



Praktisches IT Service Management: schnelle ITIL ohne Kompromisse

John Custy
IT Service Management-Berater und leitender Berater
JPC Group

Zusammenfassung

Jedes Unternehmen ist bei der Bereitstellung von Services für ihre Kunden mit Herausforderungen konfrontiert. Im Vergleich zu großen Unternehmensorganisationen, die standardmäßig teurere, komplexere Lösungen einsetzen und eine größere Anzahl allgemeiner Mitarbeiter und Spezialisten beschäftigen, stehen mittelgroße Organisationen und Abteilungen in großen Unternehmen vor besonderen Herausforderungen, wenn sie ihr zahlenmäßig begrenztes Personal einsetzen wollen. Gleichzeitig müssen sie dieselben Kundenanforderungen erfüllen.

Organisationen können sich den Prinzipien des Service Managements bedienen, um erfolgreich auf dem Markt bestehen zu können und den kritischen Effizienzgrad zu erreichen, der es diesen Organisationen überhaupt erst ermöglicht, wettbewerbsfähig zu sein. Durch die speziellen Funktionen des Service Managements können die kaufmännischen Mitarbeiter wettbewerbsfähiger handeln, IT-Mitarbeiter haben hingegen die Möglichkeit, die Unternehmensziele im Blick zu behalten. Als Antwort auf die ständig wachsenden Geschäftsanforderungen und den wachsenden Änderungsbedarf auf Kundenseite, müssen sich IT-Serviceanbieter heute so aufstellen, dass sie ihre geschäftlichen Zielsetzungen auf proaktive Art und Weise planen und erreichen, ohne die Werthaltigkeit ihrer angebotenen Services zu schmälern oder zu reduzieren.

Die Schlüssel zum Erfolg:

- Sie wissen, in welchem Umfang Ihre IT-Services und -Prozesse Ihre Geschäftsprozesse fördern und wie gut sie an den Geschäftszielen ausgerichtet sind.
- Sie wissen, welche Service Management-Konzepte verfügbar sind und auf Ihre Organisation angewendet werden können.
- Sie wählen aus den Konzepten die Prozesse aus, mit denen Sie sowohl kurz- als auch langfristig mit minimalem Risiko Gewinne erzielen können.

Leider behindern ineffektive IT Service Management-Projekte allzu häufig erfolgreiche Implementierungen. Projekte scheitern oftmals aus ähnlichen Gründen, z. B. aufgrund des Fehlens klar definierter Geschäftsziele für alle Beteiligten, aufgrund einer unklaren Verknüpfung zwischen den Projekten und der Unterstützung dieser Zielsetzungen, oder aufgrund der Unsicherheit, wie sich neue oder geänderte Services auf die Geschäftsprozesse auswirken werden. Nicht selten kommt es vor, dass sich nach der Implementierung von Projekten die geschäftlichen Anforderungen, für die diese Projekte als Lösung entwickelt wurden, bereits geändert haben.

Der Aufbau von Partnerschaften und die Ausrichtung auf die IT sind für Organisationen in vielen Fällen nicht mehr ausreichend. Für den Erfolg von Organisationen muss die IT-Abteilung Bestandteil des Geschäftsplans sein und IT-Services müssen fest in die Geschäftsprozesse integriert werden. War es in der Vergangenheit teilweise noch ausreichend, dass die IT-Organisation auf Verbesserungen bei der Kundenzufriedenheit hinwies, stehen nun die Kosten des Services, die Fähigkeit, den ständig ändernden Anforderungen gerecht zu werden, und wachsende Ansprüche in Bezug auf die Kundenzufriedenheit im Vordergrund. Diese Aspekte stellen heute die für den Erfolg wichtigen Kennzahlen für den IT-Dienstleister dar. Diesen Herausforderungen kann nur dann entsprochen werden, wenn die IT als zentrale Komponente wahrgenommen und damit stärker in die bestehenden Geschäftsprozesse integriert wird.

Für ein erfolgreiches Service Management müssen Mitarbeiter, Prozesse und Technologie bereitgestellt werden. Die in diesem White Paper betrachteten Service Management-Prozesse können auf der Reifeebene ausgeführt werden, die für das Erreichen der gesetzten Geschäftsziele geeignet ist. Sie unterstützen damit erfolgreiche Implementierungen und ermöglichen Verbesserungen bei Geschäftsprozessen und Zielsetzungen. Es werden erfolgreiche Verfahren und Frameworks identifiziert, die Organisationen dabei unterstützen können, die Service Management-Verfahren zu vereinfachen und die den Mehrwert darstellen, den eine IT-Organisation leisten kann.

IT Service Management

Das IT Service Management (ITSM) bietet die Services, auf die ein Unternehmen für die Erreichung der definierten Geschäftsziele angewiesen ist. ITSM unterstützt die geschäftlichen Visionen und Ziele, es bietet Hilfestellungen bei der Optimierung und Unterstützung der Prozesse, die für die Bereitstellung der Ergebnisse verantwortlich sind, es kann die erwarteten Ergebnisse für das Unternehmen nachvollziehen und leistet Unterstützung bei der Aktivierung dieser Ergebnisse, die durch die IT-Services ermöglicht werden. Der Erfolg einer Website eines erfolgreichen Internet-Einzelhändlers lässt sich beispielsweise nicht nur daran messen, wie schnell sich die Seiten aktualisieren, wie kreativ die Seiten konzipiert wurden oder wie ergonomisch korrekt das Design ist, sondern er muss von wettbewerbsfähigen Preisen, verfügbarem Bestand und pünktlicher Lieferung an den Kunden begleitet werden. Bei einer effektiven Unterstützung von ITSM werden die Ressourcen der IT und der Geschäftseinheiten zusammengeführt, damit diese gemeinsam an den Ergebnissen arbeiten, die von den Kunden erwartet werden.

IT kann nur dann erfolgreich sein, wenn das Geschäft an sich erfolgreich ist. Interne, auf die IT bezogene Kennzahlen, die die Infrastruktur und die Anwendungen verwalten, werden immer ein zentraler Bestandteil jeder IT-Serviceeinheit sein. Um die erfolgreiche Ausführung einer übergeordneten Geschäftsstrategie zu erleichtern, sind IT-Services jedoch auch in der Pflicht, Servicekennzahlen zu produzieren, z. B. wie sich ein bestimmter Servicetyp wertsteigernd auf den Erfolg des Geschäfts auswirkt. Die IT muss nicht nur in der Lage sein, die IT-Komponenten eines Prozesses zu prüfen und zu verbessern, sondern sie muss darüber hinaus ihren Blickwinkel erweitern und Empfehlungen für Verbesserungen bei allen Aspekten eines Prozesses aussprechen können - und das sowohl IT- als auch geschäftsbezogen. ITSM fördert und vereinfacht die Entwicklung einer IT-Organisation von einem reinen technologieorientierten Anbieter hin zu einem serviceorientierten Anbieter.

Dazu müssen sich IT-Organisationen selbst von isolierten Technologiesilos hin zu prozessbasierten Abläufen entwickeln, bei denen die Infrastruktur und die Anwendungen als Hilfestellungen oder Waren betrachtet werden und bei denen letztlich der Service (und seine damit verbundenen Prozesse) im Fokus der Aufmerksamkeit steht. Sie müssen sich vom typischen reaktiven Modus als Antwort auf (System-)Fehler hin zu einer proaktiveren Rolle bewegen, in der die IT-Services zur Sicherstellung des übergeordneten Geschäftserfolgs geplant, überwacht und verwaltet werden. Organisationen können dann anhand der drei folgenden „E“-Stichwörter damit beginnen, zu messen, wie gut IT-Serviceanbieter den übergeordneten Geschäftsprozess unterstützen: Diese Stichwörter lauten Efficiency (Effizienz), Effectiveness (Effektivität) und Economy (Wirtschaftlichkeit) solcher Services.

Definition des Service Managements

Service Management ist ein Satz spezieller organisatorischer Funktionen, um Kunden Wertsteigerungen in Form von Services bereitstellen zu können.¹

¹ OGC ITIL V3

Frameworks und Standards

Um erfolgreich zu sein, müssen sich Organisationen mit mehr als einem Framework oder einem Standard vertraut machen.

Frameworks

Frameworks bestehen aus einer Sammlung von Richtlinien, die ihrerseits auf bereits bestehenden Verfahren basieren und die im Allgemeinen als die besten Verfahren für die erfolgreiche Ausführung einer Aufgabe betrachtet werden. In den vergangenen Jahren hat der Markt eine Vielzahl von Frameworks für die Unterstützung von ITSM hervorgebracht, die alle das Ziel verfolgen, Lösungen für die Anforderungen von Geschäften und Serviceorganisationen zu bieten. Das derzeit wohl bekannteste Framework für ITSM mit der größten Akzeptanz ist die „Information Technology Infrastructure Library®“ (ITIL®). Die erste Version der ITIL wurde im Jahr 1989 veröffentlicht. Seither wurde sie ständig weiterentwickelt, um sie an die sich ständig ändernden IT-Verfahren und Service Management-Prozesse anzupassen. Die aktuelle Version der ITIL ist das umfangreichste ITSM-Framework, das derzeit auf dem Markt erhältlich ist. Der Fokus von ITIL liegt auf dem gesamten Lebenszyklus des Service Managements.

COBIT (Control Objects for Information and Related Technology, www.isaca.org) wurde erstmals im Jahr 1995 als Framework für Systemaudits vorgestellt und hat sich seitdem zu einem Framework für das IT-Management entwickelt. Die Prinzipien und Checklisten von COBIT werden sehr häufig von IT- und SOX-Prüfern verwendet.

Mit dem Microsoft® Operations Framework (MOF) hat auch Microsoft dem Service Management-Bedarf Rechnung getragen. Im Jahr 2007 erfolgte eine Überarbeitung seines Service Management-Frameworks, MOF v4 ist die derzeit aktuelle Version.

Standards

Standards unterscheiden sich insofern von Frameworks, als dass sie technische Spezifikationen und Richtlinien für die Interoperabilität definieren. Standards sind darüber hinaus für die Definition von Verfahrensnormen verantwortlich und identifizieren die Aktivitäten, die für die Einhaltung der Compliance mit solchen Normen erforderlich sind.

ISO/IEC 20000 ist ein IT Service Management-Standard, der auf einem integrierten Prozessansatz für die Bereitstellung von Services zur Erfüllung von Geschäfts- und Kundenanforderungen basiert. Der ISO/IEC 20000-Standard und das ITIL-Framework werden kostenlos angeboten. Die ITIL stellt das Framework zur Verfügung und bietet Zertifizierungen für Einzelpersonen an. ISO/IEC 20000 hingegen zertifiziert, dass organisatorische Prozesse und Verfahren die Anforderungen der Verfahrensnorm für IT Service Management erfüllen.

Frameworks oder Standards allein können jedoch weder eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit noch Profitabilität oder das Erreichen der Geschäftsziele gewährleisten. Ein erfolgreiches Unternehmen muss Standards und Frameworks in die strategische Planung einbeziehen, um seine Ziele und Zielsetzungen zu erreichen. Das Beratungsunternehmen Forrester® Research hat sogar vorgeschlagen, IT (Informationstechnologie) in BT (Business Technology) umzubenennen, um diesem Fokuswechsel zu den geschäftlichen Anforderungen Rechnung zu tragen.

Business Service Management

Kunden legen höchsten Wert auf die Einhaltung von Prozessen, die für die Durchführung ihrer geschäftlichen Aktivitäten erforderlich sind. Die Stärkung dieser Prozesse – IT-Infrastruktur, Server, Netzwerke oder Anwendungen – ist für Kunden nur dann relevant, wenn die definierten Anforderungen nicht mehr erfüllt werden. Eine hohe Netzwerkverfügbarkeit ist also nutzlos, wenn Server oder Desktops nicht gemeinsam verfügbar sind, wenn das Unternehmen sie benötigt. Kunden vertrauen vor allem darauf, dass ein durchgehender Unternehmensprozess funktioniert, dass also E-Mails gesendet und empfangen werden können, Aufträge verarbeitet und Bestellungen genehmigt, Rechnungen ordnungsgemäß erstellt und Produkte geliefert werden. Obwohl verschiedene Organisationen IT-Services benötigen, die speziell auf ihre geschäftlichen Anforderungen zugeschnitten sind, sind die zugrunde liegenden Prozesse, die diese Services unterstützen, sehr ähnlich und werden von den gleichen Geschäftszielen gefördert. Organisationen müssen ihre IT-Entscheidungen so in ihre geschäftlichen Ziele und Prioritäten integrieren, dass sie den Erfolg dieser Entscheidungen an Geschäftsergebnissen messen können. Kunden hingegen müssen darauf vertrauen, dass die IT-Organisation in der Lage ist, ihre Leistungsversprechen zeitgerecht, innerhalb des definierten Budgets und nahtlos zu erfüllen.

Zur Erreichung eines Business Services Managements (BSM, Geschäfts-Servicemanagement) müssen Unternehmen und Dienstleister Einigkeit in Bezug auf die jeweiligen Ziele erreichen: gewährleisten, dass die für das Erreichen dieser Ziele benötigten Serviceresourcen deutlich und angemessen kommuniziert werden und bestätigen, dass alle beteiligten Mitglieder die Auswirkungen dieser Services nachvollziehen können. Ein erfolgreiches BSM basiert auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen zwischen den kaufmännischen Mitarbeitern des Unternehmens und den IT-Fachkräften. Für den Aufbau produktiver Beziehungen haben IT-Organisationen die Möglichkeit, eine Vertrauensbasis zu schaffen, indem sie nachvollziehen, welche Aspekte für den Kunden oder die Unternehmenseinheit besonders wichtig sind und die Geschäftsbeziehung entsprechend auf den erlangten Erkenntnissen aufbauen. Dazu hat die IT die folgenden Möglichkeiten:

1) Nachvollziehen, was für den Kunden besonders wichtig ist.

Ist es Stabilität? Ist es eine variierende Servicequalität in Zeiten mit großer Nachfrage? Werden wichtige Veränderungen kommuniziert? Ein wichtiger Bereich in den meisten Organisationen ist beispielsweise das Änderungsmanagement. Ein Kunde kennt möglicherweise den Zeitpunkt, an dem eine Änderung implementiert wird. Eventuell ist ihm jedoch nicht bewusst, welcher zeitliche und finanzielle Aufwand damit verbunden ist, welche Abweichungen bei der Servicequalität unter diesen Einschränkungen zu erwarten sind und dass es aufgrund dieser Änderung zu ungeplanten Betriebsunterbrechungen kommen kann.

2) Gehen Sie einen Schritt weiter und treffen Sie Entscheidungen auf Grundlage Ihrer Kenntnisse und nicht Ihrer Vermutungen.

Ein Service Knowledge Management-System (SKMS) wird immer wichtiger für den Erfolg einer IT-Serviceorganisation und die Grundlage für SKMS liegt im Konfigurationsmanagement-System (CMS). Mit diesem System, in dem alle wichtigen Services, Assets und Konfigurationselemente für die Unterstützung des Geschäfts definiert werden, können Geschäftsentscheidungen schneller, mit geringerem Risiko und einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit getroffen werden.

3) Erkennen Sie die Auswirkungen sich wiederholender Vorfälle auf die übergeordneten Geschäftsziele. Viele Organisationen glauben, dass sie ein formales Problemmanagement anwenden, um Prozessausfällen zu begegnen. In Wirklichkeit gehen die meisten Lösungen nur auf Betriebsunterbrechungen ein – Ereignisse, die sich gleichzeitig auf eine große Anzahl von Anwendern auswirken – wobei die geschäftlichen Auswirkungen der sich wiederholenden Vorfälle nicht berechnet werden. Vorfälle wirken sich nicht in jedem Fall auf eine große Anzahl von Anwendern aus, sie wirken sich jedoch auf die Fähigkeit der Organisationen aus, tägliche Routineaufgaben zu erfüllen. Wiederholte Vorfälle beeinträchtigen die Moral unter den Mitarbeitern und haben zur Folge, dass der IT-Organisation weniger vertraut wird, da sie unfähig erscheint, chronisch auftretende Probleme in den Griff zu bekommen und völlig aus der Infrastruktur zu eliminieren.

4) Verbessern Sie die Kommunikation mit den verfügbaren Ressourcen. Die geschäftliche Seite der Beziehung weiß nicht immer, welche Services verfügbar sind, wie diese in Auftrag gegeben werden können und was sie kosten. Wenn ein Unternehmen besser versteht, welche Services angeboten werden und welche Kosten durch diese Services entstehen, kann es fundiertere Entscheidungen für das Geschäft und damit auch für die IT treffen. Durch einen besseren Austausch der Informationen ist die IT in der Lage, das Niveau der angebotenen Services anzugeben, und die Geschäftskunden können zuverlässiger mit der Verfügbarkeit, der Zuverlässigkeit und der Kapazität der IT-Services planen.

ITIL V3 – Service Management-Lebenszyklus

ITIL V3 ist ein systematischer Ansatz für die Bereitstellung von IT-Services und bildet das Framework, das von der Mehrzahl der Organisationen verwendet wird, bei denen Service Management nach eigener Aussage umgesetzt wird. Wie der Name vermuten lässt, ist die ITIL eine Bibliothek mit fünf Referenzbüchern, die auf den aktuellen Best Practices für erfolgreiche Organisationen aufsetzt. Die ITIL beschreibt, wie sich die IT ähnlich eines Unternehmens führen lässt: von der Entwicklung einer Servicestrategie bis hin zum Entwurf von Geschäftsleistungen; Planung, Aufbau, Test, Validierung und Bewertung von Änderungen an den betrieblichen Abläufen und stetige Verbesserung der angebotenen Leistungen. Es stellt die Tools zur Verfügung, die die IT benötigt, um sich zu einem Wettbewerbsvorteil für die Organisation zu entwickeln. Durch das Ausrichten der IT an den Geschäftszielen, die Steuerung und Kontrolle der IT-Kosten, die Verbesserung der Servicequalität und eine sinnvolle Zuweisung der verfügbaren Ressourcen hilft die ITIL der IT, sich zu einem strategischen Asset zu entwickeln, das seinen Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele leistet.

ITIL V3 bietet einen Lebenszyklusansatz für die Verwaltung von IT-Services. Jede der fünf Publikationen in ITIL V3 stellt eine Phase im Service Management-Zyklus dar. Jede einzelne Phase ist mit den anderen Lebenszyklusphasen verknüpft und die meisten Prozesse erstrecken sich über mehrere Phasen. Neben den fünf Publikationen hält ITIL V3 außerdem kostenlos abrufbare Richtlinien für Implementierungen und Verfahren in bestimmten Branchen, Organisationen, Betriebsmodellen und Technologieinfrastrukturen bereit.

Im Folgenden werden die fünf Phasen des ITIL V3-Servicelebenszyklus vorgestellt:

1) Servicestrategie – widmet sich der Konzeption, Entwicklung und Implementierung des IT-Servicemanagements in ein strategisches Asset für die Organisation. Zu den Prozessen der Servicestrategie gehören: Serviceportfoliomanagement, IT-Finanzmanagement und Bedarfsmanagement.

2) Service-Design – widmet sich der Konzeption und Entwicklung der Services sowie der zugehörigen Prozesse, die für die Unterstützung dieser Services benötigt werden. Zu den Prozessen des Service-Designs gehören: Service Catalog Management (Servicekatalogmanagement), Service Level Management (Servicequalitätsmanagement), Availability Management (Verfügbarkeitsmanagement), Capacity Management (Kapazitätsmanagement), IT-Service Continuity Management (IT-Servicefortsetzungsmanagement), Information Security Management (Informationssicherheitsmanagement) und Supplier Management (Lieferantenmanagement).

3) Serviceüberführung – widmet sich der Verwaltung und Koordination der Prozesse, Systeme und Funktionen für den Aufbau, den Test und die Bereitstellung neuer oder geänderter Services für die betrieblichen Abläufe. Zu den Prozessen der Serviceüberführung gehören: Transition Planning and Support (Überführungsplanung und Unterstützung), Change Management (Änderungsmanagement), Service Asset and Configuration Management (Service-Asset- und Konfigurationsmanagement), Release and Deployment Management (Freigabe- und Bereitstellungsmanagement), Service Validation and Testing (Service-Validierung und Test), Evaluation (Bewertung) und Knowledge Management (Wissensmanagement).

4) Servicebetrieb – widmet sich der Koordination, den Aktivitäten und den Prozessen, die erforderlich sind, um die Services für unternehmensinterne Nutzer und Kunden im Rahmen der zugesicherten Servicequalität zu verwalten. Zu den Prozessen des Servicebetriebs gehören: Event Management (Ereignismanagement), Request Fulfillment (Anfrageerfüllung), Incident Management (Vorfallsmanagement), Problem Management (Problemmanagement) und Access Management (Zugriffsmanagement).

5) Kontinuierliche Serviceverbesserung – widmet sich der kontinuierlichen Verbesserung der Servicequalität, damit Organisationen darauf vertrauen können, dass ihre Services stets den geschäftlichen Anforderungen entsprechen. Bei kontinuierlichen Verbesserungen geht es um die Verbesserung von Services, Prozessen und der Aktivitäten in der jeweiligen Phase des Lebenszyklus.

Umsetzung (Implementierung) der ITIL

Es gibt kein Rezept, aus dem zu 100 Prozent abgeleitet werden kann, an welcher Stelle Sie idealerweise mit dem ITSM-Programm starten. Dafür sind die Anforderungen und Bedürfnisse der einzelnen Organisationen zu unterschiedlich. Die Service-Lebenszyklusphase oder die Prozesse, mit denen Sie beginnen, beziehen sich speziell auf Ihre Geschäftsanforderungen und -bedürfnisse. Organisationen sollten zunächst mit einer Bewertung oder einer Lückenanalyse beginnen, um den aktuellen Status im Vergleich zum gewünschten (finalen) Status zu ermitteln. Diese Bewertung wird sehr häufig als Bewertung des Reifegrads durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Bewertung identifizieren den Ausgangspunkt, welche Prozesse und Lebenszyklusphasen von größter Bedeutung sind, wie Effizienzsteigerungen erzielt werden können und in welchen Bereichen Kosten für die Servicebereitstellung eingespart werden können.

Das bekannteste Modell für die Durchführung der Reifegradbewertung ist das Capability Maturity Model™ (CMM), das im Software Engineering Institute (SEI) an der Carnegie Mellon University entwickelt wurde. Die Reifeentwicklung besteht darin, eine Organisation von der Abhängigkeit von Einzelpersonen zu befreien und in eine Organisation mit gut definierten, wiederholbaren und vorhersagbaren Prozessen und Verfahren zu verwandeln, die dauerhaft eingehalten werden.

Die fünf Reifeniveaus lauten:

- 1) **Ebene 1 – ad-hoc:** in der Regel einfallsreiche Einzelkämpfer, die ständig mit der Problembekämpfung beschäftigt sind. Es bleibt keine Zeit, bereits im Vorfeld zu planen.
- 2) **Ebene 2 – wiederholbar:** Die IT-Abteilung hat eine Dokumentation für die Bereitstellung von Services erstellt und weiß, welche Servicequalität von Kunden erwartet wird. Diese Ebene kann in der Regel auf Gruppen- oder Teamebene, nicht aber in der gesamten Organisation angewendet werden.
- 3) **Ebene 3 – definiert:** Die Best Practices werden über die gesamte Organisation hinweg standardisiert, so dass alle Mitarbeiter, die Verantwortung für einen bestimmten Prozess oder eine bestimmte Aktivität tragen, sich über die Erwartungen im Klaren sind und die Organisation dauerhaft und gleichbleibend die Ziele der Prozesse erreichen kann.
- 4) **Ebene 4 – verwaltet:** Sobald die Organisation die Bereitstellung von Services standardisiert hat, kann sie die Leistung messen, verbesserungsbedürftige Bereiche identifizieren und in diesem Zusammenhang auch die Kosten für die Bereitstellung der einzelnen Services nachvollziehen.
- 5) **Ebene 5 – optimieren:** Die Organisation kann die quantitativen Messungen (Ebene 4) zur Hand nehmen und die Standards für die Servicebereitstellung (Ebene 3) überprüfen, um die Prozesse und Technologien für die Bereitstellung der Services zu verbessern.

Die Reifegradmessung hilft Organisationen bei der Erkenntnis, wie Änderungen an ihren Services und Prozessen optimal priorisiert werden sollen. Nicht jeder Prozess muss auf Ebene 5 eingeordnet werden und es wäre in der Tat viel zu kostspielig, jeden Prozess auf den Ebenen 4 oder 5 einzuordnen. Organisationen müssen verstehen, dass das Reifeniveau individuell auf das Reifeniveau des jeweils erforderlichen Services ausgerichtet werden muss. Maßgeblich dafür sind letztlich die Geschäftsanforderungen. Um nachvollziehen zu können, welche Anpassungen des Servicereifegrads für die Organisation vorgenommen werden müssen, muss die Organisation verstehen, wie stark die Services auf die Geschäftsziele zugeschnitten sind.

Die erste Herausforderung in der Anwendung des ITIL-Frameworks liegt darin, dass sich die IT für die ITIL selbst als Geschäft definieren muss. Organisationen müssen hier vorsichtig vorgehen: Die ITIL kann letztlich eher als Ziel denn als Mittel verstanden werden, um das übergeordnete Ziel zu erreichen: nämlich die Schaffung eines Mehrwerts durch die bereitgestellten Services. In einem solchen Fall kann die ITIL zu einem bürokratisch aufwändigen Prozesswirrwarr führen, mit Aufsichtsgremien, zeitraubenden Meetings, Vorlagen usw. Um den Erfolg auf der Basis des ITIL-Frameworks sicherzustellen, müssen sich Organisationen auf die Aspekte konzentrieren, die für das Geschäft wirklich wichtig sind und stets darauf achten, die Geschäftsziele nicht aus den Augen zu verlieren.

Bei der Implementierung des ITIL-Frameworks sollte im Fokus stehen, welche Verbesserungen der Geschäftsservices mithilfe des Frameworks erzielt werden können und wie die Wahrscheinlichkeit des Geschäftserfolgs erhöht werden kann.



Um die eigenen Ziele zu erreichen, setzen Kunden auf Services (Systeme, Anwendungen), die mit dem Hilfsprogramm verwendet werden können (für die Verwendung geeignet) und fordern eine Gewährleistung (Verfügbarkeit, Kapazität, Sicherheit, Kontinuität), dass ihre Anforderungen erfüllt werden. Zur Erreichung dieser Ziele ist ein Gruppe integrierter Prozesse erforderlich – von einem Servicekatalog, der in den Anforderungserfüllungsprozess integriert ist, bis hin zur Integration in einen Änderungs- und Bereitstellungsprozess, der die Geschäftsanforderungen erfüllt – in dem gründliche Planung, Kostenermittlung, Risikobewertung und Tests abgedeckt und dokumentiert werden und die IT unter Beweis stellen kann, dass sie ihre Zusagen einhalten kann. Wenn Änderungen korrekt implementiert werden, kann das Ansehen der IT innerhalb des Unternehmens bzw. gegenüber dem Kunden verbessert werden. Außerdem werden Kunden künftige Bemühungen zuversichtlicher betrachten und beginnen, sich auf Ratschläge und Empfehlungen der IT zu verlassen. Diese Beziehung ist eine wichtige Grundvoraussetzung für die Bemühungen, die IT auf das Geschäft auszurichten. Die IT-Abteilung sollte den Anspruch haben, als mehr als nur eine Gruppe wahrgenommen zu werden, die Probleme behebt. Vielmehr sollte das Ziel darin liegen, als eine Geschäftseinheit zu gelten, die Services für Kunden bereitstellt.

Organisationen müssen jedoch beachten, dass es sich hierbei nicht um ein kurzfristiges Projekt handelt, sondern um einen langwierigen Prozess, der sowohl für die IT als auch für das Geschäft als Ganzes Vorteile bereithält.

Die Startphase

Viele Organisationen scheitern bereits bei der Implementierung der ITIL-Prozesse, denn sie nehmen sich zu viel vor. Um sicherzustellen, dass die IT-Ziele mit den Geschäftszielen einhergehen, muss in das Erreichen der gewünschten Ziele investiert werden. So muss das Unternehmen nachvollziehen können, warum ITSM für den Geschäftserfolg hilfreich sein kann, ansonsten fehlt bei erforderlichen Änderungen der nötige Rückhalt aus dem Unternehmen und Änderungen verfehlen möglicherweise ihre geplante Wirkung.

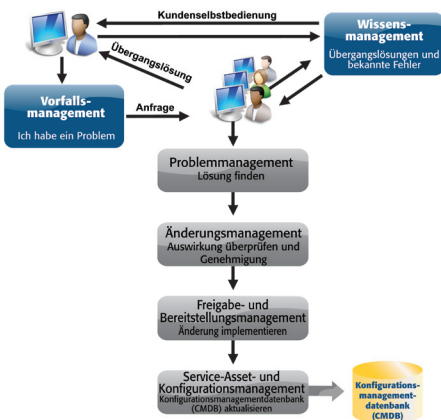
IT-Organisationen sollten bei diesem Prozess einen pragmatischen Ansatz verfolgen. Zunächst sollten die wichtigsten Aktivitäten in neuen Prozessen und die Änderungen bei bereits bestehenden Prozessen identifiziert werden. Hierbei sollten die Prozesse herangezogen werden, die sich für das Erreichen der Geschäftsziele am besten eignen, um später auf diesen Prozessen aufzusetzen. Auf dieser Weise kann die IT-Organisation gegenüber dem Gesamtunternehmen schnelle Verbesserungen demonstrieren und damit eine erfolgreiche ITSM-Implementierung vollziehen.

IT muss sich auf die Bereiche konzentrieren, die dem gesamten Unternehmen und der IT helfen, die jeweiligen Ziele zu erreichen. Die Nutzung der Prozessautomatisierungstechnologie ist gewöhnlich ein Bereich, in dem die IT ihre Effektivität und Effizienz stark verbessern kann, daher ist dies ein hervorragender Ausgangspunkt. Durch die Konzentration auf eine überschaubare Anzahl an Prozessen, die unmittelbare Ergebnisse liefern, können Sie eine konkrete Renditestеigerung erzielen. Anhand der Entwicklung eines Service Management-Projektplans identifizieren Sie die Prozesse und Zeitabläufe, so dass die IT-Organisation mit dem Übergang von einem strikt reaktiven Ansatz zu einem ausgeglichenen Ansatz beginnen kann.

Der Ausgangspunkt

Es ist zunächst erforderlich, sich strategische Gedanken zu einem soliden, taktischen Framework zu machen und im Anschluss daran ein solches Framework zu verwalten. Kunden wollen Services, die direkt bei Bedarf verfügbar sind und funktionieren. Zur Verbesserung der Serviceverfügbarkeit müssen Sie Aspekte wie Vorfalls-, Problem-, Konfigurations-, Änderungs-, Freigabe- und Wissensmanagement in Ihr Portfolio aufnehmen, denn diese Aspekte stellen die taktischen und betrieblichen Prozesse dar, die eine schnelle Umsatzrendite ermöglichen, da sie die Häufigkeit von Betriebsunterbrechungen sowie die Reaktions- und Lösungszeiten bei Vorfällen und Serviceanfragen reduzieren.

Vorfalls- und Problemmanagement sind die beiden Servicebetriebsprozesse, die zur Verbesserung der Serviceverfügbarkeit beitragen können, denn sie helfen, die Anzahl der Vorfälle und die Lösungszeit für bekannte Fehler zu reduzieren. Die Entwicklung von Vorfalls- und Problemmodellen hilft Ihren Teams in den Bereichen Service Desk und Level-2-Support, ihre Leistung zu verbessern und Ausfallzeiten bei Ihren Kunden zu reduzieren.



60 bis 80 Prozent der Fehler in einer IT-Umgebung resultieren aus den in der IT eingeführten Veränderungen, von denen viele weder genehmigt noch autorisiert wurden. Diese änderungsbasierten Vorfälle und Probleme sind gewöhnlich die Folge mangelnder Planung, fehlender Testläufe oder unzureichenden Verständnisses der Auswirkungen,

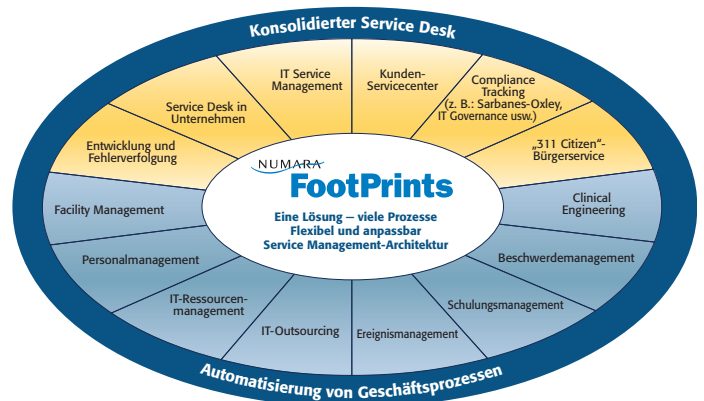
die die Veränderung auf den Service oder das Unternehmen als Ganzes hat. Das Änderungsmanagement zielt darauf ab, die mit jeder Änderung verbundenen Kosten, Risiken, Schulungsmöglichkeiten, Behebungs- und Bereitstellungsmaßnahmen sowie Kommunikationspläne zu bewerten.

Selbstverständlich können Fehler, Fragen und Anfragen, die aus einer Änderung resultieren, durch solide Änderungs- und Bereitstellungsprozesse nicht vollständig ausgeschlossen werden. Jedoch kann eine Organisation mithilfe von Vorfalls- und Problemmanagement-Prozessen schnell auf änderungsbedingte Anfragen und Fragen reagieren und den Kunden bei der Bemessung der Qualität der Änderung unterstützen.

Anhand eines Konfigurationsmanagement-Systems können Sie die Qualität der Entscheidungen verbessern, z. B. Entscheidungen in den Bereichen Risikobewertung und Testpläne. Das Änderungs- und Freigabemanagement wiederum führt zu Verbesserungen bei Effektivität und Effizienz im Bereich von Vorfalls- und Problemmanagement-Prozessen. Ein integrierter Ansatz für das Konfigurations- und Asset-Management mit Unterstützung von automatischen Erkennungstools kann zu erheblichen Kosteneinsparungen führen und gleichzeitig die Genauigkeit von Konfigurations- und Asset-Management-Systemen verbessern.

Nicht nur für die IT

Services und IT spielen bei jedem Geschäftsprozess eine zentrale Rolle. Wenn die IT bei der Einführung eines Best-Practice-Frameworks, das zu Geschäftsverbesserungen führen soll, die Führungsrolle übernimmt, ist es eine logische Konsequenz, die gleichen Best Practices auch für andere Bereiche des Geschäfts zu nutzen. Das ITIL-Framework lässt sich wie im IT-Bereich selbstverständlich auch auf andere Service Management-Organisationen und Geschäftsprozesse anwenden.



Es sollte ein langfristiges Ziel jeder Organisation sein, die gesamte Organisation auf das Service Management auszurichten. Eine Möglichkeit, die viele IT-Organisationen für den Einstieg in dieses Framework nutzen, ist der Aufbau eines konsolidierten Service Desks, das auf der Basis eines pragmatischen Ansatzes schnell und erfolgreich implementiert werden kann. Noch plausibler wird dieser Ansatz durch die einzigartige Flexibilität von Numara® FootPrints®; mit dieser Lösung können Sie mehrere Umgebungen schnell und einfach in einer einzigen Lösung auf Ihre Anforderungen anpassen.

Numara FootPrints: praktische und flexible IT Management-Software für die reale Welt

Die Auswahl des richtigen Tools für eine einfache Implementierung von ITSM kann sich auf Ihren Erfolg auswirken. Ein geeignetes Tool muss sich flexibel und einfach an Ihre Umgebung anpassen lassen und der Mehrwert muss die Kosten für Lizenzierung und Implementierung übersteigen.

Numara FootPrints stellt Organisationen jeder Größe auf einzigartige Weise eine praktische ITIL-kompatible Lösung zur Verfügung, die eine schnelle und erfolgreiche ITSM-Implementierung gewährleistet. Numara FootPrints, das weltweit bereits seit mehr als zehn Jahren aktiv in mittelgroßen und kleinen Unternehmensorganisationen zum Einsatz kommt, ist eine führende,

zu 100 Prozent internetbasierte Service Desk-Lösung, die bereits viele IT-Abteilungen und Supportmanager dabei unterstützt, den Support als Geschäft zu führen. Mit dieser preisgekrönten Service Management-Lösung können Supportmitarbeiter die Servicebereitstellung effektiv verwalten, Kundenprobleme rund um die Uhr lösen, die Servicequalität und -bereitstellung verbessern und Echtzeitdaten zur Produktivität bereitstellen.

Bei der Entwicklung von Numara FootPrints wurden Bedienfreundlichkeit, ein zügiger Implementierungsprozess für die schnelle Erreichung von Produktivität, äußerst wettbewerbsfähige und geringe Betriebskosten und eine effektive Integration zur Ausnutzung vorhandener Investitionen in den Mittelpunkt gestellt. Im Gegensatz zu anderen Produkten, die teuer und komplex sind, müssen Sie für die hochkonfigurier- und skalierbare Numara FootPrints-Lösung kein Programmierer oder Technikexperte sein, Sie sind zudem nicht auf umfangreiche Beratungsleistungen angewiesen.

Durch die umfangreichen integrierten ITIL-Komponenten in Numara FootPrints können Organisationen ITIL-Prozesse entweder nacheinander oder kombiniert mit anderen Prozessen implementieren. Auf diese Weise kann die IT bzw. die Supportorganisation das Ausfallrisiko einer ITSM-Implementierung auf einzigartige Weise reduzieren. Die Numara FootPrints-Integration eliminiert doppelte Datensätze und ermöglicht einen Einblick in die Nutzererfahrung, während die von der IT benötigten Informationen für eine kontinuierliche Verbesserung von Effektivität, Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Services zur Verfügung gestellt werden.

Fazit

Auf dem heutigen Markt ist eine Organisation, die bei ihren Geschäfts-services für ihre Kunden nach Verbesserungen von Effektivität, Effizienz und Wirtschaftlichkeit sucht, quasi in der Pflicht, die bewährten ITIL-Verfahren anzuwenden. IT und die Geschäftseinheiten sind heute nicht mehr in der Position zu erklären, dass ihre Erfolge getrennt voneinander betrachtet werden müssten, wenn Geschäftsziele nicht erreicht werden. Spezielle Funktionen des Service Managements bieten IT-Organisationen und Geschäftseinheiten neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

Die Umsetzung dieser neuen Arbeitsbeziehung ist sehr zeitaufwändig, denn zunächst muss IT einen Perspektivwechsel in Bezug auf ihre eigene Rolle vollziehen und geschäftlich anders vorgehen. Die IT kann und muss von anderen Service Management-Organisationen lernen, die diese bewährten Verfahren bereits erfolgreich eingeführt haben. IT sollte nicht versuchen, das Rad neu zu erfinden.

Die Implementierung von ITSM/ITIL ist nicht einfach und kann daher nicht über Nacht oder im Vorbeigehen erfolgen. IT muss sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst werden. Sie muss eine Bemessung der Möglichkeiten und Risiken durchführen und ermitteln, wie sie sich als Serviceanbieter in das Gesamtbild des Geschäfts integrieren kann. Die Einführung von Prozessen und die Integration in andere „kritische“ Prozesse ohne eine solide Planung führen unweigerlich zu Fehlern. Bei einer ordnungsgemäßen Planung und Implementierung ist es möglich, schon kurzfristig Ziele zu erreichen, die dann den Weg für kontinuierliche Verbesserungen bei der Ausführung von Geschäften ebnet und letztlich zu Verbesserungen bei der Kundenzufriedenheit führen.

Für die Implementierung der bewährten ITSM-/ITIL-Verfahren ist Technologie unverzichtbar. Ohne die richtige Technologie werden Organisationen bei der Maximierung ihrer Investitionen in das ITSM- oder das ITIL-Framework scheitern. Viele Anbieter geben vor, eine IT Service Management-Lösung anbieten zu können. Bei näherem Hinsehen reduziert sich der Kreis der ernstzunehmenden Anbieter jedoch sehr schnell, denn nur wenige können mit einer umfassenden integrierten Lösung aufwarten, die sich für den Einsatz in mittelgroßen Unternehmen oder Abteilungen großer Unternehmen eignet.

Numara FootPrints ist eine integrierte Lösung für ITSM, die auf dem ITIL-Framework basiert und Unternehmen in die Lage versetzt, bewährte Verfahren zu nutzen, um die Servicebereitstellung für ihre Organisationen zu verbessern. Die Numara FootPrints-Lösung basiert auf einem praktischen Ansatz, indem sie sich auf die Prozesse konzentriert, bei denen die meisten Organisationen die Unterstützung von Technologie benötigen, um ihre Ziel zu erreichen und Services anzubieten, die den Geschäftsanforderungen entsprechen. Numara FootPrints unterstützt ITIL V3-Prozesse und ist ein zertifiziertes Toolset, das durch Pink Elephant im Rahmen seines PinkVERIFY™-Programms überprüft wurde.

Über den Autor

John Custy, leitender Berater bei JPC Group

John Custy ist ein anerkannter IT Service Management-Berater mit mehr als 30 Jahren Berufserfahrung in den Bereichen Informationstechnologie und Service Management. Durch sein umfangreiches Wissen und seine große Erfahrung ist Custy ein gefragter Redner und wird in der Branche für seine Beratungsleistungen geschätzt. Custy ist Gründer und leitender Berater bei der JPC Group, einer Unternehmensberatung im Bereich IT Service Management (ITSM). Er hat sich als ITIL Manager/Expert und Practitioner/Intermediate zertifizieren lassen, hält ein Zertifikat als ITSM ISO/IEC 20000 Professional Manager/Consultant (Exin/TUV), ist akkreditierter Berater für ITSM ISO/IEC 20000 und außerdem Mitglied der Exin Professionals Group.

Zudem ist Custy Mitglied des HDI Strategic Advisory Board, des HDI International Certification Standards Committee und der HDI Faculty. John Custy ist seit mehr als 15 Jahren in die Branchenzertifizierungsprogramme involviert und hat in einer Schlüsselrolle an der Entwicklung des HDI Support Center Certification- und des SSPA Support Center Practices-Programms teilgenommen. Custy ist ein bekannter und anerkannter Redner und Trainer und wird weltweit häufig als Redner zu Service Management-Konferenzen eingeladen.

Über uns

Numara Software ist ein führender Anbieter integrierter IT Management-Lösungen für Desktop Management, PC-Lifecycle-Management, Sicherheits- und Lizenzmanagement, Help Desk und Service Desk. Die Produkte Numara FootPrints und Numara Track-It!, die zur Optimierung des IT-Managements konzipiert sind, werden weltweit an über 50.000 Kundenstandorten zur Unterstützung von nahezu 20 Millionen IT-Assets eingesetzt.



freedom
to simply **choose**
the right solution for you