

Agile Service- management

Bringen Sie Geschwindigkeit,
Flexibilität und Serviceorientierung
in Ihr IT-Team

Inhaltsverzeichnis

	Einleitung	3
	1. Was bedeutet die Philosophie des „agil seins“?	4
	2. Was ist Scrum?	9
	3. Was ist Agile Servicemanagement?	12
	4. Agile Servicemanagement vs. ITIL	14
	5. Wie sieht Agile Servicemanagement in der Praxis aus?	18
	6. Wie Sie Ihr Incidentmanagement agiler gestalten können	25
	7. Wie Sie Ihre Servicelevel-Agreements flexibler gestalten können	31
	8. Die 7 häufigsten Stolperfallen bei der Umstellung auf agiles Arbeiten	35
	9. Wie Sie Ihre IT bei der Umstellung zum „agil sein“ unterstützen	45

Einleitung

Die Philosophie des „agil seins“ wird heutzutage immer beliebter. Die Philosophie stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklungsbranche und fasste schnell in anderen Branchen Fuß. Das Servicemanagement ist da keine Ausnahme. Aber was genau ist Agile Servicemanagement?

In diesem E-Book werde ich unter anderem die folgenden Fragen beleuchten: Was ist der Unterschied zwischen „agil sein“ und Scrum? Kann ich gleichzeitig nach ITIL arbeiten und

trotzdem agil sein? Wie setze ich die Philosophie des „agil seins“ in der Praxis um? Und wo fange ich damit an?

Anhand von Beispielen aus dem Arbeitsalltag werde ich Ihnen zeigen, was eine agile Denkweise für Sie und Ihr Team bewirken kann und wie das „agil sein“ bei der Verbesserung Ihrer Serviceerbringung helfen kann.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen,
Bas Blanken, IT-Consultant & Agile Servicemanagement-Experte





1. Was bedeutet die Philosophie des „agil seins“?

„Agil sein“ ist heutzutage eines der beliebtesten Schlagwörter. Es ist aber auch ein weitreichend falsch gebrauchter und missverstandener Begriff. Betrachten wir also zunächst die Grundlagen: Was genau bedeutet „agil sein“?

Die Geburt des „agil seins“

Im Jahr 2001 hat die Softwarebranche das [Manifest für agile Softwareentwicklung](#) eingeführt. Das Manifest beinhaltet vier Werte:

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Tools.
- Funktionierende Software ist wichtiger als ausführliche Dokumentationen.
- Zusammenarbeit mit dem Melder ist wichtiger als Verträge auszuhandeln.
- Auf Änderungen zu reagieren ist wichtiger als einem Plan zu folgen.

Die Väter des „agil seins“ haben diese vier Werte in [12 Prinzipien](#) umgesetzt, welche an die Softwareentwicklung angepasst wurden. Eine agile Denkweise ist jedoch auf alle Branchen anwendbar.

Der Hauptgrund für die Einführung des „agil seins“ in die Softwareentwicklung war, große Unternehmen flexibler zu machen. Für kleinere Unternehmen ist es leichter, schneller zu reagieren und die Wünsche der Kunden zu erfüllen.

Diese kleinen Unternehmen haben oftmals weniger feste Organisationsstrukturen. Große Unternehmen sind in der Regel weniger flexibel. Sie benutzen oft eine Wasserfall-Struktur für Projekte: Ein Plan oder ein Design muss mehrere Abteilungen und Management-Ebenen durchlaufen, bevor die Durchführung beginnen kann. Das Ergebnis? Träges und schwerfälliges Arbeiten.

Was bedeutet „agil sein“?

„Agil sein“ ist eine Denkweise. Die Idee dahinter: Wenn ein Unternehmen überleben möchte, muss es flexibel sein.

Vergleichen wir die Denkweise des „agil seins“ mit einem Jaguar. Der Instinkt eines Jaguars gibt ihm vor, zu überleben. Um zu überleben, muss er geschickt und schnell genug sein, um rasch auf die Bewegungen seiner Beute reagieren zu können. Für Unternehmen ist es genauso wichtig, geschickt

zu arbeiten, insbesondere jetzt, da neue Technologien die alten immer schneller ablösen. Ihr Unternehmen muss flexibel genug sein, um auf neue Technologien zu reagieren und sich den stetig ändernden Wünschen der Kunden anzupassen.

Ein berühmtes Beispiel zu spät auf Marktveränderungen zu reagieren ist Kodak. Das Unternehmen war für eine sehr lange Zeit als Produzent von Analogkameras sehr erfolgreich. Als sich jedoch der Wandel zur digitalen

Photographie anbahnte, hat Kodak nicht schnell genug reagiert. Nach einigen gescheiterten Versuchen, Fuß auf dem Markt zu fassen, hat Kodak 2012 Insolvenz angemeldet.

„Bei einer agilen Denkweise gehen Sie von Anfang an davon aus, dass sich Ihre Pläne ändern werden.“



Was lernen wir daraus?

Mit einer agilen Denkweise erlangt Ihr Unternehmen eventuell verloren gegangene Flexibilität und schnellere Reaktionszeiten zurück. Wenn Sie agil arbeiten, versuchen Sie, alles so unbürokratisch wie möglich ablaufen zu lassen. „Agil sein“ erfordert auch einen anderen Typ Mitarbeiter. In einer agilen Arbeitsumgebung möchten Sie, dass Ihre Mitarbeiter Wissen teilen, an kreativen Ideen arbeiten und Lösungen konzipieren.

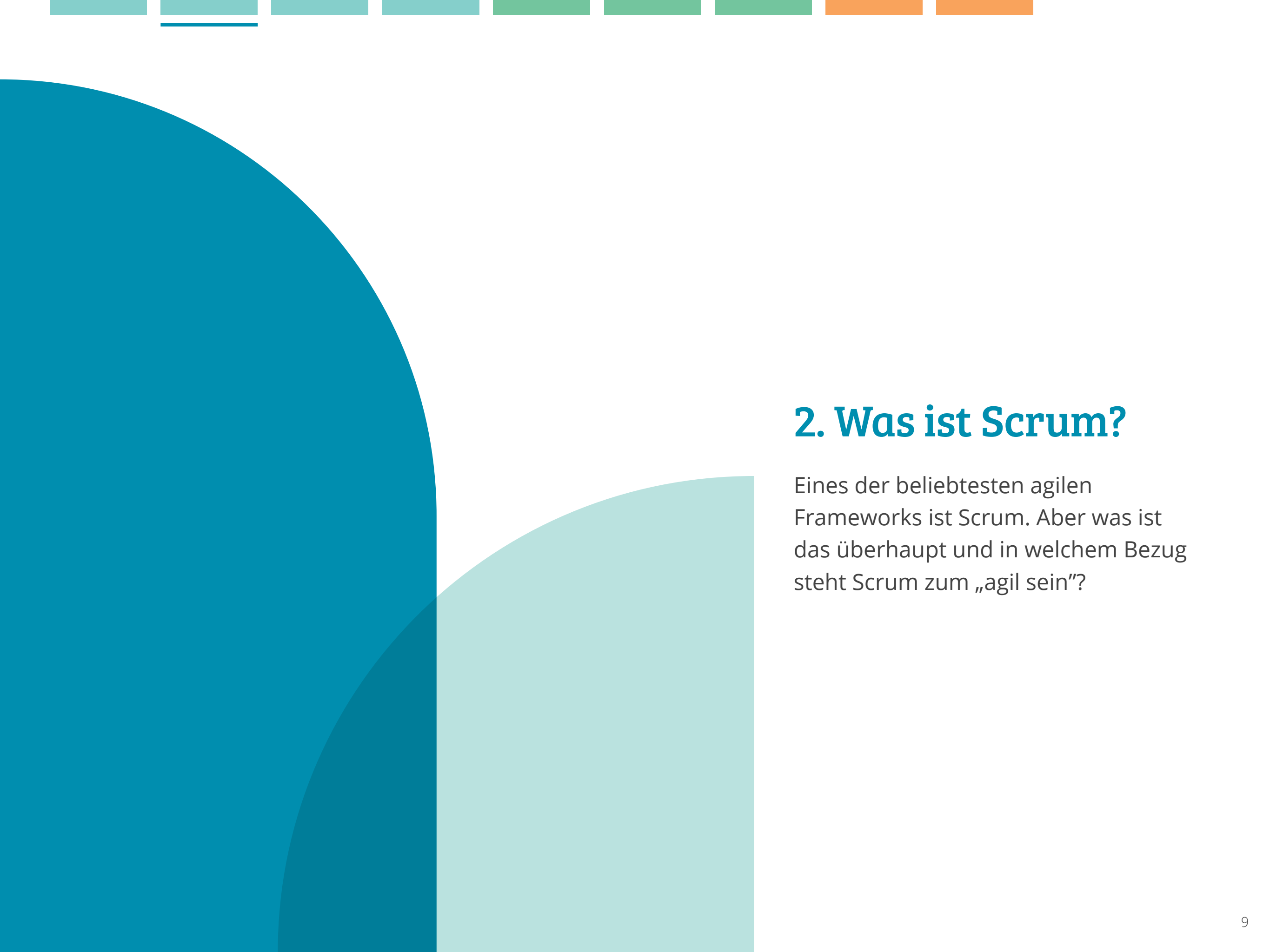
Die Initiative liegt nicht mehr beim Vorgesetzten, sondern bei den Fachkräften.

Wie funktioniert „agil sein“?

Es gibt keine Anleitung, wie mit dem „agil sein“ begonnen werden soll. „Agil sein“ erfordert einen Kulturwandel innerhalb Ihres Unternehmens. Die wichtigste Umstellung dabei ist, dass sich Ihr Unternehmen an Änderungen gewöhnen muss. Mit der traditionellen Arbeitsweise versuchen Sie, Änderungen so stark

wie möglich einzugrenzen. Sie erstellen einen Plan und halten sich so weit wie möglich daran.

Bei einer agilen Denkweise gehen Sie von Anfang an davon aus, dass sich Ihre Pläne ändern werden. Sie werden nicht zwei Jahre lang unverändert einem festgelegten Plan folgen. Ihr Ziel ist klar, aber der Weg dahin kann sich ändern. Agiles Arbeiten beinhaltet kontinuierliche Verbesserungen. Wirklich fertig sind sie nie.



2. Was ist Scrum?

Eines der beliebtesten agilen Frameworks ist Scrum. Aber was ist das überhaupt und in welchem Bezug steht Scrum zum „agil sein“?

Die Geburtsstunde von Scrum

Alles begann 1986. Im Harvard Business Review wird die [‘The New New Product Development Game’](#) Abhandlung von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi veröffentlicht. In dieser Abhandlung kommen die Autoren zu dem Fazit, dass historisch betrachtet, die Projekte die besten Ergebnisse erzielten, bei denen in kleinen, multidisziplinären Teams gearbeitet wurde. Jeff Sutherland und Ken Schwaber haben 1996 dieses Ergebnis aufgegriffen und eine Entwicklungsmethode

für die Softwarebranche geschaffen. Die Geburtsstunde von Scrum.

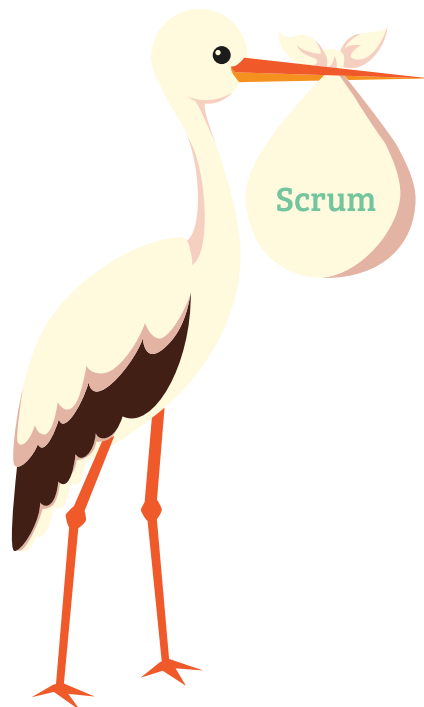
Was ist Scrum?

Scrum ist ein kostenloses Framework für die Softwareentwicklung. Mit diesem Framework ist es für Unternehmen leichter, Produkte in komplexen, dynamischen Umgebungen zu entwickeln und zu warten. Scrum ist die Antwort auf die schnell wachsende Technologie-Industrie und die sich schnell ändernden Bedürfnisse der Kunden. Das Framework hat einen empirischen Ausgangspunkt: Sie lernen aus der Praxis und

nutzen Ihre Erkenntnisse, um über den nächsten Schritt zu entscheiden.

Wie funktioniert Scrum?

Scrum funktioniert gut für kleine Teams zwischen drei und neun Personen, die sich selbst managen. Ein Scrum-Team arbeitet anhand einer Schritt-für-Schritt Methode. Dabei liefert das Team ein neues oder verbessertes Produkt oder eine neue oder verbesserte Funktionalität innerhalb einer festgelegten Zeitspanne. Diese kurzen „Sprints“ zwingen Sie dazu, immer mit realistischen Deadlines zu arbeiten.



Die Vorteile davon: Transparenz, leichtere Überprüfbarkeit und Anpassungsfähigkeit

Was ist der Vorteil davon, Ihre Arbeit in kurze „Sprints“ aufzuteilen? Sie planen Ihre Arbeit realistischer, denn Sie wissen was zu tun ist und wie viel Zeit Sie dafür haben. Somit ist die Planung Ihrer Arbeit vorhersehbarer.

Risiken lassen sich ebenfalls einfacher mit dem Einsatz dieser kürzeren Zeitabschnitte planen. Sie werden keinen Langzeitplan mit einer ausführlichen Risikoanalyse erstellen.

Mit jedem gegangenen Schritt zeigt das Team dem Unternehmen, welche Schwierigkeiten überwunden werden mussten, welchen Szenarien das Team folgen kann und wie sich die Arbeit des Teams auswirkt. Anhand dieser Informationen kann das Unternehmen, falls nötig, eine Kurskorrektur veranlassen.

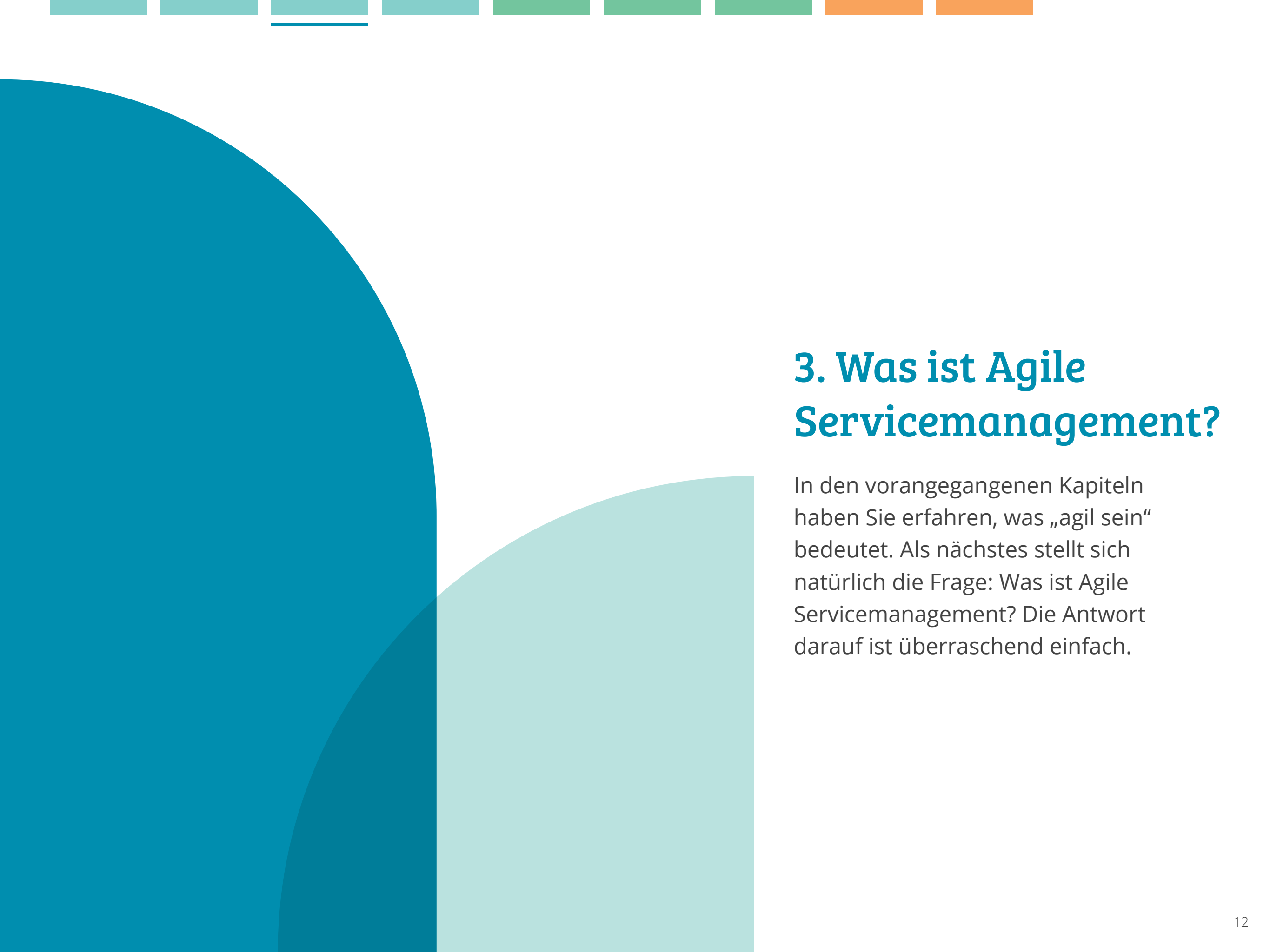
Anhand dieser kurzen „Sprints“ ist auch deutlich erkennbar, an was das Team überhaupt arbeitet. Am Ende des „Sprints“ können Sie Ihrem Kunden genau zeigen, was Sie erarbeitet haben.

Der Vorteil der Transparenz?

Das Team bekommt vom Kunden regelmäßiges Feedback, welches bereits beim nächsten „Sprint“ berücksichtigt werden kann. Somit sorgen Sie dafür, dass Ihr Endprodukt den Kundenwünschen entspricht.

Sie möchten sofort mit Scrum loslegen?

Folgen Sie einfach den Regeln im **Scrum-Leitfaden** und legen Sie los. Sammeln Sie Erfahrung und entdecken Sie, wie gut Scrum für Ihr Unternehmen funktioniert.



3. Was ist Agile Servicemanagement?

In den vorangegangenen Kapiteln haben Sie erfahren, was „agil sein“ bedeutet. Als nächstes stellt sich natürlich die Frage: Was ist Agile Servicemanagement? Die Antwort darauf ist überraschend einfach.

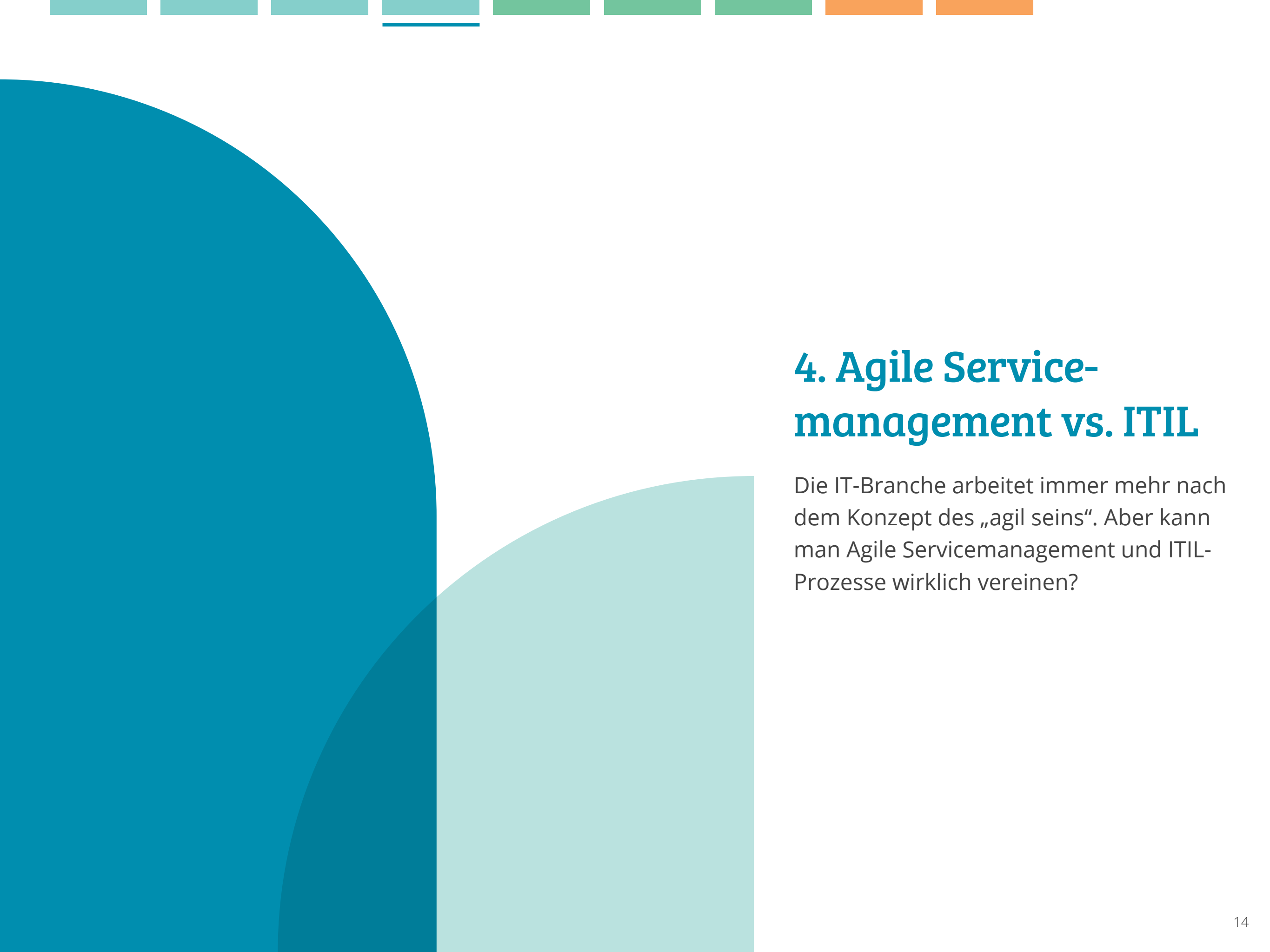
Einfach gesagt? Agile Servicemanagement bedeutet, eine agile Denkweise bei der Anwendung des IT-Servicemanagements. Nicht mehr und nicht weniger.

In [Kapitel 1](#) habe ich erklärt, was „agil sein“ bedeutet und welche Prinzipien die Basis dieser Denkweise bilden. Die vier Werte der agilen Softwareentwicklung brauchen nur eine Anpassung, um für das

IT-Servicemanagement anwendbar zu sein:

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Tools.
- Funktionierende Software Services sind wichtiger als ausführliche Dokumentationen.
- Zusammenarbeit mit dem Melder ist wichtiger als Verträge auszuhandeln.
- Auf Änderungen zu reagieren ist wichtiger als einem Plan zu folgen.

Der Grundgedanke ist, dass Sie sich beim Erstellen und Liefern von Services an diesen Prinzipien orientieren. Klingt einfach. Ist es in der Theorie auch. Aber wie setzen Sie das in der Praxis um? Und wie passen diese Prinzipien des „agil seins“ zu dem Framework, das seit Jahrzehnten das vorherrschende Nonplusultra für IT-Abteilungen ist: ITIL?



4. Agile Service- management vs. ITIL

Die IT-Branche arbeitet immer mehr nach dem Konzept des „agil seins“. Aber kann man Agile Servicemanagement und ITIL-Prozesse wirklich vereinen?

Ist es möglich, Agile Servicemanagement mit ITIL zu kombinieren? Wenn wir die vier Prinzipien des Manifests für agile Softwareentwicklung mit ITIL vergleichen, müssten wir das für ein unmögliches Unterfangen halten. Auf den ersten Blick wird bei ITIL sehr viel Wert auf das gelegt, was bei einer agilen Denkweise weniger wichtig ist.

Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Tools.

ITIL-Umsetzungen von Unternehmen konzentrieren sich hauptsächlich auf Prozessbeschreibungen und Systeme. Das Ziel ist, eine gleichmäßige Servicequalität zu gewährleisten. Es sollte egal sein, von wem ein Service erbracht wird.

Funktionierende Services sind wichtiger als ausführliche Dokumentationen. ITIL geht oft einher mit einer ausführlichen Dokumentation der Prozesse. Die Erklärung aller 26 ITILV3 Prozesse umfasst fünf Bücher mit 1.300 Seiten.

Zusammenarbeit mit dem Melder ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.

Vertragliche Vereinbarungen abzuschließen und diese einzuhalten ist ein wichtiger Teil des ITIL Service Level Managements. SLAs einzuhalten ist eines der Hauptziele vieler Unternehmen und es ist meistens das wichtigste Kriterium, anhand dessen Vorgesetzte oder Melder eine IT-Abteilung bewerten.

Auf Änderungen zu reagieren ist wichtiger als einem Plan zu folgen.

Bei ITIL geht es um vorhersehbare Prozesse. Es basiert auf der Idee, dass detaillierte vorherige Planung und entsprechende Ausführung immer zum gewünschten Ergebnis führen. Meist ist der Changemanagement-Prozess absolut wasserdicht und es gibt keine Möglichkeit, vom ursprünglichen Plan abzuweichen.

„Beim ‚agil sein‘ geht es darum, auf Änderungen zu reagieren. Bei ITIL geht es um vorhersehbare Prozesse.“



Framework vs. Philosophie

„Agil sein“ und ITIL sind also nicht gerade füreinander geschaffen, oder? Aber ziehen wir keine voreiligen Schlüsse. Sie erscheinen zwar ziemlich verschieden, doch ist es gar nicht so schwer, Methoden zu finden, wie sie einander ergänzen.

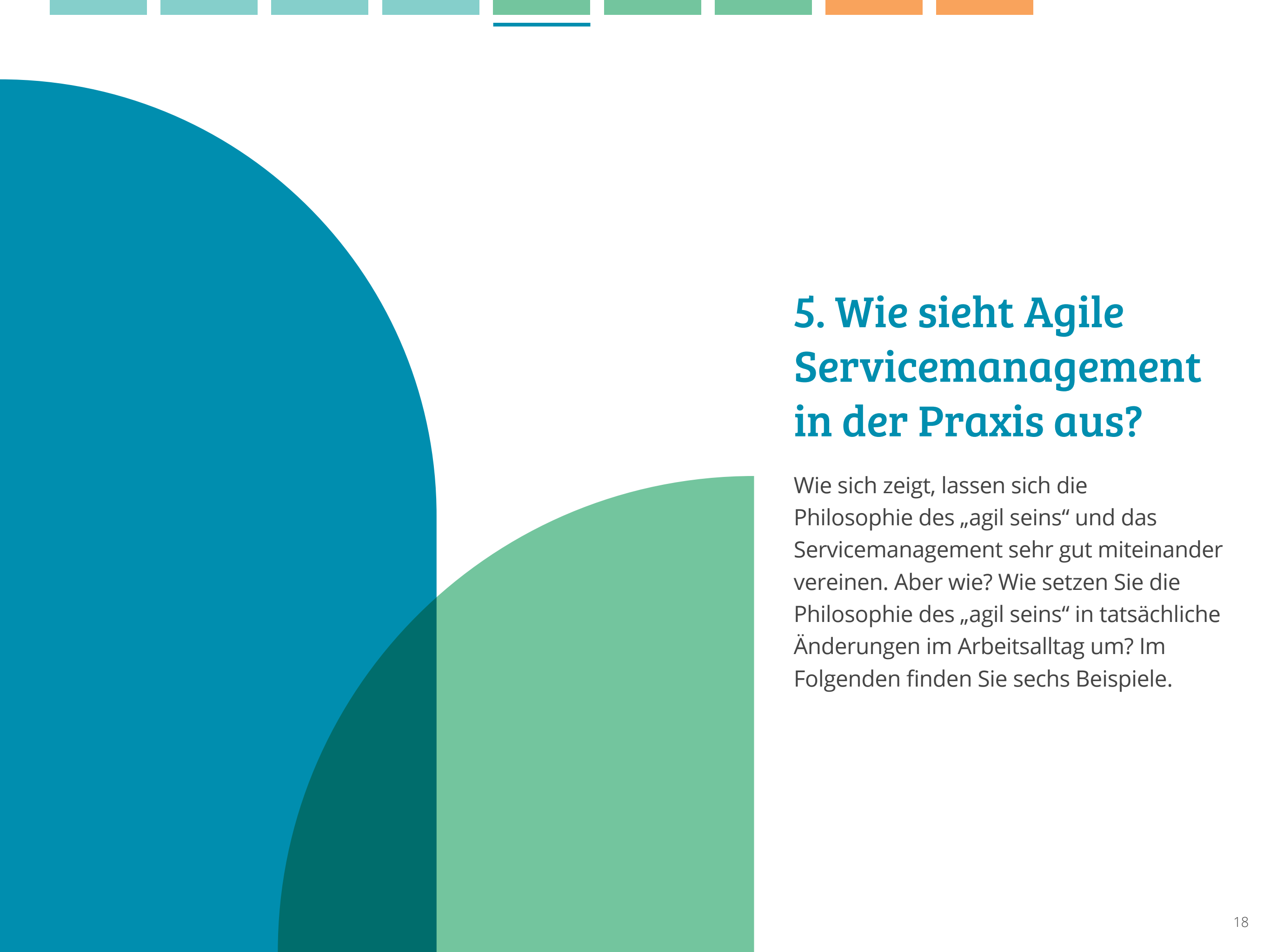
„Agil sein“ ist eine Philosophie. Ein Set an Richtlinien für Ihre Arbeit. Die Prinzipien des „agil seins“ helfen Ihnen bei alltäglichen Entscheidungen, aber sagen Ihnen nicht, wie Sie eine bestimmte Aufgabe zu erledigen haben. ITIL ist ein Framework.

Eine Sammlung von Prozessen, die in der Praxis genau so funktionieren wie beschrieben. Im Gegensatz zur Agile-Philosophie, wird in ITIL ganz genau beschrieben, wie Sie Ihre Aufgaben erledigen sollten.

Mit ITIL agil sein

Es ist jedoch gar nicht so schwer, ITIL mit einer agilen Denkweise anzugehen. Sie können an den ITIL Incidentmanagement-Prozess z. B. mit einer agilen Denkweise herangehen. Dabei wählen Sie dann für jeden Schritt die für Ihr Unternehmen bestmögliche Option.

Interessanterweise ist ITIL sehr gut für eine abgestimmte Implementierung geeignet. ITIL genießt den zweifelhaften Ruf, steif und unnötig komplex zu sein. Das war aber nie so gedacht. Der Grundgedanke war nie, dass Unternehmen jeden Aspekt von ITIL bis ins letzte Detail nach Vorgabe implementieren würden. Die Botschaft von ITIL war immer: Arbeitsweisen sollen in einer zum eigenen Unternehmen passenden Form implementiert werden. Und so könnte Ihre eigene ITIL-Implementierung sehr wohl auch agil sein.



5. Wie sieht Agile Servicemanagement in der Praxis aus?

Wie sich zeigt, lassen sich die Philosophie des „agil seins“ und das Servicemanagement sehr gut miteinander vereinen. Aber wie? Wie setzen Sie die Philosophie des „agil seins“ in tatsächliche Änderungen im Arbeitsalltag um? Im Folgenden finden Sie sechs Beispiele.

Dabei können Sie natürlich viel von anderen Unternehmen lernen. Ich werde Ihnen anhand der Prinzipien des agilen Servicemanagements von **Dolf van der Haven** sechs praktische Beispiele nennen, wie Sie Ihr Servicemanagement agiler gestalten können.

1

Sorgen Sie dafür, dass all Ihre Aktionen einen Nutzen für den Melder haben

IT-Abteilungen investieren oft viel Zeit in Dinge, die den Meldern wenig Nutzen bringen. Vor kurzem habe ich ein Unternehmen besucht, dessen IT-Abteilung eine ausführliche Anleitung für ein neues von ihr angebotenes Smartphone geschrieben hatte. Das mag zunächst nützlich klingen, allerdings waren die meisten Informationen dazu bereits im Internet auffindbar. Außerdem wird die Anleitung mit dem nächsten Update des Betriebssystems nicht mehr aktuell sein.

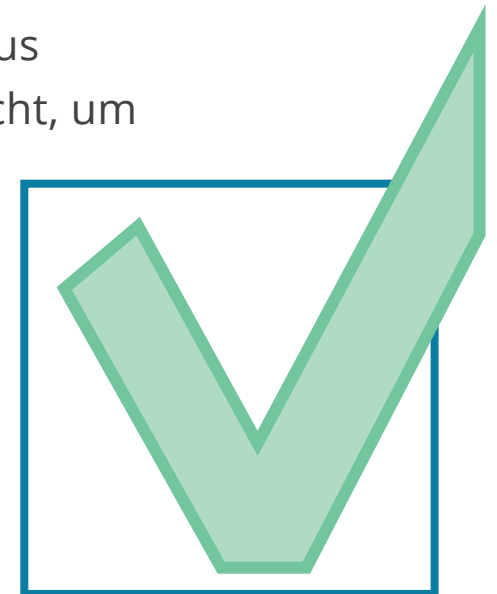
Eine agilere Methode zur Dokumentation ist, die in der Anleitung enthaltenen Informationen auf das absolut Notwendige zu beschränken und diese Anleitung dann einer kleinen Testgruppe zur Verfügung zu stellen. Beschreiben Sie nur auf Ihr Unternehmen bezogene Vorgänge, wie z. B. die Synchronisierung Ihrer geschäftlichen E-Mail-Adresse mit dem neuen Smartphone. Stellt Ihre Testgruppe Fragen? Dann aktualisieren Sie die Anleitung, bevor Sie damit anfangen, das Smartphone auszugeben.

2

Arbeiten Sie immer eng mit Ihren Meldern zusammen

Beim Konzipieren von Services oder Prozessen stützen sich Serviceprovider oft auf Annahmen zu den Bedürfnissen Ihrer Melder. Ein kleines Beispiel: Ein Facility-Unternehmen hat jahrelang seine Kunden dazu angehalten, bei jeglichem Problem mit dem Bürogebäude eine Anfrage einzureichen. Vor kurzem wurde festgestellt, dass die Kunden es sehr nervig finden, fünf bis sechs Statusupdate-E-Mails zu einer einzelnen Anfrage zu erhalten. Deshalb haben viele Kunden aufgehört, Anfragen überhaupt einzureichen.

Beim agilen Servicemanagement beziehen Sie Ihre Melder so oft und so früh wie möglich in sämtliche Prozesse mit ein. Somit vermeiden Sie, anhand von Annahmen zu handeln. Das Unternehmen aus dem Beispiel hat zusammen mit seinen Kunden eine Lösung entwickelt. Wenn Kunden eine Anfrage einreichen, können Sie ein Häkchen setzen, wenn sie Status Updates erhalten möchten. Eine einzige Frage und eine kleine Checkbox hätten gereicht, um fünf Jahre Frust zu vermeiden.



3

Die richtigen Menschen an den richtigen Stellen

Viele IT-Unternehmen bauen sehr stark auf Prozesse. Das Ziel beim Einsatz von Prozessen ist, immer für eine kontinuierliche Servicequalität zu sorgen, egal von wem der Service kommt. Klingt theoretisch erst mal gut. In der Praxis ist es aber nicht egal, von wem ein Service kommt. Beim Melder bleibt von einem demotivierten Servicedesk-Mitarbeiter ein weniger positiver Eindruck hängen, als von einem glücklichen, motivierten Mitarbeiter. Diesen Unterschied können Sie nicht mit einem Prozess ausgleichen.

Deshalb ist ein wichtiger Bestandteil einer agilen Denkweise, Ihren Teammitgliedern genug Zeit und Beachtung zu schenken. Ihr Team funktioniert nur dann gut, wenn die Mitarbeiter ihre Arbeit gut verrichten und sie dabei auch glücklich sind. Ist ein Teammitglied nicht mehr motiviert? Sprechen Sie mit ihm oder ihr. Vielleicht wären sie oder er an einer anderen Stelle glücklicher.

4

Gestalten Sie Ihre Prozesse so flexibel wie möglich

ITIL-Prozesse sind für gewöhnlich nicht flexibel. Schauen wir uns z. B. das Changemanagement an. Eine Change-Anfrage muss eine bestimmte Anzahl vorgegebener Schritte durchlaufen. Die einzige Entscheidung, die Sie dabei zu treffen haben: ist die Anfrage anzunehmen oder abzulehnen? Es gibt keinen Spielraum, um den Change zu ändern. Wenn Sie diesen ändern möchten, müssen Sie den Prozess aufhalten, einen neuen Change erstellen und die Freigabe dafür erhalten.

Sorgen Sie deshalb dafür, dass die von Ihnen gestalteten Prozesse flexibel genug sind, sich an die stetig ändernden Anforderungen anzupassen. Das bedeutet aber nicht, dass Sie auch jeden einzelnen Change während des Prozesses umsetzen müssen. Es bedeutet vielmehr, dass Sie Ihrem Team Freiheiten einräumen, um nach eigenem Ermessen die Prozesse zu bearbeiten.

5

Gestalten, implementieren und verbessern Sie Ihre Services Schritt-für-Schritt

Neue Software oder Services zu implementieren kann Monate oder sogar Jahre dauern. Nach der Implementierung haben Sie wahrscheinlich so viele neue Erkenntnisse erlangt, dass Sie vielleicht am liebsten alles gerade wieder ändern würden. An diesem Punkt ist allerdings das Budget aufgebraucht, die Teammitglieder des Projekts sind mit anderen Dingen beschäftigt und der Application Manager muss sämtliches Feedback alleine bearbeiten.

Neue Services auf eine agile Art und Weise bereitzustellen, bedeutet so schnell wie möglich etwas Funktionierendes anzubieten, Feedback zu sammeln und mithilfe des Feedbacks das Produkt zu verbessern. Wir bei TOPdesk führen Software-Implementierungen Schritt-für-Schritt durch. Zuerst richten wir eine einfache Version des Incidentmanagement-Prozesses ein und sobald diese funktioniert, gehen wir live. Dieser Prozess ist nicht perfekt, aber das ist in Ordnung. Wir erhalten Feedback zur Verbesserung des Incidentmanagements, während wir bereits am nächsten Prozess arbeiten.

6

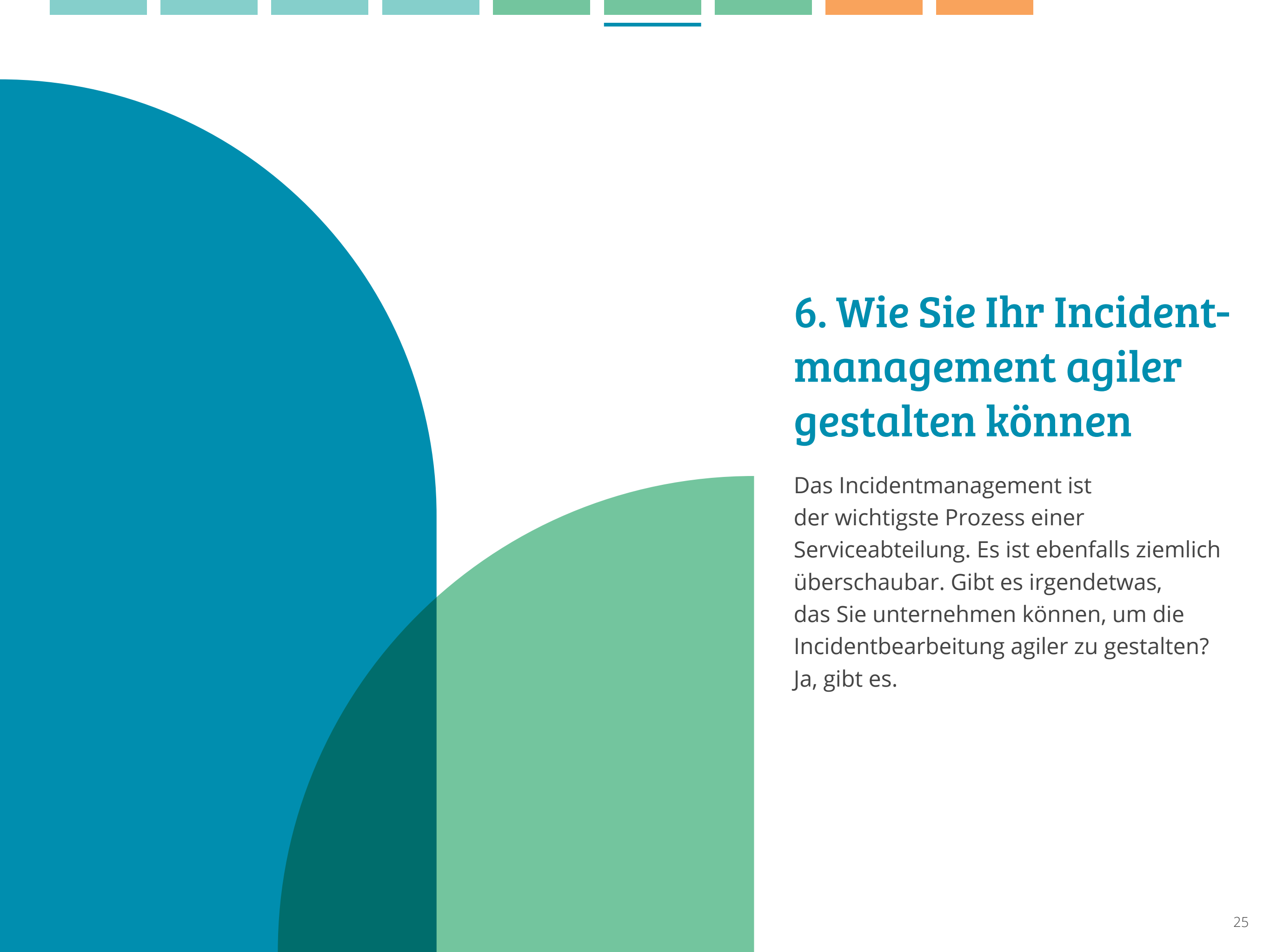
Halten Sie Ihre Services und Abläufe überschaubar

Anfrage-Prozesse enthalten oft viele unnötige Schritte, die eine Freigabe durch einen Vorgesetzten erfordern. Die IT-Abteilung geht davon aus, dass das Management volle Kontrolle über jede einzelne Anfrage haben möchte. Oder die IT-Abteilung trägt keinerlei Verantwortung. Das führt zu einem Prozess, der sehr viele Freigaben erfordert und einem Vorgesetzten, der unzählige E-Mails mit Anfragen zur Freigabe erhält.

Dieser Prozess sollte nicht so umständlich sein. Es funktioniert sehr viel besser, wenn die IT-Abteilung zunächst die Manager fragt, wie viel Kontrolle sie überhaupt benötigen oder haben möchten. Normalerweise möchten sie solche E-Mails nämlich gar nicht erst bekommen. Eine alternative Lösung wäre, dass gar keine Freigaben erforderlich sind und der Vorgesetzte stattdessen monatliche Kostenübersichten erhält. Damit hat der Manager immer noch einen Überblick und Kontrolle, aber er oder sie muss nicht mehr so viele E-Mails bearbeiten. Und dem Mitarbeiter wird schneller geholfen.

Tipp: Fangen Sie einfach an und halten Sie die Dinge übersichtlich

Viele fragen sich jetzt wahrscheinlich: „Womit sollte ich anfangen, wenn ich agiler arbeiten möchte?“ Die Antwort darauf ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Betrachten Sie Ihre aktuellen Services genau und vergleichen Sie diese mit den „agil sein“ Prinzipien. Welche Punkte gestalten sich noch nicht reibungslos? Welche Verbesserungen sind am leichtesten umzusetzen? Fangen Sie mit denen an. Nehmen Sie eine kleine Verbesserung vor. Bitten Sie um Feedback und machen Sie direkt mit der nächsten Verbesserung weiter.



6. Wie Sie Ihr Incidentmanagement agiler gestalten können

Das Incidentmanagement ist der wichtigste Prozess einer Serviceabteilung. Es ist ebenfalls ziemlich überschaubar. Gibt es irgendetwas, das Sie unternehmen können, um die Incidentbearbeitung agiler zu gestalten? Ja, gibt es.

Entfernen Sie sämtliche Schritte, aus denen der Melder keinen Nutzen zieht

Erwägen Sie, Ihren Incident-Prozess agiler zu gestalten? Dann sollten Sie sich zunächst jeden Schritt Ihres aktuellen Prozesses genau anschauen und sich die Frage stellen: Bringt dieser Schritt dem Melder einen zusätzlichen Nutzen?

Um diese Frage zu beantworten, müssen Sie zunächst wissen, was Ihr Melder sich wünscht. Ihr Melder sucht wahrscheinlich eine schnelle und gute Lösung. Jeder Schritt Ihres Incidentmanagement-

Prozesses muss dazu beitragen, einen Incident schnellstmöglich zu bearbeiten oder Ihrem Melder eine bessere Lösung zu bieten. Gibt es einen Schritt, der nicht zu diesem Ziel führt, kann dieser entfernt werden.

Sie können das mit dem Lean Management-Ansatz vergleichen. Dabei entfernen Sie alles Überflüssige aus Ihren Prozessen. Der Unterschied dabei ist, dass Sie beim Lean Management Ihren Prozess effizienter gestalten möchten und beim „agil sein“ Ihren Meldern so viel Nutzen wie möglich bieten möchten.



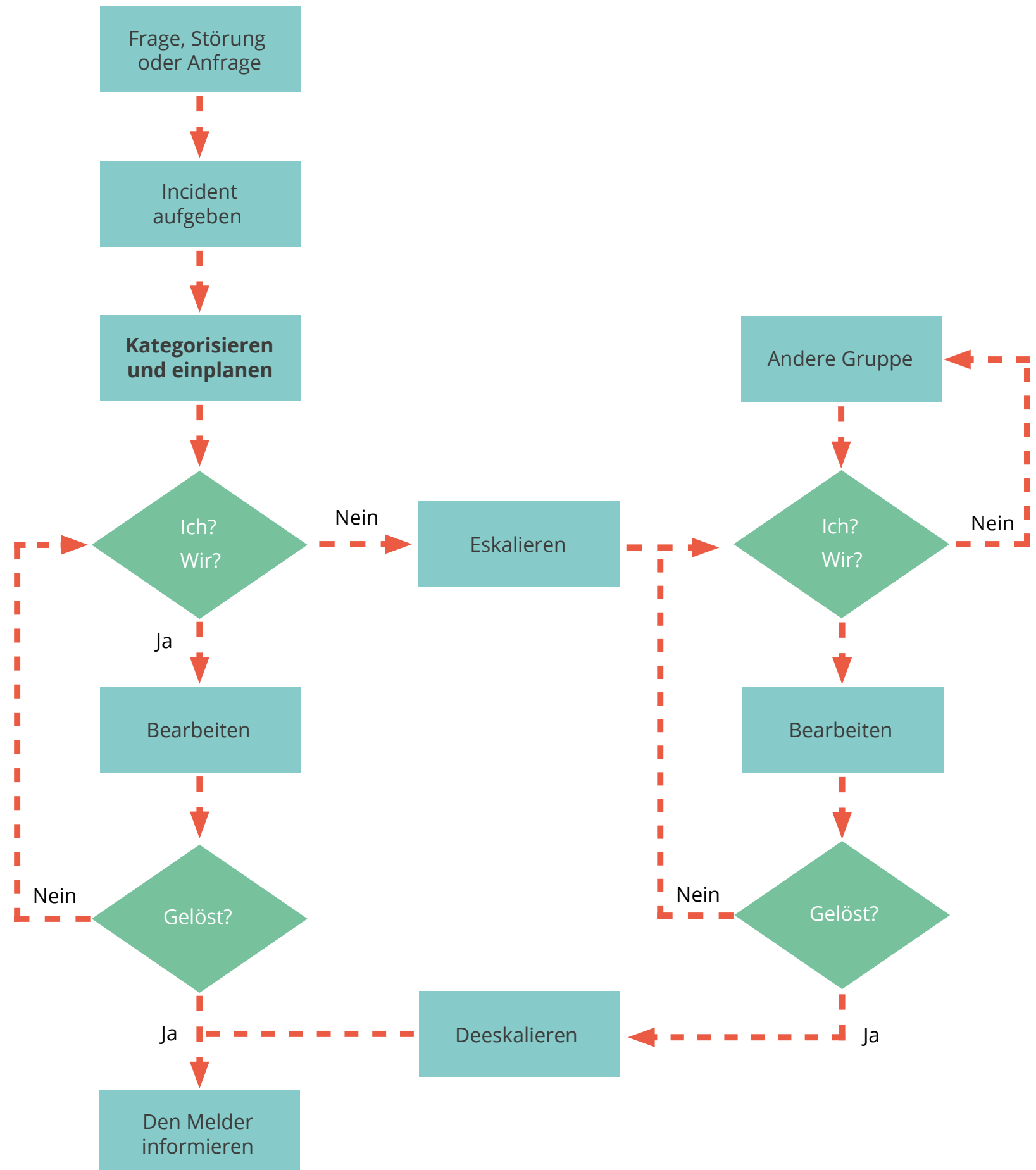
Ein traditioneller Incidentmanagement-Prozess

Schauen wir uns einen gewöhnlichen Incidentmanagement-Prozess an.

Ein Melder reicht einen Incident ein. Daraufhin fügt ein Servicedesk-Mitarbeiter Informationen, wie die Kategorisierung und den Zeitplan, hinzu. Als nächstes prüft der Bearbeiter, ob der Incident direkt bearbeitet werden kann. Falls ja, fängt er direkt mit der Bearbeitung an. Falls nein, wird der Incident an einen Spezialisten weitergeleitet. Dieser führt dann die gleiche Bewertung des Incidents durch. Sobald der Incident abgeschlossen ist, wird er zurück an den Servicedesk gegeben. Dort wird der Incident geschlossen und der Melder informiert.

Ziemlich einfach, oder? Dabei könnte es sogar noch einfacher sein.

Sie müssen sich lediglich zwei Fragen stellen.



1. Warum muss Ihr Servicedesk jeden Incident bearbeiten?

In vielen Unternehmen ist es so, dass Incidents vom 1st-Level abgeschlossen werden, auch wenn das Problem vom 2nd-Level gelöst wurde. Der 2nd-Level-Spezialist beschreibt, was er oder sie gemacht hat und der Bearbeiter im 1st-Level wandelt das Fachchinesisch in die Sprache der Melder um, schließt den Incident ab und informiert den Melder. Weshalb? Weil Menschen davon ausgehen, dass technische Fachkräfte schlecht darin sind, ihre Lösungen in einer kundengerechten Art und Weise zu kommunizieren.

Das stört mich. Wenn ein Spezialist seine Lösung nicht beschreiben kann, wie soll dann der 1st-Level-Bearbeiter verstehen, was er oder sie gemacht hat? Ein 1st-Level-Bearbeiter muss sich mühsam durch alle Informationen wälzen, um letztendlich zu einer verständlichen Erklärung zu gelangen. Zeitverschwendung, wenn Sie mich fragen.

Warum sollte der 2nd-Level-Support nicht dazu fähig sein, für Melder verständliche Lösungen zu verfassen? Klar, für manche mag das

schwer sein, das leuchtet mir ein. Aber es ist leicht dies zu lernen. Halten Sie eine Trainingseinheit ab und coachen Sie sich gegenseitig. Es ist sehr viel effizienter, wenn der 2nd-Level seine Incidents selbst beschreiben und abschließen kann, als wenn der 1st-Level-Support sich überlegen muss, wie die Lösung für den Melder am besten erklärt werden kann. Außerdem muss auf diese Weise der Incident weniger oft weitergeleitet werden, was zu einer kürzeren Gesamtbearbeitungszeit führt.

2. Muss Ihr Servicedesk wirklich sämtliche Formularfelder ausfüllen?

Bei jedem neuen Incident müssen sehr viele Daten erfasst werden. Doch ist das wirklich notwendig? Sie benötigen eigentlich nur sehr wenige Informationen, um einen Incident zu bearbeiten. Den Melder, das Anliegen und die Deadline der Anfrage. Sämtliche verbleibenden Daten werden nur für Reports benutzt. Setzen Sie sich mit dem Servicedesk und dem Management zusammen und prüfen Sie, ob die Daten, die momentan erfasst werden, überhaupt für Reports benötigt werden.

Gibt es Reports für diese Daten?

Ich war bei dutzenden Unternehmen, bei denen der Servicedesk allerlei Formularfelder ausfüllt, diese aber nie in Reports aufgegriffen wurden. Wie kommt es dazu? Während der Einführung des Servicedesks haben sich manche Mitarbeiter vielleicht etwas wie „Lasst uns diese Felder ausfüllen, dann können wir später Reports damit erstellen“ gedacht. Diese Reports wurden allerdings nie erstellt.

Liest jemand diese Reports?

Was ebenfalls vorkommt: Es gibt Reports zu bestimmten Daten, aber niemand liest sie. Ich war mal bei einem Unternehmen, dessen IT-Abteilung monatliche Incident-Reports an das Management versendet hat. Sie hatten den Verdacht, dass niemand die Reports lesen würde, da sie nie eine Antwort auf ihre E-Mails bekommen haben. Deswegen haben sie auf der zweiten Seite des Reports folgenden Satz hinzugefügt: „Wer das liest, kann sich bei der IT-Abteilung eine Torte

abholen.“ Was glauben Sie, was passiert ist? Es gab keinerlei Reaktion. Nach einigen Monaten haben sie die Erstellung und Versendung der Reports komplett eingestellt. Niemand hat jemals nachgefragt, was mit den Reports passiert sei.

Was passiert mit den Reports?

Stellen Sie sich vor, dass es zu sämtlichen von Ihnen festgehaltenen Daten Reports gibt, die tatsächlich gelesen werden. Dann stellt sich

natürlich die Frage: Machen wir überhaupt etwas mit diesen Daten? Führt das Management Verbesserungen anhand dieser Reports durch? Helfen diese Verbesserungen Ihrem allgemeinen Ziel, für Ihre Melder so schnell wie möglich eine passende Lösung zu finden? Falls ja: Sind diese Verbesserungen so wichtig, dass es sich lohnt, bei jedem Incident all diese Daten zu erfassen?

Verstehen Sie mich nicht falsch. Ich möchte nicht sagen, dass Reports nutzlos sind. Ganz im Gegenteil: Durch Reports erhalten Sie wertvolle Informationen über Ihren Servicemanagement-Prozess. Sie müssen bei Ihrer Bewertung aber kritisch bleiben. Sind manche Daten nicht relevant? Dann füllen Sie diese Felder nicht aus, oder lassen Sie sie automatisch ausfüllen. Das spart dem Servicedesk viel Zeit dabei, Daten zu erfassen.



7. Wie Sie Ihre Servicelevel-Agreements flexibler gestalten können

Während SLAs zwar sehr nützlich für das Reporting an das Management sind, kann es langfristig Ihrem Unternehmen schaden, sich zu sehr auf sie zu verlassen. Sie werden einfach blind vor lauter Zahlen und vernachlässigen den Service. Die Lösung? Eine Veränderung in Richtung XLAs.

Was ist ein XLA?

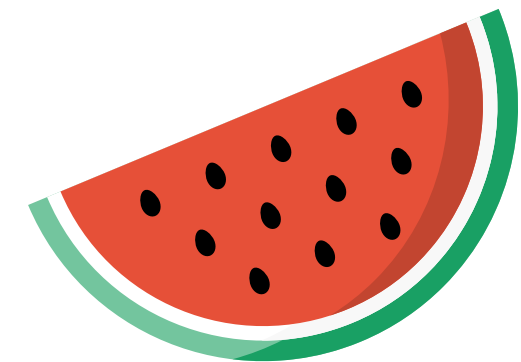
Wenn Ihr Servicedesk eine Frucht wäre, welche wäre er? Ein Apfel? Vielleicht eine Orange? Nehmen wir doch eine Wassermelone. Das mag lächerlich klingen, aber lassen Sie es mich erklären! Die Vorstellung des Servicedesks als Wassermelone wurde zuerst von Marco Gianotten von [Giarte](#) hinsichtlich auf SLAs fokussierte Servicedesks angewandt. Die Dashboards sind grün und das Management ist begeistert. Allerdings scheinen darunter rote Warnzeichen in Form von Ärger und Unzufriedenheit hindurch. Eine durchschnittliche

Antwortzeit von fünf Minuten und Abschlusszeit von acht Stunden mag fantastisch klingen. Aber die SLA-Statistiken beachten eine Sache nicht: Das Serviceerlebnis. Keinen Blick unter die glänzende grüne Oberfläche zu werfen, kann Ihrem Unternehmen Schaden zufügen.

Der Wert von XLAs

XLA ist ein von Giarte entwickeltes Konzept, wobei das X für eXperience (Erfahrung oder Erlebnis) steht. Es bedeutet, dass die Leistung von demjenigen bewertet wird, der sie

schlussendlich bekommt: dem Melder. Gut ist, dass man allgemein weniger XLAs als SLAs als Anhaltspunkt für die Leistung braucht, wodurch sie leichter einzusetzen sind. Sollten Sie eine agilere Arbeitsweise planen, wird diese perfekt von XLAs unterstützt. XLAs konzentrieren sich von Natur aus auf Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Meldern, anstelle von lästigen vertraglichen Verpflichtungen. Ein XLA ist auch sehr empfänglich für Änderungen. Wenn sich die Bedürfnisse und Anforderungen Ihrer Melder ändern, passen sich Ihre XLAs ebenfalls an.



„Ihre Servicedesk-SLAs sind
wie eine Wassermelone.“



Womit sollte ich anfangen?

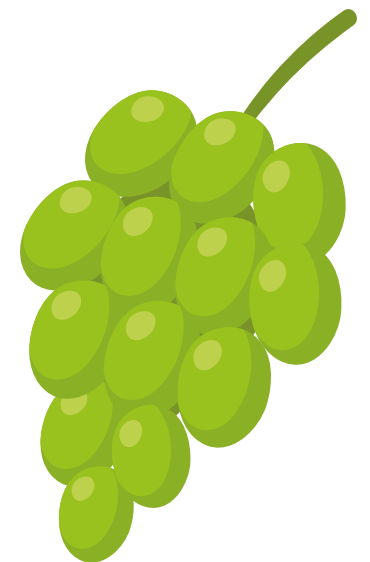
Es gibt hunderte Methoden, das Serviceerlebnis zu messen. Fangen Sie einfach damit an, dem Melder eine einzelne Frage zum Erlebnis einer Leistung oder eines Incidents nach Abschluss zu stellen. Mit nur einem einzigen Klick geben Ihnen Sterne-Bewertungen Meinungen zu Services wieder, die mit traditionellen SLAs zuvor nicht erfasst wurden.

Aber es geht um mehr als nur Kennzahlen. XLAs stellen einen Kulturwandel dar,

indem der Schwerpunkt von der erbrachten Leistung auf das Serviceerlebnis verlagert wird. Sie müssen Ihre Servicedesk-Mitarbeiter dabei mit einbeziehen, indem Sie sie Personas erstellen und eine Customer Journey planen lassen. Mit der Zeit werden Sie einen interessanten Wandel bemerken: Sie werden vielleicht das ein oder andere im SLA festgelegte Ziel verpassen und trotzdem wird sich Ihr Serviceerlebnis verbessern. Somit stellt sich natürlich die Frage: Wofür benutzen wir diese ganzen SLAs überhaupt?

Ihre Services vereinheitlichen

Wenn Sie sich von einigen der schwerfälligen SLAs befreit haben und diese durch ein paar einfache XLAs ersetzt haben, die Ihre Melder zufriedenstellen, könnten Sie schon bald weniger einer Wassermelone ähneln, sondern eher einer Weintraube gleichen: Mundgerecht und sowohl innen als auch außen grün.





8. Die 7 häufigsten Stolperfallen bei der Umstellung auf agiles Arbeiten

Sie erwägen den Schritt zu einer agilen Arbeitsweise? Es gibt kein Drehbuch, dem Sie folgen können. Es gibt allerdings Fachleute, die Sie beim Übergang unterstützen können. Steven Happee ist einer davon.

In den neunziger Jahren hat Steven Happee in einem kleinen, interdisziplinären Team mit einer Methode, die heutzutage als agil bezeichnet werden würde, Software entwickelt. Dabei hat er seine Leidenschaft für das „agil sein“ entdeckt.

Heute, zwanzig Jahre später, hilft er Unternehmen dabei, agiler und lernorientierter zu werden. Er setzt seine vielfältige Erfahrung als Product Owner, Scrum-Master, Entwickler und Manager ein, um aufschlussreiche Experimente durchzuführen. Happee stellt uns die, seiner Erfahrung nach, sieben häufigsten Stolperfallen beim Übergang zum „agil sein“ vor.

1

Betrachten Sie den Übergang zum „agil sein“ nur nach dem Top-down-Verfahren

Der Übergang zum „agil sein“ kann nach zwei Prinzipien erfolgen: Top-down oder Bottom-up. Das Bottom-up Prinzip bedeutet, dass das Team, beispielsweise einer IT-Abteilung, die Initiative zu einer agileren Arbeitsweise ergreift.

Beim Top-down Prinzip hingegen kommt der Impuls vom Manager, CEO oder CIO und das Ziel ist meistens, einen Großteil des Betriebs oder sogar das ganze Unternehmen agiler zu gestalten. Das Top-down Prinzip ist noch relativ neu. „Agil sein“ hat sich in den letzten Jahren zu einem angesagten Thema entwickelt und immer mehr CEOs und CIOs denken: „Sollten wir etwas in Richtung ‚agil sein‘ unternehmen?“ Eine gute Idee, aber das funktioniert nicht, wenn das Unternehmen nicht hinter ihnen steht.

Ein Bottom-up Prinzip ist normalerweise erfolgreicher. Insbesondere in Teams der IT-Branche, wo das Konzept des „agil seins“ ursprünglich herkommt, kann dies besonders gut beobachtet werden. Ein Teammitglied möchte gerne mit dem „agil sein“ experimentieren, sein Vorgesetzter ist begeistert und es wird ein Scrum-Team gebildet. Sollte dieses Team gut performen, könnten weitere Teams folgen und bald wird das ganze Unternehmen neugierig. Am besten jedoch funktioniert ein Prinzip, bei dem man Bottom-up und Top-down kombiniert: Ein Team beginnt initiativ, agiler zu arbeiten und sucht sich einen Befürworter aus der Unternehmensleitung.

2

Das Wasserfallmodell für den Übergang zum „agil sein“ nutzen

Viele Menschen waren vor zehn Jahren noch der Meinung, dass das Prinzip „Prince2“ benötigt wird, um „agil“ werden zu können. Zuerst wurde dabei ein Design erstellt, welches dann Schritt-für-Schritt umgesetzt wird. Es wurden Meilensteine entwickelt, etc. Aber das ist natürlich paradox.

Glücklicherweise sind heutzutage die meisten davon überzeugt, dass ein Übergang zum „agil sein“ auch eine agile Herangehensweise erfordert. Der Übergang zum „agil sein“ ist schließlich ein komplexes Projekt, welches auch als „Meta-Agilität“ bezeichnet werden könnte. Es wird anders zusammengearbeitet, die Denkweise ändert sich und es werden andere Werkzeuge eingesetzt. Bestenfalls erfolgt dieser Übergang schrittweise mit einem interdisziplinären Team und einem Change-Backlog. Ein weiterer Vorteil: Hierdurch entsteht ein Vorbild, an dem sich andere orientieren können.

3

Zu streng beim Umgang mit agilen Techniken

Agile Frameworks wie „Scrum“ bieten Techniken, um eine agile Denkweise auf den Arbeitsalltag zu übertragen. Diese Techniken, wie z. B. Backlogs und Retrospektiven, sind für jedermann gut erkennbar. Sie stellen aber nur die Spitze des Eisbergs dar. Sie sind der sichtbare Teil einer agilen Arbeitsweise. Diese Techniken basieren auf bestimmten Annahmen, wie die Arbeit zu organisieren ist und leiten sich von Prinzipien aus dem Manifest für agile Softwareentwicklung oder [Modern Agile](#) ab.

Manche Leute tendieren dazu, sich sehr streng an diese agilen Techniken zu halten, obwohl Sie die dahinterstehenden Prinzipien nicht verstehen. Das kann zu Spannungen führen. Manche Techniken könnten auch einfach nicht für Ihr Unternehmen geeignet sein und es wäre unklug, ihnen blind zu folgen. Letztendlich kommt es aber auf die Werte des „agil seins“ an und nicht auf die Techniken. Deshalb ist es sinnvoll, die dahinterstehenden Prinzipien zu erklären, wenn jemand agil sein möchte, damit er etwas hat, auf das er sich stützen kann.

„Der Übergang zum ‚agil sein‘
betrifft sämtliche Prozesse
und Menschen in Ihrem
Unternehmen.“



4

Bestehende Techniken zu schnell abwandeln

Selbstverständlich müssen Sie agile Techniken an Ihre eigenen Bedürfnisse anpassen. Aber nicht sofort. Die agile Szene bezieht sich oft auf etwas namens ‚Shuhari‘, eine japanische Kampfkunst mit drei relevanten Phasen zur Aneignung neuer Techniken und Kompetenzen. Es wird damit begonnen eine bereits bestehende Technik bis ins kleinste Detail zu verinnerlichen (Shu). Sind die Regeln internalisiert, können eigene Variationen in die Technik eingebunden werden (Ha), bis schließlich das „Ri“ erreicht wird: Es werden keine Regeln oder Techniken mehr benötigt, da mit intuitiver Kompetenz gehandelt wird.

Oft setzen Teams Abwandlungen vorhandener Techniken ein oder entnehmen einzelne Elemente aus anderen Frameworks, picken sich quasi die Rosinen heraus. Dafür gibt es viele verschiedene Rechtfertigungen: „Die Theorie ist mir bekannt, aber ich weiß genau, dass das für uns nicht funktionieren würde“ oder „Wir experimentieren gerne, deswegen kombinieren wir ein paar verschiedene Techniken.“ Klar, experimentieren ist gut, aber zunächst einmal bedarf es einer stabilen Grundlage. Schauen Sie sich für einen Zeitraum von sechs bis 12 Monaten in der Praxis an, wie eine bestehende Methode funktioniert. Wie funktionieren Sprints? Was ist eine gute Retrospektive? Was bedeutet für uns „Nutzen für den Melder“? Nur wenn Sie eine wirklich stabile Grundlage haben, können Sie anfangen, zu variieren.

5

„Agil sein“ und projektbasiertes Arbeiten im gleichen Team

Agile und projektbasierte Arbeitsweisen haben fundamental unterschiedliche Ausgangspunkte. Bei der agilen Arbeitsweise gibt es gleichbleibende Teams mit Teammitgliedern, die die Stärken der jeweils anderen kennen und sich zusammen immer weiterentwickeln. Sie geben also die Arbeit an die Teams. Bei projektbasierter Arbeit haben Sie Arbeit und stellen temporär ein Team dafür zusammen - Sie bringen also die Teams zur Arbeit. Diese beiden Varianten sind nicht miteinander kombinierbar.

6

Stellen Sie sich den Übergang zum „agil sein“ wie eine IT-Party vor

Oftmals kann man sich nur begrenzt vorstellen, was sich durch agiles Arbeiten überhaupt bewirken lässt. „Agil sein“ ist nicht auf das IT Scrum-Team beschränkt. Der Übergang zum „agil sein“ ist vielmehr ein Kulturwandel, der sämtliche Prozesse und Menschen in Ihrem Unternehmen betrifft, von der Finanz- bis zur HR-Abteilung. Was ändert sich in der Rolle der Teamleitung, wenn Teams sich selbst verwalten? Wie bewertet man Mitarbeiter in Scrum-Teams? Passen Jahresbudgets und Scrum-Teams zueinander? In den meisten Fällen möchten immer mehr Teams innerhalb des Unternehmens agiler arbeiten.

Je früher Sie verstehen, dass der Übergang zum „agil sein“ das ganze Unternehmen betrifft, umso leichter wird er. Deshalb betrachten viele Manager das „agil sein“ als Chance, einen Kulturwandel herbeizuführen, wie z. B. serviceorientierter zu arbeiten oder mehr Unternehmensbeteiligungen für Mitarbeiter einzuführen. In vielen Fällen haben Manager bereits einige Methoden ausprobiert, um die Unternehmenskultur zu ändern. Bei agilen Techniken sind Änderungen, wie eine höhere Serviceorientierung oder ein Beteiligungsgefühl eher das Nebenprodukt und nicht das Primärziel.

7

Zu früh den nächsten Schritt machen

In der „agil sein“-Szene gibt es schon einige Erfahrungen im agilen Arbeiten auf Teamebene. Aber wenn das Team erst einmal zusammengestellt und eingearbeitet ist, wie erweitert man das Ganze dann auf zwei, drei oder sogar zwanzig Teams? Und wie funktioniert „agil sein“ für Abteilungen, wie Vertrieb oder HR? Das ist eine schwierige Aufgabe, an der die „agil sein“-Szene im Moment noch arbeitet.

Es gibt verschiedene Frameworks, um agile Teams zu vergrößern, wie z. B. das Spotify-Modell, SAFe (Scaling Agile Framework) und LeSS (Large Scale Scrum). Der wichtigste Schluss, der daraus gezogen werden kann: Wenn nicht unbedingt der nächste Schritt gegangen werden muss, sollte es nicht gemacht werden. Testen Sie, ob Sie Ihre Teams unabhängig voneinander arbeiten lassen können. Denken Sie gar nicht erst darüber nach, Frameworks zu skalieren, solange sie noch andere Optionen haben. Manche Unternehmen lassen sich von der ersten Euphoriewelle mitreißen und wollen von jetzt auf gleich den gesamten Betrieb auf „agil“ umstellen. Lassen Sie das. Sie müssen sich nicht um Probleme kümmern, die gar nicht existieren.



9. Wie Sie Ihre IT bei der Umstellung zum „agil sein“ unterstützen

Die Einführung einer agilen Arbeitsweise bedeutet für Ihre IT-Abteilung ein Kulturwandel. Einige werden die Änderung mit offenen Armen empfangen, andere eher zögern. Welche Reaktionen können Sie von Ihren IT-Mitarbeitern erwarten und wie gehen Sie mit diesen um?

Wie reagieren Ihre IT-Teammitglieder auf den Übergang zum „agil sein“? Was gefällt ihnen daran? Was missfällt ihnen? Und was wird die größte Herausforderung für sie darstellen? Zur Seite stehen Ihnen Mark van Meurs, Teamleiter Entwicklung bei TOPdesk mit weitreichender Scrum-Master Erfahrung sowie Bas Blanken. Sie helfen Ihnen bei der Beantwortung dieser Fragen.



2nd-Level-Spezialist:

Teilen Sie Ihr Fachwissen

Blanken: „Für eine IT-Fachkraft kann der Übergang zur Philosophie des „agil seins“ große Auswirkungen haben. Jedes 2nd-Level-Supportteam hat einen System- oder Netzwerkmanager, der den ganzen Tag an seinem Schreibtisch sitzen und komplexe Puzzles lösen könnte. Das sind meistens die einzigen Spezialisten für ein bestimmtes Gebiet. Das ist äußerst wertvoll. Eine agilere Arbeitsweise bedeutet aber auch, dass das ganze Team für die Lösung dieser Puzzles verantwortlich wird. Das setzt voraus, dass die Arbeit weitergereicht werden kann. Es gibt keinen Grund, die Arbeit alleine zu machen.“

Van Meurs: „Die große Herausforderung für den Spezialisten besteht im Wissensaustausch, damit die Arbeit leichter weitergereicht werden kann. Die IT-Kollegen müssen sich öffnen,

mehr kommunizieren und dem Team erklären, was gerade abläuft und warum sie bestimmte Strategien zur Lösung eines Problems gewählt haben. Das ist nicht immer einfach, denn Spezialisten sind stolz darauf, die einzigen mit dieser Art Fachwissen zu sein. Als IT-Manager müssen Sie Ihrem Team zeigen, dass sie mit einem regen Wissensaustausch einen noch größeren Beitrag leisten.“

Blanken: „Sie müssen nicht Ihr gesamtes Wissen auf einmal weitergeben. In den meisten Fällen ist das aufgrund der Komplexität des Themas auch nicht möglich. Fangen Sie damit an, indem Sie Ihre Spezialisten bitten, Ihnen zu erklären, was sie machen. Andere Teammitglieder werden dabei Fragen stellen und im Handumdrehen wird es möglich sein, die ersten Aufgaben weiterzureichen.“



1st-Level- Bearbeiter:

Sammeln Sie
Wissen von Ihren
Kollegen

Blanken: „Eine agile Arbeitsweise kommt Servicedesk-Mitarbeitern meist gelegen, denn die Philosophie des „agil seins“ zielt darauf ab, Ihren Meldern so gut wie möglich zu helfen. Diese Philosophie passt somit zur natürlichen Neugier der Mitarbeiter. Der Übergang zu dieser agilen Denkweise kann jedoch trotzdem eine Herausforderung für die Servicedesk-Mitarbeiter darstellen.“

In vielen Unternehmen beobachte ich, dass sich Servicedesk-Mitarbeiter für Anfragen verantwortlich fühlen. Sie können nicht alles lösen? Dann leiten sie die Anfrage an den 2nd-Level weiter und warten, bis sie zurückkommt. Mit einer agilen Arbeitsweise werden alle Mitarbeiter für alle Anfragen mitverantwortlich, vom 1st- bis zum 2nd-Level-Support. Das bedeutet, dass Servicedesk-Mitarbeiter auch für Anfragen verantwortlich sein werden, die sie nicht lösen können.“

Van Meurs: „Das Ziel des Servicedesks besteht darin, so viele 1st-Level-Anfragen wie möglich abzuschließen.“

Für Servicedesk-Mitarbeiter bedeutet das konkret: Wenn eine Anfrage nicht selbst gelöst werden kann, muss sich das Wissen angeeignet werden, um die Anfrage beim nächsten Mal lösen zu können. Erfinderisch und neugierig sein. Sich neben einen Spezialisten setzen und zuschauen, wie dem Melder am besten geholfen werden kann. Herausfinden, ob häufig wiederkehrende Anfragen selbst gelöst werden können, indem man sich das benötigte Wissen aneignet.“

Blanken: „Eine agilere Arbeitsweise führt auch zu einem besseren Verständnis zwischen dem 1st- und 2nd-Level Support. Ich höre von frustrierten 1st-Level-Bearbeitern oft, dass die Spezialisten im 2nd-Level schlecht kommunizieren, während diese wiederum behaupten, dass der 1st-Level-Support ihnen unvollständige Anfragen weiterleite. Wenn öfter miteinander kommuniziert wird, verstehen alle, was der jeweils andere braucht, um seine Arbeit verrichten zu können.“



IT-Manager:

Schenken Sie
Ihrem Team
Freiheit und
Vertrauen

Van Meurs: „Die Einführung der Philosophie des „agil seins“ bedeutet, die Kultur Ihrer Abteilung zu ändern. Wenn Sie agil arbeiten, planen oder entwerfen Sie nicht alles im Voraus. Lassen Sie stattdessen mehr Freiraum zum Experimentieren. Selbst aus einem fehlgeschlagenen Experiment erlangen Sie wertvolle Erkenntnisse. Erschaffen Sie eine Kultur, in der es in Ordnung ist, dass Teammitglieder Fehler machen.“

Die wichtigste Aufgabe eines agilen IT-Managers besteht darin, eine offene Arbeitsumgebung zu schaffen. Erlauben Sie Ihren Teammitgliedern Fehler und ermutigen Sie sie, dabei ehrlich zu bleiben. Beurteilen Sie Ihre Mitarbeiter niemals anhand von fehlgeschlagenen Experimenten. Schenken Sie Ihrem Team das Vertrauen und die Freiheit zu entscheiden, woran sie arbeiten möchten.“

Blanken: „IT-Manager, die Ihrem Team wenig Spielraum geben, werden mit dem Übergang zur Philosophie des „agil seins“ Schwierigkeiten haben. Indem Experimente bis ins kleinste Detail durchgeplant werden, kommen Neuerungen zum Stillstand, bevor sie überhaupt ins Rollen kamen. Lassen Sie Ihre agilen Teams aufblühen, indem Sie neuen Projekten Zeit geben, zu wachsen und sich zu entwickeln.“

Van Meurs: „Gibt es eine ‚wir gegen die‘-Einstellung innerhalb der Abteilung? Wenn ja, muss der Vorgesetzte diese Einstellung beseitigen. Bei einer agilen Arbeitsweise arbeitet jeder am gleichen Ziel: den Meldern zu helfen. Es gibt keinen Platz für Inselgruppen und Einzelkämpfer.“



Workspace-Manager:

Kontaktieren sie den Servicedesk

Blanken: „Eine agile Arbeitsweise verbessert die Kommunikation zwischen dem Workplace-Management und dem Servicedesk. Von Workplace-Managern höre ich oft die Beschwerde, dass sie unvollständige Informationen vom Servicedesk erhalten. Sie erhalten eine Anfrage, ein bestimmtes Gerät zu reparieren, aber können nicht feststellen, wo sich das Gerät befindet. Der Workplace-Manager muss Zeit aufwenden, um das Gerät zu finden, oder er reicht die Anfrage an den Servicedesk weiter. Beides ist Zeitverschwendung.“

Eine agilere Arbeitsweise bedeutet beispielsweise, dass der Servicedesk und das Workplace-Management mehr voneinander mitbekommen.

Anstatt Anfragen immer wieder hin und her zu reichen, muss der Workplace-Manager öfter den Servicedesk besuchen und eine Anfrage mit diesem zusammen betrachten. Das kostet einiges an Aufwand, da sich die Abteilungen oft nicht im gleichen Stockwerk oder am gleichen Standort befinden. Das Ergebnis ist jedoch, dass Anfragen schneller und besser bearbeitet werden.

Van Meurs: „Eine agilere Arbeitsweise macht den Arbeitsalltag der meisten Workplace-Manager angenehmer. Sie arbeiten mit anderen zusammen, um eine Lösung für den Melder zu finden. Nie wieder tägliche Aufgabenlisten, sondern Erkenntnisse und Einfluss auf das Endergebnis.“

Sie möchten mehr erfahren?

Die Einführung einer agilen Denkweise ist eine Methode, Ihr IT-Servicemanagement zu verbessern. Aber es gibt so viel mehr, das Sie unternehmen können. Abonnieren Sie unseren Blog und erhalten Sie wöchentlich Tipps zur Optimierung Ihres Servicemanagements.

Besuchen Sie **blog.topdesk.com/de**

Haben Sie Fragen oder Ideen, nachdem Sie dieses E-Book gelesen haben? Rufen Sie uns an unter +49 (0) 631 624 00-0 oder schreiben Sie eine E-Mail an info@topdesk.de Wir freuen uns von Ihnen zu hören!