

Himmel und Hölle in der IT

Wozu braucht ein Unternehmen Performance in der IT?

Das Land der Seeligen

Eine funktionierende, hochperformante Unternehmens-IT

Effektiv und angemessen in die Geschäftsprozesse eingebunden, ist die Unternehmens-IT ein mächtiges Instrument, Produktivität und Geschäftswert des Unternehmens zu steigern.

Wie ist dies im Alltagsleben von Anwendern und Business Managern erlebbar?

Business-Manager tauschen sich regelmäßig mit den Prozess-Organisatoren, Architekten und Technologen der IT-Bereiche aus und holen sich Beistand bei der Lösung ihrer Business-Probleme.

Seien das Firmenaufkäufe, Produktionsverlagerungen, Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern in aller Welt oder nur so „einfache“ Dinge, wie Ausdehnung der Geschäftszeiten und flexible Arbeitsmodelle.

Sie lassen sich hausintern beraten, welche neuen Technologien den entsprechenden Reifegrad aufweisen, um sie heute nutzbringend in das Firmenportfolio zu integrieren oder wie die Geschäftsrisiken beim Aufspringen auf neue Trends zu quantifizieren sind.

Weiterhin erhalten sie ständig entscheidungsrelevante Informationen über ihr „IT-Verbrauchsverhalten“ und IT-Optimierungsmöglichkeiten.

Die Anwender fühlen sich wohl bei der Nutzung der IT. Probleme werden (wenn sie denn überhaupt am Arbeitsplatz auftreten) schnell und professionell abgestellt. Regelmäßige Ermittlung der Anwenderzufriedenheit sorgt dafür, dass sich anbahnende Trends schnell erkannt, und abgefedert oder nutzbringend unterstützt werden können.

Die Anwender selbst kommen gar nicht auf den Gedanken, sich eigene „Ersatz- und Bastellösungen“ aufzubauen, da die Funktionalität der IT an Benutzerfreundlichkeit und Performance nicht zu überbieten ist.

Die „IT-Hölle“

Kampf jeder gegen jeden um knappe Ressourcen

Anhand einiger Szenarien, durchaus belegbar durch Betriebserfahrungen ist auch eine Gegenposition für die Nutzung der IT in wenig erstrebenswerter Weise erlebbar.

Die Business Manager sind nicht in die Entscheidungen der IT eingebunden. Sie sind zwar Kostenträger und von deren Leistungen abhängig, bekommen aber keine Rückmeldung über die Art und die Kostentreiber ihres Nutzungsmodells.

Diese Business-Manager machen „Blindflug“ mit ihrer IT, resignieren entweder und geben sich mit nicht wettbewerbsfähigen Leistungen zufrieden oder greifen zur Selbsthilfe.

Im ersten der beiden Fälle erhalten sie nicht den Gegenwert für ihren IT-Beitrag, im zweiten Fall wenden sie zusätzlich zu den IT-Umlagen Kosten auf, um sich die Leistungen zu kaufen, die sie auf natürlichem Weg nicht geboten bekommen. Ganz

zu schweigen von dem Wildwuchs der auf technologischer und Prozess-Seite nebenbei entsteht.

Es bleibt dem Leser überlassen, zu bewerten was schlimmer ist.

Und wie wirkt sich dies für den „einfachen“ Anwender im Unternehmen aus, der nur ungetrübt von den Widrigkeiten moderner Technik seine Aufgaben erledigen will?

Die Erfahrungen die er Tag für Tag macht, sind zermürend:

- Verbindungen zu Verfahren (z.B. SAP) brechen ab und erfordern erneutes, langwieriges Anmelden. Vorgänge, die halb angelegt sind nicht mehr auffindbar, und müssen erneut erfasst werden. Die Vorgänge im realen Leben (Anrufe, Besuche) sind nicht mehr zeitnah elektronisch darstellbar, es kommt zu Reibung und Qualitätsverlusten.
- Der Abgleich zwischen Daten auf der Arbeitsstation und den zentralen Ablagen geht so langsam und wird so häufig mit unsicherem Ergebnis unterbrochen, dass die Mitarbeiter sich lieber lokale Kopien auf ihrem Arbeitsplatz halten, als mit den „Originalen“ auf den Servern arbeiten. Daraus resultieren Probleme, das Original aufzufinden und zu identifizieren, Platzprobleme durch Mehrfachabspeicherung, Verzögerungen bei der Koordinierung mit anderen Mitarbeitern, die am selben Vorgang arbeiten.
- Groupware-Funktionen, die die Arbeitseffektivität steigern sollen, werden nur schwach genutzt, da sie langsamer und unzuverlässiger arbeiten, als klassische Mittel wie Telefon und Email

Konsequenz in allen derartigen Fällen ist: Die Anwender flüchten zuhauf in „Notlösungen“ wo immer und wie immer sie sie kriegen können.

Häufige „Lösungen“ dieser Art auf Mitarbeiterebene sind:

- vermeiden der zentralen Dienste, die nur Geld kosten, aber nichts bringen
- „Selbstorganisation“ allein oder zusammen mit Mitleidensträgern in Form von Zugriff auf Nachbarschaftshilfe
- Verzicht auf notwendige Sicherungsmaßnahmen („die Platte lebt doch ewig“) für Daten
- Steigende Beschaffung von Hilfsmitteln, die vermeintlich das Problem lösen (Backup-Speichermedien, CD-Rom und DVD-Datenträger)

Diese Hilfsmittel verlagern das Problem aber nur und machen eine saubere Problemlösung nur noch schlechter organisierbar.

Den Business Managern stehen da typischerweise etwas mehr Auswege zur Verfügung, um zu „organisieren“, was ihr Geschäft unbedingt braucht. Dringend benötigte Ressourcen werden in Form von „geschäftsprozessnahen“ Verfahren angesiedelt, für die die zentralen Dienste mangels „Business-Competence“ nicht zuständig sind. Typische Felder dafür sind „Fertigungs- oder entwicklungsnahe Verfahren“. Durch die Nähe zum Geschäftsprozess ist die Nutzenargumentation im Beschaffungsprozess leicht zu führen, der Betrieb wird nicht oder nicht vollständig bewertet. Die Betreuung dafür übernimmt eine Sekretärin oder Team Assistentin in Zusammenarbeit mit einem Werkstudenten, nicht aber qualifiziertes Personal.

Eine derartige „Schatten-IT“ floriert vor allem in folgenden Anwendungsfällen:

- Ablagen aller Art (File-Space)
- Web-basierte Services (Publizieren, Kommunikation aller Art)
- Team- und Groupware-Lösungen
- Entwicklungs- und Fertigungsnahe Verfahren (hier ist die Abgrenzung zu sinnvoller Differenzierung besonders schwer zu treffen)

Weniger anfällig für diese dezentralisierte IT sind dagegen Services wie:

- Email
- Telefonie
- Verzeichnisdienste (LDAP, Active Directory etc.)
- Business Applikationen auf Unternehmensebene (z.B. SAP)

Hier übersteigt das für die Beherrschung der Komplexität erforderliche Potenzial in Know-how, Anschaffungs- und Betriebsaufwänden deutlich das einfach zu organisierende Maß, oder auch das organisatorisch Mögliche (formale Rechte, wie z.B. das Erfordernis, bei bestimmten Organisationen registriert oder autorisiert zu sein).

Von der IT-Hölle zum „Land der Seeligen“ ein weiter Weg?

Damit die Anwender nicht der Versuchung verfallen, eine eigene Schatten-IT aufzubauen, bedarf es einer ständigen Aufmerksamkeit bei Service-Planung und Betrieb.

Im Sinne einer optimierten Wirtschaftlichkeit gilt es die IT-Infrastrukturen so zu pflegen, dass sie zum einen nicht an Grenzen stoßen, zum anderen aber nicht unnötig viele Ressourcen binden.

Dabei wird der erfahrene Service-Level-Manager stets die Nähe zu den Anwendern suchen, um den Bedarf an Funktionalität und Qualität gegen die Kosten auszubalancieren.

Diese Gratwanderung erfordert darüber hinaus die nötigen Mess-Einrichtungen und das entsprechende Know-how. Gemeinsam mit den Anwendern gilt es diesen Optimierungspunkt zu identifizieren, im Betrieb anzusteuern und langfristig zu halten. Hier stützt sich der Service-Level-Manager gern auf ein entsprechend spezialisiertes, neutral aufgestelltes Team.

Operativ äußert sich eine so optimierte IT-Infrastruktur in sinnvollen, auf belastbaren Fakten basierenden Service-Level-Agreements.

Klar definierte Verantwortlichkeiten und Eskalationswege zum Umgang mit Service-Level-Verletzungen sichern den objektiven Umgang mit der Service-Qualität und verringern so die Spannungen zwischen Leistungsnutzern und -erbringern.

Von der IT-Hölle zum „Land der Seeligen“ kann es ein weiter Weg sein. Aber auch der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt und den sollte man tun!