

# LEITFADEN

Stärken und Schwächen der IT sichtbar machen

BETTER  
OPTIMIZATION  
SOLUTIONS  
SECURITY  
EDUCATION  
TOGETHER

## Inhalt

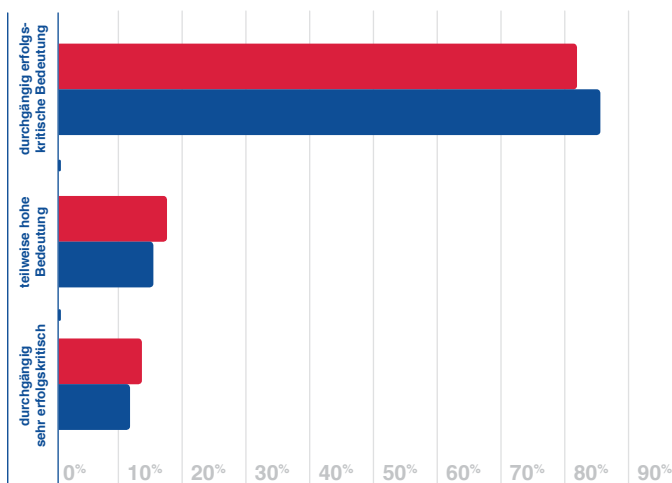
- IT-Qualität hinkt den Bedürfnissen der Business-Abteilungen hinterher
- Erst eine ganzheitliche Sicht macht die IT transparent
- Anwendungsmethoden der 360-Grad-Analyse
- Praxisbeispiel einer 360-Grad-Analyse



## IT-Qualität hinkt den Bedürfnissen der Business-Abteilungen hinterher

Die Business-Verantwortlichen geben der von ihnen erlebten IT-Servicequalität keine guten Noten und fordern eine bessere Unterstützung ein, während die IT-Manager zu einem besseren Urteil kommen.

### Wie sehr sind Ihre Business-Bereiche von einer hohen IT-Servicequalität abhängig?



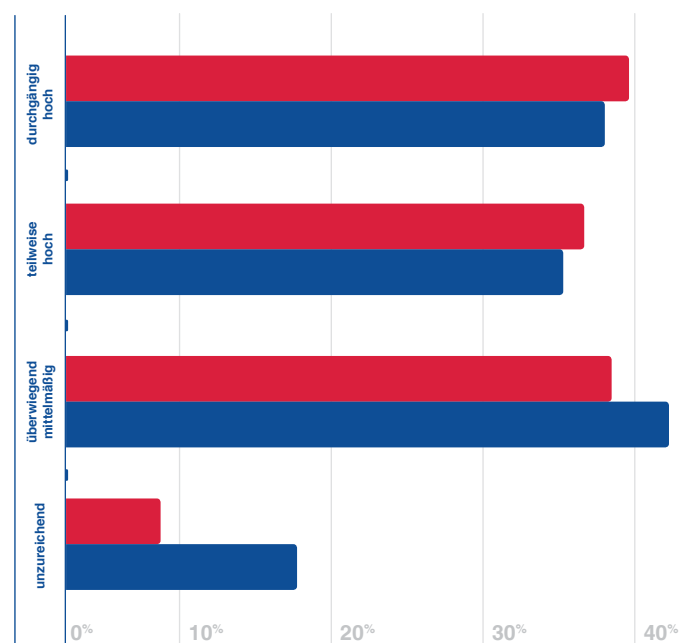
(n = 103 IT-Manager und 108 Business-Manager;  
Quelle: ITSM Group)

IT

BUSINESS

Wesentliche Ursache der voneinander abweichenden Einschätzungen sind nach einer Vergleichsstudie der ITSM Group fehlende oder unzureichend objektive Analysen der Leistungsqualität. Zwar sind sich die über 200 befragten IT-Verantwortlichen und Business-Manager weitgehend einig in der Einschätzung, dass die IT-Services inzwischen eine erfolgskritische Bedeutung für die Geschäftsprozesse haben. Doch ihr unterschiedlicher Blick macht relativ große Unterschiede in deren Qualitätsbewertung deutlich.

### Welchen Qualitätsgrad weisen die IT-Services nach Ihrer Einschätzung auf?



(n = 103 IT-Manager und 108 Business-Manager;  
Quelle: ITSM Group)

IT

BUSINESS

So ist nur jeder fünfte Befragte aus den Geschäftsbereichen mit der Leistungsqualität sehr zufrieden und wird sie von weiteren 27 Prozent als teilweise hoch bezeichnet. Doch gleichzeitig sind 37 Prozent nur mittelmäßig zufrieden, jeder Siebte bezeichnet sie sogar als unzureichend.

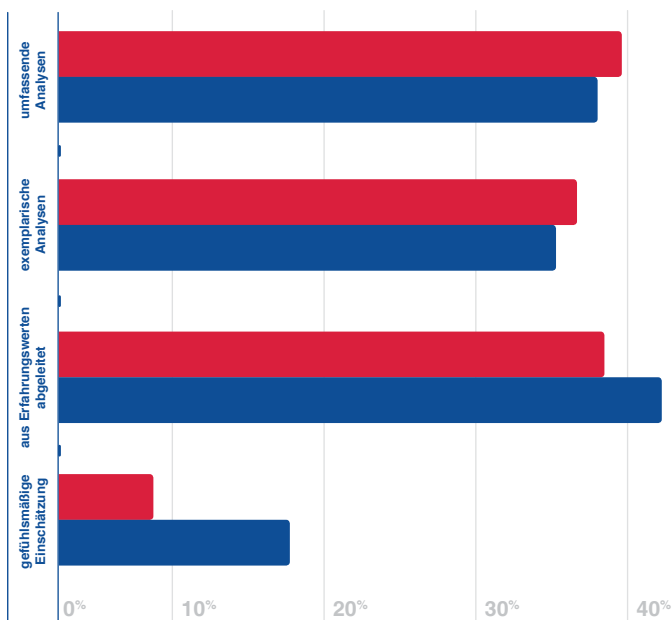
Aus der Sicht der IT-Organisationen stellt sich die Situation hingegen ganz anders dar. Sie geben den Services zu zwei Drittel überwiegend gute Noten, deutliche Schwächen werden nur in jedem dritten Unternehmen erkannt.

Allerdings beruhen die jeweiligen Bewertungen in hohem Maß nicht auf objektiven Analysen, sondern sie werden überwiegend aus Erfahrungswerten abgeleitet oder beruhen auf gefühlsmäßigen Einschätzungen.

Dies gilt für beide Befragungsgruppen, wenngleich sich die IT-Vertreter in ihrem Meinungsbild etwas stärker auf die Erkenntnisse konkreter Analysen beziehen. Dies gilt auch für die Frage, ob die Ursachen von Qualitätsschwächen bekannt sind.

Ein Viertel der IT-Manager gesteht ein, hierbei öfter im Dunkeln zu tappen, aber 40 Prozent geben an, die Hintergründe von Leistungsdefiziten im Regelfall schnell erkennen zu können.

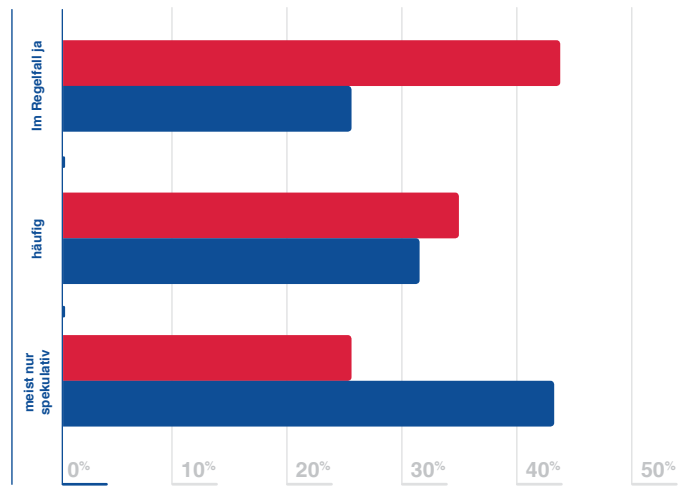
#### Worauf beruht Ihre Einschätzung des Qualitätsgrads?



(n = 103 IT-Manager und 108 Business-Manager;  
Quelle: ITSM Group)

Ein genau gegenteiliges Urteil kommt aber von den Fachbereichsleitern als Kunden der IT-Services. Zwei von fünf müssen sich meist mit spekulativen Beurteilungen zufriedengeben, während nur für ein Viertel die Hintergründe von Qualitätsdefiziten typischerweise gut erkennbar sind.

#### Sofern Sie die Leistungsqualität als nicht ausreichend beurteilen: Kennen Sie die Ursachen der Qualitätsdefizite?



(n = 103 IT-Manager und 108 Business-Manager;  
Quelle: ITSM Group)

IT

BUSINESS

„Es wird zwar immer über Qualitätsmanagement gesprochen, doch wenn mögliche Schwächen nicht klar analysiert werden und dadurch im Verborgenen bleiben, sind wirkungsvolle Optimierungsinitiativen nur schwer möglich“, urteilt denn auch Siegfried Riedel, Geschäftsführer der ITSM Group.

„Insofern sollten sich die Unternehmen stärker systematischen und bedürfnisgerechten Bewertungen widmen“, empfiehlt der Consultant.

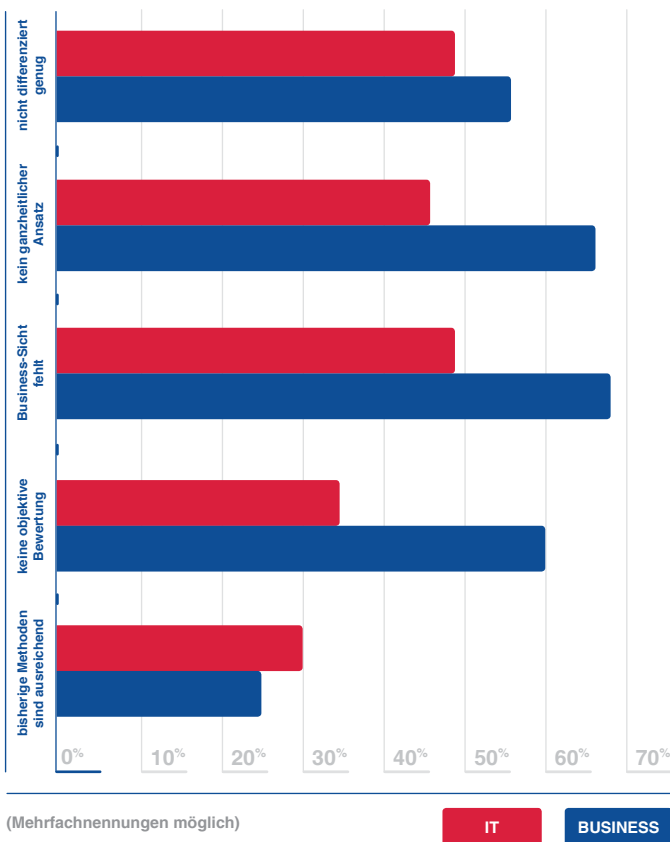
Dieser Ansicht sind auch die Business-Manager und plädieren dafür, ihre Sicht dabei stärker einzubeziehen. Für zwei Drittel ist sie bisher nicht ausreichend berücksichtigt worden.

Die IT-Manager sehen dies zwar nicht ganz so, aber auch von ihnen erachtet es jeder zweite als sinnvoll, die Leistungsnehmer der IT-Services stärker als bisher in Qualitätsanalysen einzubeziehen. Auch dass dabei meist keine ganzheitliche Betrachtung besteht und es an objektiv ermittelten Ergebnissen mangelt, wird vom Business mehrheitlich und deutlich stärker problematisiert als von der IT.

„Ohne einen umfassenden Gesamtblick auf die heutzutage sehr komplexen Leistungsstrukturen der IT-Organisationen unter Einbezug der Sichtweise aus dem Business ist eine Qualitätsbewertung kaum noch möglich“, sieht auch Riedel einen Handlungsbedarf für 360-Grad-Analysen.

Er verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass der Digitalisierungstrend einen steigenden Unterstützungsbedarf mit zusätzlichen Qualitätsanforderungen erzeugen wird. „Bevor man sich neuen komplexen Herausforderungen widmet, sollte die eigene Ausgangsbasis geklärt werden.“

### Welche Schwächen haben die Analysen der IT-Servicequalität?



### Erst eine ganzheitliche Sicht macht die IT transparent

Die typischerweise sehr facettenreiche Leistungsstruktur der IT-Organisationen führt häufig zu dem Problem, dass die Gesamtsicht auf die Qualität der verschiedenen Leistungsparameter und ihre gegenseitigen Bedingungsverhältnisse für die IT-Services verloren geht. Die ITSM Group hat deshalb eine Methode entwickelt, die mit einem 360-Grad-Blick die komplexen Verhältnisse transparent macht und ein umfassendes Stärke-/Schwächeprofil erzeugt.

„Mit diesem strukturierten Verfahren erhalten Unternehmen eine objektive Beurteilung der Gesamtsituation aller Leistungsprozesse der IT für die Kunden“, erläutert Siegfried Riedel, Geschäftsführer der ITSM Group, den Nutzen. Aus den Ergebnissen könnten sehr gezielt Optimierungsstrategien oder ein Überblick zu den sinnvollen Weiterentwicklungen abgeleitet werden. Insgesamt gebe es jedoch vielfältige Anlässe für diese 360-Grad-Analyse. „Wenn die Qualität der IT-Services nicht den Erwartungen entspricht, sich aber die Ursachen hierfür nicht klar erkennen lassen“, beschreibt er ein typisches Einsatz-

feld. Ebenso könne sie eine wichtige Unterstützung bieten, sofern in der Wahrnehmung der Servicequalität Diskrepanzen zwischen den Kunden und der IT bestehen. „Auch, wenn im Falle von Outsourcing-Planungen die eigene Prozessreife nicht bekannt ist, hilft die 360-Grad-Analyse“, urteilt Riedel.

Die verschiedenen Anwendungsmethoden der 360-Grad-Analyse erlauben es, kundenspezifische Themen zu adressieren. Die Auswahl des zu betrachtenden Bereiches kann zum einen durch die Auswahl des Rahmenwerkes getroffen werden. So kann z. B. auf die Steuerung und Governance der IT anhand von COBIT® oder auf die IT-Sicherheit anhand der Norm ISO 27000 eingegangen werden. Zum anderen kann eine Eingrenzung anhand der Organisationsstruktur getroffen werden.

So kann sich auf einen bestimmten Teil der IT, z. B. auf die Prozesse innerhalb eines Data Centers oder eines Service Desks, konzentriert werden. Ebenso können einzelne Prozesse, z. B. Incident Management oder Service Level Management oder Services unter den gewählten Aspekten ausgewählt und gezielt untersucht werden. Auch die Sichtweise verschiedener Rollen auf bestimmte Bereiche oder Prozesse kann sichtbar gemacht werden. Erst eine gesamtheitliche Sicht jedoch macht die IT transparent und zeigt inwieweit die vorhandenen Prozesse auch steuerbar sind. Die bereits in mehreren Projekten erprobte und trotz ihrer hohen Standardisierung unternehmensindividuell anpassbare Methode der 360-Grad-Analyse beruht auf etablierten Regelwerken wie ITIL, COBIT, ISO 20000 und ISO 27000. Sie nutzt eine fünfstufige Vorgehensweise, bei der im ersten Planungsschritt zunächst die Anforderungen ermittelt und das methodische Modell definiert werden. Nach der anschließenden Vorbereitung der Analyse unter Berücksichtigung von Unternehmensspezifika werden die Assessments mit Ermittlung und Erfassung der Ergebnisse durchgeführt.

In der nächsten Stufe steht die Auswertung mit Identifizierung von Handlungsfeldern im Mittelpunkt, aus diesen werden dann konkrete Handlungsempfehlungen für gezielte Optimierung abgeleitet. Die Bewertung im Rahmen der 360-Grad-Analyse erfolgt auf Basis der SPICE-Methode, einem internationalen Standard der ISO zur Bewertung von betrieblichen Prozessen. „Es entstehen oft sehr überraschende und äußerst hilfreiche Erkenntnisse, die ohne eine Gesamtbetrachtung kaum offenbar geworden wären“, berichtet Riedel über die Ergebnisse solcher Projekte. „Vor allem hilft die 360-Grad-Analyse auch dabei, die anschließende Weiterentwicklung der Leistungsqualität fokussierter und damit deutlich wirtschaftlicher zu gestalten.“

## 360-Grad-Analyse in 5 Schritten



### Anwendungsmethoden der 360-Grad-Analyse

Die Methode der 360-Grad-Analyse der ITSM Group ist so konzipiert, dass sie sich für unterschiedliche Zwecke und Zielsetzungen einsetzen lässt. Zu den alternativen Nutzungsmöglichkeiten gehören:

#### › 360-Grad-Standardanalyse

Die Analyse betrachtet die Leistungserbringung aus allen relevanten Perspektiven mit der Kunden- bzw. Business-Sicht, den IT-Operations und dem Lieferantenmanagement. Sie beruht inhaltlich auf einer standardisierten Methodik und kann zur qualitativen Statusbewertung von Prozessen, Services, IT-Sicherheit, IT-Governance oder zu einer unternehmensindividuell definierten Kombination dieser Anwendungsbereiche eingesetzt werden. Ziel ist die Ermittlung von Schwachstellen und Verbesserungspotentialen in den zu untersuchenden Bereichen mit Identifikation des konkreten Handlungsbedarfs.

#### › Kundenspezifische 360-Grad-Analyse

Anders als bei der Standardanalyse, bei der keine unternehmensindividuellen Besonderheiten berücksichtigt werden, wird bei der kundenspezifischen Variante die 360-Grad-Analyse inhaltlich mit dem Kunden evaluiert. Dadurch besteht für ihn die Möglichkeit, eigene Untersuchungsaspekte einzubringen, sodass die Analyse präzise auf seine Bedürfnisse zugeschnitten wird. Dies verändert zwar den Projektverlauf gegenüber der Standardanalyse, der grundsätzliche Ansatz der Analysemethodik ist jedoch bei beiden Varianten ähnlich.

#### › 360-Grad-Benchmarking

Während es sich bei der Standard- bzw. kundenspezifischen Analyse um Statusbewertungen handelt, beinhaltet das 360-Grad-Benchmarking Folgeanalysen. So bietet die Methode der ITSM Group die Möglichkeit, die IT als IT-Service Provider, einzelne IT-Services oder Prozesse einer kontinuierlichen Qualitätsanalyse zu unterziehen, um die Effektivität von Verbesserungsmaßnahmen zu evaluieren und die IT (oder den IT-Service bzw. Prozess) kon-

tinuierlich weiterzuentwickeln. Eine erste Qualitätsanalyse mit Standard- oder kundenspezifischer Ausrichtung dient hierbei als Baseline. Somit stellt das 360-Grad-Benchmarking ein Werkzeug zur Steuerung der Weiterentwicklung der Reifegrade eines IT-Service Providers, von IT-Services oder einzelnen Prozessen dar.

#### › 360-Grad-Perception-Analysis als GAP-Analyse

Die Qualität von IT-Services wird von der IT-Organisation als Leistungserbringer und den Business-Bereichen als Leistungsempfänger häufig unterschiedlich bewertet. Mit der 360-Grad-Perception-Analyse können diese Unterschiede objektiviert werden. Sie begutachtet die verschiedenen Stakeholder-Gruppen bzw. -Sichtweisen auf die IT und ermittelt den Grad der Abweichung der unterschiedlichen Sichtweisen. Gleichzeitig bietet diese Methode eine Priorisierung der Handlungsfelder an, indem sie deutlich macht, wo der GAP am größten ist.

#### › Pre-Assessment

Diese Variante der 360-Grad-Analyse bietet eine zielgerichtete Unterstützung bei Vorbereitungen auf eine oder mehrere Zertifizierungen wie beispielsweise ISO 20000 oder ISO 27001. Der Vorteil des Pre-Assessments besteht vor allem darin, dass sie eine Zusammenfassung der vorbereitenden Aktivitäten bietet und damit den Aufwand zu reduzieren hilft. Es greift auf den 360-Grad-Standard zurück und lässt sich regelmäßig für Re-Zertifizierungen anwenden. Das eigentliche Audit wird nicht durch die ITSM Group durchgeführt.

#### › TÜV Approved IT-Service-Quality

Diese Analyse wird als Assessment in Zusammenarbeit mit der TÜV TRUST IT GmbH durchgeführt. Ziel des Assessments sind IT Services, deren Qualität untersucht und bei erfolgreich bestandener Assessment mit einem Zertifikat des TÜV belegt werden. So kann die Qualität von IT Services für Kunden nach außen sichtbar gemacht werden. Neben diesem Nutzen werden Schwachstellen ermittelt, Verbesserungspotentiale aufgezeigt und konkreter Handlungsbedarf identifiziert.



## Praxisbeispiel einer 360-Grad-Analyse

Ausgangspunkt der 360-Grad-Analyse durch die ITSM Group bei einem mittelständischen Unternehmen war die Vermutung des dortigen IT-Managements, dass sich in ihrem Organisationsbereich substantielle Potentiale zur Verbesserung der IT-Qualität befinden.

Diese Einschätzung resultierte aus der regelmäßigen Wahrnehmung von Problemsituationen im operativen und planerischen Alltag, ohne dass jedoch deren Ursachen und Zusammenhänge erkennbar gewesen wären. Zudem wurde eine deutliche Unzufriedenheit seitens der Fachbereiche registriert.

Tatsächlich ermittelte die differenzierte Standardanalyse mit Betrachtung der Management- und Prozess-Verhältnisse vielfältige Bremsfaktoren bei der IT-Service-Qualität. Zum Spektrum der ermittelten Probleme gehörte etwa, dass es an einer klaren strategischen Ausrichtung der IT mangelt. Sie ist nicht operationalisierbar festgeschrieben und lässt auch das Selbstverständnis in Bezug auf ihren Wertbeitrag für das Business offen. Es bestehen zwar verschiedene strategische Ansätze, sie sind jedoch nicht aufeinander abgestimmt und dadurch ohne notwendige Konsistenz. Ebenso fehlt es dadurch an einem klaren Bekenntnis zur Serviceorientierung.

Dies hat etwa zur Folge, dass sich die Services nicht ausreichend an den Erfordernissen der Fachbereiche orientieren und es hierzu auch an einer Abstimmung mit ihnen fehlt. Aber die Konsequenzen der defizitären strategischen Ausrichtung und dem fehlenden business-orientierten Selbstverständnis gehen noch weiter: Die geschäftskritischen Prozesse sind nicht transparent, wodurch auch die Schutzanforderungen von Services teilweise nicht geklärt sind und Notfallmaßnahmen nur situationsabhängig erfolgen können.

Zu den in der 360-Grad-Analyse ermittelten Kernproblemen gehörte auch, dass kein Servicekatalog vorhanden ist, der den heutigen Ansprüchen genügt. Ebenso sind die Verantwortlichkeiten für den reibungslosen Ablauf von Services ungeklärt, weil es an einem Servicebaum einschließlich der zugehörigen Zuständigkeiten fehlt.

Eine weitere Schwachstelle: Die IT-Organisation hatte es versäumt, IT-Ansprechpartner für die Fachbereiche zu etablieren, weshalb sich diese generell schlecht von der IT informiert fühlen. Das zeigt sich etwa daran, dass sich die Fachbereiche nicht in Veränderungsprozesse eingebunden fühlen, obwohl sie davon unmittelbar betroffen sind. Dies führte sogar regelmäßig zu Widerständen, deren Ursachen gegenseitig zugeschrieben wurde.

Als zusätzliches Problemfeld zeigte sich eine schwankende Leistungsqualität der IT, begleitet von dem Umstand, dass sich die IT-Leistungen nur rudimentär belegen lassen.

Hintergrund sind nicht zuletzt fehlende oder unzureichend ausgerichtete Kennzahlen bzw. fehlende Bewertungskriterien im Hinblick auf die gewünschte Qualität. Sie werden für den operativen Betrieb nicht kontinuierlich erhoben, weshalb sich die Berichte und Problembeschreibungen als relativ subjektiv erweisen. Darüber hinaus fehlt es bei durchgeführten Maßnahmen auch an einer nachhaltigen Ergebniskontrolle.

Hierzu passt auch, dass die IT nur über ein unzureichendes Wissen über die Struktur ihrer Services verfügt und es ihr nicht möglich ist, verbindliche und abgesicherte Leistungszusagen zu machen. Als nachteilig erweist sich in diesem Zusammenhang beispielsweise die fehlende Unterscheidung zwischen Incidents, Service Requests und Tickets mit allgemeinen Anforderungen, weil auf Handlungsanweisungen im Servicedesk verzichtet wird. Auch eine fehlende Definition der Applikationsverantwortung und der unregelmäßige Umgang mit Changes gehört zu den organisatorischen Schwächen in der analysierten IT-Organisation.

Charakteristisch für diese und weitere Ergebnisse der 360-Grad-Analyse ist nach den Erkenntnissen der ITSM Group die Gemeinsamkeit vieler Probleme, dass sie auf eine unzureichende Zusammenarbeit der IT mit den Fachbereichen zurückzuführen sind. Dementsprechend gehört zu den zahlreichen abgeleiteten Optimierungsmaßnahmen beispielsweise die Einführung von IT-Ansprechpartnern für die Fachabteilungen und die Etablierung einer Regelkommunikation zwischen beiden Seiten. Zudem sind Fachbereichs- und IT-Zuständigkeit einvernehmlich und verbindlich zu regeln.

Darüber hinaus wurde auf der umfangreichen Optimierungs-Agenda festgeschrieben, dass ein Servicebaum samt notwendiger Verantwortlichkeiten zu definieren ist. Ebenso sollten die operativen Prozessrollen definiert und der Service Desk sowie der Field Service in den Standorten so organisiert werden, dass er qualitativ den Bedürfnissen der Fachbereiche entspricht. Aber auch die Notwendigkeit einer gezielten Überwachung der Ticketqualität sowie die generelle Einführung von Kennzahlen zum kontinuierlichen Monitoring des operativen Betriebs wurde in die priorisierten Maßnahmenvorschlägen der ITSM Group aufgenommen.

## 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)