

Thomas Schell, Pavel Kraus

Klassische IT-Services haben ausgedient

Über mehrere Jahrzehnte hat sich die IT nur einem Faktor ständig angepasst: dem technologischen Fortschritt. Das Gebiet der IT-Dienstleistungen wurde hingegen lange Zeit vernachlässigt – und das, obwohl die Grundsteine dazu schon Mitte der 1980er Jahre gelegt waren. Das aus Großbritannien stammende Modell ITIL (IT Infrastructure Library) unterstützt das IT-Management dabei, Defizite in den eigenen Arbeitsabläufen zu erkennen und sich entsprechend dem Kundenbedarf neu zu organisieren. Bei diesem Vorgehen ist konsequentes Wissensmanagement ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dementsprechend widmet sich ITIL seit verganginem Jahr dieser Disziplin in einem eigenen Prozess.

Das ITIL-Modell

Nach längerer Entwicklung hat sich das ITIL-Modell als Industriestandard in den IT-Organisationen etabliert. Es basiert auf Best Practices und definiert methodisch, wie eine IT-Service-Organisation die eigenen Arbeitsabläufe dokumentiert und stetig verbessert. Möglich wird das durch

- eindeutige Terminologien (Taxonomien),
- standardisierte Abfolgen von Arbeitsschritten,
- dokumentierte Schnittstellen zwischen den eigenen Dienstleistungseinheiten,
- Regeln für Absprachen und Vereinbarungen,
- Messgrößen und
- ein gemeinsames Berichtswesen.

Der Erfolg von ITIL liegt darin, recht behutsam vorzugehen: Arbeitsabläufe werden nicht fest vorgegeben. Statt-

dessen beschreiben die ITIL-Bücher, was zur Definition eines „guten“ Prozesses gehört. Dabei unterstützt die IT-Organisation v.a. die Geschäftsprozesse ihrer Kunden. Um dieses Ziel konsequent zu verfolgen, erhalten die Mitarbeiter konkrete Vorgehensweisen – zum Beispiel für die beste Erfassung und Beschreibung des Kundenbedarfs. Der Erfolg derartiger Maßnahmen und der darauf aufbauenden IT-Services lässt sich im Anschluss anhand fester Messgrößen nachweisen. Das Resultat sind eine hohe Kundenzufriedenheit und ein professioneller Dialog zwischen dem Kunden und Anbieter der IT-Services.

Defizite der klassischen IT

Der Aufbau der klassischen IT-Organisation, besonders in größeren Unternehmen, ist durch künstliche Grenzen in „Silos“ eingeteilt. Eine aktuelle Herausforderung für das IT-Management besteht in

- der Überwindung dieser Silogrenzen,
- dem gezielten Aufbau der Kommunikation und Koordination,
- dem Kennzeichnen von gemeinsamen Zielen und Messgrößen sowie
- der aktiven Forcierung von Wissenstransfer-Methoden.

Zwei Beispiele aus der Praxis sollen diese Herausforderungen veranschaulichen:

IT-Support

Die Mitarbeiter des User Helpdesks müssen in der Lage sein, 60 bis 70 Prozent aller Anrufe auf Grundlage ihres eigenen Wissens und der bereitgestellten Informationen zu beantworten. Denn eine Weiterleitung der Anfrage in die IT-Fachabteilung bedeutet einen zusätzlichen Kostenaufwand für das Unternehmen. Beim Kunden machen sich derartige Nachfragen durch Zeitver-

zögerungen bemerkbar. Durch einen kontinuierlichen Wissenstransfer in Richtung des Helpdesks würden die IT-Experten in den Fachabteilungen deutlich seltener unterbrochen und könnten sich viel effizienter ihren eigentlichen Aufgaben widmen.

Problemmanagement

In der klassischen IT werden Störungen kurzfristig behoben. Anschließend erhält der Benutzer eine kurze Information, dass das Problem beseitigt ist. In diesem Zuge wird aber ein wichtiger Baustein vergessen: das Wissen über den Vorfall zu dokumentieren. In den meisten Fällen verbleibt es allein bei demjenigen Mitarbeiter, der die Störung bearbeitet hat.

IT-Services unterliegen einem ständigen Wandel. Informationen über Änderungen werden von den Dienstleistungseinheiten nicht wahrgenommen oder kommuniziert. Das betrifft neue Möglichkeiten für höherwertige Services, auftretende Fehler und den Wegfall von alten, überflüssig gewordenen Prozeduren gleichermaßen. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, das Wissen über diese Veränderungen flächendeckend zu transferieren und aktiv zu kommunizieren.

Zielgerichteter Wissenstransfer

Zuverlässige Informationsquellen und eine hochwertige, vernetzte und oft visuelle Aufbereitung ist die Grundlage schnellen Wissensaufbaus. Das Know-how soll jederzeit in optimaler Qualität zugänglich sein. Eine MIT-Studie zeigt nun allerdings, dass Menschen zu mehr als 80 Prozent in der persönlichen Diskussion mit anderen lernen. Darum greifen die Benutzer lieber zum Telefon als zu einer Selbstbedienung im Intranet. Der Nutzen, das Wissen für den IT-Benutzer zur Selbstbedienung aufzubereiten, steht zudem in keinem Verhältnis zu den damit verbundenen Kosten. In der Konsequenz begrenzt der IT-Dienstleister seinen Informationstransfer darauf, das gesammelte Wissen dem Helpdesk bereitzustellen. Benötigt ein Kunde Hilfe, so vermitteln die Service-Mitarbeiter ihm das notwendige Know-how via Telefon.

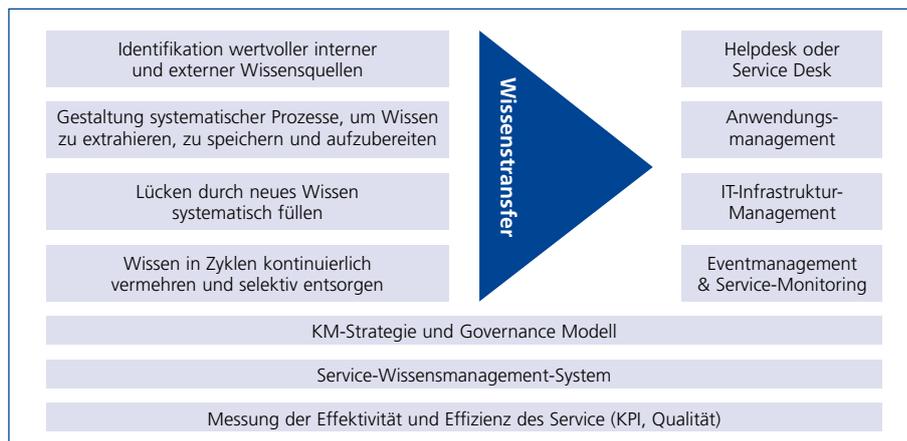
Erfolgreicher Wissenstransfer hängt nicht nur von gutem Daten- und Informationsmanagement ab. Oft sind kulturelle und kommunikative Aspekte viel wichtiger. Genau hier setzt das ITIL-Wissensmanagement-Modell an: Es dient der systematischen Identifizierung und dem Transfer vom Wissen.

Zudem ist ein breites Verständnis für die Daten, welche entscheidungsrelevant werden könnten, Voraussetzung für den Erfolg des Service Managements. Mit ITIL beginnt die IT-Organisation, die eigenen Informationen in einem zentralen System zu sammeln. Das ist die Voraussetzung, um das aktuelle Wissen im Service-Center per Knopfdruck bereitstellen zu können. Ein wichtiger Teil aus der Wissensmanagement-Sicht sind in diesem Zuge umfassende Taxonomien. Sie garantieren eine eindeutige Sprache und Terminologie. Nur so können die Mitarbeiter mit den richtigen Schlagworten das richtige Wissen abrufen.

Kontinuierliche Verbesserung

Aktuelles IT-Wissen wird von den Experten ständig in allen Winkeln der Fachabteilungen entwickelt. Eine besondere Herausforderung liegt im Explizieren und Transferieren dieses Know-hows. Dieser Prozess lässt sich nur dann optimieren, wenn das Unternehmen entsprechende Wissensmanagement-Methoden institutionalisiert. Somit müssen die Mitarbeiter die entwickelten Vorgehensmodelle konsequent befolgen. Die Qualität und Zuverlässigkeit der Prozesse steigt dabei erheblich durch den Einsatz von Debriefings, FAQs, Prozessvisualisierungen und die Implementierung kontextorientierter Suchmaschinen.

Erfolgreiches Wissensmanagement geht jedoch häufig auch mit einer Kulturänderung einher. Dort, wo der IT-Mitarbeiter im Support früher Fehler vertuscht hat, muss er heute aus seinen Fehlritten lernen. Die Bereitschaft, mit Misserfolgen und Rückschlägen umzugehen, ist Voraussetzung für den Erfolg. Dies verlangt allerdings auch eine Veränderung der Führungskultur. ITIL empfiehlt hierzu den Einsatz unter-



Systematisches Wissensmanagement-Modell für bessere IT-Service-Qualität

stützender Werkzeuge, die Störungen, Probleme und durchgeführte Changes erfassen. Mittels dieser Aufzeichnungen ist ein schneller Transfer des bisher Erreichten in dokumentierte Lösungen möglich. Sie sind auch die Basis für den Aufbau späterer Trainings.

Verbesserungen aufgrund von Wissensmanagement müssen zudem in der IT-Organisation kommuniziert werden. Begleitet wird diese Kommunikation mit Maßzahlen zur Bewertung von relevanten Optimierungen. Dazu zählen in erster Linie zeit- und kostenrelevante Indikatoren, welche mit dem Umgang mit Wissen direkt in Verbindung stehen.

Fazit:

Mit der Integration von Wissensmanagement als eigenständigen Prozess hat ITIL in Version drei eine notwendige Weiterentwicklung erfahren – und damit die Fähigkeit erlangt, die Service-Qualität weiter zu steigern. ITIL versetzt das IT-Management in die Lage, die eigene Organisation und deren Arbeitsabläufe besser zu erkennen, zu dokumentieren, umzugestalten und kontinuierlich zu verbessern. In diesem Zusammenhang ist der Umgang mit vorhandenem und erlerntem Wissen ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Die Autoren:



Thomas Schell ist Head of IT Service Management Processes bei einem globalen chemischen Konzern. Seine Aufgaben betreffen den Aufbau und die Einführung von Standard ITIL Prozessen in allen IT-Bereichen. Zuvor arbeitete er bei Hoffmann-La Roche. Dort führte er IT-Service-Management-Prozesse global in allen IT- und IM-Bereichen ein.

schell@wissensmanagement.net



Dr. Pavel Kraus ist Partner bei der Managementberatung aht'intermediation GmbH, Pfäffikon, und Dozent für Innovations- und Wissensmanagement an Hochschulen in Bern, Luzern und Muttenz. Zuvor arbeitete er als Knowledge Networking Officer bei Hoffmann-La Roche. Dr. Pavel Kraus ist Präsident des Swiss Knowledge Management Forums.

kraus@wissensmanagement.net