

IT Service Management

Innovationspotenzial für die Praxis

- Enterprise Service Management
- FitSM - leichtgewichtiges Framework für das ITSM
- Agiles ITSM
- Open Source ITSM
- Vorgehensmodell für ein kriterienbasiertes Auswahlverfahren
- Kennzahlensystem für das ITSM

Wissen, worauf es ankommt

- Verwandeln auch Sie Ihre Enterprise IT in das geschmeidige Rückgrat des Unternehmens
- Profitieren Sie von Lösungsvorschlägen und Checklisten
- Updaten Sie Ihr IT-Wissen mit White Papern, IT Research Notes, Webinaren und Studien (Zugriff über QR-Codes)

Itmanagement-Leser wissen, worauf es in der IT ankommt. Bestellen Sie Ihr Abo am besten sofort:

Online-Formular:
www.it-daily.net/jahres-abo



Itmanagement als ePaper erhalten Sie unter www.keosk.de/de/Fachmagazin/Wirtschaft/EDV

Per Fax an:

+49 (0) 8104 – 64 94 22

Ja, ich abonniere Itmanagement mit dem Supplement itsecurity, 10 Ausgaben pro Jahr, zum Jahrespreis von EUR 100,- bzw. EUR 110,- (Europa), inkl. MwSt.

Widerrufsrecht: Sie können Ihre Bestellung innerhalb von 2 Wochen ohne Angabe von Gründen in Textform (Brief, Postkarte, Fax oder E-Mail) widerrufen.

Vor- und Zuname

Position

Firma

Straße

PLZ Ort

E-Mail

Telefon

Datum, Unterschrift

Hilfe zur **Selbsthilfe**

Zugegeben der Titel klingt etwas schräg, dennoch: er trifft den Kern der IT und natürlich auch der IT Service Managements. Automatisierung und Hilfe, etwa in Benutzergruppen, Foren oder einem Wiki sind ja eigentlich nichts Neues. Umso erstaunter war ich, als ich bei der Themenfindung für diese Ausgabe des eBooks auf den Namen stieß. Absender der Meldung war Landesk. Mit seinem neuen Service Desk, Version 7.8.3 setzt er nun darauf, Anwender durch Transparenz bei ihren IT-Services zu unterstützen und ihnen zu helfen, selbst aktiv zu werden. SnapIT heißt die neue Feature-Soforthilfe für Anwender. Die laut Hersteller von Gartner anerkannte App soll es Nutzern ermöglichen, Fehlermeldungen unmittelbar bei ihrem Auftreten mit der eigenen Handykamera zu scannen und den Fehler gemäß einer Schritt-für-Schritt-Anleitung zu beheben. Mit diesem Update reagiert das Unternehmen eigenen Angaben zufolge auf die neuen Anforderungen in der Arbeitswelt.

Die Ursache sieht es darin, dass immer mehr Unternehmen dazu gezwungen seien, IT-Budgets zu kürzen beziehungsweise sie eher zur strategischen Weiterentwicklung ihrer Systemlandschaft einzusetzen als für Routineaufgaben wie den Helpdesk. Zudem stoße ein klassischer IT-Helpdesk in der heutigen mobilen Arbeitswelt zunehmend an seine Grenzen. Dies seien Gründe dafür, weshalb 81 Prozent der Nutzer IT-Probleme zunächst selbst versuchen zu lösen, bevor sie den Support um Hilfe bitten, wie eine eigenen Studie belege.

Das Landesk ein altes Problem zu lösen versucht und dies nun als Innovation verkauft, klingt doch etwas übertrieben. Geradezu poetisch wird es, wenn dies zum modernen IT-Erlebnis für Endanwender und die IT-Community hochstilisiert wird. Auch die Behauptung, das „Nutzer ihre Probleme selbst lösen wollen, aber oftmals nicht über die Zeit oder die Ressourcen verfügen, ist schlicht und einfach Nonsense. Anwender wollen einfach fehlerfrei arbeiten, punktum!

Immerhin, jede Version wartet mit immer neuen Features auf, egal ob sie benötigt werden oder nicht. Der Einsatz oder eben Nicht-Einsatz obliegt dem Anwender. So soll sie unter anderem mit Empfehlungen, reichhaltigen Beschreibungen, Bildern und Videos für mobile Anwendungen, Browser und Desktops punkten. Zudem biete die neue Version Kunden einen Service Enhancement Management Content Packer, der IT-Abteilungen bei ihren Bemühungen um kontinuierliche Serviceverbesserungen und -erweiterungen unterstützt.

Das Unternehmen hat außerdem neue Workspaces-Funktionalitäten freigegeben, die sich an IT-Abteilungen richten. Dabei steht der Mehrwert, den das Software-Assetmanagement für die Servicemanagement-Strategie bietet, im Mittelpunkt. Zusätzliche Funktionen ermöglichen es Anbietern zudem, zugehörige Lizenzen zu überwachen, beispielsweise wo diese innerhalb der Workspaces genutzt werden. Dadurch sparen IT-Administratoren eine Menge Zeit und Geld bei der Lizenzverwaltung und Gewährleistung der Compliance.

Viel Spaß beim Lesen dieses eBooks!

Herzlichst
Ihr

Ulrich Parthier
Publisher it management



INHALT

-  **3** Hilfe zur Selbsthilfe
-  **5** Enterprise Service Management
Die Digitalisierung als Treiber
-  **10** ITSM 2.0: Neue Potenziale für Geschäftserfolg
und IT-Sicherheit
-  **15** Shared Servicemanagement: Individuelle Fach-
kompetenz gemeinsam besser nutzen
-  **20** IT-Service-Canvas
Zur Definition von Services
-  **22** FitSM: Leichtgewichtiges Framework für das
IT-Service-Management
-  **30** Neuausrichtung
Agiles IT-Service-Management
-  **38** Effiziente IT-Serviceerbringung
Umfangreiche Neuerungen
-  **40** ITIL ohne Kopfschmerzen
Open Source ITSM
-  **46** Vorgehensmodell: Kriterienbasiertes Auswahl-
verfahren von Software-Lösungen
-  **62** 10 Schritte
Kennzahlensystem für das ITSM
-  **66** Unternehmens-IT
Gibt es „gute“ und „böse“ Schatten-IT?
-  **73** Impressum

Enterprise Service Management

Die **Digitalisierung** als Treiber

Die voranschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt sowie die Notwendigkeit zur Steigerung der Effizienz und Kundenzufriedenheit drängen viele unternehmensinterne Servicebereiche dazu, sich zu professionalisieren. Warum das so ist und wie die IT von dieser Situation profitieren kann, wird in diesem Beitrag beschrieben.

Was bedeutet Enterprise Service Management?

Der Begriff bezeichnet die Anwendung von gemeinsamen Servicemanagement-Methoden und -Tools in den unterschiedlichen Servicebereichen eines Unternehmens. Diese sind zum Beispiel:

Servicebereich	Beispiele für Services
IT	PC-Arbeitsplatz, Smartphone, Server,...
HR-Bereich (Personal)	Mitarbeiter kommt, Elternzeit, Beförderung,...
Facility Management	Büroumzug, Reparaturaufträge, Büromaterial,...
Field Service (Kundendienst)	Reparatur, Wartung, Auskunft,...
Buchhaltung	Rechnung stellen / bezahlen, Kostenstellen-Auswertungen,...

WEB-TIPP:

<http://bit.ly/1plwjdh>

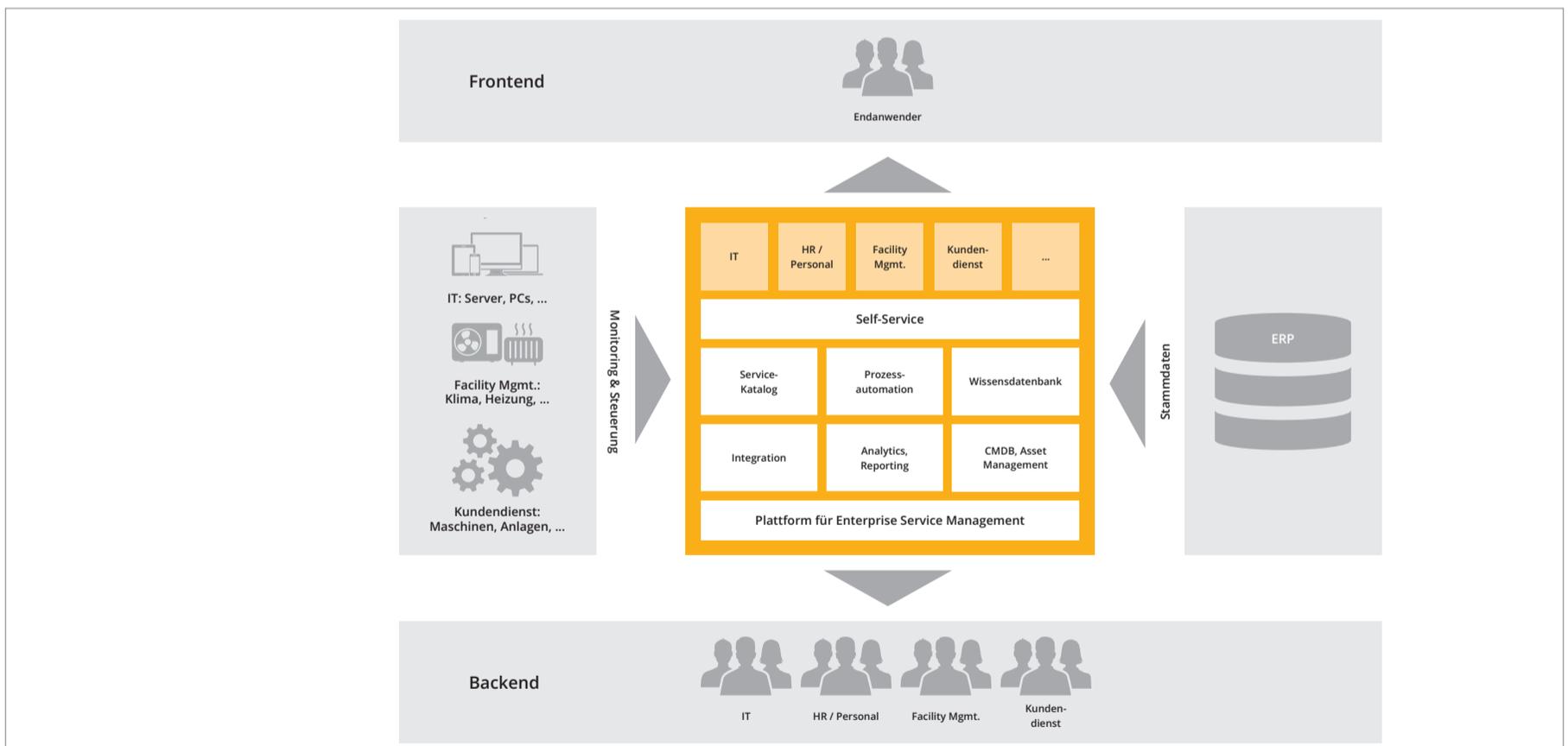
Der abteilungsübergreifende Einsatz einer Lösung für das Enterprise Service Management ist aus den folgenden folgenden Gründen sinnvoll:

Gemeinsame Applikation für die Servicekonsumenten:

Die oben genannten Servicebereiche bieten ihre Services alle derselben Nutzergruppe an, nämlich den Endanwendern. Statt für jeden Servicebereich eine getrennte Applikation zu verwenden sollten alle Servicebereiche gemeinsam ihre Angebote dem Anwender über eine einzige Applikation zur Verfügung stellen. Die bisher getrennten Servicebereiche verschmelzen so aus Sicht des Benutzers zu einem einzigen Enterprise Service Desk.

Gemeinsame Applikation für die Serviceprovider:

Die Methoden zur Abarbeitung von Serviceanträgen, Störungsmeldungen oder Auskünften sind grundsätzlich dieselben. Weiterhin nutzen viele Servicebereiche dieselben Stammdaten wie etwa Mitarbeiterprofile. Ebenso werden identische Technologien zur Integration externer Anwendungen verwendet. Es lassen sich also erhebliche Synergieeffekte erzielen, wenn alle Servicebereiche eine gemeinsame Applikation einsetzen. Zusätzlich sinken die Kosten durch den Skaleneffekt.



Warum steigt die Nachfrage?

Viele Servicebereiche in den Unternehmen arbeiten heute noch vergleichsweise unstrukturiert.

Keine Steuerung: Aufträge werden per Zuruf oder per E-Mail direkt an einen Sachbearbeiter übermittelt. Eine Verteilung der Aufgaben gemäß Fähigkeiten oder Business-Prioritäten findet nicht statt.

Keine Automatisierung: Auch Routineaufgaben (wie etwa Adressänderungen von Mitarbeitern durch die HR-Abteilung) werden manuell bearbeitet.

Schwankende Qualität: Klare Prozessvorgaben fehlen, deshalb schwankt die Qualität der Serviceleistungen stark.

Keine Transparenz: Der Status eines Auftrags ist ohne aktive Nachfrage nicht ersichtlich.

Keine Optimierung: Es gibt keine zentrale Datenbasis für die bearbeiteten Servicefälle, somit fehlt die Grundlage für die Optimierung.

Aufwändige Abstimmung: Abteilungsübergreifende Serviceprozesse wie beispielsweise „Neuer Mitarbeiter kommt“ oder das Einbinden externer Dienstleister werden nicht zentral gesteuert, die Abstimmung ist aufwändig.

Fehlender Backup: Die Übertragung liegengebliebener Aufgaben im Urlaubs- oder Krankheitsfall ist schwierig oder findet gar nicht statt.

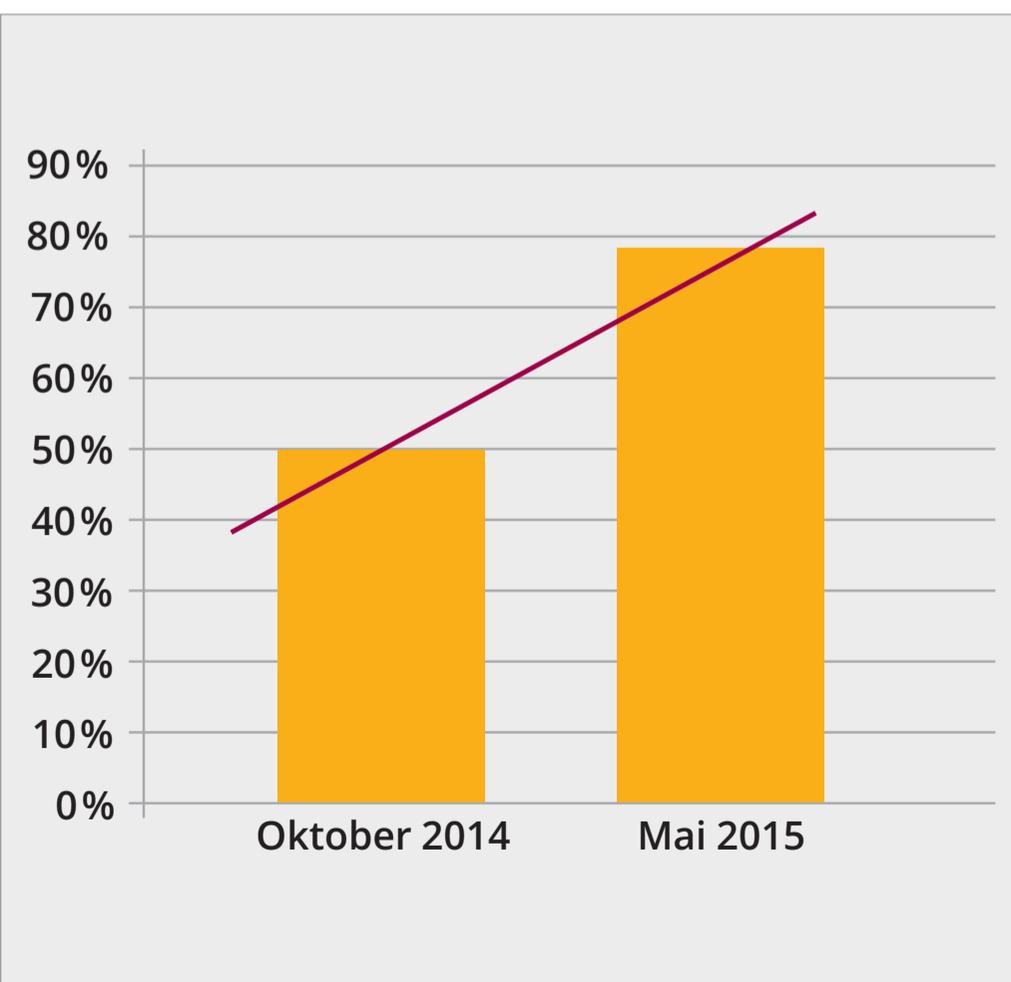
Diese unstrukturierte Arbeitsweise führt zu negativen Auswirkungen sowohl für den Servicekunden als auch für den Servicebereich.

Auswirkungen aus Sicht der Servicekunden

Dank der Internet-Dienstleister wie Amazon, Booking.com und Uber haben Kunden im Privatleben gelernt, wie reibungslos Services in Anspruch genommen werden können. Das Serviceerlebnis im Berufsleben ist dagegen in den meisten Fällen deutlich negativer. Nun treten vermehrt externe Cloud-Anbieter auf den Markt, die vergleichbare Serviceleistungen oftmals schneller und günstiger anbieten können. Und die Bereitschaft der Unternehmen zur Auslagerung von Services aus IT, HR oder Facility Management wächst.

Durch den Einsatz eines Enterprise-Service-Management-Systems können die internen Servicebereiche ihre Servicequalität steigern. Die Zufriedenheit der Anwender wächst, und die Reputation der Serviceabteilungen wird verbessert.

Bild 1: In wie vielen Firmen ist das Thema Enterprise Service Management aktuell relevant?



Auswirkungen aus Sicht der Servicebereiche

Interne Servicebereiche sind heute nicht nur für die Abwicklung administrativer Routineaufgaben verantwortlich. Von ihnen werden auch strategisch wichtige Beiträge zur positiven Entwicklung der Geschäftstätigkeit erwartet. So soll zum Beispiel der IT-Bereich den Einsatz moderner Technologien wie „Internet of Things“ oder Big Data in den Geschäftsbereichen vorantreiben, und die Personalabteilung soll innovative Methoden entwickeln, um die besten Nachwuchskräfte zu finden, zu rekrutieren und zu fördern. Dabei lastet auf allen internen Servicebereichen ein großer Kostendruck.

Durch den Einsatz eines Enterprise-Service-Management-Systems können die internen Servicebereiche ihre Prozesseffizienz wesentlich steigern. Es erfolgt eine Entlastung in den administrativen Tätigkeiten, und es entstehen Freiräume für die so wichtigen strategischen Aufgaben. Aktuelle Studien zeigen, dass sich das Thema Enterprise Service Management auch in der Praxis bereits etabliert hat. Für die Mehrzahl der befragten Firmen ist dieses Thema sehr relevant¹ (s. Abbildung 1):

Warum ist die IT der richtige Partner?

Die IT ist der Servicemanagement-Experte im eigenen Unternehmen. Das beweist sie in den folgenden Kompetenzfeldern:

Methodik

Wenn ein Bereich sein Servicemanagement professionalisieren möchte, muss er zunächst eine Menge Fragen zur Methodik beantworten:

- Wie sollte die Leistung eines angebotenen Services beschrieben sein?
- Wie sollten die Serviceaufträge klassifiziert und verteilt werden?
- Wie kann die Bearbeitung überwacht und Vorgänge eskaliert werden?
- Wie bindet man externe Dienstleister mit ein?
- Wie lassen sich Serviceprozesse messen, analysieren und optimieren?
- Wie lassen sich Anwender dazu motivieren, ihre Anfragen an das zentrale Service-Center zu richten?
- Welche Self-Service-Angebote werden von den Anwendern akzeptiert?

Die IT kann bei der Beantwortung dieser Fragen helfen. Sie weiß, welche Methoden im eigenen Unternehmen funktionieren und welche nicht.

Tool

Wenn ein Tool beschafft werden soll, sieht man sich einer unüberschaubaren Anzahl von Tool-Anbietern gegenüber. Doch welches Tool ist das richtige? In vielen Fällen verfügt die IT bereits über ein Tool, das mit zahlreichen Konfigurations- und Customizing-Möglichkeiten auch die Anforderungen anderer Servicebereiche abdecken kann. Der Einsatz dieses Tools bietet für diese Servicebereiche eine Reihe von Vorteilen:

- **Geringere Tool-Kosten:** Sowohl die Lizenz- als auch Wartungs- und Betriebskosten können unter mehreren Nutzern aufgeteilt werden.
- **Geringere Projektkosten:** Viele von der IT bereits realisierte Funktionen können auch von anderen Servicebereichen genutzt werden.
- **Schnellerer Produktivstart:** Das benötigte Tool ist bei der IT bereits produktiv im Einsatz.
- **Höhere Benutzerakzeptanz:** Das Self-Service-Frontend der IT ist den Endanwendern bereits vertraut.
- **Höhere Prozessqualität:** Abteilungsübergreifende Prozesse wie etwa „Neuer Mitarbeiter kommt“ werden in einem einzigen Tool bearbeitet.



Studie: 20
Anbieter im
Vergleich

FUSSNOTEN:

^{1,2}Quellen: Studie „Service Management: Not Just for IT Anymore“, HDI / itSMF USA, Oktober 2014 und Studie „Enterprise Service Management – Die Ausrichtung von Service Management in der Zukunft“, SERVIEW GmbH, Mai 2015

Warum sollte sich die IT engagieren?

Durch ihr Engagement im Bereich Enterprise Service Management kann die IT die Erreichung einiger strategischer Ziele unterstützen:

- **Mehr Services:** Mit den Enterprise-Service-Management-Initiativen liefert die IT den Fachbereichen zusätzliche Services. Die IT wird weniger leicht austauschbar.
- **Mehr Budget:** Es gibt mittlerweile etliche SaaS-Anbieter, die Servicemanagement-Tools aus der Cloud anbieten. Trotz eines reduzierten Funktionsumfangs könnten diese Tools den anderen Servicebereichen als „gut genug“ erscheinen. Hier sollte die IT rechtzeitig einschreiten: Wenn sie proaktiv ihr Tool als das zentrale Tool für Enterprise Service Management positioniert, macht sie das Geschäft – und nicht ein externer Anbieter. Dadurch steigt das IT-Budget.

- **Bessere Reputation:** Die IT unterstützt die Fachbereiche proaktiv. Sie stellt sich durch den Einsatz ihrer Tools, sowie durch ihre Prozesskompetenz und moderne Technologien wie beispielsweise Self-Service-Apps als „Business Enabler“ dar. Die Reputation der IT steigt.



Bild 2: Wer trieb die Enterprise-Service-Management-Initiativen in 2015?

Dabei ist es keinesfalls so, dass die IT immer einen großen Aufwand betreiben muss, um die benachbarten Servicebereiche vom Einsatz einer Enterprise-Service-Management-Lösung zu überzeugen. Aktuelle Studien zeigen, dass der Großteil der Initiativen mittlerweile nicht von der IT sondern von den Geschäftsbereichen selbst getrieben wird².

Fazit

Der Druck auf die internen Servicebereiche wie HR, Facility Management und Kundendienst nimmt zu: Durch den Einsatz neuer Methoden und Tools muss die Prozesseffizienz gesteigert und die Kundenzufriedenheit erhöht werden. Hier droht die Gefahr, dass jeder Servicebereich ein eigenes Tool beschafft, denn das Angebot an günstigen Tools aus der Cloud ist vielfältig. Durch den gemeinsamen Einsatz eines einzigen Tools könnten aber erhebliche Synergieeffekte erzielt werden. Das eröffnet der IT die Chance, mit ihrem Prozess-Know-how und ihren Tools das Thema Enterprise Service Management zu ihrem eigenen Vorteil im Unternehmen aktiv voranzutreiben.

MARTIN LANDIS

◦ Der Autor



Martin Landis ist seit 1999 bei der USU AG tätig. Er war zunächst als Projektleiter und später als Business Unit Manager für die Implementierung von USU-Lösungen bei vielen namhaften Kunden verantwortlich. Danach folgten die Positionen Produktmanager, Presales-Leiter und Global Sales. Seit 2015 ist Martin Landis als Executive Marketing Manager für die Vermarktung der USU-Produkte im Bereich Business Service Management zuständig. Er ist Autor zahlreicher Fachartikel im Bereich IT Service Management.



ITSM 2.0

Neue Potenziale für Geschäftserfolg und IT-Sicherheit

Wenn es in Unternehmen um die Optimierung von Geschäftsprozessen und die Erschließung neuer Einsparpotenziale geht, rückt die IT immer mehr in den Fokus. Ziel ist es, bestehende Strukturen und Workflows aus der IT für möglichst viele Unternehmensbereiche nutzbar zu machen.



T-Abteilungen werden dadurch immer mehr zu Service Providern und die von ihnen genutzten Service Management Tools halten Einzug in immer mehr Unternehmensbereiche – auch jenseits der IT.

Das leuchtet ein, denn warum sollten Unternehmen ihr Investment in eine IT-Service-Management-Umgebung nicht auch für die Steuerung IT-ferner Abläufe nutzen? Um dieses Potenzial auszuschöpfen, müssen ITSM-Lösungen die nötigen Funktionalitäten mitbringen und sich zugleich flexibel an den jeweiligen Bedarf und die Prozessreife des Unternehmens anpassen. Was das im Einzelnen bedeutet und was IT Service Management für den Geschäftserfolg und die IT-Sicherheit Ihres Unternehmens leisten kann, erfahren Sie in diesem Beitrag.

WEB-TIPP:

<http://bit.ly/1Y5XIRI>

Das sagen die Analysten

Auch Marktforscher haben den Business Value von IT Service Management erkannt und sehen die Einsatzmöglichkeiten längst nicht mehr nur in den Bereichen IT Support oder Client Management. Gartner führt in seiner ITSM Market Clock 2015 eine Vielzahl zusätzlicher Funktionalitäten auf. Darunter finden sich vergleichsweise neue Anwendungen wie Knowledge Management, Business Value Dashboards oder Unified Endpoint Management. Für die Ausdifferenzierung des klassischen IT Service Management in eine ganze Reihe neuer Teilfunktionalitäten führt das US-Marktforschungsunternehmen mit „ITSM 2.0“ sogar eine ganz neue Kategorie ein. Das verdeutlicht die Marktrelevanz, die die Analysten den beschriebenen Entwicklungen zuschreiben.



Anton Kreuzer
Vice President CEE bei
HEAT Software

IT and beyond

Die Übertragung von etablierten und standardisierten Service-Management-Prozessen aus der IT auf andere Bereiche im Unternehmen verspricht Firmen eine deutliche Steigerung ihrer operativen Effizienz. Personalwesen, Facility Management, Kundenservice und Buchhaltung können von den schlanken Prozessen und Workflows, die in der IT über die Jahre einen hohen Reifegrad erreicht haben, profitieren. Schließlich wird auch von ihnen erwartet, dass sie qualitativ hochwertige Services erbringen und Routineaufgaben schnell und präzise erledigen. Hinzu kommt, dass Arbeitsabläufe aus unterschiedlichen Abteilungen oftmals ineinandergreifen. Auch mit der IT gibt es regelmäßig Überschneidungen. Es spricht also vieles für eine bessere Verzahnung der Unternehmensbereiche, um Insellösungen und dadurch bedingte Informationssilos abzubauen und durch produktive End-to-End-Prozesse zu ersetzen.

Zentralisiertes Service Management

Den Rahmen hierfür schafft eine zentrale Service-Management-Plattform, wie sie in der IT zur Steuerung von Support- oder Wartungsprozessen eingesetzt wird. Damit eine ITSM-Lösung sich auch zur Verwaltung von Enterprise Services – also von Prozessen außerhalb der IT – eignet, muss ihre Benutzeroberfläche individuell skalierbar sein. Bei leistungsfähigen Lösungen wie der ITSM-Suite von HEAT Software kann der Nutzer aus einem ITIL-basierten Katalog von bis zu 80 vorkonfigurierten Prozessen wählen und dadurch sowohl IT als auch andere Services über eine einzige Konsole steuern und verwalten. Durch die Nutzung der bereits vorhandenen ITSM-Infrastruktur entstehen dabei keine zusätzlichen Kosten.

Offene Servicearchitektur für mehr Produktivität

Was bedeutet das konkret? Ein simples Beispiel: Meldet etwa die Personalabteilung dem Service-Management-System einen neuen Mitarbeiter, werden IT und Facility Management automatisch benachrichtigt und bestimmte Aufgaben für diese Abteilungen angelegt. Einmal definiert, lassen sich diese dann auf immer gleiche Weise abarbeiten und nachverfolgen. Die

IT-Abteilung erhält zudem automatisch Informationen darüber, welche Software, Applikationen und Zugriffsrechte der neue Mitarbeiter entsprechend seiner individuellen Arbeitsplatzbeschreibung benötigt. Viele dieser Abläufe lassen sich vollständig automatisieren, so dass kein manuelles Eingreifen mehr nötig ist. Das spart wertvolle Arbeitszeit und steigert die Effizienz. Das Beispiel zeigt, wie Abteilungen, die vorher isoliert voneinander waren und gemeinsame Prozesse zeitaufwändig und wenig transparent per E-Mail koordinierten, über eine zentrale Service-Management-Plattform miteinander vernetzt werden können. Das Ergebnis ist eine offene Servicearchitektur, die gängige betriebliche Abläufe mittels vorkonfigurierter Prozesse verschlankt und gleichzeitig abteilungsübergreifende, durchgängige Workflows und einen nahtlosen Informationsaustausch ermöglicht.

Zwei Seiten einer Medaille: ITSM und IT Security

Von einer leistungsstarken IT-Service-Management-Lösung profitieren aber nicht nur die unterschiedlichen Fachabteilungen, indem sie Prozesse effizienter gestalten und so die Qualität ihrer Services nachhaltig verbessern können. Ein funktionierendes IT Service Management ist ebenso entscheidend, wenn es um die Systemsicherheit im Unternehmen geht. Oft sind IT Operations – also der Bereich, der für das Management der IT-Infrastruktur und für die Service-Bereitstellung zuständig ist – und IT Security nur unzureichend miteinander verknüpft. Das kann schwerwiegende Folgen für die Sicherheit von internen Prozessen oder sensiblen Unternehmensdaten haben.

Dies gilt umso mehr, da im Zuge von Industrie 4.0 inzwischen ganze Produktionsanlagen und kritische Infrastrukturen digital gesteuert werden. Die größte Bedrohung kommt dabei nicht von außen in Gestalt unsichtbarer Cyber-Armeen - sie ist vielmehr hausgemacht. Überholte oder fehlgesteuerte Prozesse im IT Service Management und eine fehlende Anbindung an Security-Mechanismen erzeugen interne Sicherheitslücken. Selbst bereits erkannte Risiken können dann zu einer ernsthaften Bedrohung werden, da eine gezielte Abwehr nicht oder erst zeitverzögert möglich ist.

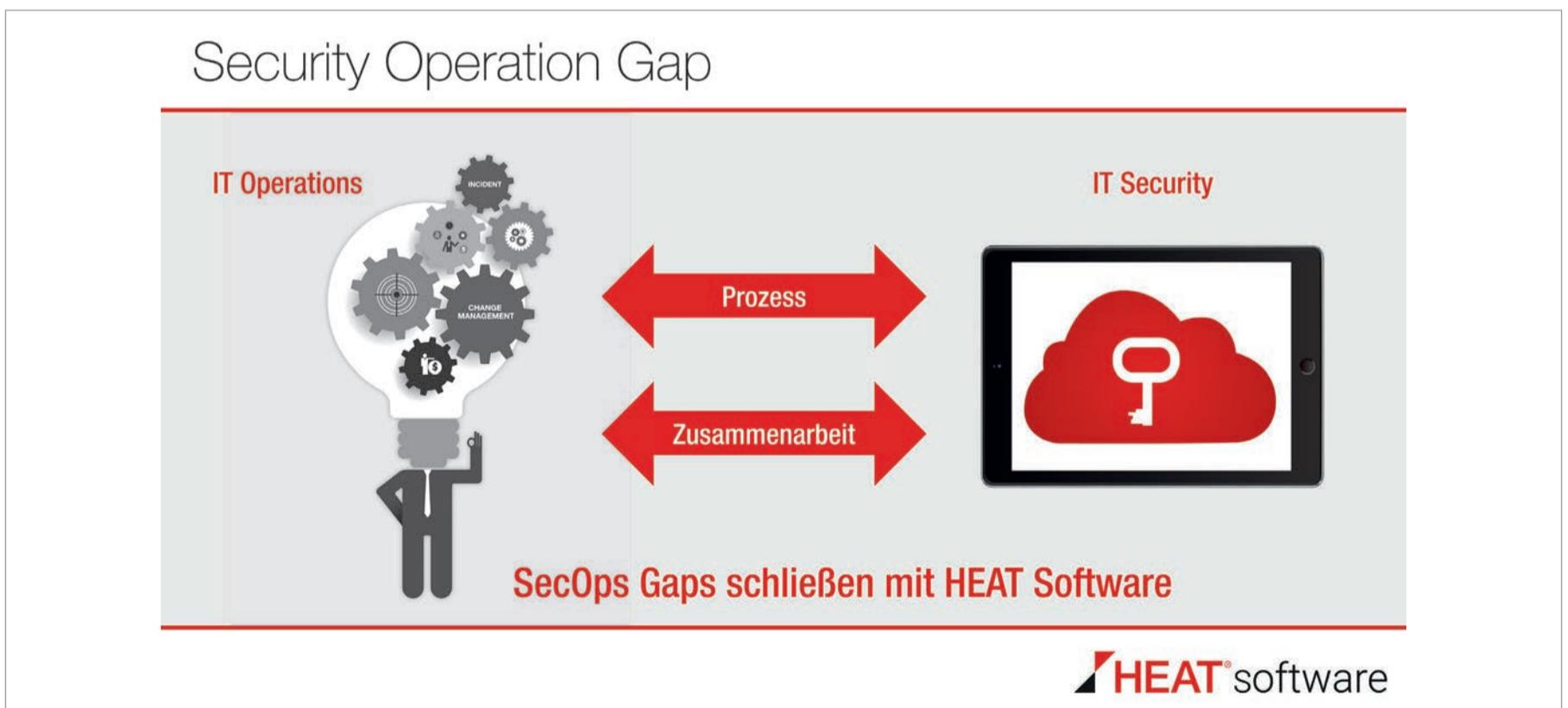


Bild 1: Sicherheitslücken schließen.

Um den Spalt zwischen IT Security und IT Operations zu schließen, müssen die Prozesse auf beiden Seiten miteinander verknüpft und synchronisiert werden. Die Grundlage hierfür bildet eine ganzheitliche ITSM-Lösung, die dafür sorgt, dass sicherheitsrelevante Vorgänge hochgradig automatisiert erfolgen. Dank durchgängiger Automatisierung können manuelle Workflows als potenzielle Fehlerquelle ausgeschlossen und Compliance-Vorgaben, wie zum Beispiel Nutzungs- und Zugriffsrechte, konsequent durchgesetzt werden. Das reduziert den Verwaltungsaufwand und hilft, dass Sicherheitslücken gar nicht erst entstehen.



Bild 2: End-to-End-Automatisierung erhöht Sicherheit und Service-Qualität.

Als eine der bahnbrechendsten neuen Teilfunktionalitäten von ITSM 2.0 sehen die Analysten von Gartner „Unified Endpoint Management“. Unternehmen stehen heute vor der Aufgabe, viele verschiedene Arten von Endgeräten zu verwalten. Jedes internetfähige Display kann inzwischen als mobiler Workspace genutzt werden und auch Maschinen und Produktionsanlagen sind längst digital vernetzt. Angesichts derart heterogener IT-Umgebungen benötigen Unternehmen Lösungen, die ein zentralisiertes und einheitliches Management aller Endpunkte ermöglichen.

Unified Endpoint Management ersetzt Client Management

Vor diesem Hintergrund entwickelt sich Client Management als eine der Kernaufgaben von IT Service Management immer mehr in Richtung Unified Endpoint Management. Das bedeutet, dass neben dem herkömmlichen Life Cycle Management für stationäre Clients auch die Verwaltung mobiler Endgeräte und der effektive Schutz aller im Unternehmensnetzwerk verfügbaren Endpoints sichergestellt werden muss. Für ITSM-Lösungen bedeutet dies, dass sie zunehmend auch an ihrer Integrationsfähigkeit mit UEM-Funktionalitäten gemessen werden, um am Markt bestehen zu können.

Ganzheitliche Lösungen für ITSM und UEM

Als einer der ersten Anbieter hat sich HEAT Software diese neuen Anforderungen zu eigen gemacht und bietet seinen Kunden ganzheitliche und hoch integrierte Lösungen für das Management sowohl ihrer Services als auch sämtlicher Endgeräte – ganz gleich ob physisch,

virtuell oder mobil. Über eine einzige Konsole können Unternehmen die Bereitstellung und Automatisierung von Services steuern und zugleich – dank umfassender Endpoint-Security-Funktionalitäten, wie zum Beispiel Application Whitelisting, Patch Management und Device Control – Endpunkte zuverlässig sichern. Für Firmen hat das einen klaren Vorteil: Kompatibilitätsprobleme und Produktivitätshemmnisse in Folge mangelnder Interoperationalität können so vermieden werden. Das spart hohe Integrationskosten und steigert die operative Effizienz.

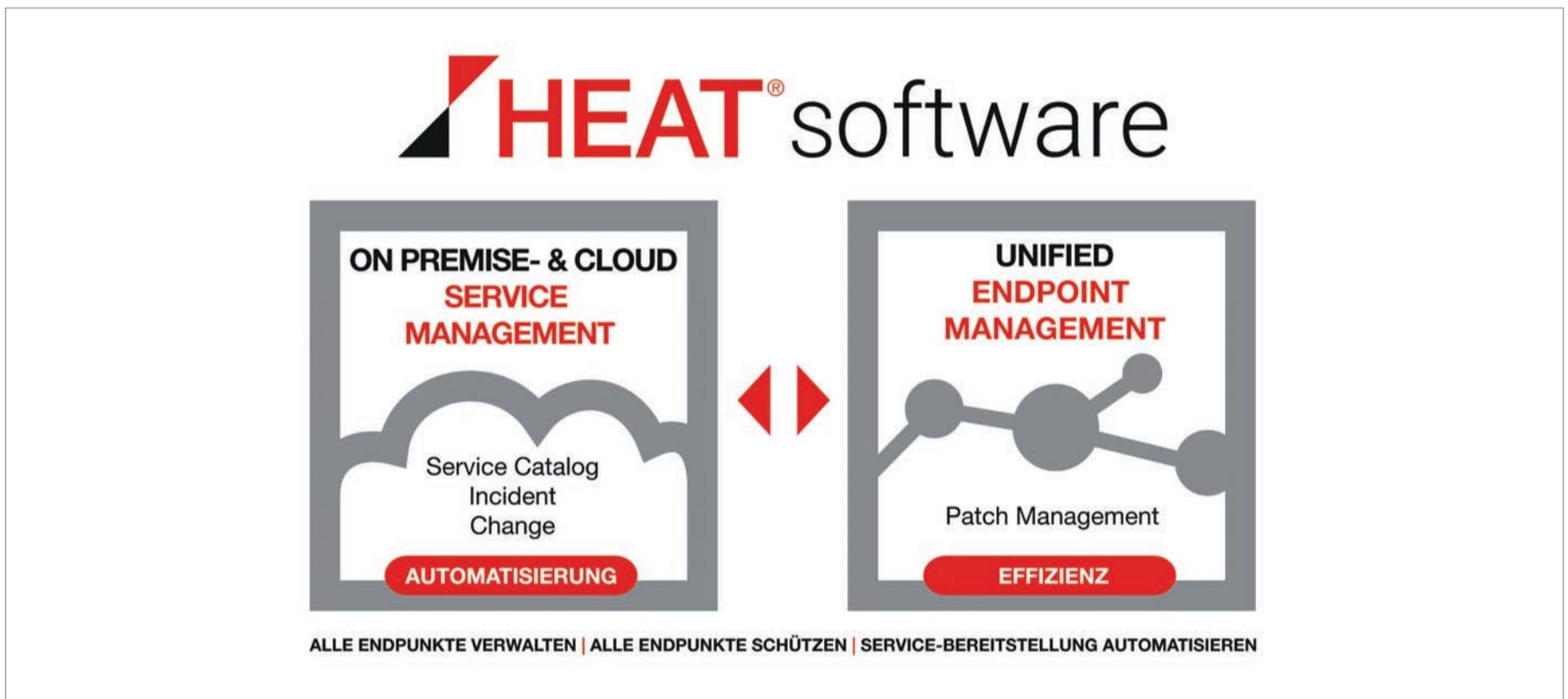


Bild 3: Ganzheitliche Lösungen helfen den Anwendern, Zeit und Kosten zu sparen.

Fazit

Am Anfang haben wir uns die Frage gestellt, was modernes IT Service Management für den Geschäftserfolg von Unternehmen leisten kann. Die Antwort lautet: eine ganze Menge! Leistungsstarke Lösungen wie die ITSM-Suite von HEAT Software ermöglichen die durchgängige Vernetzung nahezu aller Unternehmensbereiche – von der Personalabteilung, über Facility Management bis hin zu Buchhaltung und Kundenservice. Das Ergebnis ist eine offene Servicearchitektur, die betriebliche Abläufe transparenter und effizienter macht.

Von einer ganzheitlichen ITSM-Strategie profitiert außerdem die Systemsicherheit. Durch die Automatisierung sicherheitsrelevanter Prozesse lassen sich Sicherheitslücken präventiv vermeiden. Compliance-Anforderungen werden konsequent durchgesetzt und manuelle Prozesse als Fehlerquelle minimiert.

IT Service Management und IT Security sind als Aufgabenbereiche längst nicht mehr voneinander zu trennen. Ebenso eng verzahnt müssen die Software-Lösungen sein, um Unternehmen wirksam bei der Bewältigung zunehmend komplexer IT-Umgebungen zu unterstützen. Ein ganzheitlicher Ansatz, der IT Service Management mit umfassenden Unified-Endpoint-Management-Funktionalitäten verbindet, ist hier die erste Wahl. So können Unternehmen neben der Service Delivery auch den gesamten Pool an Endgeräten in ihrem Netzwerk von zentraler Stelle aus sichern und verwalten.

ANTON KREUZER



HEAT IT Service Management



HEAT Unified Endpoint Management



Shared-Service-Management

Individuelle Fachkompetenz gemeinsam besser nutzen

Die Serviceabteilungen innerhalb von Unternehmen haben sich seit jeher auf die Verwaltung und Verbesserung ihrer eigenen Dienstleistungen konzentriert. Jedoch werden die Dienstleistungen von HR-, Facility- und IT-Abteilungen zunehmend kritischer von Endnutzern betrachtet und die Anforderungen daran steigen. Um den hohen Erwartungen der Branche zukünftig gerecht zu werden, ist es Zeit, dass Serviceabteilungen ihre Kräfte bündeln. Es ist Zeit für Shared-Service-Management!

WEB-TIPP:

www.topdesk.de



in kurzer Blick auf die Trends der letzten Jahre zeigt, dass die großen Serviceabteilungen innerhalb der Unternehmen auf mehr Professionalität hinsichtlich ihres Servicemanagements hinarbeiten. Dabei konzentrieren sie sich darauf, bessere Qualität zu niedrigeren Preisen zu liefern. Im IT-Bereich werden neue Technologien und Managementmodelle integriert, um Dienstleistungen einfacher zu verwalten und schneller ändern zu können. Immer mehr Plattformen sind cloud-basiert, ITIL ist

immer noch von Bedeutung und die Nachfrage nach (ISO-)Zertifizierung steigt. Im Bereich des Facility-Servicemanagements werden Dienstleistungen seit geraumer Zeit durch den Einsatz von Facility-Management-Informationssystemen professionalisiert. Dadurch können Endnutzer Besprechungszimmer ganz einfach reservieren und über ein Portal Mittagessen bestellen. In den vergangenen Jahren hat sich HR zu eHR entwickelt: Damit ist die Unterstützung von HR-Dienstleistungen durch die Verwendung von Servicemanagement-Software gemeint. Dabei werden ein Rahmenwerk und Best-Practices verwendet, die speziell für den HR-Bereich entwickelt wurden.

Es ist bemerkenswert, dass diese individuellen Abteilungen überwiegend aus eigener Initiative handeln und dabei jede eine eigene Herangehensweise wählt. Die HR-, Facility- und IT-Manager spielen dabei eine große Rolle. Schließlich sind sie diejenigen, die die Strategie für ihre Abteilungen festlegen – diese Strategie konzentriert sich derzeit noch zu sehr auf die eigenen Services. Die Erwartungen des Nutzers wachsen jedoch stetig. Früher hatten die Menschen Verständnis dafür, dass die Installation eines Softwarepakets eine Weile dauerte, und dass es kompliziert war, eine Website einzurichten oder eine Änderung in einem Personalverwaltungssystem durchzuführen. Heute sind Endnutzer immer weniger geduldig und verständnisvoll. Der Grund dafür ist der Google-Effekt.

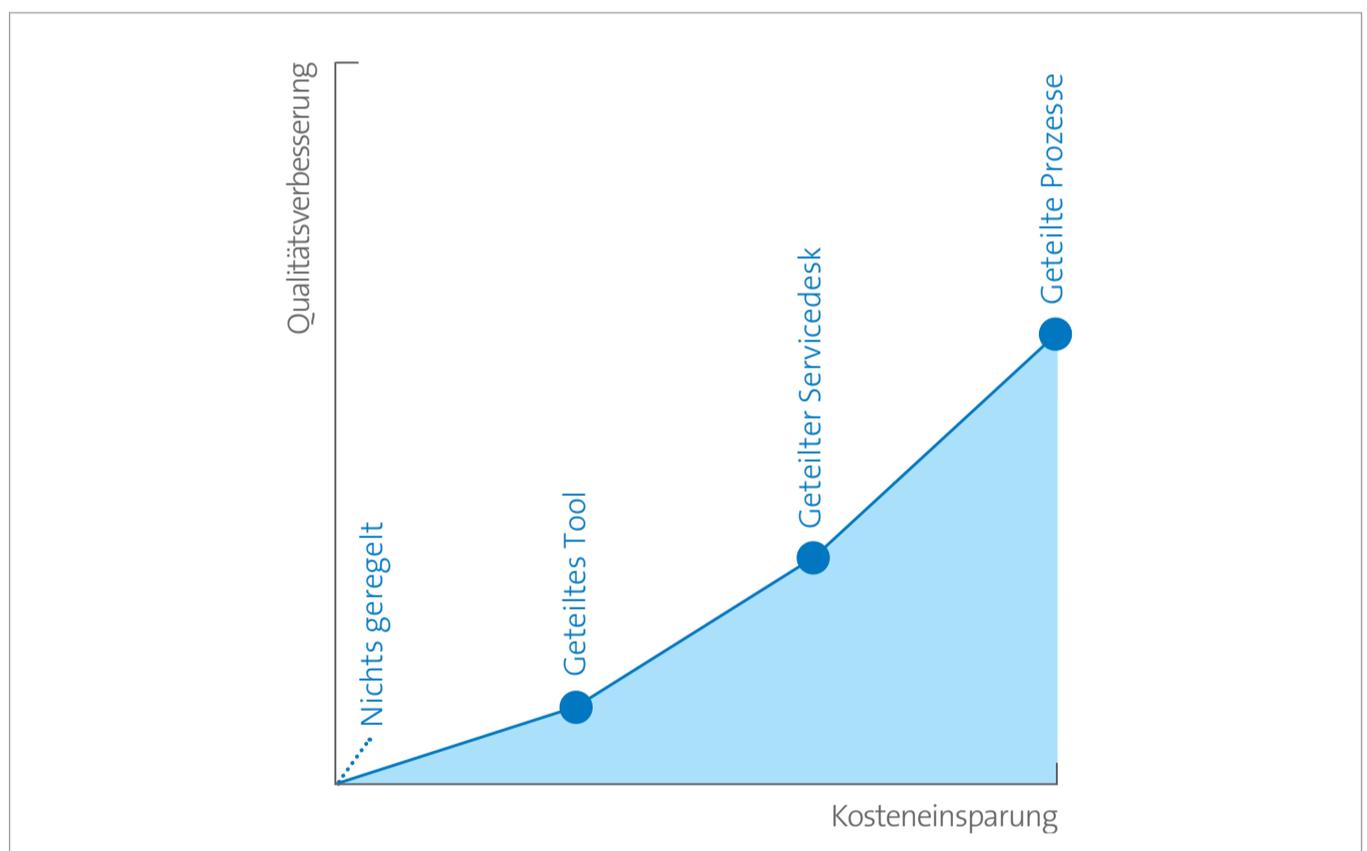


Bild 1: Verhältnis Qualitätsverbesserung vs. Kosteneinsparung.

Google-Effekt vs. Abschottung

Der Google-Effekt bezeichnet die menschliche Neigung, Informationen zu vergessen, die über Online-Suchmaschinen wie Google einfach zu finden sind. Zu diesem Ergebnis kommt eine gemeinsame Studie der Universitäten von Columbia, Wisconsin und Harvard aus dem Jahr 2011¹.

Der Google-Effekt wird auch im Bereich des Servicemanagements sichtbar. Für uns ist es selbstverständlich geworden, schnell, zentral und kostenfrei Antworten auf unsere Fragen zu erhalten. Dies erwarten Arbeitnehmer zunehmend auch bei ihrer Arbeit. Häufig hört man: „Warum muss ich entscheiden, ob meine Frage HR-, Facility- oder IT-relevant ist?“, „Warum dauert das so lange? Wenn ich Google verwendet hätte, wäre ich jetzt fertig!“

FUSSNOTE:

¹ Google Effects on Memory: Cognitive Consequences of Having Information at Our Fingertips, Science, 15 Juli 2011, <http://www.sciencemag.org/content/333/6043/776>.

Es wird für Unternehmen mit Serviceabteilungen schwierig mit solchen Entwicklungen umzugehen, wenn sie nur intern gerichtete Strategien verwenden. Die Ursache dafür, dass Abteilungen so sehr auf sich selbst fokussiert sind, liegt darin, dass sie von Anfang an abgeschottet werden. Jeder Bereich hat seine eigenen Systeme, Standards und Methoden (ITIL, ISO, etc.), die Ausbildung wird strikt getrennt und Wissensplattformen und Zeitschriften konzentrieren sich alle auf ein bestimmtes Publikum (HR, FM oder IT).

Es ist offensichtlich, dass die hier beschriebene Situation nicht einfach verändert werden kann. Es ist die Aufgabe der HR-, Facility- und IT-Manager eine strategische Lösung zu finden: Zusammenarbeit, um Services an den Stellen zu verbessern, an denen sie sich tatsächlich überschneiden. Die Lösung dafür ist Shared-Servicemanagement.

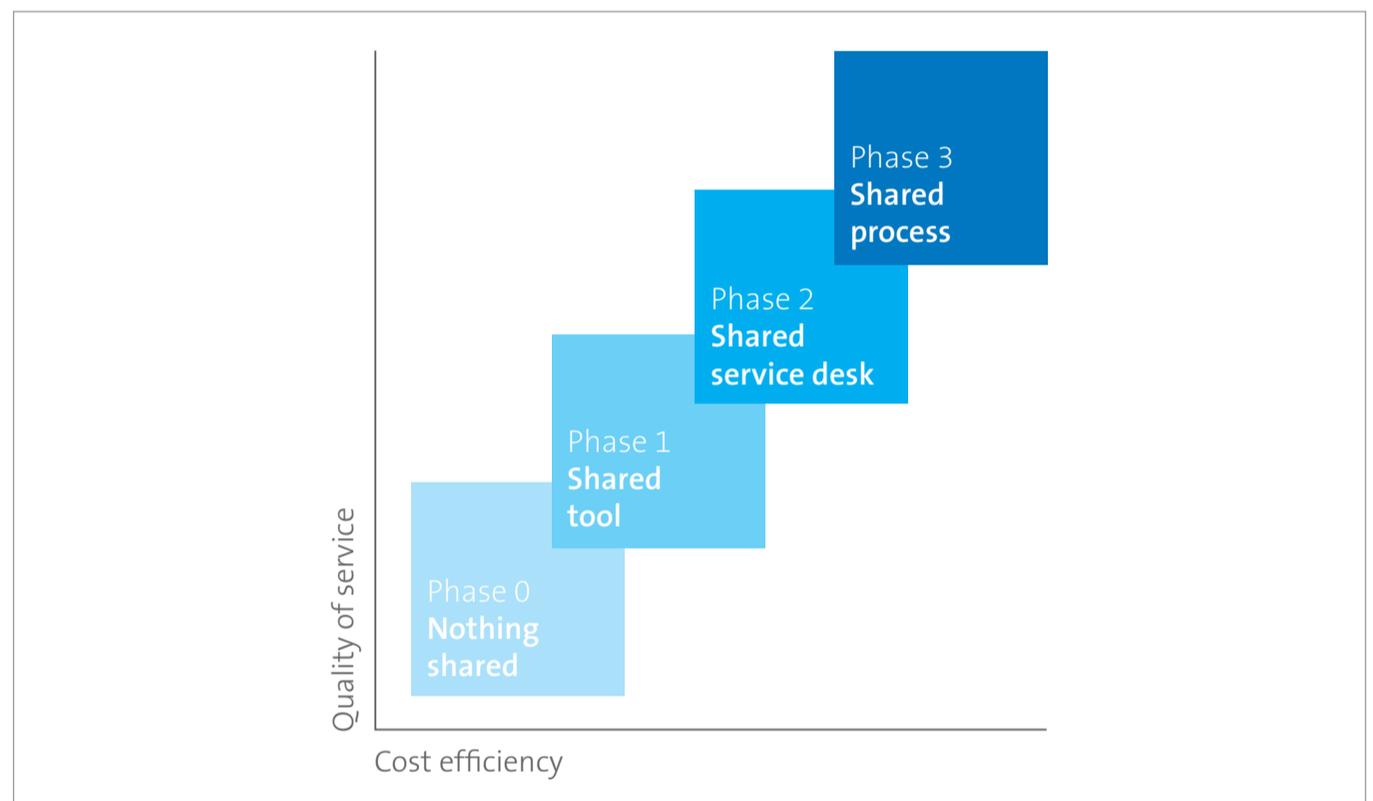


Bild 2: SSM-Entwicklungsmodell.

Shared-Servicemanagement

Shared-Servicemanagement (im Folgenden als SSM bezeichnet) ist ein neuer strategischer Trend. Serviceabteilungen bündeln ihre Kräfte, um die Qualität der Dienstleistungen zu verbessern und gleichzeitig Kosten zu senken. Es ist wichtig, die Stärken jeder Abteilung anzuerkennen und unterdessen die Bereiche ausfindig zu machen, in denen sich Services überschneiden und verbessert werden können. Das hat einen synergetischen Effekt: Individuelle Fachkompetenz wird gemeinsam besser genutzt.

In den Projekten, deren Entwicklung zu Shared-Servicemanagement beobachtet wurde, können wir drei Kategorien feststellen:

- Zusammenarbeit im Bereich der Tools
- Zusammenarbeit in der Organisation
- Zusammenarbeit im Prozessmanagement

Das SSM-Wachstumsmodell wurde entwickelt, um Unternehmen auf dem Weg zu SSM zu unterstützen. Dieses auf Erfahrungswerten basierende Wachstumsmodell enthält vier Wachstumsphasen. Die Anordnung dieser Schritte schafft einen logischen, schrittweisen Prozess, in dem sich jede Phase auf einen der drei Bereiche „Tools“, „Organisation“ oder „Prozessmanagement“ konzentriert.

Phase 0: keine gemeinsame Nutzung

Jede Abteilung verwendet ein eigenes Tool zur Unterstützung ihrer eigenen Prozesse. Dabei kann es sich sowohl um ein professionelles Servicemanagement-Tool als auch um Haftnotizen handeln. Die Prozesse sind nicht koordiniert und variieren stark hinsichtlich ihres Reifegrades. Die Mitarbeiter konzentrieren sich auf ihre eigene Abteilung. Die größte Herausforderung in dieser Phase besteht darin, bei Bedarf die Informationsströme mit anderen Abteilungen zu teilen, z. B. Änderungen bezüglich eines Mitarbeiters, so dass verschiedene Abteilungen in Aktion treten müssen. In dieser Phase verwendet jede Abteilung ein eigenes Servicemanagement-Tool.

Phase 1: gemeinsam genutztes Tool

Zur Verbesserung des Informationsstroms wird ein gemeinsam genutztes Servicemanagement-Tool verwendet. Das führt zu erheblichen Kosteneinsparungen für Lizenzen und Verwaltung. Die verschiedenen Abteilungen wenden immer noch ihre eigenen Arbeitsmethoden an. Dennoch müssen Vereinbarungen bezüglich der Terminologie des Tools und den Einstellungen getroffen werden. Die ersten Zeichen der projektbasierten Zusammenarbeit werden sichtbar. Ein Tipp: Geben Sie in diesem Projekt Mitarbeitern des Informationsmanagements eine führende Rolle, um einerseits dafür zu sorgen, dass das Projekt nicht von der IT-Abteilung dominiert wird und andererseits zu vermeiden, dass große Diskussionen entstehen. Schließlich sind HR, Facility und IT auch Endnutzer des Servicemanagement-Tools. Für die Endnutzer hat sich nicht viel verändert: Sie müssen sich immer noch mit drei Serviceabteilungen auseinandersetzen: HR, Facility und IT.

Phase 2: gemeinsamer Servicedesk

Der Endnutzer kann sich nun mit all seinen Anfragen an einen einzigen digitalen und/oder physischen Servicedesk wenden. Abgesehen von der Registrierung und Weiterleitung von Anfragen bearbeitet jede Abteilung ihre Meldungen auf ihre eigene Art. Die Zusammenarbeit wird jedoch intensiviert, da Bearbeiter von verschiedenen Abteilungen in einem gemeinsamen Servicedesk zusammenarbeiten müssen. Das führt zu einer erheblichen Qualitätsverbesserung für den Endnutzer und zu einer Kosteneinsparung durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen für den Servicedesk. Ein Tipp: Machen Sie Werbung für den gemeinsamen Servicedesk, indem Sie einen Slogan und ein „Gesicht“ verwenden, um zu verhindern, dass weiterhin die alten Kommunikationswege verwendet werden.

In dieser Phase verbessert sich in erster Linie das Front-End: Der Nutzer sieht Verbesserungen, aber stellt immer noch verschiedene Niveaus der Dienstleistungsqualität fest. Das liegt daran, dass die verschiedenen Abteilungen ihre eigenen Arbeitsprozesse beibehalten. Beispiele dafür sind inkonsistente Kommunikation über Status-Updates oder große Unterschiede in der Bearbeitung ähnlicher Meldungen.

Phase 3: gemeinsame Prozesse

Die Prozesse und Abläufe, die es erforderlich machen, dass Abteilungen zusammenarbeiten oder deren Aktivitäten sich in hohem Maße überschneiden, werden gemeinsam gestaltet. Meldungsmanagement und Personalveränderungen sind die nächstliegenden Beispiele, mit denen in der Regel angefangen wird. Dies geschieht schrittweise und wird sich nicht in allen Prozessen gleichermaßen vollziehen.

Nachdem der neue, gemeinsame Prozess eingeführt wurde, muss das Prozessmanagement ebenfalls zentral ausgerichtet werden. Ein Tipp: Ordnen Sie das Prozessmanagement dem Front-End zu, zusammen mit dem Servicedesk-Team. In dieser Phase treffen Kollegen physisch aufeinander. Das Management der verschiedenen Abteilungen spielt hierbei eine wichtige Rolle. Es muss die Bedeutung dieser Phase verstehen und fördern und die Kompetenz der Prozessmanager erkennen.



Jordi Recasens, Teamleiter bei der TOPdesk Niederlande Beratung

Die richtige Ambition

So lange IT-Manager sich nur auf das Einsparen von Geld konzentrieren, werden Unternehmen nicht weiter als Phase 2 kommen. Optimale Ergebnisse werden nur erzielt, wenn Manager auch die Bedeutung der Qualität von Services erkennen. Es ist entscheidend, über die Kosten hinauszuschauen – auch die Qualität muss optimiert werden. Wenn Sie das erreichen möchten, muss die Ambition richtig sein, nämlich weiterhin den wachsenden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden, indem die Stärken der Serviceabteilungen kombiniert werden und dabei viel Geld zu sparen.

Fazit

Auf dem Markt wird weiterhin mehr für weniger Geld verlangt. Die Dinge sollen schneller und einfacher erledigt werden. Dabei soll weniger, z. B. über Zuständigkeiten, nachgedacht werden müssen und die Servicequalität einheitlicher werden. Nicht jede Serviceabteilung kann diese Erwartungen im Alleingang erfüllen. Zur Verbesserung der Servicequalität muss der Manager die Strategie entsprechend anpassen und sich bewusst zur Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen entscheiden. Um Shared-Servicemanagement zu erreichen, müssen die Kräfte im Bereich des Tools, des Servicedesks und der Prozesse gebündelt werden, während die Fachkompetenz jeder Abteilung erhalten bleibt. Das Ziel ist es, gemeinsamen Service anzubieten und dabei Kosten erheblich zu reduzieren.

JORDI RECASENS



Video



Download

IT-Service-Canvas

Zur Definition von Services

IT-Service-Management lässt sich gut mit der Chirurgie vergleichen. Ein Chirurg muss neben, der im Studium erworbenen Theorie, eine ganze Reihe von hochspezialisierten Werkzeugen beherrschen. Nur durch die Adaption seines Wissens auf den konkreten Fall und die hundert- oder tausendfache Anwendung der Werkzeuge wird ein Chirurg zum Meister seines Faches.



Ein Service-Manager erwirbt sein Fachwissen durch das Studieren von Rahmenwerken wie ITIL, FitSM oder COBIT. Er adaptiert dieses auf die jeweils konkrete Situation, um Prozesse, Services oder Servicekataloge zu definieren und umzusetzen. Genau an der Stelle fehlen ihm die hochspezialisierten Werkzeuge, die seine Arbeit unterstützen.

Diese Werkzeuge sind nicht das Tickettool, die CMDB oder ein anderes der vielfältigen Softwareprodukte. Diese sind Verwaltungshilfen wie das Klinikinformationssystem für den Chirurgen. Sie liefern ihm zu jedem Patienten die nötigen Informationen, bringen ihn in der konkreten Operation aber nicht weiter. Genauso ergeht es dem Service-Manager.

Die Definition und Beschreibung eines IT-Service ist für den Service-Manager mit der Operation eines Patienten beim Chirurgen vergleichbar.

Komplexe Vorgänge vereinfachen

Der Vorgang selbst ist komplex. Ein IT-Service unterstützt Geschäftsprozesse und damit die Menschen im Prozess. Um die daraus entstehende Komplexität zu reduzieren, bedarf eines Werkzeuges für den Service-Manager. Ein Werkzeug, welches ihm hilft die Komplexität besser zu beherrschen, die Wiederholbarkeit sicherstellt und ihn durch den Prozess leitet.

Visualisierung ist ein wichtiges Mittel, um Komplexität beherrschbarer zu gestalten. Den Prozess der Service-Definition auf einem A2 oder A0 Ausdruck visualisieren. Das Gespräch vor dieser „Leinwand“ oder „Canvas“ ist ein weiteres Mittel, um dem Ziel näher zu kommen. Zusammen mit Kollegen, Nutzern und Kunden über den Nutzen, die Anforderungen und die Umsetzung eines Service zu sprechen, hilft enorm.



Weitere
Informationen

Wenn jetzt noch die Bereitschaft dazu kommt, Hypothesen und Ideen zu durchdenken, Experimente zuzulassen und auch das Scheitern einzukalkulieren, dann reduzieren Sie so das Risiko, Services zu erstellen, die keiner versteht und keiner haben will.

Genau diese drei Punkte macht sich Robert Sieber mit der IT-Service-Canvas zu nutze. Inspiriert durch die Business Model Canvas und die Value Proposition Canvas von Alexander Osterwalder, hat er ein Modell für IT-Services entwickelt.

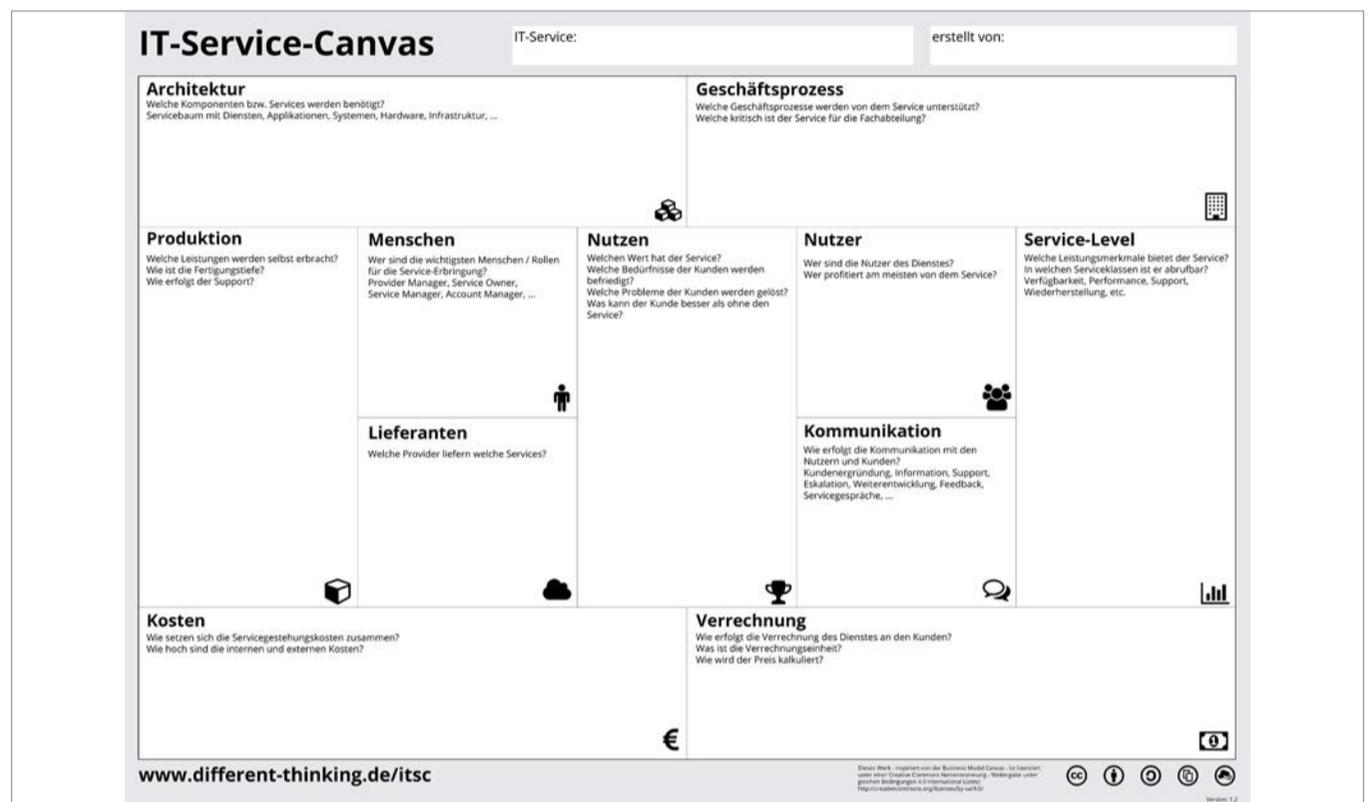


Bild: Überblick über die IT-Service Canvas.

Visualisierung

Die Leinwand beinhaltet 12 Felder und ermöglicht so strukturiert, einen IT-Service zu erstellen. Gestartet wird mit dem zu unterstützenden Geschäftsprozess und den Nutzern. Die Identifikation des zu realisierenden Nutzens, steht im Mittelpunkt der Canvas. Das sollte der Dreh- und Angelpunkt eines jeden Services sein. In der IT-Service-Canvas definiert der Service-Manager auch die Aspekte der Service-Erbringung: Service-Architektur, Sourcing, Kosten und natürlich den Verrechnungspreis. Einmal Schritt für Schritt durchlaufen, steht am Ende ein IT-Service, der in allen Aspekten durchdacht wurde. Ein Service, der sowohl den Ansprüchen der Nutzer als auch des Providers gerecht wird. Die IT-Service-Canvas macht den Vorgang transparent, ermöglicht eine zielgerichtete Diskussion über die einzelnen Aspekte und lässt jederzeit (Gedanke-)Experimente zu. Geht ein Gedankenpfad nicht auf, wird einfach eine neue Leinwand aufgehängt oder einige Felder überklebt. Zusammen mit dem kostenlosen Download der IT-Service-Canvas bekommen Sie einen 12-teiligen eMail Kurs. So führt Sie Robert Sieber durch jedes der einzelnen Felder und gibt wertvolle Hinweise und Tipps, wie Sie zum Ergebnis kommen.



Robert Sieber
IT-Service Experte und betreibt den
Blog different-thinking

ROBERT SIEBER

FitSM

Leichtgewichtiges Framework für das IT-Service-Management

FitSM ist ein neuer Standard im IT-Service-Management und folgt dem Ziel „Keep it simple“.

Dieser Beitrag soll eine kurze Übersicht zu FitSM liefern und die Verbindung beziehungsweise Abgrenzung zu ITIL beschreiben.

Die Entwicklung des FitSM-Standards wurde im Rahmen des EC-FP7 Projekts „FedSM“ durch die Europäische Kommission unterstützt und finanziert. Ursprüngliches Ziel dieses Projektes war nicht die Entwicklung eines neuen Standards im IT-Service-Management. Im Laufe des Projektes wurde jedoch die Notwendigkeit eines kleiner dimensionierten und handhabbaren Frameworks für IT-Service-Management sichtbar. Der konkrete Auftrag für das Projekt durch die EU lautete dann „Koordination und Unterstützung“ des Gesamtprojektes. Aufgrund der Förderung durch die EU sind die Ergebnisse für jedermann frei und kostenlos auf der FitSM-Webseite (<http://fitsm.itemo.org>) zugänglich.

Im Herbst 2015 wurde das EU-Projekt offiziell beendet. Das Ergebnis der Projektarbeit wurde dem Verein ITEMO e.V. (www.itemo.org) übergeben, der es in verschiedenen Arbeitsgruppen pflegt und weiterentwickelt. Die „IT Education Management Organisation“ (ITEMO) ist ein Zusammenschluss von Spezialisten auf dem Gebiet des IT-Managements. Ihr gehören Fachexperten aus Industrie, Beratungs- und Trainingsunternehmen, der Wissenschaft und anderen Organisationen und Verbänden an. ITEMO identifiziert und definiert Rollenbilder innerhalb des IT-Managements mit dem Ziel, ein international anerkanntes Ausbildungskonzept für die Informationstechnologie zu etablieren.

 **WEB-TIPP:**

www.dsoellner.de

Zu den Aufgaben von ITEMO gehören auch die Akkreditierung von Schulungsunternehmen, Trainern, Zertifizierungsstellen (Prüfstellen) und Schulungsunterlagen sowie die Festlegung der hierfür maßgeblichen Regeln. Die Weiterentwicklung und Pflege des modularen Ausbildungskonzeptes für IT-Manager sowie aller dazugehörigen Bestandteile ist ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich der Organisation.

FitSM im Überblick

Das Ziel einer „Einfachheit“ ist als Maxime bei FitSM durchgängig umgesetzt. FitSM besteht aus 14 Prozessen und kommt mit 70 zentralen Begriffen für das IT-Service-Management aus. Auch das Ausbildungskonzept ist übersichtlich und besteht aus 4 verschiedenen Ausbildungsmöglichkeiten bzw. Kursangeboten. Das vorgeschlagene Reifegradmodell ist pragmatisch gehalten und stark an der Nutzung in der Praxis orientiert.

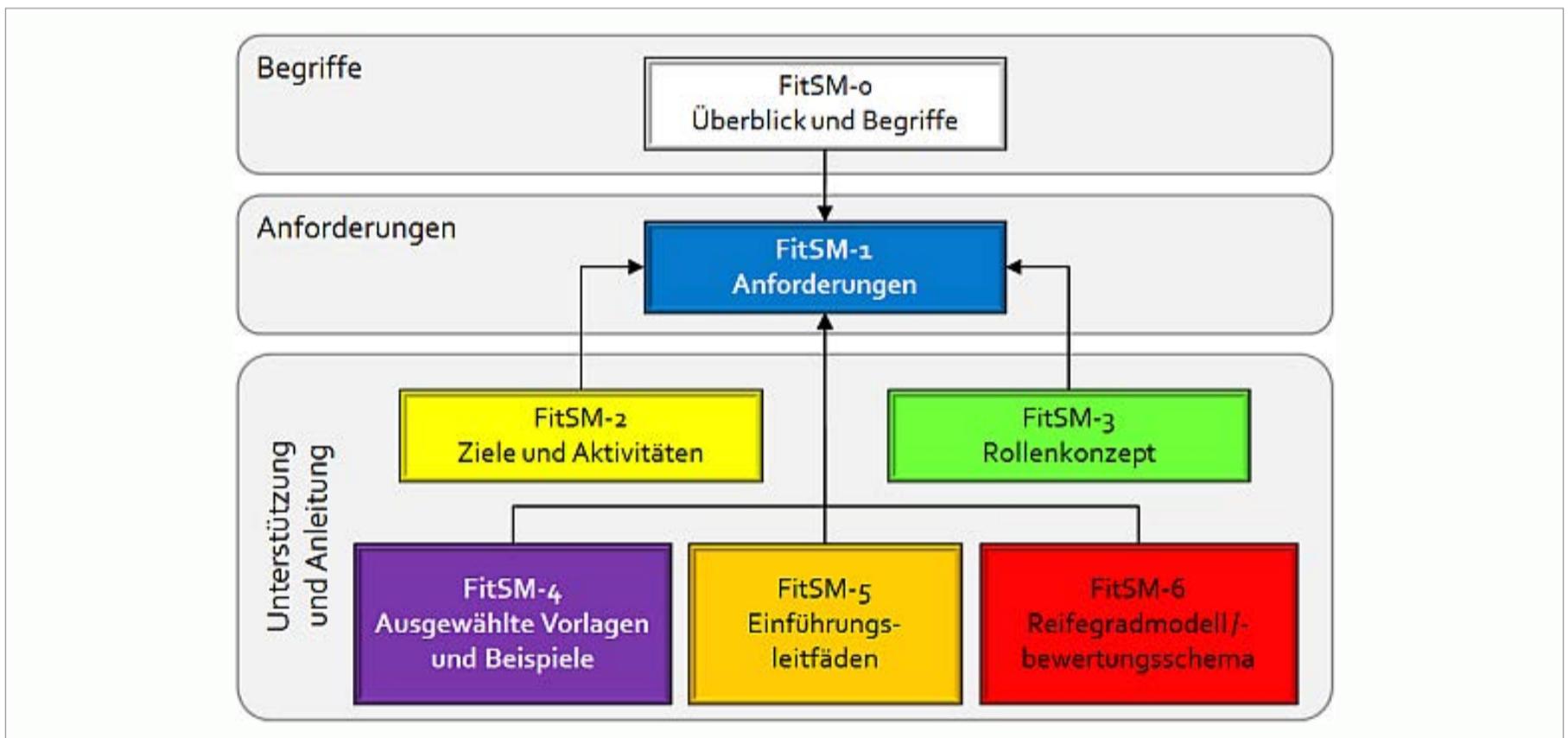


Bild 1: Überblick der FitSM-Bereiche.

FitSM besteht aus sieben Bereichen und ist in seiner Struktur ähnlich dem Aufbau bekannter ISO-Normen. Jeder Bereich behandelt ein abgeschlossenes Themengebiet:

- FitSM-0: Überblick und Begriffe
- FitSM-1: Anforderungen
- FitSM-2: Ziele und Aktivitäten
- FitSM-3: Rollenkonzept
- FitSM-4: Ausgewählte Vorlagen und Beispiele
- FitSM-5: Einführungsleitfaden
- FitSM-6: Reifegradmodell /-bewertungsschema

FitSM-0 definiert zunächst zentral alle notwendigen Begriffe, um später in den weiteren Bereichen darauf Bezug zu nehmen. Die Bild „Übersicht FitSM-Framework“ zeigt, dass der Bereich FitSM-1 mit der Definition der Anforderungen eine zentrale Bedeutung hat. Auf ihn beziehen sich alle anderen Bereiche. Die in FitSM-0 dargestellten Begriffe bilden beispiels-

weise die Grundlage für alle Anforderungen, die wiederum die Basis für Ziele und Aktivitäten bildet. Das generische Rollenkonzept in FitSM-3 setzt ebenfalls auf den zentralen Anforderungen auf, ebenso wie das Reifegradmodell in FitSM-6.

FitSM-0: Überblick und Begriffe

FitSM basiert auf 70 wichtigen Begriffen im IT-Service-Management. Der Großteil dieser Begriffe ist aus ITIL schon bekannt und in der praktischen Umsetzung von IT-Service-Management in IT-Organisationen Standard. Ein Configuration Item (CI), ein Incident, ein Known Error oder ein Service Level Agreement sind nichts Neues.

ITIL-Kenner werden den „Underpinning contract“ vermissen, der in FitSM als „Underpinning agreement“ geführt wird und damit auch sprachlich als Pendant zum Service Level Agreement geführt wird. Das „Configuration Management System (CMS)“ aus ITIL ist ebenfalls nicht aufgeführt, FitSM kommt mit einer „Configuration Management Database (CMDB)“ aus.

FitSM-1: Anforderungen

FitSM-1 definiert zentral 85 Anforderungen, die von einem IT-Service-Provider erfüllt werden müssen, der IT-Services für Kunden erbringt. Die Konformität mit diesen Anforderungen wird von FitSM als „Nachweis der Effektivität“ betrachtet. Die Anforderungen sind in allgemeine und prozessorientierte Anforderungen unterteilt.

Neben den 16 allgemeinen Anforderungen (General Requirements, GR) existieren 69 Prozessanforderungen (Process Requirements, PR), die die 14 IT-Service-Management-Prozesse gemäß FitSM beschreiben. Dabei werden 2 bis 8 Anforderungen je Prozess formuliert. Die Definition dieser Anforderungen stellt einen signifikanten Unterschied zu ITIL dar, das Anforderungen dieser Art nicht kennt. Die allgemeinen Anforderungen setzen auf dem bekannten PDCA-Zyklus von Deming auf und nutzen wie ITIL damit einen bewährten Qualitätsmanagementansatz.

FitSM definiert folgende 14 Prozesse, die schon aus ITIL und auch der ISO20000 bekannt sind:

- Service Portfolio Management (SPM)
- Service Level Management (SLM)
- Service Reporting Management (SRM)
- Service Availability & Continuity Management (SACM)
- Capacity Management (CAPM)
- Information Security Management (ISM)
- Customer Relationship Management (CRM)
- Supplier Relationship Management (SUPPM)
- Incident & Service Request Management (ISRM)
- Problem Management (PM)
- Configuration Management (CONFM)
- Change Management (CHM)
- Release & Deployment Management (RDM)
- Continual Service Improvement Management (CSI)

Es springt bei der Betrachtung dieser Prozesse sofort ins Auge, dass einige bekannte Prozesse aus ITIL zusammengefasst wurden. SACM umfasst ebenso wie ISRM jeweils zwei

Prozesse aus ITIL. Weiterhin ist ein kompletter Lebenszyklus auf einen Prozess reduziert worden: Continual Service Improvement (CSI). Ergänzt wird dieser Prozess um den Prozess zum Service Reporting, was aus meiner Sicht eine deutliche Klarstellung und Vereinfachung bedeutet. Der wichtige Prozess „Financial Management“ taucht in FitSM nicht auf, seine Aufgaben sind teilweise in anderen Prozessen zu finden.

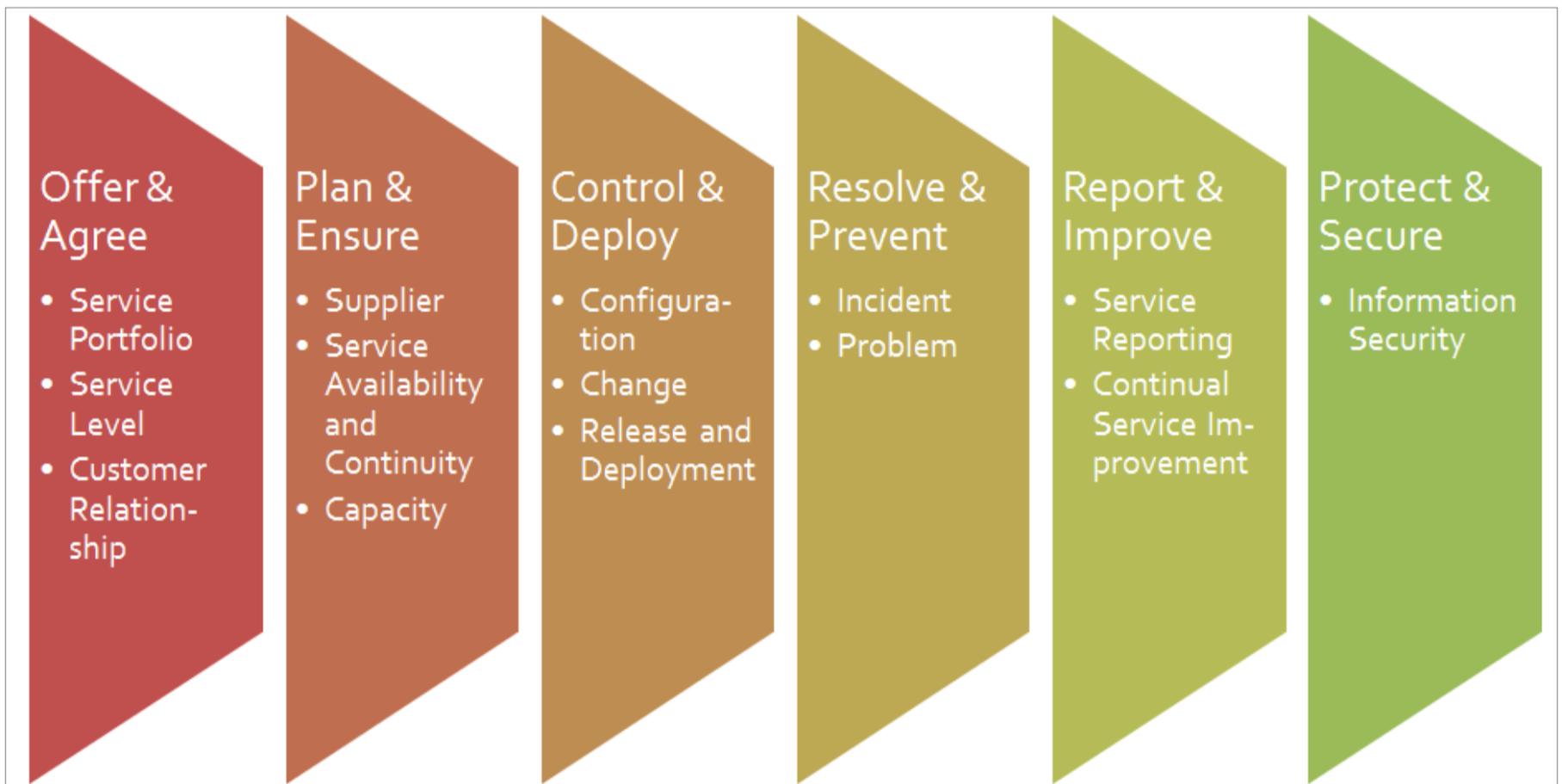


Bild 2: Prozesse.

FitSM-2: Ziele und Aktivitäten

Der Bereich FitSM-2 beschreibt für alle Anforderungen aus FitSM-1 die zu erreichenden Ziele und notwendigen Aktivitäten. Für die allgemeine Anforderung „GR4 Planning Service Management (PLAN)“ wird beispielsweise das Ziel „To create plans for implementing and maintaining ITSM in an organisation or federation, based on the identified scope.“ formuliert.

Dazu werden folgende Aktivitäten im Prozess beschrieben:

- Bewertung des aktuellen Reifegrads des Service-Management-Systems
- Definition eines angemessenen Ziels eines zu erreichenden Reifegrades für das Service Management (qualitativ oder quantitativ)
- Ermittlung und Beschreibung der Diskrepanz zwischen definiertem Ziel und der aktuellen Einschätzung (Delta)
- Identifizierung und Spezifikation der Aktivitäten zur Verbesserung basierend auf der Diskrepanz
- Erstellung eines Service Management Plans, der unter anderem folgende Themen enthalten sollte:
 - Festlegung der Ziele und eines Zeitplans zur Implementierung des Service Management Systems und der notwendigen Prozesse

- Definition und Übertragung grundlegender Rollen und Verantwortlichkeiten im Service Management System
- Definition und Übertragung der Rollen und Verantwortlichkeiten für die Prozesse
- Erstellung eines Zeitplans für ausgewählte Aufgaben
- Klärung der zu nutzenden Tools für die Unterstützung der Implementierung des Service Management System und zur operativen Ausführung der Prozesse

FitSM-3: Rollenkonzept

Das Rollenkonzept von FitSM sieht auf den ersten Blick sehr viel einfacher als das von ITIL aus. Während ITIL mit über 90 Rollen im IT-Service-Management aufwartet, benötigt FitSM nur 7. Die Ursache dafür ist einfach: FitSM bietet ein generisches Rollenmodell an. Diese 7 Rollen beinhalten im Vergleich zu ITIL zudem einige interessante Abweichungen. FitSM sieht für Prozesse, in denen operativ gearbeitet wird den sogenannten Case Manager vor. Dieser generisch beschriebene Case Manager ist für die „Fälle“ in den Prozessen verantwortlich (etwa Incident oder Problem).

Folgende Rollen werden im Rollenkonzept beschrieben:

- **SMS owner** (Senior Responsible Owner) mit der Gesamtverantwortung für alle Aktivitäten zum IT-Service-Management
- **SMS manager** mit der Verantwortung für die Implementierung und Weiterentwicklung des Service-Management-Systems
- **Service owner** ist verantwortlich für einen (oder mehrere) spezifische(n) Service(s) aus dem Service Portfolio und berichtet an den SMS owner
- **Process owner** mit der umfassenden Verantwortung für einen Prozess
- **Process manager** ist verantwortlich für die effektive Ausführung eines spezifischen Prozesses und erhält Informationen von verschiedenen anderen Prozessrollen
- **Case Manager** ist verantwortlich für den Fortschritt in der Bearbeitung der Fälle im jeweiligen Prozess (Incidents, Changes, ...) vom Start bis zum Ende
- **Process Staff** führt die beschriebenen Aktivitäten aus und berichtet an den Case Manager und/oder den Prozessmanager

FitSM-4: Ausgewählte Vorlagen und Beispiele

In Bereich FitSM-4 stellt FitSM auf der Webseite Vorlagen und Muster bereit. Mit Stand von Mai 2016 existieren 6 Vorlagen (etwa Service Design & Transition Package, Prozessbeschreibung oder Basic Service Report) und 5 Muster wie eine Service Management Policy oder einen Audit Plan.

FitSM-5: Einführungsleitfaden

Der Bereich FitSM-5 stellt praktisch nutzbare Leitfäden zur Verfügung, die bei der praktischen Implementierung genutzt werden können. Konkret beziehen sich diese Leitfäden jeweils auf eine oder mehrere Anforderungen aus FitSM-1.

An einigen Stellen beziehen sich die Leitfäden auf Vorlagen und Muster aus FitSM-4, beispielsweise indem sie darlegen, wie die jeweiligen Vorlagen zu nutzen sind. Verfügbar ist beispielsweise eine „ITSM Documentation Checklist“.

FitSM-6: Reifegradmodell /-bewertungsschema

FitSM stellt ein kostenloses Assessment-Tool bereit, das für eine Selbstbewertung der Prozessreife im IT-Service-Management genutzt werden kann. Mit deskriptiver Beschreibung der Anforderungen ist es einfacher gehalten als ISO15504 und Spice. In diesem Tool kann der Umfang der Betrachtung auf der Basis der Anforderungen aus FitSM-1 definiert werden. Damit kann die praktische Anwendung für spezielle Fälle sinnvoll eingeschränkt werden. Danach werden die Zielfähigkeiten für die Anforderungen festgelegt und eine Selbsteinschätzung vorgenommen.

FitSM unterscheidet zwischen vier Reifegraden eines Prozesses:

- Level 0: Unaware/ Non-existent (Nicht existierend)
- Level 1: Ad-hoc / Initial (Begonnen, initiiert)
- Level 2: Repeatable / Partial (wiederholbar, teilweise vorhanden)
- Level 3: Defined / Complete (Definiert, vollständig)

Beispiel: Für den Prozess Service Level Management werden in FitSM-1 sieben Anforderungen definiert. Im Assessment-Tool findet man dann zur ersten Anforderung „Ein Servicekatalog muss gepflegt sein.“ folgende Reifegrade:

- **Reifegrad 1:** Der Service Provider kann seine Angebote an die Kunden kommunizieren, auch wenn noch kein einheitliches Format dafür existiert. Die Beschreibungen sind eher technisch geprägt als dass sie den Nutzen für den Kunden aufzeigen.
- **Reifegrad 2:** Es existiert eine Liste von Angeboten an Kunden, die grob in logische (im Sinne von Nutzen) Bereiche aufgeteilt ist. Die Verantwortung für die Pflege ist auf einer informellen Basis geregelt.
- **Reifegrad 3:** Es existiert ein Servicekatalog, der eindeutig verschiedene Angebote für Kunden beinhaltet. Diese Angebote zeigen den Nutzen für den Kunden auf. Die Pflege ist eindeutig geregelt.

Mit dieser im Framework geregelten Vorgabe kann zunächst ein eher technisch orientierter Servicekatalog durch den IT-Service-Provider erstellt werden (Reifegrad 1). Im Verlaufe der kontinuierlichen Verbesserung wird der Servicekatalog um Nutzensaussagen und die Zuweisung einer eindeutigen Verantwortung ergänzt (Reifegrad 3).

Ausbildungskonzept

Das Ausbildungskonzept von FitSM unterscheidet drei Level: Foundation, Advanced und Expert. Im Foundation Level werden insbesondere die Bereiche FitSM-0 und FitSM-1 behandelt. In den weiterführenden Angeboten werden dann die jeweiligen Prozesse vertieft behandelt, im FitSM Expert wird dann bspw. auf die Durchführung von Audits Bezug genommen. Interessant finde ich aus meiner jahrelangen Schulungspraxis in ITIL die Tatsache, dass ein Einstieg in IT-Service-Management mit einem Tag realisiert werden kann. Das ist ein echter Pluspunkt für eine weite Verbreitung und hohe Akzeptanz, da viele IT-Mitarbeiter gerade zum Start mit den Inhalten von FitSM ausreichend versorgt sind und somit unnötiger Wissensballast nicht aufgenommen werden muss.

Erfreulich ist zudem die Tatsache, dass der TÜV SÜD mit seinem Examination Institute für die Personenzertifizierung verantwortlich zeichnet. Das garantiert eine hohe Qualität an die Prüfungsinhalte und -abwicklung.

Fazit

FitSM bringt ein **eigenes Management System** inklusive der Verantwortung für das Management und die Dokumentensteuerung mit und erleichtert damit die Adaption in kleineren Unternehmen. Das Service Management System (SMS) kommt aus der ISO20000 und hilft bei einer systematischen Erarbeitung eines Qualitätsmanagementsystems mit der Option einer internen oder externen Überprüfung. Die Anforderungen liefern in Verbindung mit dem Tool zur Reifegradbewertung eine äußerst praktikable Anleitung für die Umsetzung und Orientierung im IT-Service-Management.

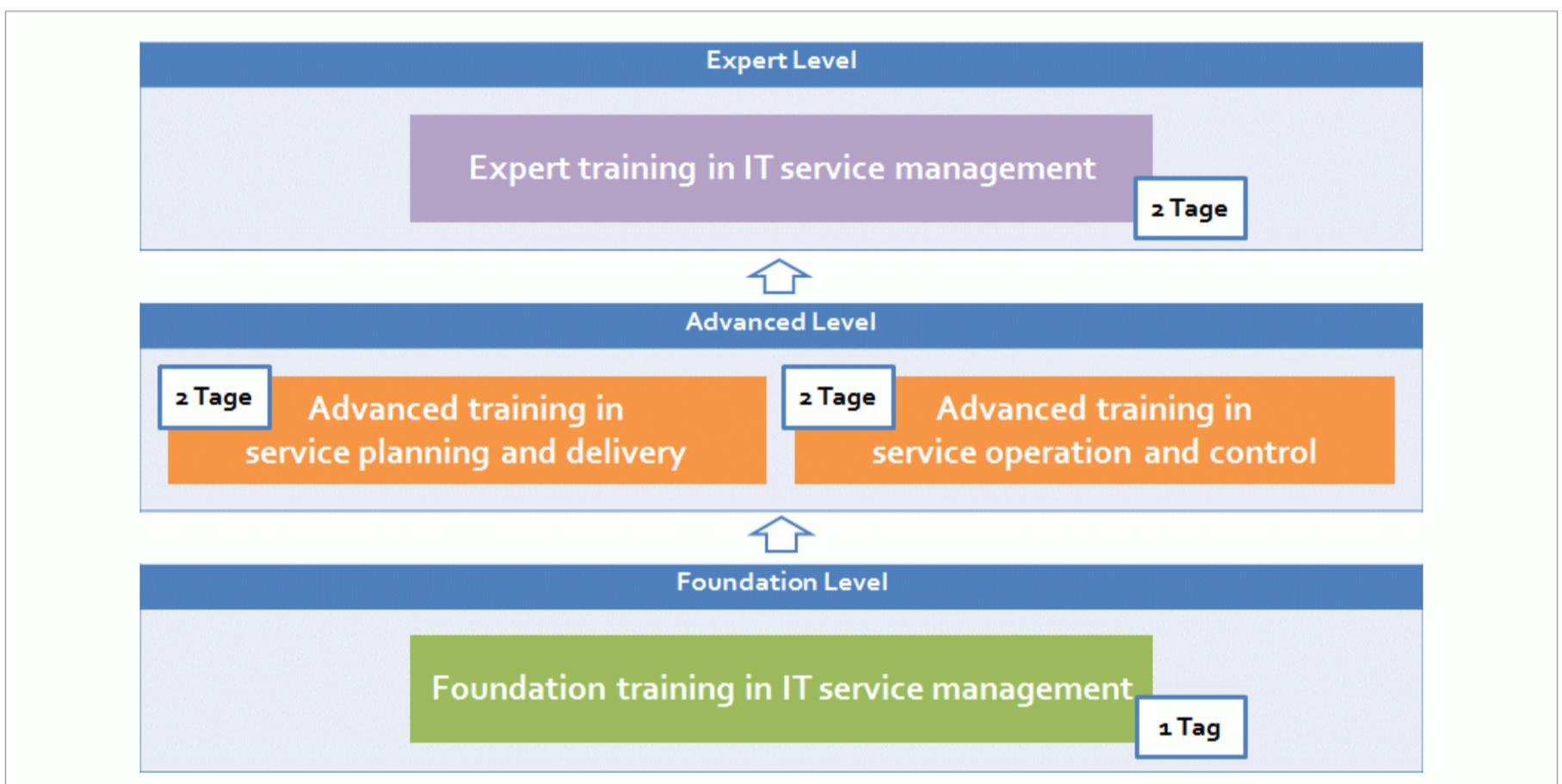


Bild 3: Ausbildungskonzept.

Ein weiterer Vorteil von FitSM ist der zugrunde liegende Ansatz der **Einfachheit**. Während ITIL eine ganze Reihe von Best-Practices bereitstellt, die im Laufe der Jahre immer weiter verfeinert und ausformuliert wurden, ist FitSM sehr einfach strukturiert. FitSM stellt eine einfach und klar strukturierte sowie verständliche Basis für IT-Service-Management bereit und bietet damit einen eingängigen Einstieg für kleinere und mittlere IT-Organisationen.

Bedeutsam ist sicherlich die **Zielsetzung**, mit der FitSM betrachtet und genutzt wird. Benötigt ein Unternehmen (IT-Organisation) beispielsweise aufgrund seiner Größe ein umfassendes Framework um sich daran zu orientieren, dann ist sicherlich ITIL der sinnvollere Standard. Diese IT-Organisation wird dann zunächst die wichtigen Teile aus ITIL für sich identifizieren und schrittweise implementieren. Mit FitSM kann man auf der anderen Seite einfach und übersichtlich starten und wird gegebenenfalls später ergänzen und Aspekte aus ITIL übernehmen.

In eine ähnliche Richtung geht die Frage nach dem **Scope eines Projektes zur Implementierung** von IT-Service-Management. Mit FitSM wird durch die integrierten Anforderungen eine konkrete Überprüfung und Messbarkeit sichergestellt. Die IT-Verantwortlichen bekommen mit FitSM eine übersichtliche Liste an Anforderungen an die Hand und können anhand der deskriptiven Beschreibung die Reifegrade selbst bestimmen.

Weiterhin lässt sich der Bedarf für die notwendigen Aktivitäten zur Erreichung des nächsthöheren Reifegrades ableiten. Die Erfahrung im IT-Service-Management zeigt, dass dieser Blick auf die wirklich belast- und vergleichbare Umsetzung eines IT-Service-Managements selten genutzt wird. „Wir arbeiten nach ITIL!“ lässt sich einfach behaupten und kann mit ITIL selbst nicht bewertet werden.



Dierk Söllner
Selbständiger Berater, Trainer
und Coach

ITIL-Einsatzmöglichkeiten begrenzt

Außerdem ist eine Beantwortung unter dem Blickwinkel **Unternehmensorganisation/-größe** zu sehen. Insbesondere kleinere Unternehmen benötigen zahlreiche Inhalte und Prozesse von ITIL eher selten. Der Blick auf die in der Praxis eingeführten Prozesse zeigt, dass gerade die in FitSM beschriebenen Prozesse bereits sehr häufig implementiert wurden. Eine Konkurrenz bei wirklich funktionierendem IT-Service-Management nach ITIL wird FitSM sicherlich nicht sein. Dort ist der Großteil der FitSM-Prozesse im Betrieb und damit gesetzt. Diese Organisationen können FitSM eventuell nutzen, um eine Prüfung vorzunehmen, was man eventuell reduzieren könnte. Weiterhin könnten diese Organisationen mithilfe der Anforderungen von FitSM eine Selbstbewertung vornehmen und eine Zertifizierung nach ISO2000 vorbereiten.

Aus Sicht der **Anwendbarkeit** liegt eine Nutzung von FitSM auf der Hand. IT-Organisationen können mit FitSM starten und dabei die Vorteile und Angebote von ITIL punktuell nutzen. Reichen beispielsweise die Schulungsangebote von FitSM nicht aus, können ITIL-Schulungen besucht werden. Benötigt eine IT-Organisation für bestimmte Prozesse weitere Beispiele und Anregungen zu Inhalten von Prozessen kann die jeweilige Lebenszyklusphase aus ITIL herangezogen werden. Insofern ist dann ITIL eine Ergänzung zu FitSM.

Mit den eindeutig beschriebenen **Anforderungen** bietet FitSM direkt Unterstützung bei der Adaption von IT-Service-Management. Klar und eindeutig beschriebene Anforderungen, die es zu erreichen gilt, fördern die Eigenmotivation und das Ziel, sich selbst zu verbessern. Insofern bietet das mitgelieferte Tool „FitSM-6: Reifegradmodell /-bewertungsschema“ eine sehr schöne Unterstützung bei der eigenen Bewertung.

Bei der **Bewertung der Einsetzbarkeit** von Frameworks im IT-Service-Management ist für mich die Fragestellung sehr interessant, wie eine „lernende IT-Organisation“ auf Basis eines Frameworks aufgebaut werden kann, damit die IT nicht von der Komplexität eines Frameworks erdrückt wird. Ziel sollte für diese Art von Organisationen sein, sich eigene Skills und eigenes Wissen anzueignen und eine eigene Sicht auf effektives und effizientes IT-Service-Management zu entwickeln. Eine IT-Organisation kann FitSM sehr gut als praxisnahe Baseline nutzen, die zunächst einfacher zu erreichen ist und dann schrittweise ausgebaut und weiterentwickelt wird. Dies kann anhand der empirischen Prozesssteuerung erfolgen, was in meinem anderen Artikel dieses Buches erläutert wird.

DIERK SÖLLNER

BEST PRACTICE

Neuausrichtung

Agiles IT-Service-Management

Die Etablierung der IT als verlässlicher Partner und Dienstleister des Business ist lange Zeit mit der Einführung von IT-Service-Management Frameworks unter dem Stichwort „Best-Practice“ vorangetrieben worden. Bei allen vorzeigbaren Erfolgen dieser Bemühungen sind Kunden und Anwender immer noch unzufrieden und stellen immer höhere Anforderungen in kürzeren Zyklen.

D Prozesse haben sich zu verzwickten Abläufen entwickelt und sind für die aktuell geforderte Flexibilität nicht immer geeignet. Service Level Vereinbarungen werden teilweise nicht erfüllt und müssen zukünftig mehr leisten als nur zur Rechtfertigung oder Absicherung zu dienen. Nicht zuletzt ist die Zufriedenheit der IT-Mitarbeiter stark gesunken und unterstützt damit nicht die Erwartungen und Forderungen an und von modernen Mitarbeitern.

Anhand von ausgewählten agilen Prinzipien wird in diesem Beitrag aufgezeigt, wie IT-Service-Management nachhaltig vereinfacht und neu ausgerichtet werden kann. Es wird gezeigt, wie „Empirische Prozesssteuerung“ statt „Best Practice“ stockende oder nicht zufriedenstellende Projekte zur Etablierung von IT-Service-Management wiederbeleben kann. In Anlehnung an das Rollenkonzept von Scrum werden Ideen für eine neue Service Organisation vorgestellt.

WEB-TIPP:

www.dsoellner.de

Aktuelle Herausforderungen

IT-Organisationen haben auf der Basis von Best Practice-Ansätzen wie ITIL oder COBIT viel Arbeit zur Etablierung von IT-Service-Management geleistet. Die umfangreichen Frameworks lassen sich jedoch in der Praxis nicht immer leicht vermitteln oder implementieren. Integrierte Qualitätsmanagement-Prozesse dieser Frameworks liefern zwar umfangreiches Wissen über kontinuierliche Verbesserung, das jedoch vielfach „erst zum Schluss“ umgesetzt wird. Weiterhin bieten die ITSM-Frameworks zahlreiche praxiserprobte Lösungen, verleiten aber häufig und schnell in den IT-Organisationen zu einem „blinden“ Kopieren. Das wiederum stellt den nachhaltigen Erfolg mancher Organisationsprojekte in Frage.

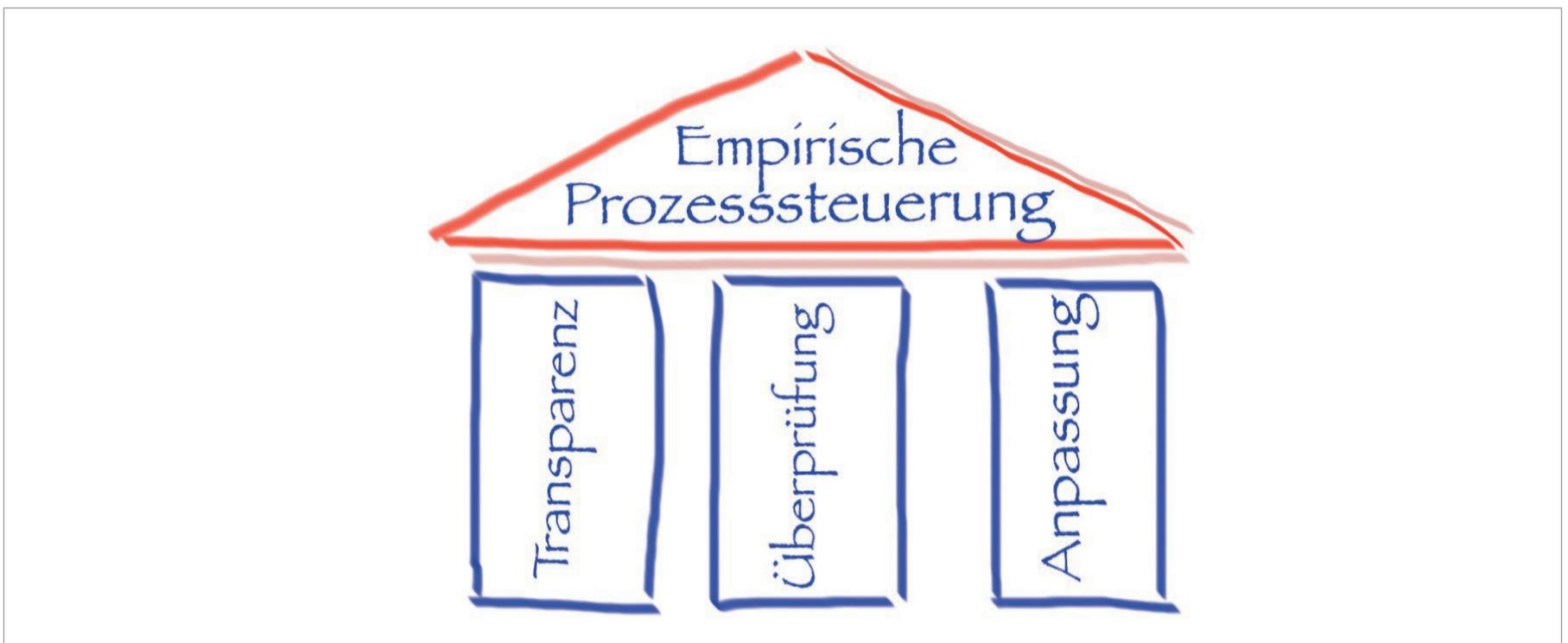


Bild 1: Empirische Prozesssteuerung.

Trotz der zahlreichen Bemühungen sind die Kunden unzufrieden. Diese Unzufriedenheit bezieht sich dabei einerseits auf messbare Dinge wie Verletzung von Service Level Vereinbarungen oder zu hohen Kosten. Andererseits wird die unzureichende Orientierung an den Wünschen des Kunden beziehungsweise der Anwender oder eine nicht verständliche Prozessumsetzung im täglichen Betrieb kritisiert.

Prozesssteuerung statt Best Practice

Die aufgeführten Herausforderungen zeigen deutlich, dass Best-Practice Ansätze nicht immer eine Lösung sind. Sie müssen für den erfolgreichen Einsatz in der Praxis hinterfragt, ergänzt oder modifiziert werden. Die Lebenszyklusphase CSI aus dem ITIL-Framework könnte dazu eine Basis bilden, wird jedoch in der Praxis selten oder nur rudimentär angewendet und keinesfalls in die Unternehmenskultur eingebettet.

Agile Methoden setzen demgegenüber häufig auf das Prinzip der „Empirischen Prozesssteuerung“ (siehe Scrum Guide 2013). Dabei wird Wissen aus Erfahrung gewonnen und Entscheidungen werden auf Basis des Bekannten getroffen. Das schrittweise Lernen und die kontinuierliche Verbesserung werden dem Ansatz vorgezogen, Erfahrungen anderer Unternehmen in die eigene IT-Organisation zu kopieren. Jede Implementierung von empirischer Prozesssteuerung ruht auf drei Säulen (siehe Bild 1), nämlich Transparenz, Überprüfung und Anpassung.

Transparenz

Die Forderung nach Transparenz verlangt mehr Sichtbarkeit der wesentlichen Aspekte eines Prozesses für diejenigen, die für das Ergebnis verantwortlich sind. Benötigt wird unter anderem eine gemeinsame Prozesssprache aller Prozessteilnehmer. Sowohl die Leistungserbringer als auch die Leistungsempfänger müssen ein gemeinsames Verständnis haben, wann die Leistung (hier der IT-Service) wirklich erbracht ist (im Scrum ist das die „Definition of Done“). Dieses gemeinsame Verständnis wird kontinuierlich weiterentwickelt und bei der Lieferung des IT-Services zur Abnahme durch den Kunden angewendet. Aus ITIL lassen sich dazu die Service Acceptance Criterias heranziehen. Wichtig ist, dass diese Transparenz gemeinsam zwischen IT-Service produzierenden und abnehmenden Personen geschaffen wird und kontinuierlich sicherzustellen ist.

Überprüfung

Die Überprüfung fokussiert darauf, dass ständig mit Blick auf das vereinbarte Ziel die einzelnen Artefakte und der Fortschritt zu überprüfen sind. Diese Überprüfung sollte durch die Leistungserbringer selbst und gewissenhaft erfolgen und die Arbeit nicht zu sehr behindern. Kernaussage ist dabei, dass die Überprüfung mit Blick auf die Zielerreichung erfolgen muss und durch die produzierenden Personen selbst erfolgen sollte. Das reduziert die Inhalte der Überprüfung auf das Wesentliche. Kennzahlen oder Berichte orientieren sich am gemeinsamen Ziel (Servicevereinbarungen) und nicht an technischen Möglichkeiten des Reporting oder der „Selbstbeweihräucherung der IT(-Manager)“.

Anpassung

Sobald festgestellt wird, dass akzeptable Grenzwerte überschritten werden und beispielsweise IT-Services nicht vereinbarungsgemäß geliefert werden können oder Prozesse ungenügende Ergebnisse liefern, muss der Prozess oder der Prozessinput angepasst werden. Diese Anpassung muss schnellstmöglich erfolgen. Wichtig ist aus meiner Sicht, dass neben der klassischen Störungsbeseitigung und -bearbeitung (Incident, Problem und Change Management) sofort an einer Prozessänderung gearbeitet wird, das bedeutet, dass sofort die kontinuierliche Verbesserung der Leistungserbringung gestartet wird.

Empirische Prozesssteuerung im IT-Service-Management

Die empirische Prozesssteuerung wird in der Praxis des agilen Projektmanagements an konkreten Ereignissen und Terminen festgemacht. Im IT-Service-Management sind daher regelmäßige Termine einzurichten (siehe Abschnitt „Die neue Service Organisation“), an denen diese Aktivitäten durchzuführen sind. Der Erfolg hängt dabei von der Berücksichtigung aller drei Säulen ab, also festgestellte Prozessfehler sind transparent zu dokumentieren und zu beseitigen (s. Bild 1).

Übertragung agiler Prinzipien

Mit der Formulierung des Agilen Manifests [<http://agilemanifesto.org/iso/de/>] haben sich die Vertreter der führenden Methoden zur agilen Produktentwicklung (etwa Sutherland/Schwaber für Scrum, Beck/Jeffries/Fowler für Extreme Programming und Cockburn für Crystal Clear) im Jahre 2001 auf eine gemeinsame Basis für ihre Ansätze geeinigt. Das Agile

Manifest dient allen agilen Methoden als anerkannte, kollektive Grundlage und vereint damit teilweise inhaltlich unterschiedliche Frameworks. Neben den Kernaussagen sind 12 Prinzipien formuliert, die wichtige Eckpfeiler im agilen Projektmanagement bilden und an dieser Stelle auszugsweise auf das IT-Service-Management übertragen und angewendet werden.

Kundenzufriedenheit durch kontinuierliche Lieferung

Das Agile Manifest formuliert unter anderem das Prinzip „Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.“ und stellt damit die Kundenzufriedenheit in den Vordergrund. Diese soll durch kontinuierliche Lieferung wertvoller Software erreicht werden.

Überträgt man dieses Prinzip auf das IT-Service-Management, lassen sich folgende Forderungen ableiten. Das Service Team (siehe „Die neue Service Organisation“) muss bestimmen können, was es liefern kann. Die kontinuierliche Lieferung wertvoller IT-Services kann nur zur vollen Kundenzufriedenheit gelingen, wenn die Leistungserbringer bei der Festlegung der Leistungsinhalte beteiligt sind und konkret bei erreichbaren Zielen mitwirken. Gleiches gilt für die Einbeziehung der Anwender, die stärker ihre konkreten Forderungen einbringen können müssen und intensiver an der Bewertung des Nutzens der erbrachten IT-Services zu beteiligen sind.

Die Service-Inhalte sollten kontinuierlich mit Ausrichtung an den Wünschen der Anwender weiterentwickelt werden. Das bedeutet, dass konkrete Leistungen zwischen Erbringer und Abnehmer des IT-Services zu vereinbaren sind sowie auf einem erreichbaren und geforderten Niveau starten.

Motivierte Individuen

Ein weiteres Prinzip des Agilen Manifests lautet: „Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.“ Damit wird unter anderem die Mitarbeiterführung stärker auf den Menschen ausgerichtet und ein neues Verständnis von Zusammenarbeit etabliert. Im IT-Service-Management sollte die Erbringung der Services durch ein Team erfolgen, welches Unterstützung und Vertrauen bekommt. Die IT-Organisation (Top-Management) setzt einen notwendigen Rahmen innerhalb dessen das Team frei arbeiten kann. Die jeweilige Führungskraft für das Service Team konkretisiert den Rahmen. Der Service Coach übernimmt in diesem Zusammenhang eine wichtige Aufgabe, denn er beseitigt mögliche Hindernisse für das Team.

Funktionierende Software

Im Agilen Manifest wird gefordert: „Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß“. Damit wird unterstrichen, dass das Ergebnis der Arbeit in der IT funktionieren, also den Anforderungen der Anwender entsprechen muss. Alle Tätigkeiten im IT-Service-Management müssen sich allein an funktionierenden IT-Services ausrichten. Mit einer konsequenten Umsetzung dieses Prinzips wird der Nutzen für die Anwender erhöht, da diese mehr als bisher Service-Inhalte bestimmen und Nutzen bzw. Business Value betont wird. Das Service-Team steht für die Einhaltung der Service-Level und sichert das als Team (Commitment) zu.

Einfachheit

Im Agilen Manifest findet sich das Prinzip: „Einfachheit - die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren - ist essenziell.“, welches mein persönliches Lieblingsprinzip ist. In agilen Projekten wird dabei Wert darauf gelegt, durch iteratives Vorgehen und permanenter Priorisierung der Anforderungen nur das aktuell Wichtigste umzusetzen (YAGNI-Prinzip: You ain't gonna need it.).

Im IT-Service-Management heißt das unter anderem, dass nicht alles technisch Mögliche umgesetzt werden muss. In einem intensiven Dialog zwischen Kunde, Anwender und Service-Team werden konkrete Service-Inhalte schrittweise entwickelt. Die berühmte „Goldkante an der Gardine“ entfällt damit bei einem geringen beziehungsweise nicht nachweisbaren Nutzen in diesen Gesprächen.

Verbesserung im Team

Die kontinuierliche Verbesserung wird im Agilen Manifest folgendermaßen formuliert: „In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.“ Damit erhält das Service Team die Aufgabe der kontinuierlichen Verbesserung direkt zugewiesen und muss sie regelmäßig durchführen. Der Rhythmus in agilen Projekten liegt zwischen zwei und vier Wochen.

Einfache Retrospektiven können im Service Team in regelmäßigen Abständen (monatlich) durchgeführt werden und sorgen unter anderem für kleine (aber wirkungsvolle) Veränderungen zur Steigerung der Prozesseffizienz und –effektivität. Das CSI-Register wird in diesem Fall permanent mit Leben gefüllt und die Arbeit damit an die Service Teams übertragen.

Die neue Service-Organisation

Die Organisation des IT-Service-Managements benötigt mit Blick auf die aktuellen Herausforderungen ebenfalls eine Veränderung. Um beispielsweise das Commitment der Mitarbeiter zur Service Orientierung optimaler umzusetzen und den Kundenfokus über die gesamte Kette der Leistungserbringung zu stärken, ist die Bildung von Service Teams notwendig. Diese Service Teams werden analog zu den Ansätzen aus dem agilen Projektmanagement mit drei Rollen besetzt. Diese drei Rollen sind teilweise schon in den vorhandenen Frameworks zum ITSM beschrieben, teilweise müssen sie neu geschaffen werden. Das nebenstehende Bild zeigt die Rollen Service Owner, Service Coach und Service Team, die zusammen an der Erbringung des Services arbeiten (Bild 2).

Der Service Owner

In einer neuen IT-Organisation mit dem klaren Fokus auf Serviceorientierung hat der Service Owner die umfassende Verantwortung für den Service und sorgt dafür, dass das Service Team das Richtige im Sinne von Anforderungen der Kunden und dem resultierenden Nutzen tut. Im Idealfall hat er eine unternehmerische Verantwortung für seinen Service. Eine hierarchische Weisungsbefugnis gegenüber dem Service Team würde den agilen Prinzipien widersprechen. Der Service Owner steuert die Aufgaben über eine Priorisierung in das Team ein, die selbstorganisiert die Aufgaben übernehmen.

Diese Rolle sorgt für die Orientierung an wertvollen Service-Inhalten und die Erfüllung der Kundenanforderungen. Der Inhaber betreut seinen Service aktiv und übernimmt mehr

Verantwortung sowie persönliches Commitment für diesen Service. Er nimmt Veränderungen an Services ab und gibt diese im Rahmen einer schnellen Entscheidungsfindung frei zum Betrieb (in Zusammenarbeit mit dem CAB). Bei einer adäquaten Besetzung dieser Rolle (fachliche Führungskraft mit Durchsetzungsmöglichkeiten) kann eine schnellere Umsetzung der Anforderungen gewährleistet werden.



Bild 2: Ein agiles IT-Service-Team.

Das Service Team

Das Service Team ist selbstorganisierend und mit allen Kompetenzen (Wissen/Erfahrung) ausgestattet, die es zur Serviceerbringung benötigt. Alle Tätigkeiten müssen durch das Service Team durchgeführt oder bei ausgelagerten IT-Services bewertet und beauftragt werden können.

Um das Commitment des Service Teams zu unterstützen, wirkt es bei der Gestaltung von SLAs mit und bestimmt somit maßgeblich, was im SLA vereinbart wird. Je nach IT-Service besteht das Service Team aus folgenden Mitgliedern:

- Service Level Manager
- Provider Manager
- Administratoren
- Second/Third Level Support
- Prozessberater
- Technischer Berater
- Entwickler
- ...

Der Service Coach

Der Service Coach ist eine Rolle, die in klassischen IT-Service-Management Frameworks nicht vorgesehen ist. Die bekannten Frameworks fokussieren auf traditionelle Managementprinzipien und setzen entsprechende Mechanismen wie Planung und Vorgabe, Prozess- und

Aufgabenbeschreibungen sowie Führungs- und Kontrollinstanzen ein. Der Service Coach unterstützt die Organisation und sein Service Team ohne hierarchische Macht und Befugnisse auf dem Weg zu einer serviceorientierten IT. Auf der Basis der agilen Werte und Prinzipien entwickelt er das Service Team im IT-Service-Management weiter und steigert schrittweise die Reifegrade der Prozesse und die Leistungsbereitschaft sowie -fähigkeit des Service Teams.

Er hilft dem Service Owner und dem Service Team insbesondere durch die konsequente Umsetzung einer kontinuierlichen Verbesserung bei der Erfüllung der Aufgaben und in der Prozessgestaltung. Ein guter Service Coach sieht sich als Servant Leader für die Organisation und entwickelt die Vertrauens- und Kommunikationskultur weiter.



Dierk Söllner
Selbständiger Berater, Trainer
und Coach

Das Service Board

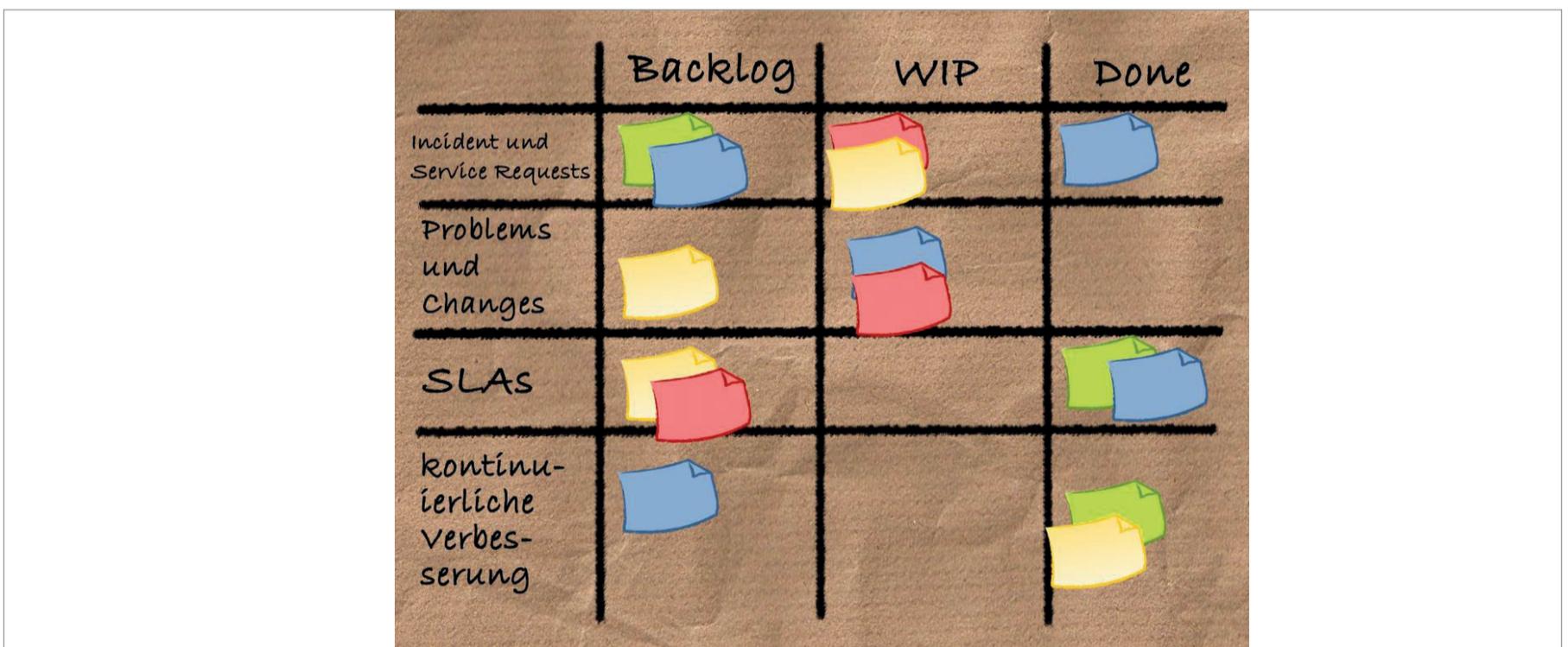


Bild 3: Das Service Board.

Um die Zusammenarbeit des Service Teams zu organisieren empfiehlt sich die Nutzung eines Kanban-Boards. Dieses Board ist als zentraler Ort zu sehen, der das Service-Team zusammenbringt und alle relevanten Aktivitäten rund um den betreuten IT-Service darstellt. Die vielen praktischen Erfolge mit einer täglichen Abstimmung anhand eines Boards unterstreichen die Notwendigkeit, dieses Service Board analog und für alle sichtbar zu führen. Das Service Board schafft Transparenz über die Tätigkeiten des gesamten Service Teams. Dabei kann der bestehende Prozess des Teams sehr schnell und flexibel abgebildet werden. In den Spalten werden bspw. verschiedene Status geführt. In den Zeilen können die ITSM-Prozesse geführt werden oder alle betreuten Services aufgelistet sein. Sinnvoll ist einfache Regelung der Zusammenarbeit im Team, die neben dem Service-Board platziert wird (Bild 3).

Die Ausrichtung einer Organisation an agilen Prinzipien führt zu einer Veränderung der Arbeitsweise und Unternehmenskultur. Sichtbares Beispiel hierfür ist die Einführung des

Pull-Prinzips. Arbeiten werden nicht mehr den einzelnen Personen zugeteilt (Push), sondern vom Service Team bzw. den Mitgliedern gezogen (Pull). Die Arbeitseinteilung erfolgt also selbstorganisiert. Dazu ist eine permanente Vorbereitung und Steuerung der Arbeit durch den Service Owner notwendig.

Ausblick

Die in diesem Beitrag beschriebenen Gedanken sollen einen ersten Einstieg und Überblick über die Möglichkeiten geben, das IT-Service-Management agiler zu gestalten. Agilität wird dabei nicht als aktueller Hype und Modeansatz verstanden, sondern als verstärkte Ausrichtung an Kundenbedürfnissen, Veränderungsbereitschaft- und -fähigkeit sowie Serviceorientierung. Neben der Veränderung der Unternehmenskultur müssen Führungsprinzipien angepasst und letzten Endes die Organisation verändert werden.

Agile Prinzipien wie die „Einfachheit“ dürfen jedoch beispielsweise nicht als Entschuldigung für fehlende Ordnungsmäßigkeit herhalten, die Governance muss erhalten bleiben. Eine vielleicht noch größere Herausforderung sind die Mitarbeiter. Um agil zu arbeiten braucht es klarere Regeln als in der klassischen Organisationsform und vor allem mehr bzw. andere Führung: „Selbstorganisation braucht Führung!“

DIERK SÖLLNER



Puh ... Wo finde ich bloß die Infos, die ich jetzt brauche? Vielleicht ein Whitepaper oder ein eBook?

it-daily.net

SNAP!

Auf www.it-daily.net! Da findest Du relevante Infos aus der IT-Welt. Bestimmt auch etwas, das Dir weiterhilft!

it-daily.net

Das Online-Portal von
itmanagement & itsecurity

Effiziente IT-Serviceerbringung

Umfangreiche **Neuerungen**

iET Solutions rückt mit seiner Version iET ITSM 8.1 die Integration von Service-Management-Lösungen in den Vordergrund.



Hierfür wurde in das aktuelle Release der Basis-Technologie iET Enterprise 14.1 die Document Composition Software des Schwesterunternehmens DETEC eingebunden. Damit können Unternehmen Reports in beliebigem Umfang mit ansprechenden, übersichtlichen Layouts einfach erstellen. Diese Funktionalität steht für Anwender von iET ITSM, der Lösung für IT Service Management nach ITIL, ebenso zur Verfügung wie für andere Service-Management-Anwendungen basierend auf iET Enterprise. Beide Releases sind ab sofort verfügbar.

Berichterstellung per Drag & Drop

Reports lassen sich mit DoXite per Drag & Drop erstellen. Hierfür sind weder Programmierkenntnisse notwendig, noch muss der Aufbau des Datenbank-Modells bekannt sein. Die Berichte können in verschiedenen Sprachen ausgegeben und mit Barcodes sowie farbigen Grafiken versehen werden. Auch digitale Signatur ist möglich. Als Ausgabeformate stehen PDF, XML und Druckformate wie PCL oder PostScript zur Verfügung. Abschließend lassen sich die Dateien als E-Mail, Fax oder Brief versenden und automatisch archivieren.

Mit DoXite soll Anwendern zusätzlich zu Crystal Reports eine mächtige Reporting Engine angeboten werden. Diese ermöglicht es, Berichte selbst in komplexen Datenstrukturen flexibel und dennoch schnell und einfach zu erstellen. Dabei berücksichtigt der Report-Generator auch auf Formularen gesetzte Filter. Somit stehen für das Reporting an unterschiedliche Zielgruppen wie Kunden oder das Top Level Management immer aktuelle und aussagekräftige Berichte zur Verfügung. DoXite erfüllt damit die umfangreichen Anforderungen an ein Output Management vollständig und geht weit über die reine Berichterstellung hinaus.

 **WEB-TIPP:**

www.iet-solutions.de

Unterstützung neuester Technologien

Die iET ITSM 8.1 zugrunde liegende Technologieplattform iET Enterprise 14.1 unterstützt alle gängigen, neuen Technologien wie Windows 10, das Active Directory unter Windows Server 2012, Java 8 sowie die jeweils aktuellsten Browserversionen von Microsoft Internet Explorer, Firefox und Google Chrome. Darüber hinaus wird für die Verarbeitung von ETB-Feldern im Embedded-Bereich nun deutlich weniger Speicherkapazität benötigt und damit der Ressourcen-Verbrauch auf dem Server erheblich reduziert.

Daten-Synchronisation mit dem Exchange Server

Kontakte, Aufgaben und Kalendereinträge, die in der Service-Management-Anwendung vorgehalten werden, können über das neue iET Exchange Gateway mit Microsoft Outlook bidirektional synchronisiert werden. Die Konfiguration ist flexibel und für jede Organisation individuell anpassbar. Synchronisationen können sowohl mit öffentlichen Ordnern als auch mit User-Konten vorgenommen werden. Somit ist ein Zugriff auf Kontakte aus dem Service-Management-System auch für Mitarbeiter anderer Bereiche wie zum Beispiel der Buchhaltung einfach möglich. Darüber hinaus können Kalendereinträge veröffentlicht und zum Beispiel als Change-Kalender im Unternehmen bereitgestellt werden.

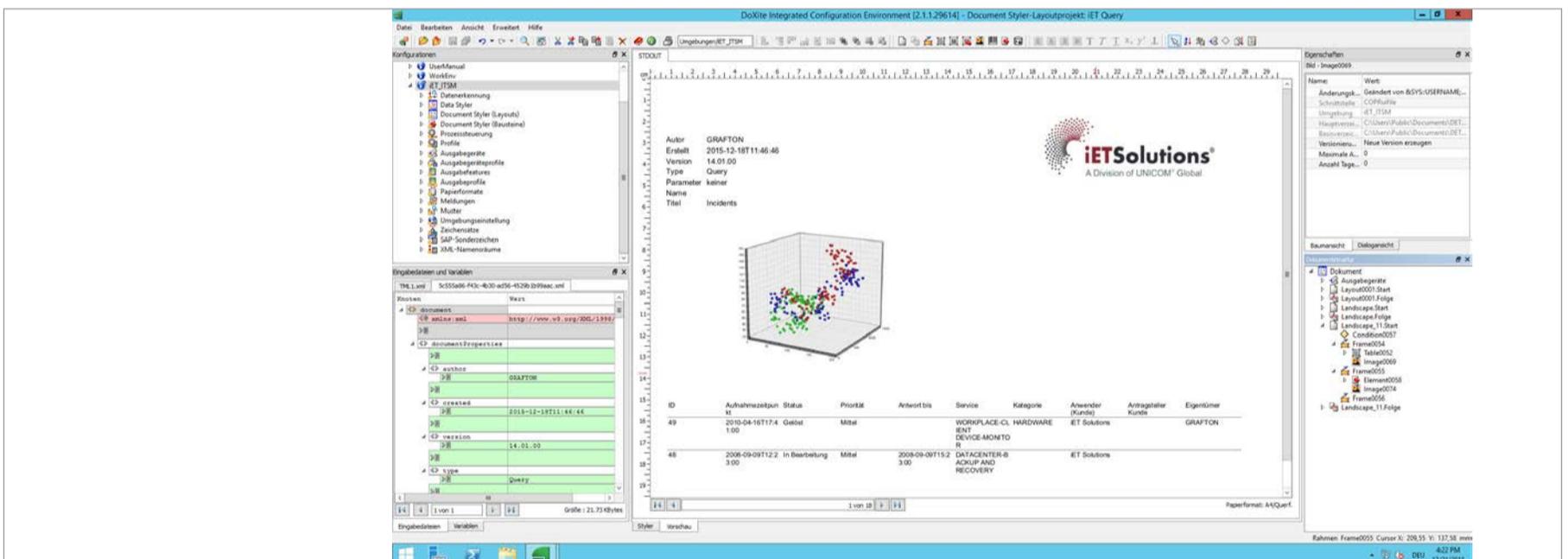


Bild: Report-Erstellung mit DoXite in iET Solutions.

Aktionsmanagement und Servicepartner-Management

iET ITSM 8.1 bietet eine optimierte Steuerung von Aktionen über alle Prozesse hinweg. Für Aktionen kann nun eine beliebige Anzahl von Abhängigkeiten festgelegt werden. Bei Verschiebung eines geplanten Termins werden die nachfolgenden Aktivitäten automatisch neu berechnet. Dabei berücksichtigt das Programm beispielsweise die Verfügbarkeit von Mitarbeitern basierend auf deren persönlichen Kalendereinträgen. Durch das neue Modul Servicepartner-Management können Unternehmen jetzt auch ihren externen Dienstleistern Aktionen zuweisen, so wie dies bereits für einzelne Mitarbeiter und Gruppen möglich ist. Der Ausbau des Servicepartner-Managements wird in iET ITSM Version 8.2. mit der Zuordnung und Überwachung von Underpinning Contracts weiter ausgebaut.

ULRICH PARTHIER



ITIL ohne Kopfschmerzen

Open Source **ITSM**

Ticket- und CMDB-Systeme für das IT Service Management mittlerer und großer Unternehmen gibt es eine ganze Reihe, aber bei Einführung und Betrieb wird man regelmäßig mit komplexen Lizenzmodellen, hohen Kosten, und erheblichen Aufwänden bei Versionsupgrades konfrontiert.



WEB-TIPP:

www.itomig.de

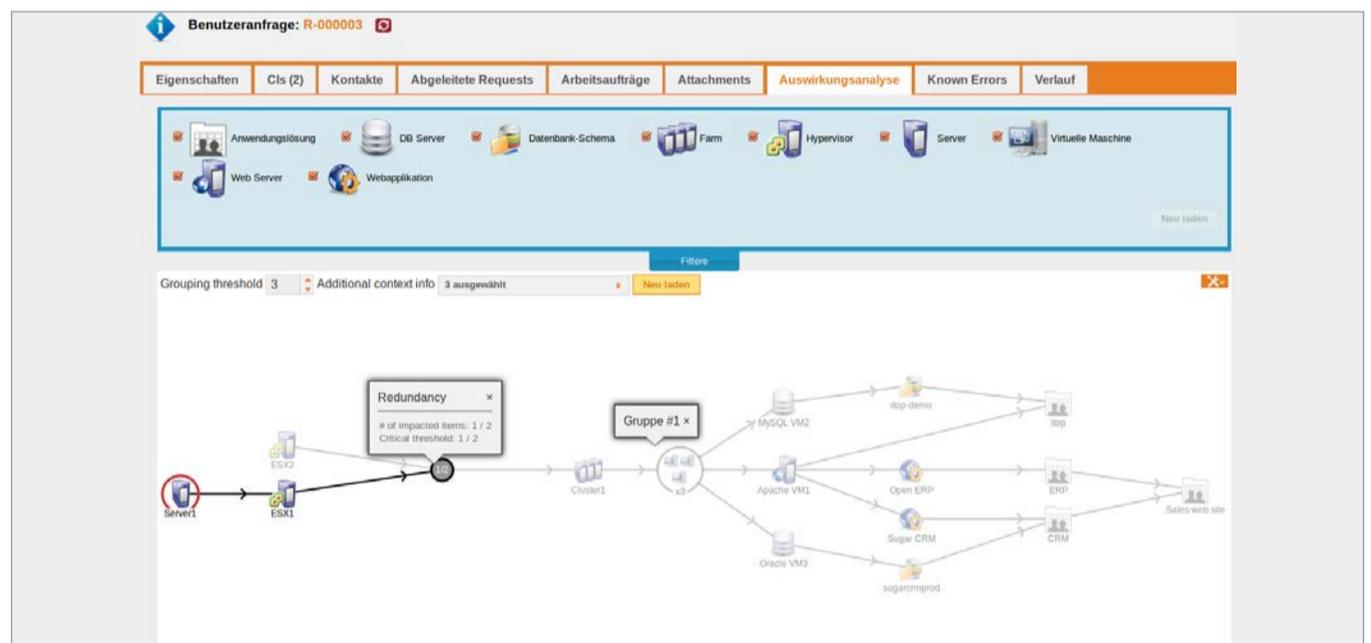


Die ITIL-zertifizierte Lösung „iTop Professional Plus“¹ der Böblinger ITOMIG GmbH² geht hier einen neuen Weg: mit einem 100% Open Source Ansatz, der von KMUs bis zum Airbus-Konzern bereits zahlreiche professionelle Anwender überzeugt hat.

Informationen und Zusammenhänge für Changes und Störungsanalyse

Kern des Systems ist die CMDB der freien Software „iTop“, entwickelt von der französischen Firma Commodo und 2009 erstmals als Open Source Software veröffentlicht. Die CMDB kann mit betriebsrelevanten Informationen für die IT befüllt werden, um Planung von Changes oder das Incident- und Problem Management zu unterstützen – dies ist jedoch keine zwingende Voraussetzung, das System kann auch als reines Ticketsystem betrieben werden. Hinterlegt man in der CMDB Informationen, so werden diese allerdings direkt bei der Change-Planung und bei der Störungsanalyse vom System bereit gestellt. Berücksichtigt werden sowohl technische als auch logische Zusammenhänge, etwa IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen oder fachliche Ansprechpartner (vgl. Bild 1).

Bild 1: Auswirkungsanalyse eines Hardware-Ausfalls, in Echtzeit vom System berechnet und direkt im zugehörigen Ticket automatisch eingeblendet. Berücksichtigt werden auch Clustering- und Redundanzinformationen sowie gegebenenfalls weitere laufende Tickets.



Automatische Datenübernahmen

Die Lösung setzt ganz bewusst auf produktunabhängige Schnittstellen und erlaubt die automatisierte Datenübernahme und -aktualisierung aus beliebigen externen Systemen. Klassischerweise wird ein Active Directory angebunden, um Personen und Benutzerkonten automatisch zu erzeugen und aktuell zu halten. Typisch sind auch Anbindungen von ERP-Systemen für Kunden- und Vertragsdaten, sowie System für Inventory-Daten oder Software-Verteilung. iTop selbst besitzt by Design keine Scan-Engine, sondern verfolgt mit den produktneutralen Datenschnittstellen eine Strategie größtmöglicher Flexibilität – Scan-Lösungen gibt es bereits viele am Markt, so dass eine Entscheidung frei getroffen werden kann. Selbstverständlich können auch Open Source-Lösungen hierfür wie zum Beispiel OCS Inventory angebunden werden, ein entsprechender sogenannter „Kollektor“ steht bereits fertig zur Verfügung³. Auch für VMware und zum Beispiel das Active Directory gibt es bereits fertige „Kollektoren“, die die Daten einsammeln und den in iTop bereits vorhandenen Schnittstellen zur Weiterverarbeitung übergeben,

Self-Service und Knowledge Management für effiziente Abläufe in der IT

Für eine effiziente Leistungserbringung im IT Service Management ist es unabdingbar, dass Anfragen möglichst gut vorqualifiziert eintreffen, und dass alle für eine Lösungsfindung erforderlichen Informationen schnell vorliegen. Unterstützt wird dies durch das in iTop Professional Plus enthaltene Knowledge Management, das FAQs und andere relevante Informa-

tionen direkt im Ticket einblendet und somit dem Bearbeiter unmittelbar zur Verfügung stellt. Die FAQs sind, genau wie das gesamte Tool, mehrsprachig verwendbar, und unterliegen einem Veröffentlichungs-Workflow. Eine Einblendung im Self-Service-Portal für Endbenutzer ist auch möglich, damit gegebenenfalls die Benutzer selbst direkt Hilfestellung ohne Einbindung des Helpdesk bekommen können.

Alle Tickets werden anhand einer Zuordnung zu Elementen des Service-Kataloges thematisch klassifiziert. Der Service-Katalog und die mit ihm verbundene SLAs werden somit direkt und unmittelbar in der Leistungserbringung verwendet und bilden den Dreh- und Angelpunkt des IT-Services.

The screenshot shows a self-service portal interface for requesting a laptop. The top navigation bar includes links for 'ZEIGE OFFENE REQUESTS', 'FAQS', 'EINEN NEUEN REQUEST ERSTELLEN', 'ZEIGE GESCHLOSSENE REQUESTS', 'MEIN PASSWORT ÄNDERN', and 'ABMELDEN'. The main form is titled 'GEBEN SIE DIE BESCHREIBUNG IHRES REQUESTS EIN:'. It contains several fields: 'Service' (Computer und Peripheriegeräte), 'Service-Unterkategorie' (Bestellung neuer Laptop), 'Titel' (Benötige Laptop), 'Beschreibung' (Ab dem kommenden Monat benötige ich bitte einen leistungsfähigen Laptop mit 3g/4g Karte für längere Auslands-Dienstreisen. Danke.), 'Auswirkung' (Eine Person), 'Dringlichkeit' (Mittel), 'Modell' (Lenovo T540p), 'Standort' (Paris), 'Wunschtermin' (2016-03-31), and 'Modell-Option' (bitte wählen). An 'Attachments' section shows 'Attachment hinzufügen: BROWSE... No file selected.' and a dropdown menu for 'Modell-Option' with options: '1 TB SSD - 250,00 EUR' and '500 GB SSD - 180,00 EUR' (Maximale Dateigröße: 2,00 MB). Buttons at the bottom include 'Abbrechen', '<< Zurück', and 'Abschließen'.

Bild 2: Self-Service-Portalansicht aus iTop Professional Plus (Beispiel) - Anforderung eines Dienst-Laptops.

Routine in den Prozessen

Auch in den Prozessen Problem- und Change-Management unterstützt einen das Tool: So folgen Changes dem in ITIL üblichen Klassifizierungsschema in Standard-Changes und Emergency- beziehungsweise „normalen“ Changes, über die ein Gremium zu befinden hat. Genehmigungsworkflows in einer oder mehreren Stufen unterstützt das Tool sogar für Genehmiger, die keinen iTop-Account haben – diese erhalten alle relevanten Informationen in einer eMail und geben ihr Votum webbasiert ab.

The screenshot shows a work package titled 'Arbeitspaket: Neuer Mitarbeiter'. It features a navigation bar with three tabs: 'Eigenschaften', 'Arbeitsauftrags-Vorlage (2)', and 'Verlauf'. Below the navigation bar, there is a clipboard icon and the text 'Gesamt: 2 Objekte.'. A table lists two tasks under the 'Arbeitsauftrags-Vorlage' tab:

Arbeitsauftrags-Vorlage	Gehört zum Arbeitspaket
▶ Neuer Mitarbeiter - AD Account einrichten	▶ Neuer Mitarbeiter
▶ Neuer Mitarbeiter - Hardware bereitstellen	▶ Neuer Mitarbeiter

Bild 3: Eine typische Arbeitsaufgabe, Eintritt eines neuen Mitarbeiters.

Typische Standard-Aufgabenlisten, etwa beim Eintritt eines neuen Mitarbeiters ins Unternehmen, lassen sich in Arbeitspaket-Vorlagen zusammenfassen und auch direkt zuständigen Teams zuordnen und mit einem gewünschten Bearbeitungszeitraum versehen. Eröffnet man dann einen Standard-Change und wählt das entsprechende Arbeitspaket, werden die Aufgaben automatisch erstellt und zugewiesen. Auch im Request Fulfillment und im Incident Management können Tickets, abhängig von der Kategorisierung anhand des Service-Katalogs, automatisch zuständigen Teams zugeteilt werden. Auch eine automatische Wiedervorlage bei der Bearbeitung ist möglich, wenn ein Ticket beispielsweise wegen Warten auf Zuarbeiten in einen Auszeit-Status versetzt werden muss.



Bild 4: Lizenzmanagement-Dashboard aus iTop Professional Plus (Beispieldaten). Dargestellt werden lizenzierungsrelevante Informationen für Server und PCs, Betriebssysteme und alle anderen Softwareprodukte, sowie Datenbanken.

Dashboards und Reports – Beispiel Lizenzmanagement

Um Informationen schnell und übersichtlich aufzubereiten, sind im System zahlreiche Dashboards hinterlegt. Diese werden von Administrator systemweit vorgegeben, können aber durch jeden Benutzer jeweils individuell für sich personalisiert werden. Auch ein Export in eine Datei und eine Weitergabe an andere User ist möglich.

Intensiv genutzt wird dieses Feature neben dem Ticketing-Bereich auch im Lizenzmanagement. Hier bietet ein übersichtliches Dashboard lizenzierungsrelevante Informationen grafisch an, und erlaubt die Verwaltung und Auditierung von Lizenzierungen. Durch einen herstellerunabhängigen Ansatz lassen sich praktisch beliebige Lizenzierungsmodelle abbilden und auch direkt mit den sonstigen CMDB-Informationen verknüpfen. So sieht es auch die Agrarmarkt Austria, einer der größten iTop-Anwender in Österreich: „Im Bereich des Lizenz-Managements ist es gelungen, die einzelnen Lizenz-Modelle, wie etwa Adobe, Citrix, Microsoft, Oracle, SAP, oder auch VMWare abzubilden. Da diese höchst unterschiedlich gehandhabt werden – abhängig davon ob der Server zu lizensieren ist, der Benutzer oder auch das Gerät – war dies eine echte Herausforderung, die jedoch erfolgreich bewältigt wurde.“, meint Mag. Gerhard Dyduch, Referatsleiter der IT-Infrastruktur und Informatik.

Upgrade-Sicherheit des Customizings

ITSM-Systeme sind gewissermaßen das ERP-System für die IT, und genau wie ERP-Systeme müssen sie oftmals an Unternehmensspezifika und Abläufe angepasst werden. iTop Professional Plus macht dies denkbar einfach: Das Tool ist grafisch per Mausklick umfassend anpassbar. Seien es neue Attribute in der CMDB, eine Workflow-Änderung im Problem Management, oder gar völlig neue Objekttypen zum Beispiel für spezielle Configuration Items,

all dies ist ohne Programmierung möglich. Die Änderungen können mittels des für Support-Kunden verfügbaren, webbasierten Tools „ITSM Designer“ grafisch erstellt und auch gleich in einer separaten Test-Instanz geprüft werden. Die Übernahme in eine Produktiv-Instanz erfolgt ebenfalls per Mausklick, und eine Versionshistorie sorgt für Nachvollziehbarkeit und Übersicht. Technisch werden alle Änderungen separat vom Kern des Systems gehalten, so dass alle Änderungen auch über ein Versionsupgrade erhalten bleiben. Der Designer wird bei Comodo gehostet und benötigt keinerlei Zugriff auf die Kundendaten – diese bleiben stets lokal und verlassen zu keiner Zeit die Server des Kunden.

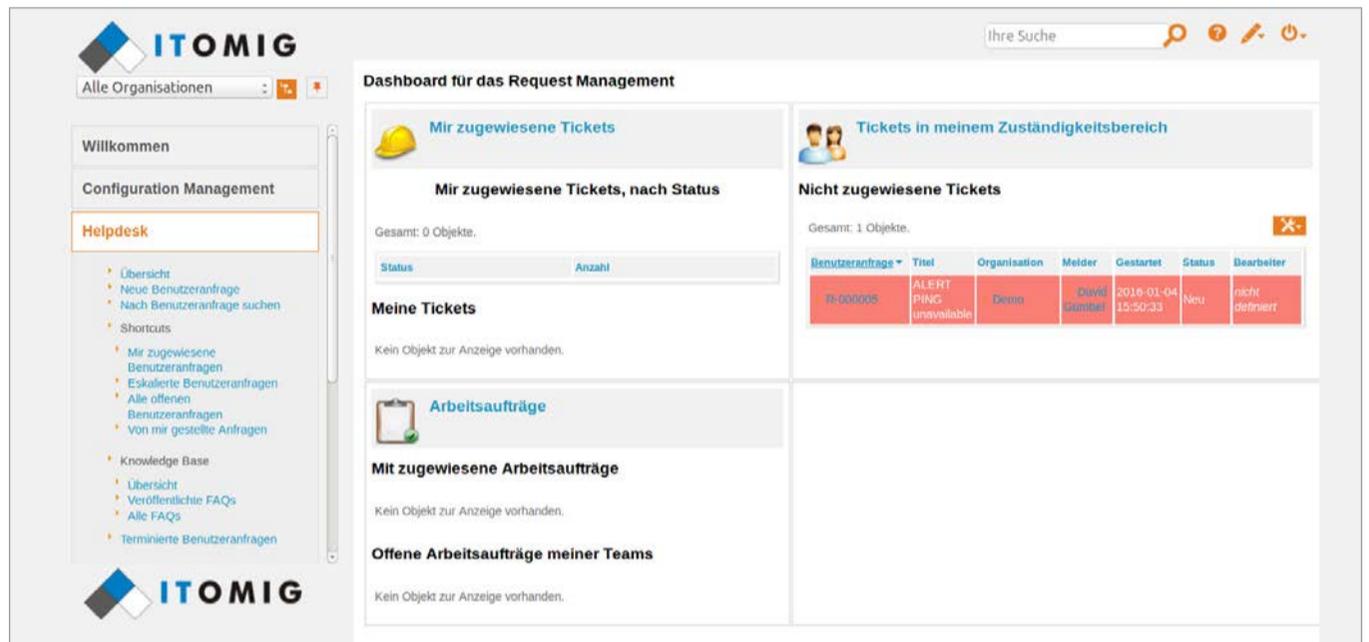


Bild 5: Übersichtsdashboard aus dem Helpdesk-Modul des Systems. Rot dargestellt ist ein vom System wegen einer SLA-Verletzung automatisch eskaliertes Ticket.

ITIL-Zertifizierung und wachsende Nutzerbasis

iTop selbst existiert in mehreren Varianten, denen allen ihre vollständige Lizenzierung unter Open Source Lizenz gemeinsam ist. Die Basis aller Versionen bietet iTop Community, welche auch frei von der Projektseite bei Sourceforge⁴ herunterzuladen ist. iTop Essential Plus und iTop Professional Plus sind von ITOMIG bereitgestellte Versionen mit Zusatzfeatures für den professionellen Unternehmenseinsatz. Sie werden in einem Abonnement-Modell zusammen mit Service-Verträgen angeboten; eine Demo-Instanz kann online getestet werden⁵.

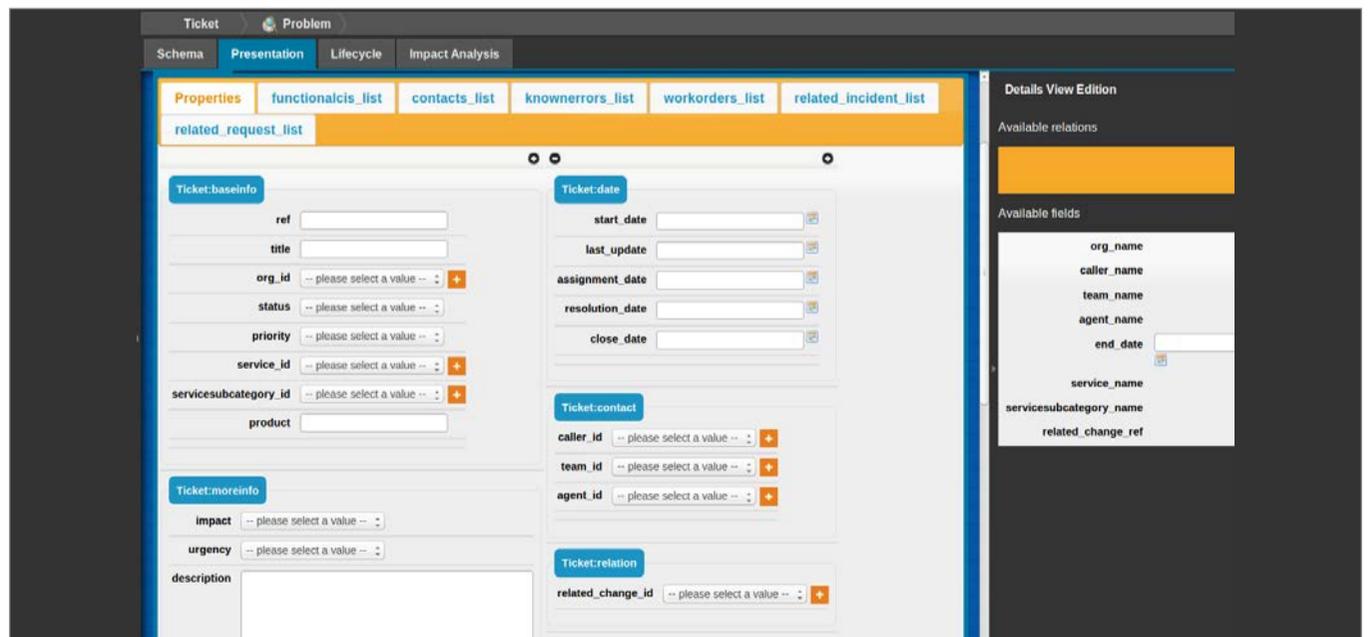


Bild 6: Grafisches Customizing mit dem webbasierten ITSM Designer: im Bild ein Problem-Tickets mit seinen Attributen und ihrer Darstellung in der GUI, welche frei und codeless angepasst, getestet und deployed werden kann.

Für iTop Professional Plus bescheinigen die Experten der SERVIEW GmbH eine ITIL-Konformität für acht Prozesse. Das „Plus“ geht auf das „Plus Paket“ an Zusatzfeatures zurück, das von der ITOMIG GmbH entwickelt und gepflegt wird und natürlich auch mit iTop Community verwendet werden kann – dann aber ohne offizielle ITIL-Zertifizierung. iTop Community wurde weltweit über 200.000 Mal heruntergeladen.

Zu den Anwendern gehören Großkunden wie HP und Airbus (CMDDBs mit 180.000 bzw. 400.000 Configuration Items), aber auch mittelgroße Kunden wie die Agrarmarkt Austria (ca 60 Agents, ca 900 Systemzugriffsberechtigte, etwa 20.000 Configuration Items) oder die mittelständische Theben AG in Haigerloch. Deren IT-Leiter gibt sich hochzufrieden: „Es ist uns mit iTop in kurzer Zeit gelungen, ein modernes und sehr flexibles IT-Service-Management zu etablieren, das unsere IT-Abläufe sehr transparent macht. Das integrierte Ticketportal sorgt für eine hohe Benutzerakzeptanz. Die Beratung und Unterstützung durch die ITOMIG GmbH bei der Einführung des Tools war ausgezeichnet. iTop erfüllt unsere Anforderungen an ein ITSM-System zu 100%.“, so Frank Friedrich, IT-Leiter bei der Theben AG.



David M. Gümbel
Geschäftsführer der ITOMIG
GmbH in Böblingen

Die Grenzen der Kostenloskultur

„There is no such thing as a free lunch“, sagt eine treffende englische Redensart, die sich sinngemäß mit „nichts ist umsonst“ übersetzen lässt. Und so ist auch bei iTop Professional Plus der Mehrwert nicht in zentral in einer vermeintlichen Gratislösung zu suchen: Professionelle Anwender benötigen kompetente Unterstützung und somit kostenpflichtige Leistungen wie Consulting und Trainings zur Einführung und einen Service-Vertrag, um die leistungsstarken Versionen wie iTop Professional Plus zu abonnieren und eine Garantie für Upgrades, Bugfixes und Produktpflege zu haben. Ein großer Vorteil besteht daher in erster Linie in der extremen Einfachheit des Lizenzmodells, der hohen Flexibilität des Customizings und seiner Upgrade-Sicherheit, und den mächtigen, aber herstellerunabhängigen Schnittstellen des Systems. Anders gesagt: Man kann sich im ITSM-Projekt auf fachliche Punkte konzentrieren, ohne ständig über mehr oder minder versteckte Kostenfallen und überbordende technische Komplexität zu stolpern. Das, so dürfte wohl die Mehrheit der ITSM-Verantwortlichen zustimmen, ist bereits sehr viel wert.

DAVID M. GÜMBEL

FUSSNOTEN:

¹ <https://odoo.itomig.de/shop/product/itop-plus-package-105?category=9>

² <http://www.itomig.de/itop>

³ <https://odoo.itomig.de/shop/product/ocs-ng-collector-73?category=8>

⁴ <https://sourceforge.net/projects/itop/>

⁵ <http://www.itomig.de/itop>



Vorgehensmodell

Kriterienbasiertes Auswahlverfahren von Software-Lösungen

*Durch Automatisierungen ist der Mensch im Evolutionsprozeß immer fortschrittlicher geworden.
In der heutigen Zeit ist die Automatisierung von Workflows undenkbar geworden.*



Es gibt tausende von Hersteller, die für verschiedene Branchen und Märkte eine Vielzahl von Software-Lösungen bereithalten, um entsprechende Arbeitsabläufe komplett beziehungsweise teilweise zu automatisieren. Dieser Beitrag stellt ein Vorgehensmodell dar, wie man idealerweise an die für den Bedarf richtige Lösung kommt.

WEB-TIPP:

www.greensocks.de

In diesem Beitrag erfahren Sie:

1. Wie stellt man sicher, dass die richtige Lösung für die Automatisierung von Workflows ausgewählt wird?
2. Worauf ist bei einer Toolauswahl zu achten?
3. Was sind kritische Erfolgsfaktoren?

Die richtige Strategie

Oft werden die falschen Lösungen ausgesucht, und unterstützen somit nicht vollends die gewünschte Automatisierung. Daher ist es unumgänglich, die richtige Strategie zu definieren, damit im Nachgang alle folgenden Punkte nicht eintreten:

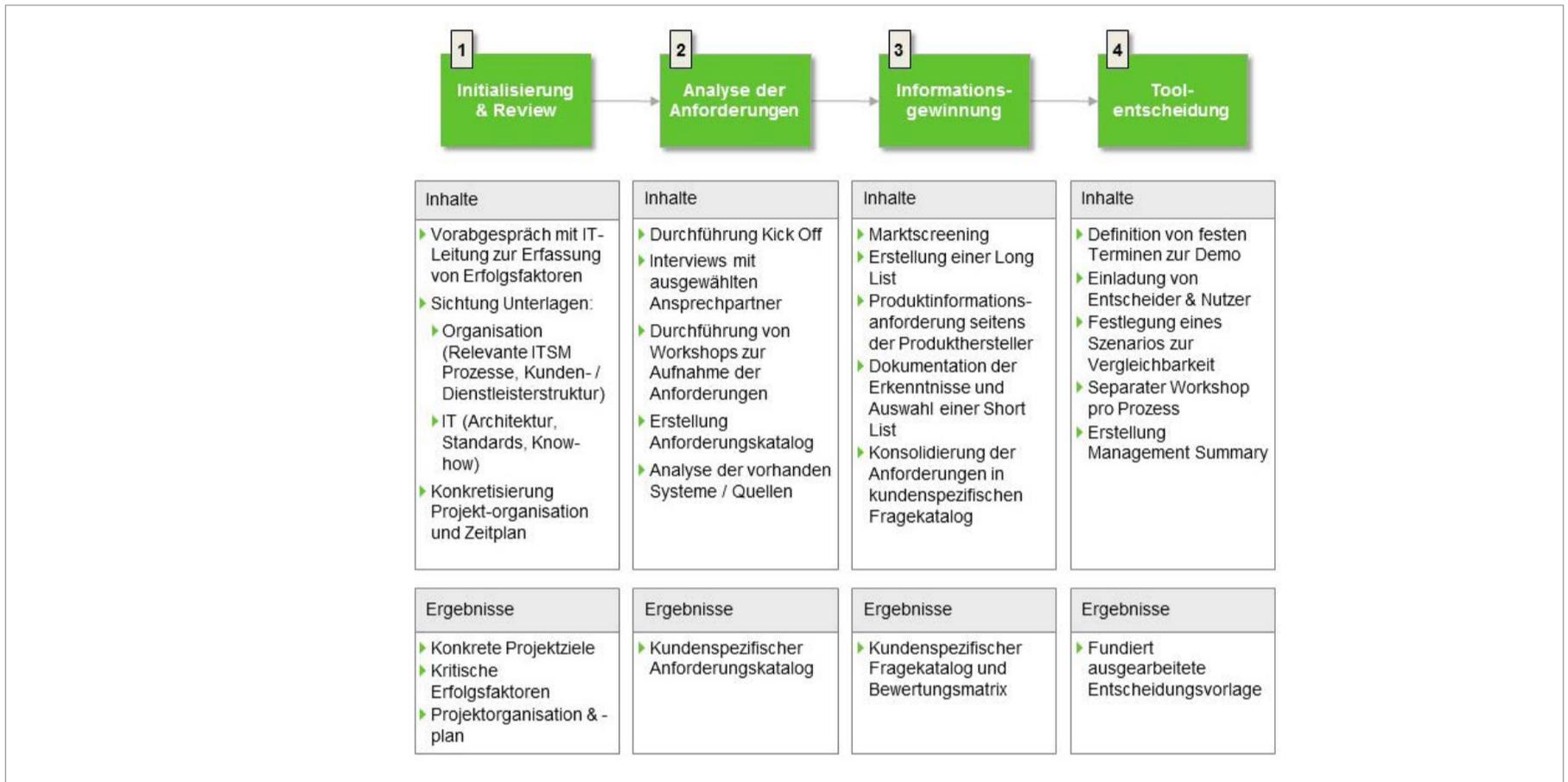


Bild 1: Referenzmodell Vorgehensmodell einer Tool-Evaluierung.

1. In den Anforderungskatalogen fehlt der Blick für die Zukunft: Die kontinuierliche Integration neuer Prozesse macht es notwendig, Tool-Entscheidungen mindestens auf die Erfordernisse der nächsten zwei bis drei Jahre auszurichten. Tatsächlich beschreiben die Lastenhefte im Regelfall nur den aktuellen Bedarf. Ein zu eng gefasstes Anforderungsprofil hat aber weitreichende Konsequenzen.
2. Betriebskosten werden vernachlässigt: Jedes System ist nur in dem Maß gut, in dem es nach seiner Implementierung mit Leben gefüllt wird – und das erzeugt Aufwand. Die nicht unerheblichen Folgekosten werden oft nicht von vornherein in die Projektplanungen einkalkuliert.
3. Automatisierungslösungen, die sich angeblich selbst pflegen: Wer diese Managementwerkzeuge zur Automatisierung der IT-Prozesse sinnvoll nutzen will, muss sie permanent mit Daten füllen. Diese Datenpflege ist jedoch nicht ohne Menschen möglich. Deshalb widerspricht es der Logik, dass sich Tools als Out-of-the-Box-Systeme bezeichnen. Denn eine Nutzung allein der initialen Daten ist nicht ausreichend. Außerdem: Wer kümmert sich um die teilweise dreistellige Zahl an Schnittstellen?
4. Listenpreise: Erfahrungsgemäß belaufen sich die Softwarekosten nur auf ein Drittel der gesamten Aufwendungen, den großen Rest verschlingt die Projektrealisierung. Dies sind aber immer noch Kosten in einer hohen Größenordnung, die sich durch Verhandeln und unter Nutzung des Wettbewerbs der Anbieter reduzieren lassen.
5. Prozess gibt die Anforderung an die Lösung vor: Es ist zwar akzeptiert, dass technische Werkzeuge allein zu keiner substanziellen Verbesserung führen, trotzdem wird in der Praxis regelmäßig dagegen verstoßen. Und zwar weil zu sehr in der Dimension der Funk-

tionalität gedacht wird und nicht die Prozesssicht im Vordergrund steht. Doch Effizienzsteigerungen ergeben sich nur durch optimale Prozesse mit angemessener Toolunterstützung und nicht umgekehrt. Hinzu kommt: Nicht jede Toolfunktion lohnt sich.

Dieser Beitrag ist am Beispiel zur Evaluierung einer Software-Lösung zur Unterstützung des ITIL-basierten IT Service Managements beschrieben. Jedoch ist dieses Vorgehensmodell so geeignet, das es in jeder Branche und Markt unterstützt, die entsprechende Lösung zu finden.

IT Service Management und ITIL

Ziel von Service Management¹ ist die Koordination von spezifischen, technischen und organisatorischen Ressourcen, um den Kunden einen Wertbeitrag in Form von Services zu liefern. Service Management gemäß ITIL ist ein Rahmenwerk und beinhaltet als solches die Gesamtheit von notwendigen und spezialisierten organisatorischen Fähigkeiten, die zur Generierung eines Mehrwerts für Kunden in Form von Services verfügbar sind. Darin enthalten sind Service Strategy, Service Design, Service Transition, Service Operation bis hin zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse und Services. Die Trennung in Herstellung, Vertrieb und Nutzung einer IT Anwendung ist überholt. Total Cost of Ownership Analysen zeigen eine markante Kostenverschiebung von der Erstellung zum Betrieb der IT.

IT Service Management ist das Management Framework, welches die Qualität und Quantität der gelieferten Service Leistungen plant, überwacht und steuert. Die Stellgrößen werden aus den Zielen der Geschäftsprozess- und Kundenorientierung sowie der Kostenoptimierung abgeleitet.

Die drei Hauptziele des Service Management sind:

1. Ausrichten der IT Services auf die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen des Unternehmens und seiner Kunden.
2. Optimieren der Qualität der erbrachten IT Services.
3. Reduzieren der langfristigen Kosten der Servicetätigkeit.

Diese Prozessdefinition und die damit verbundenen Hauptziele führen zu einem grundlegenden Philosophiewandel: Der IT Anwender wird zum IT Service Kunden!

Was ist ITIL? - Überblick²

ITIL ist die Abkürzung für den durch die CCTA, heute OGC (Office of Governance Commerce) in Norwich (England) im Auftrage der britischen Regierung entwickelten Leitfaden IT Infrastructure Library. Im Fokus der Entwicklung stand, gemeinsame Best Practices für alle Rechenzentren der englischen Regierung zu definieren, um einen vergleichbaren Betrieb sicherzustellen. Heute ist ITIL der weltweite De-facto-Standard im Bereich Service Management und beinhaltet eine umfassende und öffentlich verfügbare fachliche Dokumentation zur Planung, Erbringung und Unterstützung von IT Serviceleistungen.

Historie ITIL 1.0 zu 3.0

Anfangs war ITIL eine Serie von mehr als 40 Büchern über IT Service Management und bestand aus 26 Modulen. Diese erste große Library wird auch als ITIL 1.0 bezeichnet. Im Zuge der ständigen Verbesserung und der Anpassung an die aktuellen Situationen im IT Um-

feld wurden zwischen den Jahren 2000 und 2004 die Inhalte von ITIL 1.0 in einem großen Release modernisiert und in acht wesentlichen Büchern zusammengefasst: Es entstand ITIL 2.0. Im Frühsommer 2007 erschien die ITIL Version 3.0, in der eine neue Struktur etabliert wurde.

Diese Struktur besteht aus drei wesentlichen Bereichen:

- ITIL Core (Kernpublikationen)
- ITIL Complementary Guidance (Ergänzungen)
- ITIL Web Support Services

ITIL Core (Kernpublikationen)

Die Kernpublikationen ITIL Core bilden einen Satz von fünf Büchern, die ein Lifecycle Modell von Service Strategie und Service Design bis zur kontinuierlichen Service Verbesserung abbilden. Die hierin enthaltenen Bücher beinhalten die folgenden Titel und Themen:

- Service Strategy (Service Strategie)
- Service Design (Modelle für den Betrieb)
- Service Transition (Service Implementierung bzw. Einführung)
- Service Operation (operativer Betrieb von Services)
- Continual Service Improvement (kontinuierliche Verbesserung von Services)

Das generische Vorgehensmodell

Informationen stellen einen der wichtigsten Werte für jedes Unternehmen dar. Für die IT ist eine Information die Existenzgrundlage. IT Service Management (ITSM) hat in Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen und im öffentlichen Dienst in den vergangenen Jahren nachhaltig an Bedeutung gewonnen. Mit der stetig wachsenden Anzahl von Organisationen, die sich diesem Thema stellen und ihre IT-Prozesse nach der Information Technology Infrastructure Library (ITIL), einem Rahmenwerk für das IT Service Management, ausrichten, steigt die Bedeutung der Software-Tools, die für die erfolgreiche Umsetzung dieser Prozesse unentbehrlich sind. Der Markt für ITSM-Tools mit verschiedenartigem Funktionsumfang ist in den letzten Jahren rapide gewachsen, ebenso die Anzahl der Software-Tools, die als ITIL-konform bezeichnet werden können.

Gerade im Bereich der Informationstechnologie (IT) wird immer mehr durch Frameworks eine hohe Automatisierung angestrebt. Wie Eingangs beschrieben, ist das weltweit anerkannte Framework IT Infrastructure Library (ITIL) in seiner aktuellen Version 3, fokussiert darauf, IT-Organisationen auf Services und Prozesse auszurichten.

Es gibt eine Vielzahl von Workflow-basierten Prozessen, die heutzutage von verschiedenen Lösungen automatisiert beziehungsweise unterstützt werden. Wie man aus all diesen Lösungen, die richtige für sich auswählt, zeigt das dargestellte Vorgehensmodell (siehe Bild 1). Das dargestellte Vorgehensmodell dient zur Evaluierung einer Software-Lösung für jede Art von Automatisierung. Im Folgenden wird der Fokus auf die Evaluierung einer Lösung für das IT Service Management gesetzt. Die Evaluierung einer solchen Lösung sollte idealerweise in vier verschiedenen Phasen unterteilt werden.

Kurzerläuterung der einzelnen Phasen

Phase 1: Initialisierung und Review - Diese Phase dient zum allgemeinen Verständnis und der Sicherstellung, dass allen Projektbeteiligten die Ziele und die kritischen Erfolgsfak-

toren bekannt sind, und die entsprechen Projektorganisation abgestimmt ist. Diese Phase ist nach einer klassischen Projekt Management Methode aufgesetzt.

Phase 2: Analyse und Marktrecherche - Die Analyse-Phase dient zur Identifizierung, Dokumentierung und Filterung der Anforderungen an eine Software-Lösung innerhalb des Unternehmens oder Unternehmensbereich.

Phase 3: Informationsgewinnung: Diese Phase dient der Erstellung des Fragekataloges und der Bewertungsmatrix basierend auf die evaluierten Anforderungen, sowie der Recherche nach geeigneten Herstellern durch eine Vorauswahl.

Der größte Teil beschreibt die Informationsgewinnung einzelner Software-Lösungen:

- Erstellung einer kompletten Übersicht aller möglichen Hersteller
- Produktinformationsanforderung seitens der Produkthersteller
- Abwägen der Anforderungen und die Dokumentation der Erkenntnisse
- Auswahl entsprechender Hersteller in einer Short List
- Konsolidierung der Anforderungen in einem kundenspezifischen Fragekatalog
- Versand des Fragenkataloges an ausgewählte Hersteller

Phase 4: Tool Entscheidung - Anhand der Antworten seitens der Hersteller kann eine Entscheidungsvorlage zur Einladung von Demoterminen erfolgen. In diesen Terminen können dann die Lösungen anhand von Szenarien verglichen werden und deren Ergebnisse fließen dann in eine Management Summary ein. Aufgrund der Management Summary kann dann eine fundierte Entscheidung getroffen werden, welche Lösung zum Einsatz kommen soll.

Eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Phasen zum Methodischen Vorgehensmodell für ein kriterienbasiertes Auswahlverfahren von Software-Lösungen zur Unterstützung des ITIL-basierten IT Service Managements folgt auf den nächsten Seiten:

Phase 1: Initialisierung & Review



Phase 1 (s. auch Bild 2) der Evaluierung ist gleichzusetzen wie mit jedem Projektstart. Idealerweise ist das gesamte Projekt an einer Projekt Management Methodik³ angelehnt, um Projekte erfolgreich durchführen zu können. Dadurch wird sichergestellt, dass:

- ein Business Case vorhanden ist und das Projekt somit gerechtfertigt ist
- Ergebnisse und deren Qualitätsstandards definiert sind
- Kommunikationswege definiert und beteiligte Parteien möglichst früh in die Produktentwicklung involviert sind
- Rollen und Verantwortlichkeiten klar festgelegt sind
- Ressourcen, Aufwände und Kosten entsprechend geplant sind
- Meßkriterien zur Bewertung von Projekt(zwischen)zielen aufgestellt sind
- die Qualität der zu liefernden Produkte ständig überprüft und gesichert wird.

Bild 2: Übersicht der Phase 1: Initialisierung & Review.

Das Projekt kann erst durchgeführt werden wenn die entsprechenden Rollen und Verantwortlichkeiten definiert worden sind – wer ist Projektleiter, wer ist eine Eskalationsinstanz, etc. Der Projektleiter muss folgende Inhalte aus Phase 1 klären:

- Dokumentation des Hintergrund für das Projekt
- Projektdefinition – erläutern was das Projekt erreichen soll
- Projektziele – was ist das Ziel (nach den SMART⁴-Kriterien) des Projektes
- Projektumfang und Ausschlüsse
- Durchzuführende Arbeiten und/oder gewünschte Ergebnisse
- Beschränkungen
- Schnittstellen
- Beschreibung, wie das Projekt die Business Strategie, Pläne oder Programme unterstützt
- Gründe, warum das Projekt nötig ist
- Projekttoleranzen
- Kundenqualitätserwartungen
- Akzeptanzkriterien
- Bekannte Risiken und kritische Erfolgsfaktoren

◦ SMART

SMART ist ein Akronym für „Specific-Measurable-Accepted-Realistic-Timely“ und dient im Projektmanagement als Kriterium zur eindeutigen Definition von Zielen im Rahmen einer Zielvereinbarung. Im Deutschen kann man es etwa so übersetzen:

S	Spezifisch Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
M	Messbar Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
A	Ausführbar (Erreichbar) Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv oder anspruchsvoll).
R	Realistisch Ziele müssen möglich sein
T	Terminierbar zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

Ein Ziel ist nur dann S.M.A.R.T. wenn es diese fünf Bedingungen erfüllt.

Phase 2: Analyse der Anforderungen

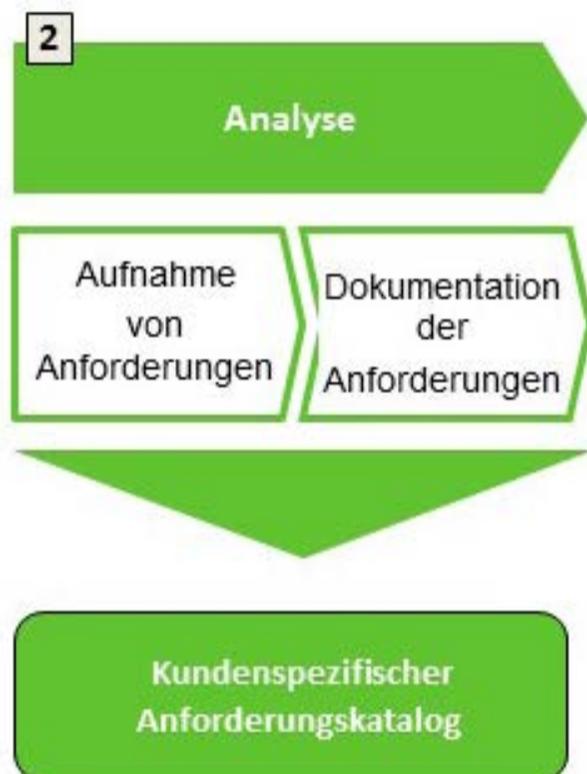
Willkommen beim „Wunsch-Dir-Was-Konzert“. Getreu diesem Motto sollten wirklich alle Anforderungen an die Automatisierung, Prozessunterstützung, Bedienung und Lösung aufgenommen werden (Bild 3).

Dabei müssen die genauen Anforderungen an die Lösung betrachtet werden. Wie lauten die erforderlichen Anforderungen, und welche Anforderungen sind gewünscht? Allgemein gilt, dass die Lösung die Prozesse unterstützen sollte und nicht umgekehrt. Daher sollten Änderungen an den Prozessen zur Abstimmung auf die Lösung so gering wie möglich ausfallen.

Falls möglich wird empfohlen, ein vollständig integriertes Tool zu erwerben (jedoch nicht auf Kosten der Effizienz oder Effektivität), um viele Service Management Prozesse zu unterstützen. Ist dies nicht möglich, müssen die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Tools untersucht werden.

Zielpersonen

Im ersten Schritte macht man sich Gedanken über den Personenkreis, der interviewt werden soll. Bedenken Sie auch, dass nicht nur die „Support-Mitarbeiter“ mit der Lösung arbeiten sollen. Auch Anwender auf Kundenseite sind ein interessanter Ansprechpartner, die wichtige Anforderungen liefern können.



Weitere wichtige Interviewpartner können sein:

- Prozess Owner (Prozess Ergebnisverantwortlicher)
- Prozess Manager (Prozess Umsetzungsverantwortlicher)
- Prozess Performer
- Service Owner (Service Ergebnisverantwortlicher)
- Service Desk Mitarbeiter
- 2nd und 3rd Level Support
- IT Management
- Kunden
- Dienstleister die im Gesamtkontext der IT tätig sind
- Übergreifendes Projekt Management
- Weitere relevante Schnittstellen

Sind alle Ansprechpartner bekannt, werden diese informiert, was die Zielsetzung ist, und warum die Interviews durchgeführt werden sollen. Somit stellen sie sicher, dass alle Ansprechpartner vollständig informiert und motiviert sind. Ein weiterer zeitlicher Vorteil ist, dass man nicht bei jedem Interview die Erwartungshaltung erneut erklären muss.

Bild 3: Phase 2: Analyse der Anforderungen.

Anforderungs-Fragekatalog

Durch einen vorherigen strukturierten Aufbau eines Fragekataloges wird die Durchführung eines Interviews effizient gehalten und alle Ergebnisse sind den entsprechend Kategorien zuzuordnen.

Mögliche Fragestellungen können sein:

- Was macht Ihre Abteilung, wofür ist sie zuständig?
- Was sind die Kernthemen/Hauptaufgaben ihrer Abteilung/Bereiches?
- Wer/Was (Personen, Bereichen, Aufgaben) ist Ihrer Arbeit oder der Abteilung vorgelagert? - Input
- Wie werden Ihnen die erforderlichen Daten bereitgestellt?
- Wer/Was (Personen, Bereichen, Aufgaben) ist der Arbeit nachgelagert? - Output
- Wie stellen Sie die erforderlichen Daten bereit?
- Welche Wechselwirkungen gibt es?
- Welche Probleme können heute in Ihrer Abteilung auftreten?
- Wie kann Ihre Abteilung bei auftretenden Problemen durch Automatisierungen unterstützt werden?
- Welche Veränderungen kann es bei Ihnen in der Abteilung geben bzw. welchen Änderungsbedarf?

- Wie kann Ihre Abteilung bei Änderungen durch Automatisierungen unterstützt werden?
- Wie viele solcher Fälle gibt es (Mengengerüst)?
- Welche Anforderungen an ein Tool gibt es aus Ihrer Sicht?
- Welche Anforderungen an die Benutzer-/ Berechtigungsstruktur gibt es?
- Anforderungen an den Service Level (etwa Verfügbarkeit, Reaktionszeit, Wiederherstellungszeiten und Servicezeiten)?

Idealerweise werden die Anforderungen in verschiedene Bereiche gegliedert, wie zum Beispiel der Gliederung nach:

- Technologischen Anforderungen
- Prozessspezifischen Anforderungen
- Anforderungen
- Servicespezifischen Anforderungen
- Organisatorischen Anforderungen
- Allgemeinen Anforderungen
- Anforderungen an Usability und Look & Feel
- Anforderungen an Schnittstellen

Durch immer mehr Technologien ist die Usability von Lösung zu Lösung unterschiedlich. Daher sollte auch auf diesem Punkt bei der Befragung Wert gelegt werden. Beispielsweise kann man fragen, welche Arten von Bedienung leicht fallen, wie der strukturelle Aufbau der Masken aussehen soll und welche Farben gewünscht sind. Eine ansprechende Maske mit einfachen Aufbau und Bedienung erleichtert den Start in die Prozessautomatisierung.

Gewichtung der Anforderungen

Damit die Menge an Informationen durch die Interviews sinnvoll genutzt werden kann, sollten die Anforderungen an die Lösung unter Verwendung der MoSCoW-Analyse⁵ kategorisiert werden.

MoSCoW-Analyse

Die MoSCoW-Analyse ist eine Methode, die im Bereich des Projektmanagements verwendet wird und es dem Projektmanager ermöglicht, die Umsetzung der Anforderungen anhand ihrer Wichtigkeit und ihrer Auswirkung zu priorisieren. MoSCoW ist ein Akronym und steht für:

M	MUST (unbedingt erforderlich)
S	SHOULD (sollte umgesetzt werden, wenn alle MUST-Anforderungen trotzdem erfüllt werden können)
C	COULD (kann umgesetzt werden, wenn die Erfüllung von höherwertigen Anforderungen nicht beeinträchtigt wird)
W	WON'T (wird diesmal nicht umgesetzt, aber für die Zukunft vorgemerkt)

MUST Kriterien

MUST bezeichnet Anforderungen, die für das Projekt essentiell wichtig und nicht verhandelbar sind. Eine ganz oder teilweise ausbleibende Umsetzung würde zum Scheitern des Projekts führen. MUST ist ebenfalls ein Akronym für Minimal Usable SubseT – und steht für Minimalanforderung.

SHOULD Kriterien

Obwohl SHOULD-Anforderungen nicht erfolgskritisch für die Lösung sind, haben sie eine hohe Relevanz und sollten, soweit keine Beeinträchtigung von MUST-Anforderungen auftritt, mit in der Projektumsetzung berücksichtigt werden. SHOULD-Anforderungen können oft über verschiedene Wege umgesetzt werden.

COULD Kriterien

COULD-Anforderungen haben eine geringe Relevanz und werden oft als Nice to have bezeichnet. Sie werden erst berücksichtigt, wenn neben der prioritären Bearbeitung von MUST- und SHOULD-Anforderungen noch Kapazitäten vorhanden sind. Doch sollten COULD-Anforderungen nicht pauschal ignoriert werden. Oft können ein paar einfach umzusetzende COULD-Anforderungen einen nicht unerheblichen Mehrwert generieren, bei minimalen, zusätzlichen Entwicklungskosten.

WON'T Kriterien

WON'T-Anforderungen sind für das aktuelle Projekt bzw. den aktuellen Planungsabschnitt von geringster Priorität. Allerdings, und das ist einer der größten Vorteile von MoSCoW, zeigt die Klassifizierung als WON'T, dass die Anforderung fachlich und/oder technisch wichtig, aber nicht zeitlich kritisch ist. So klassifizierte Anforderungen geraten nicht in Vergessenheit und werden beim nächsten Release erneut berücksichtigt.

Eine gute WON'T-Liste bewirkt drei entscheidende Effekte:

- Kein Benutzer muss für die Aufnahme von Anforderungen kämpfen
- Bei Überlegungen über zukünftige Erforderlichkeiten werden auch aktuelle neu überdacht
- Wenn die Designer die zukünftige Planung sehen, können Sie bei den aktuellen Umsetzung schon Vorkehrungen zur späteren Implementierung treffen

Die Vorteile der MoSCoW-Priorisierungsmethode liegen darin, dass im Gegensatz zu einer einfachen 1-bis-3-Priorisierung klar und nachvollziehbar definiert werden kann, welche Anforderungen zeitkritisch sind und den größten Business Impact haben. Er werden funktionale wie auch nichtfunktionale Anforderungen berücksichtigt.

Abschluss der Phase

Ist die Aufnahme aller Anforderungen fertig gestellt, werden alle Informationen zentral in einem Anforderungskatalog hinterlegt und entsprechend der MoSCoW-Methode gewichtet. Der finale Anforderungskatalog sollte allen Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden, um diesen final sichten zu lassen. Die meisten Teilnehmer machen sich dadurch noch einmal erneut Gedanken bezüglich Anforderungen und somit erhalten Sie noch wichtigeren Input und Bemerkungen für die Aufnahme von Anforderungen. Erst wenn alle Teilnehmer die dokumentierten und gewichteten (nach der MoSCoW-Analyse) Anforderungen bestätigt haben, sollte die nächste Phase gestartet werden.

Phase 3: Informationsgewinnung

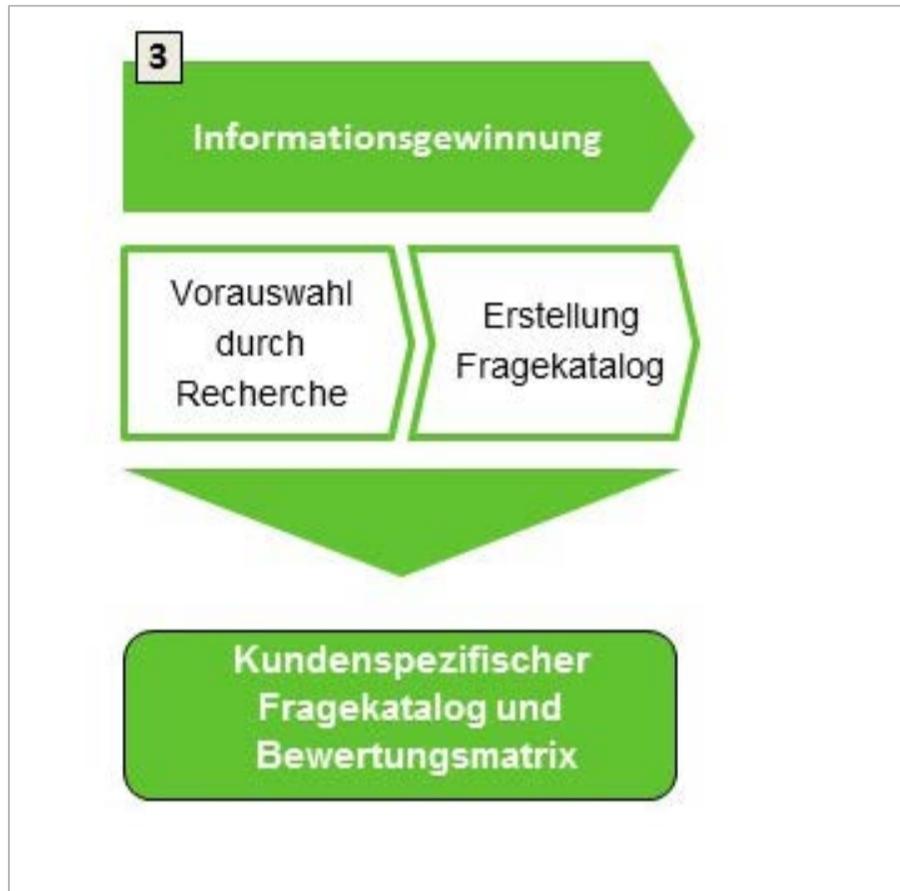


Bild 4: Übersicht der Phase 3: Informationsgewinnung.

Aufgrund der Anforderungen kann man schon mit der Recherche möglicher Lösungshersteller beginnen. Folgend sind ein paar Quellen genannt, die gerade in Bezug auf IT Service Management-Lösungen wichtige Informationen liefern:

- [PinkVerify](#) (amerikanisches „Gütesiegel“ für IT Service Management-Lösungen)
- [CertifiedTool](#) (deutschsprachiges „Gütesiegel“ für IT Service Management-Lösungen)
- [Gartner Research](#)
- IT Service Management Kongresse
- [IT Service Management Forum](#)

In einzelnen Quellen (zum Beispiel PinkVerify und CertifiedTool) werden die einzelnen Service Management Lösungen so dargestellt, dass man leicht erkennen kann, welche Prozesse durch die entsprechende Lösung unterstützt werden. So sieht man auf einen Blick, welche Lösung in etwa den Anforderungen entspricht. Man sollte in diesem Schritt nicht mehr als 15 Hersteller identifizieren.

Recherchiert man jetzt auf den spezifischen Seiten der Hersteller, bekommt man weitere relevante Informationen, mit denen man die Anforderungen vergleichen kann. Zielsetzung sollte sein, dass man nicht mehr als 10 Hersteller in den Evaluierungsprozess aufnimmt.

Erstellung Fragekatalog und Bewertungsmatrix

Die Kunst liegt darin, die Anforderung nun so beschreiben, dass man daraus einen spezifischen Fragekatalog bekommt, der zu einem späteren Zeitpunkt an die ausgewählten Hersteller versendet werden kann. Idealerweise wird der Fragekatalog in einem Tabellenkalkulationsprogramm erstellt, sodass die anschließende Bewertung automatisiert werden kann.

Es empfiehlt sich, die Fragen in Kategorien oder Bereiche aufzuteilen, sodass man eine einfachere Übersicht gewinnen kann. Gerade im IT Service Management Umfeld ist es hilfreich, die Anforderungsfragen in die Bereiche:

- **Prozess-Anforderungen**
- Funktionale Anforderungen und
- Allgemeine Anforderungen aufzuteilen.

Jeden Bereich kann dann wieder in einzelne Themengebiete unterteilen werden:

- Prozess Anforderungen
 - Incident Management
 - Problem Management
 - Change Management
 - Service Level Management
 - Configuration Management
 - etc.

- **Funktionale Anforderungen**
 - Maskenlayout und –Aufbau
 - Workflow
 - Design
 - etc.
- **Allgemeine Anforderungen**
 - Dokumentation der Lösung
 - Schulung/Ausbildung seitens des Hersteller
 - Backup & Recovery
 - Datenschutz
 - Online Hilfe
 - Suchfunktionen
 - Reporting
 - Allgemeine Schnittstellen
 - etc.

Aufbau Fragekatalog

Der Fragekatalog, der später an die Hersteller versendet werden soll, ist das wichtigste Instrument als Basis der späteren Entscheidungsvorlage. Es empfiehlt sich, viel Gedanken in den Aufbau des Fragekataloges zu stecken, damit es die einzelnen Hersteller später einfacher haben, die entsprechenden Fragen zu beantworten. Beispielhafte Darstellung eines möglichen Aufbaus:

- **Reiter: Deckblatt & Einleitung**
 - Erklärende Zusatzinformationen zum Fragebogen und des Projektes „Tool Evaluierung“
 - Zielsetzung des Fragebogens und des Projektes
 - Ansprechpartner
 - Versionierung des Fragebogens
- **Reiter: Inhaltsverzeichnis**
 - Darstellung der Inhalte im Fragebogen
- **Reiter: Allgemeine Informationen**
 - Angaben zu möglichen Kostenidentifikatoren
 - Lizenzangaben (Anzahl der geschätzten Lizenzen)
- **Reiter: Hersteller Informationen** (hier kann der Hersteller alle notwendigen Daten bereitstellen)
 - Allgemeine Informationen
 - Produktportfolio
 - Hauptsitz des Unternehmens
 - Weitere Standorte
 - gegründet im Jahr
 - Niederlassungen Weltweit (Deutschland)
 - ITSM-Produkt
 - Produkt ist auf dem Markt seit
 - Anzahl der Kunden (Anzahl/Jahr)


WEB-TIPP:

www.greensocks.de

- Umsatz im letzten Geschäftsjahr (in T€/Jahr)
 - Mitarbeiteranzahl Weltweit (Anzahl/Jahr)
 - Mitarbeiteranzahl in Deutschland (Anzahl/Jahr)
 - Vorhandene Tool-Zertifizierungen, Auszeichnungen, etc.
 - Dauer für eine Grundinstallation (1 Server, 10 Clients, Webzugriff)
 - Entwicklung und Support
 - Entwicklungsorte
 - Anzahl der Entwickler Weltweit
 - Anzahl der Entwickler im spezifischen Land
 - Anzahl der Supportmitarbeiter Weltweit (Anzahl/Jahr)
 - Anzahl der Supportmitarbeiter im spezifischen Land (Anzahl/Jahr)
 - Basis Support-Level (Zeitraum, Reaktionszeit)
 - Höchstes Support-Level (Zeitraum, Reaktionszeit)
 - Zeitraum eines Versionswechsels
 - Unterstützte Vorversionen (Anzahl)
 - Entwicklungsplattform
 - Listenpreise & Kostenangaben
 - Abgaben von relevanten Kostenarten
 - Anschaffungskosten für das Produkt
 - Lizenzangaben pro Modul / Webinterface
 - Lizenzkosten
 - Support-/ Wartungskosten (%)
 - Kosten und Dauer Administrator-Schulung
 - Kosten und Dauer Anwender-Schulung
 - Kosten und Dauer End-Anwender (Kunden) Schulung
 - Tagessatz für Customizing durch Hersteller
- **Reiter: Bewertungsrichtlinien**
 - Erklärung der Bewertungsmodelle
 - Angabe von KO-Kriterien

Gewichtung von Fragen

Damit eine aussagekräftige Übersicht der ganzen Fragen zustande kommt, ist es sinnvoll, dass der Hersteller der entsprechenden Lösung die einzelnen Fragen unterschiedlich bewerten kann. Bei der Beantwortung der Fragen stehen mindestens 6 verschiedene Antwortmöglichkeiten zur Verfügung. Diese Antworten werden mit verschiedenen Gewichtungen im Anschluss berechnet, um eine mögliche erste Bewertung vorzunehmen.

◦ MoSCoW-Analyse

A) Out of the Box	[Funktion ist im Lieferumfang enthalten, benötigt keinerlei Änderungen]
B) Customizing Kunde	[Funktion kann nach Schulung individuell erstellt werden]
C) Customizing Hersteller	[Funktion ist kann nur durch Hersteller angepasst werden]
D) externes Modul	[Funktion ist im Lieferumfang nicht enthalten, separates Modul wird benötigt]
E) im Folgerelease	[Funktion ist im kommenden Release möglich]
F) Nicht vorhanden	[definitiv nicht möglich oder nicht im Tool vorgesehen]

Diese Auswahl vereinfacht nachher die Bewertung der einzelnen Herstellerantworten. Alle Antworten können nach einer definierten Gewichtung verglichen und entsprechend berechnet werden, beispielsweise:

o Punktevergabe	
Out of the Box	1,0
Customizing durch Kunde	0,8
Customizing durch Hersteller	0,7
externes Modul	0,5
im Folgerelease	0,2
nicht vorhanden	0

Kommunikation zu ausgewählten Hersteller

Man ist auf dem Weg, mit einem neuen Hersteller eine zukünftige Partnerschaft einzugehen. Daher sollten den ausgewählten Hersteller von Anfang an mit einer offenen Kommunikation entgegengetreten werden. Gerade das erste Anschreiben an die Hersteller ist wichtig. Schreiben Sie dem Hersteller die Gründe, die Zielsetzung und die ausgewählten Hersteller für das Evaluierungsprojekt. Eine Übersicht der einzelnen Phasen, ein Zeitplan und Aktivitäten ist ein Muss in diesem Anschreiben.

Beispielsweise kann folgendes dargestellt werden:
Die Tool-Evaluierung läuft nach folgendem Schema ab:

Phase I:

- o Bewerbung um die Teilnahme zur Tool-Evaluierung (Hersteller)
- o Sichtung der zugesandten Hersteller Unterlagen
- o Information an Hersteller, ob Hersteller für Phase II ausgewählt wurde

Phase II:

- o Termingerechter Versand der auszufüllenden Unterlagen sowie Nennung der möglichen Demotermine
- o Termingerechte Beantwortung des spezifischen Fragekataloges (Hersteller)
- o Validierung der eingereichten Unterlagen
- o Auswahl der „geeignetsten“ Hersteller laut Bewertungsmatrix

Phase III:

- o Versand der Einladungen an ausgewählte Hersteller
- o Versand der Demo Szenarien an ausgewählte Hersteller
- o Durchführung der Demo
- o Abstimmung der Lösungen nach Demo
- o Ggfs. weitere Einladungen zu Workshops, um etwaige Prozessfragen und –Anforderungen besser ermitteln/abstimmen zu können
- o Erstellung einer Management Summary
- o Information an Hersteller

So hat der Hersteller eine gute Übersicht und kann selber bestimmen, oder sich für den Evaluierungsprozess bewirbt. Die Hersteller, die sich beworben haben und gleichzeitig zusätzliche Informationen zu der Lösung mitgeschickt haben, bekommen nun den spezifischen Fragekatalog zugeschickt.

Phase 4: Toolentscheidung



Nach und nach kommen die seitens der Hersteller beantworteten Fragebögen zurück.

Alle Daten können nun zentral in der sogenannten Bewertungsmatrix eingepflegt werden. Somit hat man eine zentrale Übersicht, über alle Antworten der Hersteller und kann schon die ersten Entscheidungen treffen.

An diesem Punkt ist explizit darauf zu achten, dass noch keine Entscheidung gegen einen Hersteller getroffen werden kann. Die Übersicht der Antworten gibt zwar schon eine klare Aussage über den Erfüllungsgrad einzelner Anforderungen, aber die Kosten sind genauso zu betrachten.

Hier entsteht die Herausforderung, die einzelnen Angaben der Hersteller in eine aussagekräftige Matrix einzutragen. Denn jeder Hersteller arbeitet mit unterschiedlichen Lizenzmethoden, die nur schwer zu vergleichen sind.

Daher empfiehlt es sich, einen Kostenschlüssel zu definieren, um auch eine Aussage der Kosten treffen zu können. Auf dieser Basis können nun die ersten Entscheidungen getroffen werden. Nehmen wir mal an, dass der Fragebogen an 10 Hersteller verschickt wurde, sollten nun nicht mehr als 5 Hersteller zu möglichen Demos eingeladen werden. Der Kosten- und Zeitaufwand ist zu hoch.

Bild 5: Übersicht der Phase 4: Toolentscheidung.

Planung von Hersteller-Demos

Es sollte sich rechtzeitig um Termine, Räume und Teilnehmer gekümmert werden. Idealerweise werden die Hersteller schon beim Versand des Fragebogens auf die Termine hingewiesen, sodass man entsprechend planen kann.

Der Teilnehmerkreis einer Demo ist auch entscheidend für die spätere Entscheidung für eine Lösung. Es sollten alle relevanten Personen teilnehmen, die irgendwie in Berührung mit der Tool Lösung oder Tool Evaluierung kommen. Auch Nutzer der Lösung sind immer willkommene Entscheider, denn diese müssen ja auch später damit arbeiten.

Damit nach den durchgeführten Hersteller Demos eine fundierte Entscheidung getroffen werden kann, sollten die Demos nach einem gleichen Ablauf geplant werden. Hier ist es immer wieder von Vorteil, dem Hersteller eine Art Fallstudie zu geben, die dann im Ablauf der Demo gezeigt werden kann.

Auch die Verteilung von möglichen Fragen an alle Teilnehmer rundet das Gesamtbild ab, damit nicht einzelne Teilnehmer „still“ sind und andere ihre kompletten Anforderungen durchgehen können – dies ist auch für den Hersteller angenehmer, damit er sich auf alle Anwesenden konzentrieren kann.

Eine Bewertungsmatrix für die Demo ist auch zu empfehlen, so kann jeder Teilnehmer sein persönliches Bild über Hersteller und Lösung direkt wiedergeben und eine zentrale anschließende Bewertung kann fundierter erfolgen. Inhalte einer solchen Bewertungsmatrix können sein:

- Unternehmensdarstellung
- Fachkompetenz
- Reaktion auf Fragen
- Flexibilität bzgl. Zusatzaufgaben (eventl. Änderung / Abweichung von Fallstudie)
- Einhaltung der Vorgaben (Fallstudie & Zeit)
- Benutzerfreundlichkeit
- Maskenlayout
- Komplexität des „Tools“
- Komplexität der Toolbedienung
- Aufwand für Datenpflege / -Eingabe
- Performance
- Unterstützung der Prozesse
- Funktionale Anforderungen
- Workflow
- Suche
- Reporting
- Komplexität des Customizing
- (Customizing Aufwand)

FUSSNOTEN:

¹ Quelle: <http://www.itil.org/de/vomkennen/itil/ueberblick/service-management.php>

² Quelle: <http://www.itil.org/de/vomkennen/itil/ueberblick/index.php>

³ Angelehnt an Office of Government Commerce: Best Management Practice – PRINCE2 News: PRINCE2® - A Global Project Management Method

⁴ Quelle: Frank Jetter & Rainer Skrotzki: Handbuch Zielvereinbarungsgespräche. Schäffer-Poeschel Verlag, 2000

⁵ Quelle: Clegg, Dai; Barker, Richard (2004-11-09). Case Method Fast-Track: A RAD Approach. Addison-Wesley UND <http://www.coleyconsulting.co.uk/moscow.htm>

Durchführung der Demos

Idealerweise erfolgen die Demos der einzelnen Hersteller in geringen Abständen, sodass die Vergleichbarkeit der Lösungen untereinander gegeben ist. Für den ersten Einblick in eine Lösung ist ein Zeitfenster von einem halben Tag ausreichend. Der Hersteller sollte im ersten Schritt das Unternehmen vorstellen und dann auf die Lösung anhand der Fallstudie eingehen. Zielgerichtete Fragen während der Demo sichern den idealen Einblick in die Lösung und die mögliche Zusammenarbeit mit dem Hersteller.

Im Anschluss an jeder Demo sollte der Projektleiter ein Fazit und/oder ersten Eindruck von allen Teilnehmern anfordern – so ist der Eindruck noch „frisch“ und man kann direkt Vergleiche zu anderen Lösungen durchführen und mögliche Entscheidungen fällen.

Durchführung Anforderungsworkshops

Teilweise können nicht alle Anforderungen an eine Lösung innerhalb der Demo beantwortet werden. Daher macht es manchmal Sinn, weiterführende Workshops mit ausgewählten Herstellern durchzuführen. In diesen Workshops sollten alle Anforderungen mit dem Hersteller besprochen werden und schon notwendige Anpassungen und Aufwände festgehalten werden. Somit hat man wieder ein Kriterium für die spätere Entscheidung mehr.

Erstellung Management Summary

Sind alle Demos und notwendigen Workshops durchgeführt worden, müssen alle Daten in eine zentrale Bewertungsmatrix eingepflegt werden. Auf Basis dieser Informationen können dann fundierte Entscheidungen getroffen werden. Teilweise müssen einzelne Kriterien gewichtet werden, um ein potentiell Ranking der Hersteller Lösungen aufzuzeigen.

LITERATUR:

- ^[1] Frank Jetter & Rainer Skrotzki: Handbuch Zielvereinbarungsgespräche. Schäffer-Poeschel Verlag, 2000
- ^[2] Clegg, Dai; Barker, Richard (2004-11-09). Case Method Fast-Track: A RAD Approach. Addison-Wesley
- ^[3] Office of Government Commerce (OGC (Author)); TSO (The Stationery Office (Hrsg.)): Service Strategy Book 2nd impression
- ^[4] Office of Government Commerce (OGC (Author)); TSO (The Stationery Office (Hrsg.)): Service Design Book
- ^[5] Office of Government Commerce (OGC (Author)); TSO (The Stationery Office (Hrsg.)): Service Transition Book
- ^[6] Office of Government Commerce (OGC (Author)); TSO (The Stationery Office (Hrsg.)): Service Operation Book
- ^[7] Office of Government Commerce (OGC (Author)); TSO (The Stationery Office (Hrsg.)): Continual Service Improvement Book
- ^[8] Office of Government Commerce (OGC): Erfolgreiche Projekte managen mit PRINCE2. (Official PRINCE2 publication) The Stationery Office Books, Norwich, erste Auflage 2009 der deutschen Übersetzung der fünften englischen Ausgabe 2009

Entscheidung

Sind alle Informationen und Kriterien zentral getroffen wurden, wird die finale Entscheidungsrunde einberufen. Hierzu sollten auch wieder alle Teilnehmer des Tool-Evaluierungsprozesses und der Demos eingeladen werden. Final werden dann alle Informationen und Kriterien vorgestellt und eine gemeinsame Entscheidung getroffen. Diese ist schriftlich festzuhalten.

Die Gründe zur Ablehnung einzelner Hersteller sollten auch festgehalten und entsprechend kommuniziert werden, damit diese für die Zukunft ggfs. Veränderungen in Ihren Darstellungen, Lösungen oder Prozessen durchführen können.



Michael Thissen
Geschäftsführer Greensocks
Consulting GmbH

Abschlussbemerkung

Das dargestellte Verfahren, hier am Beispiel einer Evaluierung einer IT Service Management Lösung, kann für alle Evaluierungen von Lösungstypen durchgeführt werden. In meiner jahrelangen Erfahrung habe ich diverse Evaluierungen nach diesem Verfahren durchgeführt und immer gute Ergebnisse erzielt. Ich würde mich freuen, wenn Ihnen diese Phasendarstellungen helfen, die für Sie richtige Lösung(en) zu finden.

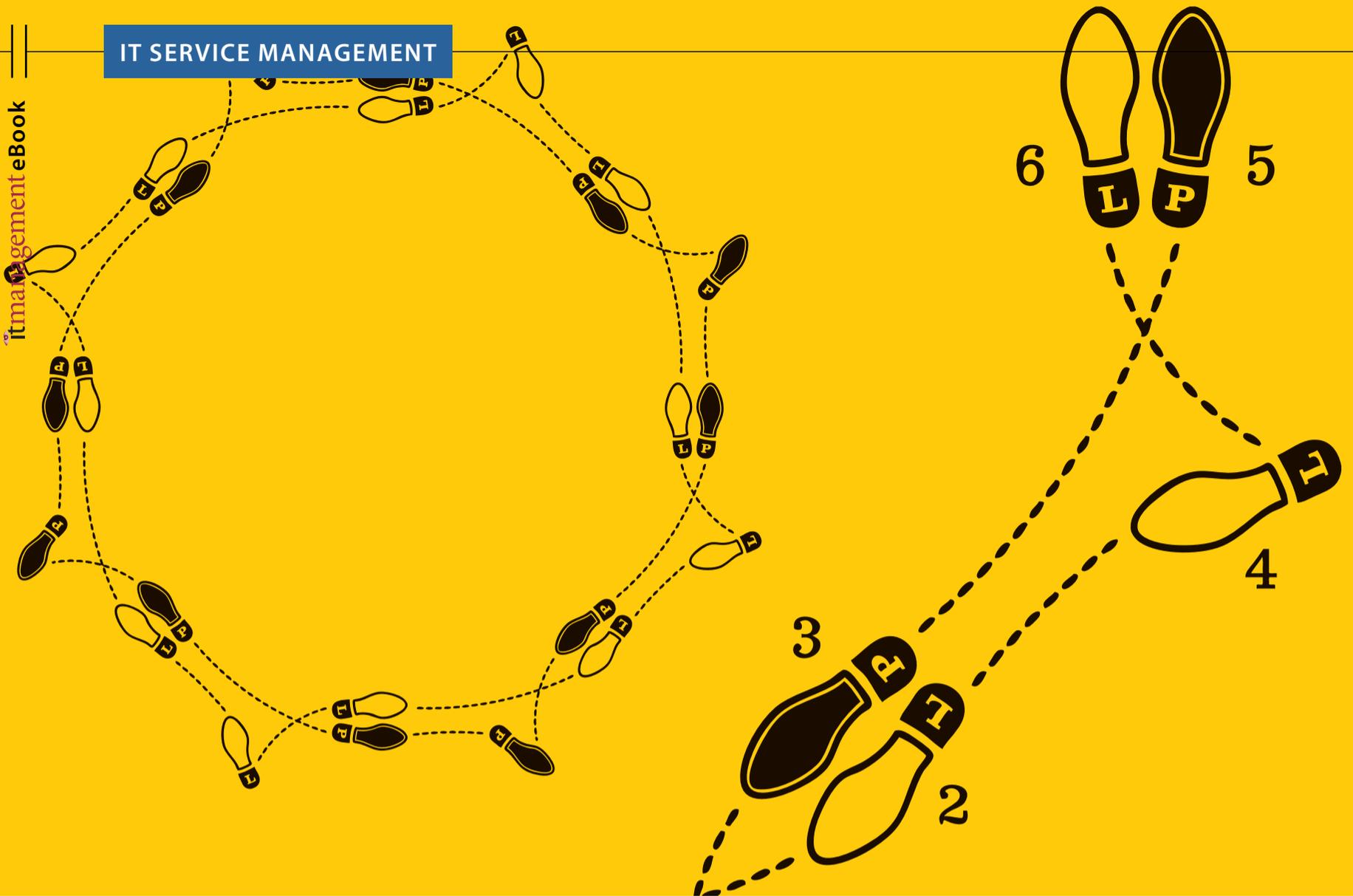
Zusammenfassung

Das Vorgehensmodell für ein kriterienbasiertes Auswahlverfahren von Software-Lösungen zur Optimierung von Automatisierungen stellt sicher, dass jegliche Kriterien und Anforderungen an einer Lösung aufgenommen werden und durch die entsprechende Recherche eine Auswahl von Herstellern liefert.

Es dient allen Mitarbeitern, die für ein Unternehmen oder Unternehmensbereich eine Lösung suchen und für ein Automatisierungsprojekt verantwortlich sind. Im beschriebenen Beitrag erfährt man, wie sicherstellt wird, dass die richtige Lösung für die Automatisierung von Workflows ausgewählt wird; worauf bei einer Toolauswahl zu achten ist und welche kritische Erfolgsfaktoren auftreten könnten. Denn oft werden die falschen Lösungen ausgesucht, und unterstützen somit nicht vollends den Grad an einer Automatisierung.

Dieses Vorgehensmodell wird zusätzlich dann genutzt, wenn durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse Bedarf an neuen Lösungen auftreten oder vorhandene Lösungen ausgetauscht werden müssen, da diese nicht mehr die Funktionalitäten liefern, die notwendig sind.

MICHAEL THISSEN



10 Schritte

Kennzahlensystem für das ITSM

In 10 praktischen Schritten kann man zu einem ganzheitlichen Kennzahlensystem für das IT Service Management (Systematisches Vorgehensmodell mit Erläuterungen an praktischen Beispielen) kommen.

Ein Kennzahlensystem umfasst die quantifizierbaren Größen eines Unternehmensbereichs und stellt die einzelnen Kennzahlen (oder einen Teil davon) in einen Wirkungs-/Ursache-Zusammenhang. Zielsetzung eines Kennzahlensystems ist es, Informationen schnell und verdichtet über die Leistung der Unternehmung oder einzelner Bereiche zu erhalten und je nach Entscheidungssituation Gründe und Auswirkungen transparent in einen Zusammenhang setzen.

In Unternehmen werden Kennzahlensysteme zum einen für den Erhalt schneller und verdichteter Informationen über die Leistung eines Unternehmens eingesetzt. Zum anderen können sie die Aufgaben der Planung, Kontrolle und Steuerung in einem Unternehmen unterstützen → dieser Fokus ist das Ziel eines ganzheitlichen Kennzahlensystems für das IT Service Management. Um zu einem übergreifenden Kennzahlensystem für das IT Service Management und den daraus abgeleitete Erkenntnisse bzw. Verbesserungen zu kommen, benötigt man in der Regel 10 praktische Schritte.

WEB-TIPP:

www.greensocks.de

1. Gemeinsames Verständnis und Entwicklung von Kennzahlen
2. Definition und Erarbeitung eines Kennzahlensteckbriefes
3. Definition, was gemessen werden sollte
4. Definition, was gemessen werden kann
5. Daten erfassen
6. Daten verarbeiten
7. Daten analysieren
8. Informationen präsentieren und nutzen
9. Korrigierende Maßnahmen implementieren
10. Zusammenfassung der Kennzahlen in eine Wissensspirale / Kennzahlensystem

1. Gemeinsames Verständnis und Entwicklung von KPI

Kennzahlen lassen sich nicht analytisch ableiten, sie müssen konstruiert werden. Um ein klares Verständnis über die einzelnen Kennzahlen zu erlangen, sind Workshops mit den entsprechenden Verantwortlichen für die betrachteten Prozesse notwendig. Das Zustandekommen eines Kennzahlenwertes muss nachvollziehbar sein und der Empfänger der Kennzahl muss das Meßergebnis interpretieren können, ebenso darf der Einsatz einer Kennzahl keine höheren Kosten verursachen, als sein Erkenntniswert für den Prozess (bzw. die Funktion) ausmacht. Kennzahlen müssen daher mehrere Aspekte erfüllen, bevor sie als Kennzahl eingesetzt werden dürfen.

2. Definition und Erarbeitung eines Kennzahlensteckbriefes

Damit eine Kennzahl das Ergebnis liefert, welches aussagekräftig genug ist, um den Prozess oder Funktion zu steuern, wird ein Kennzahlen Steckbrief erarbeitet. Hierzu gehört unter anderem die Beschreibung der Zielsetzung für die Kennzahl, Festlegung des Verantwortlichen oder die Definition der Sollwerte.

Folgende Tabelle zeigt einige notwendige Attribute (beispielhaft) einer Kennzahl auf:

Bezeichnung	Klarer, eindeutiger Name
Beschreibung	Zielsetzung Einordnung in Kontext: zugrundeliegende Strategie, Erfolgsfaktoren
Adressat	An wen wird Kennzahl berichtet, d.h. bei wem sich der KPI-Eigentümer für Zielerreichung zu verantworten hat
Ziel- und Sollwerte	Für jeden KPI müssen Zielwerte benannt werden Erreichung der Zielwerte in Zeiträumen, daher Sollwerte für jeweilige Berichtspunkte
Toleranzwerte	Definition tolerierbarer Abweichungen
Eskalationsregeln	Wann hat der Verantwortliche in welcher Weise zu reagieren
Gültigkeit	Zeitbegrenzte Gültigkeit (etwa wird dann durch neuen KPI ersetzt)
Verantwortlicher	KPI – Eigentümer Verantwortliche für Bereitstellung der Rohdaten, Aufbereitung und Lieferung

3. Definition, was gemessen werden sollte

Als Grundlage werden der Servicekatalog (oder äquivalente Informationsquellen) sowie die Service Level Anforderungen der verschiedenen Kunden verwendet. Welche Messung würden Sie im Idealfall vornehmen? Was ist für das Business wichtig? Auf dieser Basis wird eine Liste der zu messenden Elemente erstellt. Diese Liste orientiert sich in der Regel an den Business-Anforderungen.

4. Definition, was gemessen werden kann

Normal ist, dass Messungen nicht uneingeschränkt durchgeführt werden können, da die notwendigen Fähigkeiten oder Tools fehlen. Daher wird zunächst eine Liste der Möglichkeiten erstellt, die derzeit zur Verfügung stehen. Von Bedeutung sind Service Management Tools, Monitoring-Tools, Berichts-Tools, Untersuchungs-Tools und andere. Die Informationen sind in Prozessen, Verfahren und Arbeitsanweisungen enthalten. Die Tools sind nur das Mittel, mit dem die Daten gesammelt und bereitgestellt werden können.

5. Daten erfassen

Um Daten erfassen zu können, muss ein Monitoring durchgeführt werden. Dies ist mit der geeigneten Technologie (z. B. Monitoring-Tools für Anwendungen, Systeme und Komponenten) oder bei bestimmten Aufgaben auch mit einem manuellen Prozess möglich.

Qualität ist das Schlüsselziel beim Monitoring für das Kennzahlensystem. Das Monitoring konzentriert sich deshalb auf die Effektivität von Services, Prozessen, Tools, Organisationen oder Configuration Items (CIs).

6. Daten verarbeiten

Hier werden die Daten in das gewünschte Format für die jeweilige Zielgruppe konvertiert. Sobald die Daten erfasst sind, werden diese in das gewünschte Format gebracht. In dieser Phase werden typischerweise Technologien zur Generierung von Berichten verwendet, da verschiedene Datenmengen zu Informationen für die Analyseaktivität komprimiert werden.

Die Daten werden typischerweise auch in ein einheitliches Format konvertiert, so dass eine End-to-End-Sicht auf die komplette Performance eines Prozesses möglich ist. Diese Aktivität beginnt mit der Transformation von Rohdaten in Informationspakete. Diese Informationen werden verwendet, um sich einen Überblick über die Performance der Prozesse zu verschaffen. Die Daten werden zu Informationen gruppiert, so dass die Daten besser analysiert werden können.

7. Daten analysieren

Durch die Datenanalyse wird aus Informationen Wissen bezüglich der Events, die Auswirkungen auf die Organisation haben. Für Datenanalysen sind detailliertere Kenntnisse und Erfahrungen erforderlicher als für die Erfassung und Verarbeitung von Daten. Die Verifizierung hinsichtlich der Zielsetzungen ist im Rahmen dieser Aktivität durchzuführen. Bei dieser Verifizierung wird validiert, dass die Ziele unterstützt werden und ein Mehrwert generiert wird. Es genügt nicht, nur verschiedene Diagramme zu erstellen, sondern es müssen auch Beobachtungen und Schlussfolgerungen dokumentiert werden. Sobald die Daten zu

Informationen verarbeitet sind, können die Ergebnisse analysieren und Antworten auf folgende oder ähnliche Fragen finden:

- Gibt es eindeutige Trends?
- Sind die Trends positiv oder negativ?
- Sind Changes erforderlich?
- Laufen die Prozesse nach Plan?
- Werden die Ziele erreicht?
- Sind korrigierende Maßnahmen erforderlich?
- Gibt es grundlegende strukturelle Probleme?
- Wie hoch sind die Kosten und der Ressourcenaufwand für die Prozesse?



Michael Thissen
Geschäftsführer Greensocks
Consulting GmbH

8. Informationen präsentieren und nutzen

Beim nächsten Schritt wird das erzielte Wissen präsentiert. Dies geschieht z.B. mithilfe von Berichten, Reports, Dashboards, Aktionsplänen oder ähnlichem. Erfolgsfaktor hier ist, das richtige Maß und das richtige Format zu wählen, damit der Empfänger genau die Informationen erhält, die benötigt werden.

9. Korrigierende Maßnahmen implementieren

Das erworbene Wissen wird zur Optimierung, Verbesserung und Korrektur der Prozesse genutzt. Die Prozess Owner müssen die bestehenden Schwierigkeiten identifizieren und Lösungen präsentieren. Ein Bericht über technische, prozessspezifische oder Servicespezifische Kennzahlen ist dann nur sinnvoll, wenn aus den vermittelten Information auch Maßnahmen ergriffen werden, die proaktiv das System unterstützen und entsprechend seiner Ziele ausgerichtet werden.

10. Wissensspirale

Konsolidiert man nun alle Phasen des Kennzahlensystem auf unterschiedlichen Ebenen, erhält man ein einfaches und praktisches Kennzahlensystem für das IT Service Management. In der Regel gibt es drei Arten von Zielpublikum:

- **Das Business:** Es muss wissen, ob die IT den versprochenen Service mit den versprochenen Levels bereitgestellt hat. Sofern dies nicht zutrifft, muss es wissen, welche korrigierenden Maßnahmen implementiert werden, um die Situation zu verbessern.
- **Oberes (IT-)Management:** Diese Gruppe interessiert sich primär für die Ergebnisse von CSFs und KPIs, wie Kundenzufriedenheit, Ist-Ergebnisse im Vergleich zu geplanten Ergebnissen, Zielvorgaben für Kosten und Einnahmen. Informationen, die für diese Ebene bereitgestellt werden, beeinflussen in hohem Maße strategische und taktische Verbesserungen. Das obere (IT) Management bevorzugt diese Art von Informationen häufig in Form einer Balanced Scorecard oder im IT-Scorecard-Format, um auf einen Blick das Gesamtbild zu sehen.
- **Interne IT:** Diese Gruppe interessiert sich häufig für KPIs und Aktivitätsmessgrößen, die ihnen beim Planen, Koordinieren, Terminieren und Identifizieren inkrementeller Verbesserungsmöglichkeiten helfen.

MICHAEL THISSEN

Unternehmens-IT

Gibt es „gute“ und „böse“ Schatten-IT?

Aktuell treibt ein Gespenst sein Unwesen und nennt sich „Schatten-IT“. IT-Bereiche tun sich schwer, die Gefahren des unkontrollierten Auslagerns einzudämmen. Immer öfter lassen sich Fachbereiche Verträge für Dienstleistungen aufschwätzen, die oft mehr Kosten und vor allem nicht kalkulierbare Risiken nach sich ziehen.

 **WEB-TIPP:**

<http://bit.ly/1qdV4IC>



Das CIO-Magazin definiert den Begriff „Schatten IT“ als „informationstechnische Systeme, welche als Zweitsysteme in Fachabteilungen existieren. Die Schatten IT umfasst informationstechnische Organisationseinheiten, Prozesse und Systeme, welche neben der offiziellen IT-Infrastruktur angesiedelt sind und oftmals

nur einem begrenzten Personenkreis zugänglich sind. Die IT-Instanzen sind zumeist strategisch und technisch von den herkömmlichen IT-Einheiten abgegrenzt und zur Kommunikation von vertraulichen Informationen gedacht. Eine zu geringe Ausstattung mit IT-Möglichkeiten führt in größeren Betrieben regelmäßig zur selbstständigen Bildung von IT-Systemen in kleineren Arbeitsgruppen.“¹

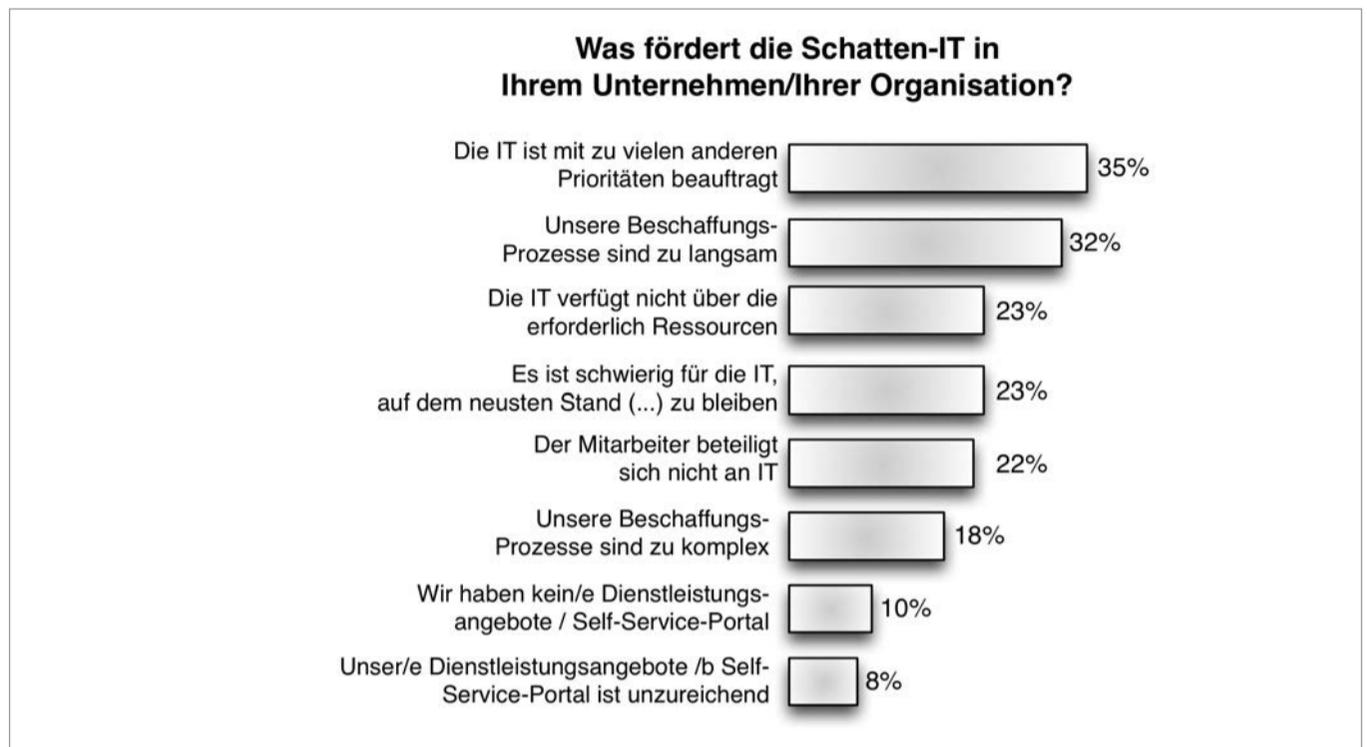


Bild 1: Antriebsfaktoren der Schatten-IT².

Wenn die Unternehmens-IT aber keine passenden Services bereitstellt oder zu langsam arbeitet, warten Ihre Mitarbeiter heute nicht lange, sondern nutzen Dienste, Software und Privatgeräte oft auf eigene Faust: Backups, Filesharing und Datenarchivierung sind beliebte Anwendungen, die gern an der offiziellen IT vorbei verwendet werden. Das nicht genehmigte Speichern von Unternehmensdaten bei Cloud-Storage-Providern wie Dropbox ist das klassische Beispiel für Schatten-IT.

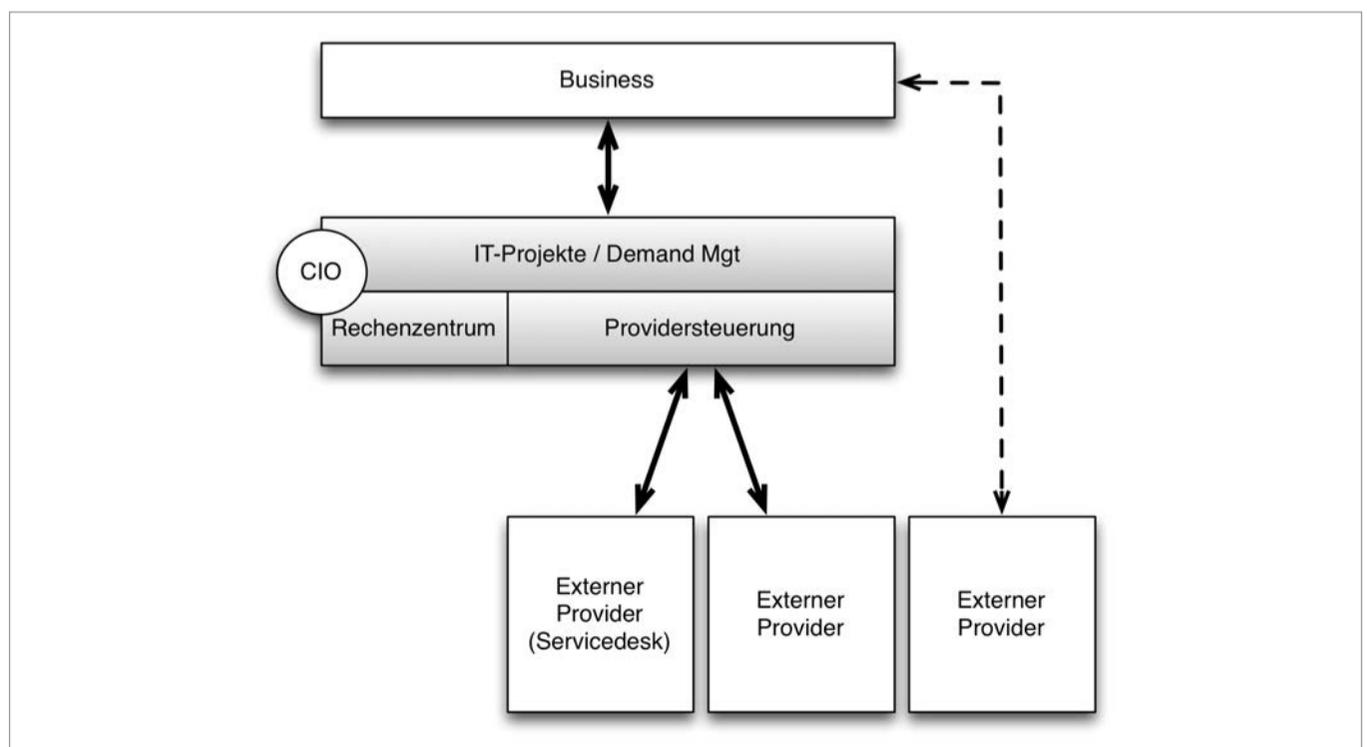


Bild 2: An der eigene IT-Organisation vorbei: Die Schatten-IT³.

Neben Sicherheitsproblemen ergibt sich damit auch ein Wildwuchs an IT-Services, der unkontrollierbar ist:

○ Zitat

„The term shadow IT systems refers to autonomous software solutions or extensions to existing solutions that are neither developed nor controlled by a central IT department.“⁴

Was also tun? Lernen, was das Unternehmen tatsächlich braucht! Wenn Sie bereits wissen, was den Mitarbeitern fehlt, sollten Sie offizielle Alternativen anbieten, abgesichert und unter der Kontrolle der Unternehmens-IT. Die IT könnte, das wäre die beste Lösung, zu einer anerkannten Beratungsstelle transformieren – und Anlaufstelle für den IT-Bedarf der Fachabteilungen sein. Das wäre die optimale Lösung – aber auch die schwierigste.

Ist Schatten-IT damit grundsätzlich schlecht? Oder gibt es auch so etwas wie eine „gute“ Seite? Warum Monate warten, bis die interne IT etwa ein CRM-System zur Verfügung stellt, wenn man selbst die Lösung per Mausklick bestellen und sofort benutzen kann? Oder eine virtuelle Serverplattform wird noch am gleichen Tag benötigt – und das geht nur über einen externen Provider? „Hier liegt der Kern des Problems – und gleichzeitig auch die „gute Seite“ der Schatten-IT: Sie ist Herausforderung für die interne IT! Die Services der internen IT sind im Vergleich zu den Angeboten zahlreicher externer Cloud-Provider zu langsam, zu sperrig oder schlichtweg zu teuer. Man kann die Mitarbeiter im Zeitalter von Consumerization of IT und Social Business nicht rigoros an die Kette legen. Sie bräuchten vielmehr einen Unternehmenskonformen und somit anforderungsgemäßen Spielraum für produktives und vor allem sicheres Arbeiten mit neuen Medien.“⁵

Was soll also die Unternehmens-IT tun?

„Von der IT-Abteilung wird nicht weniger als ein sehr schwieriger Spagat gefordert: Zum einen müssen die laufenden IT-Services für das Unternehmen solide, sicher und kostengünstig geleistet werden, zum anderen müssen wichtige Business-Anforderungen und IT-Innovationen schnell und dynamisch eingesetzt und integriert werden. Die IT in den Unternehmen soll sich somit in der Zukunft im besten Falle potenziell in zwei Richtungen entwickeln: als interner Dienstleister, der die bestehenden IT-Services solide betreibt und als wichtiger Business Innovation Enabler für zukünftige Innovationen durch und mit IT.“⁶ Folgerung: Trennung von IT-Commodity und wertstiftenden IT-Services:

IT-Manufaktur und IT-Industrie trennen

Gegenwärtig herrscht ein aufbauorganisatorisches Paradigma vor, das die Organisation in drei Teile ordnet:

- Nachfrageorientierte Organisationseinheiten, welche die Schnittstelle zum Kunden darstellen und gemeinsam mit diesem an Lösungen arbeiten, für die aus den Geschäftsabläufen ein konkreter Bedarf besteht.
- Lieferorientierte Organisationseinheiten, welche die Applikationen und Infrastruktur für die Lösungen bereitstellen und betreiben; gleichzeitig wird die Umsetzung neu erarbeiteter Lösungen übernommen.
- Steuerungsorientierte Organisationseinheiten, welche die genannten Funktionen planen, koordinieren und kontrollieren, sodass diese den Zielen der Organisation entsprechen.“⁷

Erster Schritt: Entwicklung und Betrieb werden eins: DevOps. Die Zielsetzung sind kurze Iterationszyklen, also die schnelle Verfügbarkeit von neuen Software-Versionen und kurzfristige Übernahme in die Produktion.

Zweiter Schritt: Herbeiführung der organisatorischen Dreiteilung. Danach Zentralisierung oder Dezentralisierung einzelner Organisationseinheiten entsprechend der Erfordernisse des Unternehmens.

IT-Development: Wertschöpfende, interne IT – dicht am Business

Das Alleinstellungsmerkmal dieser IT ist einfach zu beschreiben: Hier werden wertschöpfende Unterstützungsleistungen für das Unternehmen erbracht, hier wird das exakt auf die Erfordernisse des Unternehmens zugeschnittene Set an IT-Services bereitgestellt. Das ist die IT-Manufaktur, die die dafür notwendigen „Zulieferungen“ orchestriert und diese mit eigenen Leistungen „anreichert“. Konsequenterweise wird auch hier auf die Kosten geachtet – aber es geht vielmehr darum, das Unternehmen voranzubringen: Enabler sein für neue oder verbesserte Geschäftsmodelle, mehr Umsatz. Das ist die IT, in der eine Providersteuerung stattfindet, die DevOps die schnelle Bereitstellung von Software ermöglicht und für das Enterprise Architecture Management (EAM) die relevanten technischen (IT-)Voraussetzungen schafft.

„Statt einer bisher mit technischer Kompetenz, in größeren Umgebungen auch mit Steuerungsaufgaben versehenen und ausgestatteten Unternehmens-IT, konzentrieren sich die Bemühungen auf die Schaffung einer Service Broker Organisation, die sich selbst als unternehmensinterner Service Provider versteht. Unabhängig davon, ob IT-Betriebsabteilungen weiterhin intern verbleiben, besitzt die künftige Service Provider Organisation (SPO) kein Betriebsmandat mehr.“

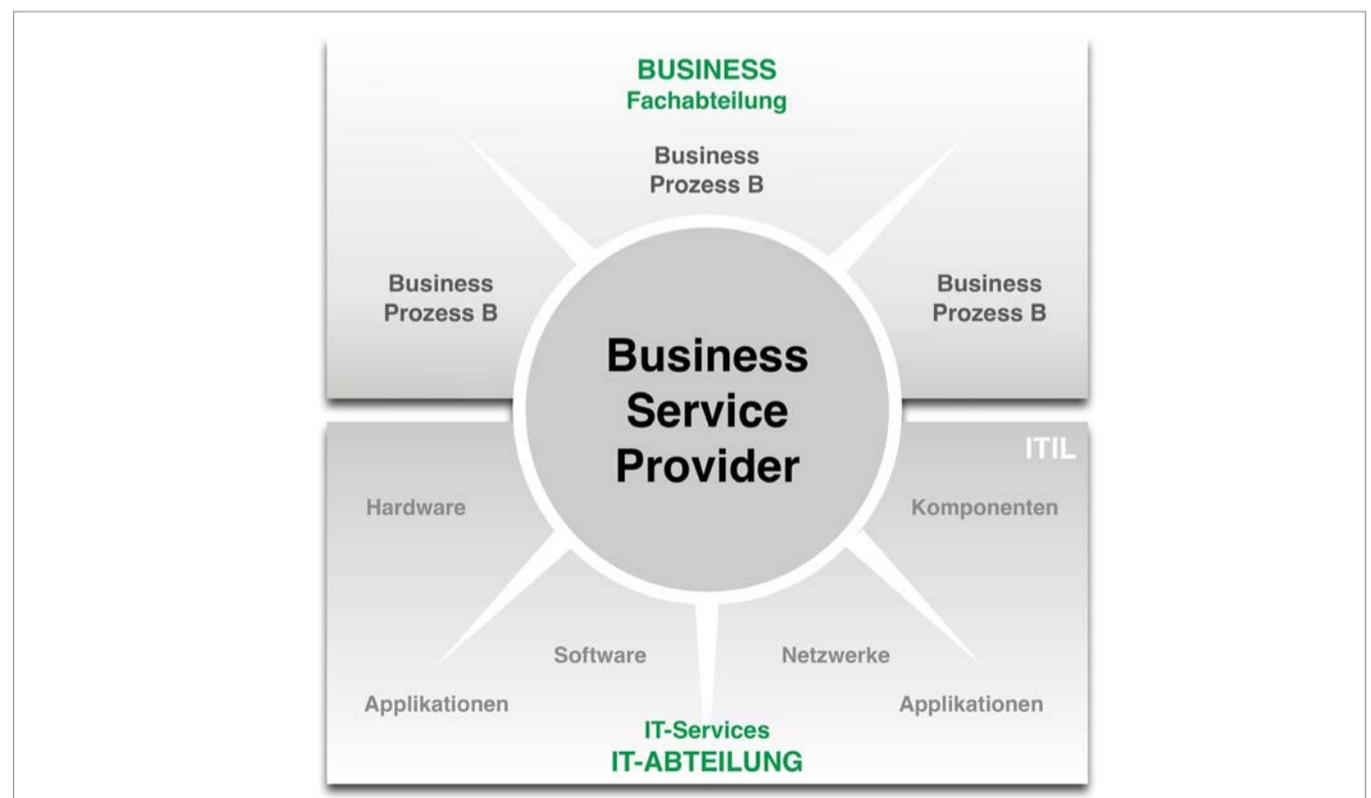


Bild 3: Business Service Provider⁸.

Ausgesprochen neu ist die strikte Separation von Fachbereichen und IT-Betriebseinheiten durch die SPO. Während die IT-Bereiche (intern oder extern) weiterhin ihren Teil zu(r) Servicelieferkette(n) beitragen, übernimmt die SPO nach dem „Source-Make-Deliver“-Modell für integriertes Informationsmanagement das Account Management und das Supplier

Management. Die SPO ist somit voll für alle strategischen, planerischen und Steuerungsaufgaben für die Sicherstellung der Service-Abrufbereitschaft sowie die Leistungserbringung verantwortlich.“⁹ Service-Providing ist Kompetenz- und Kulturwandel. Diese Transformation der IT verlangt nach einem radikalen organisatorischen Umbruch!

IT-Operations: Interner Provider in Konkurrenz zur Commodity-IT

Das ist der lieferorientierte, industriell geprägte Teil der Unternehmens-IT. Damit steht diese IT in Konkurrenz zu externen Providern und muss es sich gefallen lassen, dass Qualität und Kosten mit dem verglichen werden, was der Markt bietet.

Interne IT-Organisationen haben kaum eine Möglichkeit, die erbrachten Leistungen dynamisch zu verrechnen. Ein erster Schritt dazu ist die Einführung eines service-basierten IT-Financial-Management – nur es bleibt die Abhängigkeit von den Basiskosten der im eigenen Rechenzentrum laufenden Infrastruktur.

Die Verrechnung von IT-Dienstleistungen per Pauschale war gestern, heute soll (und muss) nutzungsbezogen abgerechnet werden. Die konkreten Aufgaben sind:

- Pflichtenheft der Automatisierung erstellen
- Vollständige Leistungs- und Kostentransparenz liefern
- Effizienz „hoch 4“

Die Transformation der Unternehmens-IT

◦ Zitat

„Es gibt noch genau einen Industriezweig weltweit, der den Sinn von Prozessen in Frage stellt – die Unternehmens-IT.“¹⁰

Diese Aussage stellt die aktuelle und aus Sicht der Digitalisierung oft völlig unterschätzte Situation der unternehmenseigenen IT in wenigen Worten treffend dar: Obwohl die IT schon lange industriell arbeiten sollte (und es in vielen Bereichen auch bereits tut), versuchen viele IT-Organisationen weiterhin die Manufakturen zu bleiben, die sie heute noch sind.

Alte, über Jahre gewachsene Strukturen, in denen notgedrungen auch das Business als „Schatten-IT“ um die eigene IT herum IT-Leistungen benutzt, müssen transformieren: Es gilt, die Trennung zwischen wertstiftender IT und Commodity-IT in der Organisation zu verankern.

Laut einer Accenture-Studie „ziehen hochproduktive Betriebe ihre individuelle Grenzlinie zwischen Commodity und Kernkompetenzen, im Accenture-Jargon „Commoditization Boundary“ genannt, möglichst nah an ihren Kernprozessen.

Auf dieser Grundlage wird dann zweigleisig verfahren: Was die Unterstützungsfunktionen betrifft, versuchen sie, die Standardisierung immer weiter voranzutreiben, um die Produktivität zu erhöhen und die Betriebskosten zu senken. In diesem „Non-Core“-Bereich schnüren sie idealerweise Dienstleistungspakete mit einem einheitlichen Preis und einem definierten Ergebnis. Diese Services können von der internen IT erbracht oder selektiv ausgelagert werden. Was die fortschrittlichen Unternehmen dabei an Manpower und Finanzmitteln einsparen, investieren sie in die Kernbereiche“¹¹:

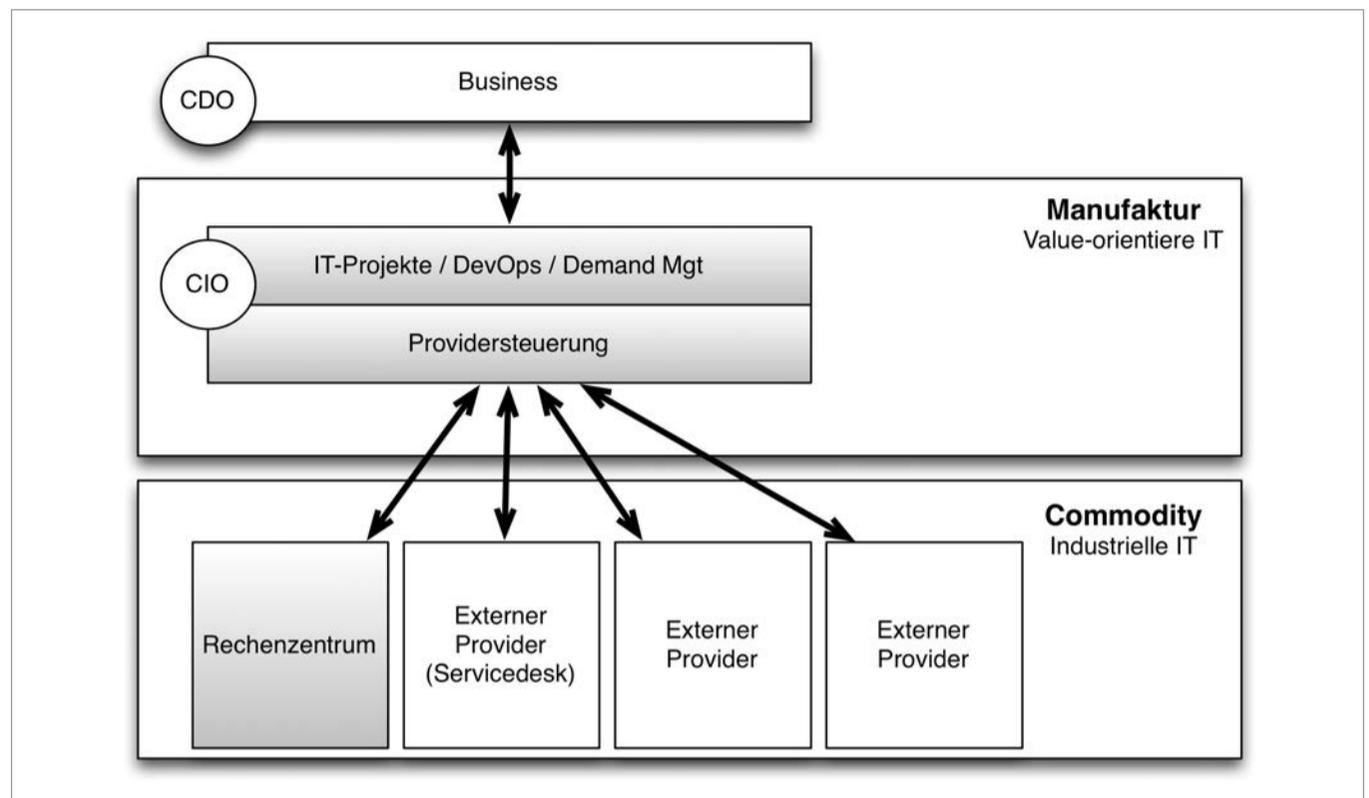


Bild 4: Transformation der Unternehmens-IT¹².

Der Begriff „Commodity-IT“ hat dabei einen Bedeutungswandel erfahren: Wurden darunter früher nur die Netzinfrastruktur und das reine Rechenzentrum, allenfalls noch Desktop-Services und Druckerwartung, subsumiert, so gelten heute zunehmend auch Softwaredistribution, Middle- und Groupware sowie Archiv- und Sicherheitssysteme als „nicht wettbewerbsentscheidend“. „Zudem ändert sich der Blickwinkel auf die IT: In die Nähe einer Commodity rücken mittlerweile nicht nur Systeme, sondern auch Unternehmensfunktionen wie Human Resources, Finanzen und Buchhaltung oder Einkauf. Dadurch verschiebt sich die Grenze zwischen Kernkompetenz und Unterstützungsfunktion.“

Die Ära der Dienstleister

Die in den letzten Jahren breit und gut aufgestellten sowie mit einer hohen Prozessreife und nach industriellen Prinzipien tätigen externen Service Provider schauten ab, lernten hinzu und machen es inzwischen (überwiegend) besser als die IT-Organisationen im Unternehmen. Während die interne Unternehmens-IT noch immer von technisch geprägten Leistungen spricht und von abenteuerlichen Vollkostenverrechnungen träumt, reden die Anbieter mit Unternehmensentscheidern und Geschäftsverantwortlichen über Business und nicht über Technik.

Jetzt soll die Unternehmens-IT ebenso industriell arbeiten, wie es die Provider vormachen? Und die eigenen Leistungen und Preise mit denen im Markt üblichen konkurrenzfähig machen? Diese Transformation überfordert regelmäßig die Unternehmens-IT: Lässt die effizienzbedingte hohe Auslastung der internen IT-Mitarbeiter schon nur wenig Raum für Neues, so geht es hier um den eigenen Arbeitsplatz, um die eigene Existenz im Unternehmen: Es geht um die Digitalkompetenz der eigenen Mitarbeiter: Neue Skillsets werden benötigt, also Weiterbildungen und richtiges, also zielgerichtetes, Recruiting.

Auf der anderen Seite ist es aber auch nicht verwunderlich, dass starke Widerstände insbesondere aus der Infrastruktur kommen: Man will diese Veränderung nicht. Lieber in die interne Cloud investieren, die ITIL-Prozesse weiter optimieren ... Die Ära der Dienstleister ist da: Nur mit externer Unterstützung kann die Unternehmens-IT zu der Manufaktur werden, die Commodity nutzt und Enabler für die Weiterentwicklung des Unternehmens ist.

Gute oder böse Schatten-IT?

Die „gute“ Seite der Schatten-IT ist die Herausforderung an die Unternehmens-IT: Sie zeigt auf, welche Anforderungen an die IT-Unterstützung tatsächlich für das Business relevant sind und ist eine große Chance für die IT-Spezialisten im Unternehmen. Das bedingt, dass die IT-Organisation die Kontrolle behält oder wieder zurückerlangt.

Nur so kann die Abgrenzung der Unternehmens-IT zur IT-Commodity gelingen – um nicht selber Commodity zu werden.



Dr. Peter Samulat
Executive Consultant IT Strategy &
Transformation

DR. PETER SAMULAT

FUSSNOTEN:

¹Thema „Schatten-IT“. In: CIO-Magazin Topics. www.cio.de, 20.12.2015.

²Foto: Forrester im Auftrag von Landesk, 2014. In: Manhart, K.: IT-Services in der Besenkammer: So verhindern Sie Schatten-IT. CIO-Magazin, Oktober 2015. www.cio.de, 20.12.2015.

³Samulat, P.: Top Down zum Digitalen Unternehmen. Hemme, 2016, S. 236

⁴Zimmermann, S., Rentrop, C., Felden, C.: Managing Shadow IT Instances – A Method to Control Autonomous IT Solutions in the Business Departments. In: AMCIS 2014 Proceedings.

⁵Samulat, P.: Top-Down zum Digitalen Unternehmen. S. 194.

⁶Zilch, A.: Die IT-Trends von PAC. Was 2016 auf die IT zukommt. CIO-Magazin, Dezember 2015. www.cio.de, 17.12.2015.

⁷Quelle: Burmeister, L.; Gschwendtner, M.: Digitalisierungstrends und Handlungsfelder der Enterprise-IT. Whitepaper, Horvath & Partners, 2015. www.docplayer.org/2534614, 20.12.2015.

⁸Samulat, P., a.a.O., S. 200

⁹Bergmann et al.: Positionspapier: Auf dem Weg zum Service Provider, Elleta GmbH, 2015.

¹⁰Samulat, P.: Vom Verschwinder der It-Organisation im Unternehmen. Hemme, 2014, S. 9

¹¹Quelle: Studie „Business Value through IT Productivity“ im Rahmen des Forschungsprogramme „High Performance Business“ und „Value of IT“. Thomas Hofbauer, Accenture, 2007. www.computerwoche.de, 20.12.2015.

¹²Samulat, P., a.a.O., S. 237

¹³Quack, K.: IT-Strategie. Was gute Unternehmen besser machen. Computerwoche, Januar 2007. www.computerwoche.de, 20.12.2015.

¹⁴Foto: Forrester im Auftrag von Landesk, 2014. In: Manhart, K.: IT-Services in der Besenkammer: So verhindern Sie Schatten-IT. CIO-Magazin, Oktober 2015. www.cio.de, 20.12.2015.

¹⁵Samulat, P.: Top Down zum Digitalen Unternehmen. Hemme, 2016, S. 236

¹⁶Samulat, P., a.a.O., S. 200

¹⁷Samulat, P., a.a.O., S. 237

IMPRESSUM

Chefredakteur (V.i.S.d.P.): Ulrich Parthier (-14)

Redaktion: Silvia Parthier (-26), Carina Mitzschke

Redaktionsassistentz und Sonderdrucke: Eva Neff (-15)

Autoren: Martin Landis, Anton Kreuzer, Jordi Recasens, Robert Sieber, Dierk Söllner, Ulrich Parthier, David M. Gumbel, Michael Thissen, Dr. Peter Samulat

Anschrift von Verlag und Redaktion:

IT Verlag für Informationstechnik GmbH,
Michael-Kometer-Ring 5,
D-85653 Aying
Tel: +49 8104 6494-0,
Fax: +49 8104 6494-22

E-Mail für Leserbriefe: info@it-verlag.de

Homepage: www.it-daily.net

Alle Autoren erreichen Sie über die Redaktion. Wir reichen Ihre Anfragen gerne an die Autoren weiter.

Manuskripteinsendungen: Für eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Sie müssen frei sein von Rechten Dritter. Mit der Einsendung erteilt der Verfasser die Genehmigung zum kostenlosen weiteren Abdruck in allen Publikationen des Verlages. Für die mit Namen oder Signatur des Verfassers gekennzeichneten Beiträge haftet der Verlag nicht. Die in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Übersetzung, Nachdruck, Vervielfältigung sowie Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Für Fehler im Text, in Schaltbildern, Skizzen, Listings und dergleichen, die zum Nichtfunktionieren oder eventuell zur Beschädigung von Bauelementen oder Programmteilen führen, übernimmt der Verlag keine Haftung. Sämtliche Veröffentlichungen erfolgen ohne Berücksichtigung eines eventuellen Patentschutzes. Ferner werden Warennamen ohne Gewährleistung in freier Verwendung benutzt.

Herausgeberin: Dipl.-Volkswirtin Silvia Parthier

Layout: Kreativcode, Manuela Aksu

Illustrationen und Fotos:

Wenn nicht anders angegeben: shutterstock.com

Objektleitung: Ulrich Parthier (-14)

Beteiligungsverhältnisse nach § 8, Absatz 3 des Gesetzes über die Presse vom 8.10.1949: 100% des Gesellschafterkapitals hält Ulrich Parthier, Sauerlach.