



Service & Sourcing Excellence
Kennen. Können. Tun.

IT-Qualität durch Service Management

MARTIN ANDENMATTEN / CISA, CGEIT, CRISC, ITIL Master
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

6. März 2016

Urheberrechte

Copyright 2016 (C) Glenfis AG

Glenfis AG

Service & Sourcing Excellence
Kennen. Können. Tun.

Badenerstrasse 623
CH-8048 Zürich

Tel.: +41 44 202 81 10
Fax: +41 44 202 81 11
E-mail: info@glenfis.ch

Inhalt

| | |
|--|----|
| Urheberrechte..... | 2 |
| Zusammenfassung | 4 |
| 1. IT wird zum integralen Bestandteil des Kerngeschäftes..... | 5 |
| 2. Qualität in der IT ist alles, was das Business von ihr erwartet – nicht mehr und nicht weniger | 7 |
| 3. ITIL® – der Best-Practice-Leitfaden für ServiceManagement | 8 |
| 3.1. Implementation eines Messsystems | 9 |
| 3.2. Qualitätssicherung im Service-Management-System | 10 |
| 3.2.1. Erhebung des Mehrwerts | 13 |
| 3.2.2. Change Evaluation | 14 |
| 3.2.3. Serviceportfolio – die Navigationshilfe für Serviceinvestitionen..... | 14 |
| 3.2.4. Mehrwertbetrachtung in einem agilen Service-Design-Umfeld | 15 |
| 3.2.5. Prozesse auf Kurs?..... | 16 |
| 3.2.6. Seven-Step-Improvement-Prozess | 17 |
| 4. IT4IT™ – Das Wertkettenmodell, um das Business der IT zu managen..... | 17 |
| Literatur | 20 |
| Über Glenfis AG..... | 21 |

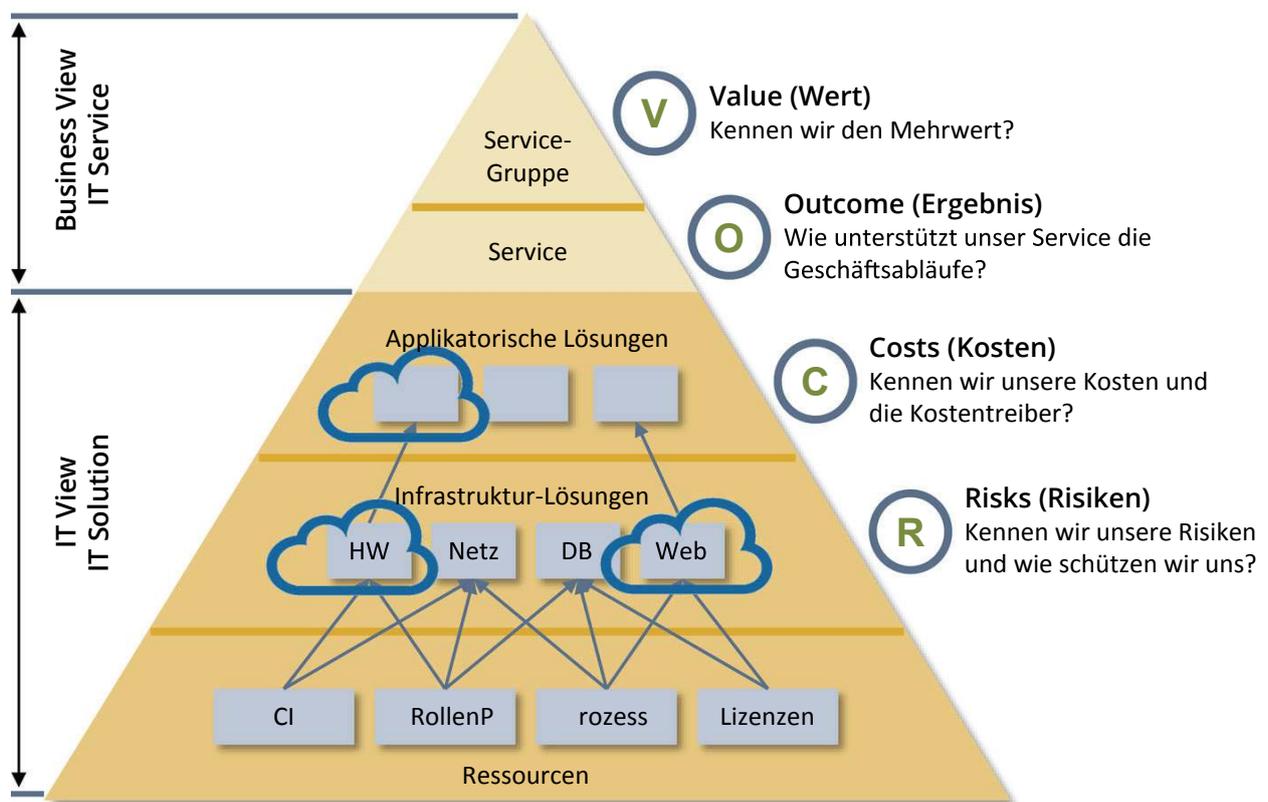
Zusammenfassung

Die Qualität eines IT-Service nimmt man in der Regel nur dann wahr, wenn er besonders gut oder aber besonders schlecht war. Ein besonders guter Service liegt vor, wenn die Erwartungen der Kunden übertroffen wurden und wenn er positive Emotionen mit dieser Dienstleistung in Verbindung bringt. Ein besonders schlechter Service enttäuscht oder verärgert den Kunden. Dieser Serviceprovider wird nach Möglichkeit künftig vom Kunden gemieden. Die Qualität eines Service ist sehr schwer zu fassen. Sie kann jedoch als Grad dafür betrachtet werden, welchen Wert der Kunde dem Service beimisst und wie er den erhaltenen Nutzen gegenüber den verursachten Kosten einschätzt. Service Management ist die dafür notwendige Führungsdisziplin, diese vom Kunden beurteilende Qualität entsprechend zu steuern. Unabdingbar in der aktuellen Digitalisierung der IT- und Geschäftsprozesse.

Schlüsselwörter: IT Service Management · ITIL · ITSM · IT4IT · SIAM · Service Management System · Service Integration

1. IT wird zum integralen Bestandteil des Kerngeschäftes

Wenn Unternehmen heute in das digitale Zeitalter aufbrechen, wird die Abgrenzung zwischen Business und IT immer verschwommener. Die IT-Technologie ist zunehmend mit den Geschäftsprozessen verwoben und mehr noch: sie wirken sich direkt auf das Kunden- und Geschäftserlebnis aus. Die IT ist nicht mehr bloß eine Supportfunktion des Unternehmens im Hintergrund – sie wird integraler Bestandteil des Kerngeschäftes. Um in der Dienstleistungsgesellschaft bestehen und wettbewerbsfähig zu bleiben, muss sich zwangsläufig die IT von der technologie- und projektorientierten Organisation zum Serviceprovider wandeln.



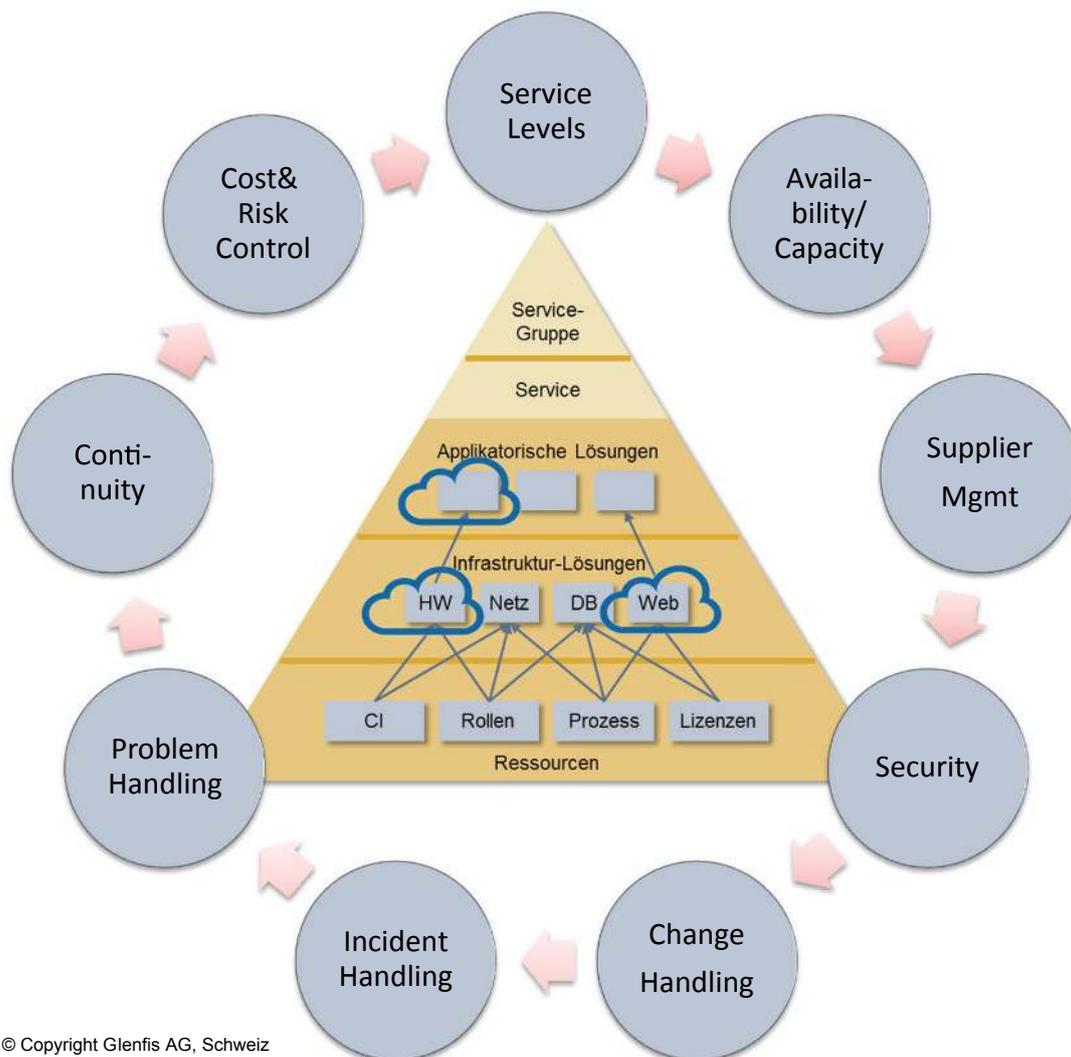
© Copyright Glenfis AG, Schweiz

Abb. 1 Service Architektur (Quelle Glenfis)

Der Schwerpunkt der Qualität in der IT muss sich ebenfalls verändern. Die Technologie selber wird immer mehr zum nicht differenzierbaren Gebrauchsgegenstand. Gerade in der digitalen Welt verschwindet die Technologie aus Sicht der Unternehmen und Kunden immer stärker in der Cloud. Die IT aus der Steckdose wird so zur Wirklichkeit. Hat sich damit nun auch das Thema Qualität der IT im Dunst aufgelöst?

Nein, die Qualitätsbetrachtung in der servicefokussierten IT basiert nicht mehr bloß auf den technischen und funktionalen Gegebenheiten, sondern sehr stark auf der „Lebensfähigkeit“ und dem Design der Servicewahrnehmung für den Kunden. Lebensfähigkeit bedeutet hier Qualität im Sinne von Verfügbarkeit, Stabilität, Performance, Sicherheit, Wartbarkeit, Gesetzeskonformität, um nur ein paar Beispiele zu nennen.

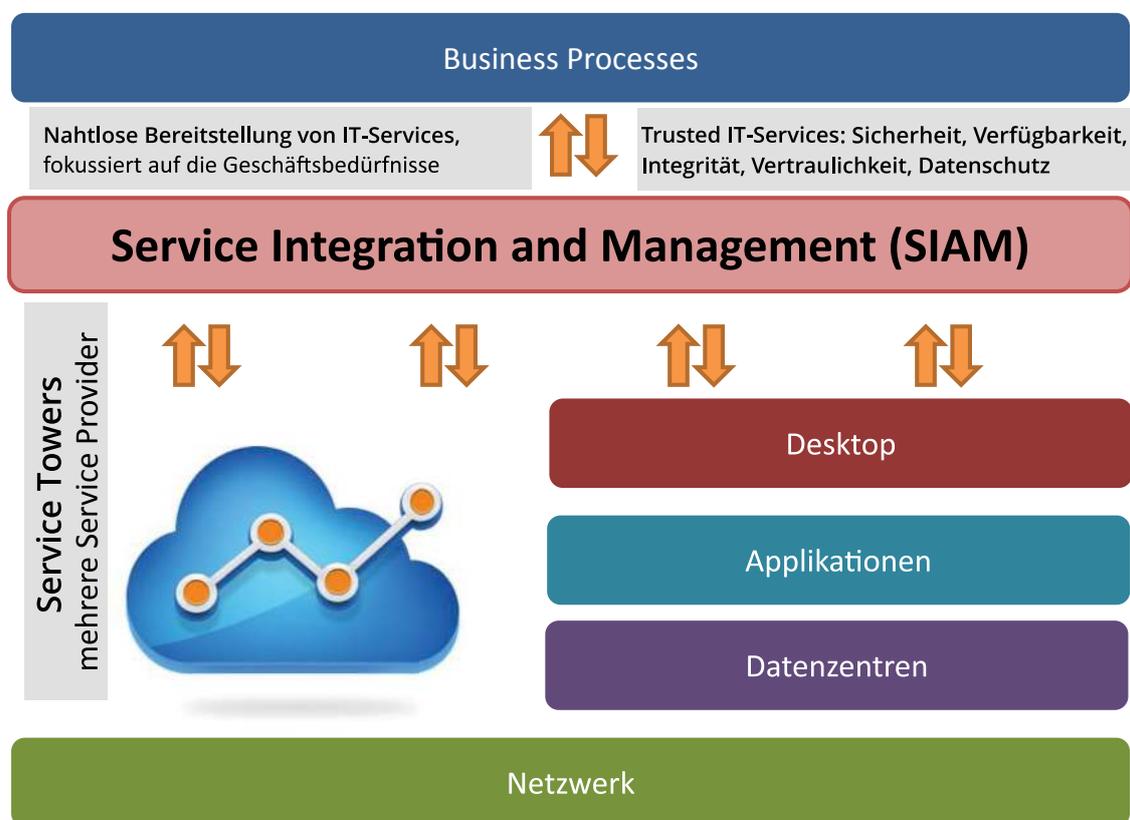
Beim Design der Servicewahrnehmung geht es zudem einen Schritt weiter. Dies lässt sich anhand des Zitats von Gordon Ramsay aus seiner Autobiographie „Humble Pie“ erläutern: „It doesn't matter how amazing the steak is, if it's served on a cold plate it's !*@!. If it's served with a dull knife it's !*@!. If the gravy isn't piping hot, it's !*@!. If you're eating it on an uncomfortable chair, it's !*@!. If it's served by an ugly waiter who just came in from a cigarette break, it's !*@!. **Because I care about the steak, I have to care about everything around it.**“ (Ramsey 2006). Der Kunde muss nachhaltig für den Service begeistert werden, damit er dem Unternehmen treu bleibt.



© Copyright Glenfis AG, Schweiz

Abb. 2 Service Management (Quelle Glenfis)

Erschwerend dazu kommt, dass von IT-Organisationen erwartet wird, dass sie innovativer sein müssen und schneller auf neue Technologien wie Mobilität, Cloud Computing, Big Data oder Internet-of-Things reagieren können. Letztlich stehen IT-Organisationen unter konstantem Druck, Kosten zu sparen und mehr Transparenz sicherzustellen, auf das Unternehmen ausgerichtete Lösungen agiler und vor allem schneller zu liefern, auf alle Sicherheitsrisiken rechtzeitig zu reagieren und die Infrastrukturen laufend zu standardisieren und zu konsolidieren. Zusammengefasst: die IT muss schneller, besser, billiger und kontrollierter werden. Oder anders ausgedrückt: **Die IT muss glaubwürdiger, wettbewerbsfähiger, vorhersagbarer und erschwinglicher werden.**



© Copyright Glenfis AG

Abb. 3 Service Integration and Management (Quelle Glenfis)

2. Qualität in der IT ist alles, was das Business von ihr erwartet – nicht mehr und nicht weniger

Der Fokus des IT-Managements muss nun darauf ausgerichtet werden, diese Qualitätsansprüche zu managen. Die IT muss als Serviceprovider verstanden werden, welcher all diese funktionalen und nicht-funktionalen Qualitätsansprüche erfüllt. Entsprechend muss das IT-Business alle zu erbringenden Leistungen in Form von Services nach den Prinzipien des Service Managements

aufbauen. Ein Service zeichnet sich durch folgende Charakteristiken aus:

- Sein Wert wird vom Business, respektive vom Kunden eingeschätzt. Er hängt von den Zielen ab, die der Kunde damit erreichen will.
- Seine Qualität bewerten der Serviceprovider und Kunde gemeinsam, entschieden wird darüber aber letztlich vom Kunden.
- Dieser Wert kann sich mit der Zeit aufgrund von Umständen verändern. Mögliche Veränderungen hängen davon ab, wie wichtig und dringend dem Kunden der Service heute ist und in Zukunft sein wird.

Der Service hat also nur dann eine Berechtigung, wenn sein Mehrwert für den Kunden die Kosten, die er verursacht, übersteigt. Entsprechend muss das Führungssystem der IT als Service-Management-System konzipiert und umgesetzt werden.

3. ITIL® – der Best-Practice-Leitfaden für ServiceManagement

ITIL® ist heute das am weitesten verbreitete und akzeptierte Rahmenwerk für die Planung, Umsetzung und den Betrieb von Services. Gemäss der Definition von ITIL® ist ein Service eine Möglichkeit, einen Mehrwert für Kunden zu erbringen, indem das Erreichen der von den Kunden angestrebten Ergebnisse erleichtert oder gefördert wird. Dabei müssen die Kunden selbst keine Verantwortung für die spezifischen Kosten und Risiken tragen (Office of Government Commerce 2011).

Bei der Definition und Erbringung von Services müssen also vier wesentliche Aspekte beachtet werden, welche letztlich die Qualität repräsentieren (Abb. 1):

- Erbringung eines **Mehrwertes**: Der Service muss einen spürbaren Nutzen und damit einen eindeutigen Vorteil für das Business bieten.
- Verbesserung der **Ergebnisse**: Der Service muss die Leistungsfähigkeit des Business durch Automation und durch End-to-End-Transaktionsverarbeitung erhöhen, um die Businessziele zu erreichen oder gar zu übertreffen.
- Senkung der **Kosten**: Die Servicebereitstellungskosten müssen transparent sein, um die Hebelwirkung zur Qualität des Service nutzen zu können.
- Absichern der **Risiken**: Die mit der Erbringung des Service verbundenen Risiken müssen angemessen abgedeckt werden, um für alle Fälle gerüstet zu sein und auch in Zukunft weiterhin erstklassige Services liefern zu können.

Die Services der IT müssen so spezifiziert, entwickelt, umgesetzt und betrieben werden, dass die Qualität gemessen und gesteuert werden kann. Das Management System der IT muss den Service mit den Prozessen, Systemen und externen Service Lieferanten verlinkt werden, damit rechtzeitig reagiert werden kann, wenn die Qualität unterschritten wird (Abb. 2).

Die erwartete Qualität wird in der Strategie festgelegt, dann umgesetzt und im Betrieb gelebt.

Im Rahmen der Servicestrategiefindung werden die Servicemodelle definiert und die geforderte Qualität und Dynamik mit allen Stakeholdern kommuniziert. Hier entsteht der Service Blueprint, so wie er dann über die Phasen Service Design und Service Transition in den operativen Betrieb (Service Operation) überführt wird. Alle Erwartungen an die Qualität der Services werden bereits ganz zu Beginn ermittelt und in Form eines Service Design Package (SDP) definiert. Verbindlich vereinbart werden die Services mit allen Qualitätslevels im Rahmen von Service Level Agreements (SLA).

Da sich die Prioritäten und die Bedeutung von Services für das Business über die Zeit verändern, werden auch die Anforderungen und entsprechenden Vereinbarungen laufend angepasst. Die Herausforderung von IT-Organisationen besteht nun darin, diese für den ganzheitlichen Service definierten Qualitätsansprüche über alle beteiligten Komponenten und Teilservices externer Partner integriert zu steuern und zu überwachen (Andenmatten 2014).

3.1. Implementation eines Messsystems

Die konsequente Ausrichtung auf das Business und das Versprechen, mit Services einen Mehrwert zu erbringen, verpflichten zum Nachweis, dass dies auch erreicht wurde. Das Service-Management-System und die Erstellung eines vollständig integrierten Servicekatalogs – einschließlich Geschäftsbereichen, Prozessen und Services sowie ihren Beziehungen und Abhängigkeiten von externen Teil-Services, Technologien und Komponenten – tragen entscheidend zur Steigerung der Fähigkeiten einer IT-Organisation bei, um den Geschäftsbedürfnissen gerecht zu werden.

Um nun einen Mehrwert für das Business messen und nachweisen zu können, müssen die Geschäftsergebnisse, die Ziele und die zugehörigen unterstützenden Geschäftsprozesse und -funktionen mit den IT-Services verknüpft werden; die Services ihrerseits mit den unterstützenden Assets, Prozessen und Funktionen. Wie kann nun die IT-Organisation sicherstellen, dass die Servicebereitstellung einen Mehrwert für das Business erreichen kann? Hierzu sind folgende Verknüpfungen notwendig:

- Vereinbarung von Services, Service Level Agreements und Zielen für das gesamte Unternehmen,
- Messung der Qualität aus Sicht des Business/der Anwender inklusive der Kundenzufriedenheit,
- Zuordnung und Integration von Teil-Services externer Partner zu End-to-End-Services,
- Zuordnung von Geschäftsprozessen zu Services und IT-Infrastrukturen,
- Zuordnung von Geschäftsprozessen zu Geschäfts- und Servicemessungen,
- Zuordnung der Infrastrukturressourcen zu Services, um kritische IT-Komponenten optimal nutzen zu können,
- Bereitstellung eines Monitorings der End-to-End-Performance und Messungen von IT-Services zur Unterstützung von Geschäftsprozessen.

Effektive Servicemessungen konzentrieren sich auf einige wenige, kritische und aussagekräftige Indikatoren, die ökonomisch, quantitativ und verwendbar für die gewünschten Ergebnisse sind. Wenn viele Messungen durchgeführt werden, kann es passieren, dass Organisationen nur noch auf die Messungen fixiert sind und dabei vergessen, die Ergebnisse zu verbessern. Ein Leitprinzip ist, das zu messen, was am wichtigsten ist.

3.2. Qualitätssicherung im Service-Management-System

Das wichtigste Ziel jeder Service-Management-Initiative ist das Erreichen des Business-Mehrwerts und die Zufriedenheit der Kunden und Anwender. Dies setzt den Massstab für alle Messkriterien. Um beurteilen zu können, ob das neue Service-Management-System und damit die IT-Organisation die Qualität erreicht haben, müssen dafür im Vorfeld klare, messbare Zielwerte definiert worden sein. Nicht selten fehlen diese messbaren Kriterien in Service-Management-Initiativen, was es letztlich schwierig macht, den Erfolg nachzuweisen. Was aber ein Erfolg ist und was nicht, ist müssig zu diskutieren, wenn dies zu Beginn mit dem Business nicht geklärt wurde.

Wenn Messkriterien und Verfahren im Vorfeld klar definiert und auch umgesetzt wurden, kann ein Erfolg ausgewiesen werden, jedoch nicht die Gründe für den Erfolg oder Nicht-Erfolg. Aus diesem Grunde haben viele Organisationen zwei Ebenen von kritischen Erfolgsfaktoren vorgesehen:

- **Primäre Messgrößen:** Dies sind die allumfassenden kritischen Erfolgsfaktoren und Key Performance Indicators (KPIs), die den Gesamtnutzen und die generelle Qualität sowie die Kundenzufriedenheit ausweisen.
- **Sekundäre Messgrößen:** Dies beinhaltet eine Stufe tiefer die organisatorischen, kulturellen, prozess- oder servicebezogenen kritischen Erfolgsfaktoren und KPIs.

Tab. 1 Seven-Step-Improvement-Prozess

Der Zweck dieses Prozesses ist die Definition und das Management der erforderlichen Schritte, um Verbesserungen zu identifizieren, zu definieren, zu erfassen, zu verarbeiten, zu analysieren, zu präsentieren und zu implementieren

| | |
|--|---|
| Service Level Management | <p>Stimmt sich das SLM mit dem Seven-Step-Improvement-Prozess hinsichtlich der messbaren Ziele ab, anhand derer potenzielle Service-Verbesserungen identifizierbar sind?</p> <p>Unterstützt das SLM den Seven-Step-Improvement-Prozess bei der Festlegung der zu messenden Elemente und der Monitoring-Anforderungen?</p> <p>Prüft das SLM, was mit den Monitoring-Daten geschieht, um sicherzustellen, dass die Serviceleistung End-to-End überwacht und analysiert wird?</p> <p>Identifiziert das SLM, wer die Daten erhält, ob die Daten vor der Präsentation analysiert werden und ob eine Trendevaluierung vorgenommen wird?</p> <p>Definiert das SLM, was gemessen werden soll, und wird anhand dieser Informationen das Monitoring ausgerichtet?</p> <p>Unterstützt das SLM den Seven-Step-Improvement-Prozess bei der Analyse der erreichten Service Levels und der Identifizierung von Verbesserungsmaßnahmen?</p> |
| Availability Management und Capacity Management | <p>Stellen das Availability Management und Capacity Management dem Seven-Step-Improvement-Prozess die bestehenden Monitoring- und Datensammlungsfähigkeiten, Tool-Anforderungen bereit, um neuen Anforderungen zur Datensammlung gerecht zu werden?</p> <p>Sind die Rollen und Zuständigkeiten zwischen den beiden Prozessen und dem Seven-Step-Improvement-Prozess geklärt, wer tatsächlich Monitoring betreibt und auswertet?</p> |
| Event Management, Incident Management und Service Desk | <p>Unterstützen diese drei Prozesse den Seven-Step-Improvement-Prozess, indem die Anforderungen an das Monitoring definiert und umgesetzt werden?</p> <p>Unterstützt das Incident Management den Seven-Step-Improvement-Prozess bei der Dokumentation und Review von Incident-Trends, Service Requests und Telefonie-Statistiken zur Identifizierung konsistenter Muster?</p> |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Information Security Management | Stellt das ISM die Anforderungen für das Sicherheitsmonitoring dem Seven-Step-Improvement-Prozess zur Verfügung? Unterstützt das ISM bei der Ermittlung der Auswirkungen von Sicherheitsmaßnahmen? |
| Financial Management for IT Services | Werden die Kosten für das Monitoring und das Auswerten der Daten an das Financial Management übermittelt? |
| Problem Management | Unterstützt das Problem Management den Seven-Step-Improvement-Prozess bei der Root-Cause-Analyse (Ursachenanalyse) von Qualitätsproblemen? |

Immer wenn primäre und sekundäre Messgrößen eingesetzt werden, muss sichergestellt sein, dass die sekundären Key Performance Indicators auf die primären Key Performance Indicators abgestimmt sind und diese unterstützen.

Um zu überprüfen, ob die Qualität gemäß Service Management System erreicht wurde, müssen die dafür definierten Key Performance Indicators konstant gemessen werden. Dies schließt auch die Messung der Kundenzufriedenheit ein. Es kann durchaus sein, dass die Verfügbarkeit der Services erhöht wurde und die Zahl der Incidents reduziert werden konnte, dies aber die Zufriedenheit der Kunden nicht positiv beeinflusst hat. Solchen Situationen muss man unbedingt nachgehen und die Gründe dafür analysieren. Hier spielt das Business Relationship Management eine zentrale Rolle, das mit dem Business spricht und über dessen Vorbehalte und Bedenken zum erhaltenen Service diskutiert.

Bei den Kundenzufriedenheitsumfragen gibt es verschiedene Ansätze, wie diese durchgeführt werden können. Einerseits können sie formal in regelmäßigen Abständen erfolgen, wie beispielsweise auf jährlicher Basis. Andererseits besteht auch die Möglichkeit, sie via Service Desk an zufällig ausgewählte Nutzer und Kunden zu verschicken. Besondere Beachtung sollte man einer deutlichen Fragenstellung widmen. Die Formulierung muss klar und verständlich sein, damit der Befragte weiß, um was es konkret geht und sie auch beantworten kann.

Wenn Servicequalitätsziele gemäß der definierten Messkriterien erreicht wurden, die Wahrnehmung der Kunden dies jedoch nicht widerspiegelt, dann müssen die KPIs neu so ausgerichtet werden, dass sich diese Wahrnehmung verbessern lässt. Vielfach wird argumentiert, dass mit der Messung alleine noch keine Verbesserung möglich ist. Gemäss Untersuchungen verhalten sich die Servicemitarbeiter aber sehr wohl so, dass sich gesetzte Ziele erreichen lassen. Wenn also klar ist, dass der Erfolg über die Wahrnehmung beim Anwender und Kunden definiert wird, setzen sich die Mitarbeiter verstärkt dafür ein, dass diese Wahrnehmung positiv ausfällt.

3.2.1. Erhebung des Mehrwerts

In der Service Operation tritt der Moment der Wahrheit ein, welcher in der Servicestrategie definiert wurde. Dann ist der Service live und in Betrieb. Aber jede Phase im Servicelebenszyklus trägt zur Qualität und damit einen Wert für das Business bei. Der Wert und die erwartete Qualität werden in der Servicestrategie modelliert, die Kosten des Service werden im Service Design und in der Service Transition entworfen, prognostiziert und validiert. Die Massnahmen zur Optimierung werden letztlich in der Phase Continual Service Improvement CSI identifiziert und veranlasst.

Es ist aber so, dass der Betrieb des Service dort erfolgt, wo die Pläne, Designs und Optimierungsmassnahmen ausgeführt und gemessen werden. Aus der Sicht des Kunden wird der tatsächliche Wert in der Service Operation sichtbar. Diese muss sich primär auf den Betrieb und die Bereitstellung des Service inklusive Support konzentrieren. Aber um den Business-Mehrwert zu erzielen, genügt dies allein nicht. Zur Erhebung des Mehrwerts sind weitere Schritte notwendig:

Erstens muss der in der Strategie und im Design definierte Business Case die Budget- und Return-on-Investment ROI-Ziele für den Betrieb des Service beinhalten und nicht bloß den Projektrealisierungsaufwand. Dadurch ist es notwendig, dass für das laufende Management der Services eine Kostenplanung und Kostenrechnung durchgeführt wird.

Um Überraschungen aufgrund von mangelhaftem Design im Betrieb zu vermeiden, muss sich zweitens die Service Operation in allen Phasen des Servicelebenszyklus einbringen und die Betriebsanforderungen klären und vor Inbetriebnahme überprüfen.

Drittens ist im Serviceportfolio sicherzustellen, dass die Technologie und die notwendigen Werkzeuge zum effektiven und effizienten Betrieb mitberücksichtigt sind und dass diese mit der Zeit erneuert werden müssen. Diese Kosten dürfen nicht als negative Budget-Überraschungen auftreten, sondern sind Gegenstand des Werterhalts des Service.

Die Qualitätsmessung im Servicebetrieb ist auf die Effektivität der Services, Prozesse, Tools, CIs und Organisation ausgerichtet. Dabei liegt der Schwerpunkt nicht bloß auf der Sicherstellung der tatsächlich erbrachten Serviceleistung, sondern auch darauf, wo Verbesserungen am bestehenden Service Level oder an der IT-Leistung realisierbar sind.

Mehr und mehr werden Teile von Services via Cloud-Technologien eingekauft, weil so vieles vereinfacht und flexibler bereitgestellt werden kann. Aus Sicht des einzelnen Teil-Services trifft dies in aller Regel auch tatsächlich zu. Wenn aber die so eingekauften externen Services nur Teile eines

letztlich an das Business oder den End-Kunden zu liefernden ganzheitlichen Business-Service darstellen, kommt für die verbleibende interne IT-Organisation ein nicht unerheblicher Aufwand der Service Integration in einem komplexen Multi-Vendor-Ecosystem hinzu. Die Herausforderung liegt nun nicht bloß in der rein technischen Zusammenführung dieser Komponenten, sondern in der ganzheitlichen Integration des Managements dieser externen IT-Services (SIAM, Service Integration and Management, Abb. 3).

Damit die Service-Integration effizient wird und letztlich der erhoffte Nutzen aus den extern bezogenen IT-Services realisiert werden kann, reicht ein Servicevertrag, auf den man sich vertrauensvoll abstützen kann, alleine nicht aus. All die Klauseln und Androhungen von Penalen nützen im Endeffekt wenig, wenn der Service ausfällt. Letztlich hat das Business das betriebliche Nachsehen und der Nachweis, dass ein externer Provider seinen Beitrag nicht ordnungsgemäss geleistet hat, ist schwierig zu erbringen. Zumal die Technik und damit die Überwachung selbiger nicht mehr in den eigenen Händen liegen.

3.2.2. Change Evaluation

Ein wesentlicher Prozess für die Erhebung des Nachweises, ob ein Service den Mehrwert und damit die Qualität erbringen kann, ist der Change-Evaluation-Prozess. Hier wird begleitend zur Modellierung, zum Design und zur Transition immer wieder überprüft, ob die beabsichtigten Effekte eintreffen und der Nutzen für das Business gewährleistet ist. Es geht hier also nicht um die einzelne Funktionalität oder die Technik als solche, die geprüft wird, sondern inwiefern die Investition sich aus Sicht des Business rechnet und den erwarteten Mehrwert tatsächlich erbringen kann.

3.2.3. Serviceportfolio – die Navigationshilfe für Serviceinvestitionen

Beim Serviceportfolio handelt es sich um eine betriebswirtschaftliche Sicht des Unternehmens auf die geplanten und vorhandenen Services. Der Wert eines jeden Service wird hier regelmässig neu ausgewiesen, indem der Kapitalwert aus künftigen Nutzenerwartungen und anfallenden Betriebskosten gerechnet wird. Solange die Nutzenkurve höher ist, als die der Kosten, liegt eine positive Mehrwertbilanz vor. Das ist eine der Grundlagen, um sich für Neuinvestitionen oder ein Aufrechterhalten des Service entscheiden zu können.

Der Mehrwert wird aber auch immer wieder mit Alternativlösungen verglichen. Es kann also sein, dass zwar noch eine positive Nutzenbilanz vorhanden ist, aber mit einer alternativen Lösung ein noch grösserer Mehrwert zu erwarten ist. Der Serviceprovider muss regelmässig anhand der folgenden Fragestellungen den Mehrwert bestätigen können:

- Warum sollte ein Kunde diesen Service kaufen?
- Warum sollte ein Kunde diesen Service von uns kaufen?
- Was ist das Preis- und Verrechnungsmodell?
- Was sind unsere Stärken und Schwächen, unsere Prioritäten und unsere Risiken?
- Wie sollen unsere Ressourcen und Fähigkeiten zugewiesen werden?

Sämtliche Änderungen am Portfolio werden durch Richtlinien und Verfahren gesteuert. Damit repräsentiert das Serviceportfolio die Fähigkeit und Bereitschaft des Serviceproviders, auf Anforderungen des Kunden reagieren zu können und Services zu liefern.

3.2.4. Mehrwertbetrachtung in einem agilen Service-Design-Umfeld

Früher gab es zu Beginn eines Projektes einen Auftrag, der dann bis zum Schluss Gültigkeit hatte – die Zeiten haben sich geändert. Die Welt dreht sich ungleich rascher und damit gehen schnellere Veränderungen der Bedürfnisse und der Wertebetrachtung einher. Serviceentwicklungen müssen diesem Umstand Rechnung tragen. Entsprechend muss man der Dynamik des Business mit agilen Entwicklungsmethoden wie SCRUM oder auch DevOps begegnen. Der Serviceprovider steht vor der Herausforderung, den Wandel für das Business zu ermöglichen, und darf nicht als Bremsklotz der Grund für verpasste Chancen sein.

Es braucht im Service Design einen iterativen/inkrementellen Ansatz, damit der erbrachte Service die Geschäftsbedürfnisse erfüllt, die während der Entwicklung des Geschäftsprozesses und während des Lebenszyklus des Service entstehen und sich ändern.

Jede neue Anforderung muss analysiert werden. Der aktuell vorhandene Service ist darauf zu prüfen, ob die Infrastruktur sowie die Entwicklung alternativer Servicelösungen unter Wiederverwendung oder Ausnutzung vorhandener Komponenten und Services möglich sind. Die neuen Serviceabnahmekriterien und erforderlichen Ziele müssen in das Messsystem-Framework aufgenommen werden. Grundsätzlich ist der geschäftliche Nutzen erneut zu evaluieren und zu bestätigen.

Bei jeder signifikanten Änderung ist eine Überprüfung und Bewertung der Bereitschaft der Organisation für den neuen oder geänderten Service durchzuführen. Dieses sogenannte Organizational Readiness Assessment beinhaltet folgende Aspekte:

- die kommerziellen Auswirkungen für die Organisation aus geschäftlicher und IT-Sicht,
- die Bewertung und Abschwächung der Risiken und Chancen für den neuen oder

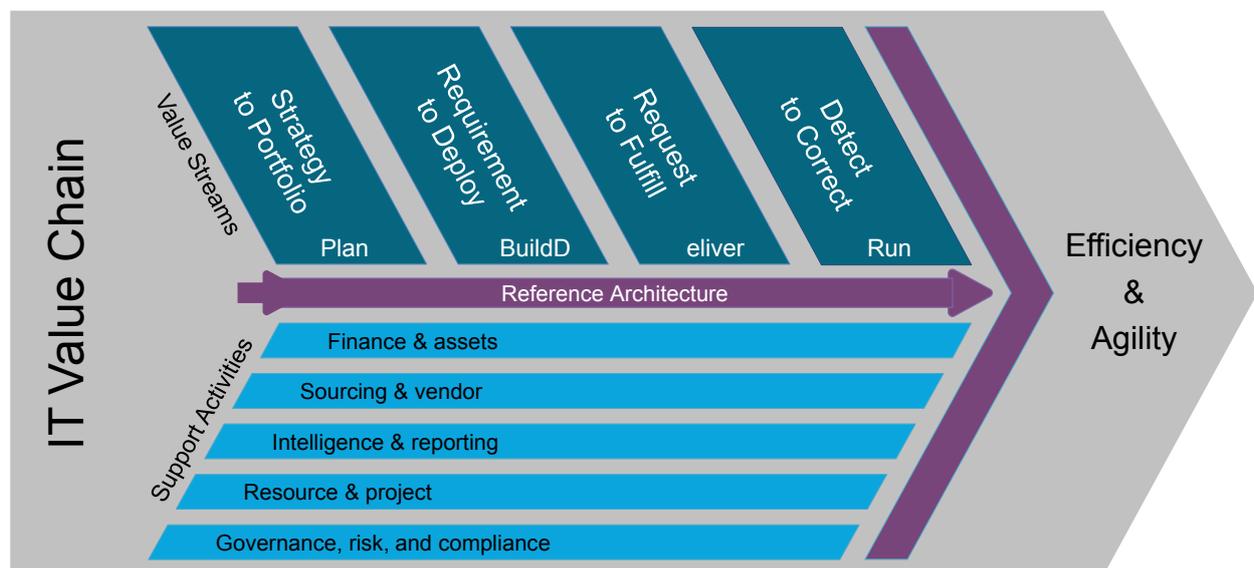
geänderten Service,

- die Leistungsfähigkeit und den Reifegrad des Business (sollte durch das Business selbst durchgeführt werden),
- die Fähigkeit und den Reifegrad der IT inklusive Technologie, Organisationsstruktur, Prozesse, Tools sowie Fertigkeiten, Wissen und Kompetenz der Mitarbeiter,
- die Supplier-Verträge und Sourcing Contracts.

All diese Informationen werden vom Prozess der Change Evaluation berücksichtigt und im Service Design Package mitdokumentiert.

3.2.5. Prozesse auf Kurs?

Das Service-Management-System SMS sorgt dafür, dass die Businessziele erreicht, die Kundenzufriedenheit erhöht und die geltenden gesetzlichen, vertraglichen und regulatorischen Vorschriften eingehalten werden. Die Basis des SMS bildet die Service-Management-Richtlinie, die den Serviceprovider zur Erreichung dieser Ziele und zur Sicherstellung der kontinuierlichen Verbesserung verpflichtet. Umgesetzt und erbracht wird diese Richtlinie durch die Prozesse. Sie sind also das Vehikel, in dem die Werte der IT-Organisation gelebt werden und der Mehrwert für



© Copyright The Open Group, IT4IT

Abb. 4 Wertkettenmodell (Quelle IT4IT Referencearchitecture, The OpenGroup)

das Business geschaffen wird. Im Rahmen der Mehrwerts- und Qualitätssicherung ist es daher eine zentrale Managementaufgabe, die Prozesse regelmässig hinsichtlich ihrer Einhaltung und ihres Verbesserungspotenzials zu überprüfen und einem internen Audit zu unterziehen.

Das Ziel eines solchen Prozessreviews besteht darin zu prüfen, ob der Zweck des Prozesses erfüllt ist, die Richtlinien eingehalten werden und die Prozesspraktiken effizient durchgeführt werden. Dies wird durch beobachtbare Beweise nachgewiesen, die während des Assessments gesammelt werden.

Wer hierbei ernsthaft und solide vorgeht, wird immer Verbesserungspotenzial finden. Verbesserungsinitiativen sollen aber ausschliesslich aus der Betrachtung von Mehrwert und Risiko erfolgen. Dies bedingt, dass man die Organisation gut kennt und weiss, welchen Mehrwert das Business benötigt und welche Risiken zu managen sind. Anstatt also das Pferd von hinten aufzuzäumen, indem man nach Prozessreifegraden schießt, sollte man sich zunächst die Frage nach dem Nutzenpotenzial und den Risiken stellen. Erst in einem zweiten Schritt sollten dann die notwendigen Prozesse identifiziert und bei Bedarf hinsichtlich ihres Reifegrads beurteilt werden. Mit anderen Worten: Man muss in erster Linie das Nutzenoptimierungspotenzial erkennen, um dann gezielt auf eine Verbesserung hinzuarbeiten. Eine bloße Optimierung des Prozessreifegrads birgt das Risiko, dass hohe Aufwendungen nötig sind und durch die Prozessbeurteilung und -verbesserung Unruhe in der Organisation entsteht, während sich Qualitätsverbesserungen bei den Services dennoch nicht zwingend einstellen.

3.2.6. Seven-Step-Improvement-Prozess

Durch das Monitoring und die Analyse der Serviceerbringung der aktuellen und zukünftigen Anforderungen können die Geschäftsanforderungen sichergestellt werden. Mithilfe des Seven-Step-Improvement-Prozesses lässt sich die kontinuierliche Bewertung durchführen und Verbesserungspotenziale können ausgewiesen werden. Das Continual Service Improvement CSI ist in den einzelnen Lebenszyklusphasen zu integrieren, einschließlich der zugrundeliegenden Prozesse, die in den einzelnen Phasen angesiedelt sind. Die folgende Tabelle (Tab. 1) zeigt die im Assessment besonders zu überprüfende Erfüllung des Prozesszwecks und die kritischen Schnittstellen.

4. IT4IT™ – Das Wertkettenmodell, um das Business der IT zu managen

Die Open Group (The Open Group) hat im Oktober 2015 einen völlig neuen IT-Management Standard auf den Markt gebracht: IT4IT1. Der Standard basiert ebenfalls auf einem Servicemodell. Das Spannende ist der Grundaufbau als präskriptive und damit klar definierende Referenzarchitektur für ein IT-Betriebsmodell – von der Unternehmensarchitektur über die Strategiedefinition, Entwicklung, Auslieferung und den Betrieb von IT-Services. Ein Modell für das Managen der IT, das Business der IT (IT4IT – The Open Group 2015).

- **Requirement to Deploy (R2D)** – Hier wird gebaut, was das Business braucht – zum Zeitpunkt, wenn es benötigt wird.
- **Request to Fulfill (R2 F)** – Hier wird der Service Katalog bereitgestellt, Services ausgeliefert und die Servicenutzung gemanagt.
- **Detect to Correct (D2 C)** – Behandeln und Lösen von Produktions-Problemen.

Die Werteketten von IT4IT sind auf den ersten Blick nicht wirklich unterschiedlich zu den Service Lifecycles von ITIL®. ITIL® basiert jedoch auf Best-Practice-Empfehlungen, dokumentiert in einem Leitfaden und den darin beschriebenen Prozessen. Diese sind in der jeweiligen Organisation zu adaptieren und mit der vorliegenden Technik umzusetzen. Der Erfolg der Implementation ist in vielen Unternehmen oft ungenügend, weil die Adaption aufgrund unklarer Vorgehensweise nicht konsequent angewendet wird.

IT4IT setzt auf einem ganz anderen Layer auf. IT4IT ist kein Prozessmodell, sondern basiert auf einem klar definierten Informations-, Funktionen- und Datenmodell. Sämtliche wesentlichen Informationen zur Führung einer IT sind in diesem Modell sehr konkret beschrieben. Im Datenmodell sind die Datenobjekte sowie Use Cases definiert und die Beziehungen untereinander klar deklariert. Auf Basis dieser Grundlage können nun Toolhersteller präzise Schnittstellen anbieten und Daten austauschen.

Das Informationsmodell ist in sich vollständig und auch stabil. Das Modell ist von den eingesetzten Methoden und Prozessen vollständig unabhängig. Auf dieser Grundlage können Methoden wie DevOps eingeführt und Betriebsabläufe automatisiert werden. Auch die Integration von Cloud Service Providern kann auf dieser Grundlage umgesetzt werden – ein enormer Vorteil in einem Multiprovider-Umfeld. Das Modell ist selbst produkte- und technikneutral.

Die Basis, respektive das Rückgrat des Datenmodells bildet das Servicemodell, welchem IT4IT zugrunde liegt. Die Serviceorientierung der IT wird damit als Grundlage des IT-Betriebsmodells vorgegeben.

Die Basis dieses Servicemodells gemäss IT4IT definiert die notwendigen Daten-Entitäten, Attribute und notwendigen Beziehungen untereinander, um sicherzustellen, dass die definierte Qualität des Service ganzheitlich, End-to-End nachvollziehbar und damit rückverfolgbar hinterlegt ist: von der Strategie zum Portfolio, von den konkreten Anforderungen zur Umsetzung und Bereitstellung und letztlich der tatsächlich erbrachten Servicequalität.

Heute haben viele IT-Organisationen über hunderte von Werkzeugen, in welchen Informationen über

Planungen von IT-Lösungen, deren Entwicklung und Konfiguration, deren konkrete Installation sowie die Betriebs-, Überwachungs- und Support-Leistungen hinterlegt werden. Diese Tools werden in den Silos wie Planung, Bau, Umsetzung und Betrieb ohne gegenseitige Abstimmung und Datenübergabe eingesetzt. Mit IT4IT ist nun eine durchgängige Referenzarchitektur vorhanden, mit deren Hilfe sich diese Durchgängigkeit realisieren lässt. Das Modell ist unabhängig vom definierten Prozessmodell und der eingesetzten Methoden. Ob nun COBIT®, ITIL® zusammen mit DevOps oder doch nach Wasserfall-Methoden entwickelt wird, ist aus Sicht des Daten- und Informationsmodells unerheblich. Dadurch wird die Standardisierung erhöht und die Grundlage von Automatisierung gelegt – insbesondere im Verbund mit externen Service Providern. Qualität wird beherrschbar und vorhersagbar.

Literatur

- Andenmatten M (2014) Services managen mit ITIL®: Planung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung eines Service-Management-Systems. Symposion-Verlag, Düsseldorf
- Office of Government Commerce (2011) IT Infrastructure Library, 2011. Aufl. TSO, Norwich
- Porter M (1985) The competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Free Press, New York
- Ramsay G (2006) Humble Pie. HarperCollins Entertainment, New York
- The Open Group (2015) A Pocket Guide to the IT4IT™ Reference Architecture, 2.0. Aufl.

Über Glenfis AG

Als unabhängiges Beratungs- und akkreditiertes Schulungsunternehmen machen wir Unternehmen, Service Provider und Mitarbeiter fit für die Anforderungen, die Cloud- und Multi-Sourcing jetzt und in Zukunft an sie stellen. Dazu nutzen wir das «glenfisPrinzip», ein ganzheitlicher Ansatz, bei dem neben dem theoretischen Wissen (Kennen) insbesondere das praktische Know-how (Können) vermittelt wird, mit dem das Gelernte im Unternehmen, bzw. der Organisation erfolgreich und nachhaltig implementiert werden kann (Tun).

Glenfis – unabhängig & anerkannt zu Ihrem Vorteil

Glenfis vermittelt Wissen und Können, die zur Qualitätssteigerung von Cloud und Sourcing Strategien und Umsetzungen, IT Compliance, Governance sowie Security und Service Management beitragen, und unterstützt seine Kunden dabei, diese erfolgreich zu implementieren und anzuwenden.

Akkreditiert und Spezialisiert

Als führendes und unabhängige Beratungs- und akkreditierte Schulungsunternehmen ist Glenfis auf Aufbau und Umsetzung einer durchgängigen und ganzheitlichen IT Governance – insbesondere im Zusammenhang mit den neuen Anforderungen, die Cloud und Sourcing mit sich bringen – spezialisiert.



Umfassend und kundenbezogen

Aufgrund unseres umfassenden Ansatzes in Beratung, Schulung und Coaching entwickeln wir Sourcing und Service LifeCycle Konzepte, die sowohl auf die strategischen Geschäftsziele unserer Kunden ausgerichtet sind, als auch das Einhalten sämtlicher regulatorischer Vorschriften sicherstellen.

Zielgerichtet und praxisnah

Pragmatisches Denken und qualitätsbewusstes Handeln sind die Basis, auf der wir in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit unseren Kunden erstklassige und prozessorientierte IT Service Management Konzepte entwickeln. Dabei gilt unser Grundsatz: Wir machen, was wir schulen – und wir schulen, was wir machen. So entwickeln und vermitteln wir nicht nur praxisorientierte sondern auch praxiserprobte und vor allem nachhaltige Lösungen.



Glenfis AG

Service & Sourcing Excellence
Kennen. Können. Tun.

Badenerstrasse 623
CH-8048 Zürich

Tel.: +41 44 202 81 10
Fax: +41 44 202 81 11
Email: info@glenfis.ch