Kunden und Lieferanten, aber auch die Time-to-Market-Anforderungen zwingen zur automatisierten und integrierten Prozessverarbeitung. Ein Verzicht auf diese Technologien kann also nicht die Antwort sein.

Die IT wird aber nie mehr das, was sie früher einmal war: ein Hort von sich selbstverwirklichenden Individualisten, welche irgendwie den Weg in die IT geschafft haben und besonders stolz waren, wenn sie etwas von dieser komplizierten Technologie verstanden. Das haben sie auch jahrelang dem verdutzten Benutzer vormachen können und dabei noch horrendes Gehälter verlangt.

Auf Professionalität wird in Zukunft nicht mehr verzichtet werden können. Es geht längst nicht mehr nur um ausgeklügelte Softwarelösungen und hoch komplexe Infrastrukturen, welche beim Projektabschluss dem Betrieb zugeschoben werden, um ja nichts mehr mit dem Produkt zu tun haben zu wollen. Hand aufs Herz: wo wird denn heute überprüft, ob sich der Nutzen, welchen man sich mit der neuen Lösung ver-



« **Die Best Practice Prozesse von ITIL haben sich international zum De-facto-Standard für gutes IT Service Management entwickelt.** »

*Martin Andenmatten
ITIL Service Manager
und CEO Glenfis AG*

sprochen hat, auch wirklich realisieren lässt? Die Akteure sind mittlerweile längst weg- befördert oder haben anderswo eine bessere Stellung erhalten.

Dienstleistungen werden in dem Moment produziert, in dem sie bezogen werden. Und wie der Service produziert wird, hat direkten Einfluss auf das Empfinden des Service-nehmers. Das ist in der IT nicht anders. Die Produktion von IT Dienstleistungen liegt in der Verantwortung des IT Betriebes und nicht in den Entwicklungs- und Engineering-Organisationen.

Professionalität heisst, dass IT Dienstleistungen so geliefert werden, dass sie die Geschäftsprozesse und ihre Mitarbeiter optimal unterstützen. Ist dies eigentlich nicht selbstverständlich? Sind denn die geschäftskritischen Prozesse und deren Anforderungen an die Service-Leistungen wirklich bekannt? Und überhaupt: Was versteht man unter einem Service? Die IT betreibt doch nur Datenbanken, Netzwerke, Systeme und Applikationen. Und wenn auch einmal etwas nicht funktioniert, braucht es einfach die Komponenten-Spezialisten. Was soll denn das Gerede von Serviceorientierung?

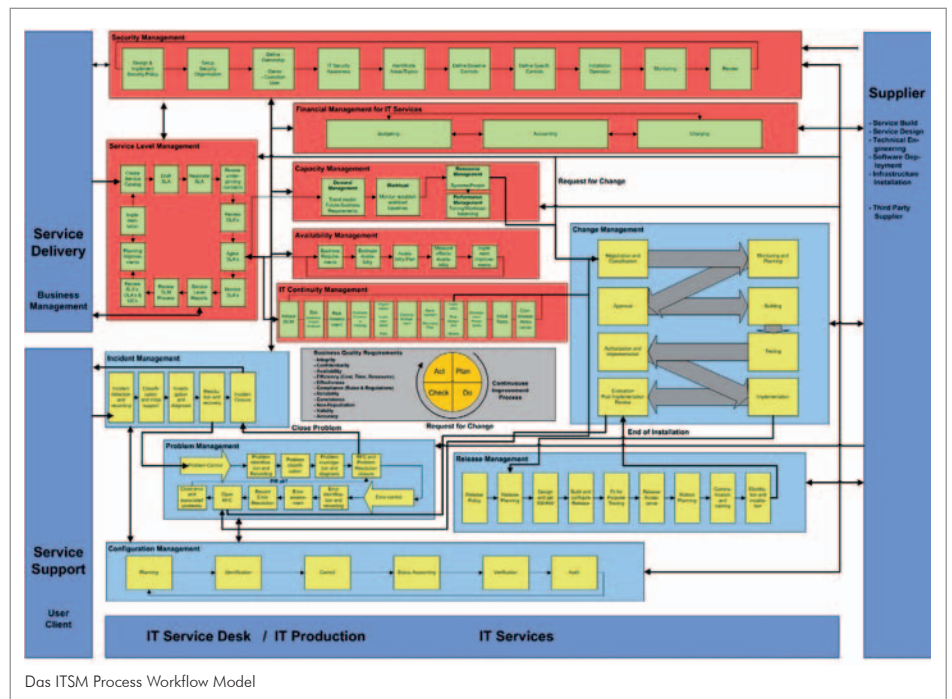
Der Graben zwischen der technologieorientierten IT-Organisation und den immer stärker von der Informatik abhängigen Benutzer wird immer grösser. Die Anwender haben zunehmendes Unverständnis für schlecht funktionierende Systeme, unflexible und ewig zu spät bereitgestellte Anpassungen sowie die nicht unter Kontrolle zu bekommenen Kosten. Die Geschäftsleitung ist in vielen Betrieben nicht mehr bereit, diesen Zustand akzeptieren zu wollen.

Gibt es einen Ausweg?

Ja, es gibt einen Ausweg. Die Best Practice Prozesse von ITIL haben sich international zum De-facto-Standard für gutes IT Service Management entwickelt. In den beiden Büchern Service-Support und Service-Delivery wird sehr ausführlich beschrieben, was alles getan werden muss, damit die Services effizient und effektiv geleistet werden können. Einfach gesagt, geht es um die Verankerung und Umsetzung der drei folgenden Erkenntnisse:

1. Transparenz verschafft Objektivität.
2. Offene und ehrliche Kommunikation verschafft Verständnis.
3. Der Verbesserungsprozess ist nie abgeschlossen.

Diese Best Practice Prozesse sind für alle zugänglich und verfügbar. Es bedarf also keine teuren Consulting-Unternehmen, welche eigene Prozessmodelle verkaufen wollen.



Aber wie erreiche ich deren Umsetzung?

Ein Kochrezept wäre da schon hilfreich. Das Abgewöhnen von jahrelang festgefahrenen Verhaltensweisen ist keine einfache Angelegenheit. Es ist fast vergleichbar mit dem Abgewöhnen des Rauchens. Die Einsicht bei den einzelnen Mitarbeitern ist dabei ein wichtiger Anfang – und nicht alle schaffen das Ziel. Ein gezielter Austausch kann in solchen Fällen nicht immer vermieden werden.

Ein erfolgreicher Veränderungsprozess in der IT Organisation muss auf folgenden drei Ebenen gleichermassen begleitet werden:

a) Die IT als Organisationseinheit weiter entwickeln

Service- und Kundenorientierung ist eine Verhaltenseigenschaft und damit Bestandteil der Unternehmenskultur. Ist die Bereitschaft vorhanden, kontinuierlich hervorragende Leistungen zu erbringen, oder ist die Organisation geprägt von hierarchischen Abhängigkeiten, wo Einzelne sich eine Machtbasis aufgebaut haben? Ist die Bereitschaft vorhanden, ändern zu helfen, zu wachsen und sich weiter zu entwickeln? Oder geht es mehr darum, Schwachstellen zu unterstreichen und Konfrontation zu suchen? Oder gilt es zur Vermeidung von Fehlern, einfach auf die Initiative von ändern zu warten?

b) Prozessdenken anstelle funktionaler Arbeitsverrichtung

Das Prozessdenken muss verankert werden. Das Verharren in Funktionen und Zuständigkeiten («it's not my job») muss der Einsicht weichen, dass gute Service-Leistungen nur in der optimalen Abwicklung

von Prozessschritten möglich ist. Jeder am Prozess Beteiligte muss sich dabei vom Ziel des Prozesses leiten lassen – unabhängig in welcher Organisationseinheit oder Position er sich befindet. Und jede Verrichtung ist ausschliesslich der Unterstützung eines Geschäftsprozesses ausgerichtet. Gärtchenden gehört definitiv abgeschafft.

c) Technologie wird zum Motor für Veränderungen

Technologie muss die Prozesse integrierend unterstützen und darf nie zum Selbstzweck werden. Und Technologie muss beherrschbar bleiben – auch in Notsituationen! Komplexität führt vielfach zu Instabilität und Unsicherheit beim Betriebspersonal. Abhängigkeit von Einzelpersonen kann zu einem teuren Betriebsrisiko werden. Die Einzelkomponenten-Sicht muss dabei der ganzheitlichen Service-Sicht weichen.

Die Umsetzung des Veränderungsprozesses muss aus eigener Überzeugung und mit aktiver Unterstützung des Top-Managements geschehen. Eine externe Unterstützung kann dabei, als Coach und bezüglich Qualitätssicherung, Erfahrung und Sicherheit, den Prozess begleiten. Die Knochenarbeit bleibt jedoch in der eigenen Organisation und kann nicht einfach eingekauft werden.

Meistern Sie die Herausforderungen des anstehenden Veränderungsprozesses. Denn: Wer sich nicht bewegt, der wird bewegt. Haben Sie noch genügend Einfluss darauf?