
Geleitwort von Per Kall

Von 0 auf 4

Alle, die sich in den zurückliegenden gut 40 Jahren mit Analyse, Strukturierung und Optimierung kleiner oder größerer IT-Organisationen befasst haben, kennen ganz sicher auch ITIL. Ein mit jeder Version immer umfangreicher gewordener Satz an Best Practices, der die Vereinheitlichung von Begrifflichkeiten und die Inspiration der Verantwortlichen im Hinblick auf Konzepte und Verfahrensweisen für die professionelle und erfolgversprechende Ausrichtung ihres Zuständigkeitsbereichs anregen sollte.

ITIL im Alltag: Haben sich die guten Ideen verfestigt und etabliert?

Auch wenn man nicht als IT-Verantwortlicher in der Pflicht ist, Prozesse und Verantwortlichkeiten zu etablieren oder zu optimieren, nimmt man den Einfluss der ITIL an der einen oder anderen Stelle wahr.

So bekommt man nach Kontaktaufnahme mit einer größeren Organisation mittlerweile in der Regel eine Eingangsbestätigung per E-Mail. Darin wird dann oftmals auch eine teils irrwitzig lange Vorgangsidifikationsnummer angegeben, die gar nicht einmal so selten mit den Kürzeln »REQ« bzw. »INC« beginnt. Kenner ahnen: Hier werkeln – sehr wahrscheinlich – die Prozesse Request Fulfillment bzw. Incident Management.

Während sich diejenigen Empfänger einer solchen E-Mail, die nicht weiter mit IT Service Management (ITSM) vertraut sind, durch die meist nur rudimentär angepassten E-Mail-Templates der Tool-Hersteller eher suboptimal abgeholt fühlen, keimt an dieser Stelle bei ITSM-Profis Hoffnung. Die Profis gehen dann nämlich davon aus, dass auch viele weitere Prozesse den Best Practices folgend aufgestellt sind und mittels eines professionellen Tools maßgeschneidert unterstützt werden – leider bleibt das nur zu oft eine fromme Hoffnung.

Spoiler: leider nicht

Das berühmt-berüchtigte »ITIL-Projekt«, es gibt es immer noch – ein wahrer Evergreen. Heute, wie auch schon vor 20 Jahren, dreht es sich in mühsam budgetierten Projektumgebungen meist um Projekte mit folgenden Merkmalen:

- Im Kern steht die Einführung von Verfahren und Tools (oft sogar in umgekehrter Reihenfolge) zur Verwaltung von Incidents, Requests, Changes und Releases. Ende der Aufzählung.
- Die unternehmenskritischen Server-, Notebook- und Applikationsinformationen werden im hektischen Projektalltag rasch in einer Excel-Tabelle mit dem Namen »CMDB.xlsx« zusammenkopiert, in der Folge aber nie mehr in ein richtiges Datenmodell überführt.
- Abgerundet wird das Projektergebnis dann mit einem grobschlächtigen Service-Katalog und einer Handvoll Service Level Agreements (SLA), die teils gar nicht unterzeichnet sind, auf jeden Fall aber in den Folgejahren nicht mehr weiter gepflegt werden.

Oder anders: Man hat die Best Practices der ITIL zwar zur Hand genommen und einige fachliche Vorschläge zu ausgewählten Themen auch befolgt – aber die übergeordneten Ideen, die den Kitt bilden, der das ganze System zusammenhalten, aber auch für dessen Weiterentwicklung garantieren soll, sind aus Zeit-, Motivations- oder Kompetenzgründen gar nicht erst adressiert worden.

Auch vier Dekaden später haben viele IT-Organisationen die Best Practices der ITIL nur initial zur inhaltlichen Ausgestaltung ihres »ITIL-Projekts« herangezogen – und bestenfalls auch nur maximal ein weiteres Mal zu Fehlersuch- und Inspirationszwecken bemüht.

Im Ergebnis bleibt festzuhalten: Das Gros der Verantwortlichen traditioneller IT-Organisationen ist der Ansicht, dass ihr Verantwortungsbereich »in Sachen ITIL schon ganz gut aufgestellt« sei. Und diese Aussage in Verbindung mit den oben erwähnten Charakteristika eines »ITIL-Projekts« ist ein todsicherer Indikator dafür, dass die betroffenen IT-Organisationen nach wie vor den Wertbeitrag einer konsequenten Anwendung der fundamentalen ITIL-Grundprinzipien und der zentralen Idee der Service Value Chain nicht für sich erkannt und umgesetzt haben.

Gerade die mit Version 4 eingeführten Grundprinzipien betonen in signifikanter Weise, dass es nicht nur ausschließlich um das bestmögliche Ausfeilen von fachlichen Themen wie Incident oder Change Management geht, sondern dass der übergeordneten Fragestellung, wie man sich der Einführung, Kommunikation und Verbesserung dieser fachlichen Themen nähert, mindestens gleich hohe Bedeutung beigemessen werden sollte. → Wertorientierung/Nutzen, um das geht es eben nicht. Aber worum geht es konkret, was sollte wichtig sein?

Auch das noch: Vorhang auf für die Kulturrevolution!

Während eine handelsübliche IT-Organisation zumeist also immer noch hart daran arbeitet, die Best Practices der ITIL zielführend und vor allem nachhaltig zum Einsatz zu bringen, wird sie mittlerweile zu allem Überfluss auch noch von Kolleginnen und Kollegen aus dem eigenen Unternehmen mit Vollgas überholt.

Plötzlich bilden sich nämlich in verschiedenen Fachabteilungen agile Teams mit Business- und IT-Know-how, die nah an den Kunden sind, deren Anforderungen schnell und exakt umsetzen und nach verhältnismäßig kurzer Zeit einen IT-Service zu einem marktreifen Piloten getrieben haben – und das alles zu oft ohne Beteiligung der IT-Organisation, die sich derzeit ausschließlich um zentrale Dienste und deren Betrieb kümmert und in vielerlei Hinsicht ja auch noch mit sich selbst beschäftigt ist (siehe oben).

Man könnte jetzt denken: Klasse! Endlich wachsen Geschäft und IT zusammen, ein Thema, das die Branche schon seit gefühlten Ewigkeiten beschäftigt. Prinzipiell ist das richtig, die Fachabteilungen im obigen Beispiel haben diesen Gap zwischen Geschäft und IT erfolgreich überwunden – nur lauert der Graben jetzt an anderer Stelle.

Jetzt ist nämlich die IT-Organisation am Zug, diesen Piloten künftig zu betreiben und selbstverständlich auch in geeigneter Weise auf Skalierungsforderungen eingehen zu können. Ach, hätte man doch nur viel früher miteinander geredet, Anforderungen, Vorstellungen, Implikationen und Prototypen miteinander diskutiert und auch versucht, sich in andere Arbeitskulturen frühzeitig hineinzu fühlen... Sie ahnen, worauf es hinausläuft?

Bangemachen gilt nicht: ein Appell, der von Herzen kommt

Wer seine Organisation dauerhaft wettbewerbsfähig halten möchte, sollte das Motto »Wir bewegen uns!« beherzigen – und Bewegungsfähigkeit auf allen Ebenen sicherstellen.

Wenn Sie in Ihrer Organisation also vor einer durch ITIL gestützten Transformation stehen, bedenken Sie daher immer folgende Punkte:

- Verschaffen Sie sich einen Überblick über alle Stakeholder und Mitspieler, gehen Sie aktiv auf diese zu und akzeptieren Sie deren Positionen und Arbeitsweisen – auch wenn diese für Sie zunächst ungewohnt sein mögen. Hierzu gehört zum Beispiel die bewusste Inkaufnahme der Möglichkeit des Scheiterns auf ungewohntem Terrain.
- Wenn Ihr Gegenüber im Projekt am Gesamterfolg stark interessiert ist, nicht so sehr aber an komplexen Ablaufbeschreibungen: Entschlacken Sie diese, damit alle damit leben können.
- Hinterfragen Sie permanent Ihre Position, aber auch die Best Practices, die ITIL Vor Ihnen ausbreitet. Entscheiden Sie bewusst, was Sie prüfen, planen und umsetzen wollen.

- Stichwort: Business und IT. Unterscheiden Sie da eigentlich noch? Oder ertap-
pen Sie sich manchmal bei dem Gedanken, wie es wäre, wenn es diese Unter-
scheidung in Ihrer Organisation gar nicht mehr gäbe?

Letztendlich kann man einer Organisation (oder irgendeinem anderen Teil der Welt) vorgefertigte Verfahren nicht einfach überstülpen. Es bedeutet immer Arbeit, gute Ideen und erprobte Verfahren mit Augenmaß und nutzenstiftend auf eine Zielorganisation zu übertragen.

Ein großer Anteil dieser Arbeit besteht darin, die Art und Weise der Transformation zu planen und durchzuführen – wenn Sie kommunikative und kulturelle Kompetenzen, die heute mehr denn je gefragt sind, gezielt aufbauen und einsetzen und darüber hinaus konsequent die neun ITIL-Grundprinzipien adressieren, haben Sie eine hervorragende Ausgangsposition für eine erfolgreiche Transformation.

Viel Erfolg!

»I hope you fully appreciate the magnitude of your impending good fortune.«

(Larry Michael Hankin als Trucker in »The Sure Thing« (Rob Reiner, 1985))

Per Kall

Per Kall ist seit 2016 als Manager bei Deloitte in der Practice »Technology Strategy & Architecture« branchenübergreifend als Berater tätig und verantwortet dort die Capability »IT Organization & Target Operating Model«.