

Fachbeitrag

## Outsourcing von IT-Infrastrukturen

# IT-Provider erfolgreich wechseln

Seit einigen Jahren gibt es den bisher ungebrochenen Trend in Unternehmen, sich auf das eigene Kerngeschäft zu konzentrieren. Im Rahmen von Outsourcing-Projekten werden die operativen IT-Services darum komplett an externe Dienstleister übergeben. Damit einhergehend wird die interne IT-Abteilung meist zu großen Teilen an den externen Dienstleister übergeben. Es findet damit sowohl ein Personal-, als auch ein Know-How-Transfer statt. Zurück bleibt lediglich ein IT-Kernteam, das – ausgestattet mit hoher Kompetenz – nicht mehr operativ tätig wird, sondern den externen Provider steuert und strategische Grundsatz-Entscheidungen trifft.

Dies ist die Ausgangssituation, die IT-Projektleiter vorfinden, wenn es darum geht, ein paar Jahre später den externen IT-Provider zu wechseln. Die Gründe dafür sind vielfältig – z.B. ist es üblich, Outsourcing-Verträge mit einer bestimmten Vertragslaufzeit (beispielsweise fünf Jahre) abzuschließen.

### Provider wechseln oder nicht?

In diesen ersten fünf Jahren machen Unternehmen und Provider miteinander Erfahrungen in Bezug auf die jeweiligen Erwartungen, unternehmensspezifischen Anforderungen und den beiden unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Je näher das Ende der Vertragslaufzeit rückt, desto intensiver geht es in die Verhandlungen für den eventuellen Anschlussvertrag. Beide Parteien entscheiden für sich, ob die vergangene Vertragsperiode den eigenen Business-Case erfüllt hat und ob es sinnvoll ist, sich z.B. für weitere fünf Jahre an den Partner zu binden. War man mit den Leistungen des bisherigen Dienstleisters nicht zufrieden oder gibt es einen wesentlich preiswerteren Anbieter auf dem Markt, kann dies dazu führen, dass die Unternehmensleitung entscheidet, den Anschlussvertrag mit einem neuen Provider abzuschließen.

## Ein Providerwechsel ist kein reines Umzugsprojekt!

Erhalten Sie als IT-Projektleiter auf Kundenseite den Auftrag, diesen Providerwechsel durchzuführen, vermeiden Sie den Kardinal-Fehler: Es handelt sich bei einem Providerwechsel nicht um ein reines Umzugsprojekt von Server-Hardware. Selbstverständlich müssen die Server – egal, ob physikalisch oder virtuell – vom Rechenzentrum des alten Providers in das Rechenzentrum des neuen Providers umgezogen werden. Die Bindung an einen neuen IT-Service-Provider bringt neben technischen Herausforderungen jedoch auch immer organisatorische und personelle Veränderungen mit sich, u.a. ändern sich meist sämtliche Zuständigkeiten und Beauftragungswege

#### Autor

**Frank Albers**

selbstständiger IT-Projektleiter im internat. Konzernumfeld, Schwer-

punkte: WINTEL-Servermigrationen und RZ-Umzugsprojekte; Blogger

Kontakt: [frank.albers@raidsix.de](mailto:frank.albers@raidsix.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

› [Mergers & Acquisitions – IT-Infrastrukturen systematisch zusammenführen](#)› [Checkliste für den Umzug der IT-Infrastruktur](#)› [Die Etikettenfalle: IT statt Veränderung](#)› [Informationssicherheit – Wann ist die Projektleitung in der Pflicht?](#)**sowie in den Rubriken:**› [IT-Projekte](#)› [Rollen/Verantwortlichkeiten](#)

(neue Email-Adressen, neue Telefonnummern, neues Ticket-Tool) in Bezug auf die IT-Support-Teams sowie die dahinter liegenden Prozesse. Als Folge davon muss sich die eigene Organisation mit den neuen Gegebenheiten arrangieren und sich an vielen Stellen auch anpassen.

Gerade, wenn Sie noch nie an so einem Projekt beteiligt waren, sollten Sie unbedingt Kontakt zu erfahrenen Kollegen suchen. Suchen Sie zusätzlich Informationen an den unterschiedlichsten Stellen – in der eigenen Firma, bei Kollegen anderer Unternehmen oder im Netz, z.B. in einschlägigen PM-Portalen und -Foren. Werden Sie zum Jäger und Sammler. Ein Zuviel an Informationen gibt es hier nicht. Der wichtige Input, den Sie beispielsweise in Form von **Lessons Learned** anderer Projektleiter erhalten, könnte in Ihrem Projekt den Unterschied zwischen Projekterfolg und grandiosem Scheitern bedeuten.

## IT-Projektmanagement trifft auf IT-Servicemanagement

Gestandene Projektleiter wissen um die Vorteile von Projektmanagement-Methoden und bedienen sich dieser für ihre tägliche Arbeit. Egal, ob auf klassische Methoden, neue agile Konzepte oder Mischformen zurückgegriffen wird, kaum jemand käme auf die Idee, diese strukturierten Vorgehensweisen als Good Practice grundsätzlich in Frage zu stellen. Im Gegensatz dazu wird IT-Servicemanagement (ITSM) oft als überflüssig erachtet. IT-Service-management bezeichnet die Gesamtheit von Maßnahmen und Methoden, die nötig sind, um die bestmögliche Unterstützung von Geschäftsprozessen durch die IT-Organisation zu erreichen. Durch kontinuierliche Verbesserung können Qualität, Wirtschaftlichkeit und Effizienz der IT-Organisation optimiert werden.

Immer wieder stoße ich in meinen Projekten diesbezüglich auf Vorurteile:

- ITSM erzeuge überflüssigen Overhead an Bürokratie
- Die Anzahl der Prozesse sei zu hoch
- Es würden zu viele Rollen benötigt
- Es würde mit Kanonen auf Spatzen geschossen

Ganz ehrlich? Das wird auch häufig von PM-Methoden behauptet. Die Praxis lehrt uns allerdings, dass diese für den Projekterfolg unverzichtbar sind. Setzt man sich – sei es freiwillig oder, weil man den Projektauftrag erhält – mit IT-Servicemanagement auseinander, werden Sie auch in diesem Bereich schnell die Vorteile dieser Frameworks zu schätzen wissen, wie z.B. eine standardisierte Vorgehensweise, einheitliche Prozesse und eine gemeinsame Sprache (Wording) sowie ausreichend Fachliteratur mit Beispielen aus der Praxis. **ITIL® (IT-Infrastruktur Library)** hat sich als weltweiter "Quasi-Standard" etabliert. Ursprünglich wurde ITIL von der britischen OGC entwickelt, um die Effektivität in Bezug auf die IT in öffentlichen Verwaltungen zu optimieren.

## Auswirkungen eines Providerwechsels analysieren

Wer oder was ist von einem Providerwechsel betroffen? Mit meiner mehr als zehnjährigen Erfahrung in Bezug auf RZ-Umzüge und Servermigrationen im internationalen Umfeld habe ich folgende Punkte identifiziert:

- Personen

- Hardware
- Software
- Leitungen
- Prozesse
- Tools
- Organisationsstrukturen

**!** Bei diesem Artikel steht Ihnen eine Checkliste zur Verfügung, mithilfe dieser Sie überprüfen können, ob Sie alle angesprochenen Punkte beachtet haben.

## Betroffene Personen und Bereiche erfolgreich mitnehmen

### Betroffene Personen

Bei der **Stakeholderanalyse** wird deutlich, dass außergewöhnlich viele Personengruppen in diesem Projekt mehr oder weniger stark betroffen sind und so einen kritischen Erfolgsfaktor darstellen. Neben der Geschäftsführung, den Personen der eigenen Projektorganisation wie beispielsweise die Mitglieder des Lenkungsausschusses, den Projektleiter usw. können wir weitere Stakeholder identifizieren:

- Betriebsrat
- Projektorganisation des alten Providers
- Projektorganisation des neuen Providers
- Externe Lieferanten
- Keyuser des eigenen Unternehmens
- End-Anwender des eigenen Unternehmens

### Betriebsrat

Da im Verlauf des Projekts sämtliche Mitarbeiter in irgendeiner Form von den anstehenden Veränderungen im Unternehmen betroffen sind, ist es sehr wichtig, den Betriebsrat von Anfang an mit einzubeziehen. Er vertritt die Interessen der Angestellten und hat den direkten Draht zur Belegschaft. Veränderungen bringen auch immer Widerstände und Ängste mit sich. Einige Projektleiter bauen nur widerwillig Kontakt zum Betriebsrat auf, weil sich bei ihnen im Laufe der Berufsjahre ein eher negatives Bild im Kopf gefestigt hat. Versuchen Sie unbedingt, sich von diesem Bild zu lösen und dem Betriebsrat in jedem Ihrer Projekte möglichst unvoreingenommen gegenüber zu treten. Hören Sie sich die durch ihn vorgebrachten Bedenken und Verbesserungsvorschläge unvoreingenommen an und versuchen Sie von Beginn an, ein positives, konstruktives Verhältnis zu schaffen und beizubehalten. Laden Sie den Betriebsrat beispielsweise zu Projekt-Workshops ein oder vereinbaren Sie regelmäßige Treffen in Form von **Jour Fixes**. Sie werden im weiteren Verlauf des Projekts auf jeden Fall noch an einen Punkt kommen, an dem Sie seine unbedingte Unterstützung benötigen.

Sollte im Unternehmen kein Betriebsrat etabliert sein, kann dies einerseits dazu führen, dass Sie im Laufe des Projekts weniger Gegenwind bei der Einführung neuer Softwaretools oder notwendigen Umstrukturierungen erfahren. Aber auch das Gegenteil ist häufig der Fall: Sie haben plötzlich nicht nur EINEN "Gegner" (Vertreter des Betriebsrats), den es zu überzeugen gilt, sondern VIELE (viele Mitarbeiter, wobei jeder Einzelne für sich kämpft und jeder seine eigenen Ziele verfolgt). Mein Tipp, wenn es keinen Betriebsrat geben sollte: Führen Sie eine erweiterte Stakeholderanalyse (siehe auch: "[Stakeholdermanagement](#)") durch. Beziehen Sie dabei solche Mitarbeiter ein, die im Betrieb besonders einflussreich sind (sog. Influencer). Das können sein:

- "Urgesteine" des Unternehmens mit besonders langer Betriebszugehörigkeit
- Keyuser (z.B. mit besonderen guten technischen Kenntnissen)
- "VIP"-User (z.B. die Chef-Sekretärin, Mitarbeiter aus der Personalabteilung oder dem Controlling)
- Sonstige "Meinungsmacher" mit Einfluss

Pflegen Sie in jedem Fall den Umgang mit diesen Influencern. Betrachten Sie sie als "Quasi-Betriebsrat". Zur Beziehungspflege eignet sich z.B. ein monatlicher Jour fixe als formelles Meeting. Sie können die Treffen auch etwas informeller gestalten. Hin und wieder ein gemeinsames Mittagsessen in der Kantine oder beim Italiener um die Ecke konnten schon so manches Eis brechen, Ressentiments abbauen und Beziehungen dauerhaft verbessern.

## Projektorganisation des alten Providers

Um eines gleich vorweg zu nehmen: Auf Seiten des alten Providers werden Sie häufig mit mangelnder Motivation und Einsatzfreude zu kämpfen haben. Obwohl man auf Seiten des alten Providers einiges an Zeit und Arbeit in Form von Vertragsentwürfen und Verhandlungs-Marathons investiert hat, hat Ihre Geschäftsleitung den bestehenden Vertrag nicht verlängert. Das frustriert und senkt die Motivation für jeden weiteren zusätzlichen Aufwand des vorherigen Dienstleisters. Dieser Umstand wird Sie als Projektleiter die restliche Projektlaufzeit begleiten. Dabei sind Sie in erheblichem Maße von dessen Zuarbeit abhängig.

## Wie können Sie den alten Provider motivieren?

Antwort: gar nicht! Der alte Provider ist eine Organisation. Machen Sie sich klar, dass Sie es auch dort mit Menschen zu tun haben. Es gilt, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Machen Sie Ihren Counterparts klar, dass Sie nicht der Feind sind, sondern Ihr Gegenüber dabei unterstützen möchten, die Migrationen aufwandschonend und so reibungslos wie möglich durchzuführen. Zeigen Sie Entgegenkommen und übernehmen Sie proaktiv auch (Zu-)Arbeiten, die eigentlich durch den alten Provider erledigt werden sollten. So schaffen Sie sich eine Art "Guthaben-Konto" und zeigen, dass Sie an einer Win-Win-Situation interessiert sind. Ein fairer und ehrlicher Umgang ist für mich ein wichtiger Faktor für den Projekterfolg. Wer lieber mit Druck arbeitet, erreicht oft nur, dass die Gegenseite mauert – Druck erzeugt Gegendruck.

## Projektorganisation des neuen Providers

Wesentlich ambitionierter wird Ihnen die Projektorganisation des neuen Providers begegnen; hat man doch gerade den Zuschlag für einen Dienstleistungsvertrag über mehrere Jahre und mit einem ganz beachtlichen Gesamtbudget erhalten. Aber auch hier wird das Projekt nicht immer geradlinig verlaufen. Die von beiden Parteien

unterzeichneten Verträge sind letztlich von Juristen verfasst worden und in vielen Teilen lediglich eine Absichtserklärung, eine bestimmte Leistung zu erbringen.

Ein Vertrag soll und kann nicht auf jede Einzelheit im Hinblick auf die spätere technische Umsetzung eingehen. Bei der technischen und organisatorischen Implementierung der einzelnen Services kommt es regelmäßig zu unterschiedlichen Sichtweisen und Auslegungen des Vertrags. Häufig sind diese Auslegungsvarianten mit unerwarteten Kosten für einen der Vertragspartner verbunden, daher müssen diese Differenzen ggf. vom Lenkungsausschuss entschieden werden. Es empfiehlt sich daher, frühzeitig die Vertragsentwürfe nicht nur von Kaufleuten und Juristen, sondern auch von technischen Experten der Fachabteilungen prüfen und ergänzen zu lassen.

## Externe Lieferanten

Die eigenen externen Lieferanten rücken meist sehr spät in den Fokus und werden daher leider oft vergessen. Haben Sie z.B. Spezial-Software in Ihrem Unternehmen im Einsatz, die nicht in dem Standardportfolio eines Providers enthalten ist, findet die Wartung oft über Support-Mitarbeiter des jeweiligen Softwareherstellers statt. Aus technischer Sicht geschieht dies üblicherweise, indem sich der Supporter mit seinem Firmen-PC aus dem Intranet heraus über einen gesicherten VPN-Tunnel durch das Internet auf Ihren Server aufschaltet und dort die notwendigen Arbeiten und Konfigurationen innerhalb der Software durchführt.

Diese alten Zugangswege funktionieren dummerweise nur nicht mehr, da Ihr neuer Provider über eigene Standards für externe Zugriffe verfügt. Erfahrungsgemäß führt diese Problematik immer wieder zu Wochenend- und Nachtaktionen, um unternehmenskritische Anwendungen nach der Migration der betroffenen Server doch noch zum morgendlichen Arbeitsbeginn zum Laufen zu bringen.

**!** Nehmen Sie dieses Arbeitspaket frühzeitig in den Projektplan auf. Dieses Thema ist üblicherweise Bestandteil des IT-Security-Prozesses. Halten Sie engen Kontakt mit der zuständigen Abteilung und fragen lieber einmal zu viel als zu wenig, ob die vom Projekt angestrebten Migrationswege auch Security-konform sind.

## Keyuser des eigenen Unternehmens

Keyuser sind Ihr erster Ansprechpartner für bestimmte Anwendergruppen oder Abteilungen. Sie dienen als Verteiler für projektrelevante Informationen, holen Feedback von Anwendern ein und tauschen diese mit dem Projekt aus (Lesen Sie hierzu "[Key User – die wichtigsten Botschafter für Ihr IT-Projekt, Teil 1: Fachbereichsvertreter aktiv auswählen und durchsetzen](#)", Ausgabe 12/2016, Projekt Magazin). Wenn Sie Keyuser auswählen, achten Sie darauf,

- dass sie dem Projekt wohlwollend und aufgeschlossen sind,
- über besondere fachliche Kompetenz auf ihrem Gebiet verfügen,
- kommunikativ sind und
- sich selbst und andere gut organisieren können.

## End-Anwender des eigenen Unternehmens

Da heute beinahe jeder Mitarbeiter für seine tägliche Arbeit IT nutzt oder sogar auf sie angewiesen ist, ist es nicht verwunderlich, dass von einem Providerwechsel letztlich mehrere hundert, tausend oder sogar mehrere zehntausend Mitarbeiter betroffen sind – je nach Unternehmensgröße. Egal, wieviel Beine Sie sich als Projektleiter ausreißen, wie gut Sie den Projektplan und das Budget einhalten – es sind nicht alleine diese harten Fakten, die darüber entscheiden, ob die Geschäftsleitung der Meinung ist, dass Sie Ihre Sache gut gemacht haben. Sie sind in hohem Maße abhängig von der Wahrnehmung der End-Anwender.

Wenn einige hundert Mitarbeiter von Veränderungen betroffen sind, die sie in ihrem gewohnten Arbeitsablauf über mehrere Wochen oder Monate immer wieder temporär stören, kann die Stimmung schnell kippen. Möglicherweise haben viele dieser Mitarbeiter Jahresziele, zu deren Erreichung sie von ihren Abteilungsleitern gedrängt werden und/oder die mit finanziellen Boni verknüpft sind – und nun "fällt andauernd die IT aus", auf dem Flur oder in der Kantine vernimmt man ein stetiges "So kann man nicht arbeiten!", "Der Server steht schon wieder nicht zur Verfügung." oder "Lotus Notes war viel besser als Outlook."

Hier hilft nur proaktive Kommunikation und gezieltes Projektmarketing. Informieren Sie die Anwender frühzeitig über geplante Migrationen und Downtimes und verbreiten Sie aktiv auch die positiven Aspekte des Projekts – die negativen verbreiten sich auch ohne Ihr Zutun. Nutzen Sie ebenfalls den Betriebsrat (eine partnerschaftliche Beziehung vorausgesetzt) und die Keyuser als Marketinginstrument. Eine Software-Konsolidierung ist oft Bestandteil eines Migrationsprojekts, mit dem Ziel, den oft über Jahre gewachsenen "Wildwuchs" an unterschiedlichen Software-Produkten und –Versionen auf ein vernünftiges Maß einzudämmen.

Warum sollten zwei unterschiedliche Ticket-Tools und fünf Arten von Grafikbearbeitungs-Programmen eingesetzt werden? Das Ersetzen zweier veralteter Ticket-Tools durch ein neues Tool, das state-of-the-art ist, bringt Vorteile für die End-Anwender, da sie Störungstickets und Aufträge künftig nur noch an einer zentralen Stelle eingeben und verwalten müssen. Ähnlich verhält es sich mit der Beschränkung der unterschiedlichen Grafikprogramme auf eine leistungsfähige Version. Ein einziges Programm verringert den Wartungsaufwand, kann die Lizenzkosten verringern und ist leichter zu schulen. Diese positiven Aspekte können der Betriebsrat z.B. in Newslettern oder Key-User in Gesprächen unter Kollegen kommunizieren. Nutzen Sie diese Kanäle!

## Hardware

Hauptsächlich von einem Providerwechsel betroffen sind üblicherweise zwei Arten von Hardware:

1. **Server:** Das sind die Hardwarekomponenten,
  - auf denen die zentralen Anwendungen laufen (z.B. SAP, Microsoft Sharepoint, Microsoft Exchange)
  - die für die Dateispeicherung zuständig sind (z.B. Ablage, Abteilungslaufwerke, Home-Laufwerke, Ablageorte für Word- oder Excel-Dokumente usw.)
  - die den Zugriff auf die Netzwerkdrucker und -Scanner gewährleisten

## 2. Anwender-Computer: Das sind die Desktop-PCs, Thin Clients oder Notebooks

- die üblicherweise auf den Schreibtischen der End-Anwender stehen
- auf denen normalerweise ein Standard-Office-Produkt installiert ist
- mit denen der Anwender z.B. über Lotus Notes oder Outlook die Kommunikation zum Email-Server aufbaut
- mit denen der Anwender unternehmensspezifische Software bedient

Während der End-Anwender die Server nicht zu sehen bekommt und sich Server-Umzüge für ihn nur in einer Nicht-Verfügbarkeit bemerkbar machen, ist er vom Austausch eines Computers oder Notebooks auf seinem Schreibtisch direkter und offensichtlicher betroffen. Es ist nur allzu menschlich, Veränderungen erst einmal skeptisch gegenüber zu stehen. Schließlich will man sich keinesfalls verschlechtern. Aus seiner Sicht sollte der neue Monitor natürlich größer, der neue PC kleiner und das neue Notebook leichter sein. Umso enttäuschter wird der Anwender sein, wenn seine Erwartungen an das Projekt nicht erfüllt werden. In diesem Fall bewahrt Sie eine frühzeitige Marketingkampagne mit Informationen zum Hardware-Warenkorb des neuen Providers davor, falsche Erwartungen zu wecken.

## Software

Als Vorbereitung für den Providerwechsel findet zusätzlich zur Hardware-Inventur auch eine Bestandsaufnahme der im Unternehmen

- vorhandenen Software
- genutzten Software
- vorhandenen Software-Lizenzen

statt. Diese Software-Inventur dient im späteren Projektverlauf als Basis für eine Software-Konsolidierung; d.h. sowohl in Bezug auf Server-Anwendungen, als auch in Bezug auf Desktop-Anwendungen wird die Geschäftsführung entscheiden, welche Software weiterbenutzt, abgekündigt und welche Software neu angeschafft werden soll.

Um als Unternehmen weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, kann z.B. ein Technologiewechsel erforderlich sein (z.B. der Wechsel von Lotus Notes zu Microsoft Exchange in Kombination mit Microsoft Outlook). Auch die Lizenzpolitik von Softwareherstellern kann dazu beitragen, sich von einem Programm oder einer technischen Plattform als Kunde zu verabschieden (VMware z.B. hat seine Marktführerschaft in Bezug auf Virtualisierungs-Plattformen in den letzten Jahren wohl etwas zu stark ausgenutzt und an der Preisschraube gedreht. Das Ergebnis: Immer mehr Unternehmen migrieren auf Hyper-V von Microsoft – häufig im Rahmen eines Providerwechsels, da dann ohnehin eine Migration ansteht.)

## Leitungen

Mit Leitungen sind in diesem Zusammenhang WAN-Leitungen (WAN = Wide Area Network) gemeint. Mit diesen Leitungen sind die Unternehmensstandorte mit dem Rechenzentrum und ggf. auch untereinander vernetzt. Da sich das Rechenzentrum (RZ) des neuen Providers mindestens an einem anderen Standort, eventuell sogar in einem anderen Land befinden dürfte, sind rechtzeitig neue WAN-Leitungen zum neuen Provider zu beauftragen. Während der

Migration müssen alte und neue Leitungen gleichzeitig bestehen. Und nicht nur das: Die Kapazität sollte am besten für die Projektdauer soweit erhöht werden, dass die Anwender keine Geschwindigkeitseinbußen im Tagesgeschäft bemerken und auch für die nächtlichen Datensicherungen genügend Bandbreite zur Verfügung steht.

## Prozesse

Wenn wir von IT-Servicemanagement reden, sprechen wir vornehmlich über Prozesse. Es würde den Rahmen sprengen, in Bezug auf den Providerwechsel auf alle Service-Prozesse einzugehen. Zwar sind tatsächlich alle Prozesse in einem solchen Projekt betroffen, exemplarisch möchte ich an dieser Stelle aber nur auf die meiner Meinung nach in erster Linie direkt betroffenen Prozesse näher eingehen. Diese sind:

- Incident Management
- Request Fulfilment
- Service Asset & Configuration Management (SACM)
- Change Management

### Incident Management

Das Incident Management (IM) registriert, kategorisiert, priorisiert und verfolgt alle Störungen. Ziel ist es, die Störungen so schnell wie möglich zu beheben. Auch wenn die Service-Unterbrechungen geplant und mit den Anwendungsverantwortlichen abgesprochen sind, wird es während des Migrationsprojekts eine Menge Störungen geben. Daher ist der Incident-Prozess inklusive der dahinterstehenden Teams einer der wichtigsten Prozesse. Verkompliziert wird dieser Prozess durch die Tatsache, dass für die Projektlaufzeit alter und neuer Provider diesen Prozess parallel betreiben müssen, wahrscheinlich sogar mit zeitunterschiedlichen Ticketsystemen. Innerhalb des Prozesses wechselt die Zuständigkeit pro migrierter Komponente. Ist eine Komponente migriert, liegt die Verantwortung beim neuen Provider.

**!** Halten Sie beide Service Desks mit einer tagesaktuellen Server-Migrations-Liste auf dem Laufenden. Falls ein Anwender bei der falschen Hotline anruft, kann der Support-Mitarbeiter als Vermittler agieren. Idealerweise programmieren Sie vor Migrationsbeginn eine technische Schnittstelle zwischen beiden Ticketsystemen, mit der im falschen System erstellte Tickets auch nachträglich in das korrekte System geroutet werden können. Dies erspart dem End-Anwender ggf. ein Hotline-Ping-Pong.

### Request-Fulfilment (RF)

Ziel des Request-Fulfilment-Prozesses ist die Bearbeitung und Erfüllung von Service-Requests der Anwender. Während der Projektdauer steht der Geschäftsbetrieb selbstverständlich nicht still, z.B. werden neue Mitarbeiter eingestellt, andere Mitarbeiter verlassen das Unternehmen. Dementsprechend gibt es weiterhin Bedarf an Service-Requests wie z.B.:

- Bestellung eines neuen Notebooks für einen neuen Mitarbeiter
- Rückgabe eines Desktop-PCs eines Vorruheständlers

- Bestellung eines neuen Servers
- Auskunft darüber, für wann der Migrationstermin für einen Anwender geplant ist

**!** Sorgen Sie – wie beim Incident-Management – auch hier für eine enge Kooperation zwischen den "alten" und "neuen" Teams und Prozessverantwortlichen.

## Service Asset & Configuration Management (SACM)

Ziel des SACM-Prozesses ist es, ein logisches Modell der IT-Infrastruktur, der damit zusammenhängenden IT-Services und der verschiedenen IT-Komponenten zu erstellen. Alle Configuration Items (CIs) sollten in der Configuration Management Database (CMDB) enthalten sein. Die CMDB stellt sozusagen das Inventar dar. Bezogen auf die IT finden sich in ihr alle Hardware- und Software-Komponenten wieder.

Eine valide Datenbasis der umzuziehenden bzw. zu migrierenden Komponenten, wie z.B. Hardware-Server, virtuelle Server und Desktop-PCs der End-Anwender, ist von enormer Bedeutung für den Projekterfolg.

Besonders wichtige Daten in diesem Zusammenhang sind u.a.:

- Wo befindet sich die Komponente CI (RZ, Raum, Rack, Einbauhöhe)?
- Wer ist der Ansprechpartner und wie ist er zu erreichen?
- Welche Komponenten sind von diesem CI abhängig?
- Welche IP-Adresse(n) und welchen Namen hat das CI?

**!** Hatten Sie das Führen der CMDB an ihren alten Provider outgesourct, ist er bis zur vollständigen Übergabe an den neuen Provider für die Korrektheit und Aktualität der Daten verantwortlich. Lassen Sie ihn ggf. nachbessern, falls Daten fehlen oder nicht stimmen. Dasselbe gilt auch für Dokumentationen aller Art, wie z.B. Installationsanweisungen oder Betriebshandbücher.

## Change-Management

Sind die Daten in der CMDB erst einmal aktuell, ist der Change-Management-Prozess u.a. dafür verantwortlich, diese aktuell zu halten. Wird ein Server vom alten RZ ins neue Rechenzentrum migriert, müssen die Daten des Servers in der CMDB umgehend angepasst werden. Der Change-Management-Prozesses gewährleistet durch den PIR (Post Implementation Review), dass nicht nur die Hardware wie geplant umgezogen wurde und hinterher funktioniert, sondern auch, dass die Datensätze der einzelnen CIs entsprechend angepasst wurden.

## Tools

Wie oben angesprochen, ändern sich mit einem Wechsel zu einem anderen Dienstleister ggf. auch die Tools. Als wäre es ein Naturgesetz, kann man davon ausgehen, dass der neue Anbieter ein anderes Ticket-Tool einsetzt. Für Sie heißt das, dass Sie sich nicht nur selbst mit dem neuen System vertraut machen müssen, sondern Schulungen für Ihr Projektteam und die End-Anwender organisieren sowie Handouts erstellen und verteilen lassen müssen.

Neben dem Ticket-Tool scheint es meinen Erfahrungen zufolge ebenso unabänderlich zu sein, dass für die CMDB auch eine andere Software eingesetzt wird als beim Vorgänger. Das bedeutet für den Projektleiter: Alten und neuen Provider an einen Tisch bringen und dafür Sorge tragen, dass die Daten aus der alten CMDB exportiert und in das neue Tool importiert werden – und zwar so, dass die Datenfelder auch passen. Vor dem Import der Daten aus der alten CMDB in die neue CMDB, muss eine Matrix oder Matching-Tabelle erstellt werden. Viele Datenfelder auf beiden Seiten dienen inhaltlich sicher dem selben Zweck, haben aber ziemlich sicher unterschiedliche Namen. In der alten CMDB heißt ein Feld evtl. "Server-IP", beim neuen Provider dagegen "IP-Adresse". Oder man spricht einerseits von "Rackstandort", andererseits von "Einbau-Platz". Ist die Matching-Tabelle erstellt, steht einem Import nichts mehr im Weg.

## Organisationsstrukturen

Da sich alle Prozesse des IT-Servicemanagements (ITSM) mit dem Übergang an den neuen Dienstleister verändern, muss sich auch die eigene IT-Organisation an die neuen Gegebenheiten anpassen. Oft wurden die eigenen Prozesse und Tools an die des ehemaligen Providers angepasst. Gemeinsame Schnittstellen wurden programmiert, um die Arbeit auf beiden Seiten effektiver und effizienter zu gestalten. Diese Optimierungen sind nun obsolet, da die alten Schnittstellen mit den neuen Tools nicht mehr funktionieren. Es gibt neue Zuständigkeiten, neue Teams, neue (oft noch unbekannte) Ansprechpartner und Prozesse mit geringem Reifegrad. An vielen Punkten fängt man bei wieder bei Null an. Als Projektleiter gilt es, frühzeitig solche Vakuum-Zonen zu erkennen und alle Beteiligten ins Boot zu holen.

**!** Setzen Sie als Projektleiter nichts als selbstverständlich voraus. Stellen Sie Ihrem Projektteam und den Stakeholdern lieber eine Frage zu viel, als zu wenig. Häufig werden Sie Antworten bekommen wie: "Keine Ahnung, daran haben wir nicht gedacht" oder "wahrscheinlich schon", "das sollte funktionieren". Fragen Sie und lassen sich die Antworten im Zweifelsfall durch Tests bestätigen! Je spezialisierter die einzelnen Teams sind, desto enger liegt ihr Fokus auf der eigenen Abteilung und desto betriebsblinder sind sie, wenn es darum geht, teamübergreifend zu denken. Jede Frage, die Sie nicht stellen, bedeutet ein potenzielles Risiko.

**Stellen Sie VOR der Migration eines Servers sicher, dass Ihr Team auch NACH der Migration über Zugriffe auf eben diesen Server verfügt.**

## Fazit

Ein Providerwechsel ist ein komplexes Projekt. Als Projektleiter haben Sie bereits viel gewonnen, wenn Sie sich dieser Tatsache bewusst sind und am besten noch vor dem eigentlichen Projektstart auf Erfahrungen ähnlicher Projekte zurückgreifen. Es sind viele Abhängigkeiten zu beachten und Prozesse neu zu gestalten. Nutzen Sie die zusätzliche Checkliste dieses Artikels, damit Sie nichts Wesentliches vergessen. Kommunikation auf allen Ebenen und mit allen Beteiligten ist wichtig, um Reibungsverluste zu minimieren und die mögliche negative Wahrnehmung aktiv zu beeinflussen. Als Projektleiter sind Sie die einzige Schnittstelle, die wirklich mit allen Teams und Spezialisten spricht und den Gesamtüberblick behält. Durch die Spezialisierung der einzelnen Teams gibt es zwar

einerseits immer mehr Experten, andererseits gehen dabei häufig Kenntnisse in Bezug auf die Zusammenhänge verloren. Für Projektleiter sind Providerwechsel – mit guter Vorbereitung – spannende, herausfordernde und erfolgreich umzusetzende Projekte.

## Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <https://www.projektmagazin.de/ausgaben/2017> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.