

IT Service Management in der heutigen Unternehmenslandschaft

Eine Zusammenfassung

„Unsere IT muss laufen und kostengünstig sein!“ könnte eine spontane Aussage lauten, wie sie von vielen Unternehmensmanagern über ihre Informationstechnologie (IT) getroffen wird. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, sind heutzutage verstärkt organisatorische Kompetenzen und Fähigkeiten innerhalb der IT gefragt. Gerade wenn es darum geht, den IT-Betrieb als Quelle für Wettbewerbsvorteile zu erschließen, steht bei vielen Unternehmen die Disziplin des IT Service Management hoch im Kurs.

Der vorliegende Artikel wendet sich an Mitarbeiter und Manager in IT-Organisationen, die sich mit der Organisation und Optimierung ihres IT-Betriebs befassen, beziehungsweise mit IT Service Management und Standards wie ITIL konfrontiert sind.

Einleitend wird IT Service Management im Unternehmensumfeld positioniert. Der zweite Abschnitt befasst sich mit den erfolgskritischen Handlungsfeldern zur Umsetzung von IT Service Management in ihrer Organisation. Abschließend wird IT Service Management durch bewährte Modelle und Standards konkretisiert, auf die sie im Rahmen einer Umsetzung zurückgreifen können.

Schlüsselwörter

Best Practice, Business/IT Alignment, COBIT, IT Service Management, IT Infrastructure Library, ITIL, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, KVP, Management of Change, Modelle, Microsoft Operations Framework, MOF, Organisation, Prozesse, Risikomanagement, Standards, Strategische Ausrichtung, Wertschöpfungskette, Wettbewerbsvorteile

Wertschöpfungsketten und IT Service Management

Wer klug zu dienen weiß, ist halb Gebieter. (Syrus)

Der hohe Einsatz von Informationstechnologie (IT) - als Rationalisierungsmaßnahme, oder zur Gestaltung neuer Geschäftsprozesse - ist für Unternehmen eine wichtige Quelle, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Diese resultieren auch aus dem immateriellen Wert einer IT, welcher durch die Konkurrenz nur schwer zu imitieren ist.

Die wettbewerbsbedingte, schnelle und stetige Transformation der Unternehmensprozesse erfordern heute jedoch von jeder IT-Organisation besonders hohe Fähigkeiten und Kompetenzen, um fortlaufend zur Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beizutragen. Dieser Herausforderung ist die IT häufig nicht gewachsen.

Die Rolle der IT im Unternehmen ist historisch bedingt oft von technologisch-orientierter Ausprägung. Der immens hohe Kosten- und Leistungsdruck, dem IT-Organisationen seit geraumer Zeit ausgesetzt sind, technologische Komplexität und ständige Veränderungen führen dazu, dass vor allem die organisatorischen Fähigkeiten, für einen effizienten und effektiven Einsatz von IT-Technologien, entscheidenden Charakter erlangt haben.

Im Blickfeld der organisatorischen Fähigkeiten stehen die Aktivitäten, die IT-Organisationen ausführen, um ihre geschäftsprozessorientierten Leistungen zu erbringen. Jede dieser Aktivitäten bedingt den Einsatz von Ressourcen, die letzten Endes über Kosten und Qualität der Dienstleistungen entscheiden.

Die Quintessenz hieraus lässt sich schnell auf einen Punkt bringen: Wenn ihre IT-Organisation die richtigen Aktivitäten ergebnis- bzw. geschäftsprozessorientiert durchführt, trägt sie entscheidend zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei.

Diese Integration der Leistungsprozesse von IT-Organisationen mit den Wertschöpfungsketten der Unternehmen ist in Hinblick auf die Praxis leichter gesagt als getan. Bedeutet dies doch auch, dass betriebswirtschaftliche Fähigkeiten das Aufgabenspektrum der IT verstärkt durchdringen müssen.

Unabhängig davon, ob ihre IT-Organisation als interne Unternehmenseinheit, oder als externer Dienstleister um die Gunst der Kunden konkurriert, können sie zur Optimierung ihrer Organisation auf bewährte Konzepte zurückgreifen.

Welche Bereiche der IT-Organisation dabei schwerpunktmäßig zu betrachten sind, hängt mitunter von den Produktmärkten ab, in denen das Unternehmen konkurriert. Während bei dynamischen, schnell wachsenden Produktmärkten verstärkt strategische und planerische Kompetenzen im Vordergrund stehen, erfordern stabile und ausgeglichene Produktmärkte in der Regel einen standardisierten, stabilen und kostengünstigen IT-Betrieb.

Bei der Standardisierung des IT-Betriebs kommen IT-Organisationen derzeit an einem Thema nicht vorbei: Dem IT Service Management. Diesem liegt mitunter die Erkenntnis zu Grunde, dass viele Aktivitäten in der Betriebsphase standardmäßig ablaufen. Schwankende Verfügbarkeiten und Performance, hohe Kosten, nicht

identifizierte Risiken bei der Einführung von Änderungen, Fehlinvestitionen und -kalkulationen sowie mangelnde Kundenorientierung und Nachhaltigkeit sind Merkmale eines unzureichend organisierten Betriebs. IT Service Management gilt als Management-Disziplin, mit der solche Missstände in Wettbewerbsvorteile transformiert werden können.

Ungeachtet dessen, ob IT Service Management, oder andere Bereiche der Organisation zur Ausschöpfung von Optimierungspotentialen im Fokus stehen, ergeben sich Handlungsfelder, die für ein derartiges Vorhaben erfolgskritisch sind.

Erfolgskritische Handlungsfelder im IT Service Management

Strategische Ausrichtung

Kurzgefasst können wir sagen: Strategie ist die Kunst, zu gewinnen, Menschen und Unternehmungen zum Sieg, zum Erfolg zu führen. (Verfasser unbekannt)

Einen entscheidenden Ausgangspunkt jeglichen Handelns bilden die Ziele des Unternehmens sowie die damit einhergehenden Strategien. Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Strategien ist abhängig davon, ob sie für das gesamte Unternehmen konsistent definiert sind.

Wenn wir im speziellen die betriebliche Dienstleistungserbringung betrachten, muss in diesem Zusammenhang klar sein, wie der Betrieb die Unternehmensziele bestmöglich unterstützt und welche Wechselwirkungen daraus resultieren.

Gerade bei der strategischen Ausrichtung sehen viele Unternehmen großen Handlungsbedarf, wie bspw. Studien der Metagroup verdeutlichen.

Hieraus wird auch eine Veränderung der Rolle der IT ersichtlich. Standen im Rahmen der Technologieorientierung zu einem Großteil operative Aufgaben im Vordergrund, ist heute die Kompetenz erforderlich, auf strategischer Ebene verstärkt agieren zu können.

Klare Ziele

Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht immer noch geschwinder als der ohne Ziel umherirrt. (Lessing)

Ziele und Strategien auf Unternehmensebene müssen sich in eindeutige Ziele für die IT-Organisation niederschlagen. Um in Hinblick auf die Unternehmensziele insgesamt handlungsfähig zu werden, müssen diese Ziele operationalisiert werden. Auf grober Ebene sind zunächst Aspekte wie Finanzen, Personal, Architektur, Organisation, Kooperationen und Kommunikation zu berücksichtigen.

Zielführende Maßnahmen

Es gibt nichts Gutes außer: man tut es. (Kästner)

Um zielorientiert handeln zu können, bedarf es geeigneter Maßnahmen. Die Definition der richtigen Maßnahmen setzt allerdings voraus, dass man über ein klares Bild der jeweiligen, aktuellen Situation verfügt. Wie leistungsfähig ist unsere IT derzeit? Inwiefern erreichen wir zurzeit die definierten Ziele? Wo existieren Verbesserungspotentiale? Solche Fragestellungen sind mitunter mittels Assessments zu beantworten. Genauso wie Ziele auf unterschiedlichen Ebenen definiert werden gilt dies auch für die zu deren Erreichung erforderlichen Maßnahmen.

Angemessene Erfolgskontrolle

Vertrauen ist gut. Kontrolle ist besser. (Lenin)

Erreichen wir unsere Ziele? Haben die durchgeführten Maßnahmen gewirkt und zur Zielerreichung beigetragen? Mittels Erfolgskontrollen erhalten sie

Antworten auf derartige Fragestellungen. Zugleich verstärken sie durch den kontinuierlichen Soll/Ist-Vergleich die Kontrolle über ihre IT-Organisation. Gerade mit Hinblick auf mögliche Risiken ist dies ein immens wichtiges Handlungsfeld. Durch die Definition und Überwachung von Frühindikatoren kann bei potentiellen, nicht zielführenden Entwicklungen steuernd eingegriffen werden, was sich positiv auf ihre Planungssicherheit auswirkt.

Kontinuierliche Verbesserung

Fürchte dich nicht vor dem langsamen Vorwärtsgen, fürchte dich nur vor dem Stehenbleiben. (Verfasser unbekannt)

IT Service Management ist eine fortlaufende Managementaufgabe. Einerseits können sie die vorherrschenden Abläufe nicht im Handumdrehen in Wettbewerbsvorteile transformieren. Sie müssen sich vielmehr schrittweise ihren Zielen nähern. Weiterhin muss ihre IT in der Lage sein, sich auf neue Zielsetzungen ausrichten zu können. Ein erfolgreicher, in der Praxis erprobter Mechanismus ist für beide Aspekte der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Das IT Service Management folgt auf allen Ebenen definierten Regelkreisen mit Zielvorgaben, Maßnahmen und fortlaufender Kontrolle.

Die nachfolgende Abbildung stellt die zuvor aufgeführten Handlungsfelder beispielhaft im Rahmen eines KVP dar. Der KVP-Zyklus basiert auf dem bekannten PDCA-Regelkreis (Plan-Do-Check-Act) nach Deming, wobei alle Betrachtungsebenen einer IT-Organisation (strategisch, taktisch, operativ) unterschiedlichen Regelkreisen folgen, die in der Praxis über Vorgaben und Feedbackmechanismen interagieren.



Umsetzung von IT Service Management in der Praxis

Aus der Erfahrung heraus empfiehlt es sich, IT Service Management zunächst im Rahmen eines Projektes zu verfolgen. Am Ende eines Projektes muss die IT-Organisation über die Fähigkeit zur kontinuierlichen Verbesserung verfügen und die Handlungsfelder in ihre Managementpraxis integriert haben. Das Projektteam muss über die Kompetenz verfügen, die Praktiken ins Tagesgeschäft umzusetzen, wobei der Gesamtüberblick bzw. die Vogelperspektive auf die Organisation und deren Ziele eine entscheidende Rolle spielt. Es empfiehlt sich hier die Konsultation von externem Know-how.

Ein wichtiger Aspekt ist hierbei das Management von Veränderungen. Es muss zwingend dafür Sorge getragen werden, dass entlang solcher Veränderungsprozesse, die maßgeblichen Treiber – Mitarbeiter, Organisation und Technologie – synchron auf die zu erreichenden Ziele ausgerichtet werden.

Standards und Modelle

Schnelle und wirksame Lösungen zum IT Service Management sind gefragt. Wer das Rad nicht neu erfinden möchte, bedient sich anerkannter

Standards und Modelle, die sich in der Praxis bewährt haben. Für die unterschiedlichen Aufgaben innerhalb der Handlungsfelder steht eine Vielzahl von Werkzeugen zur Verfügung. Wenn im Speziellen die Aktivitäten einer IT Service Management Organisation im Fokus stehen, greifen Unternehmen häufig auf die nachfolgend aufgeführten Modelle und Standards zurück. Ein Merkmal das alle Standards teilen ist, dass die aus der jeweiligen Perspektive relevanten Aktivitäten zu Prozessen zusammengefasst wurden, die durch wichtige Eingangsgrößen ausgelöst werden.

IT Infrastructure Library (ITIL)

Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer. (Äsop)

Das in den letzten Jahren weltweit sprunghaft gestiegene Interesse am IT Service Management ist nicht zuletzt auf die Verbreitung des defacto Standards ITIL zurückzuführen, in dem bewährte Praktiken zu taktischen und operativen Kernprozessen zum IT Service Management beschrieben sind. ITIL gilt als der vollständigste Standard zum IT Service Management.

Bei der Herangehensweise an die Gestaltung der Organisation zeigt sich, ob eine IT aus ihrer früheren, technologieorientierten Herangehensweise gelernt hat. Ähnlich wie die IT auf Probleme mit neuen technischen Lösungen reagiert hat, deren Nutzen häufig nicht eingetreten ist, findet man heute ähnliche Vorgehensweisen mittels ITIL. Die Hoffnung, ITIL allein sei die Lösung, wird in der Regel nicht erfüllt. Der Versuch kann sich letztendlich sogar negativ auf den Veränderungsprozess auswirken, wenn insgesamt die Meinung entsteht, einer Modeerscheinung aufersessen zu sein, das Management dadurch an

Glaubwürdigkeit verliert und der Wille zur Veränderung stagniert.

Der Zweck heiligt bekanntlich die Mittel. ITIL ist aber eben nur *ein*, wenn auch ein durchaus nützliches Mittel, um die betriebsfokussierten IT-Prozesse zu organisieren.

Microsoft Operations Framework (MOF)

Der Erfolg von ITIL begründet sich auch dadurch, dass große Unternehmen ITIL als Standard akzeptiert und adaptiert haben. Dies ist beim Microsoft Operations Framework der Fall. Hier zeigt sich auch klar, dass ITIL nicht alle ablauforganisatorischen Aspekte der IT-Betriebsphase umfasst. In MOF werden basierend auf ITIL, Abläufe zum eigentlichen, technologie-nahen IT-Betrieb beschrieben. Dabei erfolgt die Integration von Microsoft Technologien mittels Betriebshandbüchern, welche in Anlehnung an die Prozesse verfasst werden.

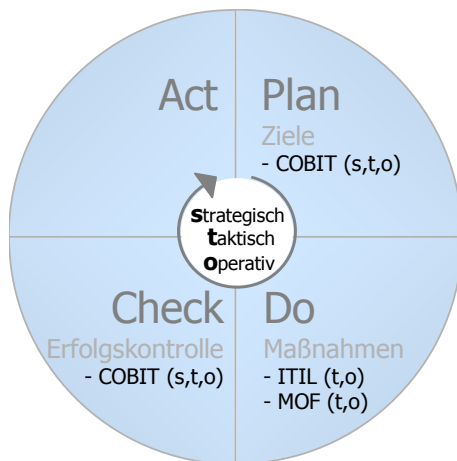
Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)

COBIT wurde ursprünglich als umfassendes Modell zur IT-Revision entwickelt, indem eine Vielzahl bestehender Standards integriert wurde. Durch diverse Erweiterungen steht COBIT heute für IT-Governance, welche eine Teildisziplin der auf das Gesamtunternehmen ausgerichteten Corporate Governance ist. Eine wichtige Aufgabe der Corporate Governance ist die langfristige Bestandssicherung des Unternehmens und dessen vorrangige Wertsteigerung. Dabei sind im Rahmen der Organisation zweckmäßige und funktionsbezogene Planungs- und Kontrollsysteme einzurichten und weiterzuentwickeln. Zu diesen zählt auch ein Risikomanagement. In diesem Zusammenhang spielt die IT-Governance eine

wichtige Rolle, da Informationstechnologien einem Unternehmen Chancen offerieren, aber auch Risiken beherbergen. COBIT fokussiert auf die Abläufe einer der IT, da aus diesen letztendlich die Informationen zur Unterstützung, oder Gestaltung der Geschäftsprozesse resultieren. Diesbezüglich definiert COBIT die zu kontrollierenden IT-Prozesse, welche den Lebenszyklus einer IT abbilden. Zu den Prozessen ist jeweils eine Vielzahl an Kontrollmetriken definiert.

Einsatzschwerpunkte der Standards und Modelle

Durch die unterschiedlichen Intentionen der einzelnen Standards und Modelle, differenzieren sich auch deren Inhalte. Die nachfolgende Abbildung zeigt abschließend grob auf, welches Handlungsfeld durch welchen Standard, bzw. welches Modell schwerpunktmäßig unterstützt werden kann.



Autor:
 Sascha Thies
 exagon consulting & solutions gmbh