

Erfolgreiche Etablierung des IT Service Managements

Autor Ralf Buchsein, Inhaber KESS IT Consulting & Training

Erschienen in der Kundenzeitschrift Antenne, 2015 (Publikation von „der Kurier“)

Der vorliegende Artikel befasst sich mit den Aspekten für eine erfolgreiche und nachhaltige Etablierung des IT Service Managements innerhalb einer Organisation.

Nach der Beschreibung des konzeptionellen Ansatzes der ITIL Best Practice[®] werden die Grundlagen für das IT Service Management auf Basis von ITIL vorgestellt. Im abschließenden Teil des Artikels werden dann Empfehlungen und Erfahrungen beschrieben, die die Implementierung und insbesondere ein nachhaltiges IT Service Management sicherstellen.

Der konzeptionelle Ansatz

Als **Leitlinie**, die auf bewährten Ansätzen bzw. Best Practice basiert, erfährt ITIL als Rahmenwerk (Framework) weltweit die größte Anwendung im Bereich des IT Service Managements (ITSM). Seit seiner Entstehung vor fast 30 Jahren hat sich ITIL kontinuierlich weiterentwickelt und liegt nunmehr in der Ausgabe (Edition) 2011 vor.

Um ITIL richtig einzuschätzen und adaptieren zu können, ist es wichtig, die ITIL Best Practice als Leitlinien zu verstehen. ITIL ist kein Standard im Sinne einer Norm und in ITIL sind keine Ausführungsbestimmungen und Vorgaben enthalten, die 1.:1 umzusetzen sind. Ebenso wenig enthält ITIL umzusetzende Mindestanforderungen an ein IT Service Management. In einer Publikation der AXLEOS wird hierzu ausdrücklich herausgestellt: *„ITIL ist ein Rahmenwerk und keine Methodik. Es ist kein starrer Satz von Vorschriften, sondern ein flexibler Leitfaden, der verwendet werden kann, um Fertigkeiten für ein zweckmäßiges Service Management aufzubauen“* (Quelle: ITIL Lite – A road map to full or partial ITIL implementation, Malcom Fry“).

Die Etablierung und die Nutzung des IT Service Managements muss stets auf die spezifischen Fähigkeiten und Anforderungen einer Organisation ausgerichtet sein. Einige Projekte sind an diesem konzeptionellen Grundsatz gescheitert, da in diesen Projekten versucht wurde die Inhalte der ITIL Best Practice 1:1 auf eine Organisation zu übertragen.

Grundlagen des IT Service Management auf Basis von ITIL

Entwicklung der ITIL Practice

Die Entwicklung der ITIL Best Practice begann bereits in den 80er Jahren. Getrieben wurde die Entwicklung von einer britischen Regierungsbehörde. Zwischen 1989 und 1998

[®] ITIL[®] is a registered trade mark of AXELOS Limited

entstanden dabei insgesamt 34 verschiedene Publikationen, die später als ITIL Version 1 bezeichnet wurden.

Diese verschiedenen Publikationen wurden in der Zeit von 1999 bis 2003 konsolidiert. Daraus resultierten die primären Publikationen für das IT Service Management, die Bücher „Service Delivery“ und „Service Support“. Noch heute stützen viele IT-Organisationen ihr IT Service Management und die etablierten Prozesse auf die Struktur ab, die in diesen Büchern beschrieben wurden.

Es musste aber festgestellt werden, dass diese ITIL Version 2 speziell für größere IT-Organisationen nicht mehr zeitgemäß war. Außerdem waren die Bücher nicht widerspruchsfrei.

Im Rahmen eines internationalen Projekts wurde der Bedarf an ein zeitgemäßes Rahmenwerk aufgenommen, eine neue ITIL Version entwickelt und am 1. Juni 2007 als Version 3 veröffentlicht. Dabei orientierte sich diese neue Version der ITIL Best Practice erstmals an einem Lebenszyklusmodell.

Allerdings wurde auch in der neuen Version bald Verbesserungspotenzial identifiziert. Speziell das Buch der Service Strategy musste sich einer großen (und berechtigten) Kritik aussetzen. Der Rechteinhaber hat die international eingereichten Verbesserungsvorschläge aufgenommen, Anpassungen durchgeführt und in der Folge die aktuelle Version der ITIL Edition 2011 herausgegeben.



ABBILDUNG 1: „DIE ENTWICKLUNG DER ITIL BEST PRACTICE“ (QUELLE: KESS IT CONSULTING UND TRAINING)

Diese ITIL Edition 2011 wurde inzwischen komplett in die deutsche Sprache übersetzt. Es wurde aber entschieden, dass die englischen Originalbegriffe und Prozessbezeichnungen nicht übersetzt werden. So werden beispielsweise „Service“, „Changes“ und „Change Management“ beschrieben und nicht „Dienste“, „Änderungen“ und „Änderungsmanagement“.

Der IT Service als Gesamtleistung der IT

Die Unterstützung eines Geschäftsprozesses mit IT-Leistungen wird in den ITIL Best Practice als IT Service bezeichnet. Die effektive und effiziente Bereitstellung dieser IT-Services wiederum ist die Zielsetzung des IT Service Managements (ITSM). Hierzu sind die

notwendigen IT-Leistungen zu planen, zu entwickeln, in die Betriebsumgebung zu überführen, zu betreiben und bei Bedarf zu optimieren.

Die IT-Organisation muss zur Bereitstellung des IT Service nicht nur über geeignete Technologie und Applikationen, sondern auch über entsprechendes Personal und definierte Abläufe zur Leistungserbringung (= Prozesse) verfügen. So ergibt sich die Definition des IT Service: „... Ein IT Service wird durch eine Kombination von Informationstechnologie, Menschen und Prozessen gebildet.“ (Quelle: ITIL Glossar). Daraus ergibt sich auch die Aufgabenstellung des IT Service Management. Die IT-Organisation – ungeachtet ob intern oder extern – muss IT Services ausgerichtet auf die Geschäftsprozesse und deren Anforderungen erbringen. Hierzu muss unter anderem eine geeignete Informationstechnologie aufgebaut werden, es sind leistungsfähige, durchgängige (IT-) Prozesse notwendig und die IT-Organisation muss über ausreichendes qualifiziertes Personal verfügen. All dies zu planen und zu steuern ist die Aufgabenstellung des IT Service Management. Das beinhaltet auch und in immer stärkerem Maße die zielgerichtete Einbindung und Steuerung von externen Partnern/Lieferanten.

Die Bereitstellung eines IT Service, wie beispielsweise der „Telemedizin“, erfordert selbstverständlich den Einsatz technischer Systeme, beispielsweise zur Kommunikation. Dabei betrachtet der Anwender bzw. der Kunde die eingesetzte Technologie jedoch als „Black Box“. Der Anwender/Kunde erwartet, dass der IT Service am Einsatzort genutzt werden kann. Beispielsweise, dass die OP-Daten (über alle Systeme hinweg) vor Ort verfügbar sind. Die Betrachtung der zugrundeliegenden technischen Systeme ist eine Sichtweise der IT-Organisation, aber nicht die Kundensicht! Der IT Service ist demzufolge die „Telemedizin“ und nicht der Betrieb eines Netzwerkes oder eines Data Centers.

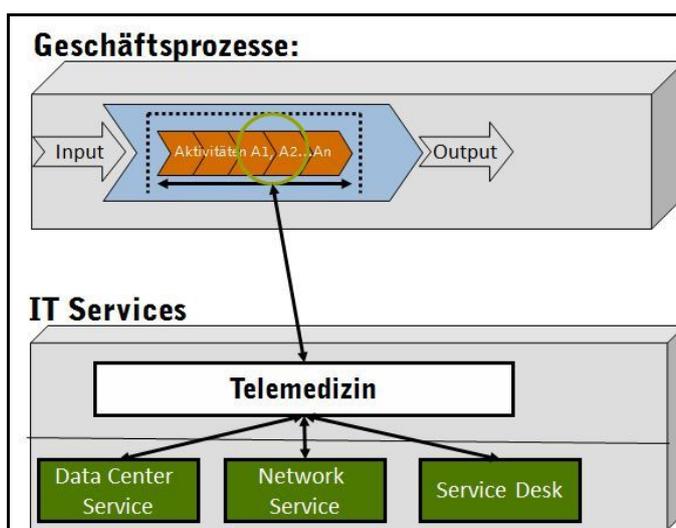


ABBILDUNG 2: „AUSRICHTUNG DER IT SERVICES AUF DIE GESCHÄFTSPROZESSE“ (QUELLE: KESS IT CONSULTING UND TRAINING)

Das Zusammenwirken von IT Services und ITSM Prozessen

Verglichen mit einer Autowerkstatt entspricht die Durchführung einer Kfz-Inspektion einem IT Service. Die internen Abläufe der Autowerkstatt werden über Prozesse gesteuert.

Diese Prozesse könnten beispielsweise die „Auftragsannahme“ oder die „Rechnungsstellung“ sein.

Die IT Services und IT Service Management Prozesse stehen nicht voneinander losgelöst im Raum. Letztendlich sind die IT Services mit ihren jeweiligen Anforderungen die Treiber für die zugrundeliegenden Prozesse. Besteht beispielsweise die Anforderung, nach einem Ausfall den geschäftskritischen IT Service innerhalb von einer Stunde wiederherzustellen, so muss das Incident Management (Prozess zur Behebung von Störungen) leistungsfähiger sein, als wenn die Anforderung acht Stunden lauten würde.

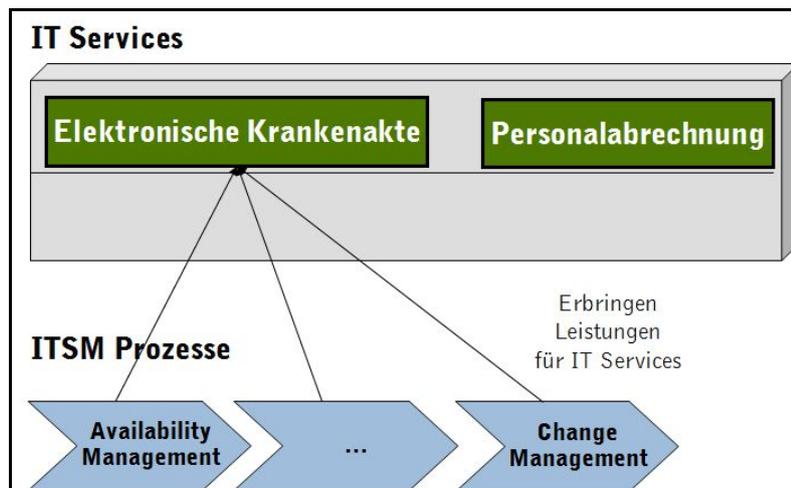


ABBILDUNG 3: „ITSM-PROZESSE MÜSSEN SICH AUF IT SERVICES AUSRICHTEN“ (QUELLE: KESS IT CONSULTING UND TRAINING)

Die Schlüsselrollen für ein wirksames IT Service Management

Viele IT-Organisationen weisen eine Aufbauorganisation auf, in der Mitarbeiter mit vergleichbaren Aufgabenstellungen und Erfahrungen/Ausbildungen in Teams/Abteilungen zusammengefasst werden. Teilweise werden auch externe Organisationen in die Servicebereitstellung eingebunden. Werden nun ITSM Prozesse etabliert, so sind an der Durchführung der Prozesse und der Bereitstellung der IT Services mehrere Teams/Abteilungen der Organisation und externer Organisationen unmittelbar oder mittelbar beteiligt. Damit besteht die Anforderung, dass die Prozesse team- bzw. abteilungsübergreifend geplant und gesteuert werden müssen.

Hierzu sind Verantwortlichkeiten zu definieren. Wer in der Organisation ist für einen einzelnen Prozess oder IT Service verantwortlich, wenn die Leistungen durch mehrere Bereiche, Abteilungen, Gruppen und Teams sowie eingebundene Supplier erbracht werden?

Die Festlegung dieser Verantwortlichkeiten stellt eine große Herausforderung dar und entscheidet mit über den Erfolg des IT Service Managements. Dabei muss nicht eine explizit organisatorische (Vollzeit-) Stelle neu geschaffen werden, sondern die Verantwortung und die damit verbundene Aufgabenstellung kann auch einer bestehenden Stelle zugewiesen werden.

In den ITIL Best Practice werden **zwei Rollen als Schlüsselrollen** für ein einfolgreiches IT Service Management herausgestellt. Dabei handelt es sich um die (Gesamt-) Verantwortlichkeit für einen IT Service (= Service Owner) und der Verantwortlichkeit für einen ITSM Prozess (= Process Owner).

In ITIL wird die Rolle des Service Owner wie folgt definiert: „Eine Rolle, die für das Management eines oder mehrerer Services über ihren gesamten Lebenszyklus verantwortlich ist. ...“.

Die Rolle des Process Owner wird wie folgt definiert: „Eine Rolle, die ergebnisverantwortlich für die Sicherstellung der Zweckmäßigkeit eines Prozesses ist. Zu den Verantwortlichkeiten des Process Owners gehören das Sponsorship, das Design, das Change Management sowie die kontinuierliche Verbesserung des Prozesses und seiner Messgrößen. ...“

Das Lebenszyklusmodell

Innerhalb der Informationstechnologie haben sich traditionell die Phasen „Plan“ (Planung), „Build“ (Entwicklung, Erstellung) und „Run“ (Betrieb, Produktion) etabliert:

- Die Phase „Plan“ beinhaltet dabei in der Regel den ganzheitlichen Blick auf die Informationstechnologie und die Ausrichtung an den Anforderungen des Unternehmens.
- Innerhalb von „Build“ werden darauf aufbauend die notwendigen IT-Systeme konzipiert, entwickelt und beschafft.
- Innerhalb von „Run“ werden die Systeme betrieben und die IT-Leistungen für die Kunden zur Verfügung gestellt.



ABBILDUNG 4: „DAS TRADITIONELLE MODELL ZUM BETRIEB VON IT-SYSTEMEN“ (QUELLE: KESS IT CONSULTING UND TRAINING)

Diese bewährte Struktur wurde in den ITIL Best Practice konzeptionell aufgegriffen, verfeinert und um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ergänzt. Ausgehend von der strategischen Ausrichtung und Definition des IT Service (= Phase der Service Strategy) werden die IT Services konzipiert (= Service Design), entwickelt und in die Betriebsumgebung überführt (= Service Transition). Anschließend werden die IT Services betrieben und den Geschäftsprozessen zur Verfügung gestellt (= Service Operation). Diese Phasen werden umschlossen von einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (= Continual Service Improvement), der über alle Phasen des Servicelebenszyklus mögliche Verbesserungen identifiziert.

Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Lebenszyklusansatz:



ABBILDUNG 5: „ITIL LEBENSZYKLUSMODELL“ (QUELLE: AXELOS, ITIL SERVICE STRATEGY)

Diese Phasen haben nicht nur spezielle Zielsetzungen und Aufgaben innerhalb des Servicelebenszyklus, sondern auch definierte Übergänge zwischen den einzelnen Servicelebenszyklusphasen. Dabei betont ITIL ausdrücklich, dass es sich um Phasen handelt und der Erfolg des gesamten Modells unter anderem davon abhängt, dass die Mitarbeiter durchgängig an Aktivitäten lebenszyklusübergreifend beteiligt werden. So sollte beispielsweise das Service Design das Know-how der Mitarbeiter aus Service Operation beim Entwurf neuer Servicelösungen mit einbeziehen.

Die Servicelebenszyklusphasen stellen keine organisatorischen Grenzen dar. Beispielsweise können (und sollten) Mitarbeiter, die über Spezialwissen im Bereich der Telekommunikationssysteme verfügen, nicht nur in das Design, sondern auch in die anderen Phasen einbezogen werden. Dieses kann bis zur kontinuierlichen Verbesserung gehen, wobei diese Mitarbeiter beispielsweise Daten aus dem Betrieb nutzen, um mögliche Verbesserungsmaßnahmen zu identifizieren.

Die wichtigsten Übergänge zwischen den Lebenszyklusphasen können der folgenden Abbildung entnommen werden:

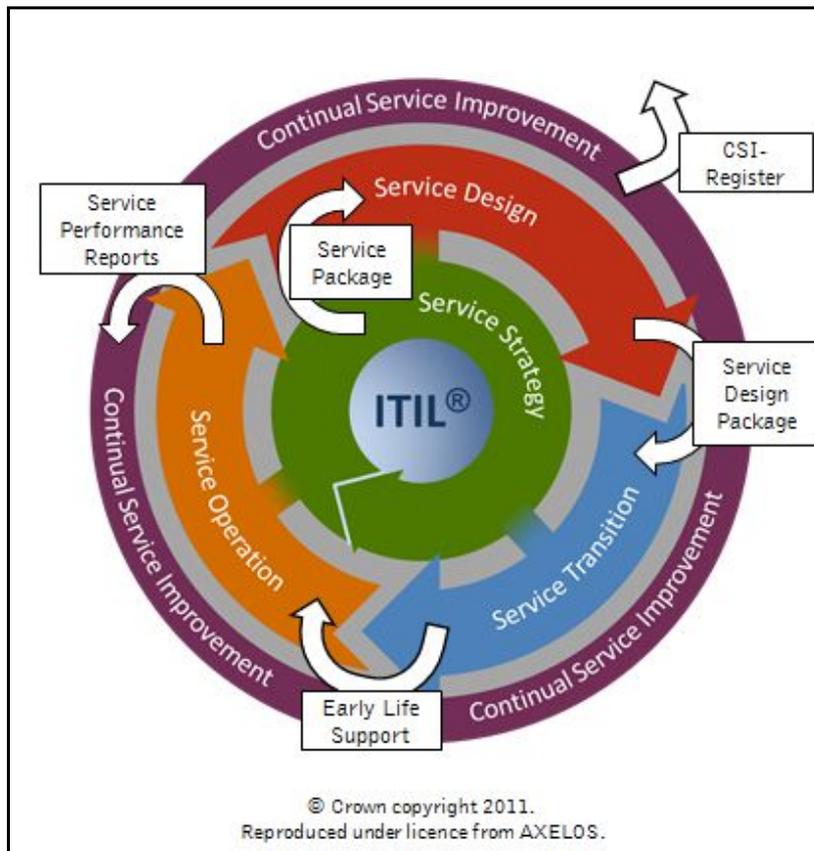


ABBILDUNG 6: „DIE WICHTIGSTEN ÜBERGÄNGE ZWISCHEN DEN LEBENSZYKLUSPHASEN“ (QUELLE: KESS IT CONSULTING & TRAINING)

Eine der wichtigsten Aufgaben der Service Strategy ist die Definition und das Management des Serviceportfolios (= Sammlung sämtliches IT Services ungeachtet ihres jeweiligen Status wie „Entwicklung“ oder „in Betrieb“):

- Mittels der sogenannten Service Packages werden IT Services beschrieben, die den Kunden zur Verfügung gestellt werden sollen und innerhalb von Service Design zu konzipieren sind.
- Die in Service Design konzipierten IT Services werden mittels sogenannter Service Design Packages dokumentiert und an Service Transition übergeben.
- Innerhalb der Service Transition werden die Konzepte des Service Design umgesetzt und der IT Service in den IT-Betrieb überführt. Service Transition endet aber nicht mit der Überführung des IT Service in den Betrieb, sondern beinhaltet den Support für eine bestimmte Zeitspanne nach seiner Freigabe (= Early Life Support).
- Innerhalb von Service Operations wird der IT Service dem Kunden zur Verfügung gestellt. Aus der Phase der Service Operation werden dann Service Performance Reports generiert, die im Continual Service Improvement analysiert werden und Aufschluss über mögliche Verbesserungsmaßnahmen geben.

Zu jeder dieser Phasen des Servicelebenszyklus beschreibt jeweils eine ITIL Publikation die entsprechenden Best Practice und gibt so einen Leitfaden zur Ausgestaltung der Phase. Dabei sind nicht nur die relevanten IT Service Management-Prozesse beschrieben, sondern unter anderem auch die phasenbezogenen Prinzipien, Methoden und Aspekte der

Implementierung. So wird zum Beispiel innerhalb von Service Design auf Aspekte wie der Geschäftsauswirkungsanalyse oder der Ausgestaltung der Technologie-Architektur eingegangen.

Die IT Service Management Prozesse werden jeweils innerhalb der Servicelebenszyklusphase mit dem größten Bezug zum Prozess beschrieben. Dadurch wird sichergestellt, dass die Prozesse grundsätzlich nur in einer Publikation beschrieben sind. Dabei kann sich der Geltungsbereich des jeweiligen Prozesses jedoch über die Lebenszyklusphase hinaus erstrecken.

Empfehlungen und Erfahrungen hinsichtlich einer erfolgreichen Implementierung

Engagement des Top-Managements und Zielvorgaben

Die Nutzung der ITIL Best Practice kann auf lokaler Ebene zwar zu einzelnen Verbesserungen führen, aber eine erfolgreiche und zielgerichtete Implementierung des IT Service Managements verlangt ein Engagement des Top-Managements.

Verbunden mit einer Einführung müssen unter anderem die Rollen des Service Owner und des Process Owner etabliert werden. Diese Rolleninhaber sind dafür verantwortlich, dass die IT Services und die IT Service Management Prozesse ihre Ziele erfüllen und kontinuierlich verbessert werden. An der Erbringung der Services bzw. Prozesse sind aber in der Regel unterschiedliche Organisationsbereiche beteiligt. Wenn das Top-Management diese Rollen nicht mit den entsprechenden Kompetenzen ausstattet und die Rolleninhaber in Ihrer Aufgabe unterstützt, so ist ein Scheitern vorprogrammiert.

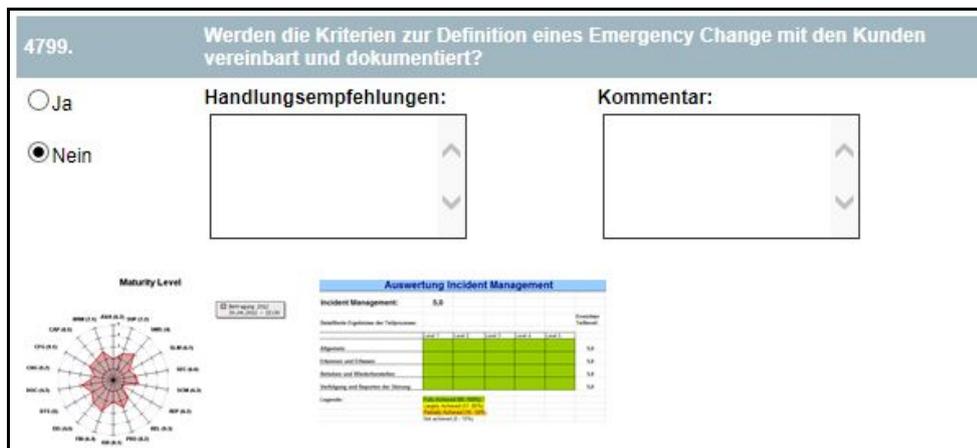
Das IT Service Management (siehe auch nächster Unterpunkt) muss sich an der Strategie der Organisation und den Vorgaben des Top-Managements ausrichten. Bei einer sich ändernden strategischen Vorgabe muss sich auch das IT Service Management anpassen. Daher muss vom Top-Management die Zielsetzung für das IT Service Management definiert und sich ggf. verändernde Zielsetzungen kommuniziert werden.

Zielgerichtete Implementierung und kontinuierliche Verbesserung

Das IT Service Management ist mit seinen zugrundeliegenden Prozessen, Hilfsmitteln/Tools und den notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten ein sehr komplexes System. Organisationen sind beim Aufbau eines IT Service Management auch daran gescheitert, dass diese Organisationen das IT Service Management in einem einzigen Schritt und in einer zu kurzen Zeit zu etablieren versuchten.

ITIL und auch andere Rahmenwerke wie COBIT empfehlen hier ein schrittweises Vorgehen zu wählen und die damit verbundenen Veränderungsmaßnahmen in einem überschaubaren Zeitrahmen zu implementieren. Daher ist es erforderlich, eine Priorisierung der umzusetzenden Veränderungsmaßnahmen durchzuführen.

Basis für die Priorisierung ist die strategische Zielsetzung für das IT Service Management. Liegt diese vor, wird im ersten Schritt die aktuelle Situation bewertet. Dieses kann beispielsweise in Form einer Bewertung (Assessment) der bestehenden – auch nicht dokumentierten – Prozesse erfolgen. Das Ergebnis dieser Bewertung liefert dann notwendigen Folgemaßnahmen und deren Priorisierung.



4799. Werden die Kriterien zur Definition eines Emergency Change mit den Kunden vereinbart und dokumentiert?

Ja

Nein

Handlungsempfehlungen:

Kommentar:

Maturity Level

Auswertung Incident Management

Incident Management	5.5	5.0	4.5	4.0	3.5	3.0	2.5	2.0	1.5	1.0	0.5	0.0
Strategische Bedeutung der Tätigkeiten	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Eigenität	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Effizienz und Effektivität	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Behörden und Verantwortliche	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Entwicklung und Erhaltung der Systeme	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Integration	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

ABBILDUNG 7: „FRAGESTELLUNG IM ASSESSMENT UND ERGEBNIS EINES ASSESSMENTS IN FORM DES REIFEGRADES DER PROZESSE“ (QUELLE: KESS IT CONSULTING & TRAINING)

Bei der Durchführung des Assessments zum Reifegrad eines Prozesses ist es von Vorteil, auch die Normen, wie die ISO/IEC 20000 „IT Service Management“ und die ISO/IEC 27001 „Information Security Management“, bei der Generierung von Fragestellungen zu berücksichtigen. In diesen Normen sind anerkannte internationale Mindestanforderungen spezifiziert. Auch wenn eine Organisation keine Zertifizierung anstrebt, sollte sie die Anforderungen als Maßstab für ihre Bewertung heranziehen.

Nach der Implementierung der ersten Maßnahmen und deren Konsolidierung können dann die nächsten Aktivitäten in Angriff genommen werden bzw. die etablierten Maßnahmen auf Wirksamkeit überprüft und bei Bedarf weiter verbessert werden.

Die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist ein wesentliches Element im IT Service Management.

Die Einführung und das laufende Management verlangt eine übergreifende Steuerung

Das IT Service Management ist ein komplexes System mit Prozessen, deren Schnittstellen, Informationssystemen, Wissen und Tools/Hilfsmitteln. Dieses Gesamtsystem kann nur dann erfolgreich etabliert werden, wenn ein übergreifendes Management erfolgt. Dieses Management ist nicht nur für die Implementierung erforderlich, sondern auch für den Betrieb, die kontinuierliche Verbesserung und die Weiterentwicklung.

Hier hat sich die Einrichtung eines übergreifenden Teams/Gruppe (im englischen: Service Management Office) bewährt. In dieser Gruppe sollten Mitarbeiter mit entsprechenden

theoretischen und praktischen Fähigkeiten und Erfahrungen sowie den angesprochenen Verantwortlichkeiten tätig sein.

Die Festlegung der Service und Process Owner entscheidet über den Erfolg

Wie bereits mehrfach ausgeführt, sind Service und Process Owner die entscheidenden Rollen im Service Management. Daher sollten die Rollen frühzeitig im Rahmen des Einführungsprojektes zugewiesen werden und nach der Einführung (mindestens zunächst) möglichst beibehalten werden.

Die Rolleninhaber sind übergreifend verantwortlich für die Zielerreichung des IT Service bzw. Prozesses. Daher benötigen die Rolleninhaber unter anderem aussagefähige Kennzahlen. Die Service Owner und Process Owner steuern mit diesen Kennzahlen Ihren IT Service bzw. Prozess. Wird eine Abweichung bzw. notwendiger Verbesserungsbedarf erkannt, so steuert der Service Owner bzw. Process Owner die beteiligten Bereiche/Spezialisten um eine Lösung herbeizuführen.

Daher sollte die Rolle des „Owner“ nicht mit einem (technischen) Spezialisten besetzt werden, sondern einem „Manager“, der vorrangig führt, anweist, koordiniert, steuert und das notwendige Engagement zeigt.

Die Etablierung eines IT Service Managements muss durch ein Veränderungsprogramm begleitet werden

IT Service Management kann nicht (nur) durch die Erstellung von Prozessbeschreibungen umgesetzt werden. Die Mitarbeiter einer Organisation müssen die Ausrichtung auf die IT Services verstehen und leben.

Vielfach bedeutet die Etablierung der IT Service Management-Prozesse eine veränderte Vorgehensweise in der IT-Organisation: Weg von der Systemorientierung, hin zu einer Service- und Prozessorientierung. Das bedingt eine Veränderung in der Denkweise und im Verhalten der Mitarbeiter der Organisation, oder mit anderen Worten, einen Wechsel in der Unternehmenskultur.

Diese Veränderung muss vom Management begleitet werden. Die mit der Implementierung verbundenen Ziele müssen (immer wieder) kommuniziert werden. Kurzfristige Erfolge sollten eingeplant werden. Mit den erzielten kurzfristigen Erfolgen kann nicht nur das Management überzeugt werden, sondern auch die Mitarbeiter können für das Vorgehen gewonnen werden. Die erzielten kurzfristigen Erfolge motivieren dabei, den beschrittenen Weg fortzusetzen. Daher gilt es auch, diese Erfolge nicht nur dem Management, sondern auch den Mitarbeitern zu kommunizieren.

Wie bei allen Veränderungsmaßnahmen wird eine ausreichende Zeit benötigt, um die veränderten Prozesse zu verstehen und zu verinnerlichen. Eine Veränderung in Richtung einer Service- und Prozessorientierung kann nicht über Nacht erzwungen werden. Ebenso ist es nicht ratsam, zu große Veränderungen auf einmal durchzuführen.

Es sollten Projektpausen eingeplant werden, in denen sich die Mitarbeiter und die IT-Organisation zunächst mit den durchgeführten Veränderungen vertraut machen können und Sicherheit in der täglichen Arbeit zurückgewinnen. Man darf nie vergessen: mit den alten Abläufen waren die Mitarbeiter vertraut. Die Implementierung der neuen IT Service Management-Prozesse führt notwendigerweise zunächst zu einer Instabilität. Die Mitarbeiter sind mit den neuen Prozessabläufen und den damit verbundenen Abläufen noch nicht vertraut. Sie fühlen sich unsicher. - Außerdem müssen die erzielten Erfolge erst erlebbar werden. Werden andauernd Änderungen durchgeführt, so ist der Erfolg einzelner Maßnahmen nicht mehr nachvollziehbar.

Fazit

Die erfolgreiche Etablierung eines IT Service Management auf Basis der ITIL Best Practice kann die Qualität der bereitgestellten IT Services und die Wirksamkeit der internen Prozesse mittel- und langfristig verbessern. Organisationen in der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung haben dieses bereits unter Beweis gestellt. Formal vergleichbar mit der „Just in time Produktion“ liegt das Grundprinzip des IT Service Management auch und besonders in der schrittweisen und stetigen Verbesserung. Erfolgreiche Implementierungen zeichnen sich durch dieses schrittweise Vorgehen der zielgerichteten Adaption von ITIL, einem begleitenden Veränderungsprozess und der Unterstützung der Führung aus. Wird dagegen versucht, ITIL 1:1 „abzuschreiben“, so ist das Scheitern vorprogrammiert. Damit aber auch automatisch dieser Managementansatz in Misskredit gebracht und eine verbrannte Erde hinterlassen. IT Service Management Projekte scheitern nicht an der Methode, sondern an deren fehlerhafter Umsetzung und Begleitung.