

Inhaltsverzeichnis

Die Autoren	V
Grußwort	VII
1 Einleitung – Zero Outage als Maxime in der IT	1
1.1 IT-Qualität – Erfolgsfaktor im Digitalzeitalter	2
1.2 Zero Outage – Wegweiser in die Zukunft	3
2 Qualität aus unterschiedlichen Blickwinkeln	5
2.1 IT-Service-Organisation: das Null-Fehler-Prinzip	5
2.2 Kunden: Optimaler Service und stetige Verbesserung	7
2.3 Woran hakt es in der Praxis?	7
2.3.1 Probleme bei der Erstellung von Projekten	8
2.3.2 Probleme in der Bereitstellung von Betriebsleistungen	10
2.3.3 Probleme an der Schnittstelle zwischen dem Kunden und dem Lieferanten	12
3 ISO, ITIL & Co. – Basis und Orientierung schaffen	15
3.1 Anerkannte Leitlinien und Rahmenwerke im Überblick	15
3.1.1 International Organization for Standardization (ISO)	15
3.1.2 IT Infrastructure Library (ITIL)	16
3.1.3 Capability Maturity Model Integration (CMMI)	18
3.1.4 Lean Management und Six Sigma	19
3.1.5 Projektstandards	21
3.2 Anwendbarkeit der Standards in der Praxis	22
3.2.1 Das Umfeld betrachten	23
3.2.2 Die eigenen Beweggründe sortieren	24
3.2.3 Die richtigen Maßnahmen ergreifen	24
4 Qualität im Fokus – zwischen Trend und Tagesgeschäft	25
4.1 Studien zeigen: Qualität ist Trumpf	25
4.2 Im Tagesgeschäft: über den Tellerrand blicken	26
4.2.1 Auf nachhaltige Lösungen fokussieren	26
4.2.2 Ende zu Ende denken	26
4.3 In der Organisation: Qualität richtig aufstellen	27
4.3.1 Höher werten – operativ untermauern	27
4.3.2 Breiter definieren – intern verankern	28
4.3.3 Weiter denken – Bündnisse schaffen	28

5	Den Kompass nach Norden ausrichten: die vier Eckpfeiler des Quality Management	29
5.1	Kundenorientierung als Maxime	30
5.2	Einbeziehung der Mitarbeiter und „Leadership by example“	31
5.3	Kontinuierliche Verbesserung	32
5.4	Faktenbasierte Entscheidungsfindung	33
6	Qualität in der Organisation: von Einzelfunktionen zur Zero-Outage-Organisation	35
6.1	Ziele der Qualitätsfunktion in der Organisation	35
6.2	Qualität richtig positionieren	36
6.2.1	Typische Ansiedlung von Qualität in IT-Organisationen	37
6.2.2	Die Zero-Outage-Organisation	38
7	Qualität im Betrieb: Zero Outage sorgt für Ausfallsicherheit und Nachhaltigkeit	41
7.1	Kritischer Erfolgsfaktor Prozessstreue: mit Liebe zum Detail Ausfälle vermeiden	42
7.2	Zero Outage Ringfencing: heikle Situationen durch größte Aufmerksamkeit meistern	44
7.3	Globales De-Escalation Management: Krisen bändigen und aus Schwierigkeiten lernen	45
7.4	Globales Change Management: detailliert planen und Störungen vermeiden	46
7.4.1	Ein Praxisbeispiel für das Change Management	47
7.4.2	Zero Outage: damit das Change Management erfolgreich ist	48
7.4.3	Und wenn's trotzdem schief läuft?	50
7.4.4	Configuration Items: jedes Detail genauestens im Blick	51
7.5	Globales Incident Management: Störungen priorisieren und beseitigen	53
7.6	Globales Problem Management: aus der Vergangenheit lernen und für die Zukunft optimieren	58
7.6.1	360-Grad-Sicht: Analyse von Ursache, Ablauf und Konsequenzen	59
7.6.2	Ursachenanalyse: technisches Versagen oder menschliche Fehler?	60
7.6.3	Nach der Analyse: Maßnahmen aufsetzen und ihre Umsetzung nachhalten	61
7.6.4	Teilnehmer im Problem Management: alle in einem Boot	62
7.6.5	Einbeziehung von Partnern und Suppliern	63
7.6.6	Kein Problem Management Prozess ohne professionellen Abschluss	63

7.6.7	Globales Problem Management in Zero Outage: immer mit Vier-Augen-Prinzip	64
7.6.8	Proaktives Problem Management	65
7.6.9	Integration mit Incident und Change Management	66
7.6.10	Ausblick: Das Zero Outage Problem Management der Zukunft	66
7.7	KPIs im Betrieb: Qualität messbar machen	67
7.7.1	KPIs im Incident Management	67
7.7.2	KPIs im Problem Management	68
7.7.3	KPIs im Change Management	69
8	Der Zero-Outage-Bebauungsplan: Stein auf Stein zur Qualität	71
8.1	Quality Journey: die großen Initiativen auf die Reise schicken	74
8.2	Proactive Firedrills: die Ende-zu-Ende-Kette testen	75
8.3	Intensive Quality Care: Intensivbetreuung mit Rundum-Blick	76
9	Qualität in Projekten: durch Standards und Transparenz zum Erfolg	79
9.1	Pain Points erkennen	79
9.2	Standardprozesse und Vorgehensmodelle verwenden	81
9.2.1	Anforderungen durchgängig umsetzen	83
9.2.2	Qualität sichern und Risiko managen	84
9.2.3	Reviews und Tests durchführen	85
9.3	Das Frühwarnsystem: Quality Gates	86
9.4	Die Kür: proaktives Risikomanagement	89
9.5	De-Escalation Management für Projekte	90
9.6	Maturity-Modelle: Projektorganisation und Governance	93
9.7	KPIs in Projekten	94
9.7.1	Projektqualität	94
9.7.2	Projektteffizienz	96
9.7.3	Kundenzufriedenheit	97
9.8	Zero Outage: zehn Gebote für das Projektmanagement	98
10	Von der Kundenwahrnehmung zur Kundenzufriedenheit	101
10.1	Einführung des Service Managers als Schnittstelle zum Kunden	101
10.2	Schwachstellen im Service Management aufdecken	104
10.3	Definieren der Key-Stakeholder intern und extern	106
10.4	Aktives SLA Management	107
10.5	Der erfolgreiche Umgang mit Kunden-Feedback	108
10.6	Immer besser werden	110
10.6.1	Typischer Verlauf der Wahrnehmung der Servicequalität	110
10.6.2	Frühindikatoren	111

10.6.3 Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der objektiven Servicequalität	112
10.6.4 Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der subjektiven Servicequalität	116
10.6.5 Erfolgskontrolle und KPI	117
11 Gesetzliche Anforderungen als Herausforderung	119
11.1 Branchenbeispiel Pharmaindustrie	119
11.2 Near-/Offshore-Vorschriften	121
11.3 Audits	121
11.3.1 Sorgfältige Dokumentation	121
11.3.2 Regelmäßige Prüfungen	122
11.3.3 Mitarbeiterschulung und Sensibilisierung	122
11.4 Pflichten des Kunden	123
11.5 Industriestandards	123
12 Größtmögliche Sicherheit gewährleisten	125
12.1 Sicherheitslücken schließen	126
12.2 Mitarbeiter sensibilisieren	127
12.3 Mit dem Kunden üben	128
13 Business Continuity Management: Krisen erfolgreich managen	131
13.1 Kritikalität der IT einstufen	132
13.2 Mitarbeiter absichern	133
13.2.1 Arbeitsplätze virtualisieren	133
13.2.2 Gleichzeitigen Ausfall vieler Mitarbeiter managen	133
13.3 Regelmäßige Tests durchführen	134
14 Partner und Supplier Management: gemeinsam ans Ziel	135
14.1 Partner und Supplier in die Pflicht nehmen	136
14.2 Die Zero Outage Compliance	137
14.2.1 Im Incident Management	137
14.2.2 Im Problem Management	137
14.2.3 Im Change Management	138
14.3 Ausblick: Zero Outage als Industriestandard	138
15 Eine Zero-Outage-Kultur initiieren und reifen lassen	141
15.1 Verhaltensmuster in der Organisation ändern	141
15.2 Die neue Ivy League der Qualifizierung: die Quality Academy	144
15.3 Zero Outage kommunizieren	149
15.3.1 Intern: Unser Herz schlägt Zero Outage	149
15.3.2 Supplier und Partner: Zusammen sind wir stark	152

15.3.3 Extern: Markt und Kunden begeistern	153
15.3.4 Zero-Outage-Kommunikationsfahrplan: Wohin geht die Reise?	154
15.4 Kulturstiftende Elemente: Kennen Sie Ihre Quality Stars?	156
15.5 Nachhaltige Verankerung im Unternehmen: Be patient!	159
Fazit	161
Anhang zu Kapitel 3: ISO, ITIL & Co. – Basis und Orientierung schaffen	163
Anhang zu Kapitel 7: Qualität im Betrieb: Zero Outage sorgt für Ausfallsicherheit und Nachhaltigkeit	175
Glossar	179
Literaturverzeichnis	185
Danksagung	187