

LEITFADEN

Optimierung der IT-Service-Qualität

BETTER
OPTIMIZATION
SOLUTIONS
SECURITY
EDUCATION
TOGETHER

Inhalt

- **Studie** – Handlungsbedarf bei der Qualität der IT-Prozesse
- **COBIT®** – Zentraler Baustein der IT-Qualitätssteuerung
- **IT-Services** – Messen mit dem IT-Quality-Index
- **Über** – ITSM Group



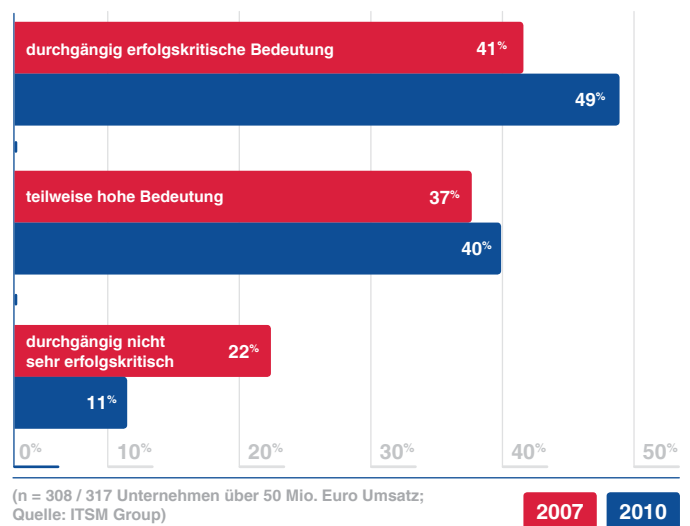
Studie – Handlungsbedarf bei der Qualität der IT-Prozesse

Die Geschäftsprozesse der Unternehmen stehen zwar in immer größerer Abhängigkeit von der IT-Servicequalität, deren Leistungsfähigkeit wird von den meisten Unternehmen 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 gehört in den Augen der befragten IT-Manager insbesondere die **schwere Messbarkeit** von Prozessverbesserungen und **unzureichende Qualitätsdefinitionen** für die IT-Prozesse.

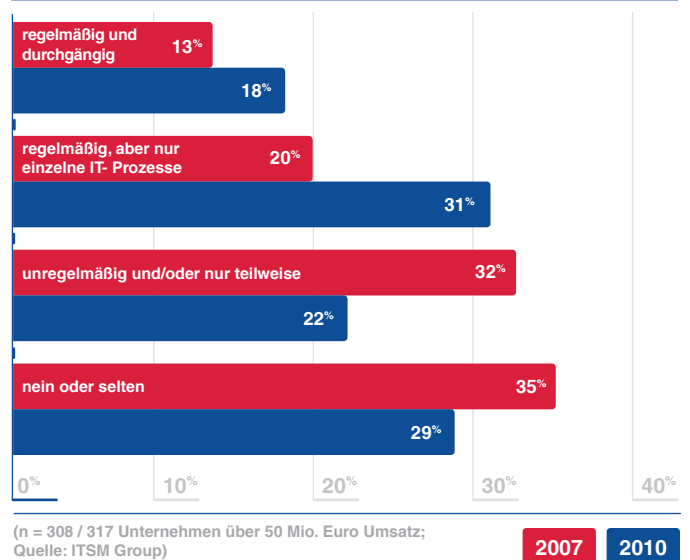
Der Studie zufolge ist sich heute jeder zweite IT-Verantwortliche bewusst, dass die IT-Servicequalität einen **tiefgreifenden Einfluss** auf die Geschäftsabläufe hat. Drei Jahre zuvor waren es erst vier von zehn. Auch der Kreis der Unternehmen, in denen solche Zusammenhänge zumindest teilweise bestehen, 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.

Doch obwohl nach Einschätzung einer weit überwiegenen Mehrheit der befragten IT-Manager der Geschäftserfolg des Unternehmens IT-Services besonderer Güte verlangt, widmen sich **erst wenige IT-Organisationen** einer systematischen Qualitätssteuerung, denn zu die-


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



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

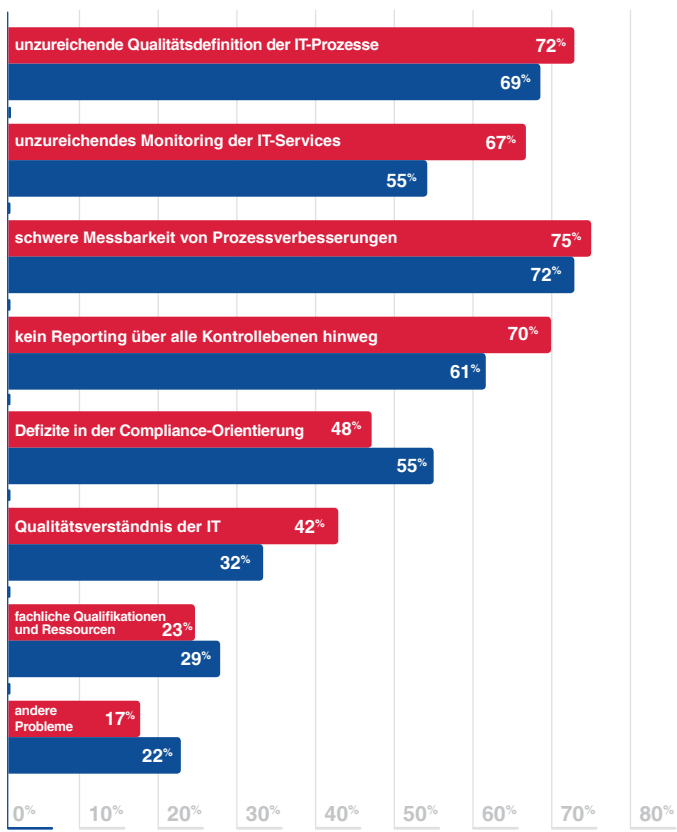


sem Zweck notwendige Analysen finden nicht einmal in jedem fünften Fall regelmäßig und durchgängig statt. Weitere 31 Prozent nehmen sie zwar kontinuierlich vor, beschränken sich bei ihren Qualitätsbewertungen aber auf einige IT-Prozesse. Somit prüft **lediglich die Hälfte der Unternehmen** mit einer zumindest gewissen Konsequenz ihre Leistungswerte.

 **Studie – Handlungsbedarf bei der Qualität der IT-Prozesse**

„Es herrscht offenbar vielfach noch eine große Diskrepanz zwischen den erkannten Notwendigkeiten und dem konkreten Handeln“, problematisiert Siegfried Riedel, Geschäftsführer der ITSM Group. Diese Ergebnisse der Erhebung decken sich aber durchaus mit seinen Erfahrungen in der Beratungspraxis. „Die Unternehmen haben sich in den letzten Jahren vornehmlich mit der **Systematisierung und Standardisierung** ihrer IT-Prozesse mittels ITIL® beschäftigt. Damit ist jedoch eine **wichtige Basis für ein Qualitätsmanagement** geschaffen worden, dessen Umsetzung einen konsequen-

Worin bestehen die größten Probleme zur Steuerung der ITSM-Qualität?



(n = 308 / 317 Unternehmen über 50 Mio. Euro Umsatz; Quelle: ITSM Group) **2007** **2010**

ten Folgeschritt darstellt“, sieht der Consultant trotz der aktuellen Probleme für die Zukunft keineswegs getrübbte Aussichten.

Dies ändert aber nichts daran, dass die Unternehmen derzeit noch mit erheblichen Problemen bei der **Steuerung der IT-Servicequalität** kämpfen müssen, allerdings spielen 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 Defizite auf, ebenso das **Monitoring** der IT-Prozesse.

„In dieser Hinsicht hat sich in den letzten drei Jahren noch nicht viel getan“, verweist Herr Riedel auf die Vergleichsergebnisse aus dem Jahr 2007. „Allerdings fehlte es bisher auch noch an wirksamen Lösungen für ein systematisches und transparentes Qualitätsmanagement.“ Seine Beobachtungen in den Unternehmen sagen ihm aber, dass sich daran in den nächsten Jahren eine Menge ändern soll. „Die **strategische Ausrichtung auf die Prozessqualität** hat inzwischen fast überall eine recht hohe Dynamik erlangt und steht insbesondere bei den größeren Unternehmen nun ganz vorne auf der Agenda ihrer Planungen“, berichtet der ITSM- und Organisationsberater Herr Riedel. Die Umsetzung stelle jedoch keineswegs eine triviale Angelegenheit dar. „Im Regelfall müssen zunächst einmal die **methodischen Vorgehensweisen und Prinzipien** für eine wirksame Qualitätssteuerung entwickelt werden. Allein dies stellt eine große Herausforderung dar, ist aber eine zwingende Voraussetzung.“

 **COBIT® – Zentraler Baustein der IT-Qualitätssteuerung**

Lange Zeit haftete dem IT Service Management (ITSM) ein eher verstaubtes Image an. Dies resultierte vor allem daraus, dass es ihm an einer ähnlich spannenden Story fehlte wie den Hard- und Softwaresystemen, die mit immer neuen Funktionen und Leistungsstärke aufwarten konnten. Erst seit einigen Jahren hat sich dieses Missverhältnis gewandelt. Diese Entwicklung gestaltete sich auch direkt sehr dynamisch, weil in den Unternehmen zunehmend erkannt wurde, dass die von den Geschäftsprozessen angestrebten Ergebnisse immer stärker in **unmittelbarer Abhängigkeit** von verlässlichen IT-Leistungen und somit **funktionierenden IT-Prozessstrukturen** stehen.

Ein wesentlicher Impulsgeber für diese deutliche Wandlung verbirgt sich aber auch in dem Regelwerk ITIL®, weil damit die Prozessorientierung in den IT-Organisationen Einzug erhielt und sich damit die **Steuerungs-**

möglichkeiten deutlich verbessern ließen. Diese Entwicklung war allerdings auch dringend erforderlich, weil die Ansprüche der Benutzer in den Fachbereichen – inzwischen als Kunden bezeichnet – an die IT-Unterstützung kontinuierlich gestiegen sind. Aus Gründen ihrer eigenen Produktivität forderten diese beispielsweise zunehmend **schnellere Reaktionszeiten** oder **verlässlichere Dienste**.

ITIL® will die Kunden zufrieden machen: Mittels ITIL® sind dafür vielfach die Grundstrukturen geschaffen worden. Dabei wird der „Service“ als zentrales Objekt aller Überlegungen, Aktivitäten und Prozesse des internen oder externen IT-Providers deklariert. Dies kann jedoch nicht frei von Qualitätsansprüchen erfolgen, die an diesen Service zu richten sind. Vielmehr müssen sich die Provider hierbei daran messen lassen, wie **hoch die Güte ihrer Leistungen** in der Wahrnehmung der Kunden ist. Zu den vertraglich vereinbarten Kriterien gehören typischerweise die **Funktionalität, Verfügbarkeit, Kapazität, Kontinuität und Sicherheit**.

Wird die ITIL®-Idee konsequent umgesetzt, dann müssen in der Folge alle IT-bezogenen Aktivitäten in allen Lebenszyklusphasen eines Services an den kundenspezifischen Anforderungen und den damit verbundenen Anforderungen der Geschäftsfelder ausgerichtet werden. Denn – so der ITIL®-Blickwinkel – wenn die Benutzer mit dem Service zufrieden sind, hat der Provider im Kundensinne gute Arbeit geleistet und wird dafür auch entsprechend entlohnt.

Wer sind die Stakeholder: Nach der breiten ITIL®-Welle stellt sich allerdings inzwischen die Frage, ob man aufgrund dieser deutlichen **Fokussierung auf den Kunden** und seine Bedürfnisse im Hinblick auf IT-Services nicht den Blick für weitere Verantwortliche im Unternehmen – die anderen sogenannten Stakeholder – verliert. Schließlich sind die Benutzer als direkte Leistungsnehmer nicht die einzigen Nutznießer von IT-Services. Vielmehr bestehen daneben **weitere Interessensgruppen**, die Anforderungen und Erwartungen an einen Service und seine verbundenen Prozesse stellen. Schließlich leben die IT-Organisationen nicht unabhängig von der strategischen Orientierung des Unternehmens, demzufolge müssen sich diese Strategien operativ in der Definition und Ausrichtung der IT-Prozesse wiederfinden.

Zu den weiteren Stakeholdern kann das zentrale Security- und Risk-Management, das IT-Controlling, der CIO, der Leiter IT-Operations und der Leiter Application-Management mit beispielsweise folgenden Anforderungen gehören:

- Der CIO benötigt **effiziente und verlässliche** Bereitstellungsprozesse für die aktuellen Services, außerdem eine agile Service-Organisation mit **dynamischem Servicekonzept** mit neuen oder mo-

difizierten Diensten zur Erfüllung des **Time-to-Market**-Anspruchs.

- Im Risk Management erwartet man den Nachweis, dass die servicebezogenen Risiken für das Unternehmen über ein **verlässliches Internes Kontrollsystem** (IKS) erkannt und gemanagt werden.
- Dem Verantwortlichen im IT-Controlling ist ein **wirtschaftlicher Umgang** mit den servicebezogenen Assets – fokussiert auf die IT-Ressourcen – wichtig, zudem erwartet er ein nachvollziehbares Zustandekommen des servicebezogenen **Financial Reportings** einschließlich der zugehörigen Kennzahlen.
- Der Leiter IT-Operations benötigt **leistungsstarke IT-Prozesse** für den Betrieb der Services und muss gleichzeitig servicebezogenen Risiken vorbeugen und den internen und externen **Compliance-Anforderungen** gerecht werden.

COBIT® definiert die Qualität der Informationen:

Der Vorteil tritt ein durch die Betrachtung des Wertschöpfungsnetzwerks und wendet das Kontrollsystem servicespezifisch an. So können gezielt die Anforderungen aus der Qualität des Services an die beteiligten Delivery-Organisationen adressiert werden. Für diese vielfältigen und deutlich über die Kundeninteressen hinausgehenden Erfordernisse bietet ITIL® keine ausreichenden Antworten, sondern sie werden durch das **Governance-orientierte Regelwerk COBIT®** unterstützt.

Wenn es um die Frage geht, wie sich IT-Qualität bewerten und steuern lässt, kommt man an diesem ebenfalls international etablierten Framework nicht vorbei. Es schafft die Basis für ein wirksames Kontrollsystem und ermöglicht es, die **IT-Performance** im Hinblick auf die Unternehmensziele **zu analysieren**. Mittels COBIT® lässt sich die Qualität des Endproduktes der IT-Prozesse – nämlich die Qualität der IT-Services – entsprechend der Anforderungen aller unterschiedlichen Interessensgruppen unter sehr verschiedenen Blickwinkeln **darstellen, messen und vergleichbar** gestalten.

Denn COBIT® definiert die Qualitätskriterien für die IT-Prozesse, die die verschiedenen Blickwinkel (z. B. Risiko-, Security- und Finance-Management, aber auch IT-Betriebsleitung, CIOs etc.) abdecken. Da dieses Regelwerk weiterführende Standards wie z. B. ISO 17799 und ISO 20000, COSO-Aspekte etc. 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 Regel-

werk dazu, die ergänzenden und aus der Governance abgeleiteten Anforderungen mit einem klaren Qualitätsbezug abzubilden.

Vorfahrt für eine qualitative Steuerung der IT-Prozesse: Der zusätzliche Einsatz von COBIT® ist nicht nur wichtig, sondern stellt auch aus Sicht des Evolutionsprozesses des IT Service Managements einen fast logischen Folgeschritt nach der ITIL®-Phase dar. Denn mit dem Regelwerk sind zunächst einmal primär die **Prozessvoraussetzungen** geschaffen worden. Dieser temporäre Fokus war in gewisser Hinsicht auch notwendig, weil die Prozessstrukturen in der IT vielfach einer grundlegenden Gestaltung bedurften. Doch eine Strukturierung von Prozessen erzeugt nicht zwangsläufig auch eine höhere Qualität des Endproduktes, dem IT-Service. Aber genau diesem Thema haben sich die Unternehmen bislang noch nicht ausreichend gewidmet, weil in den vergangenen Jahren zu sehr der Aufbau der **strukturellen Basis** bei den IT-Prozessen im Fokus stand. Dies lässt sich auch daran ablesen, dass derzeit im IT-Management Kennzahlen zur umfassenden Qualitätssteuerung noch relativ zurückhaltend und vor allem **nicht differenziert genug** eingesetzt werden, während dies im Business-Bereich längst zum Selbstverständnis geworden ist. Diese Diskrepanz sollte zügig durch einen engagierten Ausbau konsequenter kennzahlenbasierter Methoden und Verfahren geschlossen werden. Ohne ein solches Instrument bleiben die Möglichkeiten des Qualitätsmanagements begrenzt, außerdem wird eine **geschäftsprozessorientierte Steuerung** der IT verhindert.

Die Zukunft liegt in der Kombination beider Frameworks: In dieser Hinsicht bilden ITIL® und COBIT® aus folgendem Grund ein **ideales Paar**: Die Risk-, Governance- und Compliance-bezogenen Lücken in ITIL® werden durch COBIT® adressiert. COBIT® definiert **Anforderungen an IT-Prozesse** und beschreibt das „Was“. ITIL® hingegen liefert mit seinem Prozessframework die **Antwort auf diese Anforderungen**, es konzentriert sich also auf das „Wie“. Beide Frameworks in Kombination stellen sicher, dass Service Provider **kunden- und unternehmensbezogen** agieren, **marktfähige Services** angeboten, **organisationsbezogene Risiken minimiert** sowie die vorhandenen Ressourcen **ökonomisch eingesetzt** werden können.

Aus diesem Grund sollte COBIT® gleichzeitig als weiteres Framework gezielt in die Strukturierung des IT Service Managements einbezogen werden. Dies ist auch nicht einmal mit besonderen Schwierigkeiten verbunden, weil dieses Framework kein abstraktes und exklusives Werkzeug der externen oder internen Auditoren darstellt. Vielmehr überzeugt es in der Praxis durch wirkungsvolle und überraschend konkrete Hilfestellungen beispielsweise bei der Identifikation von Schwachstel-

len einer IT Organisation, der Prozessoptimierung, strategischen Ausrichtung etc.



IT-Services – Messen mit dem 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 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 ist es nun vorbei, jetzt gibt es den IT-Quality-Index von der ITSM Group. Aus der konkreten Praxis und damit frei von theoretischem Ballast entwickelt, ermittelt diese bislang einzigartige Methode präzise, **wies es um die Leistungsfähigkeit** der einzelnen IT-Prozesse bestellt ist. Oder umgekehrt: Sie erfahren auf den Punkt genau, **welche Risikopotentiale** mit möglicherweise weitreichenden Konsequenzen sich in den einzelnen Prozessen befinden.

Die Bewertungsmaßstäbe der differenzierten Analysen durch den IT-Quality-Index sind:

- Verfügbarkeit
- Zuverlässigkeit
- Leistungsfähigkeit und
- Konformität

Damit werden alle **relevanten Einflussfaktoren** der IT-Service-Qualität abgedeckt: Über den IT-Quality-Index erhalten Sie somit ein genaues Bild darüber, wie **nah Sie dem definierten Soll** der einzelnen Prozesse sind – oder wie weit entfernt davon.

Perfekte Basis für zielgenaue Verbesserungen: Der IT-Quality-Index, auf Basis einer intelligenten Kombination von ITIL® und COBIT® konzipiert, bildet jedoch nicht nur die bestehenden Leistungsbedingungen in einer aussagekräftigen Zahl ab, sondern damit lässt sich auch hervorragend gegenüber den Kunden und der Geschäftsleitung argumentieren, weil sie **objektiv und leicht verständlich** den Qualitätsstatus darstellt. Doch 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. Ihr Vorteil: Art und Ausrichtung notwendiger **Verbesserungsmaßnahmen** werden frei gelegt, dadurch lassen sie sich sehr zielgenau, äußerst konzentriert und sehr schlank durchführen.

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®-Ausbildungsgänge in Deutschland. Zudem besteht eine enge Zusammenarbeit mit der ISACA und es werden entsprechende COBIT®-Schulungen angeboten.

Nutzen des IT-Quality-Index:

- Es ist ein praxisbewährtes IT-Governance-orientiertes Instrument mit hohem Wirkungspotential
- Eine einfach argumentierbare Service-Qualität durch die Berechnung der Prozessbedingungen in einem Index
- Keine Risiko-Überraschungen mehr durch die Transparenz der möglichen Leistungsschwächen und Störfaktoren in den relevanten IT-Prozessen
- Es bietet eine präzise Hilfestellungen für die strukturierte Steigerung der Qualitätsperformance
- Deutliche Aufwandsersparnis bei Verbesserungsmaßnahmen, weil sich ohne die Qualitätsoptimierung ohne Umwege und sehr gezielt realisieren lässt

KONTAKT

ITSM Group
Am Kuemmerling 21-25
55294 Bodenheim

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