



Prozesslöcher durch die Stäbe bohren

ITIL PROZESSE IN STARREN HIERARCHIEN

Wer schon einmal eine größere Stablinienorganisation entwickelt oder ungegliedert hat, der weiß, wie schwierig es ist, alle Stellen sinnvoll und effizient miteinander arbeiten zu lassen. Anfangs gilt es, einen Knäuel von Beziehungen, Rollen, Prozessen und Aufgaben zu entwirren. Auf Anhieb gelingt das selten, meist wird noch eine lange Zeit nachgesteuert.

Auch nach fleißigem Optimieren ist effizientes Arbeiten nicht immer gegeben, denn die klassischen Silos der Stäbe erschweren eine horizontale Kommunikation zwischen den Einheiten (Funktionen). Zumeist erfordern die traditionellen Prozesse im Stabliniensystem eine Beteiligung der auf der jeweiligen Linie liegenden Hierarchieebenen, beispielsweise von der Leitung (Geschäftsführung) zu den Abteilungen (Abteilungsleitung), von dort zu den Gruppen (Gruppenleitung) und zurück.

Um einen derart langen Weg durch die Stäbe abzukürzen, bedienen sich moderne Organisationen abgestimmter Prozesse, die es aufgrund festgelegter Rollen und Schnittstellen erlauben, eine „Abkürzung“ durch die vertikalen Stäbe zu nehmen und sogar ad hoc abteilungs- oder einheitsübergreifende Teams zu bilden. Im Prinzip wird auf diese Weise eine virtuelle Form einer Mehrlinienorganisa-

tion oder Matrixorganisation realisiert. In der Praxis kommen dazu zumeist IT-Systeme zum Einsatz, welche die Prozesse mittels Workflows abbilden. Die notwendigen Führungsentscheidungen sind in Form von Genehmigungsprozeduren bereits im Vorfeld bei der Entwicklung der Prozesse gefallen.

IT-Organisationen setzen dazu Management-Systeme ein, die nach den „Best Practicce“ [1] der IT-Infrastructure Library (ITIL) [2] entwickelt wurden und es ermöglichen, weitestgehend unabhängig von Stäben die Aufgaben kreuz und quer durch die Organisation zu feuern. Da ITIL für sich in Anspruch nimmt nicht nur IT-Organisationen zu bedienen, sondern für jede Branche adaptierbar zu sein, bietet es sich an, derlei Systeme auch für Unternehmen außerhalb der IT-Branche einzusetzen. Fällt die Entscheidung, ITIL-Prozesse für IT und/oder non-IT einzusetzen, dann ist es die Führungsaufgabe, (nur) die notwendigen ITIL-Prozesse auszuwählen und grob auf das eigene Unternehmen anzupassen bzw. anpassen zu lassen und die dafür notwendigen Aufwände zu ermitteln (und die sind meist nicht unerheblich).

Danach gilt es zu entscheiden, ob und welche Tools eine Rolle spielen können. Auf dem Markt tummeln sich dazu etliche Werkzeuge. Neben dem Platzhirschen SAP und anderen

Schwergewichten wie IBM Control Desk, Maximo, BMC remedy oder Freshdesk (um nur einige zu nennen) bis hin zu Open Source Tools wie OTRS oder KIXDESK oder einfachster Office Lösungen. Es kann zwischen „On-Premises“ oder Cloudbasierenden „as a Service“ Bereitstellungsmodellen gewählt werden. Dabei kann jede Softwarelösung mehr oder weniger für das eigene Vorhaben geeignet sein. Im Zweifel empfiehlt es sich, eine Beratung bei den etablierten Firmen einzukaufen um kostspielige Fehlschläge zu vermeiden.

An dieser Stelle sei noch der Hinweis gegeben, dass eine Software in der Regel keine fertige Lösung bieten kann, denn die Prozesse eines Unternehmens müssen mit allen Rollen, Rechten, Funktionen und Genehmigungsprozeduren erst noch im Toolset implementiert werden. Ein Aufwand, der nicht zu unterschätzen ist.

[1] Aktivitäten oder Prozesse, deren Einsatz in mehreren Organisationen nachweislich zum gewünschten Erfolg geführt hat.

[2] Eine Bibliothek von Best Practices. ITIL wird weltweit von Organisationen zur Verbesserung des Service Management eingesetzt und bietet einen de-facto Standard.

Artikel Nr.: 1.1

Verträgt sich Agilität mit der Prozesswelt von ITIL®?

Das Thema Agilität gewinnt im IT Service Management immer mehr an Bedeutung. Die Frage ist, ob sich mühsam erarbeitete und implementierte Prozesse gut mit der Idee der Agilität vertragen. Möglicherweise werden gewaltige Mehraufwände aber nicht ausreichend Mehrwert generiert.

Bei diesem Thema geht es um schnelle Entscheidungsprozesse, Planungs- und Umsetzungszyklen, um flexiblere und damit reakti-

onsfähigere Abläufe. Dies erfordert aber auch einen Wandel von starren zu hochflexiblen Prozessen. Auslöser ist eine fortschreitend dynamischere Umwelt, auf die möglichst proaktiv und passgenau reagiert werden muss. In der Praxis werden dazu meist agile Teams aufgestellt. Dazu gehört auch die Fähigkeit, ad hoc Experten rekrutieren zu können und in temporären Teams wirken zu lassen. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass sie ihre Organisationsstrukturen und Prozesse hinterfragen und möglicherweise anpassen müssen, um sich agiler ausrichten zu können. Es gilt, den heutigen und erst recht künftigen Ansprüchen gerecht zu werden.

Dies ist dann nicht etwa ein akademisches, sondern ein tiefgreifend praktisches Problem, denn bereits aufwendig technisch abgebildete Prozesse (zum Beispiel durch zahlreiche ITSM Tools) müssten entsprechend angefasst werden. Geliebte und etablierte Verhaltensweisen, Prozesse und Tools sind kritisch zu betrachten. Um den meist nicht unerheblichen Anpassungsbedarf zu ermitteln, sind möglicherweise Studien ein sinnvoller Weg.

Die Mitarbeiter müssen auf diesen Weg von Anfang an mitgenommen werden und verstehen, warum sich die Welt ändert. Denn die Aussicht auf Änderung führt zwangsläufig zu Sorgen, Ängsten, Resignation und Konflikten. Dennoch muss allen klar sein, auch den älteren Mitarbeitern, dass sie sich nicht auf Dauer dieser Entwicklung entziehen können, wenn das Unternehmen auch weiterhin im Wettbewerb bestehen soll. Die Führungskraft hat die schwierige Aufgabe, alle von dieser Mission zu begeistern.

Zukünftig wird sich ITIL als das am weitesten verbreitete Framework für IT-Organisationen an Scrum annähern, welches als das wichtigste Framework für agile Arbeitsweise gilt (ursprünglich in der Softwareentwicklung).