

LEITFADEN

ITIL-konform – und was nun?

BETTER
OPTIMIZATION
SOLUTIONS
SECURITY
EDUCATION
TOGETHER

Inhalt

- Die nächsten Evolutionsschritte im IT Service Management
- Studie: Handlungsbedarf in Sachen IT-Quality
- IT-Services messen mit dem IT Quality-Index
- Über ITSM Group



Die nächsten Evolutionsschritte nach ITIL im IT Service Management

Rückblickend betrachtet haftete dem IT Service Management (ITSM) in Unternehmen wie öffentlichen Institutionen lange Zeit ein eher verstaubtes Image an. Dies resultierte vor allem aus der großen Konkurrenz der technischen Themen, da die Hard- und Softwaresysteme mit immer neuen Funktionen und Leistungsstärke aufwarten konnten.

Ende der 90er Jahre setzte sich jedoch die Erkenntnis durch, dass die gewünschte Wertschöpfung für die Unternehmen nicht allein aus der Qualität der Anwendungs- und Infrastruktursysteme, sondern aus einem ganzheitlichen Management aller IT-nahen Strukturen und Faktoren resultiert. Damit setzte sich die Erkenntnis durch, dass selbst beste Technik ohne anforderungsgerecht gestaltete IT-Prozesse nur einen begrenzten Nutzen erzielen kann. Gleichzeitig rückten Themen wie die Verfügbarkeit der technisch gestützten Geschäftsprozesse am Ort des Benutzers stärker in das Bewusstsein der Business-Verantwortlichen.

Prozessgestaltung als Basis für Optimierungsstrategien: Durch dieses Umdenken rückte das Regelwerk ITIL (IT Infrastructure Library) in den Mittelpunkt. Ob es den Umdenkprozess initial einleitete oder das Framework diesen Wendepunkt nur sichtbar markierte, lässt sich nicht eindeutig bewerten und ist wohl auch sekundär. In jedem Fall wurde dem Framework ITIL die Aufgabe zugeschrieben, mittels seiner Best

Practice-Ansätze das IT Service Management neu und bedarfsgerecht zu ordnen und die Professionalisierung von IT-Dienstleistungsorganisationen zu erhöhen.

Wie weit das Regelwerk aktuell in den Unternehmen und öffentlichen Institutionen verbreitet ist, lässt sich wegen der schwierigen Vergleichbarkeit derzeit kaum sagen. Denn mitunter wurden bisher nur einzelne Prozesse ITIL-konform gestaltet, in anderen Fällen besteht eine breitere ITIL-Ausrichtung, aber mit geringerem Reifegrad. Fest steht jedoch, dass sich ITIL als entscheidender Standard in den IT-Organisationen etabliert hat.

Erkennbares Zeichen ist das erhebliche Investitionsengagement in den letzten Jahren. Es diente nicht nur der Prozessgestaltung im IT Service Management, sondern ebenso der ITIL-orientierten Fortbildung der Mitarbeiter. Ein objektiver Beleg dafür, dass ITIL zu einem Wertmaßstab geworden ist, zeigt sich auch beim Blick in die Realität der heutigen Ausschreibungen: Werden Dienstleistungspartner für IT-Services gesucht, müssen die Provider fast immer ITIL-konforme Prozesse gewährleisten können und deren Mitarbeiter über entsprechende ITIL-Zertifizierungen verfügen, wenn sie nicht von vornherein chancenlos sein wollen.

ITIL nur ein großes Missverständnis? Doch inzwischen besteht in vielen ITIL-engagierten Unternehmen eine große Enttäuschung darüber, dass nicht wie erwartet ganz selbstverständlich der Output an Leistung gestiegen ist und sich die Kosteneffizienz gesteigert hat. Einen solchen Automatismus gibt es nicht – auch nicht im Falle von ITIL.

Und dies hat seinen Grund. Denn eine systematische Prozessgestaltung erzeugt zunächst einmal nicht mehr als die – allerdings enorm wichtige – Basis für alle weiteren Optimierungsinitiativen, indem sie transparente Strukturen erzeugt. Die Vorteile sind sehr vielfältig. Denn ohne klare Prozessverhältnisse dürfte es Unternehmen beispielsweise schwer fallen, die Business-Prozesse

über IT-Dienste zu vitalisieren, weil es ihnen an einem Ordnungsrahmen im Sinne einer stimmigen Prozessstruktur fehlt. Ebenso ist ein angemessenes Kostenmanagement ohne klare Prozessstrukturen kaum möglich, weil es dann an der notwendigen Transparenz mangelt und demzufolge eine gesicherte Steuerung bzw. Kontrolle des IT-Budgets nur schwer möglich wird.

Solche und weitere Nutzeneffekte ändern jedoch nichts daran, dass allein eine verbesserte Grundstruktur mittels ITIL-konformer Prozesse noch keine durchgreifende Leistungsverbesserung gewährleistet, sondern erst die – allerdings unverzichtbare – Basis dafür darstellt. Schließlich beinhaltet jede Leistung immer eine Qualitätsdimension, die einem Prozess nicht zwangsläufig in dem notwendigen Level innewohnt. **Die folgerichtige Konsequenz:** Es müssen die Voraussetzungen für eine effiziente Leistungssteuerung geschaffen werden.


IT-Quality als nächster Evolutionsschritt: Überall lässt sich das gleiche Phänomen beobachten, dass bei neuen Techniken und Methoden zunächst der Fokus auf die Etablierung im Markt gerichtet ist und dann in der weiteren Entwicklung die qualitative Ausformung in den Mittelpunkt rückt. So etwa beim Handy: Anfangs reichte den Benutzern die Möglichkeit des mobilen Telefonierens, doch nach der Etablierungsphase, als das Handy zum Selbstverständnis geworden war, sind sukzessive Qualitätsmerkmale wie die Netzverfügbarkeit, Bedienbarkeit, technische Integrationsfähigkeit und andere Endgeräte-Features usw. in den Vordergrund gerückt.

Diese Logik der Entwicklung gilt auch für ITSM, deshalb stellt die Qualitätssteuerung der IT-Services den nächsten Evolutionsschritt dar. Dies allein schon deshalb, weil die IT eine immer größere Tuchfühlung mit dem konkreten Marktgeschäft erlangt und sie demzufolge nach businessnahen Prinzipien gesteuert werden muss. Deshalb müssen marktrelevante Leistungsparameter der Geschäftsprozesse, beispielsweise Verfügbarkeiten und Reaktionsverpflichtungen gegenüber den Kunden, auch in IT-bezogene Leistungswerte umgewandelt werden. Andererseits ist die notwendige Performance kontinuierlich sicherzustellen, weil ansonsten die marktnahen Geschäftsprozesse und damit die Wettbewerbsstärke des Unternehmens darunter leiden.

Grundbedingung dafür ist eine hohe Transparenz in den Prozessstrukturen. Außerdem verlangt ein qualitätsorientiertes Management der Prozesse definierte Leistungsansprüche und spezielle Methoden der Analyse. Eine konsequente strategische Fokussierung ist diesbezüglich in den IT-Organisationen im Regelfall noch nicht vorhanden, was aus der noch relativ jungen Geschichte des prozessorientierten IT Service Managements resultiert. Zu diesem Ergebnis kommt die nachfolgend dargestellte Vergleichsstudie der ITSM

Group. Gleichzeitig hat das Beratungshaus zu diesem Thema die Initiative ergriffen und mit dem IT-Quality-Index im Markt einen innovativen und bereits praxisbewährten Ansatz entwickelt. Er wird im weiteren Verlauf dieser Praxis-hilfe dargestellt.

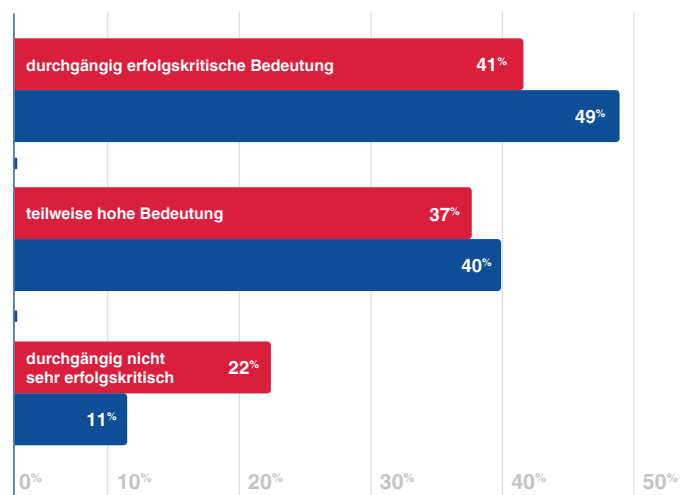


 **Studie: Handlungsbedarf in Sachen IT-Quality**

Die Geschäftsprozesse der Unternehmen stehen zwar in immer größerer Abhängigkeit von der IT-Servicequalität, deren Leistungsfähigkeit wird von den meisten Firmen aber nur selten analysiert. Daran hat sich nach einer Vergleichserhebung der ITSM Group in den letzten Jahren kaum etwas geändert. Zu den hauptsächlichen Ursachen für die Zurückhaltung bei den Qualitätsanalysen gehören in den Augen der befragten IT-Manager insbesondere die schwere Messbarkeit von Prozessverbesserungen und unzureichende Qualitätsdefinitionen für die IT-Prozesse.

Der Studie zufolge ist sich heute jeder zweite IT-Verantwortliche bewusst, dass die IT-Servicequalität einen tiefgreifenden Einfluss auf die Geschäftsabläufe hat. Drei Jahre zuvor waren es erst vier von zehn. Auch der Kreis der Unternehmen, in denen solche Zusammenhänge zumindest teilweise bestehen, ist seit 2007 von 37 auf 40 Prozent angewachsen. Gleichzeitig hat sich der Anteil der Firmen ohne erfolgskritische Auswirkungen der IT-Prozessqualität für die Business-Prozesse auf 11 Prozent halbiert.

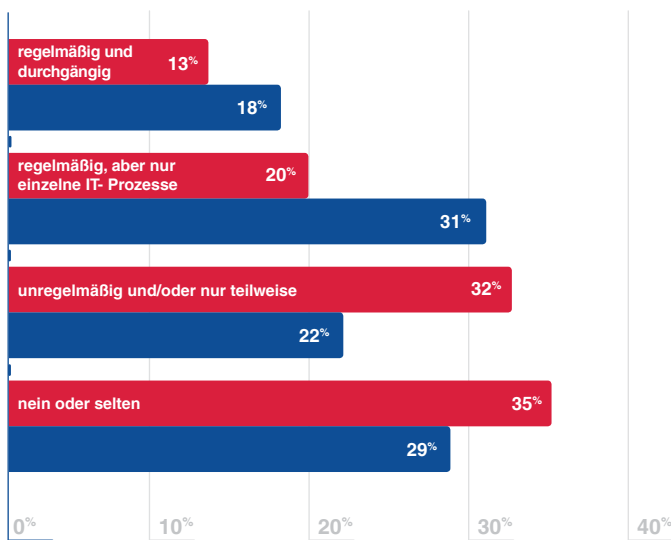
Wie sehr sind die Geschäftsprozesse von einer hohen IT-Servicequalität abhängig?



(n= 308 / 317 Unternehmen über 50 Mio. Euro Umsatz; Quelle: ITSM Group)

Doch obwohl nach Einschätzung einer weit überwiegen- den Mehrheit der befragten IT-Manager der Geschäfts- erfolg des Unternehmens IT-Services besonderer Güte verlangt, widmen sich erst wenige ITSM-Organisationen einer systematischen Qualitätssteuerung. Denn zu die- sem Zweck notwendige Analysen finden nicht einmal in jedem fünften Fall regelmäßig und durchgängig statt. Weitere 31 Prozent nehmen sie zwar kontinuierlich vor, beschränken sich bei ihren Qualitätsbewertungen aber auf einige IT-Prozesse. Somit prüft lediglich die Hälfte der Unternehmen mit einer zumindest gewissen Konse- quenz ihre Leistungswerte.

Werden regelmäßig systematische Analysen der Qualität der IT-Prozesse durchgeführt?



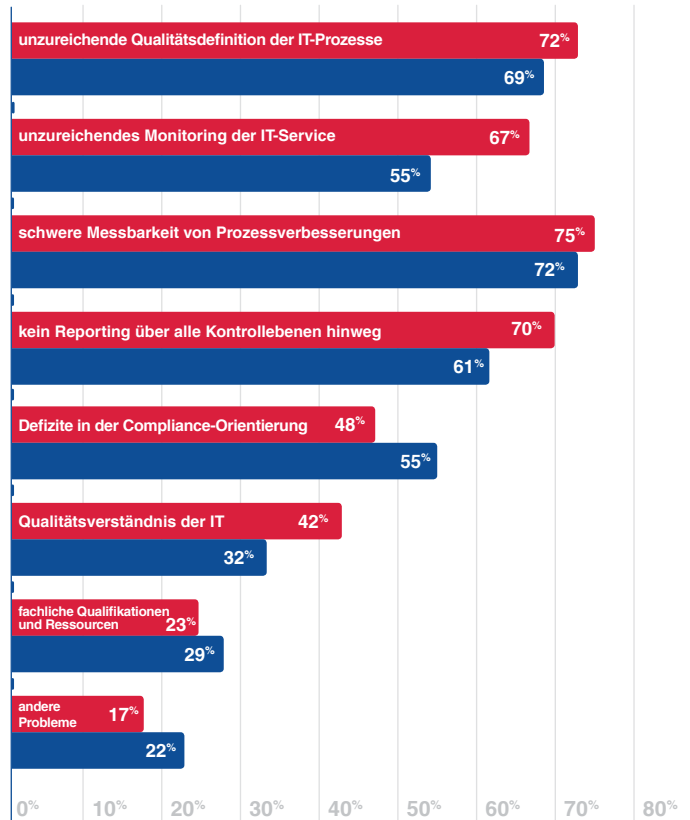
(n= 308 / 317 Unternehmen über 50 Mio. Euro Umsatz;
Quelle: ITSM Group)

2007 **2010**

Insofern herrscht offenbar vielfach noch eine große Dis- krepanz zwischen den erkannten Notwendigkeiten und dem konkreten Handeln. Diese Ergebnisse der Erhebung decken sich aber durchaus mit den Erfahrungen in der Beratungspraxis von ITSM Group. Denn nach ihren Be- obachtungen haben sich die Unternehmen in den letzten Jahren vornehmlich mit der Systematisierung und Stan- dardisierung ihrer IT-Prozesse mittels ITIL beschäftigt. Damit ist jedoch eine wichtige Basis für ein Qualitätsma- nagement geschaffen worden, dessen Umsetzung einen konsequenten Folgeschritt darstellt.

Dies ändert aber nichts daran, dass die Unternehmen der- zeit noch mit erheblichen Problemen bei der Steuerung der IT-Servicequalität kämpfen müssen. Allerdings spie- len fehlende Ressourcen und Qualifikationen im Regelfall nur eine untergeordnete Rolle. Vielmehr fehlt es in sieben von zehn Unternehmen an klaren Qualitätsdefinitionen für die IT-Prozesse sowie an den methodischen Grundlagen für Prozessverbesserungen. Auch das Reporting über alle Kontrollebenen hinweg weist mehrheitlich noch große De- fizite auf, ebenso das Monitoring der IT-Prozesse.

Worin bestehen die größten Probleme zur Steuerung der ITSM-Qualität



(n= 308 / 317 Unternehmen über 50 Mio. Euro Umsatz;
Quelle: ITSM Group)

2007 **2010**

In dieser Hinsicht hat sich in den letzten drei Jahren noch nicht viel getan, allerdings fehlte es bisher auch noch an wirksamen Lösungen für ein systematisches und trans- parentes Qualitätsmanagement. Allerdings soll sich dar- an in den nächsten Jahren eine Menge ändern. So hat nach den Erkenntnissen der ITSM Group die strategische Ausrichtung auf die Prozessqualität inzwischen fast über- all eine recht hohe Dynamik erlangt und steht insbeson- dere bei den größeren Unternehmen nun ganz vorne auf der Agenda ihrer Planungen. Die Umsetzung stellt jedoch keineswegs eine triviale Angelegenheit dar. Denn im Re- gelfall müssen zunächst einmal die methodischen Vorge- hensweisen und Prinzipien für eine wirksame Qualitäts- steuerung entwickelt werden.



IT-Quality-Index: Systematische Qualitätsoptimierung

In den letzten Jahren ist im IT Service Management vie- ler Unternehmen und Institutionen viel passiert. So sind die Prozesse mit Hilfe des Frameworks ITIL gestaltet und standardisiert worden, das Service-Portfolio hat zuneh- mend ein neues Gesicht bekommen und die Kunden der

IT sind stärker in den Fokus gerückt. Aber was fehlt trotzdem noch meistens? Ein genaues Wissen darüber, ob sich das bisherige Engagement in ITIL und mehr auch tatsächlich ausreichend gelohnt hat. Also in welcher Weise diese Bemühungen die Qualität der IT-Prozesse positiv beeinflusst haben. Denn daran wird die IT-Organisation letztlich gemessen, zumal die Kunden in dieser Hinsicht immer anspruchsvoller und kritischer werden.

Den Risikopotentialen erfolgreich auf der Spur:

Doch mit dieser Unsicherheit ist es nun vorbei, jetzt gibt es den IT-Quality-Index von ITSM Group. Aus der konkreten Praxis heraus 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 IT-Verantwortlichen erfahren, welche Risikopotentiale mit möglicherweise weitreichenden Konsequenzen sich in den einzelnen Prozessen befinden. Zu den Bewertungsmaßstäben der differenzierten Analysen mit dem IT-Quality-Index gehören die Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Leistungsfähigkeit und Konformität. Damit werden alle relevanten Einflussfaktoren der IT-Service-Qualität abgedeckt: Somit entsteht ein genaues Bild darüber, wie sehr die untersuchten IT-Services dem definierten Soll entsprechen oder wie weit sie davon entfernt sind.

IT-Quality-Index als perfekte Basis für zielgenaue Verbesserungen:

Durch eine intelligente Kombination von ITIL und COBIT konzipiert, bildet der IT-Quality-Index jedoch nicht nur die bestehenden Leistungsbedingungen über eine aussagekräftige Zahl ab. Sondern damit lässt sich auch hervorragend gegenüber den Kunden und der Geschäftsleitung argumentieren, weil sie objektiv und leicht verständlich den Qualitätsstatus darstellt. Sein entscheidender Wert liegt auch darin, dass aus den ermittelten Soll-Abweichungen sehr konkrete Optimierungsinitiativen abgeleitet werden können. Dafür liefert der *IT-Quality-Index* systematisiert die notwendigen operativen Anforderungen in einer Roadmap. Der Vorteil: Inhalte notwendiger Verbesserungsmaßnahmen werden transparent, dadurch lassen sie sich zielgenau, äußerst konzentriert und sehr schlank durchführen.

Einsatzfelder der IT-Quality-Analyse

Der *IT-Quality-Index* ermittelt durch seinen intelligenten methodischen Ansatz auf vielfältige Fragestellungen gesicherte Antworten, beispielsweise:

- **Welche Verbesserungen wurden durch ITIL erzielt?** Ein solcher Einsatz der IT-Quality-Analyse ermittelt punktgenau, welche Nutzenpotentiale durch die Prozessgestaltung bereits aktiviert wurden und welche Prozesse dem IT Service Management noch substantielle Optimierungsmöglichkeiten hin-

sichtlich der Leistungsqualität und Kosteneffizienz bieten.

- **Wo drohen Service-Risiken?** Die Leistungssicherheit eines Unternehmens ist angesichts der inzwischen hohen Abhängigkeit der Business-Prozesse von den IT-Services direkt von der IT abhängig. Sind die möglichen Service-Risiken nicht klar identifiziert, ist die Business Continuity gefährdet und es entstehen unkalkulierbare Konsequenzen. Insofern vermeidet die Transparenz der möglichen Leistungsschwächen und Störfaktoren in den relevanten IT-Prozessen problematische Risiko-Überraschungen.
- **Wie lässt sich die Qualitätsperformance gezielt steigern?** Mit der IT-Quality-Analyse werden die konkreten Handlungsfelder identifiziert, gewichtet und priorisiert, so dass sich auf dieser Basis eine mittelfristig angelegte Roadmap für die gesamten Optimierungsmaßnahmen konzipieren lässt.
- **Wie lässt sich Kundenkritik entkräften?** Der IT-Quality-Index beruht auf einer systematischen und objektiven Analyse der Leistungsfähigkeit von IT-Services, insofern bieten seine Ergebnisse eine ideale Grundlage für die Qualitätsargumentation gegenüber Kunden.

Über die ITSM Group

Die ITSM Group ist ein unabhängiges, international tätiges IT-Beratungshaus in den Bereichen der Prozessoptimierung und Organisationsberatung durch IT Service Management. Die Kernkompetenzen umfassen darüber hinaus die effektive und effiziente Steuerung von IT-Organisationen im Sinne einer zeitgemäßen und zielgerichteten IT-Governance.

Gleichzeitig gehört die ITSM Group zu den wenigen durch den TÜV akkreditierten Schulungshäusern für ISO/IEC 20000 und sämtliche ITIL V3-Ausbildungsgänge in Deutschland. Zudem besteht eine enge Zusammenarbeit mit der ISACA und werden entsprechende COBIT-Schulungen angeboten.

KONTAKT

ITSM Group
Am Kuemmerling 21-25
55294 Bodenheim

Tel.: +49 6135 93340
Email: info@itsmgroup.com
Web: www.itsmgroup.com