

# LEITFADEN

## IT-Quality-Offensive

BETTER  
OPTIMIZATION  
SOLUTIONS  
SECURITY  
EDUCATION  
TOGETHER

### Inhalt

- Strategische Positionierung der IT-Service-Qualität
- Systematische Qualitätsanalyse mittels IT-Quality-Index
- Transparente Steuerung durch intelligente ITSM-Tools
- Etablierung praxisingerechter Kennzahlensystems
- IT-Services über das IT-Quality-Cockpit messen und steuern
- Realisierung eines Continuity-Managements für IT-Services
- IT-Quality-orientierte Mitarbeiterschulung
- TÜV-Siegel oder ISO 20000 als Qualitätsnachweis für IT-Services?

## 1 Strategische Positionierung der IT-Service-Qualität

Wenn ein Thema die strategische Ausrichtung und operativen Maßnahmen im IT-Management der Unternehmen der letzten 10 Jahren beherrschte und an dem praktisch kein IT-Verantwortlicher vorbei kam, dann war es **ITIL®**. Das Regelwerk löste wie kaum eine Methodik zuvor einen gewaltigen Einfluss auf das Selbstverständnis und die Strukturen in den IT-Services aus, indem es die vorher funktionalen Organisationsprinzipien durch ein **Prozessdenken** ersetzte.

Diese Neuorientierung war zweifellos allein schon aus Gründen eines effizienteren Einsatzes der immer **knappen Ressourcen** in den IT-Organisationen notwendig. Von initialer Bedeutung hingegen ist aber auch ein anderer Effekt, der im Zusammenhang damit steht, dass die IT-Services letztlich im Dienst der Geschäftsabläufe stehen: Die heute typische Prozessorientierung auf der Business-Ebene lässt sich nur begrenzt mit einem funktionsorientierten IT Service Management (ITSM) in der ursprünglichen Art kombinieren. Eine solche Konstellation würde vielmehr zu erheblichen Friktionen, Leistungsverlusten und beträchtlichen Fehlerrisiken führen und damit die Performance in den Geschäftsprozessen gefährden.

Insofern haben die IT-Organisationen einen wichtigen Job gemacht, indem sie mittels der ITIL®-Strategien eine Prozessorientierung etablierten und damit eine **prozessuale**

**Durchgängigkeit** zu den Geschäftsabläufen herstellten. Ohne diese Weichenstellung wären zukünftige Steuerungsmodelle für Business-bezogene IT-Services kaum möglich, weil es dann an einem klaren Ordnungsrahmen fehlen würde. Aus diesem Grund lässt sich die meist mit hohem Reorganisations- und Schulungsaufwand betriebene Neuausrichtung als eine entscheidende **Investition in die Zukunftsfähigkeit** bezeichnen. Daneben hat die systematische Prozessgestaltung transparente Strukturen erzeugt, weil sie auf der operativen Ebene eine wichtige Voraussetzung für alle weiteren Optimierungsinitiativen darstellt.

Trotzdem stellen sich die IT-Verantwortlichen zunehmend die Frage, ob durch die Implementierung von Prozessstrukturen schon die notwendigen Bedingungen für ein **leistungsorientiertes Management** der IT-Services bestehen. Eine solche Schlussfolgerung wurde bisher allein schon deshalb gerne vorgenommen, weil die ITIL®-Projekte einen großen Energieaufwand mit meist erheblichen Investitionen in die Reorganisationen und Mitarbeiterschulungen verursachten.



### Management der Prozessqualität als nächster Evolutionsschritt

Tatsächlich wurde aber nur ein – wenngleich eminent wichtiger – Meilenstein im Evolutionsprozess der IT-Organisationen erreicht. Schließlich ist die Einführung einer Prozessgestaltung noch keineswegs gleichzusetzen mit der konkreten Leistungsfähigkeit jedes einzelnen IT-Services: Im einen Fall handelt es sich um die **strukturelle Ebene** und im anderen Fall um die Ebene der **Prozessqualität**. Abstrakt betrachtet führt der Evolutionsweg nach der Etappe des funktionsorientierten Managements und des anschließenden Aufbaus eines prozessorientierten Managements nun in die Phase des **qualitätsorientierten Managements**.



Eine solche Entwicklung ist allerdings keineswegs überraschend. Vielmehr lässt sich das gleiche Phänomen überall bei neuen Techniken und Methoden beobachten. Dort wird typischerweise zunächst der Fokus auf die Etablierung im Markt gerichtet, dann rückt in der weiteren Entwicklung die qualitative Ausformung in den Mittelpunkt. So etwa beim Mobiltelefon: Anfangs reichte den Benutzern die Möglichkeit des Telefonierens unterwegs und dies löste ein persönliches Glücksgefühl aus. Doch als das Handy zum Selbstverständnis geworden war, widmeten sich die Benutzer gezielt den Qualitätsmerkmalen wie beispielsweise der Netzverfügbarkeit, Bedienbarkeit, technischer Integrationsfähigkeit und anderen Endgeräte-Features.

Neu ist der Qualitätsbegriff in den IT-Organisationen zweifellos nicht, beispielsweise hinsichtlich der technischen Performance von Systemen oder Netzwerken. Der zusätzliche und damit neue Fokus richtet sich jedoch auf die Prozessqualität. Sie wurde in ihrer Notwendigkeit und methodischen Umsetzung bisher nur ansatzweise öffentlich diskutiert. Andererseits scheinen sich viele IT-Verantwortliche durchaus schon mit diesem Thema zu beschäftigen und messen ihm eine große Bedeutung bei. Als die ITSM Group Unternehmen im letzten Jahr danach befragte, welchen Zielen sich das IT Service Management in den nächsten Jahren besonders widmen will, nannten sie vor allem die Kostenoptimierung. Doch bereits hinter diesem Klassiker platzierten sie die **Qualitätssteuerung der IT-Prozesse auf Rang zwei** ihrer strategischen Prioritäten.

Hinter diesem Votum verbirgt sich offenbar die Erkenntnis, dass es den Anforderungen im Unternehmen längst nicht mehr gerecht wird, sich auf die Systematisierung und Standardisierung der IT-Prozesse zu beschränken. Schließlich können potentiell in jedem einzelnen IT-Service erhebliche **Leistungsschwächen schlummern**, die lange nicht bemerkt werden, dann aber plötzlich sehr **weitreichende Konsequenzen** bis hin zur längerfristigen Unterbrechung marktnaher Geschäftsprozesse auslösen.

Die wachsende Einschätzung, dass eine gezielte Ausrichtung auf die qualitative Steuerung der IT-Prozesse notwendig wird, wird möglicherweise auch durch die unternehmensinterne Geschäftsprozessdiskussion befruchtet. Letztlich entsteht eine Analogie zu den Business-Prozessen, deren Performance schon länger über qualitätsbezogene Kriterien gesteuert wird.



## Strategische Positionierung

Qualität lässt sich in einer generalisierenden Definition als **Grad der Erfüllung von Anforderungen** bezeichnen. Je besser die Anforderungen in den IT-Services abgebildet werden, desto höher ist ihre Qualität. Der Weg dorthin im Sinne einer kontinuierlichen Kontrolle und Steuerung der Qualitätsbedingungen verlangt einen **systematischen**

**Prozess** mit folgenden Schritten:

1. **Strategische Positionierung:** Definition der Zielsetzungen und Priorisierung von IT-Quality in Abstimmung mit den weiteren Schlüsselstrategien im IT Service Management. Für das Selbstverständnis der strategischen Positionierung sind insbesondere die Kundenanforderungen und Governance-Pflichten heranzuziehen, weil dies den Leistungsbedarf der IT-Services beschreibt.
2. **Vorgehensmodell entwickeln:** Auf Basis der definierten Zielperspektiven wird unter Berücksichtigung der vorliegenden Rahmenbedingungen ein methodisches Konzept für die operative Realisierung entwickelt. Es muss dabei den Bedarf an Ressourcen und Budgets ebenso berücksichtigen wie eine der Bedeutung des Projekts angemessene Zuordnung von Verantwortlichkeiten.
3. **IT-Quality-Anforderungen definieren:** Zu den Kernelementen einer Strategie zur systematischen und nachhaltigen Qualitätsoptimierung gehört eine klare Definition von Kennzahlen. Sie sind aus dem konkreten Leistungsbedarf der einzelnen IT-Services abzuleiten, um eine operable Basis für eine systematische Qualitätssteuerung zu erlangen.
4. **IST-Situation analysieren:** Die Funktion der Kennzahlen besteht zusätzlich darin, als Bezugsgrößen für die IST-Analyse der prozessindividuellen Leistungsprofile zu fungieren. Voraussetzung einer strukturierten Ermittlung der bestehenden Qualitätsbedingungen ist ein durchgängiges Methodenkonzept, das eine Bewertung der Organisation, Verfahren, Technik und Mitarbeiter umfasst.
5. **Gap-Analyse und Optimierungsmaßnahmen:** Durch den Vergleich der Ergebnisse von Ist-Analyse mit dem geforderten Qualitätsprofil erhalten die IT-Verantwortlichen einen konkreten Hinweis darauf, welche Risikopotentiale sich in den einzelnen Prozessen befinden. Damit werden konkrete Hinweise für eine zielgenaue Realisierung separat zu planender Optimierungsmaßnahmen gegeben.
6. **IT-Quality-Monitoring implementieren:** Damit eine Qualitätsanalyse keine Momentaufnahme bleibt, ist eine kontinuierliche Überprüfung notwendig. Das Monitoring wird ähnlich wie bei der initialen Statusaufnahme durchgeführt, wird aber zur Aufwandsminderung durch ein Tool unterstützt.
7. **Kontinuierliches Optimierungsmanagement:** Infolge der dynamischen Veränderungen in Organisationen erscheint es sinnvoll, ergänzend zum Monitoring Methoden zur permanenten Qualitätssteigerung zu etablieren, um einen nachhaltigen Quality-Level zu gewährleisten. Als praxisbewährter Ansatz bietet sich hierfür die KVP-Methode (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) an.

# 2

## Systematische Qualitätsanalyse mittels IT-Quality-Index

In den letzten Jahren ist im IT Service Management vieler Unternehmen und Institutionen viel passiert. So sind die Prozesse mit Hilfe des Frameworks ITIL® **gestaltet und standardisiert** worden, das Service-Portfolio hat zunehmend ein neues Gesicht bekommen und die Kunden der IT sind stärker in den Fokus gerückt. Aber was fehlt trotzdem noch in vielen Fällen? Beispielsweise ein genaues Wissen darüber, ob sich das bisherige Engagement in ITIL® auch tatsächlich **ausreichend gelohnt** hat: Also in welcher Weise diese Bemühungen die Qualität der IT-Services positiv beeinflusst haben oder welche Prozesse eine qualitative Schwäche aufweisen und einen Handlungsbedarf erzeugen. Am konkreten **Qualitätsleben** der Kunden wird die IT-Organisation letztlich gemessen, zumal die Leistungsnehmer in dieser Hinsicht immer **anspruchsvoller und kritischer** werden.

Allerdings fehlte es bisher an konkreten Verfahren, gezielt die Leistungsfähigkeit der IT-Services unter die Lupe zu nehmen und damit eine qualitative Statusbewertung vorzunehmen. Voraussetzung für ein solches **Prüfkonzept** ist eine **durchgängige Methodik**, die eine Bewertung der Organisation, Verfahren, Technik und Mitarbeiter umfasst. Sie sollte sowohl den Fragenkatalog zur Qualitätsermittlung als auch die Analyseprinzipien über alle kritischen IT-Services hinweg darstellen und in ihrer operativen Handhabung zudem möglichst einfach sein.



### COBIT® hilft beim Qualitätsmanagement der IT-Services

Eine inhaltlich gute Hilfestellung für den Aufbau eines solchen Prüfkonzepts bietet das IT-Governance-Framework COBIT®. Es ermöglicht die Entwicklung eines wirksamen **Kontrollsystems**, um die IT-Qualität entsprechend des Maßstabs der Unternehmens- und IT-Ziele zu analysieren. COBIT® definiert die **Qualitätskriterien** für die IT-Prozesse, die die verschiedenen Blickwinkel beispielsweise der Bereiche Risiko-, Security- und Compliance-Management, aber auch der IT-Betriebsleitung, CIOs etc. abdecken. Da dieses Regelwerk **weiterführende Standards** wie z.B. ISO 17799, ISO 20000 und ISO 38500 **integriert**, kann es dabei auch als vollständig betrachtet werden. Damit stellt COBIT® ein wichtiges **ergänzendes Instrument** zu ITIL® dar, zumal sich beide Regelwerke in intelligenten Konzepten auch vorteilhaft miteinander verknüpfen lassen und letztendlich voneinander profitieren.

Trotzdem ist im Moment zu beobachten, dass sich der Blick fast ausschließlich auf ITIL® richtet und COBIT® in

den Planungen der IT-Organisationen vielfach nur am Rande eine Rolle spielt. Dabei dient gerade dieses Regelwerk dazu, die ergänzenden und aus der Governance abgeleiteten Anforderungen mit einem klaren Qualitätsbezug abzubilden.



### Der IT-Quality-Index als Steuerungsinstrument

Aus dieser Kombination von ITIL® und COBIT® hat die ITSM Group unter dem Titel „**IT-Quality-Index**“ ein Prüfkonzept mit der Zielsetzung entwickelt, die **Risikopotenziale** in den IT-Services systematisch zu **identifizieren**. Aus der konkreten Praxis und damit frei von theoretischem Ballast entwickelt, ermittelt diese bislang **einzigartige Methode** präzise, wie es um die Leistungsfähigkeit der einzelnen IT-Prozesse bestellt ist. Oder umgekehrt: Die Verantwortlichen erfahren auf den Punkt genau, welche Risikopotenziale mit möglicherweise weitreichenden Konsequenzen sich in den einzelnen Prozessen befinden.

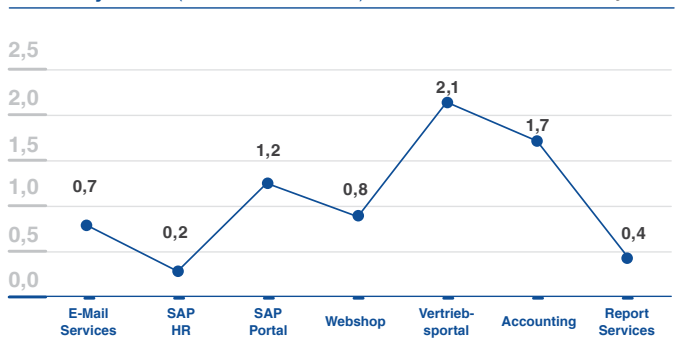
Die Design-Kriterien der differenzierten Analysen durch den IT-Quality-Index sind nachfolgend beschrieben:

- **Verfügbarkeit:** In welchem Umfang stehen Anwendungen während vereinbarter Zeiten zur Verfügung und wie schnell erfolgt die Wiederherstellung nach Ausfallsituationen? Zentrale Themen sind dabei: Architektur, Design, Redundanz, Wiederherstellung, Umschaltung, Backup, K-Fall, Tests.
- **Zuverlässigkeit:** Werden Fehler und Einschränkungen ohne Zeitverzögerung erkannt und durch angemessene Maßnahmen behoben? Komponenten und Leistungen werden hierbei mittels Configuration Items, Kennzahlen und Manuals nachvollziehbar dokumentiert. Zu den wesentlichen Themen hinsichtlich der Qualitätsdimension Zuverlässigkeit zählen: Design (Service Levels), Transition (CMDB, Tests, Abnahme, Changes, Releases), Operations (Incident, Event, Problem, Impacts, Dokumentation, Automatisierung), Continual Service Improvement (Planung, Überwachung, Reports).
- **Leistungsfähigkeit:** Erfolgen die Verarbeitungsschritte in der erforderlichen Geschwindigkeit und innerhalb vorgegebener Zeitfenster? Werden Ressourcen proaktiv/verzögerungsfrei bereitgestellt, Präventivmaßnahmen geplant und Anforderungen zeitnah umgesetzt? Dies betrifft insbesondere folgende Themen: Supplier Management, Ressourcen und Fähigkeiten, Kapazitäten, Implementierung, Wartung, Schwellwertüberwachung, Trends, Eskalation.
- **Konformität:** Sind die Vertraulichkeit, Zugreifbarkeit und Integrität von Informationen sichergestellt? Erfüllen Applikationen und Systeme dokumentierte Technologie-Standards sowie externe und interne Compliance-Vorgaben? In dieser Qualitätsdimension stehen

Themen wie Standards, Policies, CIA (Confidentiality, Integrity, Availability), Genehmigungen und Reviews im Mittelpunkt.

Damit werden alle relevanten Ausprägungen der Qualität im tagtäglichen Betrieb der Services abgedeckt. Basierend auf einer Vielzahl von konkreten Qualitätsanforderungen erfolgt eine **detaillierte Untersuchung** der kritischen IT-Services und -Prozesse. Für eine übergreifende Vergleichbarkeit der Qualitätsausprägung werden die Analyseergebnisse je Untersuchungsobjekt in nur einer **einzigen Kennzahl** dargestellt: dem IT-Quality-Index. Auf den ersten Blick lassen sich damit diejenigen IT-Services identifizieren, in denen eine Qualitätsverbesserung priorisiert vorzunehmen ist.

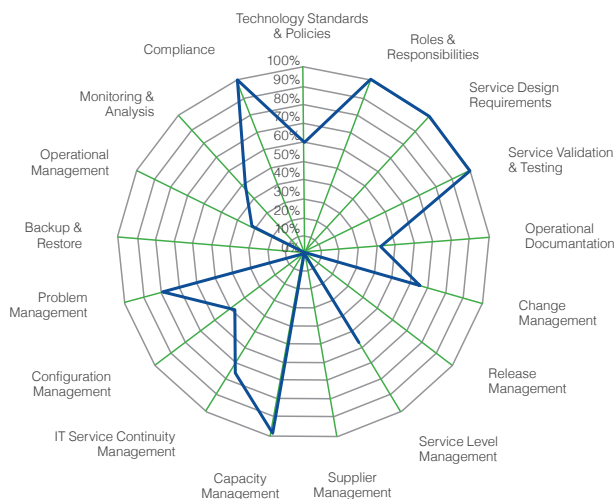
IT-Quality-Index (über 7 IT-Services)



Über den IT-Quality-Index erhalten IT-Organisationen somit ein **genaues Bild** darüber, wie nah sie dem **definierten Soll** der einzelnen Prozesse sind – oder wie weit entfernt davon.

Bezogen auf einen ausgewählten IT-Service kann die konkrete Qualitätsausprägung detailliert analysiert werden. Beispielsweise gibt eine Aufstellung nach den wichtigsten Prozessgebieten Aufschluss über die konkreten Handlungsfelder wie in der nachfolgenden Grafik dargestellt:

IT-Service-“Accounting” Compliance nach COBIT Prozessgebiet



Abgerundet werden die Untersuchungsergebnisse durch einen detaillierten **Schwachstellenbericht pro Untersuchungsobjekt**, der eine Stellungnahme, eine Risikoeinschätzung sowie konkrete **Handlungsempfehlungen** zu jeder vorgefundenen Qualitätsschwäche vorsieht. Der IT-Quality-Index bildet somit nicht nur bestehende Leistungsbedingungen in einer aussagekräftigen Zahl ab, sondern sein entscheidender Wert besteht darin, dass sich aus den ermittelten Soll-Abweichungen sehr konkrete Optimierungsinitiativen ableiten lassen.

Beispiel Qualitätskriterien im Bereich Change- und Release-Management:

Nr.	Item	Qualitätsaspekt	COBIT®
134	Werden Changes auf Konformität mit dem Availability Design (Redundanz, HA-Fähigkeit, Backup, Replikation, DR-Ressourcen etc.) geprüft und verifiziert?	Durch Change Management wird eine umfassende Prüfung, Aktualisierung der diversen Dokumente und ein übergreifender Konsens zu den Maßnahmen sichergestellt	AI6.2
135	Werden Changes auf ihren Impact bezüglich Funktionalität, Performance, Security und Compliance geprüft und verifiziert?	Durch Change Management wird eine umfassende Prüfung, Aktualisierung der diversen Dokumente und ein übergreifender Konsens zu den Maßnahmen sichergestellt	AI6.2
185	Werden neue Versionen und Produkte vor ihrem produktiven Einsatz getestet und auf Kompatibilität/ Zertifizierung mit der vorhandenen Umgebung überprüft?	Versionsänderungen führen potentiell zu Inkompatibilitäten und Problemen, die zu Risiko-Minimierungen im Vorfeld durch Prüfungen und Tests ausgeschlossen werden können.	AI7.6



### Zusammengefasst: Nutzen des IT-Quality-Index

- Es ist ein praxisbewährtes qualitätsorientiertes Instrument mit hohem Wirkungspotential
- „Qualität“ wird objektiviert und messbar und damit nicht mehr diskutiert
- Eine einfach argumentierbare Service-Qualität durch die Berechnung der Qualitätsbedingungen in einer einzigen Kennzahl
- Keine Risiko-Überraschungen mehr durch die Transparenz der möglichen Leistungsschwächen und Störfaktoren in den relevanten IT-Services und -Prozessen
- Er stellt ein essentielles Werkzeug in einem strukturierten Qualitätsmanagement der IT-Services dar
- Deutliche Aufwandsersparnis bei Verbesserungsmaßnahmen, weil diejenigen Maßnahmen mit der breitesten Wirkung zielgerichtet identifiziert werden

## 3 Transparente Steuerung durch intelligente ITSM-Tools

Im IT Service Management (ITSM) bestehen heutzutage meist **sehr komplexe Strukturen**. So zeigt der Blick in die Prozesslandkarten mittelgroßer Unternehmen und Konzerne mitunter mehrere Dutzend IT-Prozesse. Damit nicht genug, denn diese Prozesse befinden sich teilweise zudem in **gegenseitigen Abhängigkeiten**. Deren gesamte Leistungsverhältnisse permanent angemessen nicht nur im Auge zu behalten, sondern auch noch effizient zu steuern und zu dokumentieren, ist ohne eine angemessene Tool-Unterstützung praktisch nicht mehr möglich.

Dies hat zur Konsequenz, dass auch Qualitätsstrategien kaum ausreichend entwickelbar sind, wenn es an adäquaten **Managementwerkzeugen** zur Steuerung der Prozessstrukturen in der IT-Organisation fehlt. Nach den Beobachtungen der ITSM Group besteht nicht zuletzt deshalb seitens der Unternehmen gegenwärtig eine dynamisch wachsende Tool-Ausrichtung.



### Tool-Evaluierung oft von Schwächen geprägt

Gleichzeitig ist aber auch festzustellen, dass vor dem Einsatz dieser Automatisierungswerkzeuge allerdings **häufig sehr gravierende Fehler gemacht werden**, die den späteren Nutzen erheblich einschränken, den Qualitätszielen zuwider laufen oder sich nach der Implementierung sogar als Investitionsruine erweisen.

Notwendig ist deshalb eine intelligente **Tool-Strategie**, die sich an der geplanten Entwicklung der **Prozessreifegrade** orientiert. Mit ihr lässt sich meist innerhalb von einhalb Jahren der Breakeven-Point und damit **ein schneller ROI** erreichen. Ist aber die Evaluierung mangelhaft, kann ein solches Vorhaben unangemessen teuer werden und den Nutzen deutlich einschränken. Doch genau dies ist häufig zu beobachten, weil die Auswahlprozesse eine Reihe Schwächen aufweisen.

Die Liste der typischen Fehler im Evaluierungsprozess beginnt mit den **Lastenheften**, denen der Blick für die Zukunft fehlt. Denn die hohe Dynamik der IT-Organisationen etwa durch Technologie-Innovationen und kontinuierliche Integration neuer Prozesse machen es notwendig, Tool-Entscheidungen mindestens auf die Erfordernisse der folgenden **zwei bis drei Jahre auszurichten**. Tatsächlich beschreiben die Lastenhefte mit ihren definierten Erfordernissen an das oder die Tools im Regelfall lediglich den **aktuellen Bedarf**. Somit kann das Tool in wenigen Jahren sein Geld schon nicht mehr wert sein, da es neu

entstandene Anforderungen nicht oder nur unzureichend abdecken kann.

Auch eine Vernachlässigung der **Betriebskosten** ist ein oft zu beobachtendes Phänomen. Sie liegen bei etwa einem Viertel der Implementierungskosten, insbesondere durch den personellen Bedarf, der in IT-Organisationen von Konzernen ein Team von vier bis fünf Mitarbeitern verlangt. Weil diese Konsequenzen der Implementierung nicht ausreichend bedacht und in den Business-Case einbezogen werden, gibt es in der Praxis reihenweise Beispiele, wo mangels Budgets für den Betrieb die aufwändig eingeführten ITSM-Tools völlig ungenutzt bleiben.



### All-Inclusive-Lösungen oftmals nicht ausreichend bedarfsgerecht

Andere häufig festzustellende Schwächen in der Evaluierung betreffen den zu unkritischen Umgang mit den Anbieterinformationen. So wird etwa den ITSM-Tools Glauben geschenkt, die sich angeblich selbst pflegen. Dabei müssen diese Managementwerkzeuge zur Automatisierung der IT-Prozesse **permanent mit den notwendigen Daten** gefüllt werden, wenn sie sinnvoll genutzt werden sollen. Diese Datenpflege ist jedoch nicht ohne Menschen möglich. Deshalb widerspricht es der Logik, dass sich Tools als Out-of-the-Box-Systeme bezeichnen. Auch der zweifellos große Charme, die gesamten Tool-Anforderungen über integrierte Produkte eines Herstellers abbilden lassen zu wollen, kann eine Sackgasse sein. Zwar gibt es dafür gute Argumente wie einfachere Implementierung mit problemfreier Integration, geringere Projektkosten und ein begrenzter Bedarf an speziellem Know-how. Bei den Lösungen für das Management und die Automation der IT-Prozesse wird dieser vermeintliche Vorteil jedoch häufig mit **erheblichen Leistungseinschränkungen** erkaufte, weil kein technisches Werkzeug ein Top-Spezialist auf jedem Gebiet sein kann. Zumindest die Systeme für das Service Management und das Configuration Management sollten nach einem strengen Bedarfsprofil gesondert evaluiert werden. Sie sind besonders **erfolgskritisch** und bedürfen deshalb einer besonderen Leistungsfähigkeit. Für alle anderen Anforderungen eignen sich im Regelfall hingegen die typischen ITSM-Suiten.

Ein ebenso problematischer Aspekt ist, dass bei der Auswahlentscheidung oft das **Bauchgefühl** regiert. Denn auch wenn der Evaluierungsprozess häufig einer klassischen Systematik mit Erstellung des Anforderungsprofils, der Ausschreibung und einem Proof-of-Concept mit einem ausgewählten Kreis an Anbietern folgt, unterliegt die finale Entscheidung nicht selten **emotionalen Faktoren**: Am Ende spielen bei der Entscheidung oft das Look-and-Feel der Tool-Oberfläche und das **kommunikative Geschick** des Anbieters eine unangemessen große Rolle.



### Nachlässe bei den Tool-Kosten zwischen 50 und 70 Prozent möglich

Andererseits laufen Unternehmen in die Falle der **Listenpreise**. Erfahrungsgemäß belaufen sich die Softwarekosten zwar nur auf ein Drittel der gesamten Aufwendungen, den großen Rest der Aufwendungen verschlingt die Projektrealisierung mit internen oder externen Ressourcen. Dies sind aber trotzdem Kosten in mindestens sechsstelliger Größenordnung. Sie lassen sich durch **geschicktes Verhandeln** und unter **Nutzung des Wettbewerbs** der Anbieter jedoch deutlich reduzieren. Auf diese Weise sind Ersparnisse in einer Größenordnung von 50 bis 70 Prozent gegenüber dem Listenpreis möglich. In den Anbieterbewertungen darf aber auch deren Innovationsdynamik nicht unbeachtet bleiben, doch genau dies ist oftmals der Fall. Die Unternehmen gehen dem selten mit der gebotenen Eigeninitiative nach. Damit sich mangelnde Einschätzung nicht später einmal rächt, sollten die Anbieter mit konkreten Informationsansprüchen konfrontiert oder eigene Recherchen angestellt werden. Zu den relevanten Bewertungskriterien gehören etwa die **Größe der Entwicklungsmannschaft** und das **F&E-Budget**. Wichtig zu wissen ist aber auch, ob der Hersteller möglicherweise Fusions- oder Übernahmeprozesse zu bewältigen hat, was zumindest zeitweilig negativen Einfluss auf das Entwicklungsengagement haben kann.

Ein letzter relevanter Punkt in den typischen Evaluierungsschwächen ist schließlich die **Tool-Gläubigkeit** zulasten einer Prozess-Orientierung. Dabei ist die Logik recht einsichtig, dass technische Werkzeuge allein zu keiner substantiellen Verbesserung führen. Trotzdem wird in der Praxis regelmäßig dagegen verstoßen, weil zu sehr in der **Dimension der Funktionalität** gedacht wird und dabei die **Prozesssicht** in den Hintergrund gelangt. Doch Effizienzsteigerungen im IT Service Management ergeben sich nur durch optimale Prozesse mit angemessener Toolunterstützung und nicht umgekehrt. Hinzu kommt, dass sich nicht jede Tool-Funktion lohnt.

### Realisierungsstufen bei der Tool-Auswahl

1. Definition der Anforderungen in technischer und prozessualer Hinsicht mit Identifikation von eindeutigen Prioritäten, die auf Effizienzgewinn in den zeitfressenden Abläufen oder Qualitätsgewinnen ausgerichtet sind
2. Ableitung geeigneter Anforderungsszenarien aus den definierten Prioritäten, um die meist funktionalen Anforderungen in einen fachlichen Kontext zu bringen und eine Vergleichbarkeit der Anleitungen zu gewährleisten

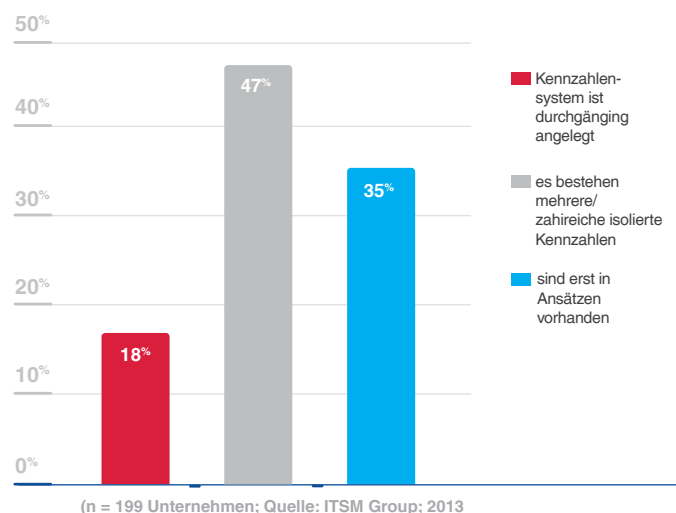
3. Durchführung des Auswahlprozesses entlang der definierten Auswahlzenarien
4. Realisierung eines technischen und fachlichen Proof-of-Concepts mit 1 bis 2 Anbietern, die die Auswahlzenarien am besten abdecken konnten
5. Systematische Dokumentation und Auswertung des Proof-of-Concepts
6. Erarbeitung des Pflichtenhefts unter konsequenter Berücksichtigung der erfolgskritischen Faktoren; Abgleich mit den fachlichen Prozessen
7. Begleitung der Implementierung mit Testplanung und durchgängigem Abgleich mit dem Pflichtenheft
8. Qualitätssicherung am Ende des Projekts durch Tests einschließlich einer Early-Life-Support-Phase, um einen reibungslosen Übergang in den Betrieb zu gewährleisten

## 4

### Etablierung praxisgerechter Kennzahlensysteme

Mit der Verbreitung von ITIL® haben Kennzahlensysteme als Instrument zur Leistungssteuerung Einzug in das IT Service Management erhalten. **Key-Performance-Indicators (KPIs)** sind auch ein wesentlicher Bestandteil der aktuellen Version des Regelwerks. Allerdings kommen sie vielfach noch nicht konsequent zum Einsatz, obwohl ihnen einer Studie der ITSM Group zufolge von den Unternehmen eine große Bedeutung beigemessen wird. So

#### Wie durchgängig integriert sind ihre Kennzahlen im IT Service Management?

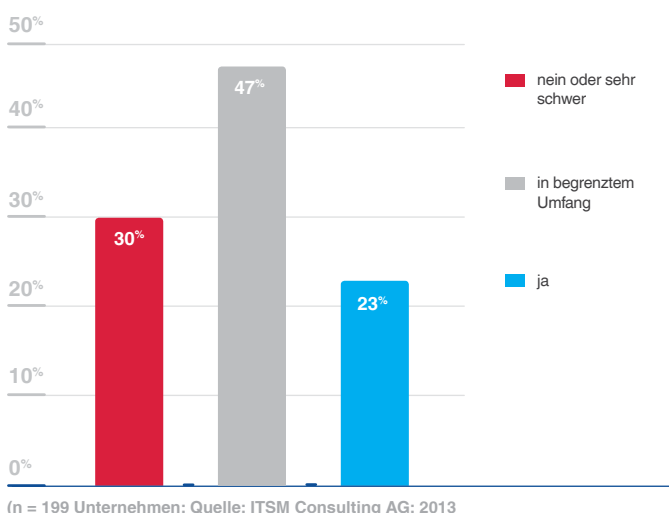


sind 30 Prozent der Auffassung, dass die Leistungsfähigkeit der IT-Services auf keinen Fall mehr ohne KPIs gesteuert werden kann. Weitere 47 Prozent glauben, dass ein Verzicht auf Kennzahlen die Steuerungsmöglichkeiten zumindest deutlich einschränkt, während sich lediglich ein Viertel auch ein funktionierendes IT Service Management ohne solche Daten vorstellen kann. Hinter dieser Wertschätzung verbirgt sich die Einschätzung, dass KPIs bei sachgerechtem Einsatz und präziser Auswertung wichtige Informationen etwa zu **Verfügbarkeiten, Prozessdauer und Bearbeitungszeiten** geben können. Konkret wird darüber beispielsweise ermittelt, wie lange die Problembeseitigung bei gemeldeten Incidents dauert. Aber auch die Fehlerhäufigkeiten oder Prozessstabilität lassen sich auf diese Weise sinnvoll analysieren und über Reports transparent machen.

### Viele bestehende KPIs lassen sich nur begrenzt nutzen

Allerdings findet sich derzeit in den IT-Organisationen erst selten ein integriertes Kennzahlensystem für die IT-Services. Der Großteil jedoch nutzt weitgehend isolierte KPIs ohne einen durchgängigen Ansatz. Dies schränkt ihren Nutzen jedoch deutlich ein, denn viele der existierenden und für sich sinnvollen Kennzahlen sind historisch entstanden, aber lassen sich durch ihre isolierte Ausrichtung für eine übergreifende Steuerung nicht oder nur sehr begrenzt nutzen.

#### Lässt sich die Leistungsfähigkeit der IT-Services auch ohne Kennzahlen ausreichend steuern?



Beispielsweise ist eine strategische Bewertung von KPIs etwa zur Störungsbearbeitung nicht ohne weitere Aggregation und ohne Bezüge zu anderen Kennzahlen möglich. Vielmehr müssen **weitere Informationen** – etwa zu einzelnen IT-Services oder anderen Prozessen – ermittelt werden, um wirksame **Verbesserungspotentiale** iden-

tifizieren zu können. Schließlich sind die Leistungsprozesse sehr integriert, demzufolge müssen die Kennzahlen auch integriert angelegt sein, um erkenntnisreiche Analysen der Leistungsqualität und wirtschaftlichen Effizienz zu ermöglichen.

Solche Bedingungen herrschen in den IT-Organisationen jedoch meist nicht vor. Dies ist häufig allein daran abzulesen, dass die **operativen Kennzahlen** und **Finanzkennzahlen** nur selten aufeinander abgestimmt sind. Notwendig ist deshalb, ein durchgängig nutzbares Instrument zur Steuerung der IT-Services zu etablieren, indem die KPIs auf jeder Ebene **zueinander in Beziehung** gebracht und nach oben aggregiert werden. Denn eine kontinuierliche Optimierung der Leistungsqualität und Kostenbedingungen wird auf Dauer ohne ein integriertes Kennzahlensystem kaum auskommen können.

### Best-Practices für Kennzahlen im IT Service Management

So verschieden IT-Organisationen in ihrer Struktur und Qualitätskultur sind, so unterschiedlich sind auch die Stärken und Schwächen im Umgang mit KPI-Systemen. Dennoch lassen sich aus dem Erfahrungsspektrum der ITSM Group Best Practices von typischer Bedeutung ableiten:

- 1. Kennzahlen nicht aus einem IT-Fokus definieren, sondern sie aus den Business-Erfordernissen ableiten:** Die IT-Prozesse stehen im Dienst der Business-Anforderungen. Demzufolge müssen sich auch die Kennzahlen – beispielsweise die Fehlerhäufigkeit in kundennahen Geschäftsprozessen – darauf beziehen und die subjektive Servicewahrnehmungen der Business-Kunden elementar berücksichtigen. Eine solche Orientierung trifft man in der IT-Organisation aber selten an. Stattdessen weisen die Kennzahlenkonzepte oft eine selbstbezogene Ausrichtung auf und dienen der eigenen Qualitätslegitimation. Damit bleiben sie als Instrument der geschäftsbezogenen Leistungssteuerung weitgehend nutzlos.
- 2. Keine theoretisch ausschweifenden, sondern praktikable und überschaubare KPI-Konzepte:** Die Entwicklung von Kennzahlensystemen bekommt mitunter eine große Eigendynamik, indem eine Lust auf immer mehr Kennzahlen und eine selbstverliebte Beschäftigung damit entsteht. Wichtiger als die Menge an analysierbaren Informationen ist aber der Aspekt der Nutzbarkeit: Kennzahlen müssen für die konkrete Verwendung operabel bleiben. Aus diesem Grund sollte man sich lieber auf eine begrenzte Anzahl gut beherrschbarer KPIs beschränken statt sich in einem Übermaß an Analyse zu verlieren.
- 3. Die IT-Prozesse durchgängig in den Kennzahlen abbilden:** Zu partielle Betrachtungen der Leistungs-

werte erzeugen einen eingeschränkten oder sogar falschen Eindruck, so dass in der Konsequenz auch unzureichende oder falsche Schlussfolgerungen für Optimierungsmaßnahmen vorgenommen werden können. Deshalb ist es notwendig, die relevanten IT-Services in ihren Anläufen ggf. bis hin zu möglichen externen Dienstleistungspartnern qualitativ zu messen und in KPIs darzustellen.

4. **Die gegenseitigen Wirkungszusammenhänge von Kennzahlen ermitteln:** Die Bewertung von Leistungs- und Qualitätswerten hat enge Grenzen, wenn die Wirkungsbedingungen zwischen verschiedenen Kennzahlen unbekannt sind. Ohne Einschätzung der gegenseitigen Wirkungsverhältnisse fehlt jedoch ein gesichertes Verständnis, die betreffende Gesamtsituation ausreichend zu bewerten. Insofern muss immer auch über den Tellerrand einzelner Kennzahlen geschaut und ihre gegenseitigen Beeinflussungen verstanden werden.
5. **Mut zur Offenlegung von Qualitätsdefiziten:** Werden die Leistungswerte der IT-Prozesse analysiert, so treten dadurch natürlich auch Schwächen zutage. Das ist zwar eines der Ziele von KPIs, stößt in der Praxis allerdings nicht immer auf Zuspruch, weil unbefriedigende Werte Begründungszwänge und Kritik auslösen. Deshalb liebt man die Transparenz in der Praxis vielfach nicht so sehr und setzt Kennzahlensysteme ein, ohne sie aber konsequent für Optimierungsinitiativen zu nutzen.
6. **Die Entwicklung der Kennzahlen genau unter die Lupe nehmen:** Die IT-Organisation samt ihrer Prozesse ist ein sehr dynamisches Gebilde. Durch steigende Kundenanforderungen in den Fachabteilungen, technische Probleme, Einsatz neuer Technologien oder Reorganisationen können sich die Leistungswerte massiv verändern. Um daraus die notwendigen Schlussfolgerungen ziehen zu können, müssen die Gründe präzise hinterfragt werden, um den möglichen Handlungsbedarf zielgerichtet definieren zu können.
7. **Widersprüchlichen Erkenntnissen in den KPIs besondere Aufmerksamkeit schenken:** In der Praxis entsteht nicht selten die Situation, dass Leistungsdaten von IT-Prozessen nicht konsistent erscheinen. Selbst abweichende Kennzahlen für den gleichen Sachverhalt lassen sich beobachten. Die Ursachen können vielfältig sein und reichen bis hin zur unzureichenden Definition von KPIs. Solche Inkonsistenzen zu beseitigen, erzeugt mitunter einen hohen Aufwand, weshalb eine Klärung nur halbherzig oder verzögert vorgenommen wird. Umgekehrt bewirkt das Ignorieren widersprüchlicher Kennzahlen ein erhebliches Risikopotential, beispielsweise wenn es die Leistungsdaten von IT-Prozessen mit sehr geschäftskritischer Bedeutung betrifft.

## 5 IT-Services über das IT-Quality-Cockpit messen und steuern

Obwohl eine Vielzahl von Methoden und Frameworks in die Praxis Einzug gehalten haben, sind konkrete Steuerungsinstrumente für die Qualität der IT-Services und -Prozesse weiterhin Mangelware. Daran haben auch die verschiedenen ISO-Normen, COBIT®, QM oder CMMI nichts geändert. Im Gegenteil sehen sich viele IT-Organisationen mit einem zunehmend **undurchsichtigen Methoden-Dschungel** konfrontiert – und dies bei den Rahmenbedingungen, dass die Kunden in qualitativer Hinsicht immer anspruchsvoller und kritischer geworden sind.

Vor allem folgende zentrale Fragen bleiben trotz der bunten Framework-Welt weitgehend offen: Wie definiere ich IT-Service-Qualität und wie lässt sie sich **transparent, messbar und vergleichbar** machen? Und wie kann ein geeigneter Qualitätsstandard für IT-Services im Unternehmen gestaltet und effektiv über alle Phasen des Service-Lifecycles gesteuert werden?



### Das IT-Quality-Cockpit in seinen Kernelementen

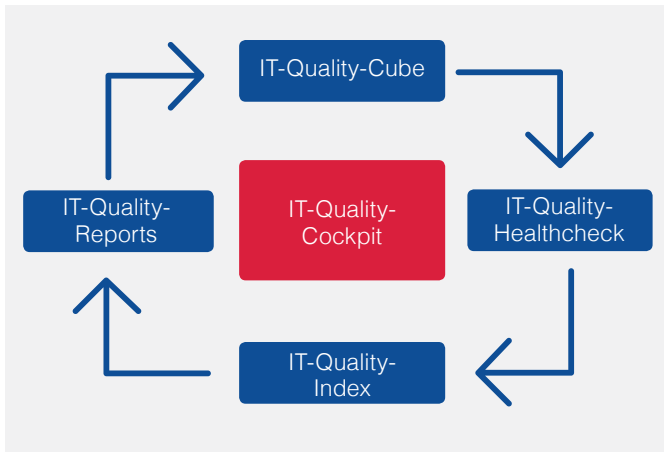
Eine praktikable Antwort darauf gibt nun das IT-Quality-Cockpit der ITSM Group. Über diese Methode definieren die IT-Organisationen nicht nur ihre **individuellen Leistungsnormen**, sondern implementieren gleichzeitig ein effektives **Bewertungs- und Steuerungssystem** für ihre IT-Service-Qualität. Dieses bislang einzigartige Instrument zur präzisen Ermittlung der Leistungsfähigkeit der IT-Services wurde aus der konkreten Praxis heraus und damit frei von theoretischem Ballast entwickelt. Sein zentraler Nutzen besteht darin, dass die IT-Verantwortlichen auf den Punkt genau erfahren, welche **Risikopotentiale** sich in einzelnen IT-Services befinden und welche **Konsequenzen** daraus gezogen werden müssen.

Das IT-Quality-Cockpit bildet dabei alle relevanten Einflussfaktoren der IT-Service-Qualität ab – entweder durch **individuell** auf die jeweilige Organisation **zugeschnittene Kriterienkataloge** oder auf Basis **vorkonfigurierter und praxiserprobter** Anforderungsprofile. Zu diesem Zweck besteht diese Methode aus vier aufeinander aufbauenden Komponenten:

1. **IT-Quality-Cube:** Er stellt ein vorkonfiguriertes Set aus typischen und praxiserprobten Qualitätskriterien der IT-Services und -Prozesse dar. Daraus kann eine Untermenge zielgruppen- bzw. anforderungsbezogen ausgewählt und in Form einer **individuellen Qualitätsnorm** für die Kundenorganisation verein-



bart werden. Ebenso kann auf Wunsch der Pool der Qualitätskriterien kundenbezogen individuell erweitert werden (z. B. Best Practices des Kunden), um die spezifischen Bedürfnisse und Fragestellungen abzudecken. Alle Qualitätskriterien berücksichtigen dabei marktgängige Rahmenwerke und Best Practices wie etwa COBIT® und ITIL®.



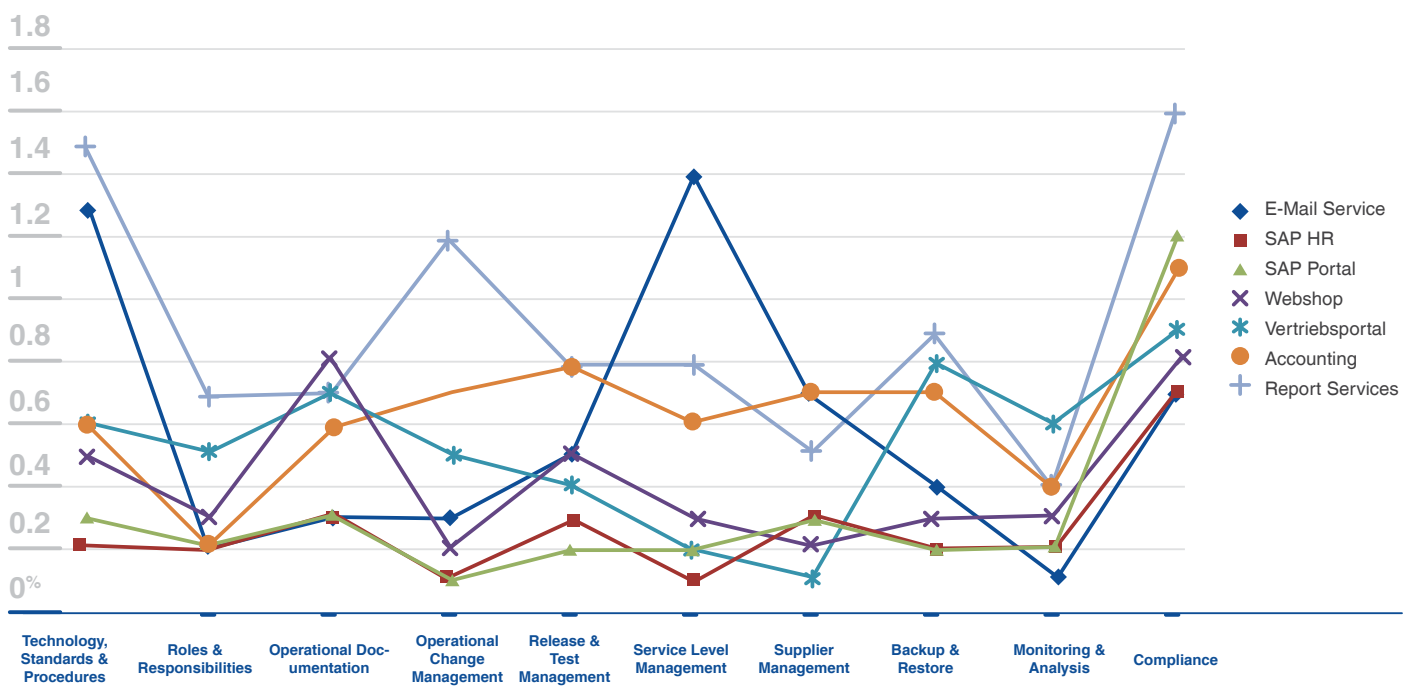
Auf Basis des IT-Quality-Cubes sind gezielte Qualitätsbewertungen von IT-Services und -Prozessen mit unterschiedlichen Perspektiven möglich. Konkret gilt dies für Prozessverantwortliche, wenn es beispielsweise um die Frage der **Zufriedenheit** von IT-An-

wendern/Kunden mit der Qualität des Service Desks geht, oder ob alle durch die IT-Anwender beauftragbaren IT-Leistungen in Form eines Service-Katalogs **klar definiert** und den Mitarbeitern am Service Desk **bekannt** sind. Ebenso ist eine Sicht der IT-Betriebsverantwortlichen auf die Qualitätsanforderungen möglich, z. B. ob in der Phase „Service Operation“ eine systematische Planung, Überwachung und Prüfung der Datensicherungs- und Wiederherstellungsprozesse erfolgt. Ein weiteres Beispiel betrifft die Frage, ob alle produktiven Infrastruktur-Komponenten im Monitoring- und Reporting-System definiert sind.

Auch aus der Perspektive der **IT-Revision** stellt der IT-Quality-Cube zur Qualitätsbewertung im IT Service Management ein hilfreiches Instrument dar. So lässt sich etwa ermitteln, inwieweit die kritischen IT-Services auch im Falle eines **Notfalls** in dem notwendigen Umfang verfügbar und mit den notwendigen Kapazitäten versehen sind. Zusätzlich kann man erfahren, ob Kenntnis über alle relevanten externen Vorgaben an die IT-Organisation bestehen und diese nachvollziehbar in die Erstellung und Umsetzung von Verträgen, IT-Prozessen und Verfahren einfließen.

**2. IT-Quality-Healthcheck:** Hinter dieser Komponente verbirgt sich ein stringentes Vorgehen, um die notwendigen Qualitätsanforderungen aus dem IT-Quality-Cube abzuleiten. Während es dort darum ging, den eigenen Qualitätsbedarf zu konkretisieren, erfolgt über den Healthcheck nun die

### IT-Quality-Index: nach IT-Services und COBIT-Prozessgebieten



**systematische Analyse des tatsächlichen Qualitätsniveaus** der IT-Services und -Prozesse. Hierbei kommt der Berücksichtigung der Business-/IT-Strategie eine besondere Bedeutung zu, da es sicherzustellen gilt, dass jede Qualitätsanforderung dabei unterstützt, die Business-/IT-Strategie umzusetzen bzw. deren Erfolg abzusichern.

3. **IT-Quality-Index:** Er verfolgt als zentrales Steuerungsinstrument das Ziel, das reale Qualitätsniveau eines IT-Services in einer **einzigsten Kennzahl darzustellen**. Dies erzeugt Transparenz und macht IT-Services, -Prozesse und Organisationsbedingungen qualitativ vergleichbar.
4. **IT-Quality-Report:** Darin werden die **detaillierten Ergebnisse** der Qualitätsanalyse aufgezeigt. Jeder ermittelte Qualitätsmangel wird mit einer **Risikoeinschätzung** und **konkreten Handlungsempfehlung** versehen. Somit erhalten die ITSM-Verantwortlichen ein Bild darüber, wie nah oder wie weit entfernt die untersuchten IT-Services dem definierten Ziel sind. Zudem kann über den IT-Quality-Report eine Qualitätsentwicklung im Tagesgeschäft **kontinuierlich und nachhaltig gesteuert** werden.



### Das IT-Quality-Cockpit in seinen Kernelementen

Die Methoden des IT-Quality-Cockpits bieten sehr flexible Einsatzmöglichkeiten für die individuellen Bedürfnisse der IT-Organisation. So lässt es sich über die gesamte Prozessstruktur hinweg ebenso anwenden, wie auf einzelne IT-Services konzentrieren. Es kann auch als Instrument zur kontinuierlichen Qualitätsoptimierung und Leistungssteigerung der gesamten IT-Organisation genutzt werden. Zudem müssen je nach Zielsetzung der Qualitätsstrategie nicht alle vier Komponenten gleichzeitig zum Einsatz kommen.

Bezogen auf die konkrete Realisierung sieht das praxisbewährte Vorgehensmodell zunächst die **Konzeption** vor, bei der ein Scoping und die Analyse der Business-/IT-Strategie durchgeführt werden. Ebenso gehören die **Priorisierung** der IT-Services und Prozesse sowie die Ableitung **kritischer Qualitätskriterien** dazu. In der nächsten Phase erfolgt die **Datenerhebung** mit Interviews der Ansprechpartner, der Durchführung von **Stichproben** und die Aufbereitung der Daten im Analysetool. Die Datenanalyse im nächsten Schritt führt zu einer **detaillierten Einschätzung** der Qualitätsanforderungen und Ermittlung des IT-Quality-Index je Prüfobjekt, woraus dann konkrete **Handlungsempfehlungen** abgeleitet und priorisiert werden. Den Abschluss bildet schließlich die **Ergebnispräsentation** mit Review und Diskussion der Feststellungen und **Optimierungsempfehlungen**.

## 6

## Realisierung eines Continuity Managements für IT-Services

Das Business Continuity Management (BCM) ist schon in vielen Unternehmen eine Selbstverständlichkeit geworden. Die Verbindung von BCM zum IT-Service-Continuity-Management und damit die Betrachtung der IT-Services unter Berücksichtigung der unternehmenskritischen Anwendungen besteht nach den Beobachtungen der ITSM Group hingegen vielfach noch nicht. Dem Beratungshaus zufolge ist es deshalb notwendig, das klassische Business Continuity Management (BCM) durch Prozesse für das IT-Service-Continuity-Management zu ergänzen.

„Je umfassender die Durchdringung der Unternehmen mit Informationstechnologie erfolgt, desto umfangreicher entwickeln sich auch die Abhängigkeiten von dem kontinuierlichen Funktionieren der Technik“, problematisiert Siegfried Riedel, Geschäftsführer der ITSM Group. Vor allem die Produktions- und Vertriebsabläufe sowie die kundennahen Services und logistischen Prozesse würden sehr sensible Bereiche darstellen. „Geraten sie durch gravierende Störungen in der technischen Infrastruktur für längere Zeit in Mitleidenschaft, können bekanntlich weitreichende Folgen mit erheblichen wirtschaftlichen Konsequenzen bis weit in das geschäftliche Umfeld des Unternehmens hinein entstehen.“ Notwendig ist in seinen Augen deshalb ein **systematisches Risikomanagement** für einen **unterbrechungsfreien** Geschäftsbetrieb, zumal verschiedene gesetzliche Vorgaben bestehen, denen zufolge Unternehmen mögliche Risiken im Rahmen eines Business Continuity Managements erkennen und adäquat managen müssen. „Dabei kommt den IT-Services eine erfolgskritische Bedeutung zu, weil sie an den Schnittstellen von IT und Business beide Seiten integrieren“, erklärt Herr Riedel.



### Mögliche Notfallszenarien transparent machen

Ein solcher IT-Service-Continuity-Management-Prozess (ITSCM) zielt darauf ab, dass die IT-Organisation jederzeit ein definiertes Mindestmaß an Service-Leistungen gewährleisten kann. Seine zielgenaue Umsetzung garantiert, dass Unternehmen ihre **IT-bezogenen Risiken verlässlich erkennen** und nach klaren Maßstäben bewerten können. Ebenso lassen sich dann die Maßnahmen zur Risikominderung unter Kosten-Nutzen Gesichtspunkten optimal einplanen und umsetzen. Dabei ist der ITSCM-Prozess ein Bestandteil des übergeordneten Business Continuity Managements, indem er nahtlos in den übergeordneten BCM-Prozess integriert wird und sich auf die notwendigen IT-bezogenen Regelungen und Maßnahmen konzentriert.

„Ziel eines solchen IT-Service-Continuity-Managements ist, die möglichen Notfallszenarien in ihren unternehmensweiten Konsequenzen **transparent** zu machen und die möglichen Schäden in den Geschäftsprozessen durch IT-Service-Ausfälle deutlich **zu reduzieren**“, beschreibt Herr Riedel.

Zu den Komponenten eines systematischen Business- und IT-Service-Continuity-Management-Prozesses gehören:

- **ITSCM-Policy:** Sie definiert den übergeordneten Rahmen und beschreibt die Notwendigkeit und Bedeutung des ITSCM aus Sicht des Unternehmens. Zudem sind darin die übergeordneten Ziele und Anforderungen an den ITSCM-Prozess formuliert. In Organisationen mit stark dezentralen Strukturen bildet sie den lokationsübergreifenden Rahmen für das ITSCM. Häufig wird eine ITSCM-Policy auch als integraler Bestandteil einer IT-Security-Policy etabliert.
- **ITSCM-Prozesshandbuch:** Das Prozesshandbuch beschreibt den ITSCM-Prozess in seinen wesentlichen Bestandteilen. Dazu gehören u. a. Ziel und Zweck des Prozesses, Grundprinzipien, die notwendigen Rollen und Aktivitäten sowie die Prozess-Input- und -Outputs. In Organisationen mit stark dezentralen Strukturen bildet das ITSCM-Prozesshandbuch die lokationsübergreifende Richtlinie zur Umsetzung der notwendigen Aktivitäten.
- **Business-Impact-Analyse:** Die Durchführung einer Business-Impact-Analyse dient der strukturierten Identifikation der Konsequenzen für ein Unternehmen bei
  - a) dem Ausfall eines Geschäftsprozesses und
  - b) dem Ausfall eines IT-Services.

Die möglichen Konsequenzen reichen dabei von finanziellen Schäden über den Verlust der Reputation am Markt bis hin zum Verstoß gegen gesetzliche Auflagen. Ausgehend von den Ergebnissen der Business-Impact-Analyse können die kritischsten und wichtigsten IT-Services ermittelt werden, die in den nachfolgenden Aktivitäten priorisiert behandelt werden.

- **ITSCM-Notfallhandbuch:** Ein ITSCM-Notfallhandbuch regelt die spezifische Notfallorganisation und -maßnahmen für einen Standort. Es spezifiziert und detailliert damit den ITSCM-Prozess für eine Lokation, indem es die lokationsbezogenen Verantwortlichen benennt und die Prozessaktivitäten konkretisiert und Verantwortlichkeiten zuweist. Das ITSCM-Notfallhandbuch stellt damit die Umsetzung des ITSCM-Prozesses sowie die konkrete Notfallorganisation an einem Standort sicher.
- **Wiederanlaufpläne:** Wiederanlaufpläne beschreiben die konkreten technischen und organisatorischen Maßnahmen, die im Falle eines eingetretenen

Notfalls auszuführen sind, um einen IT-Service oder eine Menge von IT-Services (z. B. ganzer Standort) in der geforderten Leistungsfähigkeit wieder herzustellen. Wiederanlaufpläne werden in der Regel für einzelne ausgewählte IT-Services (IT-Service-Recovery-Plan), einzelne Applikationen (Application Recovery Plan) oder für ganze Rechenzentren (Disaster Recovery Plan) erstellt.

- **ITSCM-Testkonzepte:** Um die Angemessenheit und Wirksamkeit des ITSCM-Prozesses, der ITSCM-Notfallhandbücher sowie der verschiedenen Wiederanlaufpläne zu gewährleisten, müssen regelmäßige Tests der Notfallorganisation und -konzepte durchgeführt werden, welche in den entsprechenden Testkonzepten dokumentiert werden. Man unterscheidet grundsätzlich zwischen den folgenden Arten von Tests im Rahmen des ITSCM:
  - **Organisationstests:** Weisen die Wirksamkeit der Notfallorganisation inkl. der notwendigen Abläufe und Verfahren nach (z. B. durch Alerting-Tests).
  - **Funktionale Tests:** Sie weisen die Wirksamkeit der konkreten Wiederanlaufpläne auf technisch-funktionaler Ebene nach, beispielsweise durch Recovery-Tests.

Die ITSM Group hat hierfür in zahlreichen Projekten pragmatische Ansätze entwickelt, die es den betroffenen Unternehmen erleichtern, die Ziele für das IT-Service-Continuity-Management relativ aufwandsarm zu realisieren. Gleichzeitig verweist Herr Riedel auf einen weiteren Nutzen für die Kunden. „Gerade im Notfall können die Continuity-Verantwortlichen mit sogenannter Schrankware wenig anfangen, sondern benötigen stattdessen eine sehr praktikable und einfach handhabbare Unterstützung. Ausgehend von dieser Notwendigkeit haben wir verschiedene praktische Helfer wie Notfallkarten und Notfallkoffer für Ausfallsituationen der Unternehmen entwickelt.“



### Systematische Realisierung

Ein mögliches Vorgehen zur Etablierung eines IT-Service-Continuity-Management-Prozesses gestaltet sich wie folgt:

- Definition einer ITSCM-Policy in Abstimmung mit dem BCM auf der Kunden-/Fachbereichsseite
- Definition des zukünftigen ITSCM-Prozesses und Dokumentation im zentralen ITSCM-Prozesshandbuch
- Durchführen einer Business-Impact-Analyse (BIA) für die einzelnen Geschäftsprozesse und IT-Services in Zusammenarbeit mit dem BCM auf Kunden-/Fachbereichsseite

- Ausgehend von der BIA: Ermittlung der geschäftskritischen IT-Services und der notwendigen Wiederanlaufparameter im Notfall sowie Einordnung in definierte Wiederanlaufklassen
- Ausgehend von der BIA: Gap-Analyse der ermittelten Wiederanlaufparameter mit den aktuell möglichen Werten auf Basis vorhandener Wiederanlaufpläne und/oder Betriebskonzepte
- Ausgehend von der Gap-Analyse: Definition der Notfallszenarien, für die die zukünftigen Notfallmaßnahmen greifen sollen (z. B. Ausfall eines RZ oder Ausfall des ganzen Standortes). Risikobewertung der Abweichungen vor dem Hintergrund der Notfallszenarien, Ableiten von Folgemaßnahmen (z. B. Änderungen in der technischen Infrastruktur).
- Ausgehend von der Gap- und Risikoanalyse: Anpassung bzw. Erstellung von Wiederanlaufplänen für IT-Services und Rechenzentren. Erstellung eines IT-SCM-Notfallhandbuchs; bei Bedarf pro Lokation.
- Konzeption und Durchführung von regelmäßigen Tests (Organisations-/Funktionale Tests) und Nachweis der Wirksamkeit und Angemessenheit der Wiederanlaufpläne
- Regelmäßiger Review der BIA-Werte mit den BCM-Verantwortlichen auf Kundenseite und Ableiten von ggf. notwendigen Änderungsmaßnahmen (Etablierung Regelprozess)
- Etablierung eines ITSCM-bezogenen Prozessreportings zur Steuerung der Gesamtprozessqualität und Sicherstellung der Zielerreichung anhand definierter KPIs (z. B. Aktualität der Dokumente, durchgeführte Tests)
- Integration der ITSCM-bezogenen Aspekte in die Projekt- und Change-Management-Prozesse, um sicherzustellen, dass alle zukünftigen Änderungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf die ITSCM-Verfahren bewertet und geregelt in den Betrieb überführt werden

#### Warum ein IT-Service-Continuity-Management notwendig ist

- Es werden die möglichen Notfallszenarien in ihren Konsequenzen transparent
- Die möglichen Schäden durch IT-Service-Ausfälle in den Geschäftsprozessen lassen sich deutlich reduzieren
- Die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs wird auch in Notfallsituationen gewährleistet
- Es kann ein Gütesiegel für IT-Provider durch mögliche Zertifizierung des IKS (Internen Kontrollsystems) erlangt werden
- Die gesetzlichen Vorgaben für Geschäftsführer und Vorstände werden eingehalten

## 7 IT-Quality-orientierte Mitarbeiterschulung

Neu ist der Qualitätsbegriff in den IT-Organisationen zweifellos nicht, beispielsweise wird er hinsichtlich der technischen Performance von Systemen oder Netzwerken genutzt. Der zusätzliche und neue Fokus richtet sich jedoch auf die Prozessqualität. Sie wurde in ihrer Notwendigkeit und methodischen Umsetzung bisher jedoch nur ansatzweise diskutiert. Dafür fehlte es bisher noch an den methodischen Grundlagen, über die sich die qualitativen Erfordernisse der IT-Services definieren und objektiv bewerten lassen.

Die Einführung einer Prozessgestaltung, wie sie über die Einführung von ITIL® erfolgt, ist noch keineswegs gleichzusetzen mit der konkreten Leistungsfähigkeit jedes einzelnen IT-Services. In einem Fall handelt es sich um die strukturelle Ebene und im anderen Fall um die Ebene der Prozessqualität. Abstrakt betrachtet führt der Evolutionsweg nach der früheren Etappe des funktionsorientierten Managements und dem anschließenden Aufbau eines prozessorientierten Managements nun in die Phase des qualitätsorientierten Managements.

Dies folgt keinem Selbstzweck, sondern dahinter verbirgt sich die strategische Zielsetzung einer substantiellen und nachhaltigen Leistungs- und Nutzenoptimierung. Konkret wird damit beispielsweise in folgenden Bereichen ein hoher Mehrwert erzeugt:

- Realisierung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements, in dem die relevanten Aspekte der Qualität aus allen Perspektiven und über alle Lifecycle-Phasen hinweg betrachtet sowie durch die Rolle des Service-Verantwortlichen sichergestellt werden
- Unterstützung des Demand Managements, indem die Anforderungen zwischen Fachbereich und IT systematisch definiert, gemessen und optimiert werden
- Die Zusammenarbeit zwischen dezentralen und zentralen IT-Strukturen lässt sich zielgenauer und effizienter gestalten, um die Qualität ganzheitlich auf allen Organisationsebenen sicherzustellen
- Entwicklung eines bedarfsgerechteren Service Designs, weil die Anforderungen an Systeme, Infrastruktur, Applikationen und Prozesse abgeleitet werden können
- Standardisierung der IT, da definierte IT-Quality-Anforderungen helfen, genau den für die Kunden passenden Standardisierungsgrad festzulegen. Einfache Zusammenspiel mit IT-Partnern, weil klar definierte Qualitätsparameter zur Grundlage der Leistungsprozesse werden

- Einfachere Budgetierung, da IT-Quality zur genaueren Beschreibung der Services und einer gezielteren Steuerung des tatsächlichen IT-Bedarfs führt
- Benchmarking mit vergleichbaren Organisationen im Hinblick auf die generelle Leistungsfähigkeit oder in Bezug auf bestimmte IT-Services

In der Umsetzung der Qualitätsstrategie sind nicht allein methodische Ideen und Konzepte von entscheidender Bedeutung, sondern ebenso die Mitarbeiter im IT Service Management, die eine solche Strategie im täglichen Handeln ausfüllen müssen. Dies wiederum verlangt neue Kompetenz- und Motivationsprofile, um die oben exemplarisch dargestellten Nutzenpotentiale generieren zu können. Dazu gehören insbesondere:

- **Ausgeprägte Kenntnisse in der Prozessgestaltung:** Zu den großen Verdiensten von ITIL® gehört zweifellos, dass über dieses Regelwerk eine systematische Prozessorientierung in den IT-Organisationen etabliert wurde. Entsprechende ITIL®-Qualifikationen sind deshalb auch notwendig, um ein zielorientiertes Management der Qualität der IT-Prozesse aktiv zu unterstützen und mit eigenen Ideen konstruktiv zu bereichern. Da dieses Regelwerk sich jedoch nicht explizit der Qualitätsdimension widmet, reichen andererseits ITIL®-Zertifizierungen allein nicht aus, um dieser Aufgabe ausreichend gerecht zu werden.
- **Praxisgerechter Umgang mit Kennzahlen:** Die Funktion der Kennzahlen besteht zusätzlich darin, als Bezugsgrößen für die IST-Analyse der prozessindividuellen Leistungsprofile zu fungieren. Schließlich kann eine kontinuierliche Optimierung der Leistungsqualität und Kostenbedingungen ohne ein angemessenes Kennzahlensystem zur Bewertung der Organisation, Verfahren, Technik und Mitarbeiter nicht auskommen. Anders als über KPIs lassen sich die serviceindividuellen Qualitätsverhältnisse nicht messen und bewerten. Allerdings gehört nicht nur die Ermittlung von Kennzahlen dazu, sondern vor allem auch ihre sachgerechte Interpretation. Dies stellt in der realen Praxis schon deshalb mitunter eine große Schwierigkeit dar, weil die operativen Kennzahlen und Finanzkennzahlen sehr häufig nicht aufeinander abgestimmt sind. Umso wichtiger sind Fähigkeiten, auch unter nicht-optimalen Bedingungen zu maximal gesicherten Erkenntnissen zu gelangen.
- **Analytisches Verständnis:** Da selten eine kontinuierliche Idealsituation bei allen IT-Services besteht, also Leistungsdefizite vorliegen, bedarf es hoher Kompetenzen in der Ursachenanalyse. Angesichts der vielfach umfangreichen und miteinander verknüpften Leistungsfaktoren verbirgt sich darin oft eine sehr anspruchsvolle Herausforderung, die ohne ein geschultes Auge schwer zu bewältigen ist. Ein derart analytisches Verständnis gehört zwar eigentlich zu

den Grundtugenden kompetenzstarker Mitarbeiter, mit Blick auf die IT-Quality-Ausrichtung werden jedoch höhere Ansprüche daran gestellt. Zudem: Die analytischen Fähigkeiten werden selten systematisch geschult, hier besteht somit im Regelfall noch ein deutlicher Nachholbedarf.

- **Denken in der Dimension der Optimierungsmaßnahmen:** Durch den Vergleich der Ergebnisse von IST-Analysen mit dem geforderten Qualitätsprofil erhalten die IT-Verantwortlichen einen konkreten Hinweis darauf, welche Risikopotentiale sich in den einzelnen Bereichen befinden. Über solche Gap-Analysen werden konkrete Hinweise für separat zu planende Optimierungsmaßnahmen gegeben. Solche kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP) sind zwingend notwendig, um einen nachhaltigen Qualitätslevel zu gewährleisten. Sie sollten jedoch nicht nur reaktiv zum Einsatz kommen, also beispielsweise als Antwort auf wiederholte Störungen, sondern eine Bewusstseinsdimension der Mitarbeiter darstellen. In dem Sinne, dass eine hohe Sensibilität für Optimierungsmöglichkeiten entwickelt wird, selbst wenn es noch nicht zu konkreten Problemstellungen gekommen ist.
- **Die Rolle des IT-Quality-Paten einführen:** Die operativ anspruchsvollen Arbeitsbedingungen im IT Service Management erzeugen häufig Situationen, in denen der funktionale Aspekt gegenüber dem qualitativen Aspekt den Vorzug erhält. Konkret heißt dies: Zeitdruck und andere Bedingungen führen dazu, dass ein Problem überhaupt erst einmal beseitigt wird, um eine Prozessstörung im Business oder andere Konsequenzen so gering wie möglich zu halten. Die qualitative Güte dieser Problemlösung ist dabei mitunter sekundär, zumindest wird häufig nicht gleichzeitig nach einem qualitativen Optimum gesucht. Ganz nach dem in der Praxis nicht unbekanntem Prinzip: „Hauptsache es funktioniert.“  
  
Ein derartiges Verhaltensprinzip, auch wenn es bestimmten Rahmenbedingungen geschuldet ist, läuft jedoch einer Qualitätsstrategie entgegen, weil solche Problemlösungen fragil bleiben. Insofern müsste es zur Grundausrichtung der Fortbildung gehören, bei den Mitarbeitern ein qualitätsbezogenes Selbstverständnis herauszubilden und gleichzeitig konkrete Qualitätsmaßstäbe an die Hand zu geben. Zudem kann es hilfreich sein, die Rolle des IT-Quality-Paten zu entwickeln, damit im operativen Alltag aus dem Kreis der Mitarbeiter heraus kontinuierlich Qualitätsimpulse entwickelt werden.
- **Kommunikationsfähigkeit:** Aufgrund der vielfach komplexen Erfolgsbedingungen der IT-Services ist häufig ein isolierter Blick nicht ausreichend, um die Möglichkeiten einer Qualitätsoptimierung der IT-Pro-

zesse zu erkennen. Vielmehr muss meistens der eigene Tätigkeits- und Verantwortungsbereich überschritten werden, damit auch andere Einflussfaktoren erkannt werden, deshalb bedarf es einer intensiven Kommunikation über den eigenen Geltungsbereich hinaus. Sie ist zwar auch heute schon vielfach etabliert, verlangt aber bei engagierten Qualitätsstrategien einen noch ausgeprägteren Austausch. Hinzu kommt: Es müssen nicht nur adäquate Kommunikationsmöglichkeiten geschaffen werden, sondern die Mitarbeiter und Vorgesetzten müssen sie auch tatsächlich nutzen. Demzufolge gilt es, auch ihre Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft zu schulen.

jährlichen Monitoring überprüft. „Das Gütesiegel wird dabei an Institutionen vergeben, die ein bestimmtes Qualitätsniveau gemäß der heute marktgängigen Anforderungen an die Service-Erbringung erreichen“, erläutert Herr Henze.

TÜV

## TÜV-Siegel und ISO-20000-Zertifizierung im Vergleich

Grundsätzlich lässt sich ein solcher Qualitätsnachweis auch mit einer ISO-20000-Zertifizierung erreichen. Der wesentliche Unterschied zum TÜV-Siegel besteht jedoch darin, dass die ISO 20000 eine vergleichsweise hohe Komplexität aufweist, weil immer das **vollständige Service-Management-System** eines IT-Unternehmens betrachtet werden muss. Dabei kann durchaus eine Eingrenzung auf einen expliziten IT-Service oder einen Standort erfolgen, trotzdem wird jeweils das vollständige Prozessmodell zugrunde gelegt und die **Gesamtheit aller Prozesse über alle Lifecycle-Phasen** hinweg untersucht.

Das TÜV-Zertifikat hingegen **konzentriert sich auf eine Lifecycle-Phase**, die aus der Erfahrung den IT-Organisationen die größten Probleme bereitet: Service Operations. Es werden somit die primären Prozesse betrachtet, die für eine anforderungsgerechte Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung eines IT-Services im tagtäglichen Betrieb notwendig sind. Hierfür wurden in der Entwicklung des TÜV-Gütesiegels alle Prozesse des Gesamtprozessmodells analysiert, die für den tagtäglichen Service-Betrieb relevanten Aspekte aus den Prozessen heraus gelöst und in einer konkreten Qualitätsnorm konsolidiert.

Insofern ist die TÜV-Zertifizierung **wesentlich kompakter** angelegt als die ISO-20000-Norm. Und sie prüft nicht ausschließlich die dokumentierten Prozess- und Rollenbeschreibungen nach den Sollanforderungen, sondern stellt gleichzeitig sicher, dass die gewünschten Praktiken tagtäglich auch umgesetzt werden. Dabei besteht eine Beschränkung auf diejenigen Praktiken, die den Betriebsverantwortlichen im IT-Service helfen, die erforderliche Verfügbarkeit und Stabilität sicherzustellen.

Damit entsteht bei Durchführung der Qualitätszertifizierung gegenüber ISO 20000 ein **deutlich geringerer Aufwand**, dennoch werden alle für den Service-Betrieb wesentlichen **Risiken und Verbesserungspotentiale** aufgezeigt. Dadurch lässt sich die TÜV-Zertifizierung **zügiger** durchführen, außerdem entstehen **geringere Kosten**. „Der Qualitätsnachweis der IT-Services steht nicht in Konkurrenz zur ISO-20000-Zertifizierung als der internationalen Norm für das IT Service Management, sondern kann vielmehr ein sinnvoller erster Schritt mit überschaubarem Aufwand in diese Richtung sein“, erklärt Herr Henze.

## 8 TÜV-Siegel oder ISO 20000 als Qualitätsnachweis für IT-Services?

Weil der Unternehmenserfolg im Markt zunehmend von einer reibungslos funktionierenden IT abhängt, steigen auch die **Qualitätsansprüche** an die IT-Services kontinuierlich. Sie müssen für eine hohe Verfügbarkeit besonders in den marktnahen Geschäftsprozessen sorgen und im Problemfall schnelle Lösungen gewährleisten.

„Wir erleben derzeit in den Unternehmen eine deutliche Verschiebung der strategischen Ziele“, beobachtet Siegfried Riedel, Geschäftsführer des Beratungshauses ITSM Group. „Nicht die Leistungserweiterung steht inzwischen im Vordergrund der IT-Services, sondern deren Qualitätsverbesserung.“ Doch die notwendigen Methoden zur **klaren Analyse der Leistungsfähigkeit** fehlten bisher, wie Detlev Henze, Geschäftsführer der TÜV TRUST IT GmbH aus der Unternehmensgruppe TÜV AUSTRIA, feststellt. „Die Abhängigkeit der Geschäftsprozesse von den IT-Services wird zwar immer größer, trotzdem ließ sich deren Qualität bislang nicht ausreichend klar darstellen.“

Aus diesem Grund haben die ITSM Group und sein Unternehmen ein **neues Zertifizierungsverfahren** für den **Nachweis der Qualität** in den IT-Services entwickelt. Es beruht auf einem IT-Quality-Healthcheck des Beratungshauses, der um Best Practices und Prüf-Controls der TÜV TRUST IT ergänzt wurde.

Dieses Zertifikat „**TÜV Trusted IT Service**“ bietet IT-Organisationen die Möglichkeit, das eigene Qualitätsniveau gegenüber Kunden und Geschäftspartnern bzw. der eigenen Geschäftsleitung objektiv und überzeugend nachzuweisen. Dabei können **alle oder einzelne** IT-Services der Zertifizierung unterzogen werden. Sie hat eine Gültigkeit von drei Jahren und wird in einem

ITIL®

## Zertifizierung setzt keine ITIL®-konformen Prozesse voraus

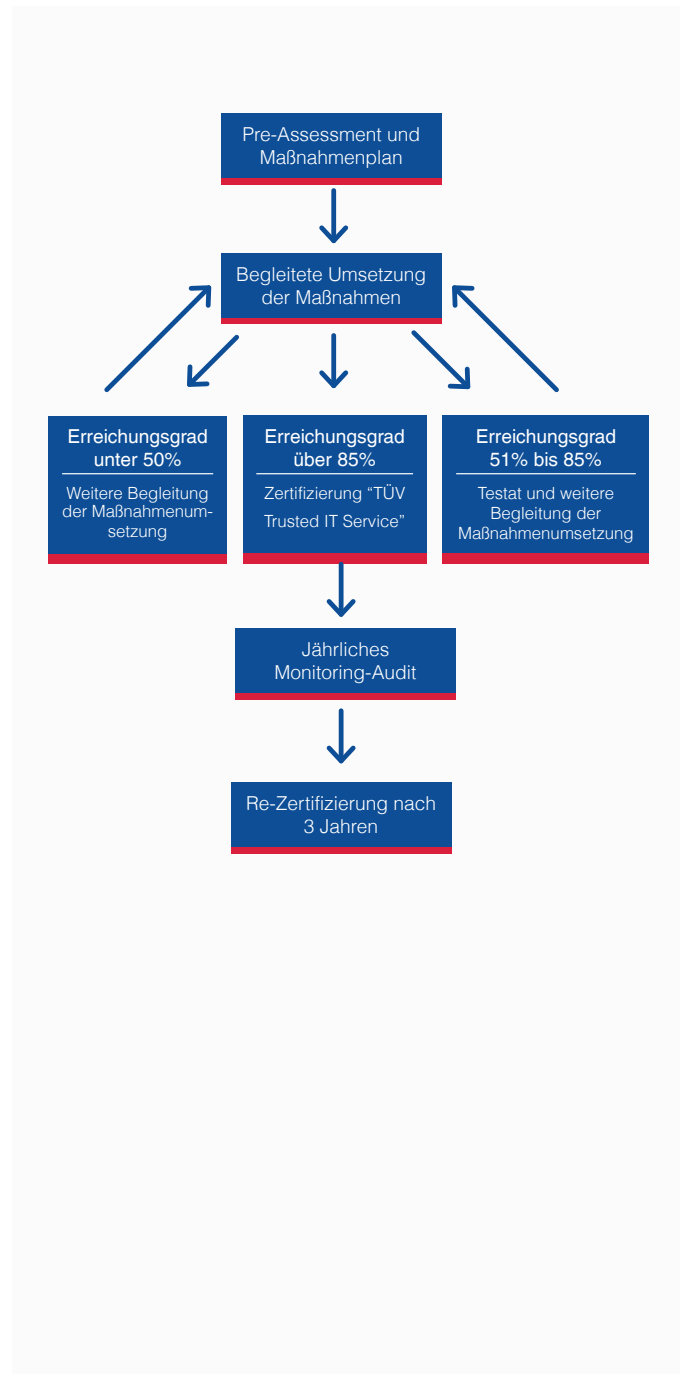
Auch zu dem Framework ITIL® weist das Qualitätssiegel schon deshalb deutliche Abgrenzungen auf, weil beide eine unterschiedliche Ausrichtung haben. ITIL® bietet zwar die konzeptionellen Grundlagen für den Aufbau einer Prozessorganisation im IT Service Management, nicht jedoch Methoden zur **Messung** von Qualität oder gar konkretisierte **Anforderungen** des Unternehmens bzw. der Kunden an die Prozesse. „Es gehört zu den weit verbreiteten Missverständnissen, ITIL®-konforme Prozesse mit qualitativen Prozessen gleichzusetzen“, problematisiert Herr Riedel. „Basis für Qualität ist eine anforderungsgerechte Prozessorganisation, aber beides sind **verschiedene Sachverhalte.**“

Insofern wird bei dieser Qualitätsprüfung der IT-Services durch den TÜV AUSTRIA die **anforderungsgerechte Performance** der IT-Prozesse analysiert, nicht jedoch, ob der Prozessgestaltung bestimmte Standards zugrunde liegen. Sie kann sich an ITIL® orientieren, eine Voraussetzung ist dies für die Zertifizierung jedoch nicht. Vielmehr stehen die Leistungs-Bedingungen und -Faktoren im Mittelpunkt, die unabhängig eines verwendeten Frameworks zum Prozessdesign immer gegeben sein müssen, damit ein Service seine Ziele erreichen kann.

Diesen Blickwinkel bietet das Regelwerk COBIT®. Es stammt aus dem Umfeld der IT-Revisoren und spiegelt die **Anforderungen des Gesamtunternehmens an die IT und IT-Services** wieder. Damit wird sichergestellt, dass das Qualitätssertifikat den Unternehmens- bzw. seiner Kundenanforderungen gerecht wird. Gleichzeitig unterstützt COBIT® durch eine Kombination mit ITIL® bei der Ableitung konkreter **Handlungsempfehlungen** nach den Audits. Viele Kunden, die heute diese ITIL®- Sprache sprechen und ihre Prozesse danach ausgerichtet haben, orientieren sich im Anschluss an ein Pre-Audit an diesem Regelwerk. Dies macht es den Anwendern leichter verständlich, an welchen Stellen sie Optimierungen vornehmen müssen, um den Anforderungen des TÜV-Zertifikats zu entsprechen.

„Hinter dieser Qualitätszertifizierung verbirgt sich somit ein sehr **pragmatischer** Ansatz, der sofort hilft“, beschreibt Siegfried Riedel den zentralen Nutzen. „Es wird präzise festgestellt, wo Schwächen und Risiken bestehen, so dass sie dann anschließend gezielt beseitigt werden können.“ Detlev Henze sieht aber noch einen weiteren Vorteil, der aus Sicht der ITSM-Verantwortlichen von großer Bedeutung sein kann: „Sind IT-Services mit einem TÜV-Siegel versehen, genießen sie bei den Kunden und in der Geschäftsleitung ein **größeres Vertrauen** und eine höhere Wertschätzung.“

## Ablauf einer Zertifizierung



## KONTAKT

ITSM Group  
Am Kuemmerling 21-25  
55294 Bodenheim

Tel.: +49 6135 93340  
Email: [info@itsmgroup.com](mailto:info@itsmgroup.com)  
Web: [www.itsmgroup.com](http://www.itsmgroup.com)