

■ Der Weg vom IT-Anwender zum Kunden der IT

Das IT-Service-Management verbindet die Verfügbarkeit der IT-Infrastruktur mit den Geschäftsprozessen der Anwender





Nach einer Studie der MetaGroup zu den Software-Infrastruktur-Services aus dem Jahre 2002 werden der Support und die weiteren Services für die Optimierung und Aufrechterhaltung der Verfügbarkeit von Softwaresystemen immer wichtiger. Zum Aufgabenbereich „Wartung und Optimierung von Applikationen“ gehören beispielsweise Anwendungsinstallation, Schnittstellenprogrammierung, Software-Change-Management und Migration, zur Systemadministration das Management der Betriebssysteme, Debugging, Help-Desk, 1st und 2nd Level, Asset-Management, Mobil-User-Support.

Viele Unternehmen konzentrieren sich zunehmend auf eine projektmässige Umsetzung, um die bestmögliche Optimierung und Kosteneinsparungen zu erzielen. Die internen Mitarbeiter werden aufgrund der Komplexität und der erforderlichen spezifischen und tiefgehenden Technologiekenntnisse verstärkt durch externe Experten unterstützt, wobei die Leistungsfähigkeit und das Knowhow der Anbieter eine entscheidende Rolle für deren Auswahl spielen.

Ein Ergebnis der MetaGroup-Studie ist ein Vergleich derartiger Anbieter externer Unterstützung, bei dem die DMC mit 70% Leistungsfähigkeit ihre Kompetenz unter Beweis stellte. Selbst im Vergleich mit sehr bekannten Unternehmen wie SAP (81%), IBM (78%) oder Oracle (77%) schneidet DMC sehr gut ab, zumal diese Service-Anbieter schwerpunktmässig bei den eigenen Produkten punkten.

Weitere Studien zu einzelnen Aspekten der Software-Infrastruktur-Services setzen einen Schwerpunkt auf das IT-Service-Management.

Immer öfters sind in den Unternehmen Aussagen zur Informationstechnologie zu hören, die bei den Verantwortlichen ein Umdenken bezüglich ihres bisherigen Angebotes des IT-Services erfordern:

„Unsere IT-Kunden sind unzufrieden mit dem Benutzer-Service.“ - „Wir liefern unseren Fachbereichen nicht die IT Services, die sie benötigen.“ - „Wir laufen den Problemen nur hinterher, bearbeiten immer wieder dieselben Probleme.“ - „Unsere IT-Kosten sind zu hoch und vollkommen undurchsichtig.“

Das sind nur einige Beispiele für Feststellungen, wie sie die meisten IT-Abteilungen und Anwender kennen. Die IT ist schon seit langer Zeit kein „closed shop“ mehr, die IT-Services werden einzig und allein dazu erbracht, die Geschäftsanforderungen der Anwender nachhaltig zu unterstützen.

Der Anwender als Kunde

Die Erbringung von IT-Services, von Dienstleistungen, hat denselben Qualitätskriterien zu entsprechen, die für die Herstellung von Produkten gelten: wiederholbare Qualität, Kosten- und Leistungstransparenz.

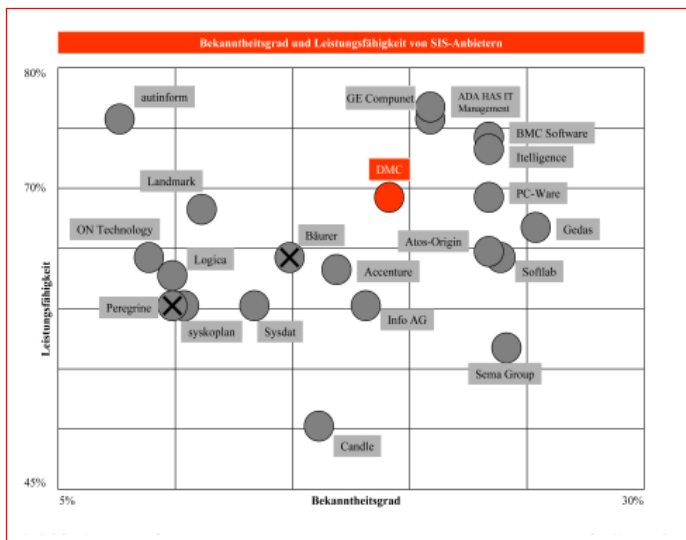
Den wichtigsten Aspekt bei der Neuorientierung der IT-Organisation stellt daher die konsequente Ausrichtung auf den Kunden, auf die Erfordernisse der Geschäftsprozesse dar. Es ist eine IT-Service-Kultur zu entwickeln, in der die IT-Organisation sich als interner Dienstleister begreift: Der Kunde stellt Anforderungen an die IT und nicht umgekehrt.

Mitarbeiter in der IT müssen diese Anforderungen verstehen lernen. Ein Programmierer eines Automobilherstellers muss einsehen, dass das erste Ziel des Unternehmens der Verkauf von Autos ist. Das Schreiben von Programmen steht erst an zweiter Stelle, was bedeutet, dass zugunsten unternehmerischen Denkens alte Wertvorstellungen abgelegt werden müssen.

Dieser erforderliche Wertewandel bedeutet nicht, dass Technologie in der IT kein Thema mehr ist – im Gegenteil, Technologie wird immer komplexer und ihr Innovationszyklus immer kürzer. Die Betrachtung der Kunden- und Marktanforderungen allein aus der technologischen Perspektive ist jedoch wenig hilfreich, wenn es um die Planung, Steuerung und Kontrolle bei der Erbringung der IT-Dienstleistungen geht. Hier hilft nur konsequente Kundenausrichtung.

ITSM-Prozesse

Die Erbringung der IT-Service-Leistungen wird als Prozess definiert, in den diverse Instanzen – in Abhängigkeit von der jeweils konkreten Serviceleistung



■ IT-Service

Produkt und / oder Dienstleistung, bestehend aus einer Kombination verschiedener IT-Ressourcen. Der IT-Service wird im Service-Katalog dargestellt und ist Gegenstand von vertraglichen Vereinbarungen (Service-Level-Agreements) zwischen der IT und ihren Kunden. Unter einem IT-Service versteht man z.B. „Lotus Notes“; „SAP“; „User-Support-Services“ (=„Service-Desk“ etc.); „LAN-Leitung + Komponenten innerhalb eines Standortes“).

■ IT-Services

Die Gesamtheit aller im IT-Betrieb eingesetzten Ressourcen (HW, SW, Netze, Anwendungen, zentrale Dienste, Verfahren, Dienstleistungen) im gesamten Lebenszyklus (Entwicklung → Einführung → Betrieb → Support → Beendigung). Das alleinige Ziel aller IT-Services ist es, die Geschäftsprozesse und die Mitarbeiter des Servicenehmers, also die Kunden, in deren Aufgabenerfüllung zu unterstützen.

■ IT-Service-Management (ITSM)

Prozess, der die Qualität und Quantität der IT-Services zielgerichtet, aufgabenorientiert, benutzerfreundlich und kostenoptimiert plant, durchführt, überwacht und steuert. Das IT-Service-Management verbindet die Verfügbarkeit der IT-Infrastruktur mit den Geschäftsprozessen der Anwender.

– durch eine präzise Aufgabenzuordnung (Rolle) eingebunden sind.

Ein Prozess ist gekennzeichnet durch eine definierte Eingangsgröße (INPUT), die durch Kombination von Tätigkeiten eine definierte Ausgangsgröße (OUTPUT) schafft und dabei einen messbaren Mehrwert produziert (Wertschöpfung; Informationen; Qualität; Kosten; Kundenzufriedenheit etc.). Für das IT-Service-Management heißt das:

- Input --> Anwender mit IT-Service-Request/Service-Level-Requirements
- Prozess --> IT-Service-Management

- Output --> Lieferung vereinbarter IT-Services/Anwender mit gelöstem IT-Service- Request

Ein Prozess muss als Steuerungs- und Führungsmittel für die Organisation und das Management betrachtet werden. Die ITSM-Verantwortlichkeiten sind nicht als Funktionen der Aufbauorganisation, sondern als Funktionen der Prozessorganisation definiert (Rolle).

Mit dieser Rollenfunktion wird die Eigenschaft „Process Owner“ (Prozesseigner) dargestellt. Diese Rolle hat die Verantwortung für das Ergebnis und die Kompetenz für die Gestaltung, Qualität und Verbesserung des Prozesses.

Durch die Einführung einer prozessorientierten Leistungserbringung entstehen für die Mitarbeiter keine zusätzlichen Aufgaben: Die Aufgaben werden ja auch bislang schon erledigt. Was sich

IT-Infrastructure-Library (ITIL)

■ ITIL beschreibt „best practice“ als de-facto-Standard für die Organisation betrieblicher IT-Leistungen und ist die einzige umfassende und gleichzeitig öffentlich verfügbare Definition des IT-Managements unter technischen und organisatorischen Aspekten.

■ ITIL wurde von Mitarbeitern aus Rechenzentren, von Lieferanten, Spezialisten aus Beratungsunternehmen und Ausbildern gemeinsam entwickelt, um den Einsatz und die Wirkung von operationell eingesetzter IT-Infrastruktur zu verbessern.

■ ITIL geht auf CCTA Government Information Service (CCTA = Central Computer and Telecommunication Agency) zurück, eine von der britischen Regierung gegründete Institution, die beispielsweise auch für ISO 9001 zuständig ist. Ihre Aufgabe ist die Definition von IT-Services und deren Management.

■ Im IT-Service-Management-Forum (itSMF) sind führende Unternehmen aller Branchen organisiert, die die Einführung und Weiterentwicklung von ITIL betreiben.

■ Die EXIN Foundation publiziert ITIL und befasst sich mit der Pflege und Herausgabe der ITIL-Bücherreihe. ITIL gilt heute bei großen Unternehmen weltweit als Standard für die Planung, Erbringung und Unterstützung von IT-Dienstleistungen.

■ Die Definitionen der ITIL und des itSMF sind auch die international anerkannte Grundlage für das Management von Service-Level-Agreements (SLA), dem der Abschluss entsprechender Vereinbarungen über Umfang, Qualität und Preis der zu liefernden IT-Services zwischen Kunden und der IT und somit die Vorgabe zur Realisierung spezifischer Dienstleistungen obliegt.



ändert, ist die Art der Aufgabenerledigung: Hier wird durch eine Prozessorganisation und damit verbundene „bewusste, klare Zuständigkeit“ eine höhere Qualität und Performance im Ergebnis erzielt werden. Dies schafft zufriedene Kunden, und diese sind die wirksamste Voraussetzung für zufriedene Mitarbeiter.

ITIL-Kernprozesse

ITIL beschreibt das IT-Service-Management in zehn Modulen, wovon jedes eine einzelne Funktion des IT-Service-Managements und dessen Umsetzung in die Praxis beschreibt. Die Funktionen können entweder nacheinander oder parallel zueinander eingeführt respektive verbessert werden.

IT-Service-Support

- Incident-Management
- Problem-Management
- Change-Management
- Configuration-Management
- Release-Management

IT-Service-Delivery

- Service-Level-Management
- Financial-Management
- Capacity-Management
- Availability-Management
- Continuity-Management

Wichtig: Die Implementierung von ITSM muss immer die spezifischen betrieblichen Bedingungen vor Ort berücksichtigen, um erfolgreich zu sein.

Und: Wichtig ist auch das Zusammenspiel der ITIL-Prozesse. Unsere Titelgrafik zeigt die zwei für den Lebenszyklus eines IT-Services relevanten Hauptprozesse, nämlich IT-Service-Support und IT-Service-Delivery, im Zusammenhang.

ITSM, ITIL und die Organisation

Es werden drei Bereiche unterschieden :

1. Management der IT-Organisation: strategische Ebene. Zielperspektive: **langfristig**

- Planung und Umsetzung der IT-Architektur zur wirkungsvollen Unterstützung der Geschäftsprozesse
- Planung und Kontrolle der IT-Services
- Qualitätsmanagement

2. Management der Service-Delivery-Prozesse: taktische Ebene. Zielperspektive: **mittelfristig**

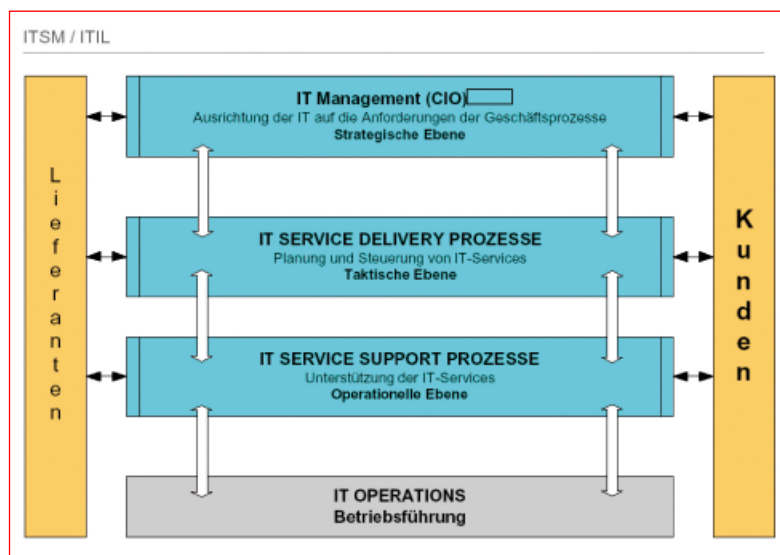
- Planung und Steuerung der spezifischen IT-Services
- Service-Level-Management

3. Management der Service-Support-Prozesse: operationelle Ebene. Zielperspektive: **kurzfristig**

- Umsetzung und Durchführung der IT-Services „Betriebsunterstützung“ (IT-Operations, IT-Betrieb)
- Sicherstellung der Verfügbarkeit der IT-Services

Konkrete Beispiele illustrieren die IT-Services, die vom ITSM-Prozess geplant, geliefert, überwacht, gesteuert werden:

- Verifikation und Inventarisierung der eingesetzten IT-Komponenten
- Planen, Implementieren und Nutzen eines SAP-Systems
- Applikationen und ihr Antwortzeitverhalten
- Datennetze und ihre Verfügbarkeit, intern und zu den Niederlassungen
- Erreichbarkeit der Hotline bzw. des Service-Desk
- Verhandeln und Vereinbaren von Service-Level-Agreements mit den Anwendern, unternehmensweit, an einem Standort, in einem Bereich, in einer Abteilung, für bestimmte Gruppen
- maximale Bearbeitungszeit eines Service-Requests



- Umzug eines IT-Anwenders
- Aufnahme neuer Kundenanforderungen an IT-Services
- Planung einer bedarfsgerechten IT-Kapazität unter Berücksichtigung der Geschäftsprozesse
- Kontrolle der Lieferantenverträge auf Kompatibilität mit den internen SLAs
- Bedarfsgerechte Ausbildung der IT- Mitarbeiter
- Austausch einer HW-Komponente im Fehlerfall

Diese Beispiele sind nicht abschließend. Sie sollen verdeutlichen, dass der gesamte Prozess der IT (Planung, Inbetriebnahme, Wartung, Upgrades, Betriebsbeendigung, Vereinbarung und Kontrolle von Service-Levels) in einem *integrierten* IT-Service-Management zusammengeführt werden muss.

ITIL „best practice“ bietet hierbei eine Orientierung, allerdings nicht im Sinne eines Modells, das 1:1 in die IT-Organisation übertragbar ist, sondern im Sinne einer Empfehlung. Und: ITIL beschreibt das „WAS“ – die notwendigen Prozesse des IT-Service-Managements – und nicht das „WIE“.

Die Ausbildung in ITIL

Die Ausbildung in ITIL ist formalisiert und wird von den Non-Profit-Organisationen ISEB (in UK) sowie EXIN (in NL) gesteuert. Für Deutschland ist EXIN das maßgebliche Institut; dieses hat lang die Prüfungen exklusiv durchgeführt. Inzwischen besteht die Möglichkeit, Schulungslizenzen von EXIN zu erwerben, das heißt sich für die Ausbildung und die Durchführung der Prüfungen in Deutschland von EXIN akkreditieren zu lassen.

Die Ausbildung erfolgt in drei Stufen:

- 1) ITIL-Foundation: Verständnis der ITIL Grundlagen.

Es geht darum, in ganzheitlicher Sichtweise die Konzepte, Definitionen, Ziele und Vorteile der wichtigsten Prozesse des kundenorientierten IT-Service-Managements nach ITIL zu erlernen und die Schwierigkeiten bei der Umgestaltung bestehender IT-Organisationen kennenzulernen. Die Zertifizierungsprüfung „ITIL Foundations“ ist die Voraussetzung für die Zulassung zu der Practitioner- und Service Manager- Prüfung.

Das Einführungsseminar wendet sich in erster Linie an Managementvertreter aus IT-Abteilungen und eigenständigen Rechenzentren. Auch für Leitungsfunktionen außerhalb der IT-Organisation ist das

Seminar interessant, da die Effizienz einer IT-Serviceorganisation vom Grad der Unterstützung der Geschäftsprozesse abhängt. Nicht zuletzt ist das Seminar wichtig für Mitarbeiter der IT-Organisation, die in der IT-Serviceorganisation arbeiten, für Teilnehmer an ITIL-Einführungsprojekten und Consultants.

- 2) ITIL-Practitioner: zertifizierte Praxis in einem / mehreren ITSM Prozessen, etwa „Incident MGR“, „Configuration MGR“, „Service Level MGR“.

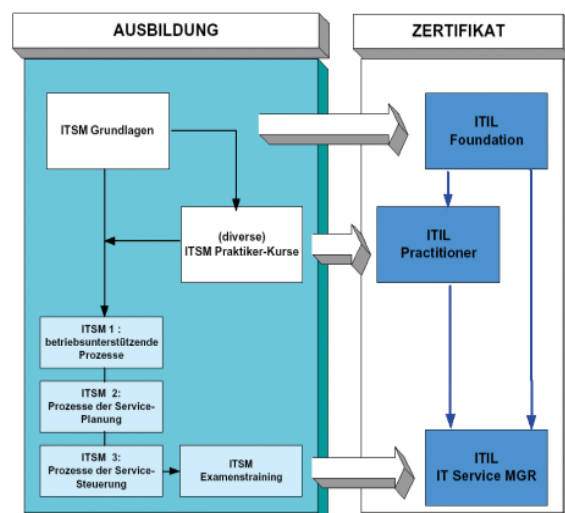
Diese praxisnahe Ausbildung vermittelt Mitarbeitern mit Verantwortung für bestimmte ITSM-Disziplinen (Rollen „IT-Service-Desk-Praktiker“, „Problem- Management-Praktiker“, „Change Management Praktiker“), wie die Problem-Management-Funktion wirksam gestaltet und eingeführt werden kann und wie Verfahren und Arbeitsanweisungen in Übereinkunft mit der von ITIL beschriebenen Rolle des Problem-Managements erstellt und eingeführt werden.

- 3) ITIL-IT-Service-MGR: Konzeption, Implementierung, Management von IT-Service-Management.

Die Kurse wenden sich sowohl an das IT-Management (IT-Dienstleistung, IT-Service-Organisationen, Service-Leiter) als auch an IT-Fachleute und IT-Projektleiter, die Verantwortung für die Implementierung oder den Betrieb von Management-Prozessen haben. Die Teilnehmer werden zielgerichtet auf die Abschlussprüfung vorbereitet und erhalten ausführliches Expertenwissen für eine entsprechende Umsetzung in der Praxis.

Die IFTT EDV-Consult GmbH, Frankfurt, ein Mitglied der dmc-group, bietet die vollständige Ausbildung zum ITIL-Service-Manager an.

Mehr unter www.iftt.de





■ **Ansprechpartner**

Dr. Alexander Rickert, Leiter Technik
Tel. 089 42774-189 • E-Mail alexander.rickert@dmc-group.de

■ **DMC Datenverarbeitungs- und
Management-Consulting GmbH**

Valentin-Linhof-Straße 8 • 81829 München
Tel. 089 42774-0 • Fax: 089 42774-199
E-Mail: dmc@dmc-group.de • www.dmc-group.de
Geschäftsführer: Angelo W. Zenz • Dr. Matthias Kulesa