

EWITA – 2. Elmshorner Wirtschaftsinformatiktag – 29.10.2010

Motto "Zusammenarbeit in der IT / IT-gestützte Zusammenarbeit"

Autor

Dipl.-Inform. Jörg Rodenhagen,
Acando GmbH, Millerntorplatz 1, 20359 Hamburg, www.acando.de, mailto: joerg.rodenhagen@acando.de.

Weitere Rollen (Information für das Programmkomitee, ggf. ohne Nennung im Tagungsband):

- Lehrbeauftragter der Nordakademie (Geschäftsprozessmodellierung und Qualitätsmanagement)
- Mitglied des Arbeitskreises „ITIL in der Öffentlichen Verwaltung“ des IT Service Management Forum (www.itsmf.de) und Buchautor (http://www.symposion.de/?cmslesen/q0002740_35030101).
- Leiter des Seminars „IT Service Management Rollen in Prozess- und Serviceorientierten Organisationen“ der IT Service Management Services GmbH (www.itsms.net)
- Leiter des Hamburger Expertenkreises BPM der Gesellschaft für Organisation e.V. (www.gfuero.org)

(Arbeits-) Titel des Beitrags

„Prozess- und Serviceorientierte Organisation des IT Service Management“

Abstract

Aus der Praxiserfahrung werden Hemmnisse im IT Service Management aufgezeigt, die durch eine Überlagerung der ITSM-Prozesse mit funktionalen Organisationsstrukturen sowie durch unpräzise ITSM-Rollenprofile begründet sind. In einem Arbeitskreis des IT Service Management Forum sind Vorschläge sowohl zur prozess- und serviceorientierten Ausrichtung der IT-Organisation als auch zur Präzisierung der ITIL V3-Rollen erarbeitet worden, die hier vorgeschlagen werden. Diese Ergebnisse sind in zahlreichen Kontexten anwendbar, sowohl zur Herstellung von Transparenz bestehender Kollaborationsbeziehungen als auch zur aktiven (Neu-) Gestaltung einer IT-Organisation, z.B. beim Outsourcing von IT-Services an externen Partner oder zur Konsolidierung der IT-Services zweier Dienstleister im Falle eines Mergers.

Kurzdarstellung

Vorläufige Gliederung:

1. Erfolgsfaktoren für ein effektives und effizientes IT Service Management in der Praxis
2. Effizienzsteigerung durch eine prozess- und serviceorientierte Ausrichtung der IT-Organisation
3. Schärfung der Rollen im IT Service Management
4. Anpassung der Rollen und Strukturen im IT Service Management bei fundamentalen Änderungen
5. Zusammenfassung und Ausblick

1. Erfolgsfaktoren für ein effektives und effizientes IT Service Management in der Praxis

In der Praxis werden die Effektivität als auch die Effizienz des IT Service Management einer Organisation regelmäßig durch verschiedene Einflussfaktoren gehemmt.

- Wichtige Prozesse gemäß ITIL V3 liegen quer zu den meist funktional ausgerichteten Organisationsstrukturen des IT-Bereiches. Während im „Incident Management“ die Annahme von Anfragen und Störungsmeldungen inzwischen effektiv gebündelt im Service Desk erfolgt, unterliegt die nachfolgende Ursachenanalyse und Behebung von Störungen und Problemen im 2nd und 3rd Level Support in der Regel immer noch einer arbeitsteiligen Bearbeitung, die einer Koordination bedarf. Bei umfangreichen Systemen ist oft die Gesamtkonfiguration des Systems mit Hardware, Software, Netzwerkinfrastruktur, Security Komponenten usw. in die Betrachtung einzubeziehen. In einer klassischen funktionalen Organisation sind diese spezifischen Kompetenzen in Teams gebündelt, eine effektive Zusammenarbeit ist zu koordinieren.
- Die Rollen im IT Service Management sind weder präzise definiert noch voneinander abgegrenzt bzgl. Aufgaben und Verantwortlichkeiten. In Konsequenz können wichtige Entscheidungen nicht effizient ge-

troffen werden oder mehrere Entscheidungen überlagern sich. Dann sind die tatsächlichen Verantwortlichkeiten im Einzelfall ad hoc zu klären, eine effiziente Information und Kommunikation wird verhindert.

- Inhaber von IT Service Management Rollen genügen zwar oft den fachlichen Anforderungen, die „weichen“ Anforderungen an ihre Persönlichkeit werden dabei jedoch oft vernachlässigt. So verfügen „stille Denker“ zwar über das erforderliche ITIL-Fachwissen und entsprechende formale Zertifizierungen. In der Rolle eines „Change Managers“, der als Integrationsfigur und Katalysator zwischen zahlreichen anderen ITIL-Prozessen kommunizieren und vermitteln soll, ist eine solche Persönlichkeit überfordert und stellt ein Risiko für die Stabilität des gesamten IT Service Management dar. Andererseits ist es genauso wenig hilfreich, wenn ein Experte im 3rd Level Support lieber oberflächlich über Probleme spricht statt sie zu lösen. Insbesondere in der Öffentlichen Verwaltung werden vakante Führungspositionen auch im IT Service Management Umfeld regelmäßig mit Personen besetzt, die einer höheren Tarifklasse zugeordnet sind. Ihnen werden universelle Management- und Problemlösungskompetenzen unterstellt, ohne diese im Einzelfall gegen die aufgabenbezogenen Anforderungen zu spiegeln.

2. Effizienzsteigerung durch eine prozess- und serviceorientierte Ausrichtung der IT-Organisation

Der Arbeitskreis „ITIL in der Öffentlichen Verwaltung“ (www.fit-oev.de) des IT Service Management Forum (www.itsmf.de) hat Vorschläge zur prozess- und serviceorientierten Ausrichtung einer IT-Organisation ausgearbeitet, die in diesem Beitrag vorgestellt werden. Die Ergebnisse sind von universeller Gültigkeit und nur an ausgewählten Beispielen von Institutionen der Öffentlichen Verwaltung illustriert. Die Vorschläge orientieren sich am IPW™ Modell von Quint Wellington Redwood, einem prozessorientierten Framework für IT Dienstleistungen. Bündelt man die Services des IT-Bereiches gemäß dieser Architektur, werden Schnittstellen zwischen den Strukturen und Teams im IT-Bereich deutlich reduziert und entsprechende Reibungsverluste entlang der Prozesse vermieden. Die IT-Organisation ist agiler und reaktionsfähiger aufgestellt.

3. Schärfung der Rollen im IT Service Management

In den fünf Büchern zum de facto Standard ITIL V3 sind zahlreiche Rollen benannt, ohne sie im Detail zu spezifizieren. Insbesondere sind nahezu keine Aussagen zu den fachlichen und sozialen Anforderungen an Rolleninhaber im IT Service Management zu finden. Im Arbeitskreis im IT Service Management Forum wurden aus der Praxiserfahrung der Teilnehmer heraus einigen führenden Rollen aus ITIL V3 Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zugeordnet und diese in Anlehnung an den Deming Cycle nach planerischen, ausführenden, steuernden und optimierenden Kriterien gebündelt. Desweiteren wurden diese Rollen um Anforderungen an Fachwissen und persönliche Fähigkeiten ergänzt und dafür ein standardisiertes Template definiert.

Diese Rollenbeschreibungen lassen sich bei der Besetzung vakanter Positionen im IT Service Management als Anforderungsreferenz einsetzen. Gleichzeitig zeigen sie Bedarfe zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung bestehender Rolleninhaber auf und können in ihrer Gesamtheit für eine strategische nachhaltige Personalentwicklung genutzt werden.

Als weiteres Ergebnis des Arbeitskreises wurde eine Mapping-Matrix erstellt, die diese Rollen (und die Rolleninhaber) den Strukturelementen eines IT-Bereiches (u.a. Abteilungen, Teams, Gremien) gegenüberstellt. Zum einen lässt sich mit dieser Abbildung Transparenz herstellen bzgl. der vorhandenen Aufgaben- und Kompetenzverteilung in der Organisation. Unklare und ggf. redundante Zuständigkeiten werden somit sichtbar. Zum anderen lässt sich diese Matrix zur aktiven Gestaltung und Konsolidierung der Aufgaben und Zuständigkeiten im IT Service Management einsetzen. Schließlich ist über die Prozesse definiert, welche ITIL Rollen in welchem Maße miteinander kooperieren und kommunizieren. Spiegelt man dieses Kollaborationsverhalten auf die Strukturen, so lassen sich an den Schnittstellen typische Schwachstellen feststellen (Reibungsverluste an den Teamgrenzen, oszillierende Kommunikation, unklare und widersprüchliche Kompetenzen und Aufgabenverteilungen etc.).

4. Anpassung der Rollen und Strukturen im IT Service Management bei fundamentalen Änderungen

Besondere Herausforderungen liefern Veränderungen im IT Service Management, die fundamentale Anpassungen in der IT-Organisation, den IT Service Management Prozessen und den Rollen nach sich ziehen. Exemplarisch seien hier die strategische Neupositionierung eines IT-Dienstleisters mit einem veränderten Service Catalogue, das Outsourcing interner IT Services an externe Partner oder der Merger zweier unabhängiger Service Anbieter genannt. In allen diesen Fällen sind ggf. neue Rollen zu schaffen, bestehende Rollen neu auszurichten oder zu konsolidieren, die Kollaboration und die Kommunikation neu zu ordnen. Das Rollen-Template und die Mapping Matrix stellen dafür geeignete Techniken bereit.

5. Zusammenfassung und Ausblick

To be defined

Literatur und Links:

- [itSMF2010] ITSMF e.v. (Hrsg.): "Organisationsmodell für die IT in der Öffentlichen Verwaltung", Symposium Verlag, Juli 2010, ISBN 978-3-939707-74-5.
- [itSMS2010] www.itsms.net
- [KMRU2010] Köpp, P.; Meyer, V.; Rodenhagen, J.; Utting, P.: Praktische Rollenprofile für die IT in der ÖV". In [itSMF2010; S. XX-XX]
- [ROD 2010] Rodenhagen, J.: IT Service Management Rollen in Prozess- und Serviceorientierten Organisationen; Seminarunterlagen, IT Service Management Services GmbH, www.itsms.net.
- [UTT 2010] Utting, P.: Von der Rollenbeschreibung zur Rollenbewertung; in: itService Management, Heft 11/2010, S. XX-XX, dpunkt Verlag, <http://itsm.dpunkt.de/>