

amendos Newsletter

Planungshinweise für einen erfolgreichen Rechenzentrums-Umzug [>> Seite 1](#)

Prozessoptimierung—der „Faktor Mensch“ [>> Seite 3](#)

amendos Seminare 2011 [>> Seite 4](#)

Impressum [>> Seite 4](#)

Haben Sie an alles gedacht?


Ein altes Sprichwort sagt: „Was man nicht im Kopf hat, hat man in den Beinen“. Auf Projektumfeld bezogen heißt das: Faktoren, die bei Projektdefinition und – Planung vergessen bzw. unberücksichtigt bleiben, verursachen bei der Projektdurchführung hohe Aufwände und Kosten.

Ziel einer guten Projektstrukturierung ist es deshalb, alle anstehenden Aufgaben vollumfänglich zu erfassen und miteinander in Bezug zu setzen. Zudem müssen Informationen und Abläufe nachvollziehbar und strukturiert aufgebaut werden.

Wir geben Ihnen heute einige Anregungen für unterschiedliche Planungssituationen mit auf den Weg. Auch die gerne unterschätzten „weichen Faktoren“ finden dabei Beachtung. Denn: jeder perfekter Plan ist ohne den Rückhalt und das Engagement der Mitarbeiter zum Scheitern verurteilt.

Freundliche Grüße




 Jörg Bujotzek
 Geschäftsführer
 amendos gmbh

amendos gmbh

Grüner Deich 15, 20097 Hamburg
www.amendos.de

Tel. +49 (0) 40 / 24 82 76-00

Planungshinweise für einen erfolgreichen Rechenzentrums-Umzug

Rechenzentrums-Umzüge, kurz RZ-Umzüge, sind eigentlich eine selten anstehende Aufgabe. In Zeiten zunehmender Nutzung von RZ-Housing-Angeboten und erhöhten Sicherheitsanforderungen ändert sich dies: zukünftig werden sich Unternehmen vermehrt dieser Aufgabe stellen müssen. Da bei einem RZ-Umzug i.d.R. alle zentralen IT-Applikationen betroffen sind, ist dieser sorgfältig vorzubereiten, um Produktionsausfälle im Kerngeschäft des Unternehmens zu vermeiden. Im Folgenden werden einige hierbei zu beachtende Aspekte aufgezeigt.

RZ-Umzüge resultierten meist aus der Situation, dass Rechenzentren z. B. aufgrund erhöhten Raumbedarfs oder aufgrund des Umzugs eines gesamten Unternehmens in neue Gebäude transferiert werden mussten. Heute stellt zunehmend die Nutzung von extern angebotenen RZ-Flächen einen Umzugsgrund dar. Dieses sogenannte „RZ-Housing“ ermöglicht es, eine anforderungsgerechte RZ-Umgebung zu wirtschaftlichen Konditionen zu realisieren und flexible Anpassungsoptionen bei wechselndem Raum- und Ausstattungsbedarf zu nutzen. Wachsende Bedeutung für RZ-Umzüge haben auch erhöhte Sicherheitsanforderungen, insbesondere die BSI-konforme Ausgestaltung des Abstands zwischen redundanten RZs.

Grundsätzlich ist ein RZ-Umzug mit hohen Risiken verbunden: da in der Regel die gesamte Serverlandschaft mit allen zentralen IT-Applikationen vom Umzug betroffen sind, können bei umzugsbedingten Problemen wesentliche Geschäftsprozesse beeinträchtigt werden. Potentielle Risiken sind hier z. B. Transportschäden, Fehler in der Wiederanlauf-Sequenz von Applikationen, Nichterreichbarkeit von Systemen oder Daten wegen Fehlern im LAN bzw. SAN, etc. In der Folge kann das Unternehmen wirtschaftlichen Schaden und ggf. auch Reputationsschäden erleiden.

Um derartige Risiken zu minimieren, ist vorab eine umfassende Risikoanalyse durchzuführen. Für alle identifizierten Risiken sind Maßnahmen zu planen, die helfen, das Problem bereits im Vorfeld zu vermeiden oder aber potentielle Gefahren durch spezifizierte Reaktion schnell und effektiv zu begrenzen.

Im Folgenden sollen einige Hinweise gegeben werden, auf welche Aspekte bei der Vorbereitung eines RZ-Umzugs zu achten ist. Hierbei werden nur einige ausgewählte Aspekte aus der Praxis aufgezeigt, es wird kein Wert auf Vollständigkeit gelegt. Da jeder Umzug individuelle Rahmenbedingungen hat, wäre dies in einem von einem konkreten Projekt losgelösten Kontext auch nicht zu leisten.

1. Erstellen einer detaillierten Umzugsplanung

Um den korrekten Ablauf des gesamten RZ-Umzugs und die richtige Reihenfolge der erforderlichen Aktivitäten sicherstellen zu können, aber auch um keine erforderliche Aktivität zu übersehen, empfiehlt es sich, eine ausführliche Umzugsfeinplanung zu erstellen. Diese kann als „Umzugs-Drehbuch“ für die Steuerung des Umzugs genutzt werden. In ihr werden alle Aktivitäten geplanten Zeitfenstern zugeordnet und Abhängigkeiten dargestellt (siehe Abbildung 1). Aus dieser Planung ergibt sich auch die Größe des für den Umzug erforderlichen Zeitfensters (i.d.R. ein - ggf. erweitertes - Wochenende). Das Umzugs-Drehbuch wird vor dem Umzug mit allen Beteiligten detailliert durchgesprochen, um den Gesamtverlauf und die hierin eingebundenen eigenen Aufgaben für jeden Beteiligten transparent zu machen.

Datum:	von:	bis:	Nr.:	Aktivität:	Systemkomponenten:	Verantwortlich:	Voraussetzung:
Freitag							
Fr. 14.03.	16:30	00:00	1.1.	Datensicherung der betroffenen Systeme	Server SRVDB0023, Server SRVM0002, Server SRVSAP0010	Hr. Meier	--
Samstag							
Sa. 15.03.	08:00	08:30	2.1.	Herunterfahren der Systeme in nebenstehender Reihenfolge	Server SRVDB0023, Server SRVM0002, Server SRVSAP0010	Hr. Meier	1.1.
Sa. 15.03.	08:30	09:00	2.2.	Ausstatten der Stagesysteme und der SAN-Komponenten	2x HP EVA4000, 2x FC SAN-Switch	Hr. Brand	2.1.
Sa. 15.03.	09:00	10:00	2.3.	Stromversorgung trennen, Systemkabel lösen und labeln.	Server SRVDB0023, Server SRVM0002, Server SRVSAP0010 2x HP EVA4000, 2x FC SAN-Switch	Hr. Brand	2.1. 2.2
Sa. 15.03.	10:00	12:00	2.4.	Ausbau der Komponenten in RZ-alt	Server SRVDB0023, Server SRVM0002, Server SRVSAP0010 2x HP EVA4000, 2x FC SAN-Switch	Hr. Muster	2.3.
Sa. 15.03.	12:00	13:30	2.5.	Verpacken der Komponenten für Transport
...

Abbildung 1: Beispiel für RZ-Umzugs-Drehbuch

2. Ernennung eines Umzugsmanagers

Im Rahmen der Umzugsfeinplanung ist zudem ein Umzugsmanager festzulegen, der während des RZ-Umzugs die Gesamtsteuerung übernimmt. Anhand des Umzugs-Drehbuchs stellt er sicher, dass alle Aktivitäten unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten ausgeführt werden und der Zeitplan eingehalten wird. Beim Umzugsmanager müssen alle Informationen zusammenlaufen. Er fällt bei ungeplanten Ereignissen Entscheidungen bzgl. der weiteren Vorgehensweise. Zudem ist er auch Eskalationsinstanz bei Notfällen.

3. Vorbereitung von Rack-Bestückungs-Übersichten

Für alle Racks im neuen RZ sind grafische Übersichten zu schaffen, aus denen hervorgeht, welche Systemkomponente in welchem Rack (mit genauer Angabe der Höheneinheit) einzubauen ist. Eine genaue Vorplanung der Einbauorte der Systemkomponenten optimiert die Rack-Bestückung und ist die Basis zur Umsetzung von unternehmenseigenen Rack-Bestückungsstandards. Zudem gibt es keine zeitraubenden Diskussionen bzgl. des genauen Einbauorts während des Umzugs.

4. Vorbereitung von Patch-Listen für LAN und SAN

Für alle über die Verkabelungsinfrastruktur des neuen RZ zu rangierenden Verbindungen sind Patch-Listen anzufertigen. Entsprechend diesen Listen werden die einzelnen Systemkomponenten über LWL- oder Kupfer-Kabel verbunden.

Auch diese Maßnahme optimiert die Rangierung und reduziert Fehlerquellen während des Umzugs.

5. Professioneller Transport

Für den sicheren Transport der Systemkomponenten wird empfohlen, ein spezialisiertes Logistikunternehmen einzubinden: dieses stellt die angemessene Verpackung der Komponenten, die notwendige Temperierung während des Transports sowie das erforderliche Gerät zum Ein- und Ausladen schwerer Komponenten (Gabelstapler, Kran u. ä.) sicher. Eine Transportversicherung für Systemkomponenten ist dringend empfohlen.

6. Organisatorische Vorbereitungen

Für alle internen und externen Umzugsbeteiligten ist der Zugang zu den betroffenen Gebäuden und den Räumlichkeiten des alten und neuen RZ sicherzustellen. Für die Transportwagen sind ausreichend Parkplätze (inkl. Be- und Entladefläche) am Ausgangs- und am Zielort vorzusehen. Es ist eine Liste aller Beteiligten mit Mobiltelefonnummern, aller Telefone der RZ-Räume sowie den Telefonnummern von weiteren Betroffenen (z.B. Eskalationsinstanzen) zu erstellen. Regelmäßige Statusmeldungen der Beteiligten an den Umzugsmanager sind zu vereinbaren.

Prozessoptimierung – der „Faktor Mensch“

Die Optimierung von Geschäfts- und Betriebsprozessen ist in vielen Unternehmen ein priorisiertes Anliegen. Die hiermit angestrebten Ziele sind meist Kostenreduzierung und Verbesserung der Servicequalität. Sie sollen die angestrebte Marktposition sicherstellen. Häufig wird bei Prozessoptimierungs-Projekten allerdings der „Faktor Mensch“ vernachlässigt: dem Projekterfolg stehen Widerstände entgegen, die zumeist durch Ängste, Verdruss oder Perspektivlosigkeit der Projektbeteiligten verursacht werden. Hier einige Hinweise zum erfolgreichen Umgang mit dieser Situation.

Prozessoptimierung bietet für Unternehmen die Möglichkeit, sich effizienter aufzustellen und besser auf den (externen oder internen) Kunden auszurichten. In Projekten zur Prozessoptimierung wird der Schwerpunkt häufig auf die technische Gestaltung der Abläufe sowie einen verbesserten Einsatz von IT zur Unterstützung der Prozesse (d.h. Workflow-Unterstützung) gelegt.

Die Einbindung und Überzeugung der von der Prozessänderung betroffenen Mitarbeiter und Kunden wird häufig vernachlässigt. Allerdings zeigen viele Projekte: ohne eine angemessene Einbindung der Betroffenen hat ein Prozessoptimierungs-Projekt kaum eine Chance auf Erfolg.

Die Gründe hierfür sind vielfältig, im Folgenden seien nur beispielhaft einige regelmäßig anzutreffende aufgeführt:

- Die Projekte werden von den Prozessbeteiligten häufig als Kritik an der eigenen bisherigen Arbeitsweise wahrgenommen.
- Die Betroffenen haben Angst vor Veränderungen, insbesondere befürchten sie die Beschneidung bzw. den Wegfall ihres eigenen Arbeitsbereichs.
- Die Betroffenen scheuen aufgrund von Bequemlichkeit oder empfundener Überlastung den Aufwand, sich in die neuen Prozesse einzuarbeiten.
- Das Management befürchtet Qualitätsverluste, wenn von etablierten, „ausgereiften“ Prozessen auf neue Prozesse umgestellt wird.

Wird auf diese Einstellungen der Betroffenen nicht reagiert, entsteht die Gefahr einer dauerhaften Blockadehaltung. Diese kann zum Scheitern der Prozessoptimierung führen: geplante Änderungen werden in der Praxis nicht oder halbherzig gelebt; erwartete Verbesserungen können nicht oder erst mit erheblichem Zeitversatz erzielt werden.

Werden während der gesamten Projektlaufzeit Maßnahmen zur Akzeptanzförderung durchgeführt, können die typischen Phasen der „Verweigerung“ und des „Verdrusses“ der Betroffenen deutlich verkürzt und eine Stimmungssenke sehr flach gehalten werden (s. Abbildung 1).

Ziel dabei ist es, den Betroffenen die eigenen Chancen in der neuen Organisation aufzuzeigen und sie zur Integration in die neue Prozessstruktur zu motivieren.

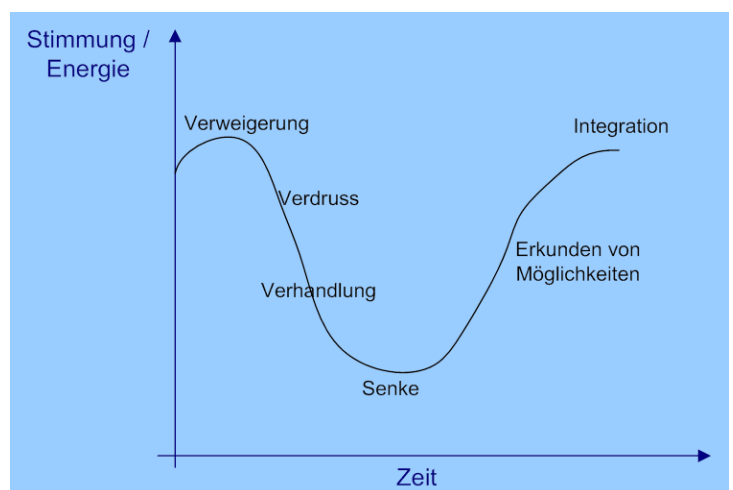


Abbildung 1: Management von Gefühlen bei Prozessveränderungen

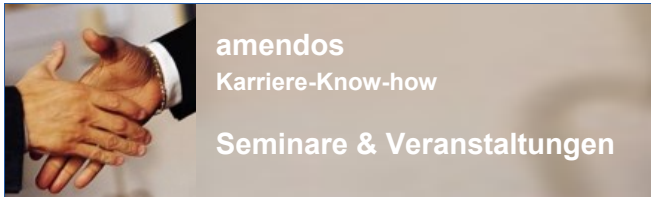
Schritte zur Akzeptanzförderung sollten bereits zu Projektstart geplant werden. Der Projekterfolg wird am besten gefördert, wenn Maßnahmen für jede Projektphase, d.h. das gesamte Projekt begleitend vorgesehen sind. Dabei sollte man sich nicht auf punktuelle Aktionen verlassen, sondern eine Kombination von Instrumenten vorsehen, die sich möglichst ergänzen bzw. verstärken. Im Folgenden werden einige Maßnahmen skizziert, die sich in entsprechenden Projekten als Teil eines Gesamtplans bewährt haben:

Erstellen einer Zielvision

Gemeinsam mit dem Management ist in der Projektinitiierungsphase die Zielvision, die mit den Organisationsänderungen angestrebt wird, zu konkretisieren. Diese ist sodann an alle betroffenen Stakeholder zu kommunizieren. Diese Kommunikation sollte auch einen Vermarktungscharakter aufweisen: dies ist im Rahmen eines Kommunikationskonzepts zu erarbeiten.

Erstellung und Umsetzung eines Kommunikationskonzepts

Das Kommunikationskonzept muss auf die Zielvision ausgerichtet sein und die Vorteile der Prozessoptimierung für



Seminare 2011

Organisation	Prozessdokumentation gestalten Hamburg, 19.05.2011
	Einführung in die Prozessoptimierung Hamburg, 15.09. – 16.09.2011
	Intensiv Seminar IT-Projektmanagement Hamburg, 20.09. – 22.09.2011
	Erstellung von IT-Service-Katalogen Hamburg, 10.11.2011
Beschaffung	Ausschreibung von IT-Dienstleistungen Hamburg, 08.11.2011
	IT-Ausschreibung mit Finanzierungsoptionen Hamburg, 12.05. – 13.05.2011
	Outsourcing von PC-Betriebsleistungen Hamburg, 09.06.2011
IT-Technologie	Routing & Switching Berlin, 26.09. – 27.09.2011
	VoIP Überblick und Konzepte Berlin, 03.11. – 04.11.2011
	Networking & TCP/IP Fundamentals Köln, 28.11. – 30.11.2011
	Netzwerkdesign bei Server-Virtualisierung Hamburg, 25.05.2011
	Storage Foundation Düsseldorf, 12.09. – 16.09.2011
	DNS: Aufbau Funktionalität, Analyse Berlin, 15.06. – 17.06.2011

Seminare: Info & Anmeldung

www.amendos.de/seminare

Tel (040) 248 276-00, info@amendos.de

den einzelnen Betroffenen und für das Gesamtunternehmen vermitteln. Zunächst sind die zu informierenden Zielgruppen (Prozessbeteiligte, Kunden, Management, etc.) zu identifizieren. Anschließend sind zielgruppenspezifische Kommunikationsmaßnahmen zu erarbeiten: diese müssen *jede einzelne Zielgruppe* während der gesamten Projektlaufzeit informiert halten und die Vorteile des Projekts *für die adressierte Gruppe* deutlich machen.

Sicherstellung des Rückhalts durch das Management

Das Management muss aktiv hinter der angestrebten Organisationsveränderung stehen. Es muss das Projekt insbesondere auch in schwierigen Zeiten selbst öffentlich promoten, ja besser noch das Projekt „zur Chefsache“ machen. Hierbei ist es wichtig, die „richtige“ Managementebene in Bezug auf die Projektauswirkung hinter sich zu haben: im Zweifelsfall sollte eher die höhere Managementebene für das Projekt eingespannt werden. Das Commitment des Managements muss bereits vor Projektbeginn sichergestellt sein.

Motivation und Einbindung der betroffenen Mitarbeiter

Bei der Konzeption von Prozessänderungen empfiehlt es sich, „federführende“ Mitarbeiter einzubinden. Damit machen diese die Prozessoptimierung zu ihrer eigenen Sache. Durch ihr Engagement und ihre Bedeutung im Team schaffen sie auch Zustimmung bei den weiteren Prozessbeteiligten.

Identifikation und Umsetzung von Quick-Wins

Während des gesamten Projekts sind Maßnahmen zu identifizieren, die den aktuellen Prozess für die Beteiligten merklich verbessern und kurzfristig und mit wenig Aufwand realisierbar sind. Auch in längeren Konzeptionsphasen ohne sofort ersichtlichen Output machen diese „Quick-Wins“ den Projekterfolg für die Beteiligten transparent und fördern so deren Unterstützung.

Training des betroffenen Personals:

Vor Einführung des neuen Prozesses sind die Prozessbeteiligten durch angemessene Trainingsmaßnahmen mit den neuen Abläufen vertraut zu machen. Hierdurch wird die Hemmschwelle, sich auf den neuen Prozess einzulassen, gesenkt. Zudem werden Reibungsverluste in der ersten Produktivphase vermieden.

Die Umsetzung dieser Maßnahmen trägt wirksam dazu bei, das Projekt erfolgreich zum Abschluss zu bringen und die Prozessoptimierung im Unternehmen zu etablieren.

Impressum

amendos gmbh | Grüner Deich 15 | 20097 Hamburg

Tel (040) 248 276 00 | Fax (040) 248 276 01 | www.amendos.de info@amendos.de Geschäftsführer: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek
Handelsregister: AG Hamburg HRB 105648 | Umsatzsteueridentifikationsnummer: DE 814989917

Erscheinungsweise 4 / jährlich | Bezug: kostenfrei als PDF | Copyright: amendos gmbh
Herausgeber und inhaltlich verantwortlich gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek