

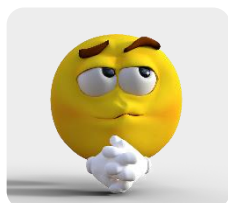
Wie ein etwas anderer Lösungsansatz zum strukturellen Abbau von Bürokratie und Komplexität führte



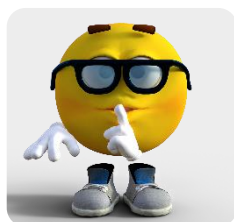
Wodurch sich Desinteresse und Widerstand in Interesse, Mitarbeit und Nachfrage verwandelten



Über die Jahre hinweg haben wir viele Projekte zum Abbau der Bürokratie und Komplexität gesehen. Dennoch scheint es, dass beide auf ein unerträgliches Niveau gewachsen sind. Emotionen laufen auf. Die Gesundheit von Menschen, Prozessen und Organisationen wird strukturell untergraben. Entscheidungen, Aktivitäten und Kommunikationstechniken, die vor ein paar Jahren noch funktionierten, lassen heutzutage branchenübergreifend Desinteresse und Widerstand entstehen. Hieraus ergab sich diese Frage: Was fehlt bei den heutigen Lösungsansätzen?



Bei dem Projekt dieses Whitepaper war das Vermeiden von negative Emotionen ein zentraler Teil des Lösungsansatzes. (Hoch)effektive Lösungen waren etwas wichtiger als Methoden. Dies hat zu etwas anderen Vorgehensweisen geführt. Diese Veröffentlichung beschreibt die Vorgehensweisen, über die sich Desinteresse und Widerstand in Interesse, Mitarbeit und Nachfrage verwandelten und wie es gelang, die zeitraubenden Hindernisse der Bürokratie und Komplexität drastisch zu reduzieren.



Der Lösungsansatz bestand vor allem aus Vorgehensweisen, die branchenübergreifend erforderliche Ergebnisse geliefert hatten, nachdem sich die Resultate populärer Ansätze als unzureichend herausgestellt hatten. Gut funktionierende Teile offizieller Best Practices blieben dabei in Betrieb. Weil Emotionen eine wichtige Rolle hatten, werden sie über Emojis in diesem Paper sichtbar gemacht.

Vorwort

In einer Zeit, in der konkrete Vorgaben und Methoden komplexe Projekte steuern, standen bei diesem Vorhaben lediglich zwei grundlegende Ziele im Fokus. Mit diesen Zielen wurden Vorgehensweisen gesucht, über die die höchste Wertschöpfung für die konkrete Situation erzielt werden konnte. Die gewählten Vorgehensweisen unterschieden sich von den üblichen Herangehensweisen. Auf einem Gebiet mit hohen Projektausfallraten haben sie dazu geführt, dass das Projekt ohne Eskalationen und kostspielige Korrekturen erfolgreich durchgeführt werden konnte.

Ein aufrichtiger Dank gebührt allen Beteiligten, die zum Erfolg dieses Projekts beigetragen haben. Ein besonderer Dank geht an die Vorgesetzten, die den Einsatz dieser etwas anderen Vorgehensweisen ermöglicht haben.

Parteien

Im Nachfolgenden werden die an dem Projekt teilnehmenden Parteien aufgeführt. Weil der öffentlich-rechtliche Kunde an Regularien gebunden ist und sich grundsätzlich nicht dazu äußern darf, inwieweit die Zusammenarbeit erfolgreich war, wird die Sichtweise des externen Analysten, Beraters und Coaches (E. Oetringer) wiedergegeben.

			
Kunde	Beitragende Partei der Vorgehensweisen	Beitragende Partei der Vorgehensweisen	Lieferant des Dienstes
zit-bb.brandenburg.de	www.LoN-Manifesto.org	www.comdys.com	www.sysback-solutions.de

¹ Brandenburgischer IT-Dienstleister ZIT-BB: Ein Landesbetrieb des Ministeriums des Innern und Kommunales, Potsdam
IT: Information Technology

Index

Die grundsätzliche Situation	3
Komplikationen	3
Lösungsbedarf	4
Eingesetzte Vorgehensweisen	4
Resultate	9
Biografie Eugen Oetringer	10
Quellen	10
Illustrationen und Fotos	10

Die grundsätzliche Situation

Auch beim Brandenburgischen IT-Dienstleister ZIT-BB waren das Rechenzentrum und die angebotenen Dienste hochkomplex geworden. Um den Überblick zu erhalten und eine Basis für Automatisierungsprojekte bereitzustellen, war eine Configuration Management Data Base (CMDB)¹ eingeführt worden.

Die CMDB wurde in erster Linie erfolgreich für das Management der Computer im Rechenzentrum eingesetzt. Mit dem Wachstum der Dienste entstand die Notwendigkeit, auch die Dienste überschaubar und beherrschbar zu gestalten. Dazu war es erforderlich, die aktuellen Bestandteile der für die jeweiligen Kunden eingesetzten Hardware, Applikationen, Dienste, Abhängigkeiten und Strukturen jederzeit zugänglich zu machen. Diese Bestandteile wurden in sogenannten *Verfahren* zusammengebracht. Ein vergleichbarer Begriff in der Wirtschaft wäre *Geschäftsprozess*.

Um die Komplexität und Bürokratie der manuellen Handlungen niedrig zu halten, wurde darauf gesteuert, nur die wesentlichen Elemente eines jeden Verfahrens bzw. Geschäftsprozesses zu dokumentieren. Für die Abteilung mit den meisten Verfahren war die CMDB die primäre Applikation zur Dokumentation ihrer Verfahren geworden. Die Verfahrenskordinatoren pflegten und nutzten sie, weil sie ein wesentlicher Teil ihrer Tätigkeiten geworden war und teilweise ihre Arbeit erleichterte. Ein Verfahrenskordinator nannte sie seine „Source of Truth“ (Quelle der Wahrheit).

Im nächsten Schritt sollten die vier Ebenen der Dienste auf ein höheres Niveau gebracht und weitere Abteilungen im Erreichen dieses Niveaus unterstützt werden. Während dieser Tätigkeiten stellte sich heraus, dass die Strukturen der CMDB und die Inhalte der für die manuelle Pflege erforderlichen Konventionen bereits auf hohem Niveau waren. Es waren nur wenige Verbesserungsmöglichkeiten zu finden. Dem stand jedoch gegenüber, dass die Aufnahme von Verfahren in die CMDB sowie deren Pflege als zu bürokratisch und komplex erfahren wurden.

Auch für Verfahrenskordinatoren, die ihre Verfahren auf das minimal erforderliche Niveau gebracht hatten, gab es zu viele Hindernisse. Bei weniger erfahrenen Mitarbeitern stellten sich die Hindernisse als unüberwindbar dar. Dies würde weitreichende Konsequenzen haben.

Früher oder später würde dieser Kipppunkt überschritten werden:

Die Umgebung würde sich schneller ändern, als die CMDB aktualisiert werden könnte.

Dies musste unbedingt vermieden werden.

Komplikationen

Mit der Unterstützung erfahrener Kollegen war es in der Abteilung mit den meisten Verfahren gelungen, das minimal nötige Niveau der CMDB zu erreichen. Wegen der vielen Hindernisse stand dem jedoch ein hoher Zeitaufwand gegenüber. Andere, dringendere Tätigkeiten erhielten höhere Prioritäten. In dieser Situation entstand dazu ein struktureller Kapazitätsengpass bei dem Experten, der die Kollegen bei komplexen Hindernissen unterstützen konnte.

Erschwerend kam hinzu, dass IT-Landschaften aus einer enormen Anzahl sichtbarer und unsichtbarer Teile bestehen. Das multi-dimensionale Zusammenspiel von Diensten, Hardware, Software, Prozessen, Regularien, menschlichem Handeln und ständigen Änderungen lässt sich nur teilweise mit den exakten und linearen Techniken der Programmierung auf zweidimensionalen Bildschirmen darstellen. Das macht die CMDB hochkomplex und multidimensional. Wo intuitive Applikationen erwartet werden, bleiben eine Vielzahl manueller Handlungen erforderlich. Hierdurch werden CMDB-Applikationen als wenig benutzerfreundlich und zu zeitaufwendig erfahren. Damit ist es grundsätzlich schwierig, Mitarbeiter zur Pflege der CMDB zu motivieren. Auch in der konkreten Situation war dies der Fall.

Zudem war abzusehen, dass die Komplexität mit der aktuellen Automatisierungswelle und dem Wachstum der Dienste weiter steigen würde. Damit bestand ein hohes Risiko, dass auch bei dieser CMDB der bereits erwähnte Kipppunkt in den nächsten Jahren überschritten würde. Dies führte zur folgenden Anforderung:

Die CMDB musste so positioniert werden, dass sie auch bei einem Wachstum der Komplexität vor dem Kipppunkt bleibt.

Lösungsbedarf

Angesichts des zu erwartenden Wachstums der Dienste und der Komplexität sowie der Notwendigkeit, dauerhaft vor dem oben beschriebenen Kippunkt zu bleiben, ergab sich folgender Lösungsbedarf:

1. Die Anzahl der Hindernisse bei den manuellen Aktualisierungen der CMDB musste drastisch reduziert werden.
2. Ein substanzieller Teil der Verfahrenskordinatoren musste in der Pflege ihrer Verfahren so weit geschult werden, dass sie selbstständig die Dokumentation ihrer Verfahren auf das höhere Niveau bringen konnten.
3. Die Vorgehensweisen mussten praktisch und ausführbar sein und sich idealerweise bei hochkomplexen Herausforderungen in der Praxis bewährt haben.
4. Die primäre Vorgehensweise musste da ansetzen, wo die höchste Wertschöpfung bei minimalen Kosten und Risiken zu erzielen war.

Auf Zahlen basierte KPIs (Key Performance Indicators = Wesentliche Messpunkte der Fortschritte) wurde weitgehend verzichtet. Dies war nötig, weil bei komplexen Situationen jede Situation anders sein kann. Der Einsatz von solchen KPIs hätte leicht dazu führen können, dass das Einhalten von KPIs wichtiger geworden wäre als das Auflösen der Hindernisse.

Anstelle der KPIs wurde auf die Reaktionen der Mitarbeiter gehört und auf die Art und Weise wie Hindernisse reduziert wurden. Weitere Merkmale wurden die Anwendung von zwei Gesetzen der Natur und natürlich die sichtbaren Fortschritte bei den Inhalten der CMDB.


Eingesetzte Vorgehensweisen


Aus dem Lösungsbedarf ergaben sich die in der nachfolgenden Tabelle angegebenen Vorgehensweisen der höchsten Wertschöpfung.

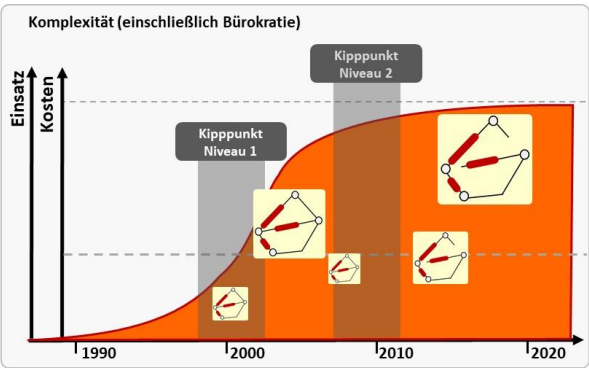
Eingesetzt wurden vor allem branchenübergreifende Vorgehensweisen, die, nach wiederholten, aber erfolglosen Versuchen mit populären Ansätzen, die nötigen Resultate geliefert hatten.




Sie stammen aus:



- Branchen wie Industrie, Dienstleistung, Behörden und Gesundheitswesen;
- Disziplinen wie Management, Mathematik, Kommunikation, Psychologie und IT;
- Der Natur: relevante Gesetze der Natur;
- Best Practices wie Qualitätssicherung, Service Management (ITIL) und Agilität


Nr.	Herkömmliche Vorgehensweisen	Erfahrungen aus der Praxis (hoch)komplexer Herausforderungen	Eingesetzte Vorgehensweisen
1.	Kommunikation mit ‚geladenen‘ Begriffen wie <i>Kontrolle, Qualitätssicherung, Prozess, Best Practice, Methode, Definition, Theorie</i> usw.	Bei <u>komplexen</u> Herausforderungen lieferten Projekte, die derartige Begriffe einsetzten, zu oft unzureichende Resultate oder scheiterten. Ein Einsatz dieser Begriffe hätte in der konkreten Situation kommuniziert, dass das Einhalten von Vorgaben wichtiger sei als das Auflösen der Hindernisse, die den Mitarbeitern im Weg standen. <i>Kontrolle</i> hätte übermittelt, dass man kein Vertrauen in die Mitarbeiter hat, und zu Schlussfolgerungen geführt wie ‚warum soll man sich anstrengen?‘.  Damit wären Desinteresse und Widerstand gefördert worden. Dies galt es zu vermeiden.	Geladene Begriffe vermeiden Anstelle von <i>Qualitätssicherung</i> wurde ein Begriff gesucht, der besser zu den Interessen der Mitarbeiter passte. Es wurde die Formulierung <i>Aktualisierung der CMDB</i> . Anstelle von Definitionen und Theorien wurden offene Fragen an Stellen beantwortet, an denen sie bei der Aktualisierung der CMDB auftreten würden. Anstelle von linearen Prozessen wurden natürliche Prozessabläufe gesucht und, soweit nötig, entwickelt. Bitte beachten: Bei geringer Komplexität können die ‚geladenen‘ Begriffe durchaus geeignet sein. Voraussetzung ist, dass eindeutige Definitionen möglich und deren exakte Vorgehensweisen praktisch, durchführbar und nachhaltig sind.

Nr.	Herkömmliche Vorgehensweisen	Erfahrungen aus der Praxis (hoch)komplexer Herausforderungen	Eingesetzte Vorgehensweisen
2.	Einfordern der Einhaltung (übereinkommener) Regularien, Best Practices und dergleichen mehr	<p>Leider werden Regularien, Best Practices usw. grundsätzlich noch mit dieser Technik geschrieben: „Wenn [dies] die Situation ist, dann ist [das] zu tun“. In komplexen Umgebungen kann aber jede Situation anders sein. Allzu oft ist dies der Fall. Mit dieser Schreibweise ergaben sich in der Praxis zu viele Lücken und Konflikte.</p> <p>Bereits während des Gartner Symposiums 2008 wurde hierauf hingewiesen: Anstelle der Vorgabe von Entscheidungen sind Vorgaben erforderlich, die Entscheidungen ermöglichen.²</p> <p> Diese Vorgehensweise wäre als realitätsfremd erfahren worden. Dies galt es zu vermeiden.</p>	<p>Zuhören auf die konkreten Situationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist die konkrete Situation? • Welche (versteckten) Hindernisse gibt es? • Was benötigen die Mitarbeiter und das Management, um die Aufgaben erfüllen zu können, die von ihnen erwartet werden?
3.	Schulungen und Coaching	<p> Bei komplexen Herausforderungen werden Schulungen oft als theoretisch empfunden. Was zu theoretisch ist, wird schnell vergessen.</p> <p> Eine oft gehörte Erwartung des Coachings besteht darin, dass Menschen so gecoacht werden, dass sie die notwendigen Erkenntnisse sowie effektive Lösungen selbst finden können.</p> <p>Dieser Erwartungshaltung steht grundsätzlich gegenüber, dass heutzutage bei komplexen Herausforderungen jahrzehntelange Erfahrungen in verschiedenen Gebieten erforderlich sind, um grundsätzliche Erkenntnisse und effektive Lösungen zu finden.</p>	<p>Coaching mit externen Erfahrungen und Co-Creation</p> <p><u>Schritt 1: Normales Coaching</u></p> <p>Anhand der eigenen Tätigkeit wurde so geführt, dass Mitarbeiter möglichst selbst neue Erkenntnisse und Lösungen finden konnten. Wenn z. B. eine Aktualisierung in der CMDB als zu bürokratisch oder unnötig erfahren wurde, und es Widerstand gab, wurden Fragen wie die Folgenden gestellt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Würde dieser Eintrag dir oder den Kollegen helfen? • Würde dieser Eintrag dem gesamten Betrieb helfen? • Würde er bei Kundenanfragen deine Arbeit oder die der Kollegen erleichtern? <p>Bei negativen Antworten bestand die Möglichkeit versteckter Hindernisse. Diese mussten aufgefunden und beseitigt werden. Wurde z. B. ein triftiger Grund für den Eintrag identifiziert, dann war dies üblicherweise ausreichend, damit die gefragte Aktualisierung doch noch durchgeführt wurde.</p> <p><u>Schritt 2: Coaching mit externen Erfahrungen</u></p> <p>Nachdem die Möglichkeiten des normalen Coachings ausgeschöpft waren, wurden externe Erfahrungen und Lösungen eingebracht. Dabei galt folgende Regel:</p> <p style="text-align: center;">Die Mitarbeiter entscheiden, ob externe Beiträge relevant sind.</p> <p>Bei negativen Reaktionen wurden die externen Beiträge nicht weiterverfolgt. Erst wenn sich neue Situationen ergaben, konnten diese Beiträge erneut eingebracht werden. Natürlich galt die genannte Regel auch in diesen Fällen.</p> <p><u>Schritt 3: Co-Creation</u></p> <p>Co-Creation bestand darin, Mitarbeiter beim Identifizieren der Lösungen so weit einzubeziehen, dass sie erfahren oder sehen konnten, dass ihre Beiträge berücksichtigt wurden. Dies heißt jedoch nicht, dass große Listen erstellt und schrittweise abgearbeitet wurden, im Gegenteil.</p>

Nr.	Herkömmliche Vorgehensweisen	Erfahrungen aus der Praxis (hoch)komplexer Herausforderungen	Eingesetzte Vorgehensweisen
			<p>Die Vorgehensweise war wie folgt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wo könnten, für möglichst viele Hindernisse und über Gebiete hinweg, die weitreichendsten Effekte bei minimalen Kosten und Risiken erzielt werden? 2. Notieren der Hindernisse und möglicher Lösungen bei den mit Coaching durchgeführten Aktualisierungen der CMDB; 3. Welche Mitarbeiter haben die besten Erfahrungen und Kenntnisse, um die Lösungen zu finden? <p>Während weiterer Aktualisierungsaktivitäten wurden die eingearbeiteten Verbesserungen getestet und, soweit nötig, weiter angepasst.</p>
4.	<p>Exakte Vorgehensweisen aus dem Ingenieurwesen, der Physik und der Mathematik</p>	<p>Etwa seit der Jahrhundertwende werden die exakten Vorgehensweisen angewandt, um komplexe Situationen zu <i>managen</i>. Dem steht ein Kippunkt gegenüber. Beim Überschreiten des Kippunktes funktionieren die exakten Vorgehensweisen nicht mehr. Ein einziges Wort gibt an, wann die exakten Vorgehensweisen funktionieren und wann andere Vorgehensweisen erforderlich sind. In einer seiner Sendungen hat auch Prof. Harald Lesch diesen Kippunkt beschrieben und dasselbe Wort angegeben³.</p> <p>Die strukturelle Anwendung der exakten Vorgehensweisen auf der anderen Seite des Kippunktes hat zu folgenden Komplikationen geführt:</p> <p>🙄 Unnötiges, <i>exponentielles Wachstum</i> von Bürokratie und Komplexität und damit hohe Projektausfallraten⁴.</p> <p>🙄 Nach zwei Jahrzehnten haben große Gruppen gelernt, intuitiv zu erkennen, wenn die exakten Vorgehensweisen auf der anderen Seite des Kippunktes angewendet werden. In solchen Fällen entstehen Desinteresse und Widerstand bei Initiativen und Projekten⁴.</p>	<p>Anwendung relevanter Gesetze der Natur bei komplexen Herausforderungen⁴ (Siehe auch Punkt 5)</p>  <p>Komplexität ≈ Anzahl der Teilchen im System + Anzahl der Abhängigkeiten + Anzahl der Änderungen mit den Teilchen und Abhängigkeiten</p> <p>📊 Sichtbare und unsichtbare Kapazitätsengpässe</p>

Nr.	Herkömmliche Vorgehensweisen	Erfahrungen aus der Praxis (hoch)komplexer Herausforderungen	Eingesetzte Vorgehensweisen
5.	<p>Das Fehlen der relevanten Gesetze der Natur</p> 	<p>In komplexen Umgebungen treten grundsätzlich die Naturgesetze der Kippunkte und Kapazitätsengpässe auf. Hierbei handelt es sich um Naturgesetze,⁴ die in der Physik, im Ingenieurwesen und über die Mathematik angewandt werden.</p> <p>Bei Corona wurden Vorgehensweisen dieser Naturgesetze unter dem Begriff <i>Flatten the Curve</i> zusammengefasst. Sind Kapazitätsengpässe nicht zu übersehen, wie etwa die Staus im Straßenverkehr? Sind sie über die Mathematik zu berechnen? Dann werden die Vorgehensweisen von <i>Flatten the Curve</i> angewandt. Ein Beispiel ist die Empfehlung unserer Navigationsgeräte, um bei Staus im Straßenverkehr eine andere Route zu wählen.</p> <p>Wird der unter Punkt 4 angegebene erste Kippunkt überschritten, dann sind Kapazitätsengpässe nicht mehr zu berechnen. Es sind andere Vorgehensweisen erforderlich. Hierfür standen diverse effektive Vorgehensweisen über diese Naturgesetze zur Verfügung – sind aber leider verloren gegangen.</p> <p> Große Gruppen haben gelernt, intuitiv zu erkennen, wenn Entscheidungen im Konflikt zu Naturgesetzen stehen, und reagieren entsprechend. Hierzu war es erforderlich, Arbeitsweisen relevanter Naturgesetze einzubringen.</p>	<p>Einsatz der Naturgesetze zu Kippunkten und Kapazitätsengpässen – Weitere Informationen über das Law of Nature Manifesto⁴</p> <p>Weil Gesetze der Natur nicht geändert werden können, ergab sich die Notwendigkeit, auf die folgenden Punkte zu steuern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • So wenig Dokumentation wie möglich und so viel wie nötig. • Vor dem Kippunkt bleiben, ab dem sich das Umfeld der CMDB schneller ändert, als die Inhalte aktualisiert werden können. <p>Neben den Kipppunktniveaus galt es, zwei unterschiedliche Kippunkte zu beachten: den der automatischen und den der manuellen Aktualisierung.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eine drastische Reduzierung der Hindernisse bei der manuellen Aktualisierung der CMDB; die hierfür eingesetzten Vorgehensweisen sind in dieser Spalte beschreiben. • Natürliche Prozessabläufe entwickeln (soweit möglich): einschließlich der Integration von Lösungen zu den versteckten Hindernissen zwischen dem CMDB-Tool, den Konventionen für die manuelle Aktualisierung, den Fachbegriffen der Hersteller und der Psychologie. • Automatisierte und manuelle Aktivitäten ergänzen sich: um eine optimale Wertschöpfung für Situationen zwischen den Kippunkten der Niveaus 1 und 2 zu erzielen.
6.	<p>Eine Erwartung, dass IT-Tools auch bei hochkomplexen Herausforderungen benutzerfreundlich sein müssen</p>	<p> Die multidimensionale und dynamische Natur komplexer Herausforderungen lässt sich nur teilweise mit den exakten Vorgehensweisen der Programmierung erfassen und auf zweidimensionalen Bildschirmen darstellen.</p>	<p>Übermitteln, warum bei hochkomplexen Herausforderungen IT-Tools grundsätzlich nicht benutzerfreundlich sein können:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bei der links angegebenen Komplikation lässt sich über die Akzeptanz einer beschränkten Benutzerfreundlichkeit eine Wertschöpfung erzielen, die weit über das hinausgeht, was andernfalls möglich wäre. • Siehe auch Punkt 7 ab „Veränderbare Grundursachen ...“

Nr.	Herkömmliche Vorgehensweisen	Erfahrungen aus der Praxis (hoch)komplexer Herausforderungen	Eingesetzte Vorgehensweisen
7.	Komplexe Herausforderungen in Teilgebiete aufteilen (und Schritt für Schritt abarbeiten)	 <ul style="list-style-type: none"> Niemand fühlt sich dafür verantwortlich, dass das Ganze einer Problematik gelöst wird. Es bleiben zu viele Hindernisse ungelöst. Rückfall in alte Vorgehensweisen tritt oft auf. Gelöste Probleme treten erneut auf. 	Dort intervenieren, wo die höchste Wertschöpfung bei minimalen Kosten und Risiken zu realisieren ist: <ul style="list-style-type: none"> Sofort auf die Systemebene gehen. Verantwortung für das Ganze der Herausforderung übernehmen, einschließlich <i>Lessons learned</i>, Kultur und versteckte Hindernisse. Ein paar Grundursachen des höchsten Schadens geben die Interventionspunkte der höchsten Wertschöpfung an. Im konkreten Fall war es nur eine: Es gab zu viele (versteckte) Hindernisse bei der manuellen Aktualisierung. Veränderbare Grundursachen des höchsten Schadens, die sich hinter der identifizierten Grundursache versteckt hatten, und die Naturgesetze machten deutlich, wo und wie interveniert werden musste: <ul style="list-style-type: none"> Die Konventionen für die manuellen Aktualisierungen von der Sprache der Hersteller auf die Sprache der Nutzer anpassen. Die Konventionen mit dem Ablauf der manuellen Aktualisierung synchronisieren. Fragen an den Stellen der Aktualisierungen beantworten, an denen sie auftreten: über die Konventionen. Tipps & Tricks zu weiteren, unbeantworteten Fragen. Ausbildung eines substantiellen Teiles der Verfahrenskoordinatoren über <i>Coaching</i>, <i>Coaching mit externen Erfahrungen</i> und <i>Co-Creation</i> (siehe Punkt 3). Ausbildung einer Expertin in der weiterführenden Unterstützung der Verfahrenskoordinatoren und für die Aktualisierung der CMDB-Dokumentation. Aus traditionellen und agilen Vorgehensweisen, aber vor allem aus den Erfahrungen erfolgreicher, hochkomplexer Projekte die Lösungselemente der höchsten Wertschöpfung bei minimalen Kosten und Risiken in einem Gesamtpaket integrieren. Integration mehrerer Tätigkeiten in einem Prozess (Coach und Analyst zusammen mit einem Verfahrenskoordinator): <ol style="list-style-type: none"> Aktualisierung eines konkreten Verfahrens in der CMDB – anhand der Konventionen. Zuhören auf Erfahrungen, Fragen und (versteckte) Hindernisse. Coaching und Co-Creation per Punkt 3 und damit Ausbildung des Verfahrenskoordinators. Einarbeiten der Erfahrungen (<i>Lessons learned</i>), Antworten zu Fragen und Lösungen in die Dokumentation der CMDB. Testen der Dokumentation bei den folgenden Aktualisierungsgesprächen.

Nr.	Herkömmliche Vorgehensweisen	Erfahrungen aus der Praxis (hoch)komplexer Herausforderungen	Eingesetzte Vorgehensweisen
8.	Ein Paket mit Lösungen für eine konkrete Herausforderung	 Wegen Punkt 7 grundsätzlich zu viele strukturelle Lücken, Konflikte und Hindernisse in komplexen Umgebungen.	Ein Paket (einfacher) Lösungen so positionieren, dass es über den Kipppunkt hinauskommt, ab dem es: <ul style="list-style-type: none"> • praktisch und durchführbar wird, • auch in der vorhersehbaren Zukunft funktionieren kann.

Resultate

Mit den eingesetzten Vorgehensweisen ergaben sich die folgenden Resultate:

1. Aus anfänglichem Desinteresse und Widerstand wurden Interesse, Mitarbeit und Nachfrage.
2. Eine drastische Reduzierung der zeitaufwendigen Hindernisse und damit der nicht-produktiven Tätigkeiten bei den Aktualisierungen der CMDB.
3. Eine Vielzahl von Einträgen, die wegen zu vieler Hindernisse nicht möglich gewesen waren, wurden möglich und durchgeführt.
4. Eine drastische Reduzierung des Abbruchrisikos – vor allem durch die Integration mehrerer Tätigkeiten in einem Prozess (siehe Punkt 7: „Integration mehrerer Tätigkeiten ...“ in der Tabelle).

Damit ergaben sich die wohl wichtigsten Resultate:

1. Eine drastische Reduzierung des Unterstützungsbedarfs für den Kapazitätsengpass des Senior-Experten der CMDB – auch für die Zukunft.
2. Die Positionierung der CMDB, um auch bei wachsender Komplexität vor dem Kipppunkt der Komplexität zu bleiben, ab dem sich das Umfeld schneller ändert, als die CMDB aktualisiert werden kann.

Hierbei gilt es zu beachten, dass Aussagen für zukünftige Entwicklungen komplexer Situationen nur beschränkt möglich sind. Es wurde empfohlen, die Position des Kipppunktes jährlich über einen Mini-Workshop mit den Verfahrenskordinatoren festzustellen.

Biografie Eugen Oetringer

Beim IT-Service-Unternehmen EDS (übernommen durch Hewlett-Packard) wurde Eugen Oetringer darin ausgebildet, Grundursachen von weitreichenden Problemen zu finden und aufzulösen. Der Einsatz der Naturgesetze zu Kipppunkten und Kapazitätsengpässen und damit „Flatten the Curve“ war Teil seiner Arbeit mit Großrechnern, Projekten und organisatorischen Herausforderungen. Zu dieser Zeit hatte EDS zufriedene Kunden und motivierte Mitarbeiter.

Bei EDS hat E. Oetringer erfahren, wie formale Best Practices eingeführt wurden. Anfangs funktionierten sie. Dann wurde das Einhalten der Best Practices wichtiger als das Lösen von Grundursachen, zufriedene Kunden und motivierte Mitarbeiter. Aus einem agilen und blühenden Unternehmen mit 80.000 Mitarbeitern wurde ein bürokratisches Unternehmen mit unzufriedenen Kunden und ständigen Reorganisationen.

In dieser Situation wurde E. Oetringer einer von ein paar Mitarbeitern, die die verloren gegangenen Vorgehensweisen wieder einsetzten. Er wurde der primäre Designer einer Lösung, die wieder agile und zugleich zuverlässige Entscheidungen für 30.000 Mitarbeiter ermöglichte, und hatte führende Positionen während der Einführung und im Betrieb dieser Lösung.

Später stellte sich heraus, dass auch andere Organisationen außergewöhnliche Projektergebnisse erzielten, wenn sie dieselben oder ähnliche Vorgehensweisen und Lösungen einsetzten. Zugleich wurde es zunehmend schwieriger, diese Lösungen durch Entscheidungs- und Innovationsprozesse zu bringen. Beim Brandenburgischen IT-Dienstleister ZIT-BB ergab sich eine entsprechende Möglichkeit. Der Einsatz dieser Vorgehensweisen und Lösungen führte zu den in diesem Whitepaper angegebenen Resultaten.

Quellen

- ¹ CMDB: Teil der ITIL Best Practice (Information Technology Infrastructure Library). Wikipedia. 17.11.2023
- ² Projects and Programs: The Future Must Be Smaller, Faster and Easier. Vortrag. Donna Fitzgerald, Research Vice President, Gartner. Gartner Symposium. Cannes. 2008
- ³ Kompliziert oder Komplex, was macht den Unterschied? Harald Lesch. ZDF Serie Frag den Lesch. 12.06.2023
- ⁴ Law of Nature – The Manifesto. www.lon-manifesto.org.

Illustrationen und Fotos

Illustrationen und Fotos von Pixabay. In der Reihenfolge ihres Erscheinens von: Geralt Altmann, Sergei Tokmakov (Emojis Vorblatt), Pixaline (kleine Emojis), 51581 (Blitz)