

Vorgehensmodell zur Transformation einer traditionellen, hierarchischen IT-Organisation in eine Service Organisation

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Mag. rer. soc. oec.

im Rahmen des Studiums

Wirtschaftsinformatik

eingereicht von

Lorenz Schnöpf, Bakk. rer. soc. oec.

Matrikelnummer 0026149

an der
Fakultät für Informatik der Universität Wien,
Institut für Knowledge and Business Engineering,
Workflow Systems and Technology

Betreuung: Ao. Univ. Prof. DI. Dr. Renate Motschnig
DDr. Alexander Hampel

Wien, 17.09.2010

(Unterschrift Verfasser/in)

(Unterschrift Betreuer/in)

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Ziel der Arbeit	2
2.	IT-Service Management mit ITIL v3.....	3
2.1	Was ist IT-Service Management?	3
2.2	Begriffsdefinitionen	3
2.3	IT-Servicemanagement	5
2.4	Erfolgsfaktoren.....	6
2.5	ITIL v3	7
2.6	Service Lifecycle.....	10
2.7	Service Strategy.....	11
2.7.1	Mehrwert.....	13
2.7.2	Service Assets	15
2.7.3	Typen von Service Provider.....	16
2.8	Service Design.....	22
2.9	Service Transition	27
2.10	Service Operation.....	32
2.11	Continual Service Improvement.....	37
2.12	Unterschiede und Änderungen zu ITIL v2.....	41
3	IT-Organisation.....	42
3.1	Was ist eine Organisation?	42
3.2	Organisatorische Gestaltung	46
3.3	Problemfelder der Organisation	50
3.4	Evolution der IT	53
3.4.1	Entwicklung der IT-Organisation	53
3.4.2	Probleme traditioneller IT-Abteilungen.....	55
3.4.3	Herausforderungen für die IT von morgen	56
3.5	Aufbau einer IT-Organisation	57
3.6	Unterschied einer traditionellen IT-Abteilung zu einem IT-Service Provider	61
3.7	Rollen eines IT-Service Provider	63

3.8	Zielsetzungen eines IT-Service Provider	65
4	Unternehmens-, IT- & Serviceorientierte Architektur.....	67
4.1	Problemfelder gewachsener IT-Landschaften.....	67
4.2	Die Unternehmensarchitektur.....	69
4.2.1	IT-Architektur	69
4.2.2	Enterprise Architecture	70
4.3	SOA – Serviceorientierte Architekturen	72
5	Change Management	74
5.1	Grundlagen organisationaler Veränderung	74
5.1.1	Der Begriff Veränderung	74
5.1.2	Ebenen der Veränderung.....	76
5.1.3	Widerstände gegen Veränderung	76
5.2	Organisationsentwicklung.....	78
5.2.1	3-Phasenmodell nach Lewin	78
5.2.2	Alternative Vorgehensweisen	80
5.3	Management der Veränderung	82
5.3.1	Der Veränderungsprozess nach Kotter.....	85
5.3.2	Projektorganisation im organisationalen Wandel	88
5.4	Den Erfolg messen - Veränderungscontrolling.....	90
6	Vorgehensmodell	92
6.1	Anonymisierte Darstellung der Rahmenbedingungen zur Erstellung des Vorgehensmodells.....	93
6.2	Darstellung des integrierten Vorgehensmodells.....	96
6.3	Phase 1 – „Initialisierung“	97
6.4	Phase 2 – „Planung“	98
6.5	Phase 3 – „Durchführung“	100
6.6	Phase 4 – „Abschluss“	101
6.7	Anwendung des integrierten Vorgehensmodells anhand des Bei- spiels der Einführung eines Service Desk	103
6.8	Darstellung des Mehrwerts des integrierten Vorgehensmodells.....	106
7	Zusammenfassung	109
	Literaturverzeichnis.....	110

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: ITIL v3 Diagramm [OGC07f, S.11].....	9
Abb. 2:Kontinuierliche Feedback Schleife [OGC07f, S.22].....	10
Abb. 3: Zone of Balance [Kres08, S.57].....	15
Abb. 4: Ressourcen und Fähigkeiten als Grundlage zur Wertschöpfung [vanB08,S.30]	16
Abb. 5: Interner Service Provider [OGC07a, S.42].....	17
Abb. 6: Shared Service Unit [OGC07a, S.43].....	18
Abb. 7: Externer Service Provider [OGC07a, S.44].....	19
Abb. 8: Service Transition [vanB08, S.98].....	28
Abb. 9: Deming Kreis (PDCA-Modell) [Kres05, S.25].....	39
Abb. 10: CSI Modell [vanB08, S.154].....	40
Abb. 11:Sichtweisen von Organisationen [Ber08, S.2].....	43
Abb. 12: Organisationswürfel nach Schmidt [Sch02, S.25].....	45
Abb. 13: Zusammenhang Strategie, Struktur, Kultur und Technik [Sch02, S.14].....	47
Abb. 14: Der Eisberg "Organisation" [Ber08, S.8].....	53
Abb. 15: Entwicklungsphasen des Informationsmanagements [Zar07, S.22].....	54
Abb. 16: IT-Organisationsmodelle [Hol09, S.95].....	58
Abb. 17:Grundformen der Einordnung der IT-Organisation [Hof07, S.92].....	59
Abb. 18: Möglicher Aufbau einer IT-Organisation [Hol09, S.103].....	61
Abb. 19: Aufgabenfelder einer IT-Organisation in Anlehnung an [Hol09, S.102].....	62
Abb. 20: IT-Service Provider als Leistungsempfänger und -abnehmer [Zar07, S.28]....	64
Abb. 21: Externer und interner IT-Service Provider [Zar051, S.11].....	64
Abb. 22: Zielkonflikte eines IT-Service Provider [Zar07, S.37].....	66
Abb. 23: Architekturpyramide [Der06, S.18].....	71
Abb. 24: Grundprinzip von Veränderungsprozessen nach Lewin [Ber08, S.196].....	79
Abb. 25: Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung [Vah05, S.337].....	81
Abb. 26: Handlungsbereiche des Change Managements [Vah05, S.295].....	83
Abb. 27: 3W-Modell nach Krüger [Vah05, S.350].....	84
Abb. 28: Dreistufige Projektorganisation [Vah05, S.361].....	89
Abb. 29: Integriertes Vorgehensmodell zur Transformation (eigene Darstellung basierend auf [Kot96] und [OGC07f, S.22]).....	96

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Vorteile und Nachteile der Entscheidungsdelegation [Ber08, S.84].....	52
Tab. 2: Methoden, Aktivitäten und Prozesse in Phase 1 (eigene Darstellung)	98
Tab. 3: Methoden, Aktivitäten und Prozesse in Phase 2 (eigene Darstellung)	99
Tab. 4: Methoden, Aktivitäten und Prozesse in Phase 3 (eigene Darstellung)	101
Tab. 5: Methoden, Prozesse und Funktionen in Phase 4 (eigene Darstellung)	102

Danksagung

Das Arbeiten an einer Diplomarbeit verlangt von einem viel Zeit und Hingabe. Diese Zeit und Hingabe kann jedoch nicht in allen Lebensbereichen gleich verteilt werden. Leider haben meine Frau Silke und meine drei Söhne auf viel Energie von mir in dieser Phase verzichtet, und meine Launen ertragen müssen. Ich möchte euch auf diesem Wege für eure Entbehrungen und Geduld danken. Ich liebe euch!

Dank gilt auch meiner gesamten Familie, die mich immer auf meinem Weg begleitet und tatkräftig unterstützt hat, egal welchen Weg ich auch beschritten habe. Vor allem meinem Vater, der leider den Abschluss meiner Diplomarbeit nicht mehr miterleben kann. Er war für mich immer ein Vorbild das mir gezeigt hat, dass man mit Willen und Entschlossenheit, die Dinge erreichen kann, die man sich vornimmt. Meinem Schwiegervater, Ing. Herbert Mann u. Fr. Mag. Nora Dvorak danke ich für die akribische Korrektur der Arbeit.

Ich möchte mich auch ganz besonders bei ao. univ. Prof. DI. Dr. Renate Motschnig und DDr. Alexander Hampel, Vorstand des Forschungsförderungsvereins Integration 3000, für die stetige Betreuung und den fachlichen Input bedanken.

Kapitel 1

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

IT-Organisationen stehen in der heutigen Zeit unter besonderem Druck die Anforderungen, die an sie aufgrund der sich stetig ändernden Marktsituation im Zuge der Globalisierung gestellt werden, zu erfüllen [Boe08, S.10]. Unternehmen erwarten, dass IT nicht nur das Kerngeschäft unterstützt, sondern auch die Wirtschaftlichkeit und Produktivität verbessert [Hol09, S.1], sowie einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil mit sich bringt [vanB07, S.15]. Die zunehmende Komplexität der IT-Infrastruktur und Applikationslandschaft, häufige Veränderungen, höhere Ansprüche an die Qualität der IT-Services, sind weitere Aspekte die IT-Abteilungen unter besonderen Leistungs- und Kostendruck setzen [Rose03, S.3]. Um die Bedürfnisse zu befriedigen, ist eine flexible IT notwendig, um schneller und effizienter auf den sich ändernden Bedarf an IT-Services reagieren zu können. IT-Service Management (ITSM) stellt hier eine Möglichkeit dar, Standardisierungen von Prozessen und Methoden vorzunehmen, und so eine übersichtlichere, effizientere und genauere Ausrichtung der IT auf die Bedürfnisse und Ziele des Unternehmens zu vollziehen [Kres05, S.6]. Aufgrund der stärker werdenden Abhängigkeit der Organisationen von deren IT, zur Erreichung der Unternehmensziele, und dem daraus wachsenden Bedarf an qualitativ hochwertigen IT-Services, wurde ITIL entwickelt, um diesen Anforderungen Rechnung zu tragen [vanB07, S.33]. Der Best Practice Framework ITIL wird als de facto Standard im ITSM gesehen und ist aktuell in der Version 3 vorhanden. Diese Version wird auch als Grundlage für alle weiteren Überlegungen im Verlauf der Arbeit herangezogen.

Die Einführung von ITSM stellt Organisationen vor große Herausforderungen. Es wird ein Modell in die Realität umgesetzt, welches eine Veränderung der gesamten Unternehmenskultur initiiert [vanB07, S.34]. Dies ist eine schwierige Aufgabe, da ohne eine umsichtige Herangehensweise, sich viele Hindernisse in den Weg stellen. Diese Auswirkungen können erfolgskritisch sein. So können Mitarbeiter, welche

nicht gewillt sind Veränderungen mitzutragen, das Vorhaben zum Scheitern bringen. Hier ist es von besonderer Bedeutung, bereits von Beginn an alle wichtigen Stakeholder, sowohl im Management und der Führungsebene als auch im Mitarbeiterstab, und ebenso eventuelle Shareholder in den Prozess mit einzubinden. So kann eine Vision bei allen Beteiligten erzeugt und gefestigt werden. Die Entwicklung von optimalen Organisationsstrukturen stellt einen weiteren wichtigen Punkt bei der Überführung einer traditionell aufgestellten IT-Organisation, in eine IT-Service Organisation (Service Provider) dar. Hier stellt sich die Frage, wie sich eine Organisation ändern muss, um solch eine Veränderung durchzuführen.

Am Ende eines solchen Umstrukturierungsprozesses soll für das jeweilige Unternehmen ein entsprechender Mehrwert in Form von Kostenoptimierung beim Betrieb der IT-Infrastruktur, mit allen ihren Facetten, als auch einer Qualitätssteigerung der im Unternehmen angebotenen IT-Services stehen. Des Weiteren soll gewährleistet sein, dass die Agilität der IT, und somit auch die Fähigkeit auf die sich ändernden Anforderungen schnell reagieren zu können, sichergestellt ist.

1.2 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit soll es sein ein Vorgehensmodell zu entwickeln, welches bei der Transformation von einer herkömmlichen, hierarchischen Aufbauorganisation zu einer IT Service Organisation als Leitfaden dienen soll. Mit diesem Vorgehensmodell soll es möglich sein, den Prozess der Transformation und Einführung von ITSM in Unternehmen abzubilden. Im Rahmen dieses Modells sollen unter anderem, folgende Fragen geklärt werden:

- Wie kann eine traditionelle IT-Organisation in eine IT-Service Organisation (Service Provider) umgewandelt werden?
- Wie müssen sich die Organisation, respektive ihre Organisationsstruktur verändern?
- Sind Unterschiede beim Aufbau einer Service-Organisation in Abhängigkeit der Optimierungsziele (Kosten, Qualität, Flexibilität)?
- Wie ist das Vorgehen bei der Transformation?

Kapitel 2

2. IT-Service Management mit ITIL v3

2.1 Was ist IT-Service Management?

IT-Service Management steht für einen Wandel der Informationstechnologie von der Technik- hin zur Kunden- und Serviceorientierung in Unternehmen, aufgrund der steigenden Komplexität in Geschäftsprozessen und Geschäftsumfeldern [Rüt06, S.85]. Es bietet sich durch dessen Einsatz die Möglichkeit, Geschäftsprozesse der Kunden durch die IT-Organisation zu unterstützen, und eine kontinuierliche Verbesserung der Effizienz, der Qualität und Wirtschaftlichkeit der jeweiligen IT-Organisation zu gewährleisten [Kres08, S.9ff.]. Um den Begriff IT-Service Management besser zu erläutern, werden nachfolgend die Begriffe Service, IT und IT-Service definiert, um darauf aufbauend, eine genauere Definition von IT-Service Management, kurz ITSM, geben zu können.

2.2 Begriffsdefinitionen

Was ist ein Service?

Im Zusammenhang mit ITIL ist ein Service wie folgt definiert:

„Ein Service bedeutet, einem Kunden einen Nutzen zu liefern, indem die erwarteten Ergebnisse produziert werden, ohne dass der Kunde die spezifischen Kosten und Risiken zu tragen hat.“ [OGC07f, S.5]

Es existieren unterschiedliche Variationen des Service-Begriffs. Im Wesentlichen muss jede Definition die Wertschöpfung für den Kunden beinhalten. Egal wie eine Organisation den Begriff Service für sich definiert, diese Wertschöpfung muss immer im Vordergrund stehen. [Kres08, S.43]

Was ist IT?

IT als Abkürzung für Informationstechnologie ist ein sehr allgemein benutzter Begriff. Je nach Kontext, indem er verwendet wird, verändert sich seine Bedeutung. Diese Perspektiven, aus denen IT betrachtet wird, können in 4 Sichtweisen unterteilt werden [OGC07a, S.20f.].

- **Perspektive 1:** IT ist gleich zu setzen mit IT-Systemen, Applikationen und der Infrastruktur. Sie ermöglichen Prozesse und Services, oder sind in diese eingebunden.
- **Perspektive 2:** IT wird als Organisation angesehen, die ihre eigenen Fähigkeiten und Ressourcen besitzt. Dabei kann die IT-Organisation z. B. eine Geschäftsfunktion, eine Shared Service Einheit, oder ein Enterprise-Level Core Unit sein.
- **Perspektive 3:** Es wird von einer Kategorie von Services ausgegangen, die vom Business eingesetzt werden. So z. B. IT-Applikationen und Infrastruktur, die zu einem Service gebündelt angeboten werden.
- **Perspektive 4:** Eine Kategorie von Business Assets, welche ihrem Inhaber Mehrwert in Form von Einkünften und Profit liefern.

Was ist ein IT-Service?

Folgende Definition eines IT-Services soll im weiteren Verlauf der Arbeit als Grundlage dienen:

„Ein Service, der für einen oder mehrere Kunden von einem IT-Service Provider bereitgestellt wird. Er basiert auf dem Einsatz der Informationstechnologie und unterstützt die Geschäftsprozesse des Kunden. Ein IT-Service besteht aus einer Kombination von Personen, Prozessen und Technologien und sollte in einem Service Level Agreement definiert werden.“ [Buc07, S.13]

In dieser Arbeit werden die Begriffe Service und IT-Service synonym verwendet.

2.3 IT-Servicemanagement

Durch die zunehmende Abhängigkeit der Unternehmen von automatisierten Geschäftsprozessen, welche durch IT abgebildet werden, steigt die Notwendigkeit IT-Services sinnvoll und effektiv zu steuern und zu verwalten [Som04, S.38].

IT-Service Management ist ein methodischer Ansatz um IT-Organisationen zu ermöglichen, IT-Services zu planen, zu entwickeln und zu liefern [Kres05, S.6]. Durch Standardisierungen von Prozessen und Methoden kann die Unternehmens- und Abteilungsstruktur den Geschäftsanforderungen entsprechend ausgerichtet und angepasst werden [Kres08, S.43]. Im Mittelpunkt steht die konsequente Dienstleistungs- und Prozessorientierung der Informationsverarbeitung [Zar07, S.24]. Es muss darüber hinaus auch gewährleistet sein, dass die Organisation flexibel auf sich ändernde Anforderungen aus dem Markt als auch dem Business reagieren kann [Hol09, S.131]. Dabei ist das primäre Ziel, die IT-Services an den Anforderungen der Kunden auszurichten und für eine kontinuierliche Überwachung und Steuerung zu sorgen [Zar05, S.8].

Definition von IT-Service Management:

„IT-Service Management ist der geplante und kontrollierte Einsatz von IT-Assets (inkl. Systeme, Infrastruktur und Tools), Personen und Prozessen, um die operationalen Anforderungen des Business so effizient als möglich umzusetzen. Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass die Organisation die Fähigkeit hat, schnell und effektiv auf ungeplante Ereignisse, sich ändernde Umstände und neue Geschäftsanforderungen zu reagieren, und kontinuierlich ihre Prozesse und Performanz zu evaluieren, um eventuelle Möglichkeiten für Verbesserungen zu identifizieren und zu implementieren.“ [Addy07, S.46]

Der Einsatz eines ITSM Frameworks bringt, bei richtiger Umsetzung, einige Vorteile mit sich. Diese sind [Addy07, S.34ff.]:

- **Verbesserte Effizienz:** vor allem bei der Verwendung von Ressourcen und Kapazitäten.
- **Verbesserter Kundensupport:** durch z. B. schnellere Antwortzeiten, und daraus resultierend, eine höhere Kundenzufriedenheit.

- **Verbesserte Systemstabilität:** z. B. Erhöhung der Verfügbarkeit der Systeme und Reduzierung von geschäftskritischen Ereignissen.
- **Reduzierung der Kosten:** durch die Vermeidung unnötiger Ausgaben oder Strafzahlungen durch das nicht einhalten von Service Level.
- **Verbesserte Compliance:** z. B. bei der Software Lizenzierung, wo eventuell nicht lizenzierte Software erkannt wird und Strafen dadurch vermieden werden können.
- **Verbesserter interner IT-Betrieb:** durch z. B. Reduzierung der Call Volumen (Anzahl der am Helpdesk eingehenden Anrufe).

2.4 Erfolgsfaktoren

Nach *Kresse* existieren 6 Erfolgsfaktoren, auf die bei einer Implementierung von IT-Service Management in einem Unternehmen Wert gelegt werden muss [Kres08, S.8]:

- **Geschäftsprozesse der Kunden**

Die Kerngeschäftsprozesse der Kunden müssen mit entsprechend ausgerichteten IT-Services optimal unterstützt werden, um so einen Mehrwert für die Organisation zu generieren.

- **Kunden & Anwender der IT**

Als Anwender werden jene Personen bezeichnet, welche den IT-Service auch tatsächlich nutzen. Im Gegensatz dazu steht der Kunde, welcher den IT-Service in Zusammenarbeit mit dem Service Level Management festlegt, und diesen schlussendlich auch bezahlt. Der Kunde kann jedoch auch Anwender sein.

- **Mitarbeiter & Management der IT**

Veränderungen im Unternehmen, und speziell in den Serviceprozessen, treffen in erster Linie die Mitarbeiter. Um hier eventuellen Ängsten und Vorurteilen entgegen zu wirken, muss von Beginn an eine klare Botschaft durch das Management vorangestellt werden, um diese Unsicherheiten zu mildern.

- **ITSM Toolset**

Die Auswahl der richtigen ITSM Tools für die Einführung und den Betrieb von IT-Service Management, ist für die Akzeptanz bei den Anwendern von entscheidender Bedeutung. Hierzu gibt es eine Reihe von Tools, die für die Verwendung im ITSM geeignet sind und deren Einsatz die ITSM-Terminologie sowie dessen Workflows auch korrekt abbilden. Als Beispiele für solche Tools seien hier die folgenden genannt: Wendia – Point of Business, HP-Service Manager, IBM Service Management und Remedy – IT-Service Management Suite.

- **Kultur- & Organisationsmodell**

Die Einführung von ITSM stellt für Organisationen, in Bezug auf kulturelle und organisationale Veränderungen, eine große Herausforderung dar. Die vorherrschenden Gepflogenheiten in der Organisation spielen eine entscheidende Rolle bei der Überführung in eine serviceorientierte Organisation. Durch Berücksichtigung der Gegebenheiten und eventueller Awareness-Kampagnen für die Einführung, können Probleme und Hindernisse bereits zu Beginn abgeschwächt werden.

- **IT-Prozessmodell**

Das richtige IT-Prozessmodell ist der letzte Faktor, auf den bei einer Implementierung Wert gelegt werden muss. Es gibt unterschiedliche Ansätze und Modelle wie z. B.: eTom, MOF, Sun Ready, etc. Das in dieser Arbeit verwendete IT-Prozessmodell ist ITIL in der Version 3, welches unter Pkt.2.5 näher erläutert wird.

2.5 ITIL v3

Warum wurde ITIL entwickelt?

Die steigende Abhängigkeit vieler Unternehmen von deren IT-Services führte Mitte der 1980er Jahre zur Entwicklung der IT-Infrastructure Library durch die CCTA (Central Computer and Telecoms Agency), später in OGC (Office of Government Commerce) umbenannt. Durch steigende Kosten und die Forderung nach qualitativ hochwertigen IT-Services kam es in den 1990er Jahren zu einer globalen Verbreitung und Akzeptanz von ITIL. Dadurch avancierte die damalige Version 1 der IT-Infrastructure Library zum de facto Standard für IT-Service Management.

Die ITIL besteht aus einer Sammlung von Best Practices, die bei der Untersuchung verschiedener IT-Service Provider identifiziert und als funktional befunden wurden. [OGC07f, S.3]

Definition:

ITIL ist ein Top-Down und Business getriebener Ansatz für das Management von IT-Services, welche auf dem strategischen Business-Wert, der durch die IT-Organisation und die Lieferung von qualitativ hochwertigen IT-Services generiert wird, aufbaut. ITIL wurde mit dem Fokus auf Personen, Prozessen und der Technologie mit deren sich die IT konfrontiert sieht, entwickelt. [OGC09]

ITIL v3 besteht im Wesentlichen aus 3 Bereichen:

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

ITIL Complementary Guidance und ITIL Web Support Services stellen zusätzliche Informationsquellen zu den Kernpublikationen dar. Complementary Guidance umfasst Publikationen spezifisch für Industriesektoren, Organisationstypen und Betriebsmodelle, welche laufend aktualisiert werden. Bei Web Support Services handelt es sich um Online Services, i. e. ein Glossar für Begriffe und Definitionen, Fallstudien, ein Wissenscenter, wo ein Austausch mit Experten stattfinden kann, usw. [OGC07f, S.7]

ITIL v3 Kernpublikationen

Die Kernpublikationen setzen sich aus 5 Büchern zusammen, welche den gesamten Service Lebenszyklus, angefangen von der Strategie, über Design bis hin zur kontinuierlichen Verbesserung des Service, abdecken. Diese Kernpublikationen werden im Folgenden kurz dargestellt, und in den einzelnen Unterkapiteln näher erläutert.

Die einzelnen Teile der ITIL v3 Kernpublikationen sind wie folgt definiert [OGC07b, S.6f.]:

- **Service Strategy (Strategie):** Entwicklung einer umfassenden Strategie für sowohl IT-Services, als auch IT-Service Management.
- **Service Design (Entwicklung):** Entwurf neuer oder veränderter IT-Services mit dem Ziel der Einführung in eine Produktivumgebung.

- **Service Transition (Überführung):** Anleitungen für die Entwicklung, Verbesserung und die qualifizierte Überführung der IT-Services in den operativen Betrieb.
- **Service Operation (Betrieb):** Operativer Betrieb und Support der IT-Services und der Servicekomponenten (z. B. Infrastruktur, Applikationen, etc.).
- **Continual Service Improvement (kontinuierliche Service Verbesserung):** Erhaltung und auch Verbesserung der Servicequalität durch stetige Analyse und Reviews der erreichten Service Levels.

In Abb. 1 wird der Zusammenhang der einzelnen Phasen des Service Lebenszyklus in einem Diagramm dargestellt. In diesem Diagramm ist zu erkennen, dass sich im Kern dieses Modells, die Service Strategie befindet, welche als Basis für alle weiteren Phasen dient, sprich eine Achse, um die sich der Lebenszyklus dreht [OGC07a, S.45f.]. Die Bereiche Service Design, Service Transition und Service Operation setzen die Strategie um, und mittels Continual Service Improvement werden Verbesserungsprogramme initiiert. Mit diesen Programmen soll eine kontinuierliche Anpassung und Neuorientierung der IT-Services an die Anforderungen des Business erreicht werden.



Abb. 1: ITIL v3 Diagramm [OGC07f, S.11]

2.6 Service Lifecycle

In ITIL v3 wird Service Management aus der Sicht des Lebenszyklus eines Services betrachtet. Dieser ist ein Organisationsmodell, welches Einblick in sowohl die Art und Weise wie Service Management strukturiert ist als auch wie die einzelnen Komponenten miteinander verbunden sind, gibt. Das hat den Vorteil, dass die Wechselwirkungen die durch Veränderung einer Komponente mit anderen Komponenten des Systems entstehen können, besser aufgezeigt werden können. Hier zeigt sich die Stärke des Service Lebenszyklus-Ansatzes von ITIL v3. [OGC07a, S.46] Durch ständiges Feedback aus jeder Stufe im Lebenszyklus, lässt sich die Serviceoptimierung aus der Business-Perspektive verwalten. Dies geschieht durch Messwerte, die aus jeder Stufe, zu jeder Zeit aus den einzelnen Phasen abgeleitet werden können. Dadurch können Maßnahmen getroffen werden, um eventuelle Korrekturen in der momentanen Vorgangsweise vorzunehmen, aber auch schwerwiegende Service Improvement Initiativen zu starten. In Abb. 2 werden diese Zusammenhänge mittels einer kontinuierlichen Feedback-Schleife anschaulich dargestellt.

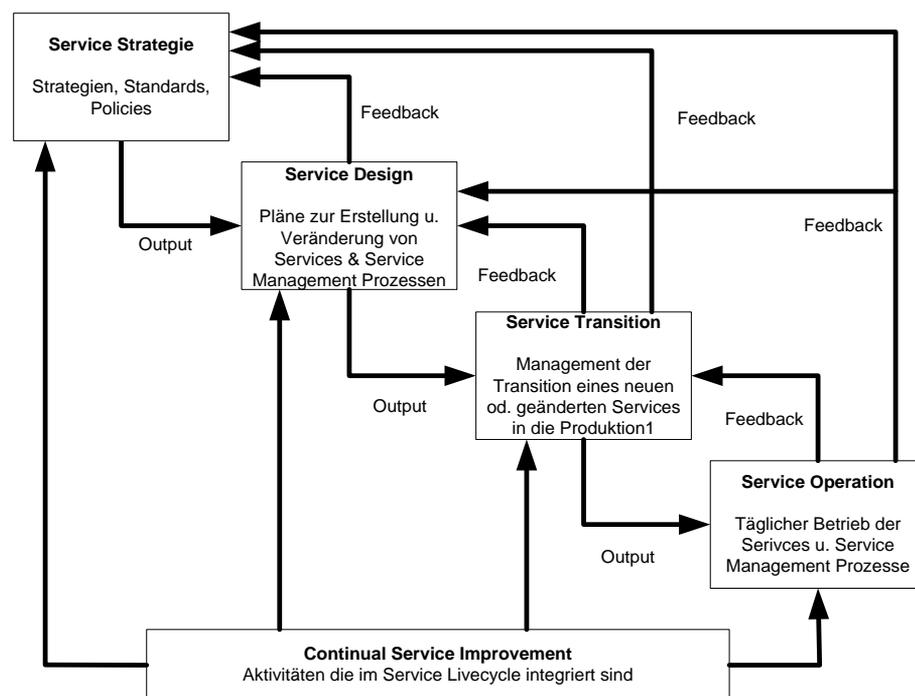


Abb. 2: Kontinuierliche Feedback-Schleife [OGC07f, S.22]

Der Service Lebenszyklus in ITIL v3 greift Bereiche aus der Systemtheorie auf, um die Zusammenhänge der einzelnen Komponenten besser hervorzuheben, und auch um die zu Grunde liegende Struktur besser verstehen zu können [OGC07a, S.46f.]. In diesem Zusammenhang werden Feedback und daraus resultierendes Lernen als wichtige Eckpfeiler für mehr Wachstum in sowohl Prozessen als auch der Organisation selbst, angesehen [vanB08, S.18]. Des Weiteren wird damit die notwendige Flexibilität und Agilität geschaffen, Anforderungen aus Sicht des Service Managements schneller umsetzen zu können [Kres08, S.50].

2.7 Service Strategy

Service Strategie als Achse für den Lebenszyklus in ITIL v3, bietet Leitlinien für den Entwurf, die Entwicklung und die Implementierung von Service Management als strategische Ressource [OGC07a, S.8]. In dieser Phase wird der Grundstein für die Entwicklung von Kernkompetenzen für die Organisation bzw. den Service Provider gelegt. Damit Service Provider langfristig erfolgreich operieren und wachsen können, müssen sie auf strategische Weise denken und handeln können [OGC07f, S.27], um die Fähigkeit zur Erreichung und Beibehaltung eines strategischen Vorteils zu sichern [vanB08, S.26].

Als Einstiegspunkte in die Service Strategie werden die 4 P's gesehen, welche auf *Mintzberg* [Min87] zurück zu führen sind. Diese 4 P's beschreiben die unterschiedlichen Richtungen die eine Strategie, in unserem Fall Service Strategie, einnehmen bzw. woraus sie bestehen kann. Diese sind: Perspective, Position, Plan und Pattern. [OGC07a, S.92]

Nach *van Bon et al.* wird den 4 P's folgende Bedeutung zugeschrieben [vanB08, S.24]:

- **Perspective** bedeutet, eine klare Vision und einen Fokus zu haben.
- **Position** bedeutet, einen klaren Standpunkt/Haltung einzunehmen.
- **Plan** bedeutet, eine Absicht zu formulieren, wie sich eine Organisation entwickeln soll.
- **Pattern** bedeutet, Kontinuität in Entscheidungen und Maßnahmen beizubehalten.

Strategie als Perspektive: Strategie als Perspektive definiert die Überzeugungen, Werte und Ziele der Individuen [Min87, S.17], die das Verhalten der gesamten Organisation steuern [vanB08, S.24]. Sie gibt die Richtung vor in welche der Service Provider sich bewegen muss, um seine Ziele umzusetzen [OGC07a, S.57].

Strategie als Position: Strategie als Position bedeutet, die Organisation in ihrer Umwelt zu lokalisieren [Min87, S.15] und die besonderen Charakteristika als Service Provider bei den Kunden hervorzuheben und zu definieren [vanB08, S.25]. Dies bedeutet häufig sich den Markt mit anderen Konkurrenten zu teilen, aber auch durch ein besonderes Differenzierungsmerkmal hervorstechen [OGC07a, S.58].

Strategie als Plan: Strategie als Plan bedeutet einen genauen Plan eines Vorgehens zu haben, eine Guideline um ein Ziel zu erreichen, und dabei alle möglichen Faktoren, die dabei hineinspielen können von vornherein einzukalkulieren versucht. Als Plan kann eine Strategie sehr allgemein aber auch spezifisch sein. [Min87, S.11f.]

Strategie als Pattern: Strategie als Pattern stellt die für eine Organisation fundamentalen Verfahrensweisen dar, wie Dinge gehandhabt bzw. getan werden. Diese konsistenten Muster sind Teil der charakteristischen Kompetenzen eines Service Providers, die sich in der Organisation selbst entwickeln. Sie können durchaus zur Signatur der Organisation und somit zu einem Wettbewerbsvorteil werden. [OGC07a, S.61]

Damit die IT-Organisation einen strategischen Wert für das Unternehmen darstellt, muss Service Management in ein strategisches Asset überführt werden. Dies kann durch die Hilfestellung der in Service Strategy vorhandenen Konzepte, wie z. B. Handlungsanleitungen, durchgeführt werden. Dabei ist es wichtig, eine ganzheitliche Betrachtung von IT-Service Management vorzunehmen, was mit dem Closed-Loop und Lebenszyklus-Ansatz in ITIL v3 forciert wird. [Kres08, S.54]

Durch einen multidisziplinären Ansatz lassen sich dann zentrale Fragestellungen wie die Folgenden beantworten [vanB08, S.26]:

- Welche Art von Services sollen angeboten werden und für wen?
- Wie kann eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb aussehen?
- Wie können strategische Investitionen gerechtfertigt werden?

- Wie kann ein tatsächlicher Mehrwert für die Kunden und Stakeholder geschaffen und gesichert werden?
- Wie können Ressourcen innerhalb eines Serviceportfolios wirtschaftlich zugeteilt werden?
- Wie kann Financial Management zur Sicherstellung von Transparenz und Kontrolle über den Wertschöpfungsprozess eingesetzt werden?

Ein Business Case stellt hier ein zentrales Instrument dar, welches für die Entscheidungsfindung, Unterstützung und Planung wahrscheinlicher Auswirkungen im Rahmen von Unternehmensaktivitäten herangezogen werden kann [vanB08, S.56]. Mittels Business Case können Informationen über Kosten, Nutzen, Optionen, Risiken und mögliche Probleme aufgezeigt werden [Buc07, S.59]. Der Business Case ist die wirtschaftliche Rechtfertigung für das weitere Vorgehen und für Erweiterungen im Rahmen der Service-Strategie sowie des Serviceportfolios [Kres08, S.67f.].

Es ist für Organisationen wichtig zu verstehen, wie Mehrwert für sie als auch für ihre Kunden geschaffen wird. Dabei ist Mehrwert nicht nur von den Geschäftsergebnissen der Kunden abhängig, sondern in großem Maße von deren Wahrnehmung dieses Mehrwertes. Der ökonomische Wert muss von der ökonomischen Wahrnehmung unterschieden werden, da die Wahrnehmung vor allem vom Selbstbild des Kunden abhängt. Somit kann, muss aber nicht zwangsläufig ein Unterschied zwischen diesen beiden Werten beim Kunden bestehen. [vanB08, S.26f.]

2.7.1 Mehrwert

In ITIL v3 werden zwei Konzepte für Darstellung des Wertes eines Services für das Business verwendet. Zum einen Utility (Nutzen), also den positiven Nutzen eines Services für den Kunden. Zum anderen Warranty (Gewährleistung) für die Zusage dieses positiven Effektes. [Buc07, S.25f.] Diese sind wie folgt definiert:

Utility – Nutzen (fit for purpose):

„Eine Funktionalität, die von einem Produkt oder Service angeboten wird, um einem bestimmten Bedürfnis gerecht zu werden.“ [vanB08, S.382]

Der Nutzen kommt von den Eigenschaften eines Services, welche einen positiven Effekt auf die Leistung von Aktivitäten, Objekten und Aufgaben mit einem spezifischen Ergebnis, haben. [OGC07a, S.32]

Warranty – Gewährleistung (fit for use):

„Eine Zusage oder Garantie, dass ein Produkt oder Service den vereinbarten Anforderungen entspricht.“ [vanB08, S.383]

Die Gewährleistung eines Services stellt sicher, dass durch die Verfügbarkeit und ausreichend Kapazität, Sicherheit und Fortbestand, der Nutzen des Services erbracht wird. Sie ist auch Teil des Inhalts bei Angeboten eines Service Providers für einen Service, welcher die Entscheidung für die Wahl eines bestimmten Anbieters beim Kunden beeinflusst. [OGC07a, S.35]

Um Mehrwert für Kunden generieren zu können, müssen Services nicht nur Nutzen aufweisen, sondern auch die dementsprechende Gewährleistung. Ist nur eine der beiden Aspekte bei der Erbringung eines Services vorhanden, so können Kunden keinen Mehrwert aus dessen Verwendung ziehen [OGC07a, S.35]. Abb. 3 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Utility und Warranty. In der ‚Zone of Balance‘ herrscht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Nutzen und Gewährleistung. Services, die in diesem Bereich positioniert sind, werden für den Kunden den meisten Nutzen generieren [Kres08, S.57].

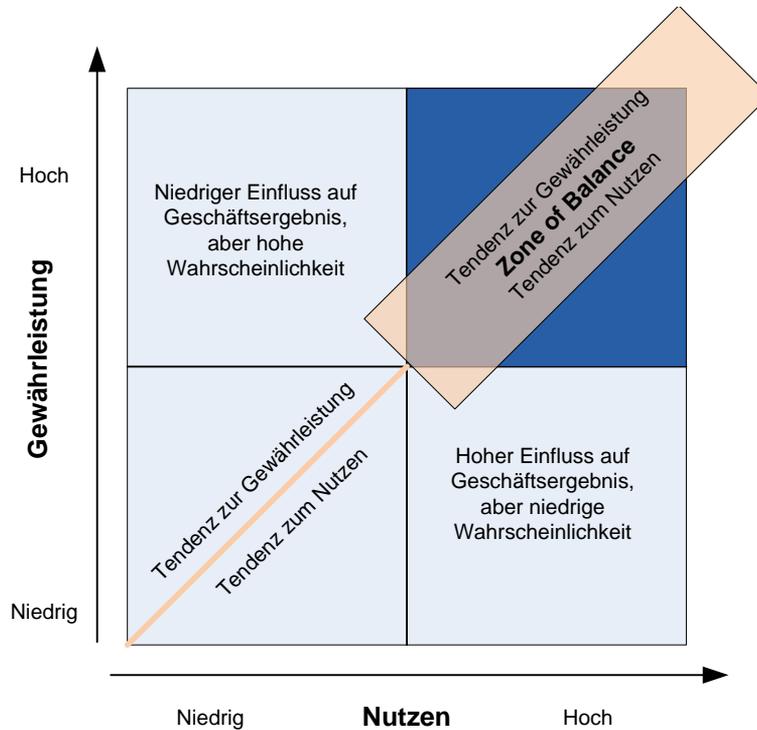


Abb. 3: Zone of Balance [Kres08, S.57]

2.7.2 Service Assets

Ressourcen und Fähigkeiten stellen wichtige Typen von Assets in einer Organisation dar. Sie werden eingesetzt, um Mehrwert in Form von Gütern und Services zu erzeugen [OGC07a, S.38]. Ressourcen dienen vor allem als Input für die Produktion und sind tief in Personen, Technologien, Prozessen und Systemen einer Organisation eingebettet [vanB08, S.29]. Wo hingegen Fähigkeiten die Möglichkeiten respektive Kompetenzen einer Organisation darstellen Ressourcen zu koordinieren, zu steuern und anzuwenden, um Mehrwert zu schaffen [OGC07a, S.38]. Fähigkeiten alleine können ohne die dementsprechenden Ressourcen keinen Wert erzeugen, und so ist es von besonderer Bedeutung der Entwicklung beider Assettypen Aufmerksamkeit zu widmen.

Weitere Typen von Assets sind Management, Organisation, Prozesse, Wissen, Kapital, Infrastruktur, Anwendungen und Informationen. In Abb. 4 wird deren Zusammenhang und die Einbettung in Ressourcen und Fähigkeiten veranschaulicht.

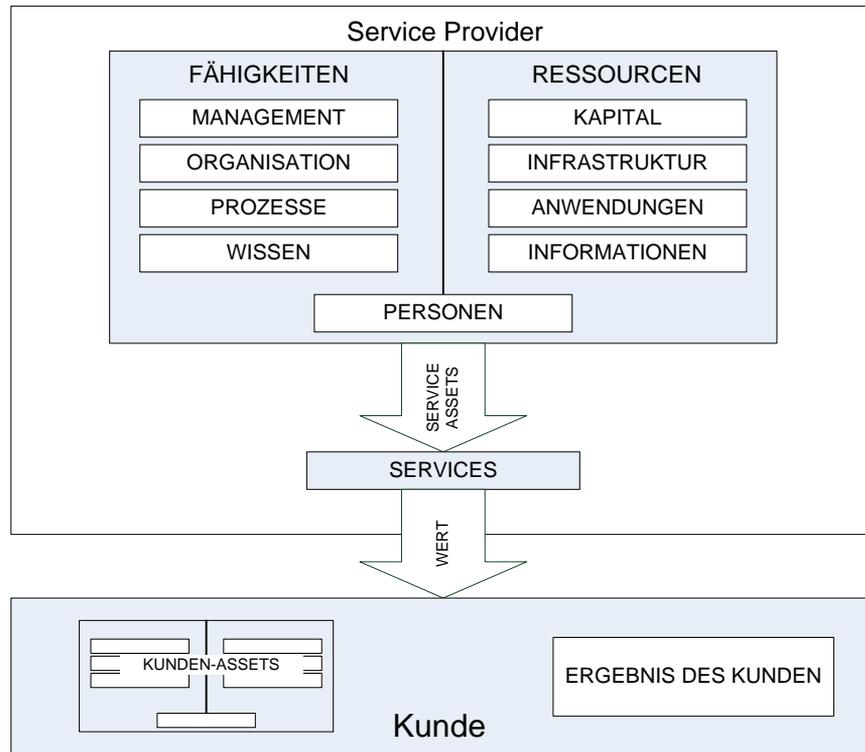


Abb. 4: Ressourcen und Fähigkeiten als Grundlage zur Wertschöpfung [vanB08, S.30]

2.7.3 Typen von Service Provider

Viele Aspekte des Service Managements treffen auf die meisten Service Provider zu. Es gibt aber auch Bereiche, die nur auf bestimmte Typen von Providern zutreffen. Zu diesen Bereichen zählen: Kunden, Verträge, Wettbewerb, Markträume, Erträge und Strategie. Es werden 3 Archetypen von Geschäftsmodellen für Service Provider unterschieden [OGC07a, S.41ff.]:

Typ I – interner Service Provider

Typ I Provider liefern ihre Services innerhalb ihrer eigenen Organisation. Sie sind typischerweise Geschäftsfunktionen die in die Geschäftseinheiten, für die sie Leistungen erbringen, eingebettet sind [vanB08, S.31]. In Abb. 5 wird dieser Zusammenhang verdeutlicht. Das Ziel eines internen Service Providers ist die Optimierung der betrieblichen Abläufe und Geschäftsprozesse als auch Kosteneffektivität für diese Geschäftseinheiten [OGC07a, S.41].

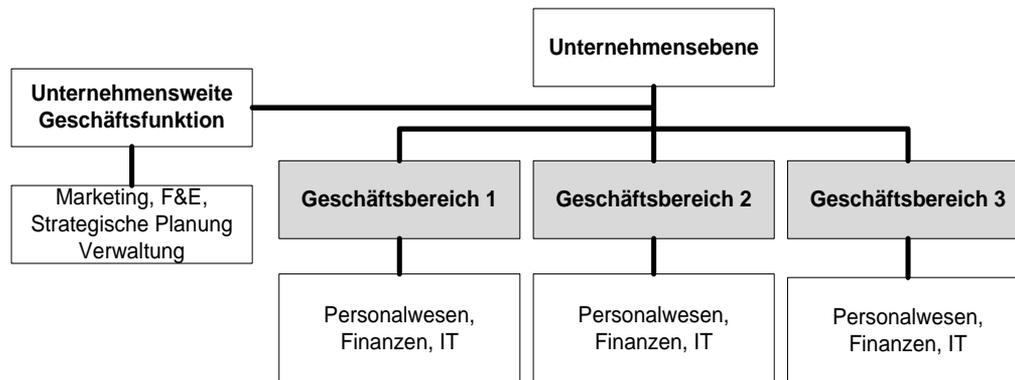


Abb. 5: Interner Service Provider [OGC07a, S.42]

Vorteile von internen Service Providern sind die kurzen Kommunikationswege, die durch den engen Kontakt mit dem Kunden und der daraus resultierenden Vermeidung von bestimmten Kosten und Risiken, entstehen. Weiters die Kundenorientierung, die durch die Spezialisierung auf einen beschränkten Satz von Geschäftsbedürfnissen zustande kommt. [vanB08, S.31]

Typ II – Shared Service Unit

Die zugrunde liegende Annahme bei einem Typ II Provider ist die Situation, dass gewisse Funktionen einer Organisation wie e.g. Finanzwesen, IT, Personalwesen und Logistik nicht zentraler Teil eines Wettbewerbsvorteils sind. Vielmehr werden diese verteilten Funktionen in einer autonomen Einheit, einer Shared Service Unit (SSU), zusammengefasst [OGC07a, S.42]. Die Bereitstellung interner Dienstleistungen erfolgt somit durch die gemeinsame Nutzung der Ressourcen innerhalb der Organisationseinheit [Fis08, S.128]. Abb. 6 veranschaulicht den Zusammenhang.

Vorteile sind hier vor allem die niedrigen Kosten aufgrund der Nutzung von Skaleneffekten durch die Bündelung von internen Serviceaktivitäten [Pér08, S.29]. Weitere Vorteile sind: mehr Autorität in der Entscheidungsfindung durch die Auslagerung aus der Unternehmenseinheit und die Möglichkeit zur Standardisierung sowie der daraus resultierenden Verwendung dieses Standards in unterschiedlichen Unternehmenseinheiten [vanB08, S.32].

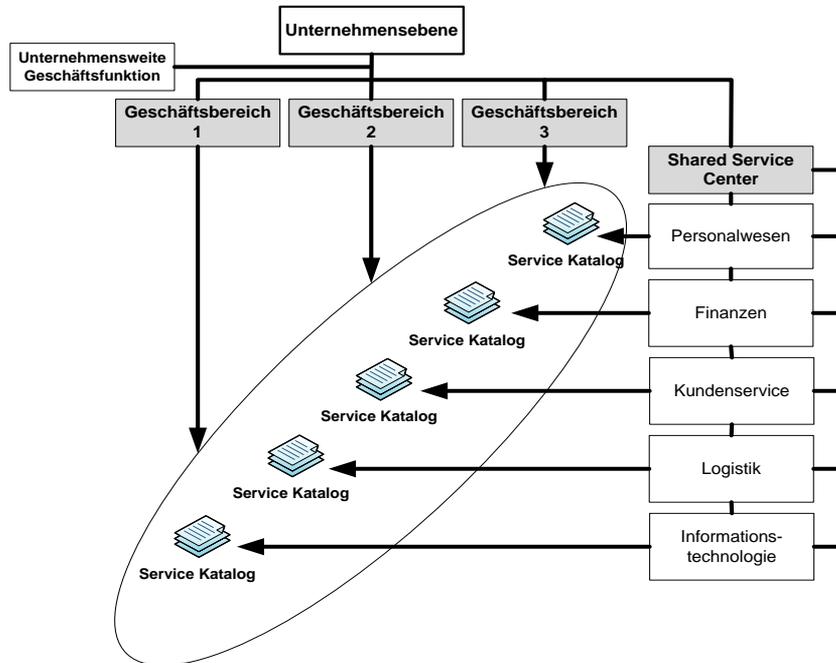


Abb. 6: Shared Service Unit [OGC07a, S.43]

Typ III – externer Service Provider

Im Gegensatz zu internen Service Provider, welche Services an interne Kunden erbringen, liefern externe Service Provider Services an Kunden, die in konkurrierenden Unternehmensfeldern agieren [vanB08, S.33]. Dadurch erhalten diese Zugriff auf dieselben Assets, was nachhaltig Risiken, vor allem bei sicherheitstechnischen Aspekten, mit sich bringt. Dieser erhöhte Sicherheitsbedarf führt zu größeren Investitionen die ein externer Service Provider tätigen muss, um den nötigen Sicherheitsstandard zu gewährleisten. Im Gegenzug bieten Typ III Provider für Unternehmen Flexibilität bei der Ausschöpfung ihrer Möglichkeiten, da diese sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können, und unterstützende Tätigkeiten als auch zusätzliches Wissen, Erfahrung und auch Ressourcen verhältnismäßig einfach zukaufen können [OGC07a, S.43f.]. In Abb. 7 wird das Modell eines externen Service Providers dargestellt.

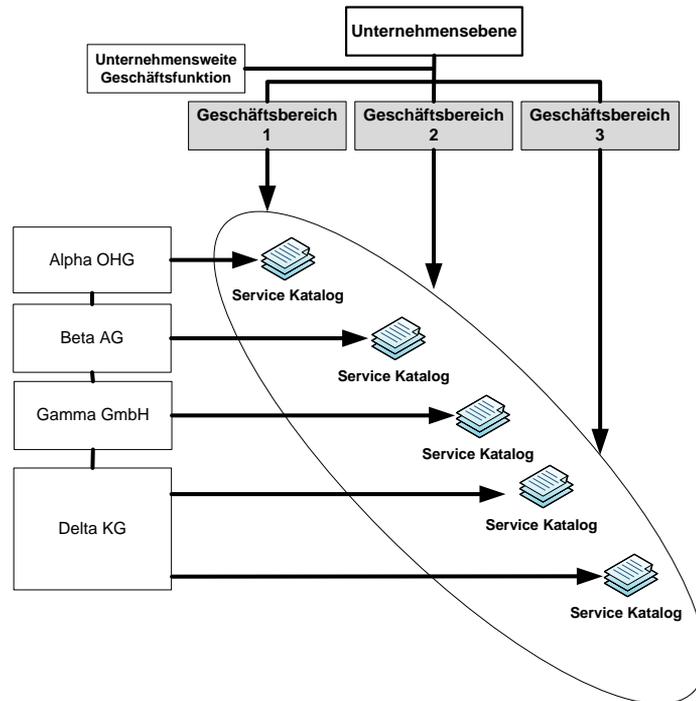


Abb. 7: Externer Service Provider [OGC07a, S.44]

Bei der strategischen Ausrichtung einer IT-Organisation müssen die Anforderungen genau untersucht werden, um die Positionierung nach den organisationalen Bedürfnissen durchzuführen [vanB08, S.33]. Aspekte, die dabei eine Rolle spielen sind:

- Transaktionskosten
- Strategische Faktoren
- Kernkompetenzen
- Fähigkeiten zum Risikomanagement der Kunden
- Steuerung und Kontrolle
- Agilität und Flexibilität

Prozesse und Aktivitäten im Service Strategy-Prozess

Der Service Strategy Prozess umfasst Aktivitäten und Prozesse, die bei der Umsetzung der Servicestrategie eine entscheidende Rolle spielen.

Diese Prozesse in der Phase Service Strategy sind [vanB08, S.44ff.]:

Financial Management

Die Zielsetzung des Financial Managements ist die Schaffung finanzieller Transparenz zur Unterstützung kritischer Unternehmensentscheidungen [Kres08, S.63]. Durch eine Bewertung der Services soll sichergestellt werden, dass das Business versteht, was durch die IT geliefert wird. Hierfür müssen sowohl Utility (Nutzen) als auch Warranty (Zusicherung) in eine monetäre Größe übersetzt werden [vanB08, S.44].

Demand Management

Demand Management (Nachfragemanagement) dient zur Anpassung des Angebots mit der Nachfrage. Dabei soll die Nachfrage bzw. der Kauf von Services, durch die Kunden, so exakt als möglich vorhergesagt werden. Die treibenden Faktoren hierfür sind die Vermeidung von Über- als auch Unterkapazität. Überkapazität kann zu steigenden Kosten führen, die durch einen Mehrwert nicht abgedeckt werden können. Hingegen führen Unterkapazitäten zu Verschlechterung der Qualität eines Services und beschränken somit dessen Wachstum. [vanB08, S.45]

Service Portfolio Management

Ist eine Methode, mit der Service Provider ihre Investitionen verwalten können. Es spiegelt die Anforderungen der Kunden wieder, und kann durch das ständige Hinterfragen des Portfolios den Service Provider in die Lage versetzen, vorausschauend sein Angebot auf die Bedürfnisse der Kunden anzupassen [Kres08, S.64]. Der Fokus beim Service Portfolio Management ist die größtmögliche Wertschöpfung zu erzielen und gleichzeitig die Kosten als auch Risiken zu kontrollieren [vanB08, S.45].

Zu den Aktivitäten in dieser Phase zählen:

Definition des Marktes

Der Marktraum ist definiert durch die Geschäftsergebnisse und die Möglichkeit diese durch IT-Services zu unterstützen. Er repräsentiert eine Reihe von Chancen für Service Provider, Wert für Kunden durch Services zu liefern [OGC07f, S.29f.]. In dieser Aktivität gibt es für Organisation zwei verschiedene, jedoch voneinander abhängige Perspektiven im Service Management-Kontext auf Strategie: Zum einen die Strategie für Services, zum anderen Services für Strategien [OGC07a, S.65].

Eine wichtige Anforderung dabei ist es, den Kunden und die damit verbundenen Chancen sowie den Bedarf an Services zu betrachten und zu analysieren [Kres08, S.61].

Entwicklung eines Angebotes

Je nach Markt bietet sich für Service Provider eine Vielzahl von Möglichkeiten, einem Kunden Services anzubieten. In Verbindung mit der Schlüsselaktivität des Marktraumes, können Optionen und Themengebiete abgegrenzt werden, die für die Werterzeugung und –erbringung ausschlaggebend sind [Kres08, S.61f.]. Ein wichtiges Instrument ist das Service Portfolio, welches die Möglichkeiten und die Bereitschaft eines Service Providers darstellt, Dienstleistungen für Kunden oder den Markt bereitzustellen [vanB08, S.38].

Entwicklung strategischer Assets

Als strategische Assets werden jene Werte bezeichnet, welche Service Provider die anforderungsgerechte Bereitstellung von Services ermöglichen [Kres08, S.62]. Sie sind dynamischer Natur und können trotz sich ändernder Geschäftsbedingungen und organisatorischen Zielsetzungen Leistung erbringen [vanB08, S.40].

Vorbereitung der Implementierung

Um eine Umsetzung der Business-Anforderungen sicherzustellen, müssen alle internen und externen Faktoren betrachtet und analysiert werden. Ein klares Bild von dem, was der Kunde als wichtig und für ihn wertvoll ansieht, ist von entscheidender Bedeutung. Somit können Service Provider ein besseres Verständnis für die Geschäftsanforderungen entwickeln, und daraus resultierend eine funktionale IT-Lösung entwickeln [Kres08, S.63]. Um den Erfolg oder Fehlschlag einer Service Strategie zu bestimmen, aber auch für die Bewertung der strategischen Position eines Service Provider, werden hierfür kritische Erfolgsfaktoren (KPI's) formuliert [vanB08, S.42].

2.8 Service Design

Service Design ist die Phase, welche der Service Strategy im Lebenszyklus-Modell von ITIL v3 folgt. Am Beginn dieser Phase steht die Nachfrage nach neuen oder geänderten Anforderungen des Kunden [vanB08, S.72]. Das Ziel ist, angemessene und innovative IT-Services zu entwerfen [Olb08, S.148], und diese Services anschließend in Produktivumgebungen einzuführen [Kres08, S.74]. Hierfür ist ein ganzheitlicher Ansatz von Nöten, welcher alle Aspekte für das Design eines Services berücksichtigt. Dies hat den Vorteil, dass bei Änderungen von einzelnen Elementen, die Auswirkung auf die anderen Aspekte berücksichtigt werden können [OGC07b, S.13].

Die Anforderungen an die neu zu entwickelnden, oder zu ändernden IT-Services werden im Wesentlichen aus dem Service Portfolio entnommen. Anschließend werden diese analysiert, dokumentiert, abgestimmt und darauf aufbauend ein Lösungsdesign entwickelt. Dieses wird dann mit den Strategien und Bedingungen aus der Service Strategy Phase verglichen um sicherzustellen, dass sowohl Unternehmens- als auch IT-Grundsätze eingehalten werden. [OGC07b, S.15]

Mit gutem Service Design ist es möglich, qualitativ hochwertige und kosteneffektive Services zu liefern und dafür zu sorgen, dass Anforderungen aus dem Business auch umgesetzt werden [OGC07f, S.46]. Der Entwurf solcher IT-Services ist ein fortwährender Prozess über den gesamten Lebenszyklus dieser Services durch Ausbalancierung von Funktionalität, verfügbaren Ressourcen (menschliche, technische und finanzielle) als auch der verfügbaren Zeit. Die Hauptaspekte, die beim Entwurf von IT-Services berücksichtigt werden müssen sind [vanB08, S.72]:

- **Entwurf der Service-Lösung:** Es ist besonders darauf zu achten, dass die neu eingeführten bzw. geänderten IT-Services in das Service Portfolio passen und sich in die Supportstrukturen einbinden lassen. Sollte dem nicht so sein, müssen die entsprechenden Änderungen am neuen Service bzw. bei den bereits bestehenden Services vorgenommen werden. [Kres08, S.74]
- **Entwurf des Service Portfolios:** Das Service Portfolio ist das wichtigste System zur Unterstützung aller Prozesse, welches die Erbringung der Serviceleistung hinsichtlich der Wertschöpfung für den Kunden beschreibt [vanB08, S.73]. Es muss alle Informationen zum Service und dessen Status beinhalten.

Wichtig ist hier anzumerken, dass das Service Portfolio zwar in der Service Design Phase entwickelt wird, jedoch die Hauptverantwortung dafür in der Phase Service Strategy liegt. [Kres08, S.75]

- **Entwurf der Architektur:** Die in der Organisation eingesetzten Technologien, die Infrastruktur als auch die verwendeten Applikationen müssen mit den neuen oder geänderten IT-Services vereinbar sein. Dies muss sichergestellt werden, damit der Betrieb und die Wartung der IT-Services wertschöpfend möglich ist [Kres08, S.75]. Sollte dem nicht der Fall sein, so müssen dementsprechend Änderungen sowohl in der Architektur oder im Managementsystem vorgenommen, oder aber das Design des neuen Service nochmals überdacht werden [OGC07b, S.15].
- **Entwurf von Prozessen:** Die Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozessfertigkeiten in einer Organisation müssen die Fähigkeit besitzen, die neuen oder geänderten Services zu betreiben, zu unterstützen und zu warten [OGC07b, S.15]. Sollte dies nicht der Fall sein, müssen entsprechende Änderungen im Service oder den Prozessen durchgeführt werden. Dies betrifft nicht nur die Service Design Prozesse, sondern auch IT-Prozesse und Service Management Prozesse [Kres08, S.75].
- **Entwurf von Systemen und Metriken zur Messung:** Die bestehenden Messmethoden müssen die neuen oder geänderten Services unterstützen und es erlauben, die geforderten Metriken zu liefern. Sollte dies nicht möglich sein, müssen entweder die Messmethoden erweitert, oder die Messgrößen adaptiert werden. [OGC07b, S.15]

Der Einsatz eines gut durchdachten und umgesetzten Service Design Prozesses bietet viele Vorteile. Zu diesen zählen neben einer geringeren Total Cost of Ownership, verbesserter Qualität bei der Lieferung von IT-Services, einfacheren Implementierung neuer oder geänderter Services und einer verbesserten Abstimmung der Services mit dem Bedürfnissen des Business noch einige weitere Vorteile für Organisationen, die in [vanB08, S.76] noch näher beschrieben sind.

In der Design-Phase des Service Lebenszyklus spielen einige Prozesse eine wichtige Rolle. Um ihren vollen Wert entfalten zu können, dürfen diese Prozesse nicht isoliert betrachtet werden, sondern es müssen Schnittstellen zwischen ihnen identifiziert und auch genutzt werden. Diese Prozesse sind [OGC07b, S.18f.]:

Service Catalogue Management

Um Transparenz bei der Visualisierung der bereits in der IT-Organisation vorhandenen bzw. angebotenen Services zu schaffen, als auch um aufzuzeigen welcher Kunde welche Services nutzt, kommt das Service Portfolio zum Einsatz [Kres08, S.76]. Der Servicekatalog ist eine Untermenge des Service Portfolios und stellt jene Services dar, welche für den Kunden sichtbar sind. Ziel des Service Catalogue Managements ist Entwicklung und Wartung eines Servicekatalogs, welcher den aktuellen Status der angebotenen Services und der von ihnen unterstützten Geschäftsprozesse, als auch die in Entwicklung befindlichen Services mit einschließt [vanB08, S.81].

Service Level Management

Um sicher zu stellen, dass die IT-Organisation die Kundenorganisation optimal unterstützt, müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die zu Vereinbarungen führen, die beide Parteien auch einhalten müssen. Das Service Level Management sorgt für das Gleichgewicht zwischen den Möglichkeiten einer IT-Organisation und den Anforderungen des Kunden [Kres08, S.77]. Es beinhaltet die Planung, Koordination, Lieferung, Vereinbarung, Überwachung und Reporting von Service Level Agreements (SLA). SLA's sind schriftliche Vereinbarungen zwischen den beiden Parteien über die zu erbringenden Leistungen eines IT-Services [vanB08, S.81].

Capacity Management

Das Capacity Management soll sicherstellen, dass die Kapazität in einer IT-Organisation den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen der Kunden entsprechen [OGC07b, S.19]. Ziel ist es, die benötigten, kostenmäßig vertretbaren Kapazitäten von IT-Ressourcen, zur Einhaltung der vereinbarten Service Level, zu ermitteln [OGC07b, S.79f.].

Availability Management

Da die Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit von IT-Services ausschlaggebend für die Kundenzufriedenheit und die Reputation des Service Providers sind, ist Availability Management als grundlegend für einen Erfolg zu betrachten [vanB08, S.82].

Availability Management muss bereits in einer frühen Phase des Lebenszyklus mit eingebunden werden, um eine Sicherstellung der Übereinstimmung des Verfügbarkeitsgrades von IT-Services mit den vom Kunden vereinbarten Bedingungen, zu gewährleisten [OGC07b, S.99]. Um dies zu erreichen, betrachtet Availability Management hierbei zwei Schlüsselemente [Kres08, S.81]:

- **Reaktive Aktivitäten:** Monitoring, Messung, Analyse und Management aller Ereignisse, Störungen und Probleme im Zusammenhang mit Verfügbarkeit.
- **Proaktive Aktivitäten:** Planung, Design und Verbesserung der Verfügbarkeit im Zusammenhang mit dem Design von IT-Services.

IT Service Continuity Management

Unternehmen sind in zunehmendem Maß von der Verfügbarkeit ihrer IT-Services abhängig. ITSCM stellt sicher, dass im Katastrophenfall die wesentlichen IT-Services rasch wieder hergestellt werden können, und der Zugriff auf sie möglich ist. Dadurch wird gewährleistet, dass die Wiederherstellung in einem reduzierten Kosten- und Zeitaufwand durchgeführt werden kann. [Kres08, S.83]

Information Security Management

Die Aufgabe des ISM ist Aufrechterhaltung des Niveaus der IT-Sicherheit [Kres08, S.85], sowie der Erfüllung der allgemeinen Sicherheitsgrundsätze der Organisation und den der Corporate Governance entstammenden Sicherheitsanforderungen [vanB08, S.82]. Dies wird durch Planung, Implementierung und Bewertungen von Sicherheitsmaßnahmen realisiert [Kres08, S.85].

Supplier Management

Die Aufgabe des Supplier Managements ist Verwaltung der Zulieferer mit ihren gelieferten Services [Buc07, S.151]. Hierdurch soll ein konstantes Qualitätsniveau der gelieferten IT-Services zum richtigen Preis erreicht werden [OGC07b, S.149]. Es muss sichergestellt werden, dass Absicherungsverträge und Vereinbarungen mit Zulieferern den Businessanforderungen entsprechen [Kres08, S.85].

Zusätzlich zu den bereits angeführten Prozessen, können im Service Design Prozess noch drei Aktivitäten unterschieden werden. Diese sind [OGC07b, S.167ff.]:

Requirements Engineering

Die Anforderungen der User und des Unternehmens besser zu verstehen, und diese Anforderungen zu dokumentieren, ist Aufgabe im Requirements Engineering [OGC07b, S.167]. Ausgehend von der Annahme, dass die Analyse der momentanen und notwendigen Geschäftsprozesse zu funktionalen Anforderungen an die IT-Services führt, gibt's es drei Arten von Anforderungen für jedes System [vanB08, S.83f.]:

- **Funktionale Anforderungen:** beschreiben Sachverhalte, für die ein Service entworfen werden könnte.
- **Management- und operative Anforderungen:** nichtfunktionale Anforderungen an IT-Services, welche als Grundlage für die ersten Systeme, Kostenabschätzungen und Unterstützung der Durchführbarkeit des vorgeschlagenen Service dienen.
- **Usability Anforderungen:** Sicherstellung der Benutzerfreundlichkeit von IT-Services für den Anwender.

Data and Information Management

Zur Entwicklung, Unterstützung und Lieferung guter IT-Services, ist das Management von Daten besonders wichtig. Es muss sichergestellt werden, dass Anwender auf die von ihnen benötigten Daten Zugriff haben, die Qualität der Informationen eingehalten wird, und dass gesetzliche Regelungen im Bereich von Datenschutz, Datensicherheit und Vertraulichkeit berücksichtigt werden. Ohne ein gutes Management von Datenassets besteht das Risiko, dass Personen unnötige Daten (besonders veraltete Daten) sammeln, und dass Personen Zugriff auf Informationen erhalten, die nicht für sie bestimmt sind. [vanB08, S.85]

Application Management

Zusammen mit Daten und der Infrastruktur stellen Anwendungen die technische Komponente eines IT-Services. Wichtig ist hier, dass die angebotenen Anwendungen den Bedürfnissen der Kunden entsprechen. Oft wird zu viel Zeit für die funktionalen Anforderungen an einen neuen IT-Service investiert, aber zu wenig für den Entwurf von Management- und operativen (nichtfunktionalen) Anforderungen. Das kann dazu führen, dass ein neu eingeführter IT-Service zwar die funktionalen Anfor-

derungen erfüllt, jedoch nicht die vom Kunden und dem Business geforderte Qualität und Performanz. [OGC07b, S.180]

Bei der Implementierung sollte darauf Wert gelegt werden, dass alle Prozesse gleichzeitig eingeführt werden. Da dies jedoch in der Praxis kaum möglich ist, sollte immer zuerst jenen Prozessen der Vortritt gelassen werden, an welchen der größte Bedarf besteht. Ist z. B. die Verfügbarkeit der IT-Services von besonderer Bedeutung, so muss sich die Organisation auf die die Verfügbarkeit erhöhenden Prozesse wie z. B. Incident-, Problem-, Change- und Availability Management konzentrieren. Es darf natürlich nicht außer Acht gelassen werden, dass auch Prozesse wie Capacity Management, Security Management und IT Service Continuity Management die Verfügbarkeit beeinflussen und deshalb bei der Einführung berücksichtigt werden müssen. [vanB08, S.93]

2.9 Service Transition

Die Phase Service Transition bietet Leitlinien für Entwicklung, Verbesserung und die Übergabe neuer oder geänderter Services in den operativen Betrieb. Sie folgt der Phase Service Design im Lebenszyklus von ITIL v3, und enthält klare Anhaltspunkte wie Anforderungen aus den Phasen Service Strategy und Service Design umzusetzen sind [Kres08, S.89]. Die Zielsetzung von Service Transition beinhaltet die notwendigen Maßnahmen zur Realisierung, Planung und Handhabung des neuen Service, minimale Auswirkungen bei der Einführung auf bereits bestehende Services und die Verbesserung der Kundenzufriedenheit [vanB08, S.97].

Nach [vanB08, S.97] ist der Umfang der Service Transition Phase wie folgt definiert:

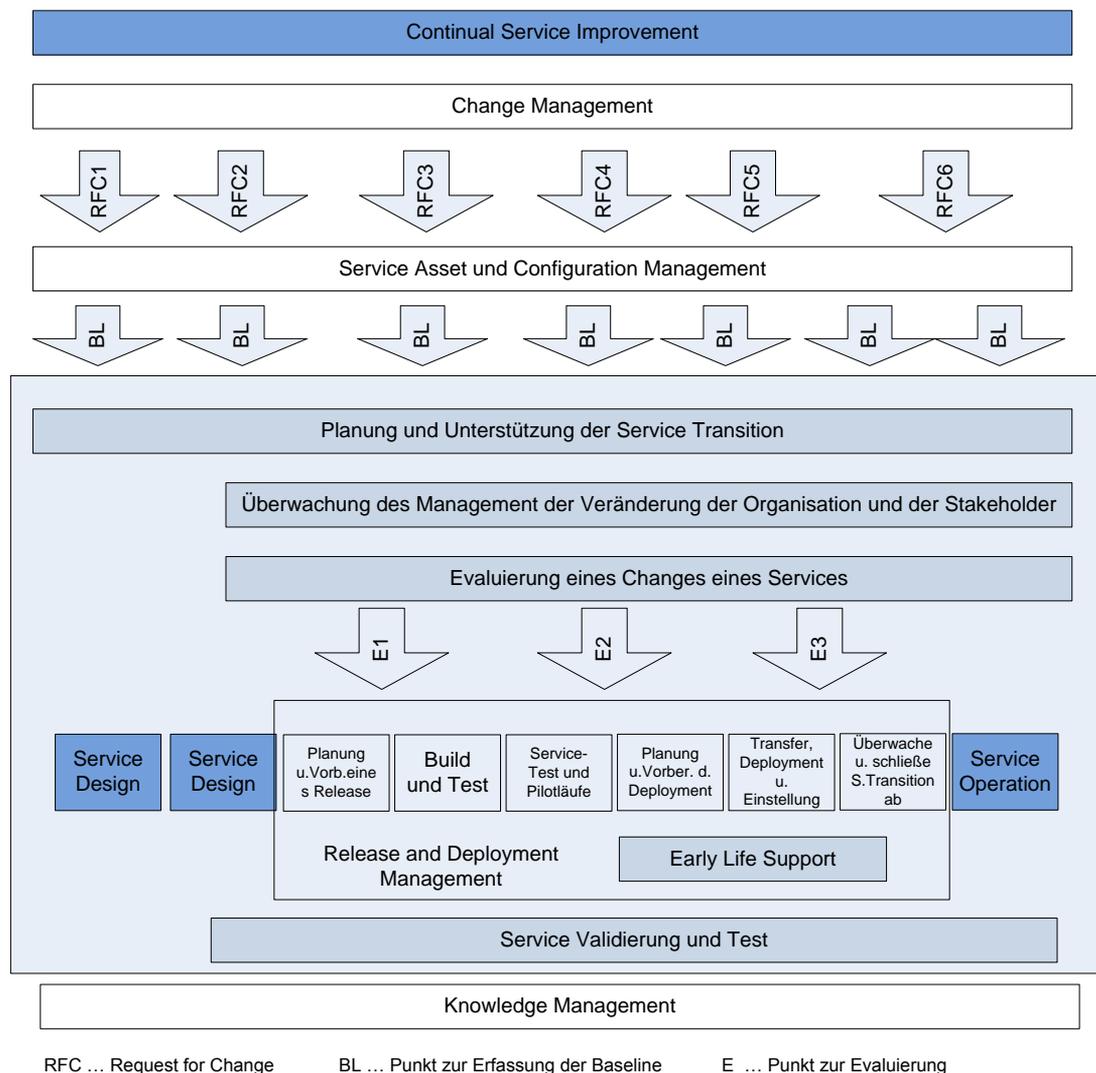
„Service Transition beinhaltet das Management und die Koordination der für die Konstruktion, den Test und das Deployment eines ‚Release‘ in die Produktion notwendigen Prozesse, Systeme und Funktionen sowie die Etablierung des in den Kunden- und Stakeholder-Anforderungen spezifizierten Services.“

In Abb. 8 wird der Umfang von Service Transition grafisch veranschaulicht. Change Management, Service Asset and Configuration Management als auch Knowledge Management kommen zwar unterstützend in allen Phasen des Lebenszykluses vor, werden jedoch nur in der Phase der Service Überführung näher behandelt. Hingegen sind die Phasen Transition Planning und Support, Release und Deployment Ma-

agement, Service Validierung und Test als auch Bewertung Teil des Gegenstandes der Service Überführung (Service Transition). [OGC07c, S.17ff.]

Eine Service Transition besteht im wesentliche aus den folgenden Schritten [vanB08, S.97f.]:

- Planung und Vorbereitung
- Konstruktion und Test
- Pilotläufe
- Planung und Vorbereitung des Deployments
- Deployment und Überführung
- Review und Abschluss der Service Transition



RFC ... Request for Change BL ... Punkt zur Erfassung der Baseline E ... Punkt zur Evaluierung

Abb. 8: Service Transition [vanB08, S.98]

Durch den Einsatz von Service Transition entsteht Mehrwert für das Business. Dieser Mehrwert wird unter anderem durch die Verbesserung der folgenden Bereiche generiert [OGC07c, S.17]:

- Die Fähigkeit, sich schnell auf die sich ändernden Anforderungen aus dem Markt reagieren zu können, durch eine effizientere Überführung von Services in den operativen Bereich.
- Höhere Erfolgsrate bei Änderungen (Changes).
- Bessere Compliance bezüglich Anforderungen aus dem Business bzw. externen Regelungen während Änderungen.
- Besseres Verständnis und Handhabung von Risiken während und nach Änderungen.

Nachfolgend werden die Prozesse der Phase Service Transition im Einzelnen beschrieben.

Change Management

Changes, also Änderungen, können aus den unterschiedlichsten Gründen hervorgerufen werden. Proaktiv können sie z. B. auf Grund von Serviceverbesserungen, Kostenreduktionen und Verbesserungen des Supports zustande kommen. Reaktiv z. B. durch das Lösen von auftretenden Fehlern oder Anpassung an sich ändernde Umstände [OGC07c, S.42]. Ein Großteil der im Betrieb auftretenden Störungen, wird durch unautorisierte Änderungen hervorgerufen [Kres08, S.91]. Das Ziel des Change Managements ist es daher, Veränderungen in einer kontrollierten Art und Weise zu planen, priorisieren, implementieren, testen, durchzuführen, zu dokumentieren und zu bewerten [vanB08, S.101]. Dadurch können daraus resultierende Incidents und Nacharbeiten reduziert werden [Kres08, S.92], was zu einer Kosten- und Zeitersparnis führt.

Service Asset and Configuration Management (SACM)

Das Wissen über die in einer Organisation vorhanden zentralen IT-Komponenten, wie Hardware, Software, Dokumente und auch IT-Services, wird zu einer immer größeren Herausforderung. Vor allem die Abhängigkeiten der Komponenten untereinander können ein entscheidender Faktor bei der Bereitstellung zuverlässiger IT-Services sein. Diese Informationen dienen im Fall eines Ausfalls zur Identifizierung

von Seiteneffekten und Kettenreaktionen, und bieten die Möglichkeit diese so früh als möglich zu erkennen und zu beseitigen. [Kres08, S.99f]

SACM stellt hierfür ein Modell zur Verfügung, welches die verwendeten Konfigurationseinheiten (Configuration Items, CI) identifiziert, kontrolliert, reportet und bei Änderungen aktualisiert [OGC07c, S.65].

Transition Planning and Support

Die Phase Transition Planning and Support sorgt für eine Planung und Koordination der Ressourcen zur Umsetzung der Spezifikationen des Service Design. Hierdurch wird die Qualität der Durchführung von Changes gesteigert [Kres08, S.107], und auch eine Identifikation, Handhabung und Minimierung der Risiken bei der Umsetzung sichergestellt. [vanB08, S.100f.]

Release and Deployment Management

Flexibilität und Geschwindigkeit bei der Umsetzung von sich ändernden Anforderungen bezüglich IT-Services, und die zielgerichtete und störungsfreie Umsetzung im Unternehmen sind Faktoren, an welchen Unternehmen von ihren Kunden gemessen werden [Kres08, S.109]. Release and Deployment Management sorgt für die Verteilung von Releases in den produktiven Betrieb und die Zusicherung, dass der Kunde den Service auch erfolgreich nutzen kann [OGC07c, S.84]. Durch einen ganzheitlichen Blick auf die Änderungen der IT-Services, werden sowohl technische als auch organisatorische Aspekte mit in die Betrachtung und Beurteilung einbezogen [Kres08, S.109]. Auf Grund der schnelleren und günstigeren Umsetzung, sowie der Reduktion der dabei auftretenden Risiken, wird ein Mehrwert für das Business des Kunden geliefert. Ein weiterer Mehrwert ergibt sich aus der einheitlichen Vorgehensweise für die Implementierung und einer besseren Nachverfolgbarkeit (in Bezug auf Audits, Gesetzgebung etc.) [vanB08, S.262].

Service Validation and Testing

Qualitätssicherung ist in der Phase Service Validation and Testing das grundlegende Konzept, welches sicherstellt, dass der neue oder geänderte IT-Service sowohl Nutzen als auch Gewährleistung aufweist. Das Ziel ist die Sicherstellung, dass der Service einen Wert für das Business des Kunden liefert. [OGC07c, S.115]

Service Validation and Testing wird über den gesamten Lebenszyklus des Service hinweg durchgeführt, um die Qualität jeden Aspektes das Service betreffend, sicherzustellen. [vanB08, S.270]

Evaluation

Der Evaluation (Bewertungs-) Process ist ein generischer Prozess, welcher die Leistungsfähigkeit eines IT-Services untersucht und Aussagen über dessen Annehmbarkeit trifft. Stimmt z. B. das Preis-Leistungs-Verhältnis, wird es genutzt etc. [vanB08, S.276]. Mittels Bewertung wird eine Bestimmung der Leistung eines Service Changes, im Gesamtkontext eines existierenden oder vorgeschlagenen Services, bereitgestellt. Zielsetzung ist es, dass die Erwartungen der Stakeholder verstanden werden, sowie das Change Management mit Informationen zu versorgen, um Changes, welche die Servicefähigkeit beeinträchtigen können, nicht ungeprüft durchzuführen [OGC07c, S.138f.].

Knowledge Management

Ziel des Knowledge Managements ist es sicherzustellen, dass die richtige Information, am richtigen Platz, zur richtigen Zeit verfügbar ist, um darauf aufbauend Entscheidungen treffen zu können [OGC07c, S.145]. Dadurch können Organisationen die Qualität ihrer Management Entscheidungen für durchzuführende Aktivitäten im Service Lifecycle erhöhen. Der Knowledge Management Prozess umfasst den gesamten Lebenszyklus, da in jeder Phase Daten, Informationen und Wissen aufgebaut und abgerufen werden [Kres08, S.121].

In der Phase Service Transition ist der Kommunikationsbedarf besonders hoch. Je größer ein Change, desto mehr müssen z. B. die Gründe des Change, die möglichen Vorteile, Implementierungspläne sowie die Auswirkungen, die der Change haben wird, kommuniziert werden. [vanB08, S.104]

Obwohl die Phase Service Transition hier als eine abgegrenzte Phase beschrieben wurde, bedeutet das nicht, dass sie für sich alleine betrachtet werden kann. Sie steht immer in Beziehung mit anderen Lebenszyklusphasen. Service Transition ist abhängig vom Input der Phase Service Design und liefert ihrerseits Output an die Phase Service Operation.

2.10 Service Operation

Gut entworfene und implementierte IT-Services können ohne eine dementsprechende, gut organisierte Durchführung im Tagesbetrieb, keinen Mehrwert für den Kunden generieren [OGC07f, S.93]. Service Operation bietet Verfahren und Methoden für den täglichen Betrieb der Services und gibt Anregungen als auch Anleitungen, um die notwendige Effektivität und Effizienz beim Support und der Lieferung dieser Services zu erreichen [Kres08, S.126].

Durch die sich ständig ändernden Anforderungen an die IT-Services, kommt es zu Konflikten zwischen der Aufrechterhaltung der gegenwärtigen Situation im Betrieb und dem Anpassen an Änderungen im Business- und Technologieumfeld [OGC07d, S.20]. Daraus ergibt sich eine Schlüsselrolle für Service Operation als die Handhabung solcher Konflikte bzw. Spannungen [vanB08, S.114].

Beispiele für konfliktäre Bereiche sind [OGC07d, S.20ff.]:

Interne vs. Externe Sicht

Die Sichtweise, wie Services von Kunden oder Anwendern wahrgenommen werden, wird als externe Sicht bezeichnet. Sie stellt in Verbindung mit der internen Sicht, welche die IT als Summe von Technologiekomponenten sieht, den größten Konflikt dar [Kres08, S.126]. Die Integration beider Sichtweisen spielt bei der Erbringung erfolgreicher Services eine bedeutende Rolle und sollte IT-Organisationen dazu veranlassen, besonders auf eine Balance dieser Bereiche Wert zu legen [OGC07d, S.20].

Stabilität vs. Flexibilität

Ein weiterer Konflikt, dem sich viele Organisationen gegenübersehen, ist der zwischen Stabilität und Flexibilität. Zum einen muss die Infrastruktur stabil und verfügbar sein, zum anderen müssen Änderungen aus dem Business schnell und effizient umgesetzt werden [vanB08, S.115]. Viele Organisationen sind jedoch nicht fähig diese Balance zu finden und tendieren entweder zur einen oder zur anderen Seite [Kres08, S.127].

Qualität vs. Kosten

Der dritte Konflikt stellt sich zw. der Qualität der erbrachten Services und den dabei entstehenden Kosten dar. Auf der einen Seite wird gefordert, dass das vereinbarte Niveau der erbrachten Leistung konstant bleibt, auf der anderen Seite müssen die Kosten und Ressourcen für die Erbringung der Leistung auf einem optimalen Niveau bleiben. [vanB08, S.116]

Reaktiv vs. Proaktiv

Reaktivität bedeutet für eine Organisation, erst auf einen externen Reiz hin zu handeln oder aktiv zu werden. Solche Reize können neue Geschäftsanforderungen oder Eskalationen wegen Beschwerden seitens der Anwender oder Kunden sein. Proaktivität hingegen spiegelt die Fähigkeit von Organisationen wieder, noch bevor etwas geschieht Maßnahmen zu treffen, um eventuelle Verbesserungen der gegenwärtigen Situation vorzunehmen [vanB08, S.116]. Proaktives Verhalten wird meistens positiver bei Kunden angesehen und kann zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten werden. Übermäßig proaktives Verhalten kann aber unter Umständen sehr kostspielig sein [OGC07d, S.26].

Aus Konflikten ergeben sich sicher fast immer Chancen zu Verbesserungen und zum Wachstum [Kres08, S.126]. Es muss versucht werden die Balance zwischen den verschiedenen konkurrierenden Zielen zu erreichen, um nicht Gefahr zu laufen, zu stark in die eine oder andere Richtung abzudriften [vanB08, S.114].

In der Phase Service Operation wird den folgenden Prozessen besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Event Management

Ein Event wird nach [OGC07d, S.35] als ein erkennbares und feststellbares Ereignis angesehen, welches einen signifikanten Einfluss auf das Management der IT-Infrastruktur, als auch auf die Lieferung von IT-Services hat. Mittels Event Management bietet sich die Möglichkeit Events zu entdecken, sich der Wichtigkeit dieser Events bewusst zu werden und dementsprechende Maßnahmen einzuleiten [Kres08, S.129]. Der Wert, den Event Management für Unternehmen liefert, ist grundsätzlich als indirekt zu bezeichnen.

Durch die Möglichkeit der frühzeitigen Erkennung von Störfällen (Incidents) und der Beseitigung dieser Störfälle, noch bevor die Erbringung der Serviceleistung beeinträchtigt ist, lässt sich aber eine Basis für dessen Erkennung schaffen. [OGC07d, S.36f.]

Incident Management

Beim Incident Management liegt der Fokus bei der Wiederherstellung der Servicebereitschaft, um bei Ausfällen die Auswirkungen so gering als möglich zu halten [vanB08, S.119]. Dabei werden alle Störungen registriert, kategorisiert, priorisiert, verfolgt und versucht diese schnellstmöglich zu beheben [Kres08, S.131]. Der Wert, der sich durch Incident Management für Unternehmen ergibt, ist leichter aufzuzeigen als bei anderen Bereichen im Service Operation. Das ist auch der Grund, warum der Incident Management Prozess meist auch als einer der ersten Prozesse bei Service Management Projekten eingeführt wird. Er begründet sich durch die Fähigkeit, schneller mögliche Incidents zu erkennen und zu beheben, und durch Abstimmung des IT-Betriebs auf die Prioritäten des Business, die Möglichkeit der Identifizierung von eventuellen Verbesserungschancen für einen Service auszunutzen [OGC07d, S.46f.].

Problem Management

In der Definition von ITIL v3 ist ein Problem die Ursache eines oder mehrerer Incidents. Darauf aufbauend wird das Verhindern von Problemen, zur Vermeidung weiterer Incidents, als die Hauptaufgabe des Problem Managements angesehen. Das Problem Management ist eng mit dem Incident Management verknüpft, da sowohl dieselben Tools zur Identifizierung als auch ähnliche Kategorisierungs-, Auswirkungs- und Prioritätsmodelle verwendet werden können. Problem Management besteht aus 2 Hauptprozessen. Zum einen das reaktive Problem Management, welches in der Phase Service Operation positioniert ist, und zum anderen, das proaktive Problem Management, welches zwar in Service Operation initiiert wird, aber Teil des Continual Service Improvement ist. [OGC07d, S.59]

Request Fulfillment

Als Service Request werden im Allgemeinen verschiedene Anfragen von Anwendern an die IT-Organisation bezeichnet. Diese beinhalten oft kleine Änderungen wie z. B. das Ändern eines Passworts, Installation von Standardsoftware am Arbeitsplatz oder dergleichen, und sind meist mit geringem Risiko und wenig bzw. definierten Kosten umzusetzen. Den Anwendern soll die Möglichkeit gegeben werden, Standard-Services anzufordern und Information über die Verfügbarkeit von angebotenen Services einzuholen als auch wie diese zu beschaffen sind [OGC07d, S.55f.]. Ziel im Request Fulfillment ist es, einen schnellen und effektiven Zugriff auf Standard-services zu gewährleisten, welche das Business zur Verbesserung der Produktivität oder der Qualität von Business Services und Produkten einsetzt [vanB08, S.296].

Access Management

Der Access Management Prozess ist dafür zuständig, dass autorisierten Anwendern Zugriff auf die im Service Katalog definierten Services gewährt wird [OGC07f, S.105]. Er sorgt aber auch dafür, dass kein unbefugter Anwender Zugriff auf diesen Service erhält bzw. der Zugriff darauf beschränkt wird [vanB08, S.121]. Access Management wird auch als die operative Umsetzung der im Security und Availability Management definierten Regeln verstanden. Das soll jedoch nicht heißen, dass der Prozess des Access Managements für die Verfügbarkeit der Services verantwortlich ist. Er ist lediglich dafür verantwortlich, dass Anwendern das Recht zugeteilt wird, einen bestimmten Service oder Servicegruppe zu nutzen. Für die Verfügbarkeit des Services ist das Availability Management verantwortlich [OGC07d, S.68].

Es ist von besonderer Wichtigkeit bereits in den frühen Phasen wie Service Design und Service Transition, die Mitarbeiter der Service Operation in den Entwurfsprozess mit einzubinden da somit gewährleistet ist, dass die Services in der Praxis auch funktionieren und diese von Service Operation Mitarbeitern auch unterstützt werden [vanB08, S.141].

Zusätzlich zu den genannten Prozessen werden in dieser Lebenszyklusphase noch folgende Funktionen definiert:

Service Desk

Der Service Desk stellt in vielen Unternehmen den primären Kontakt- und Kommunikationspunkt für IT-Anwender dar, falls diese Anfragen und Probleme bezüglich IT-Services haben, und koordiniert in diesem Zusammenhang beteiligte IT-Bereiche und Prozesse [OGC07d, S.108]. Er dient in der IT-Organisation als Single Point of Contact (SPOC) für die Kommunikation mit den Anwendern.

Es werden Störungsmeldungen und Service Requests entgegengenommen, und die weitere Bearbeitung durch einen Mitarbeiter im Service Desk eingeleitet. Die Lösung kann sowohl im Service Desk selbst erfolgen, oder in einem ihm nachgelagerten Prozess wie z. B. Incident Management. [Fis06, S.98]

IT Operations Management

IT Operations Management umfasst alle Tätigkeiten des täglichen Betriebes eines IT-Service Providers, welche zur Verwaltung von IT-Services und Unterstützung der IT-Infrastruktur, zur Erfüllung vorab definierter Anforderungen aus dem Business, dienen [OGC07d, S.126]. Ziele im IT Operations Management sind [vanB08, S.131]:

- Aufrechterhaltung des Status quo um eine Stabilität in den Prozessen und Aktivitäten der Organisation zu erreichen
- Kontinuierliche Untersuchungen und Verbesserungen um Effektivität und Effizienz, unter Beibehaltung der Stabilität, bei der Bereitstellung von Services zu erreichen.
- Rasche Analyse und Behebung von Fehlern

Technical Management

Technical Management bezieht sich auf Gruppen, Abteilungen oder Teams, die technisches Wissen zur Verfügung stellen, und für die Verwaltung der IT-Infrastruktur verantwortlich sind [OGC07d, S.121]. Es hilft bei der Planung, Implementierung und Wartung einer stabilen technischen Infrastruktur um die Geschäftsprozesse des Unternehmens zu unterstützen. Dies geschieht vor allem durch eine gut entworfene und kosteneffektive Architektur, sowie des Einsatzes der technischen Fähigkeiten zur raschen Fehlerbestimmung und –behebung, unter Beibehaltung des optimalen Zustandes der technischen Infrastruktur [vanB08, S.130].

Application Management

Das Application Management ist für die Verwaltung der Applikationen in ihrem gesamten Lebenszyklus verantwortlich. Darüber hinaus spielt es eine wichtige Rolle im Design, Test und in der Verbesserung von Applikationen, die Teil von IT-Services sind. [OGC07d, S.128]

Ziel ist es, die Geschäftsprozesse der Organisation durch Bestimmung funktionaler Anforderungen, und auch Anforderungen aus dem Management, an die Anwendung zu unterstützen, sowie Hilfestellung beim Entwurf, der Implementierung sowie bei Support und Verbesserung zu geben [vanB08, S.133].

2.11 Continual Service Improvement

Die Erhaltung und Verbesserung der IT-Services und des Service Managements, für eine Steigerung der Wertschöpfung für den Kunden, ist Aufgabe im Continual Service Improvement (CSI) [Kres08, S.151]. Ziel ist die kontinuierliche Anpassung und Wiederausrichtung der IT-Services auf die sich ändernden Anforderungen aus dem Business, durch die Identifizierung und Implementierung von Verbesserungen für jene IT-Services, die Geschäftsprozesse unterstützen [OGC07e, S.14]. Die Identifizierung und Implementierung und die darauf aufbauenden Verbesserungsvorschläge werden in jeder Phase des Service Lebenszyklus durchgeführt. CSI muss dafür sorgen, dass sowohl die Effizienz und die Effektivität eines Services gesteigert, als auch die Kosten für den Service und auch die der darunterliegenden ITSM Prozesse optimiert werden [OGC07f, S.126].

Um den Wert von Ergebnissen des Continual Service Improvement näher zu beschreiben, werden im CSI die vier folgenden Begrifflichkeiten verwendet [OGC07e, S.16f.]:

- **Improvements (Verbesserungen):** Unter Improvement wird eine messbare Verbesserung, im Gegensatz zur Ausgangssituation, verstanden. Dies kann z. B. die Reduzierung der Anzahl an fehlgeschlagenen Änderungen durch die Verbesserung des Change Managements sein.
- **Benefits (Nutzen):** Ist der Nutzen, der als Ergebnis von Verbesserungen im Rahmen des CSI entsteht, und meist in monetären Werten ausgedrückt wird [OGC07f, S.127]. Ein Beispiel wäre hier der monetäre Wert durch die Reduzierung der Anzahl an fehlgeschlagenen Änderungen [Kres08, S.151].

- **ROI (Return on Investment):** Der ROI ist die in Prozenten ausgedrückte Differenz zw. dem Nutzen, den eine Verbesserung stiftet und den Kosten die verursacht wurden, um diesen Nutzen zu erwirtschaften [OGC07e, S.17].

Aufbauend auf den beiden vorhergehenden Beispielen wäre der ROI in Worten ausgedrückt, die Differenz zwischen den Kosten für die Verbesserung des Change Managements und den Ersparnissen durch diese Verbesserung [Kres08, S.152].

- **VOI (Value of Investment):** VOI ist der zusätzliche, nicht monetäre oder sich erst langfristig herauskristallisierende Wert einer Investition [vanB08, S.168]. ROI ist eine Untermenge des VOI. Im Beispiel des Change Management Prozesses von vorhin, wäre der VOI etwa die Stärkung der Fähigkeit, kurzfristig auf Änderungen des Marktes reagieren zu können [Kres08, S.152].

Um qualitativ hochwertige Service und Prozesse entwerfen und implementieren zu können, muss es in Organisationen eine klare Vorstellung darüber geben, was die zu erwartenden Ergebnisse betrifft [Kres08, S.152]. Diese Ergebnisse und die möglichen Verbesserungen müssen nach einem strukturierten Verfahren erzielt werden. Hier kommt der Modellansatz von Deming, der Deming Cycle oder auch PDCA Cycle genannt, zum Einsatz. PDCA steht für die vier Schritte des Modells: Plan (planen), Do (durchführen), Check (überprüfen), Act (anpassen).

In Abb. 9 ist der Deming-Kreis dargestellt. Es ist zu sehen, dass nach den vier Schritten eine Konsolidierungsphase stattfindet, in der verhindert werden soll, dass der Kreis, sprich die Fortschritte, wieder zurückfallen [OGC07e, S.29].

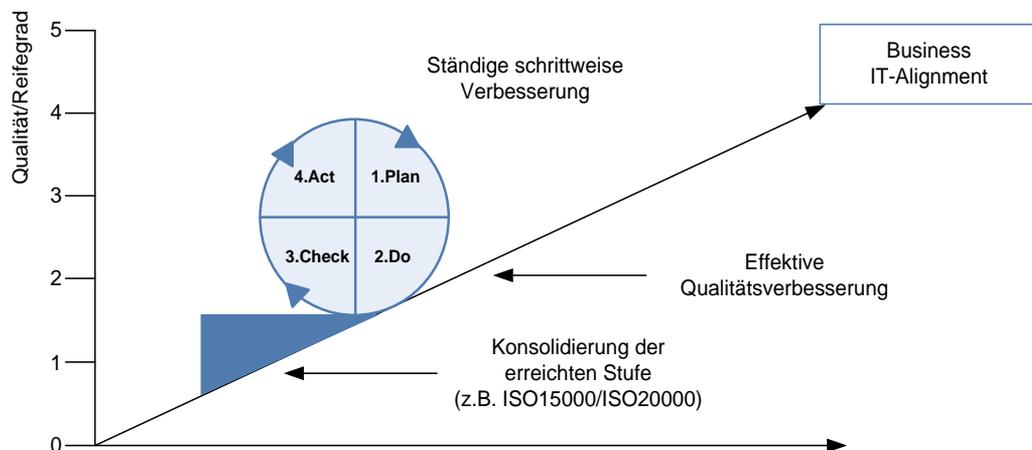


Abb. 9: Deming Kreis (PDCA-Modell) [Kres05, S.25]

Um dies zu gewährleisten, wird eine Bestandsaufnahme der erreichten Verbesserungen durchgeführt, und danach sichergestellt, dass diese in den Prozessen und Services verankert werden. Die Dokumentation der Verbesserungen sorgt für eine Reproduzierbarkeit der Qualität und einer schrittweisen Erhöhung des Qualitätsstandards [Kres08, S.152f.]. Das PDCA-Modell wird im CSI in 2 Bereichen eingesetzt: Der Implementierung des CSI und der fortwährenden Verbesserung der Services und Prozesse [vanB08, S.148]. Bei der Implementierung spielen alle Phasen eine wichtige Rolle. Jedoch liegt der Fokus bei der fortwährenden Verbesserung mehr auf den Phasen Check und Act [OGC07e, S.29].

Continual Service Improvement Modell

Die im Continual Service Improvement aufgestellten Ziele müssen durch die Organisation fortwährend hinsichtlich Relevanz, Vollständigkeit und Machbarkeit überprüft werden. Mit dem CSI-Modell wird ein Management-Kreislauf für die Umsetzung von kontinuierlichen Verbesserungen beschrieben [Kres08, S.153], welcher bei der Überprüfung dieser Faktoren Unterstützungsarbeit leisten kann. Dieses Modell besteht aus den folgenden Phasen, deren Zusammenhang in Abb. 10 illustriert wird [vanB08, S.153]:

- **Festlegung der Vision:** Gemeinsam mit dem Business wird eine Vision entwickelt, um die IT-Strategie mit der Strategie des Business anzugleichen.

- **Dokumentation der gegenwärtigen Situation:** Es wird ein Schnappschuss der gegenwärtigen Situation gemacht, welcher die momentane Situation des Business, der Organisation, der Menschen, der Prozesse, Services und der Technologien beinhaltet. Dies wird auch als Baseline Assessment bezeichnet. [OGC07e, S.15]
- **Festlegung der messbaren Ziele:** In dieser Phase werden die Prioritäten und Ziele der Verbesserungsmaßnahmen festgelegt [vanB08, S.153], und somit die messbaren Schritte bei der Umsetzung der Vision definiert [Kres08, S.154].
- **Planung:** Dieser Schritt befasst sich mit der Planung der Service Verbesserungen. Daraus entsteht dann der Service Improvement Plan (SIP).
- **Überprüfung:** In der Überprüfungsphase erfolgt die Messung, ob die Zielsetzungen erreicht wurden, als auch eine Prüfung der Einhaltung der Prozesse. Des Weiteren wird sichergestellt, dass die Veränderungen verankert wurden, um ein Beibehalten zu ermöglichen.

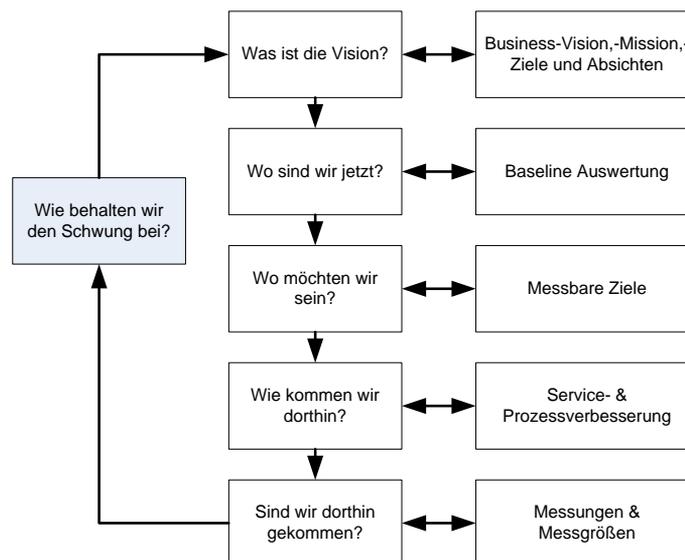


Abb. 10: CSI Modell [vanB08, S.154]

2.12 Unterschiede und Änderungen zu ITIL v2

Dieser Punkt soll nur eine grobe Übersicht über die wesentlichen Unterschiede der neuen Version 3 der IT-Infrastructure Library im Gegensatz zur Version 2 aufzeigen, da diese Unterschiede für die vorliegende Arbeit nur am Rande von Bedeutung sind.

Lediglich bei bereits vorhandenen ITIL v2 Implementierungen in Organisationen, oder aber auch bei der Auswahl, welche Version nun für eine Umstellung in einen Service Provider dienen soll, kann es hilfreich sein, die Unterschiede näher zu beleuchten und ein tieferes Verständnis dafür zu entwickeln. Daraus resultierend können bessere Entscheidungen über ein weiteres Vorgehen getroffen werden. [Tai07]

Die Version 3 der IT-Infrastructure Library hat gegenüber Version 2 einiges an Veränderung mit sich gebracht. Einer der Hauptunterschiede liegt vor allem in der Struktur. Wie bereits erwähnt wurde Version 3 mit Fokus auf den Lebenszyklus eines Services entwickelt, und es wurde darauf geachtet, wie die Komponenten des Service Managements miteinander verbunden sind [vanB08, S.16].

Zielsetzung ist nicht nur eine bessere Ausrichtung der IT-Organisation an den Geschäftsprozessen des Kunden, es ist vielmehr die Integration der IT mit dem Business, die hier im Vordergrund steht [Buc07, S.12].

Jedes Buch in der neuen Version, deckt eine der fünf Phasen des Lebenszyklus ab. Die 8 wesentlichen Bücher aus der Version 2 wurden auf nunmehr 5 Bücher konsolidiert, und um 12 Prozesse, 3 Funktionen, und die in Pkt2.5 beschriebenen Complementary Guidance und Web Support Services ergänzt.

In ITIL v3 wird der Fokus stärker auf den Faktor Mensch, als auch die kulturellen und organisationalen Veränderungen gerichtet. Es wird die Wertschöpfung für den Kunden in den Vordergrund gestellt, und mehr auf die Prozessoutputs als bei Version 2 Wert gelegt [Kres08, S.14]. Einige Prozesse sind hinzugekommen, andere wurden mit geringfügigen Adaptionen in die neue Version überführt. Für eine Übersicht über die Änderungen der einzelnen Prozesse sei an dieser Stelle auf [Tai07] verwiesen.

Kapitel 3

3 IT-Organisation

Um die Transformation der IT-Organisation in all ihren Facetten zu verstehen ist es notwendig, die von dieser Transformation betroffenen Bereiche näher zu betrachten und zu definieren. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Bereich der Organisation, sowie deren Sichtweisen, Gestaltungsmöglichkeiten und Problemfelder. Darauf aufbauend werden die Begriffe der IT-Organisation und des IT-Service Provider (IT-Dienstleister) erläutert, und deren Evolution, Gestaltung, Unterschiede, Probleme und Zielsetzungen näher betrachtet.

3.1 Was ist eine Organisation?

Der Begriff Organisation scheint auf den ersten Blick eindeutig definiert zu sein. Er ist aber bei näherer Betrachtung weniger eindeutig, als dies der Anschein vermitteln mag [Wüs06, S.45]. Versucht man eine allgemeingültige Definition für die Organisation zu finden, stößt man auf unterschiedliche Definitionsversuche. Nach Bergmann/Garrecht lassen sich verschiedene Perspektiven wahrnehmen, die eine Dreiteilung des Organisationsbegriffs zulassen. In Abb. 11 sind diese Sichtweisen anschaulich dargestellt, und werden anschließend näher erläutert [Ber08, S.2]:

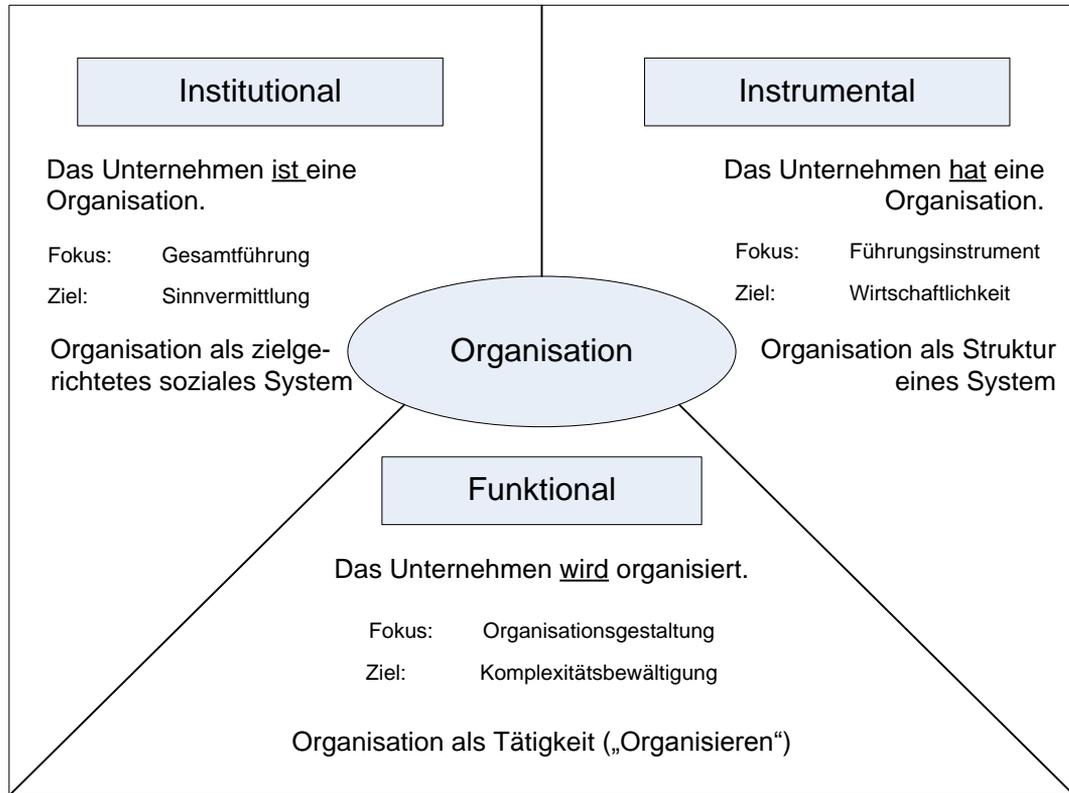


Abb. 11: Sichtweisen von Organisationen [Ber08, S.2]

Funktionale Sichtweise

In der funktionalen Organisation werden die Einheiten unterhalb der Geschäftsleitung, sprich in der zweiten Hierarchieebene, nach ihren Aufgaben gegliedert [Sch02, S.64]. Beispiel hierfür ist die Gliederung nach: Entwicklung, Einkauf, Fertigung, etc. Der Fokus bei dieser Sichtweise liegt auf der funktionalen Gestaltung der Organisationsstruktur. „Das Unternehmen wird organisiert!“ [Ber08, S.3]

Instrumentale Sichtweise

Resultierend aus der funktionalen Sichtweise, werden unter dem instrumentalen Organisationsbegriff, Organisationspläne und Anweisungen verstanden [Kis99, S.301]. Problemfelder der Führung und Führungsinstrumente stehen bei dieser Betrachtungsweise im Vordergrund. „Das Unternehmen hat eine Organisation!“ [Ber08, S.3]

Institutionelle Sichtweise

In der institutionellen Sichtweise wird die Organisation als soziales Gebilde verstanden, welches ein Ziel dauerhaft verfolgt, eine formale Struktur besitzt die eine geregelte Arbeitsteilung und Koordination möglich macht, sowie Grenzen zwischen organisatorischer Innenwelt und Außenwelt aufweist [Rei97, S.5]. „*Das Unternehmen ist eine Organisation!*“ [Ber08, S.3]

Diese mehrdimensionale Betrachtungsweise der Organisation macht es notwendig, eine für die thematische Ausrichtung der vorliegenden Arbeit brauchbare Definition zu wählen.

Unter Organisation wird nach [Lau05, S.2], das zielorientiert gesteuerte Zusammenwirken von mindestens zwei Personen verstanden. Dabei werden Regelungen getroffen die dauerhaft wirksam sind, und nicht nur einen Einzelfall betreffen. Dauerhaft ist aber nicht mit ewig gleich zu setzen, sonder die Regelung ist nur solange gültig, wie sie auch zweckmäßig ist [Sch02, S.2]. Diese Regelungen betreffen im Grunde immer die folgenden (Organisations-) Elemente:

- **Aufgaben:** Sind aus Unternehmenszielen abgeleitete, zielorientierte Handlungen. Diese können z. B. Einkauf, Vertrieb, Personalwesen oder auch Controlling sein.
- **Aufgabenträger:** Sind Menschen, die ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen, um Aufgaben zu erfüllen.
- **Sachmittel:** Mittel die eingesetzt werden um die Aufgaben zu erfüllen, werden als Sachmittel verstanden. Zu diesen zählen neben Mitteln der Informationstechnik wie Hardware, Software, Netzwerke auch einfachere Sachmittel wie Drucker, Telefon, Mobiliar etc.
- **Informationen:** Informationen sind in diesem Zusammenhang Wissen, welches benötigt wird, um Aufgaben zu erfüllen.

Diese Elemente werden durch sowohl Aufbau- als auch Ablaufbeziehungen miteinander verknüpft. Die Aufbaubeziehungen stellen eine statische Sichtweise der Elementbeziehungen dar, wohingegen die Ablaufbeziehungen eine dynamische Verbindung aufweisen [Fis08, S.29]. Der Organisationwürfel nach *Schmidt* aus Abb. 12 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen den Elementen der Aufbau- als auch Ablauforganisation und den entsprechenden Dimensionen Zeit, Raum und Menge.

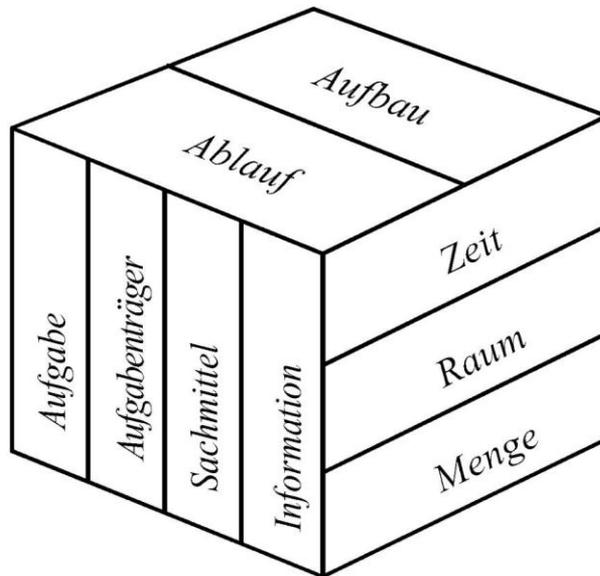


Abb. 12: Organisationswürfel nach Schmidt [Sch02, S.25]

Folgend sollen nun die Bestandteile des Würfels näher beschrieben werden.

Aufbauorganisation

[Fis08] definiert die Aufbauorganisation, auf Basis des Organisationswürfels von Schmidt, wie folgt:

„Die Aufbauorganisation regelt die statischen Beziehungen der Elemente Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Information im Rahmen der Stellenbildung sowie des Leitungs-, Sachmittel-, Kommunikations- und Informationssystems.“ [Fis08, S.30]

Es werden im Zuge der Aufbauorganisation Rahmenbedingungen festgelegt, wie Aufgaben, mit entsprechendem Sachmitteleinsatz, von Menschen bzw. Aufgabenträgern zu bewältigen sind. Es erfolgt eine räumliche und zeitliche Strukturierung der Tätigkeiten im Unternehmen sowie eine Verbindung der aufbauorganisatorischen Einheiten, deren Kompetenzen zur Erledigung von Aufgaben benötigt werden [Ber08, S.4]. Die so entstehende Aufbauorganisation kann in einem Organigramm dargestellt werden. Man unterscheidet im Zuge der Aufbauorganisation mehrere Teilgebiete respektive Teilsysteme, die nachfolgend kurz erläutert werden sollen.

Als Grundelement der Aufbauorganisation wird nach [Kis99, S.305] die Stelle, oder auch synonym der Begriff Arbeitsplatz, verwendet. Stellenbildung ist somit ein wichtiger Baustein bei der Gestaltung einer Aufbauorganisation.

Eine Stelle entsteht durch die dauerhafte Zuordnung von Teilaufgaben an eine oder auch mehrere gedachte Personen [Vah05, S.60]. Einzelne Stellen werden durch eine Hierarchie, oder auch Leitungssystem genannt, koordiniert [Ber08, S.61]. Informationen werden von Aufgabenträgern benötigt, um deren Aufgaben erledigen zu können. Ein Informationssystem sorgt dafür, dass sowohl Informationsbedarf und –angebot geregelt sind, und dass Aufgabenträger die von Ihnen benötigten Informationen zur Verfügung gestellt bekommen. Um die Informationen schließlich an den Ort zu bringen, an dem Sie benötigt werden, werden Kommunikationssysteme eingesetzt [Sch02, S.31]. Ein weiteres Teilsystem, das bei der Betrachtung des Systems Organisation beschrieben werden soll, ist das Sachmittelsystem. Ein Sachmittelsystem dient der Betrachtung der im Unternehmen eingesetzten Sachmittel sowie deren Beziehung zueinander [Sch02, S.106].

Ablauforganisation (Prozessorganisation)

In der Ablauforganisation, oder auch Prozessorganisation genannt, erfolgt eine Abstimmung von Teilprozessen oder –aufgaben, welche räumlich oder zeitlich getrennt oder simultan bzw. parallel ablaufen [Bul09, S.5]. Es werden die Zusammenhänge der Organisationselemente, die bereits zuvor im Zuge des Organisationswürfels vorgestellt wurden, aus einer anderen (dynamischen) Sichtweise betrachtet.

Durch die zunehmende Dynamik als auch Komplexität, mit der sich Unternehmen konfrontiert sehen, haben sich die Zielprioritäten in Richtung Schnelligkeit, Reaktionsfähigkeit, Innovationsfähigkeit und Flexibilität entwickelt [Fis08, S.36]. Weiters führt Fischermanns aus, dass Prozesse diese Ziele maßgeblich beeinflussen können, und deshalb eine neue Sichtweise der Reihung der beiden organisationalen Betrachtungsweisen vorgenommen werden sollte. Dies bedeutet, dass die Aufbauorganisation prozessorientierten Überlegungen folgen sollte, und nicht umgekehrt.

3.2 Organisatorische Gestaltung

Jede organisatorische Gestaltung wird maßgeblich durch das Zusammenwirken unterschiedlicher, einander beeinflussender Faktoren bestimmt. Nach [Sch02, S.14] sind diese Faktoren: Strategie, Kultur, Struktur und die Technik. In Abb. 13 wird dieser Zusammenhang grafisch verdeutlicht, und anschließend die einzelnen Bereiche und deren Abhängigkeiten beschrieben.

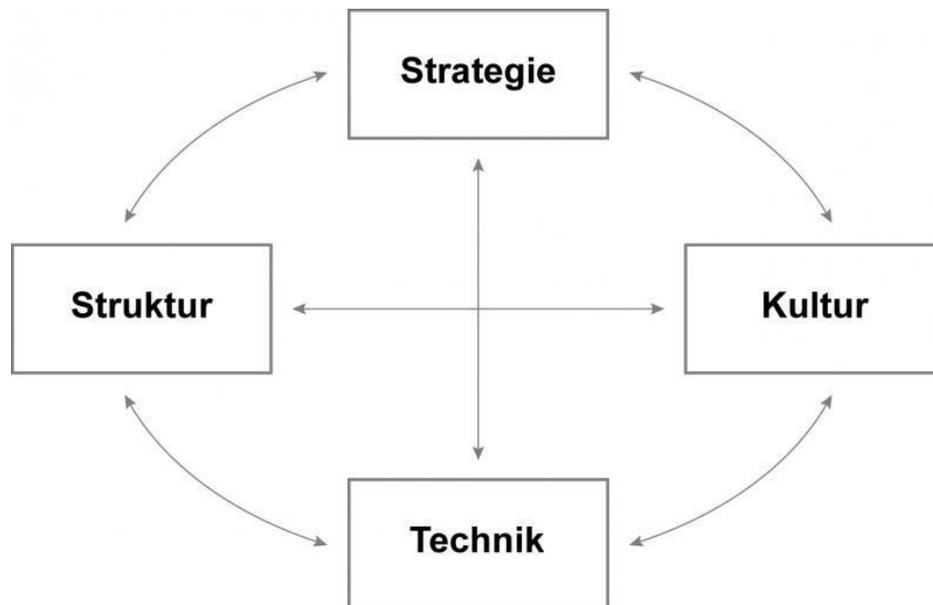


Abb. 13: Zusammenhang Strategie, Struktur, Kultur und Technik [Sch02, S.14]

Strategie

Es existieren in der Literatur unterschiedliche Definitionen des Begriffes Strategie. So definiert *Mintzberg* die 5 Sichtweisen, aus denen man Strategie betrachten kann als Plan, Ploy (Trick), Pattern (Muster), Position, Perspective [Min87].¹ Diese wurden bereits in Kapitel 2.7 näher erläutert, und sollen hier nicht weiter ausgeführt werden. *Mintzberg* führt weiter aus, dass es unter Umständen erforderlich ist, sich nicht auf eine Definition zu beschränken, um besser durch das Untersuchungsfeld der Strategie „manövrieren“ zu können. Aus diesem Grund sollen noch weitere Definitionen von Strategie angeführt werden.

Schmidt umschreibt Strategie als „Gesamtheit aller Entscheidungen über wichtige Erfolgsfaktoren einer Unternehmung oder Verwaltung (Produkte, Märkte, Qualität, Marktanteile usw.)“ [Sch02, S.14].

Nach *Keuper* werden Strategien entwickelt um spezifische Ziele zu erreichen, da sie zur Beschreibung dienen, auf welche Art und Weise ein bestimmter Sollzustand erreicht werden kann [Keu08, S.16].

Struktur

Schmidt sieht in seiner Definition von Struktur einen Sammelbegriff für die bereits beschriebenen aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen [Sch02, S.14].

¹ In Kap.2.7 wurden lediglich vier der fünf Sichtweisen von *Mintzberg*, in Bezug auf ITIL v3, angeführt. ITIL v3 verzichtet bei der Definition von Strategie auf die Perspektive Ploy (Trick).

Keuper geht in diesem Zusammenhang noch einen Schritt weiter und fasst unter Struktur sowohl Organisation, (Unternehmens-)Kultur und Technologie (Technik) zusammen [Keu08, S.17].

Die Ausrichtung einer Struktur muss sich demnach an der vorhandenen Strategie orientieren (Structure follows Strategy) [Cha97, S.48].

Kultur

Organisationskultur wird nach *Bergmann und Garrecht* wie folgt definiert:

„Organisationskultur ist die Gesamtheit der Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Organisationsmitglieder auf allen organisatorischen Ebenen prägen.“ [Ber08, S.43]

Hierdurch wird für die Mitglieder einer Organisation Klarheit über Verhaltensweisen im Unternehmen geschaffen, die für den Einzelnen zu einer Anpassung an die Unternehmens-Umwelt und zu einer Verminderung von Konflikten führt [Dop95, S.390].

Technik

Unter Technik werden in diesem Kontext Sachmittel verstanden, die im Rahmen organisatorischer Lösungen zum Einsatz kommen [Sch02, S.14]. Hierzu zählen Hardware, Software, Maschinen etc.

Strategie setzt wie oben bereits beschrieben, die Ziele fest die es zu erreichen gilt, und wie diese zu erreichen sind. Basierend auf der Strategie folgt die entsprechende Organisationsstruktur. Zusammen mit den bereitgestellten Technologien (Technik), und dem Mitarbeiterpotenzial, stellt diese die Basis für die Ausgestaltung der Verhaltensmöglichkeiten eines Unternehmens dar. [Keu08, S.17]

Organisatorische Regelungen müssen demnach zur vorherrschenden Strategie passen, mit der Unternehmenskultur verträglich sein und die vorhandene Technik bestmöglich ausnutzen.

Organisatorische Gestaltung ist das bewusste Schaffen von Regelungen [Mat83, S.16], als auch die Schaffung und Implementierung einer geeigneten Organisationsform [Ill80, S.27]. Diese unterliegen nach *Schmidt* bestimmten internen sowie externen Restriktionen und Rahmenbedingungen als auch bestimmten Gestaltungsprinzipien [Sch02, S.20-24].

Zu den Gestaltungsprinzipien zählen unter anderem:

- Umfang der Spezialisierung,
- Organisationsgrad,
- Formalisierungsgrad,
- Umfang der Delegation,
- Art der Willensbildung,
- usw.

Interne Restriktionen bei der Auswahl geeigneter organisatorischer Maßnahmen können:

- die Lösung selbst,
- die Kosten
- und Termine betreffen.

Externe Restriktionen sind insbesondere:

- staatliche oder
- amtliche Restriktionen.

Durch diese Restriktionen werden dem Lösungsbereich klare Grenzen vorgegeben.

Zu den internen Rahmenbedingungen zählen:

- die Kernkompetenz des Unternehmens
- und deren Reifegrad,
- die Art der zu erfüllenden Aufgaben,
- die wirtschaftliche Situation
- und die technische Ausstattung.

Zu den externen Rahmenbedingungen zählen:

- Wettbewerbssituation
- Kunden- und Marktstruktur
- Verfügbare Technik
- Gesellschaftliche und kulturelle Bedingungen

3.3 Problemfelder der Organisation

Bergmann und Garrecht identifizieren 4 Problemfelder, die bei der Gestaltung von Organisationen auftreten [Ber08, S.5]. Diese sind:

Stabilität vs. Flexibilität

Stabilität in Unternehmen ist durch organisatorische Regelungen und Strukturen gekennzeichnet [Ber08, S.6]. Sie ist die „*nachhaltige Fähigkeit eines Systems, auf gleichartige oder ähnliche Impulse standardisiert zu reagieren und damit die Vorteile organisatorischer Regelungen zu nutzen*“ [Sch02, S.8]. Diese Vorteile sind z. B. höhere Transparenz, verbesserte Koordination und geringere Abhängigkeit von einzelnen Personen. Dem gegenüber sind auch einige Nachteile auszumachen. Verringerte Anpassungsfähigkeit und Selbstständigkeit als auch Beeinträchtigung der Motivation sind in diesem Zusammenhang zu nennen. Mit anderen Worten ausgedrückt, sind die Nachteile mit Starrheit und Unbeweglichkeit gleichzusetzen [Ber08, S.6].

Flexibilität hingegen ist die notwendige Voraussetzung, um kurzfristig auf Veränderungen reagieren zu können [Bul09, S.15].

Das Spannungsfeld zwischen Stabilität und Flexibilität nimmt mit der ständig wachsenden Dynamik in der Wirtschaft zu. Produktlebenszyklen verkürzen sich, der Fortschritt in der Technik wächst stetig [Wüs06, S.12] und gesetzliche Regelungen werden in immer kürzeren Abständen geändert [Sch02, S.7]. Organisationen sollten zugleich flexibel und wandlungsfähig sein, und das nötige Maß an Stabilität erreichen [Bul09, S.15]. Ein ausgewogenes Verhältnis kann nach *Schmidt* durch folgende Maßnahmen erreicht werden [Sch02, S.9]:

- Organisatorische Regelungen sollen nur grundsätzliche Rahmenbedingungen betreffen.
- Organisatorischer Regelungen in kürzeren Abständen auf Sinnhaftigkeit hin überprüfen.
- Befristete Regelungen treten an die Stelle der Organisation.
- Jeder sollte sich dazu angehalten fühlen, permanent über Verbesserungen im Sinne einer lernenden Organisation nachzudenken.

Zentralisierung vs. Dezentralisierung

Zentralisierung bedeutet: „*Organisatorische Zusammenfassung gleichartiger Aufgaben, Arbeitsplätze unter anderem nach bestimmten Merkmalen zu einem einheitlichen Komplex.*“ [Dro82, S.807]

Dezentralisierung bedeutet hingegen: „*Organisatorische Verteilung von Funktionen und Aufgaben auf verschiedene Stellen in der Weise, dass gleichartige Aufgaben nicht zusammengefasst, sondern stellenmäßig getrennt werden.*“ [Dro82, S.179]

In schlechten Zeiten tendieren Organisationen dazu, ein zentralisiertes Organisationsmodell anzustreben bzw. umzusetzen [OGC07a, S.142]. Der Grund dafür ist, dass ein zentralisiertes Modell mehr Stabilität mit sich bringt [Ber08, S.6]. Hingegen wird in guten Zeiten die Richtung hin zur Dezentralisierung eingeschlagen. Dezentralisierung bedeutet mehr Verantwortung, Kompetenzen und Kontrollfunktionen an die lokalen Stellen abzugeben [Wüs06, S.63], und so flexibler auf Anforderungen von Kunden reagieren zu können [Min93, S.97].

Welche der beiden Richtungen besser oder schlechter ist, ist je nach Situation und Zielsetzung der Organisation zu entscheiden. Beide Varianten haben gewisse Vorteile als auch entsprechende Nachteile. Es ist hier besonders abzuwägen, ob die positiven Aspekte der getroffenen Entscheidung die Negativen ausgleichen, und ob die so gewählte Struktur den Anforderungen des Unternehmens entspricht.

Entscheidungsdelegation

Unter Entscheidungsdelegation wird die „*Verlagerung der Entscheidungskompetenzen auf untergeordnete Hierarchieebenen*“ verstanden [Ber08, S.7]. Sie beinhaltet nicht nur die dauerhafte Übertragung von Entscheidungsaufgaben, sondern auch der dazugehörigen Kompetenzen und Verantwortungen [Bul09, S.83]. Unternehmen erwarten sich durch Delegation einen höheren ökonomischen Nutzen [Wüs06, S.89].

Auch hier entsteht ein Konflikt zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung im Hinblick auf die Delegation von Entscheidungen.

Bei Entscheidungscentralisierung werden Entscheidungen von einer einzelnen Instanz getroffen. An diese Instanz werden hohe Anforderungen hinsichtlich der Beschaffung und Verarbeitung aller entscheidungsrelevanten Informationen gestellt [Lau05, S.194]. Es drohen langwierige Prozesse der Informationsweitergabe, da der Informationsfluss zwischen den Entscheidern und den von der Entscheidung betroffenen meist ausbleibt [Wol08, S.314].

Entscheidungsdezentralisierung bedeutet hingegen eine Verlagerung der Entscheidungsbefugnisse in untere Hierarchieebenen, was zu einer schnelleren Entscheidungsfindung führt.

Beide Punkte sind kaum praxisrelevant bzw. in der Praxis realisierbar. Es stellt sich weniger die Frage nach Entscheidungscentralisierung / -dezentralisierung, sondern nach der Bestimmung des Delegationsgrades [Pfe09, S.2].

Vorteile und Nachteile einer Entscheidungsdelegation lassen sich, wie in Tab. 1 dargestellt, beschreiben.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • qualitative und quantitative Entlastung der übergeordneten Stellen • geringerer Bedarf an Stabsstellen • Konzentration der obersten Unternehmensleitung auf strategische Aspekte • Entscheidungen dort, wo Folgen unmittelbar wirksam werden • Managementnachwuchs kann frühzeitig Entscheidungen trainieren • Ausnutzung von vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter • bessere Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter, dadurch höhere Motivation und Arbeitszufriedenheit • schnellere Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Höherer Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern • erhöhtes Konfliktpotenzial • Gefahr wenig abgestimmter Entscheidungen • vermehrte Ergebniskontrolle durch höhere Instanzen notwendig • Gefahr der Überforderung Einzelner, hierdurch Frustration und Demotivation • Verlust von Kontrollmöglichkeiten der Unternehmensleitung

Tab. 1: Vorteile und Nachteile der Entscheidungsdelegation [Ber08, S.84]

Informale Aspekte

Nach *Bergmann und Garrecht* kann die Organisation als Eisberg von formalen und informalen Aspekten betrachtet werden. Formale Aspekte sind z. B. die Organisationsstruktur, Unternehmenspolitik, Prozesse, welche in schriftlicher Form vorliegen. Sie entsprechen der bewusst geschaffenen Ordnung im Unternehmen und werden zuerst wahrgenommen [Ber08, S.7]. Informale Aspekte betreffen vor allem die soziale Struktur in der Organisation wie z. B. Macht, soziale Beziehungen, Kultur etc. [Bul09, S.3]. Mögliche Ausprägungen formaler und informaler Aspekte einer Organisation werden in Abb. 14 dargestellt.



Abb. 14: Der Eisberg "Organisation" [Ber08, S.8]

Bei näherer Betrachtung der in Abb. 14 angeführten informalen Aspekte einer Organisation wird deutlich, dass informale Aspekte durchaus einflussreicher Unternehmensentscheidungen beeinflussen können, als man auf den ersten Blick vermutet. Als Beispiele werden hier von [Ber08, S.8] die Position eines altgedienten Mitarbeiters oder die Informationsfilterung angeführt.

3.4 Evolution der IT

Dieses Kapitel wird einen Überblick über die evolutionäre Entwicklung von EDV Abteilungen der frühen Anfänge der Informationstechnologie geben, deren mit der Zeit gewachsene Probleme aufzeigen und Herausforderungen für die IT von morgen geben.

3.4.1 Entwicklung der IT-Organisation

IT hat sich in den letzten Jahrzehnten stark in Rolle und Bedeutung im Unternehmen verändert. In Abb. 15 werden die Phasen, die in dieser Zeit durchlaufen wurden, auf einer Zeitachse dargestellt.

Zarnekow beschreibt die vier Phasen der Entwicklung wie folgt [Zar07, S.22ff.]:

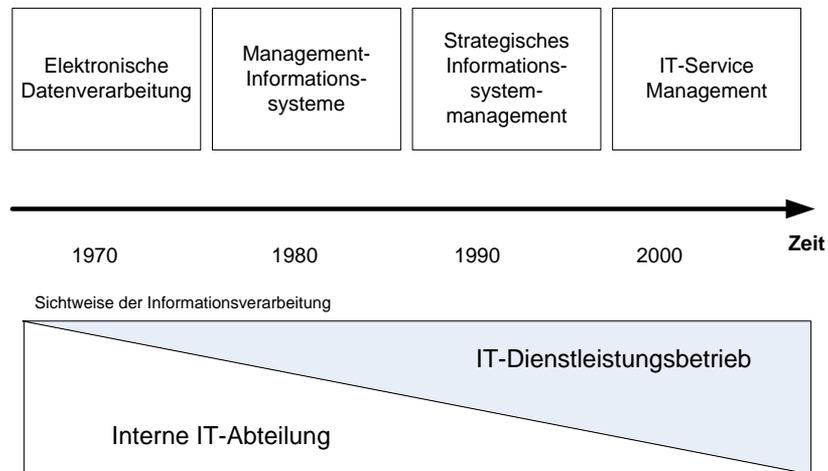


Abb. 15: Entwicklungsphasen des Informationsmanagements [Zar07, S.22]

Phase 1 - Elektronische Datenverarbeitung (EDV)

Die immer stärker werdende Konkurrenz des Minicomputer zum großen Mainframesystem und der stärker werdende Fokus auf die Qualität der zu verarbeitenden Daten, führte Anfang der 1970er Jahre zu einem Umbruch in der Datenverarbeitung [Gal03, S.10]. In der Frühphase der EDV, führten die unterschiedlichen Unternehmensbereiche ihre EDV-Aufgaben wie Programmierung, Datensammlung und Betrieb, dezentral und selbstständig aus. Mit der Zeit wurden, aufgrund der wachsenden Anforderungen und der Komplexität neuer Technologien, die dezentralen Bereiche zu einem eigenständigen Funktionsbereich zusammengefasst; der EDV-Abteilung. Im Vordergrund stand die Lösung technischer und anwendungsbezogener Probleme. Die Nutzung der Potenziale der IT für das Unternehmen war zu dieser Zeit nicht der Fokus.

Phase 2 – Management Informationssysteme

Die Entwicklung von Datenbanken, sowie die zunehmende Leistungsfähigkeit der Mainframesysteme führten zum Ansatz Unternehmensdatenbanken einzuführen, die das Management mit unternehmensrelevanten Daten für die Entscheidungsfindung versorgen sollten [Gal03, S.11]. Zum ersten Mal kam in dieser Phase Anwenderunterstützung (Anwender-Support) in Form eines „Information Center“ zum Einsatz, es wurden Rollen zwischen EDV und Anwendern verteilt und anstelle von EDV-Methoden sind organisatorische Regeln getreten [War02, S.19]. Dies wird nach Zarnekow als erster Schritt in Richtung IT-Dienstleister oder auch IT-Service Provider gesehen.

Phase 3 – Strategisches Informationsmanagement

Die Fragen nach dem Wertbeitrag, den IT im Unternehmen leisten kann, führte Mitte der 1980er Jahre zu neuen Modellen und Ansätzen, die unter dem Namen strategisches Informationsmanagement zusammengefasst wurden. Im Mittelpunkt standen vor allem strategische Fragen wie z. B. Abstimmung der Geschäfts- und IT-Strategie, die strategische Ausrichtung des Anwendungsportfolios, die Beziehung der IT zu den Fachbereichen sowie die Vernetzung der Geschäftsprozesse über Unternehmensgrenzen hinweg. In dieser Phase wurden erstmals die Begriffe Produkt und Dienstleistung geprägt. [War02, S.38ff.]

Phase 4 – IT-Service Management

Die aktuelle Phase der Entwicklung ist IT-Service Management. Bereits in Kapitel 2.3 definiert, stellt ITSM den Wandel von der technologieorientierten IT-Abteilung hin zu einem kundenorientierten IT-Dienstleister dar. Da die Phase des ITSM noch relativ jung, im Gegensatz zu den zuvor genannten Phasen ist, kann nach *Zarnekow* noch nicht abgeschätzt werden, ob diese ebenso eine neue Ära begründen wird.

3.4.2 Probleme traditioneller IT-Abteilungen

In der heutigen Zeit sehen sich IT-Abteilungen mit einer Fülle von Problemen konfrontiert. Der steigende Kostendruck dem sich die IT-Organisation aus den unterschiedlichsten Gründen gegenüberstellt, stellt eines der größten Probleme dar. Gründe für dieses Ansteigen sind nach *Holtschke et al.* zum einen die ständig gestiegenen Ausgaben für IT aufgrund der gewachsenen Anforderungen, und zum anderen das Platzen der Internetblase zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Dieses Platzen hat auch zum großen Teil das Vertrauen in IT erschüttert und nachhaltig verändert. Es werden technische Leistungsversprechen viel mehr hinterfragt, sowie Angebote und Möglichkeiten realistischer und auf konkrete Anforderungen bezogen evaluiert. IT ist Opfer ihres Erfolgs geworden, da der Erfolg zu höheren Ausgaben geführt hat, und sie selbst zum Kostenfaktor geworden ist. [Hol09, S.1ff.]

Auf der anderen Seite nimmt die Bedeutung von IT-Leistungen für den Unternehmenserfolg kontinuierlich zu [Zar05, S.3]. *Carr* veröffentlichte den Artikel „IT doesn't matter“, wo er IT Massengut (Commodity)-Charakter attestiert, und IT die Fähigkeit abschreibt, durch deren Einsatz einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen erzielen zu können [Car03, S.44].

Holtschke et.al. streichen zwar heraus, dass dies eine mögliche Sichtweise der höheren Geschäftsetagen auf IT darstellt, IT aber viel differenziertere Aufgaben in der Praxis wahrnimmt und somit unentbehrlich für Unternehmen ist [Hol09, S.3]. Dadurch kann nach Ihrer Meinung die Sichtweise von *Carr* nicht geteilt werden [Hol09, S.20].

3.4.3 Herausforderungen für die IT von morgen

Basierend auf den in Kapitel 3.4.2 genannten Problemen, mit denen sich IT-Organisationen konfrontiert sehen, können als zukünftige Herausforderungen, in Anlehnung an [Buc09, S.14], folgende 3 Punkte identifiziert werden.

Wertsteigerung der IT

Durch gezielten Einsatz von IT, mit Abstimmung auf die Unternehmensstrategie, kann Wert für das Unternehmen durch eine kostengünstige IT generiert werden. Dies kann sowohl durch optimierte Geschäftsprozesse und Umsatzsteigerung als auch durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder erfolgen [Buc09, S.19]. Herausforderung wird es in diesem Bereich außerdem sein, den Wert, den IT dem Unternehmen bringt aufzuzeigen, im Unternehmen zu vermarkten und so den Vertrauensverlust den IT-Abteilungen in den letzten Jahren erlitten haben wieder wettzumachen [Hol09, S.4ff.].

Leistungssteuerung der IT

Grundvoraussetzung für einen Wertbeitrag der IT ist eine effektive Steuerung und Kontrolle des Einsatzes von IT. Diese Steuerung und Kontrolle wird im groben unter dem Begriff IT-Governance subsumiert [Hol09, S.160]. Sie bildet einen strukturellen Rahmen für die Umsetzung einer wertorientierten IT-Strategie und sorgt dafür, dass die externen Anforderungen mit den internen Fähigkeiten aufeinander abgestimmt und in Balance sind [Rüt06, S.27]. Herausforderung wird es in diesem Bereich sein, die unterschiedlichen Entscheidungsdomänen der IT-Governance (IT-Strategie, IT-Portfoliomanagement, IT-Architektur, IT-Servicemanagement, IT-Sourcing, IT-Budget) [Rüt06, S.43ff.], sowie die Nachfrageseite (Business) mit der Anbieterseite (IT-Abteilung), aufeinander abzustimmen.

IT-Optimierung

Je nach Geschäftslage des Unternehmens kann die Optimierung der IT entweder auf die Kostenseite fixiert sein (in wirtschaftlich schlechten Zeiten), oder es kann die Schaffung einer flexiblen IT-Landschaft mit der Betrachtung der Kosten in Relation zum Geschäftsnutzen mit Priorität verfolgt werden (in wirtschaftlich guten Zeiten). Aufgabe wird es hier sein, die bestmögliche Leistung für die Kunden zu möglichst geringen Kosten sicherzustellen. [Buc09, S.145]

3.5 Aufbau einer IT-Organisation

Der Aufbau einer IT-Organisation sollte auf Basis einer definierten Strategie und nachvollziehbaren Kriterien und Prinzipien erfolgen. Die IT-Strategie wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, das heisst, sie unterstützt diese (align), und macht diese erst möglich (enable) [Krc05, S.316]. IT-Prinzipien lassen sich aus IT-Mission und –Vision ableiten, und stehen im Einklang mit Geschäftsanforderungen und der Unternehmensstrategie. Diese Ableitung erfolgt nach [Hol09] über die IT-Dimensionen: IT-Financen, IT-Leistungsfähigkeit, Sourcing Strategie, Einbindung in Geschäftsprozesse, Mitarbeitermanagement, IT-Governance sowie IT-Architektur und Technologiestandards [Hol09, S.91ff.].

Ausgehend von den aus den Entscheidungsdomänen abgeleiteten IT-Prinzipien, kann die Gestaltung der IT-Organisation durchgeführt werden. Die IT-Aufbauorganisation wird hierbei durch das IT-Organisationsmodell beschrieben. Das Organisationsmodell veranschaulicht den Aufbau der Organisation und die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten [Krc05, S.109]. Gemäß den genannten Aspekten können vier IT-Organisationsmodelle unterschieden werden, die sich aufgrund der möglichen Ausrichtungen der übergeordneten Unternehmensstruktur ergeben. Diese werden auf Basis von Verschiedenheit und Unabhängigkeit der Geschäftseinheiten differenziert [Hol09, S.94f.].

In Abb. 16 werden diese Organisationsmodelle im Überblick dargestellt und nachfolgend beschrieben.

Der Grad der Verschiedenheit, sowie der Grad der Unabhängigkeit, sind besonders in divisional organisierten Konzernstrukturen von entscheidender Bedeutung, da diese letztendlich die Ausrichtung der IT-Organisation im Gesamtunternehmen fest-

legen. Aufgrund der Verschiedenheit und Unabhängigkeit ergeben sich die vier grundsätzlichen IT-Organisationsmodelle [Hol09, S.95ff.]:

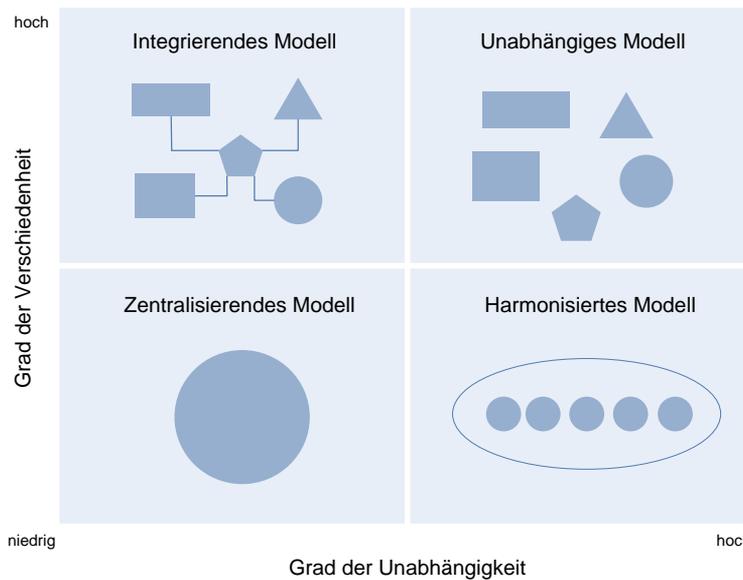


Abb. 16: IT-Organisationsmodelle [Hol09, S.95]

- **Zentralisiertes Modell:** Ein zentralisiertes Modell ist vor allem in Unternehmen mit zentraler Organisationsstruktur zu finden. Es verfügt über eine zentrale Führung und ist durch geringe Autonomie in den Geschäftseinheiten gekennzeichnet.
- **Unabhängiges Modell:** Ein unabhängiges Modell mit dezentraler Führung ist dann von Vorteil, wenn die Geschäftseinheiten weitgehend autonom arbeiten und vergleichsweise verschieden sind.
- **Integrierendes Modell:** Bei Unternehmenseinheiten die sehr unterschiedliche Geschäftsabläufe aufweisen, jedoch wenig autonom agieren, empfiehlt es sich, ein integrierendes Modell einzusetzen. Hierdurch kann unter anderem eine Konsolidierung von IT-Lösungen innerhalb der unterstützenden Prozesse erfolgen, sowie der Standardisierungsgrad durch Einsatz von Shared Service Center erhöht werden.
- **Harmonisiertes Modell:** Ein harmonisiertes Modell kommt dort zum Einsatz, wo die Geschäftseinheiten eine hohe Autonomie haben, aber ähnliche Abläufe aufweisen. Um hier Effizienzgewinne zu erzielen, muss eine Harmonisierung respektive Abstimmung über alle Geschäftseinheiten erfolgen. Die Entscheidungsgewalt liegt in diesem Modell zwar dezentral, jedoch wird

durch global gültige Regelungen und Standards eine Erzielung von Synergieeffekten ermöglicht.

Ein weiterer wichtiger Aspekt beim Aufbau einer IT-Organisation ist die Betrachtung der Eingliederung in die Unternehmensorganisation [Hof07, S.91]. Nach [Mer98, S.53] lassen sich vier Grundformen der Eingliederung bei funktional orientierten Unternehmensorganisationen unterscheiden, die in Abb. 17 dargestellt werden.

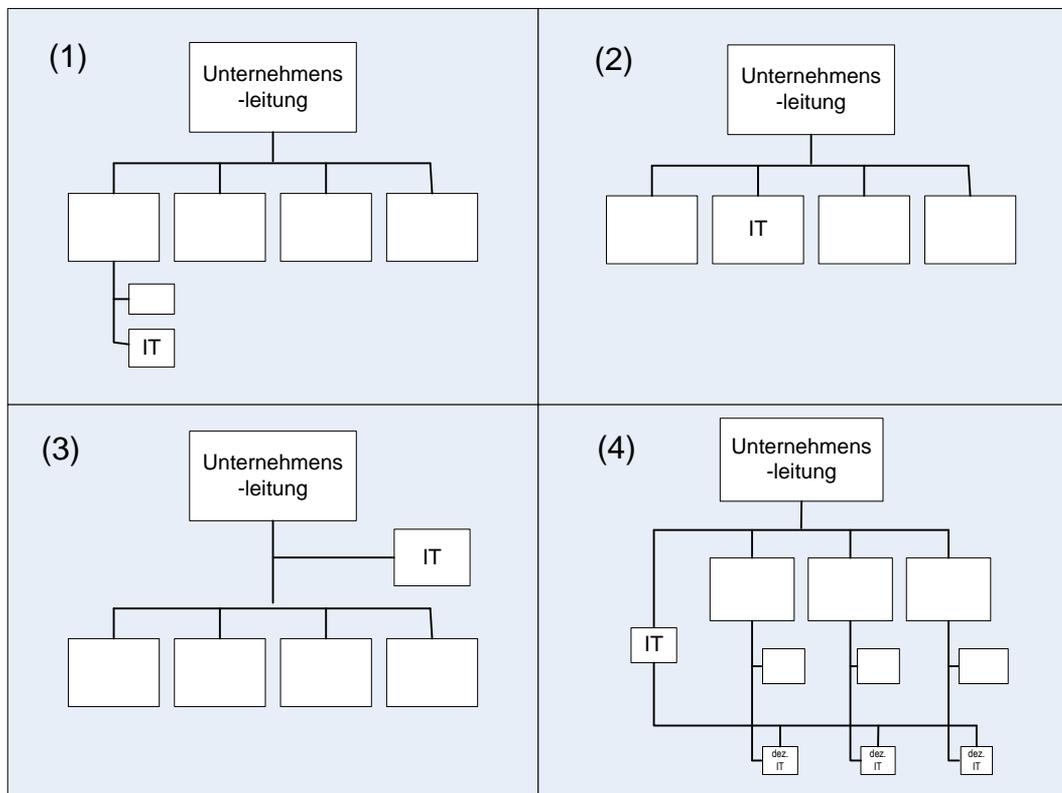


Abb. 17: Grundformen der Einordnung der IT-Organisation [Hof07, S.92]

- **IT-Bereich als Linieninstanz in einem Hauptresort (1):** Diese Form der Eingliederung besteht noch teilweise in Industriebetrieben, und ist zurückzuführen auf die Anfänge der IT. Eine Eingliederung in den organisationalen Bereich erfolgte aufgrund spezieller IT-Anwendungen für diesen Bereich. Diese Form der Eingliederung macht besonders in Unternehmen Sinn, bei denen ein Organisationsbereich einen besonders hohen Stellenwert hat, z. B. ein Logistikresort bei einem Transportunternehmen. [Hof07, S.92]

- **IT-Bereich als Hauptresort (2):** Der IT-Bereich als Hauptresort spielt besonders in Unternehmen eine Rolle, wo keine physischen Produkte hergestellt werden, z. B. Banken und Versicherungen, bei denen die Unternehmensleistung überwiegend aus informationellen Komponenten besteht. [Hof07, S.93]
- **IT-Bereich als Stabsstelle (3):** In dieser Konstellation wird eine abteilungsübergreifende, zentrale IT-Planung erleichtert, sowie eine enge Zusammenarbeit der IT-Abteilung mit den Fachbereichen forciert. [Hof07, S.93]
- **IT-Bereich als Matrixorganisation (4):** Der Vorteil dieser Form der Einordnung liegt darin begründet, dass die in den Fachabteilungen angesiedelten IT-Mitarbeiter, die spezifischen Problemstellungen und Anforderungen besonders gut kennen. Nachteil ist das für eine Matrixorganisation typische Konfliktpotenzial der Zuordnung zu zwei Abteilungen als auch der erhöhte Kommunikationsaufwand. [Hof07, S.93]

Die Formen (1) und (4) entsprechen den in ITIL v3 definierten Typen von IT-Service Providern, I und II. Die Linieninstanz ist gleichzusetzen mit einem internen Service Provider, und die Matrixorganisation mit dem Shared Service Center.²

Ein möglicher Aufbau einer IT-Organisation ist in Abb. 18 dargestellt. In dieser Darstellung werden die einzelnen operativen Einheiten unter der IT-Leitung, dem CIO (Chief Information Officer), strukturell positioniert. Die Position des CIO entspringt der gewachsenen Bedeutung der IT für das Unternehmen. Üblicherweise angesiedelt im Vorstand bzw. der Geschäftsleitung, kann er aber auch dieser zugeordnet sein. Seine Aufgabenbereiche umfassen von der Entwicklung und Umsetzung einer IT-Strategie, über Unterstützung der Fachbereiche bei der Entwicklung und Optimierung von Lösungen für deren Geschäftsprozesse, bis hin zur Planung, Überwachung und Analyse von IT-Budgets und IT-Kosten. [Hol09, S.1ff.]

IT-Controlling sowie IT-Strategie und Architektur sind bei diesem beispielhaften Aufbau als Stabsstellen angeordnet. Organisatorisch ist es auch vorstellbar das IT-Controlling einem Hauptresort Unternehmens-Controlling unterzuordnen [Gad06, S.59]. IT-Bedarfs- und IT-Technologiemanagement sorgen für ein kundengerechtes Angebot von IT-Services. Dabei kann und sollte der IT-Bedarf, aufgrund der notwendigen Nähe zum Kunden, dezentral ermittelt werden. IT-Prozess- und IT-Service

² Vgl. hierzu Kapitel 2.7.3- Typen von Service Provider

Management widmen sich hingegen der Bereitstellung dieser Services [Hol09, S.103f.].

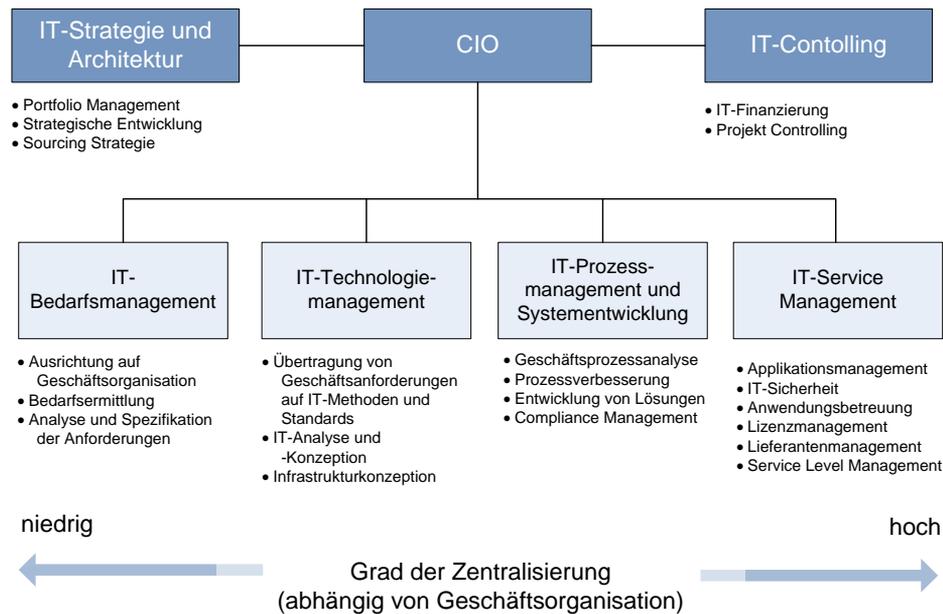


Abb. 18: Möglicher Aufbau einer IT-Organisation [Hol09, S.103]

Neben der Entscheidung über eine adäquate Ablauforganisation muss beim Aufbau einer IT-Organisation auch die entsprechende Aufbauorganisation definiert werden. In Kap 3.2 wurde bereits ein allgemeiner Überblick über Prozessorganisation gegeben. Im Rahmen der IT-Ablauforganisation sind nicht nur die IT-Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten festzulegen, sondern auch die Auswahl eines entsprechenden IT-Prozessmodells. [Hol09, S.97] Als verwendetes Prozessmodell wird bei dieser Arbeit ITIL v3 verwendet. Weitere Prozessmodelle sind z. B. Microsoft Operation Framework, COBIT und CMMI.

3.6 Unterschied einer traditionellen IT-Abteilung zu einem IT-Service Provider

Die Aufgaben in traditionellen IT-Abteilungen lagen vor allem in der Entwicklung und dem Betrieb von IT-Applikationen und Infrastruktur [Hol09, S.101]. Durch die immer stärker werdende Einbindung in die Geschäftsprozesse der Unternehmen, und die damit einhergehende verstärkte Kundenorientierung, erfolgte ein Paradigmenwechsel in der IT, von der technologiegetriebenen Ausrichtung hin zu einer kundenorientierten [Keu08, S.104]. Der Fokus liegt verstärkt auf der Erbringung von IT-

Dienstleistungen (IT-Services) für interne bzw. externe Kunden, welche deren Geschäftsprozesse und Produkte bzw. Dienstleistungen, effektiv und effizient unterstützen sollen [Zar051, S.10]. Der Kunde rückt somit verstärkt in den Fokus des IT-Service Providers, da er die Leistungen an Hand von vorab definierten Kriterien beurteilt [Som04, S.38].

Je nach Art der Kunden (intern oder extern) unterscheidet man zwischen einem internen Dienstleister und einem externen Dienstleister. Auf diesen Unterschied sowie deren Ausprägung wurde bereits in Kapitel 2.7.3 eingegangen.

Durch diese Verschiebung der Kernkompetenz der IT-Organisation weg vom IT-Betrieb hin zur Ausrichtung an den Geschäftsprozessen der Kunden, ergeben sich für die IT zusätzlich zu den traditionellen Aufgaben noch andere Aufgaben. So z. B. die Bereitstellung bedarfsorientierter Produkte und Services sowie die Auswahl und Koordination von externen Lieferanten und Dienstleistungen [Hol09, S.102]. In Abb. 19 wird dieser Zusammenhang grafisch veranschaulicht. Die Abbildung basiert auf der in [Hol09, S.102] dargestellten Betrachtungsweise. Nach Meinung des Autors wirkt Servicemanagement jedoch nicht nur auf die Angebotsseite, sondern auch auf die Nachfrageseite. Aus diesem Grund wurde die originale Abbildung adaptiert. Eine detailliertere Beschreibung der Beziehungen zu Kunden und externen Lieferanten wird in Kapitel 3.7 vorgenommen.

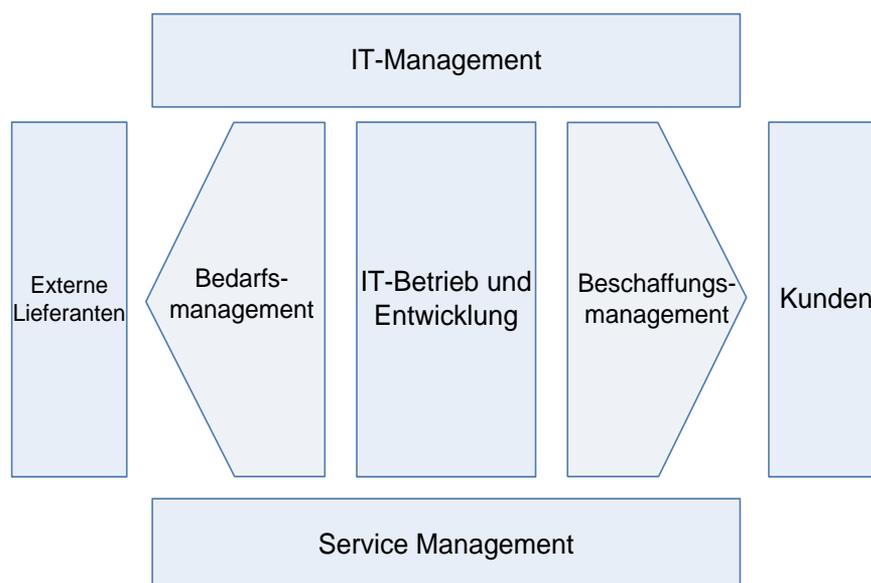


Abb. 19: Aufgabenfelder einer IT-Organisation in Anlehnung an [Hol09, S.102]

3.7 Rollen eines IT-Service Provider

Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt erläutert, haben die Kunden einen großen Einfluss auf die vom IT-Dienstleister angebotenen IT-Services. Um jedoch einen maximalen Wertbeitrag zu erzielen, dürfen IT-Organisationen nicht nur die Nachfrageseite betrachten, sondern müssen auch die Angebotsseite im Auge behalten. Auf der Angebotsseite müssen die IT-Services entweder effizient von der internen IT bereitgestellt werden, oder von einem externen Dienstleister zugekauft werden [Hol09, S.102]. In diesem Kapitel werden die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, sowohl Internen als auch Externen, näher beleuchtet.

In Kap. 2.7.3 wurden die unterschiedlichen Typen von IT-Service Providern aufgelistet und näher erklärt. ITIL v3 definiert in diesem Zusammenhang drei Typen von Dienstleistern: den internen Dienstleister, das Shared Service Center und den externen Dienstleister.

Leistungserbringer und –abnehmer

In Abb. 20 wird der Zusammenhang zwischen Leistungserbringer und –abnehmer und der dadurch entstehenden Marktsituation, grafisch veranschaulicht. Die Marktorganisation regelt hier das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage nach IT-Leistungen. [Kis99, S.133]

Der IT-Dienstleister tritt zum einen auf der Nachfrageseite als Leistungserbringer auf, hingegen auf der Angebotsseite als Leistungsabnehmer. Nachfrageseitig muss der IT-Dienstleister zwischen Kunden und Anwendern unterscheiden, da beide andere Sichtweisen und Anforderungen haben [Zar07, S.29]. Der Anwender nutzt den Service und beurteilt dessen Qualität, wohingegen der Kunde der kommerzielle Ansprechpartner des IT-Dienstleisters ist. (siehe Kap. 2.4)

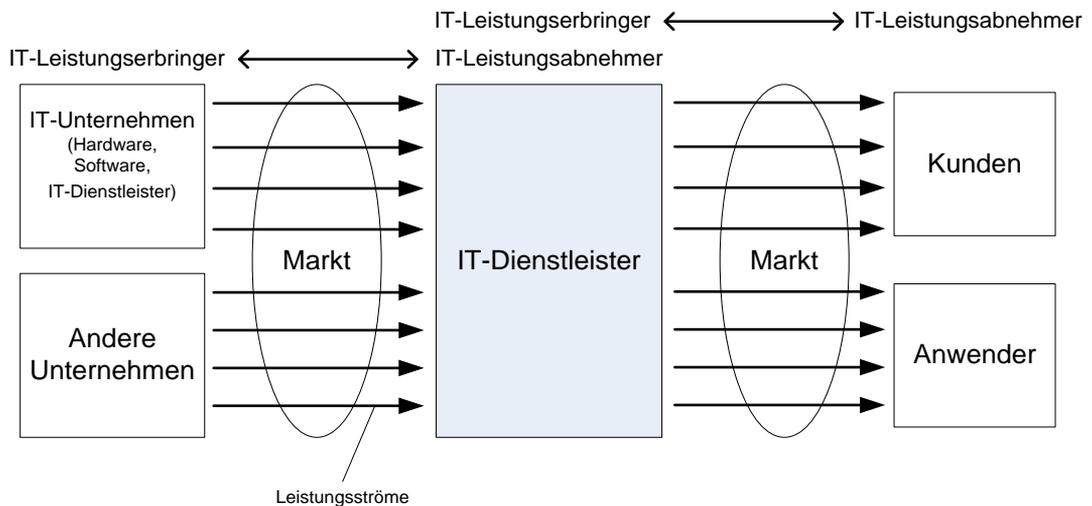


Abb. 20: IT-Service Provider als Leistungserbringer und -abnehmer [Zar07, S.28]

Interner und externer IT-Service Provider

Bereits zu Beginn des Kapitels wurde erwähnt, dass es einen Markt zwischen Leistungserbringer und Leistungsabnehmer gibt. Hierbei können zwei Marktformen unterschieden werden: interne und externe Märkte. In Abb. 21 werden die Zusammenhänge vereinfacht dargestellt.

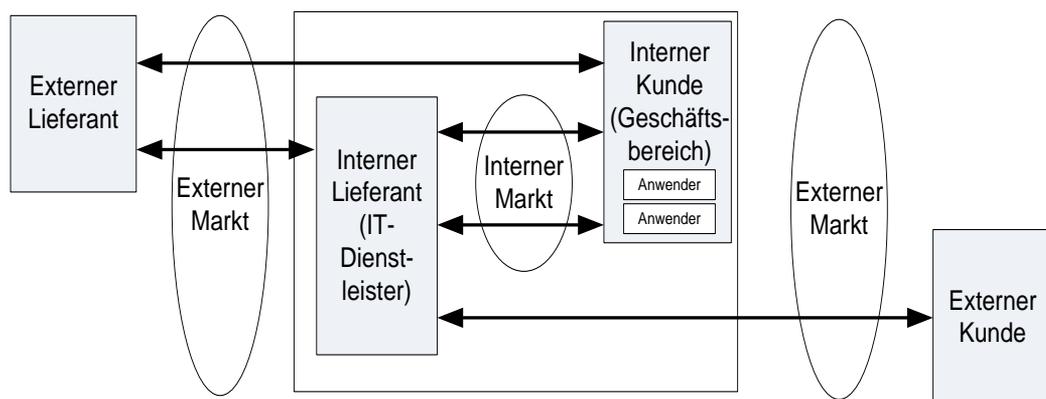


Abb. 21: Externer und interner IT-Service Provider [Zar051, S.11]

Wenn beide Marktteilnehmer im selben Konzern positioniert sind, so spricht man von einem internen Markt (interner IT-Dienstleister). Sind die Beiden jedoch zwei rechtlich unabhängige, eigenständige Marktteilnehmer, so spricht man von einem externen Markt (externer IT-Dienstleister) [Zar07, S.31]. Interne und externe Märkte unterliegen unterschiedlichen Marktmechanismen und Regularien. Im Fall der externen Märkte gelten bei wirtschaftlichen Handlungen z. B. gesetzliche und rechtliche

Rahmenbedingungen. Bei internen Märkten liegt diese Ausgestaltung hingegen in der Hand des jeweiligen Unternehmens und wird durch IT-Governance bestimmt [Zar051, S.11].

3.8 Zielsetzungen eines IT-Service Provider

Sowohl externe als auch interne IT-Dienstleister verfolgen, aufgrund ihrer Positionierung, meist unterschiedliche Zielsetzungen. Diese Ziele sollen in diesem Kapitel aufgezeigt werden, um darauf aufbauend, die Zielkonflikte im Bereich der Leistungserbringung darzustellen.

Externe Service Provider befinden sich in einem marktwirtschaftlichen Umfeld, und haben als übergeordnetes Ziel die langfristige Gewinnmaximierung [Kis99, S.299].

Neben diesem Oberziel existieren noch eine Reihe anderer Neben- bzw. Unterziele wie: Erhöhung des Marktanteils, eine hohe Marktmacht, Prestige, Arbeitsplatzsicherung, usw. [Zar07, S.36].

Interne Service Provider hingegen operieren in einem, im Konzernverbund integrierten, wirtschaftlichen System. Der Hauptfokus eines internen IT-Dienstleisters darf somit nicht die Gewinnmaximierung sein, da diese zulasten der Geschäftsbereiche des Unternehmens gehen kann [Hol09, S.36]. Ziel eines internen Dienstleisters ist die bestmögliche Unterstützung der Unternehmensbereiche, für die er IT-Dienstleistungen erbringt, durch qualitativ hochwertige und kosteneffektive Services [OGC07a, S.41].

Ein zentrales Ziel, das von beiden Dienstleistern verfolgt wird, ist eine möglichst hohe Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung [Zar07, S.37]. Unter Wirtschaftlichkeit wird hier das Verhältnis zwischen eingesetzten Mitteln und der erzielten Wirkung verstanden [Web99, S.84]. Der Anspruch an die hohe Wirtschaftlichkeit stellt IT-Service Provider vor große Herausforderungen, sodass sich ein Zielkonflikt durch mehrere konkurrierende Ziele einstellt. Dieser Konflikt wird in Abb. 22 dargestellt.

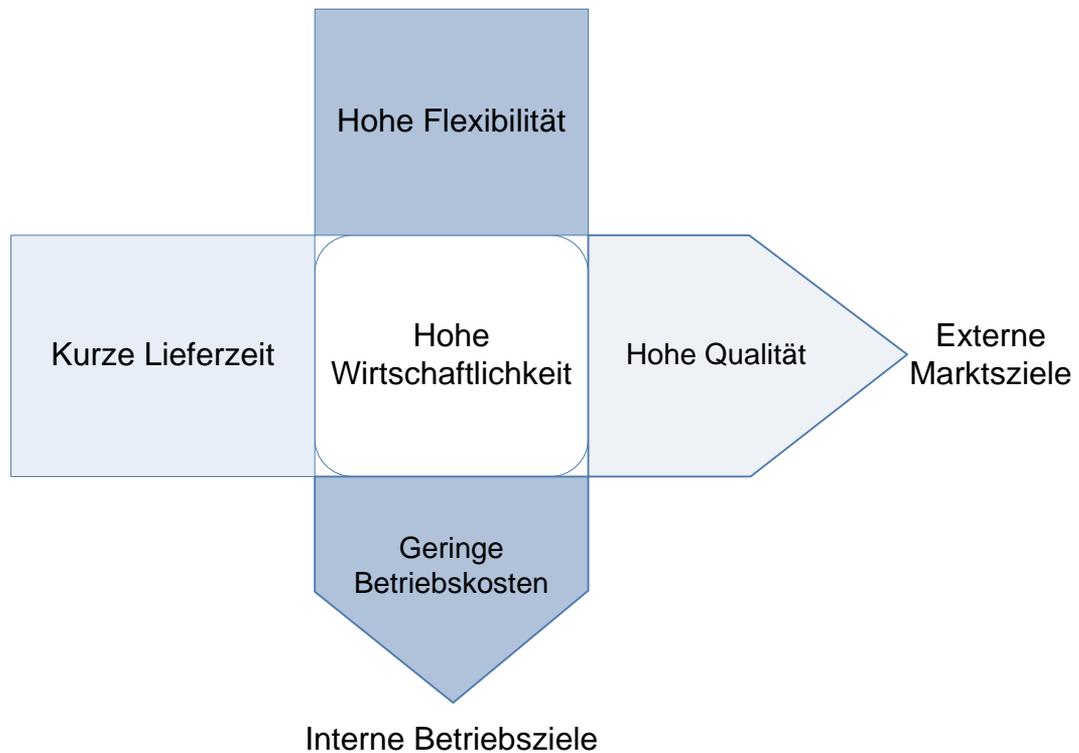


Abb. 22: Zielkonflikte eines IT-Service Provider [Zar07, S.37]

Das Spannungsfeld in dem sich IT-Dienstleister bewegen, ist zwischen internen Betriebszielen und externen Marktzielen. Die Leistungsabnehmer erwarten sich qualitativ hochwertige IT-Produkte in schnellst möglicher Zeit. Auf der anderen Seite unterliegt jedoch die Leistungserstellung internen Betriebszielen wie hohe Flexibilität und geringe Kosten. Durch eine gute Kombination der beiden Zielsysteme lässt sich eine hohe Wirtschaftlichkeit erreichen. [Zar07, S.37]

Kapitel 4

4 Unternehmens-, IT- & Serviceorientierte Architektur

Die Transformation einer traditionellen IT-Organisation in einen IT-Service Provider hat nicht nur die Änderung bzw. Neugestaltung der zugrunde liegenden Organisation zur Folge, sondern auch die Änderung der technischen IT-Landschaft. Diese Anpassung ist notwendig, um auf die geänderten Anforderungen an die Flexibilität bzw. Agilität der Serviceerbringung entsprechend reagieren zu können. Dieses Kapitel stellt die Problemfelder gewachsener IT-Landschaften dar, definiert IT- und Unternehmensarchitektur und beschreibt Serviceorientierte Architekturen (SOA) als Möglichkeit, wie die Architektur den neuen Anforderungen entsprechend aufgestellt werden muss. Da jedes der Themengebiete für sich bereits einer eigenen Abhandlung Platz bieten würde, soll hier nur eine grobe Darstellung der Themenkomplexe gegeben werden, um die Bedeutung der unterschiedlichen Architekturbereiche aufgrund der sich ändernden Anforderungen an IT-Organisationen aufzuzeigen.

4.1 Problemfelder gewachsener IT-Landschaften

Das technologische Umfeld vieler Organisationen ist meist das Ergebnis eines langen organisatorischen Entwicklungsprozesses [Per03, S.22]. Heterogenität, Unübersichtlichkeit und Komplexität sind die daraus resultierenden Probleme, die durch die neuen Geschäftsanforderungen nicht mehr tragbar sind. Dies führt zu hohen Betriebskosten und beschränkt die Möglichkeit die IT-Komponenten im Hinblick auf die neuen Herausforderungen schnell und effizient anzupassen [Hol09, S.109].

Die Herausforderungen, die sich hieraus ergeben, lassen sich nach [Hol09] in fünf Problemfelder zusammenfassen:

- **Hoher Aufwand für Wartung und Betrieb:** Heterogenität, Komplexität sowie Redundanzen auf der Hardware-, Betriebssystem- und Anwendungsebene führen zu hohen Betriebs-, Wartungs- und Entwicklungskosten [Sch09, S.36] Dies ist vor allem durch den steigenden Bedarf an internen und externen personellen Ressourcen zu erklären, welche notwendig sind, um den Betrieb aufrecht zu erhalten, als auch Wartungen und Entwicklungen durchzuführen [Hol09, S.112].
- **Redundanzen und Inkonsistenzen in den Stammdaten:** Die ineffiziente Verwaltung von Stammdaten, wie z. B. Kundenstammdaten, Produktstammdaten, Materialstammdaten usw., führt zu Inkonsistenzen in diesen Daten, welche gravierende Auswirkungen auf Geschäftsprozesse [Hol09, S.112], produktbezogene Kommunikationsprozesse [Oed09, S.77], als auch Management Informationen und den daraus resultierenden Entscheidungen haben können [Per03, S.24]. Z. B. Unterschiedliche Angaben bzw. Informationen zu Produkten, sprich eine schlechte Datenqualität, führt schnell zu längeren Durchlaufzeiten, mangelhafter Transparenz und höheren Kosten [Oed09, S.77].
- **Hohe Integrationskosten:** Hohe Integrationskosten entstehen aufgrund komplexer Integrationsarchitekturen. Heterogene Anwendungen und Systeme lassen sich nur unter hohen zeitlichen und finanziellen Aufwänden in eine konsistente Prozess- und Verfahrenslandschaft zusammenführen [Hol09, S.112]. Einige Integrationsprobleme lassen sich durch Standardisierung lösen, wie z. B. Inkompatibilitäten zwischen unterschiedlichen Systemen, einfachere Administration usw. Doch ein Teil der Probleme wird nie ganz weg zu bekommen sein, und muss durch die Verwendung von geeigneten Konzepten und Werkzeugen gehandhabt werden [Lan05, S.49].
- **Lange Reaktionszeiten für Architektur Anpassungen:** Durch den Entwurf und die Entwicklung von IT-Applikationen ohne Abstimmung mit der Gesamtarchitektur, können funktionsübergreifende Prozesse nur schwer an neue Anforderungen angepasst werden. Der Entwurf sowie die Entwicklung erfolgt meist in unterschiedlichen Geschäftseinheiten, was zu einem erhöhten Koordinations- und Abstimmungsbedarf zwischen Verantwortlichen aus den entsprechenden Abteilungen führt. Heterogene IT-Architekturen führen meist aufgrund der unterschätzten Komplexität zu Verzögerungen bei IT-Projekten als auch zu Budgetüberschreitungen. [Hol09, S.113]

- **Suboptimale, intransparente Prozesse mit hohen Prozesskosten:** Durch die evolutionär gewachsenen heterogenen IT-Systeme, fehlt vielfach das Gesamtbild des Zusammenspiels zwischen den Geschäftsprozessen und den Applikationen. Dies führt dazu, dass Prozesse und Strukturen häufig nicht optimiert sind, viele manuelle Schnittstellen mit inkonsistentem Informationsaustausch existieren, und dass das Management mit Metriken, die aus unterschiedlichen Applikationen mit unterschiedlichen Datenbeständen generiert werden, konfrontiert wird. Es entstehen hieraus hohe IT-Kosten bei zugleich hohen Prozesskosten. [Hol09, S.113]

4.2 Die Unternehmensarchitektur

4.2.1 IT-Architektur

Die über viele Jahre gewachsenen Anwendungs- und Systemlandschaften führen zu einer Intransparenz der Systeme, die von IT-Verantwortlichen eine systematische und zukunftsfähige Gestaltung ihrer architektonischen Grundlagen fordert. Die Entwicklung von geeigneten IT-Architekturen stellt hier eine Möglichkeit dar, eine übergreifende Betrachtung und ein besseres Alignment von Unternehmenszielen und IT zu ermöglichen. [Der06, S.11]

Um den Begriff der Architektur näher zu beschreiben, wird in der Literatur die Analogie mit dem Bauwesen aufgegriffen (vgl. [Krc05], [Kel07], [Sch09], [She00]). So stellt die Gesamtheit der verwendeten Anwendungen den Bebauungsplan einer Stadt dar, die Architektur eines einzelnen Informationssystems den Gebäudeplan eines Hauses, und die Softwarearchitektur einer Komponente entspricht der Stockwerksplanung [Krc05, S.194]. Dies führt nach [Kel07] dazu, dass man sich je nach Situation den passenden Architekturbegriff aussuchen kann, um die jeweiligen Anforderungen abzudecken [Kel07, S.16].

Nach [Der06] wird der Begriff IT-Architektur wie folgt definiert:

„Eine IT-Architektur ist die strukturierende Abstraktion existierender oder geplanter Informationssysteme.“

Sie besteht traditionell aus Teilen wie: IT-Plattformen, Softwarekomponenten und Services, Applikationen, IT-Prozessen, IS (Informationssystem) -Landkarten und IT-Strategie [Win08, S.549].

Die Abstraktion schafft eine gemeinsame Kommunikationsbasis für alle an der Gestaltung der Informationssysteme Beteiligten, und führt zu einer Erhöhung der Planbarkeit und Steuerbarkeit der Gestaltung der Anwendungslandschaft [Der06, S.18].

4.2.2 Enterprise Architecture

Unternehmensarchitektur (Enterprise Architecture – EA) enthält zusätzlich zu den bereits in Kapitel 4.2.1 beschriebenen Aspekten einer IT-Architektur noch unternehmensrelevante Artefakte wie z. B. organisationale Ziele, Produkte und Services, Märkte, Geschäftsprozesse, Leistungsindikatoren etc. [Win08, S.549].

Im ANSI/IEEE Standard 1471-2000 wird der Begriff Architektur folgendermaßen definiert:

„Architecture is the fundamental organization of a system embodied in its components, their relationships to each other, and to the environment, and the principles guiding its design and evolution!“ [She00, S.3]

Unternehmensarchitektur stellt, basierend auf der oben genannten Definition des Begriffes Architektur, die fundamentale Strukturierung einer Organisation dar [Aie08, S.292]. Aufgrund der Berücksichtigung geschäftsbezogener Artefakte, bietet Unternehmensarchitektur die Möglichkeit, das Business und die IT effektiver aufeinander abzustimmen [Win08, S.548]. Hierfür ist es jedoch notwendig die wichtigsten Artefakte eines Unternehmens und deren Beziehungen in Form von Modellen darzustellen [Aie08, S.292]. Ein sogenanntes Architekturframework soll dabei helfen die komplexen Aufgaben in mehrere Teilschichten zu zerlegen, die dann getrennt modelliert werden können [Mas06, S.89].

Um Enterprise Architecture besser darzustellen, wird vielfach die Architekturpyramide in Abb. 23 verwendet. Sie besteht grundsätzlich aus den folgenden Ebenen:

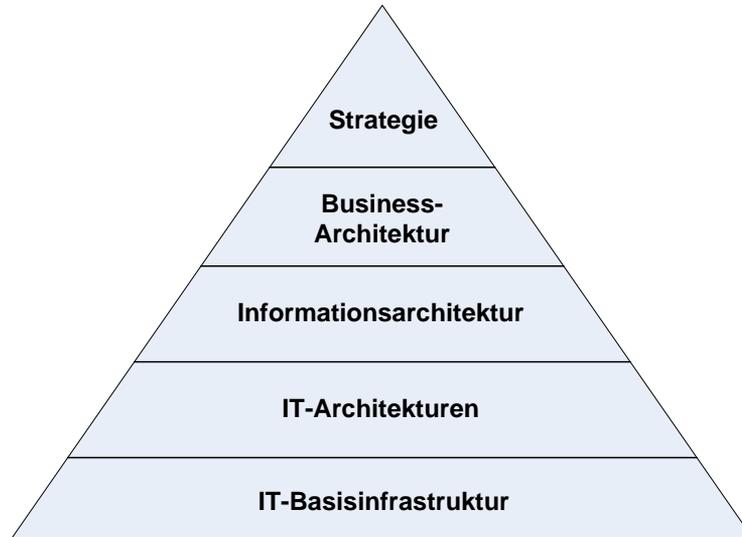


Abb. 23: Architekturpyramide [Der06, S.18]

- **Strategie:** Die Spitze der Architekturpyramide bildet die Unternehmens- respektive die von ihr abgeleitete IT-Strategie [Kel07, S.23]. In ihr werden die organisationalen Ziele, Erfolgsfaktoren, Kernkompetenzen, zu erschließenden Marktsegmente etc. aufgeführt [Win08, S.549].
- **Business-Architektur:** Die Business-Architektur besteht grundsätzlich aus dem Geschäftsmodell sowie aus Organisations- und Prozessarchitektur [Roh08, S.562]. Sie ist die formalistische Beschreibung der geschäftlichen Ausrichtung des Unternehmens oder Geschäftsfeldes [Der06, S.24].
- **Informationsarchitektur:** Die Informationsarchitektur besteht aus Regeln, Prinzipien, Informationsobjekten und Datendiagrammen, welche für die Gestaltung der Systemlandschaft wegweisend sind. Sie wird verwendet, um Entscheidern und Entwicklern ein Referenzmodell zur Verfügung zu stellen, damit Anwendungen nach gleichen Grundsätzen entwickelt, und zu einem Ganzen zusammengefügt werden können. [Kel07, S.26]
- **IT-Architektur:** [Der06] unterscheidet in dieser Ebene eine statische Sicht als auch eine Dynamische. Zur statischen Sicht zählt in diesem Zusammenhang die Anwendungsarchitektur, welche die übergeordnete Gesamtstruktur eines oder mehrerer Informationssysteme, einschließlich des Zusammenwirkens ihrer wichtigsten Komponenten, beschreibt [Der06, S.19].

Die dynamische Sicht beinhaltet ein Modell des Softwareentwicklungsprozesses, welches jene Aktivitäten und Artefakte festlegt, die notwendig sind, um ein Informationssystem, ausgehend von den funktionalen und nichtfunktionalen Anforderungen zu beschreiben, zu implementieren und freizugeben [Der06, S.20].

- **IT-Basisinfrastruktur:** Die IT-Basisinfrastruktur ist die Menge aller Hardware und systemnaher Softwarekomponenten, die Laufzeit- und Managementumgebung für Entwicklung, Test und Produktion von Informationssystemen bilden [Der06, S.29].

4.3 SOA – Serviceorientierte Architekturen

Die zunehmende Geschwindigkeit, in der sich die Anforderungen aus dem Business ändern, als auch der Drang zu höherem Ertrag und gleichzeitiger Kostenoptimierung, führt zu dem Wunsch die IT-Organisation mit den Geschäftsanforderungen abzugleichen, sprich zu einem Business-IT-Alignment [Bie05, S.1]. Es wird von der IT-Organisation als auch von der Architektur ein hohes Maß an Flexibilität sowie Agilität gefordert [Hol09, S.120]. Unter Flexibilität wird die Anpassungsfähigkeit an bekannte, meist evolutionäre Änderungen gesehen. Agilität bedeutet hingegen, Anpassungsfähigkeit an meist revolutionäre Änderungen. Serviceorientierte Architekturen stellen hier, wenn richtig implementiert, eine Möglichkeit dar, diesen Anforderungen gerecht zu werden [Bra07, S.4].

Der Grundgedanke von serviceorientierten Architekturen besteht darin, die IT-Funktionalitäten in einzelne, Business-orientierte Servicekomponenten aufzuspalten, und dadurch komplexe Strukturen aufzulösen [Fin09, S.1]. Zwischen diesen Komponenten werden außerdem globale Standards für die Ausgestaltung der Konnektivität definiert. Durch lose Kopplung unterschiedlicher Systeme mittels Services können so, mittels Komposition (*Fähigkeit bestehende Services zu neuen Services zusammenzufassen*; [Mas07, S.104]), neue Services entwickelt werden [Fin09, S.3]. Die Implementierung der Dienste kann etwa durch CORBA erfolgen, oder auch mittels Web Service Technologien, wie z. B. SOAP für die Kommunikation, WSDL zur Dienstbeschreibung und WS-BPEL zur Orchestrierung (Komposition). Als Basis dieser Web Service Technologien kommt XML zum Einsatz. Dies hat den Vorteil eines hohen Verbreitungsgrades, Herstellerneutralität sowie eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung [Fin09, S.97f.].

Mit SOA lassen sich auf diese Art Business Services und Prozesse, die ein Unternehmen Kunden, Partnern oder auch anderen Teilen der internen Organisation zur Verwendung anbieten will, flexibel, einfach komponiert, und höchst wiederverwendbar zur Verfügung stellen [Bie05, S.3].

SOA wird nach [Hol09, S.120] als nächste evolutionäre Stufe der IT-Architekturen gesehen. Unter [Mas07, S.8-10] und [Jor05, S.1] finden sich jedoch sehr unterschiedliche Definitionen des Begriffes der serviceorientierten Architekturen, die die Thematik von teils divergierenden Gesichtspunkten aus betrachten.

SOA wird seit Jahren sehr kontroversiell diskutiert. Gründe dafür sind vor allem die Versprechen und die daraus resultierenden Erwartungen an SOA die in der Realität schwer einzuhalten respektive umzusetzen sind [Ove07, S.11]. Solche Versprechen sind nach [Oed09] z. B.:

- Schnelles und einfaches Reagieren auf Veränderungen, nicht nur funktional, sondern auch geografisch, sowie in Bezug auf die gewählte Plattform und den Lieferanten.
- Einfache Integration externer und auch interner Partner
- Die Wiederverwendung von Komponenten wird vereinfacht
- Businessprozesse werden direkt in der IT abgebildet
- reduzierte Entwicklungskosten
- Verwendung von Standards sichert die Interoperabilität
- IT-Governance wird einfacher
- etc.

Trotz der genannten Versprechen und den Vorteilen, die das Konzept der serviceorientierten Architekturen mit sich bringt, darf die damit verbundene Komplexität nicht unterschätzt werden. Weniger die Technologie ist der ausschlaggebende Faktor ob SOA erfolgreich im Unternehmen eingeführt werden kann. Es ist vor allem die organisatorische Durchführung die ein Scheitern verursacht [Fin09, S.98]. Jede Art von Serviceorientierung muss daher mit der fachlichen oder organisatorischen Seite beginnen, und das gesamte Unternehmen auf den Umgang mit Services ausrichten [Mas07, S.353].

Kapitel 5

5 Change Management

Der Arbeit in Organisationen liegt ein ständiger Wandel zugrunde, welcher durch die sich selbst laufend verändernde Organisation hervorgerufen wird [Sto09, S.2]. Diese Veränderungen umfassen einen Großteil der betriebswirtschaftlichen, organisationspsychologischen, ethischen, rechtlichen und informationstechnischen Themengebiete [Bau08, S.21]. Dieses Kapitel stellt die Grundlagen organisationaler Veränderung dar, erklärt den Begriff des Change Management, und zeigt anhand des Phasenmodells von *Kotter* Punkte auf, die man für einen erfolgreichen Wandel beachten muss.

5.1 Grundlagen organisationaler Veränderung

5.1.1 Der Begriff Veränderung

Veränderung wird im Sprachgebrauch häufig gleichgesetzt mit dem Begriff Wandel, obwohl es durchaus unterschiedliche Betrachtungsweisen der beiden Begrifflichkeiten gibt [Bau08, S.69]. Im Folgenden sollen die beiden Ausdrücke synonym verwendet werden da, nach Ansicht des Autors, eine Differenzierung für die vorliegende Arbeit nicht notwendig ist. Jedoch muss an dieser Stelle eine allgemeine Definition von Veränderung erfolgen, um eine Basis für weitere Ausführungen zu bilden:

„Veränderung wird einerseits als das Ergebnis einer Handlung bezeichnet und andererseits als der aktiv oder passiv ausgelöste Prozess, der zu diesem Ergebnis führt (die Handlung), aufgefasst.“ [Bau08, S.81]

Es gibt 2 grundlegende Ursachenkomplexe, auf die der Handlungsbedarf bei Veränderungen zurückgeführt werden kann. Zum einen externer, zum anderen interner Wandel [Vah05, S.271].

Externer Wandel wird nach [Pir07] anhand der fünf Wettbewerbskräfte nach *Porter* erklärt. Diese Faktoren sind [Por80]: brancheninterner Wettbewerb, Verhandlungsmacht der Kunden, Verhandlungsmacht der Zulieferer, Bedrohung durch Ersatzprodukte und Bedrohung durch potenzielle Mitbewerber. Hiernach bedeutet jede Veränderung eines der fünf Faktoren, einen externen Wandel für das betroffene Unternehmen [Pir07, S.5].

Der interne Wandel wird hervorgerufen durch die Veränderung der Wertkette eines Unternehmens. Um sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens und deren Wechselwirkungen systematisch untersuchen zu können, entwickelte *Michael E. Porter* das Wertkettenmodell [Por00, S.63ff.]. Die Wertkette (Value Chain) gliedert ein Unternehmen in strategisch wichtige Aktivitäten, und zeigt den Gesamtwert einer Leistung an, die ein Kunde bereit ist zu zahlen [Vah05, S.210].

Je nach Ausmaß der Veränderung auf die Wertkette, können 3 unterschiedliche Kategorien von Wandel unterschieden werden [Pir07, S.10]:

- **Optimierung:** Optimierung betrifft meist nur einen in sich geschlossenen Bereich der Unternehmenswertkette. Beispiele sind die Optimierung von Produktionsprozessen durch verstärkten Einsatz von Maschinen, oder auch die Einführung neuer IT-Systeme um Tätigkeiten effektiver und effizienter durchführen zu können.
- **Organisatorische Veränderung:** Organisatorische Veränderungen betreffen meistens mehrere Bereiche der Wertkette, was häufig zu größeren Veränderungen im Unternehmen führt. Als Beispiele sollen hier die Zusammenlegung von verschiedenen Abteilungen, aber auch die Verlagerung bzw. Auslagerung von Prozessen in andere geografische Regionen und zu anderen Unternehmen (Outsourcing), genannt werden.
- **Transformation / Restrukturierung:** Transformation respektive Restrukturierung ist die stärkste Form der internen Veränderung. Sie steht in der Regel für radikale Veränderungen [Bau08, S.70]. Als Auslöser für Transformation fungieren häufig IT-Innovationen. Hierbei kann es sich um leistungsfähigere Hardware oder Netzwerkkomponenten, neue Standards, neue Applikationen und auch neue Formen der Bereitstellung, Strukturierung oder Nutzung von Informationen handeln [Öst03, S.6].

5.1.2 Ebenen der Veränderung

Je unterschiedlicher Anforderungen des Marktes an ein Unternehmen sind, umso unterschiedlichere Veränderungsprozesse werden in dieser Organisation angestoßen. Diese Veränderungen betreffen im Grunde immer mindestens eine der drei folgenden Ebenen [Sto09, S.2]:

- **Veränderung der Aufbauorganisation:** Veränderungen in der Aufbauorganisation bedeuten oft die Entstehung neuer bzw. Zusammenführung bereits bestehender Abteilungen.
- **Veränderung der Ablauforganisation:** Veränderungen der Ablauforganisation betreffen die effizientere Gestaltung und Automatisierung von bestehenden Arbeitsabläufen als auch die Neueinführung von Prozessen.
- **Veränderungen im sozialen Gefüge:** Neben der Aufbau- und Ablauforganisation hat Veränderung auch Einfluss auf einen sehr wichtigen Bereich in der Organisation, und zwar das soziale Gefüge im Unternehmen bzw. das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter.

5.1.3 Widerstände gegen Veränderung

Der Mensch als Individuum verfolgt gewisse Ziele und Ideen, die er auf Grund seiner Erziehung, seiner eigenen Erfahrungen sowie der durch die Kultur geprägten Vorstellungen entwickelt [Cac06, S.43]. *Senge* spricht in diesem Zusammenhang auch von Mentalen Modellen [Sen06, S.213ff.]. Er führt diese Mentalen Modelle auch als Grund an, warum Veränderungen oft misslingen. Veränderung bedeutet einen Verlust an Stabilität und Sicherheit für das Individuum, da Althergebrachtes durch etwas Neues und bisher Unbekanntes ersetzt wird [Vah05, S.303]. Kräfte die diese Stabilität und Sicherheit aus dem Gleichgewicht bringen könnten, werden als Bedrohung wahrgenommen und führen zu Widerständen gegen den Wandel [Cac06, S.44].

Vahs definiert Widerstand wie folgt:

„Unter Widerstand sind mentale Barrieren zu verstehen, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderungen zeigen.“ [Vah05, S.303]

Generell können drei Arten von Widerständen unterschieden werden:

- **Rationaler Widerstand:** Diese Art des Widerstands bezieht sich auf logische Argumente gegen den Wandel und kann von der Organisation am einfachsten gehandhabt werden. Können die Gründe für die Veränderung nachvollziehbar begründet werden, weicht der rationale Widerstand der Einsicht der Mitarbeiter. [Vah05, S.310]
- **Politischer Widerstand:** Eine Organisation ist unter anderem ein System differenter Interessengruppen oder Akteure, die teilweise divergierende Normen und Werte haben, als auch inkongruente Zielhierarchien [Cac06, S.76]. Politischer Widerstand entsteht, wenn Veränderungen die Angst bei diesen Gruppen hervorrufen, den politischen Einfluss und die Macht in der Organisation zu verlieren [Vah05, S.310].
- **Emotionaler Widerstand:** Emotionaler Widerstand liegt keine sachlichen Überlegungen zugrunde. Oft fehlt bei Betroffenen das Verständnis für die Veränderung, und diese führt zu einer Sinn- und Orientierungskrise [Cac06, S.62]. Mehr oder weniger konkrete Befürchtungen und die Angst vor allem Neuen führen dann zu emotionalem Widerstand [Vah05, S.310].

Nachfolgend werden drei grundlegende Ursachen für Widerstände identifiziert [Dop95, S.294]:

- Die von der Veränderung Betroffenen haben die Ziele, Hintergründe oder Motive einer Veränderungsmaßnahme nicht verstanden.
- Die von der Veränderung Betroffenen haben verstanden worum es geht, glauben jedoch nicht was man ihnen sagt.
- Die von der Veränderung Betroffenen haben verstanden worum es geht, glauben auch was gesagt wird, aber wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von der Veränderung keine positiven Konsequenzen versprechen.

Widerstand ist somit eine selbstverständliche Begleiterscheinung von Veränderungen [Dop95, S.293] und ihn zu umgehen oder zu übergehen, ohne nach seinen Ursachen zu forschen, muss vermieden werden [Vah05, S.312]. Im Umgang mit Widerständen ist deshalb besonders auf die wichtigsten menschlichen Bedürfnisse im Arbeitsbereich zu achten und darauf einzugehen. So z. B. die Frage nach: Lohn bzw. Gehalt, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Anerkennung der Leistungen, zwischenmenschliche Kontakte zu Arbeitskollegen (ehemaligen und auch neuen), usw. [Dop95, S.298].

Um die Akzeptanz für Veränderungen bei den Organisationsmitgliedern zu erhöhen, kann versucht werden, diese ausreichend über die bevorstehenden Maßnahmen zu informieren, als auch für eine angemessene Partizipation zu sorgen. Hier muss besonders auf den Grad der Partizipation achtgegeben werden, da aufgrund der Veränderung Konfliktpotenzial bei der Einbindung in den Veränderungsprozess bestehen kann. [Vah05, S.316f.]

5.2 Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung wird als ein Konzept verstanden, welches die Veränderung der Organisationsstrukturen sowie des Mitarbeiterverhaltens durch eine Einbeziehung der betroffenen Personen erreicht [Ber08, S.195]. Organisationaler Wandel ist nur dann möglich, wenn alle Betroffenen ihre bisherigen Einstellungen und Verhaltensweisen ändern. Sie werden zu Beteiligten bei der Veränderung, indem sie in sowohl Planung und Durchführung der organisatorischen Maßnahmen aktiv mit eingebunden werden [Vah05, S.329].

5.2.1 3-Phasenmodell nach Lewin

Das 3-Phasenmodell nach *Lewin* wurde im Hinblick auf die speziellen Probleme von Gruppenbeziehungen (Gruppendynamik) entwickelt [Ber08, S.195], und dient hierbei zur Erklärung von Veränderungsprozessen [Sch07, S.226]. Die drei Phasen sind: „Auftauen“ (unfreezing), „Bewegen“ (moving), „Wieder einfrieren“ (re-freezing). (vgl. Abb. 24) [Lew58, S.210f.]. Als Beispiel dient hier eine Effizienzsteigerung (z. B. EBIT, Marktanteile etc.) von Punkt A zu Punkt B.

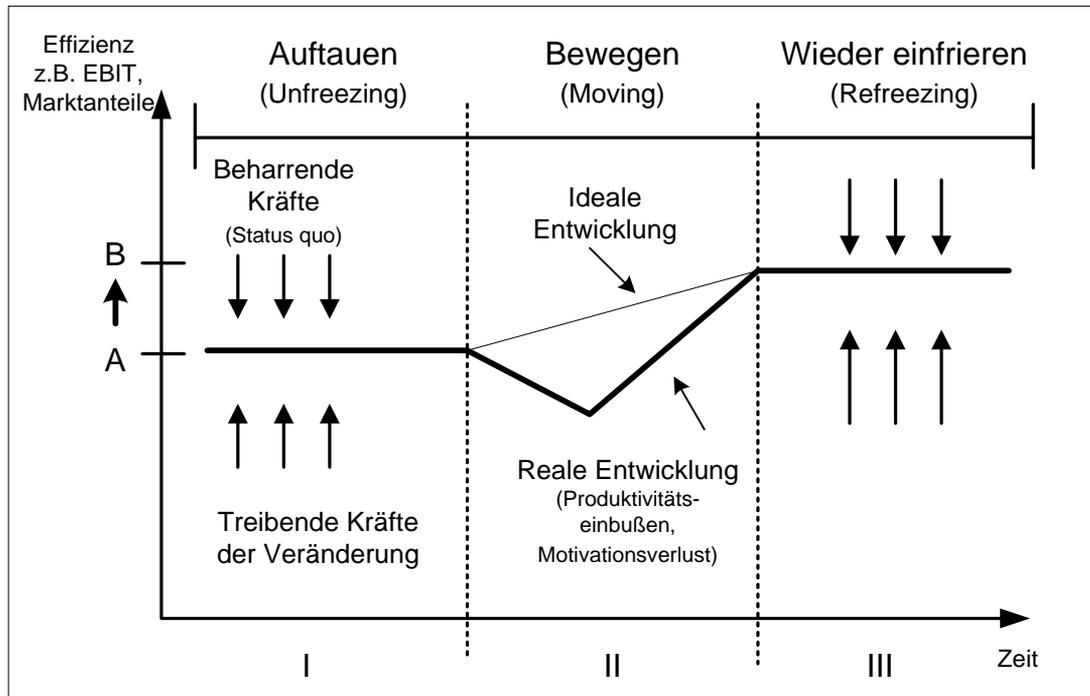


Abb. 24: Grundprinzip von Veränderungsprozessen nach Lewin [Ber08, S.196]

In jedem Unternehmen wirken grundsätzlich zwei entgegengesetzte Kräfte, die das Gleichgewicht beibehalten. Zum einen sind dies Kräfte, die den Wandel vorantreiben (driving forces), und zum anderen solche, die den Wandel behindern (restraining forces). Damit eine Organisation dauerhaft überleben kann, muss ein Gleichgewicht der beiden Kräfte vorherrschen. Sind die treibenden Kräfte zu stark, befindet sich die Organisation in einem dauerhaften Wandel und wird dadurch instabil. Überwiegen hingegen die „restraining forces“, so wird organisatorischer Wandel an den vorhandenen Widerständen scheitern. [Vah05, S.333]

Phase 1 – „Auftauen“

Zielsetzung in dieser Phase ist die Vorbereitung für die Veränderung des Gleichgewichtszustandes [Vah05, S.334]. Es soll die Bereitschaft zur Veränderung, durch Abbau von Ängsten und Widerständen gegen den Wandel, bei den Betroffenen gefördert werden [Ber08, S.195]. Betrachten Organisationsmitglieder den Ist-Zustand als erhaltenswert, so werden sie für Veränderungen weniger aufgeschlossen sein, als wenn sie die aktuelle Situation als unbefriedigend empfinden würden. Durch eine offene Kommunikation wird, durch Vorbringung von logischen Begründungen für den Wandel, die Änderungsbereitschaft sowie das Problemverständnis erhöht.

Es treten jedoch Fälle auf, wo durch eine offene Kommunikation auch Ängste zusätzlich geschürt werden (Bumerang-Effekt). Durch Partizipation der Betroffenen, kann diesem Effekt entgegengewirkt werden. [Vah05, S.335]

Phase 2 – „Bewegen“

In der zweiten Phase wird das Ziel verfolgt, einen neuen Zustand der Organisation zu erreichen [Cam04, S.64]. Hierfür sollte grundsätzlich den vom Wandel betroffenen Individuen und Gruppen die Möglichkeit gegeben werden am Verlauf, als auch am Ergebnis Einfluss nehmen zu können, und so diese zu Beteiligten zu machen. Wie bereits in Kapitel 5.1.3 angedeutet, kann diese Partizipationsstrategie auch eine Ausnahme aufweisen. Ist bei der geplanten Veränderung mit einem sehr hohen Konfliktpotenzial zu rechnen, so kann es für Organisationen durchaus Sinn machen, die betroffenen Personen nicht in die Veränderung mit einzubeziehen [Vah05, S.335f.].

Phase 3 – „Wieder einfrieren“

Die dritte Phase dient zur Absicherung und langfristigen Stabilisierung des neuen Zustands der Organisation [Ber08, S.196], sowie der Sicherstellung, dass die neuen Verhaltensweisen keiner Regression unterliegen [Bur04, S.313]. Wesentlich hierfür ist die Voraussetzung des erfolgreichen Abschlusses der beiden vorangegangenen Phasen. Wieder einfrieren bedeutet aber nicht, dass Organisationen starr an den neuen organisationalen Regeln festhalten, sondern vielmehr das hierdurch eine Basis für deren Weiterentwicklung geschaffen wird [Vah05, S.336].

5.2.2 Alternative Vorgehensweisen

Die gleichzeitige Beteiligung aller Organisationsmitglieder ist ab einer bestimmten Größe der Organisation praktisch nicht umsetzbar [Sei04, S.33]. Es muss daher nach einem zweckmäßigen Ausgangspunkt für die geplanten Veränderungen gesucht werden, der je nach Gegebenheit sehr unterschiedlich sein kann [Vah05, S.336]. Es lassen sich, je nach Interventionsebene in der Hierarchie einer Organisation, idealtypisch vier Vorgehensweisen zur organisationalen Veränderung unterscheiden: Top Down, Bottom-Up, Center-Out und Multiple-Nucleus (vgl. Abb. 25).

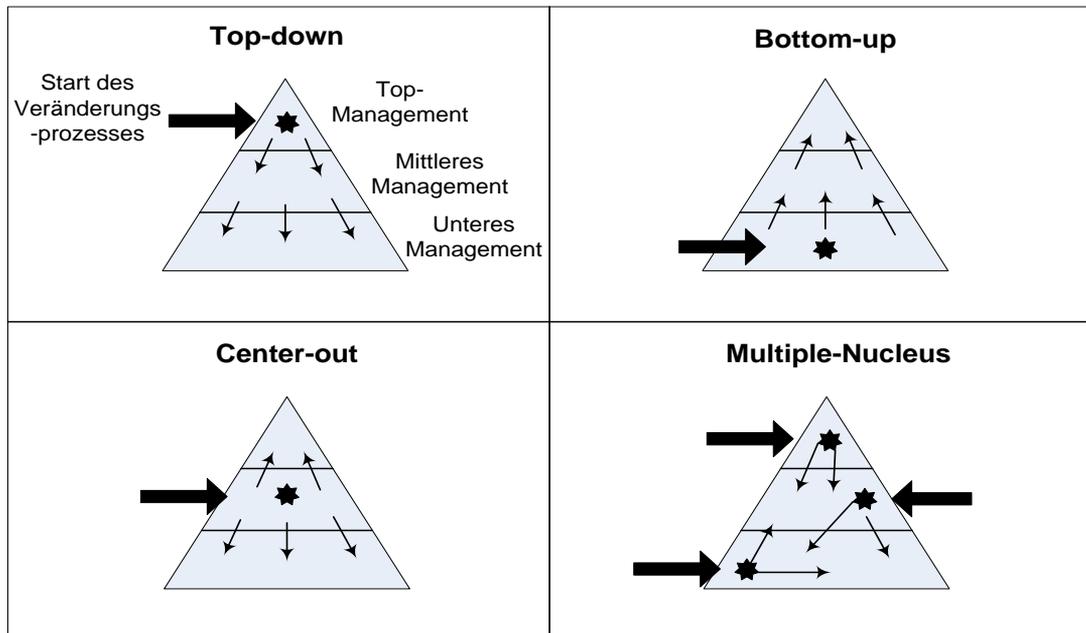


Abb. 25: Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung [Vah05, S.337]

Top-Down

Ausgangspunkt für den Top Down Ansatz stellt die Führungsebene einer Organisation dar [Vah05, S.337]. Veränderungsprozesse werden von der Führungsspitze aus in die unteren Hierarchien übertragen und angetrieben [Sei04, S.33]. Hierbei kann es sich um eine reine Macht- oder Zwangsstrategie, wie im Falle der Strategie des Bombenwurfs, handeln. Bei dieser Strategie wird ein neues Konzept ohne Beteiligung der Betroffenen, schlagartig und unwiderruflich eingeführt [Vah05, S.337]. Es muss dies jedoch nicht immer der Fall sein. Auch Partizipation der Betroffenen stellt eine Möglichkeit dar [Pla07, S.28].

Bottom-Up

Bottom-Up stellt den gegenteiligen Ansatz zur Top-Down Strategie dar. Der Veränderungsprozess wird in der untersten Hierarchieebene begonnen, und setzt sich bis an die Führungsspitze durch [Vah05, S.338]. Dieses Prinzip findet vor allem dann Anwendung, wenn grundsätzliche Veränderungen durchgeführt werden sollen, über die die in den untersten Ebenen tätigen Mitarbeiter ein hohes Maß an Kenntnis besitzen [Sei04, S.33]. Diese Form des Vorgehens findet in der Praxis jedoch kaum statt. Es ist hierbei die ideelle und materielle Unterstützung der Unternehmensführung notwendig, damit die geplanten Veränderungen überhaupt erst geplant und eingeleitet werden können [Vah05, S.338]. Weiters bedarf es neben fachlicher und methodischer Kompetenz auf der untersten Ebene, auch nach Systemkenntnissen und –zusammenhängen [Sei04, S.33].

Center-Out

Die Center-Out Strategie oder auch Keil Strategie genannt, setzt beim mittleren Management an, welches sowohl nach oben als auch nach unten in der Hierarchie wirken kann [Bal07, S.478]. Durch dessen günstige Positionierung in der Organisation ergibt sich ein gewisser Handlungsspielraum, der die Verbreitung der Veränderungsvision als auch Durchsetzung der organisationalen Maßnahmen nach oben hin zur Unternehmensführung, und auf die ihnen unterstellten Führungskräfte begünstigt [Vah05, S.338f.]. Aufgrund der gleichzeitigen Nähe zur Basis und zur Führungsspitze, und der damit verbundenen Vermittlerrolle, ergibt sich eine gute Transparenz- und Partizipationsmöglichkeit [Sei04, S.34].

Multiple-Nucleus

Das Multiple-Nucleus Prinzip oder auch Flecken-Strategie genannt, eignet sich besonders für Netzwerkorganisationen, in denen das Geschehen nicht stark von hierarchischen Beziehungen geprägt ist [Vah05, S.339]. Es werden Veränderungen gleichzeitig an unterschiedlichen Stellen in der Organisation eingeleitet, und auf Basis gesammelter Erfahrungen auf die gesamte Organisation ausgebreitet [Sei04, S.35]. Die Miteinbeziehung der Führungsspitze sowie der untersten Hierarchieebene ist bei diesem Ansatz nicht zwingend erforderlich [Sch071, S.251].

5.3 Management der Veränderung

Die zunehmende Änderungsdynamik der organisatorischen Umwelt macht eine ganzheitliche Betrachtung von Veränderungsprozessen notwendig. Wie in Kapitel 5.1.2 bereits beschrieben, betreffen Veränderungen in Organisationen meistens Aufbau- und Ablauforganisation sowie das soziale Gefüge im Unternehmen. Diese Betrachtung ist jedoch zu eng gefasst. Veränderungen dürfen nicht isoliert betrachtet werden, sondern müssen vielmehr in dem dynamischen Gesamtzusammenhang der vier Handlungsfelder des Change Managements gesehen werden. [Vah05, S.294ff.]

Change Management wird definiert als:

„Die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen“.
[Vah05, S.260]

Die vier Handlungsfelder des Change Managements sind in Abb. 26 dargestellt.

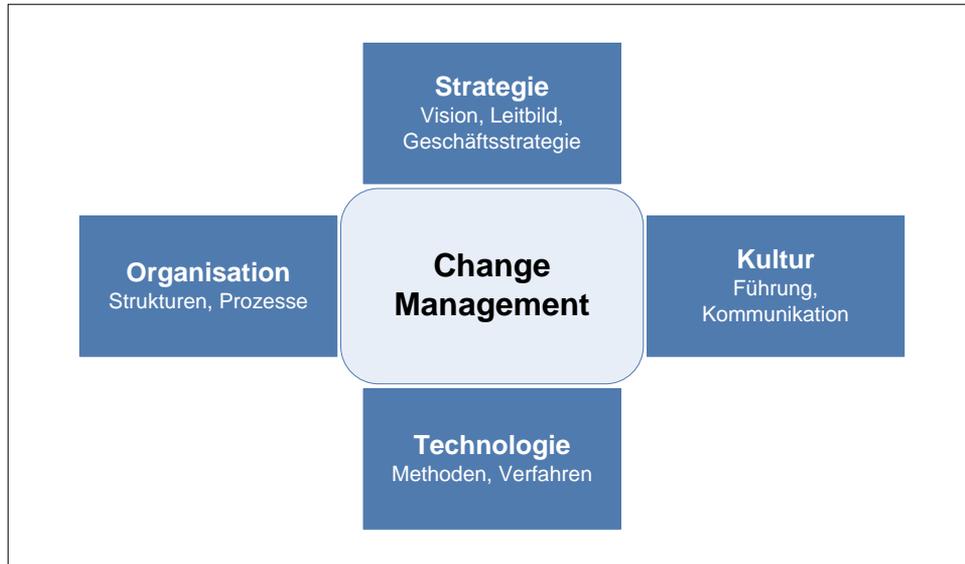


Abb. 26: Handlungsbereiche des Change Managements [Vah05, S.295]

Strategie

Strategieformulierung stellt einen wichtigen Teil im Change Management dar, da sich hieraus die Planungs- und Durchsetzungsaktivitäten in den weiteren Bereichen ableiten [Vah05, S.296]. Die in dieser Arbeit verwendete Definition von Strategie, sowie die unterschiedlichen Sichtweisen von *Mintzberg* wurden bereits in Kapitel 2.7 und 3.2 ausführlich beschrieben.

Organisation

Veränderungen wirken sich in einer Organisation immer auf sowohl Aufbau- als auch Ablauforganisation aus [Sto09, S.2]. Der Handlungsbereich der Organisation umfasst dabei sämtliche Maßnahmen, die auf eine zielorientierte ganzheitliche Gestaltung der beiden Ebenen gerichtet sind [Vah05, S.301].

Kultur

Der Erfolg von Veränderungen in einer Organisation ist unter anderem davon abhängig, ob die kulturellen Voraussetzungen für das Funktionieren gegeben sind oder nicht. Es stellt sich nicht nur die Frage nach geeigneten Strukturen, sondern auch nach einer geeigneten Kultur. [Dop95, S.397]

Technologie

Durch die zunehmende Leistungsfähigkeit von Technologien, insbesondere in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), können neue Möglichkeiten für eine organisatorische Gestaltung geschaffen werden. Durch die technische Innovation wird der organisatorische Wandel in gewisser Weise erst ermöglicht. [Vah05, S.299f.]

Wandlungsprozesse bedürfen nach [Krü09] einer sogenannten Kursbestimmung, welche sich aus drei gedanklichen Koordinaten zusammensetzt: Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit. Diese drei Konstrukte werden in Abb. 27 veranschaulicht.

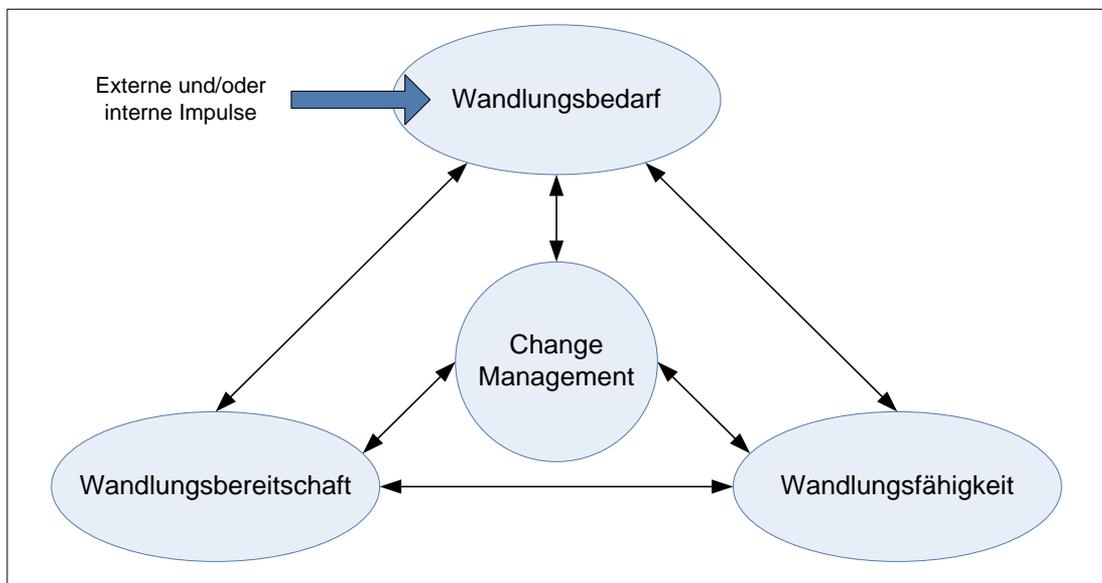


Abb. 27: 3W-Modell nach Krüger [Vah05, S.350]

Wandlungsbedarf

Unter Wandlungsbedarf ist „das Ausmaß der sachlich notwendigen Veränderungen der Unternehmung, ihrer Teilbereiche und Mitglieder sowie ihrer externen Kopp-lungen“ zu verstehen [Krü09, S.28]. Der Wandlungsbedarf wird als Basis jeder Ver-änderung angesehen, dessen Anstoß sowohl durch externe (z. B. Wirtschaftskrisen), als auch interne Impulse (z. B. Führungswechsel an der Unternehmensspitze) erfolgt [Vah05, S.350]. Es muss als eine Hauptaufgabe der Unternehmensführung ange-sehen werden, derartige Notwendigkeiten rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Veränderungsprozesse einzuleiten [Krü09, S.27].

Wandlungsbereitschaft

Wandlungsbereitschaft umfasst „*die auf innere Einstellungen sowie auf Nutzenkalkülen beruhende Haltung gegenüber den Zielen und Maßnahmen des Wandels (Einstellungsakzeptanz) sowie die Neigung, aktiv am Wandel mitzuwirken (Verhaltensakzeptanz)*“. Sie ist ein entscheidender Faktor für das Gelingen des Veränderungsprozesses in einer Organisation. [Krü09, S.30]

Wandlungsfähigkeit

Wandlungsfähigkeit bezeichnet „*die auf geeigneten Befähigern beruhende Möglichkeit eines Einzelnen bzw. einer Organisationseinheit oder der Unternehmung insgesamt, Wandlungsprozesse erfolgreich durchzuführen*“ [Krü09, S.32]. Besonders zur Bewältigung nachhaltiger und tief greifender Veränderungen werden ganz spezifische Erfahrungen und Fähigkeiten mit solchen Situationen sowie besondere fachliche und methodische Kenntnisse benötigt [Vah05, S.351].

Es bestehen die unterschiedlichsten Wechselbeziehungen zwischen den drei Elementen: So setzt etwa eine hohe Veränderungsbereitschaft einen deutlich sichtbaren Wandlungsbedarf voraus. Selbst bei einer hohen Wandlungsbereitschaft kann man, ohne eine ausreichende Fähigkeit den Wandel zu planen und zu gestalten, dem Handlungsbedarf nicht gerecht werden. [Vah05, S.351]

Strategische Veränderungen werden in Zukunft nicht - wie in der Vergangenheit - in einem Zustand der „organisationalen Ruhe“ münden, sondern als eine ständige Herausforderung in Organisationen präsent sein [Krü09, S.22]. Die Häufigkeit von Veränderungen wird sich in Zukunft weiter erhöhen [Kot96, S.161]. Change Management darf deshalb nicht nur als ein Projekt angesehen werden, sondern muss als kontinuierlicher Prozess wahrgenommen werden.

5.3.1 Der Veränderungsprozess nach Kotter

Auf der Basis von bereits erfolgreich umgesetzten Veränderungsprojekten, definiert [Kot95] 8 Phasen die ein erfolgreicher Veränderungsprozess üblicherweise durchläuft. Die einzelnen Phasen basieren auf grundlegenden Fehlern, die im Zuge von Veränderungen in Organisationen gemacht wurden und auch noch immer gemacht werden. Jede Stufe des Prozesses benötigt entsprechend Zeit, um erfolgreich abgeschlossen zu werden, darf jedoch nicht zum Zwecke einer Zeitersparnis übersprungen werden.

Fehler, die in den unterschiedlichen Phasen begangen werden, können kritische Auswirkungen auf den Veränderungsprozess haben, das Momentum des Wandels verlangsamen, so wie hart erarbeitete Erfolge zunichtemachen. [Kot96, S.59f.]

Phasen des Veränderungsprozesses:

1. Bewusstsein durch Dringlichkeit schaffen

Im ersten Schritt ist es besonders wichtig bei den Betroffenen ein Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderung zu schaffen. Erst wenn dieses Bewusstsein für die Notwendigkeit geschaffen ist, entsteht die benötigte Beteiligung für deren Umsetzung. [Kot96, S.35ff.]

2. Eine starke Führungskoalition bilden

Um Veränderungen in Unternehmen auch umzusetzen, bedarf es einer starken Führungskoalition, deren Mitglieder ein ausgewogenes Maß an sowohl positioneller Macht haben, die notwendige Expertise mitbringen, glaubwürdig sind und Führungs- als auch Managementqualitäten besitzen. [Kot96, S.57]

3. Eine Vision und Strategie entwickeln

Eine Vision stellt ein Bild der Zukunft dar, wo die Organisation sich hin entwickeln will bzw. was sie erreichen will. Im Veränderungsprozess hat eine Vision drei wichtige Aufgaben: Sie gibt einen generellen Weg für den Wandel vor, motiviert Menschen zielgerichtete Handlungen zu setzen, und koordiniert die Aktionen hunderter, ja sogar tausender Menschen sehr schnell und effizient. Um diese Vision auch in die Realität umzusetzen, wird eine adäquate Strategie benötigt. [Kot96, S.67ff.]

4. Die Veränderungsvision kommunizieren

Eine Vision für sich genommen, ist noch kein Garant für einen erfolgreichen Wandel. Es bedarf der Mitwirkung der Menschen, die vom Wandel betroffen sind. Aus diesem Grund muss die Vision auch an diese Menschen kommuniziert werden, um diese über den bevorstehenden Wandel aufzuklären und darüber hinaus sie zu motivieren Veränderungen mitzutragen.

Schlüsselfaktoren für eine effektive Kommunikation der Vision sind z. B. die Simplizität in der Ausdrucksweise, Verwendung von Metaphern, Nutzung vieler unterschiedlicher Kommunikationswege, häufige Wiederholungen der Veränderungsvision etc. [Kot96, S.85ff.]

5. Handeln im Sinne der Vision ermöglichen

Damit Menschen Veränderungen mitgestalten können, bedarf es der Beseitigung diverser Hindernisse die trotz der bereits durchlaufenen Phasen noch auftreten können, und jedem Einzelnen die Befähigung, den Wandel aktiv zu gestalten, geben. Solch ein Hindernis kann z. B. eine bereits etablierte Organisationsstruktur sein, wo durch funktionale Silos ein bereichsübergreifendes Zusammenarbeiten erschwert möglich ist. Weitere Barrieren wie ein Defizit an Qualifikation, veränderungsunwillige Führungskräfte und Mitarbeiter, sowie nicht auf die Veränderung abgestimmte Informationen und Systeme, stellen sich ebenfalls dem Wandel als Stolpersteine in den Weg. [Kot96, S.111ff.]

6. Kurzfristige Erfolge (Short-Term Wins) herbeiführen

Veränderungen in Organisationen nehmen oft einige Zeit in Anspruch, und bergen das Risiko in sich, das Momentum des Wandels zu vermindern. Wenn den Menschen klar wird, dass das Vorhaben sich über einen langen Zeitraum strecken wird, kann es passieren, dass der vorher erzeugte Dringlichkeitslevel abfällt. Ohne Indikatoren für eine erfolgreiche Umsetzung, neigen Menschen dazu die Motivation zu verlieren, und stellen so ein Risiko für den Erfolg dar. [Kot95, S.7] Daher ist es in dieser Stufe des Veränderungsprozesses wichtig kurzfristige Erfolge herbeizuführen, die als Minimum die folgenden Kriterien aufweisen müssen: Sie müssen für alle sichtbar respektive erkennbar, unmissverständlich und klar zum Veränderungsprozess zuordenbar sein [Kot96, S.121f.].

7. Erreichte Veränderungen weiter ausbauen

Wenn erste Short-Term Wins generiert wurden, dürfen Organisationen nicht den Fehler machen und sich auf ihren Lorbeeren ausruhen. Das zu frühe Erklären des Erfolges führt zu einer Herabsetzung des Dringlichkeitslevels bei den Beteiligten sowie zu einer Reduzierung des Veränderungs-Momentums.

Die Veränderung interdependenter Organisationen spannt sich oft über viele Jahre, und bedeutet nahezu alles im Unternehmen zu verändern. Eine Veränderung, die an einer Stelle vorgenommen wird, bringt Änderungen an anderen Stellen mit sich. Die Führungskoalition muss Short-Term Wins ausnutzen, um die zusätzlich entstehenden Veränderungsprojekte zu initiieren und umzusetzen. [Kot96, S.131ff.]

8. Neue Entwicklungen in der Kultur verankern

Werden Veränderungen nicht fest in der Organisation (in Normen und geteilten Werten) verwurzelt, so besteht die Gefahr bei Lockerung des Veränderungsdruckes, dass die neuen Verhaltensweisen degradiert und aufgegeben werden [Kot95, S.8]. Veränderungen in der Organisationskultur erfolgen nach [Kot96] nicht, wie üblich angenommen, am Beginn einer Transformation, sondern erst am Ende. Die Kultur kann sich nur dann verändern, wenn den Betroffenen klar gemacht werden kann, welche Verbindung zwischen den neuen Entwicklungen und möglichen Verbesserungen besteht, die Verhaltensweisen der Menschen geändert wurden und diese Veränderungen einen sichtbaren Nutzen für die Gruppe bringen [Kot96, S.131ff.].

Kotter erhebt in seinem Phasenmodell nicht den Anspruch auf Vollständigkeit bei der Betrachtung von Veränderungen, attestiert aber dass dessen Einhaltung zu deutlich weniger Fehlern bei der Umsetzung führt [Kot95, S.9]. Das Modell wurde für diese Arbeit ausgewählt, da es einen praxisorientierten Leitfaden mit Anhaltspunkten für erfolgreiche Veränderungsprozesse liefert, auf die es bei der Umsetzung von organisationalem Wandel ankommt.

5.3.2 Projektorganisation im organisationalen Wandel

Ein tief greifender Wandel benötigt eine entsprechende eigene Projektorganisation für die Integration aller Handlungsebenen und die straffe Durchführung des Wandels [Bre09, S.234]. Aufgrund der hohen Komplexität, großen Tragweite und des Umfangs von Veränderungsprozessen wird dem Projektmanagement eine besondere Bedeutung zugeschrieben. Dabei sollte die gewählte Projektorganisation einfach, verständlich und überschaubar sein, sowie die Verteilung der Aufgaben, der Verantwortungen und der Kompetenzen eindeutig und bindend regeln [Vah05, S.361].

In Anlehnung an [Ber96, S.1052f.] wird eine dreistufige Projektorganisation empfohlen, die aus einem Lenkungsausschuss, einem Kernteam und einem Projektteam besteht. Siehe Abb. 28:

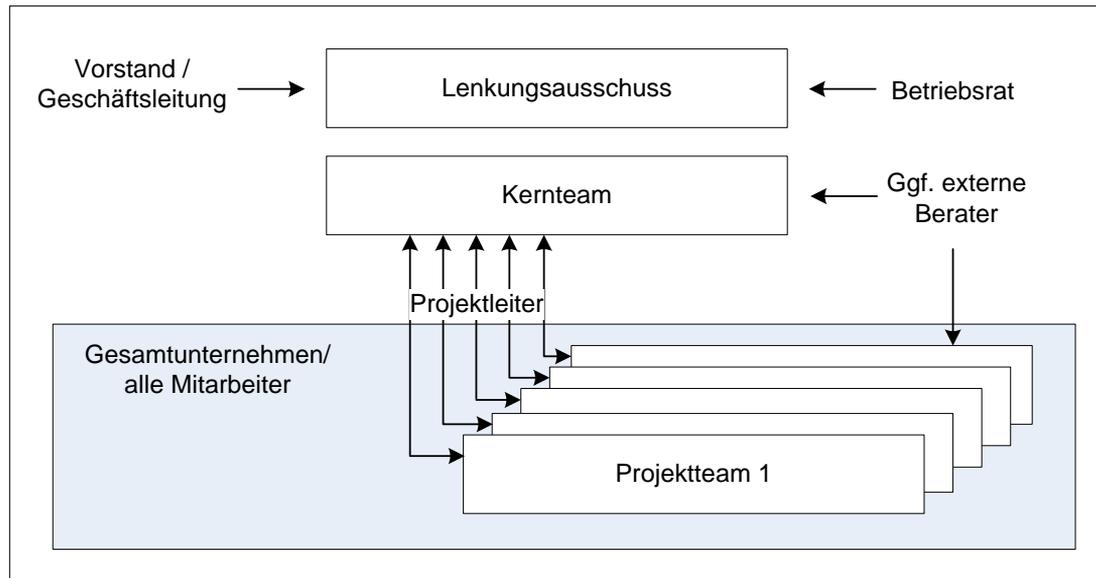


Abb. 28: Dreistufige Projektorganisation [Vah05, S.361]

Lenkungsausschuss

Der Lenkungsausschuss besteht grundsätzlich aus Vertretern des Vorstandes oder der Geschäftsführung, und falls vorhanden dem Betriebsrat. In diesem Ausschuss werden vor allem Grundsatzfragen entschieden, die Gesamtzielsetzung der Veränderung festgelegt und es werden die erforderlichen Ausführungs- und Leitungskompetenzen an das Kern- und Projektteam delegiert [Vah05, S.362]. Das Hauptaugenmerk liegt aber besonders bei der Anbindung an Strategie und Struktur der Gesamtunternehmung [Bre09, S.237].

Kernteam

Das Kernteam setzt sich überwiegend aus den jeweiligen Projektleitern sowie Führungskräften der Funktionsbereiche und der Sparten und etwaigen externen Beratern zusammen. Die Hauptaufgabe besteht in der Gewährleistung der ganzheitlichen Durchführung des Veränderungsprozesses im Hinblick auf die Zielsetzung. [Vah05, S.362]

Projektteams

Projektteams bestehen aus Vertretern der mittleren und unteren Führungsebene, sowie der Ausführungsebene. Sie bilden das Bindeglied zur Gesamtorganisation und nehmen eine Schlüsselposition bei der Akzeptanz und der Funktionalität des Veränderungsprozesses ein. Ihre Aufgabe besteht im Bearbeiten bereichs- und prozessbezogener Einzelprobleme und dem Umsetzen der sich hieraus ergebenden Maßnahmen mit den betroffenen Organisationseinheiten. [Vah05, S.362]

Die enge Verbindung zwischen den kulturellen mit den strukturellen Maßnahmen im Veränderungsprozess und der Einsatz unterstützender Methoden, führen zu einem kontinuierlichen Prozess der Weiterentwicklung der Organisation. Es erfolgt der Übergang vom befristeten Projekt zu einem kontinuierlichen Prozess. Viele solcher Prozesse werden im Laufe der Zeit jedoch abgebrochen, oder verlieren aufgrund mangelnder Zielstrebigkeit und Engagement ihr Momentum [Vah05, S.364]. Hier muss durch ein entsprechendes Veränderungscontrolling der Erfolg der Umsetzung sichergestellt werden [Sch06, S.99].

5.4 Den Erfolg messen - Veränderungscontrolling

Da das Risiko des Scheiterns bei Veränderungsprojekten sehr groß ist, müssen entsprechende Maßnahmen getroffen werden, um Fehlentwicklungen rechtzeitig entgegenwirken zu können, als auch um messbare Erfolge aufzuzeigen [Sch06, S.98]. Um dies zu gewährleisten, sollte der Veränderungsprozess operationale Zielsetzungen verfolgen (Sichern der Wettbewerbsfähigkeit, Umsatzsteigerung etc.) [Vah05, S.365], die durch das Veränderungscontrolling auf ihre Erreichung hin überprüft werden können [Sch06, S.99].

[Vah05] definiert Veränderungscontrolling wie folgt:

„Unter dem Veränderungscontrolling wird ein System zur zielgerichteten Planung, Koordination und Kontrolle des organisatorischen Wandels sowie zur prozessbezogenen Information der Entscheidungsträger verstanden.“ [Vah05, S.367]

Um den Aufgaben im Rahmen des Veränderungscontrollings in entsprechender Weise nachgehen zu können, werden geeignete Instrumente benötigt, die dies realisieren. Zu diesen Instrumenten zählen unter anderem: Mitarbeiterbefragungen, Balanced Scorecard, Benchmarking etc.

- **Mitarbeiterbefragungen:** Die Mitarbeiterbefragung zählt zu den häufigsten verwendeten Methoden, da sie einen einfachen Weg darstellt über den Fortschritt der Veränderung, und die Arbeitsweise der involvierten Personen Auskunft zu erhalten. Mittels statistischer Berechnungen können dann Aussagen zu Fragen über das gesamte Spektrum der Veränderung gemacht werden. [Sch06, S.101]
- **Balanced Scorecard:** Der Zweck der Balanced Scorecard ist die Übersetzung von Vision und Strategie einer Organisation in materielle Ziele [Kap96, S.10]. Sie ist ein integriertes System von Kennzahlkategorien die verschiedene Betrachtungsebenen miteinander verknüpft, z. B.: monetäre und nicht monetäre Kennzahlen, interne und externe Perspektive usw. [Vah05, S.369]. In ihrer Anwendung findet eine Soll-Ist Bewertung nach quantifizierbaren Faktoren statt, und es werden Zusammenhänge zwischen Vision und Strategie sowie Finanzkennzahlen für den operativen Erfolg erfasst [Sch06, S.101].
- **Benchmarking:** Benchmarking ist ein Werkzeug, welches Unternehmen oder Teilbereiche dieses Unternehmens anhand von Kennzahlen mit nahezu gleichgestellten Wettbewerbern oder auch anderen Unternehmen im gleichen Konzern vergleicht [Gad06, S.514]. Hierfür werden meist unternehmensinterne Daten an Drittunternehmen zur Weiterverarbeitung ausgehändigt, um so den Vergleich mit branchenüblichen Werten zu erhalten. Auf Basis der gewonnen Erkenntnisse kann die eigene Position gegenüber der Konkurrenz aufgezeigt werden, sowie eventuelle Leistungslücken geschlossen werden [Sch06, S.104f.].

Durch die Zuhilfenahme des Veränderungscontrollings haben Entscheidungsträger in jeder Prozessphase die Möglichkeit, den gegenwärtigen Ist-Zustand mit dem angestrebten Soll-Zustand zu vergleichen und eventuell auftretende Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen. Daraus ergibt sich die Möglichkeit einer proaktiven Steuerung des Unternehmenswandels. [Vah05, S.373]

Kapitel 6

6 Vorgehensmodell

Dieses Kapitel entwickelt auf Basis einer Case Study ein Vorgehensmodell zur Transformation einer traditionellen, hierarchischen IT-Organisation in einen Service Provider. Es wird Modellbildung betrieben und das Modell des Change Prozesses nach *Kotter* [Kot95] mit dem Prozess-Lifecycle-Modell ITIL v3 kombiniert. Somit werden neue Aspekte des notwendigen organisationalen Veränderungsprozesses eingebracht, welche in den reinen ITIL v3 Service Management Abhandlungen nicht beachtet werden. ITIL v3 hat sich in den letzten Jahren als de facto Standard im IT-Service Management etabliert und stellt bei der Umsetzung eines derartigen Vorhabens ein geeignetes Mittel dar, den möglichen Zielzustand einer traditionellen IT-Organisation auf dem Weg zum Service Provider, festzulegen. Der Changeprozess nach *Kotter* wurde, wie bereits in Kapitel 5.3.1 erwähnt, aus dem Grund gewählt, da er sich an gelungenen Beispielen für Veränderungsprojekte aus der Praxis orientiert und verständlich die notwendigen Schritte zur Durchführung von Veränderungen in Unternehmen darlegt.

Das auf Basis der Case Study entwickelte, integrierte Vorgehensmodell definiert 4 Phasen in der Transformation, welche die jeweiligen Bereiche des Changeprozesses nach *Kotter*, als auch ITIL v3 abdecken und diese, unter den Gesichtspunkten von Überlappungen in der Abfolge, versuchen zu klassifizieren. Eine exakte Abgrenzung der Phasen ist bei diesem Modell nicht möglich, da sowohl die Phasen im Veränderungsprozess nach *Kotter*, als auch ITIL v3 nicht exakt getrennt werden können. Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass die Phasen unterschiedlich lange dauern können und oft parallel ablaufen. Je nach Anforderungen aus dem Business muss die Ausrichtung des Vorgehensmodells so abgestimmt werden, dass die daraus resultierenden Zielsetzungen so gut als möglich erfüllt werden.

Es wird in jeder Phase beschrieben was nötig ist, um Veränderungen durchzuführen, als auch geeignete Maßnahmen für deren Umsetzung dargestellt. Gleichzeitig werden die einzelnen Phasen bzw. Bereiche von ITIL v3 in Verbindung mit der jeweili-

gen Veränderungsphase gebracht um die für die Etablierung notwendigen Prozesse, Aktivitäten etc. aufzuzeigen. Es ist jedoch zu hinterfragen und abzuwägen wann es sinnvoll ist, die jeweiligen ITIL v3 Prozesse einzuführen. Nicht jeder Prozess macht zu jedem Zeitpunkt im Veränderungsprozess Sinn eingeführt zu werden. Prozesse, an denen der größte Bedarf besteht sollten zuerst implementiert werden [vanB08, S.93]. Nach [Lie06, S.44] sind in der Regel zwei unterschiedliche Ansätze für die Priorisierung der einzuführenden Prozesse sinnvoll. So startet man entweder mit den operativen Prozessen wie z. B. Incident-, Problem-, ChangeManagement etc., oder aber man entscheidet sich für die strategischen Prozesse wie z. B. Service Level Management, Service Portfolio Management usw.

In [Zel04] wird anhand einer Befragung unterschiedlicher Unternehmen in Deutschland und der Schweiz, der Implementierungsgrad und die Implementierungsreihenfolge verschiedener ITIL Prozesse in den befragten Unternehmen dargestellt. Trotz der Tatsache dass es sich um Prozesse aus der ITIL v2 handelt, können hier Rückschlüsse auf die Implementierung mittels ITIL v3 geschlossen werden, da die Top drei Prozesse der Studie wie Incident-, Problem-, Change-Management sowie die Funktion Service Desk in beiden Versionen des de facto Standards nahezu ident sind. Im Modell sind die jeweiligen ITIL v3 Prozesse den Phasen, in denen sie ursprünglich vorkommen, zugeordnet. Sie können aber je nach Bedarf und Sinnhaftigkeit, bei unterschiedlichen Phasen der Transformation implementiert werden.

6.1 Anonymisierte Darstellung der Rahmenbedingungen zur Erstellung des Vorgehensmodells

Ausgangspunkt für die Entwicklung des hier vorliegenden Modells waren Erfahrungen aus der Praxis in einem international aufgestellten Produktionsunternehmen mit Sitz in Österreich. Durch die sich ständig ändernden Anforderungen des Marktes an das Unternehmen war, respektive ist es für die interne IT-Organisation ein Muss, auf diese Anforderungen entsprechend reagieren zu können als auch die Services kostengünstig und in entsprechender Qualität den internen Kunden bereitzustellen. Die Ausrichtung an den Unternehmenszielen und der stetige Kostendruck machten es des Weiteren notwendig, die vorhandenen Strukturen zu überdenken und neue Möglichkeiten für die Unterstützung des Business sowie der Steuerung der IT-Kosten zu etablieren. Hieraus ergab sich die Notwendigkeit zur Ausrichtung der internen IT-Organisation zu einem IT-Service Provider.

Im Folgenden wird eine kurze Übersicht über die wichtigsten Daten des Unternehmens in anonymisierter Form gegeben. Die Daten sind nicht vollständig und wurden aufgrund der anonymisierten Darstellung und entsprechend den Anforderungen dieser Diplomarbeit adaptiert und wo nötig verändert.

Anschließend wird dargestellt, wie die Vorgehensweise bei der Ausrichtung der internen IT-Organisation hin zu einer IT-Service Organisation war, und wo sich Probleme bei der Umsetzung ergeben haben.

Eckdaten des Unternehmens und der IT-Organisation

Das Unternehmen, mit Hauptsitz in Österreich, ist im Produktionsbereich tätig und beschäftigt mehrere Tausend Mitarbeiter. Die diversen Produktions- als auch Sales-Standorte verteilen sich in Österreich, Deutschland, Asien und Amerika.

Die Eingliederung der IT-Organisation in die Unternehmensstruktur entspricht der in Punkt 2 Abb. 17 dargestellten Form eines Hauptresort mit jeweils lokalen IT-Abteilungen in den Hauptstandorten. Mittels Gruppenfunktionen erfolgt eine zentralisierte Steuerung und Leitung der regionalen IT-Abteilungen. Zum einen können hier Skaleneffekte bei der Preisgestaltung im Einkauf erzielt werden. Zum anderen macht es ein zentralisiertes Modell möglich, Standards für sowohl Hardware als auch Software zu etablieren, und so ein effizienteres IT-Asset Management durchzuführen.

Vorgehensweise bei der Ausrichtung

Durch die zu Beginn des Kapitels genannten Einflüsse auf die IT-Organisation wurde eine Ausrichtung als interner IT-Dienstleister notwendig, um diesen Ansprüchen gerecht zu werden. Der erste Schritt war die Einführung der Funktion eines Service Desk im Konzern. Es konnte schneller auf Störungen und Probleme reagiert, und so deren Auswirkungen auf den täglichen Betrieb möglichst gering gehalten werden. Durch die regionalen Gegebenheiten wurde je regionaler IT-Abteilung eine eigene Instanz des Service Desk eingeführt, um so näher an den Bedürfnissen der regionalen Anwender zu operieren. Die Qualität der erbrachten Leistungen wird durch regelmäßige Befragungen der Anwender über deren Zufriedenheit mit der Bereitstellung der Services überprüft.

Es wurden alle bereits etablierten Leistungen der IT-Organisation erhoben und in einem IT-Servicekatalog zusammengefasst. Dies brachte die notwendige Transparenz in das Leistungsportfolio, um darauf aufbauend das Veränderungspotenzial zur Optimierung und Verbesserung sichtbar machen zu können.

Durch eine tiefgehendere Analyse der IT internen Prozesse wurden die folgenden Maßnahmen aufgezeigt. Eine dieser Maßnahmen war die Vereinfachung und Konsolidierung der IT-Infrastruktur, mit der Intention, sowohl einen Kosten- als auch Effizienzgewinn im Betrieb der Infrastruktur zu erhalten. Ein weiterer Teil dieser Analyse beinhaltete das Outsourcing von Teilen des IT-Bereichs. Diese wurden, je nach Funktion bei der Unterstützung der Geschäftsprozesse, zu einem externen Dienstleister ausgelagert. Die wichtigste Maßnahme, die aus der Analyse entstand, war die Einführung einer innerbetrieblichen IT-Leistungsverrechnung. Diese hatte zum Ziel die IT-Kosten transparenter zu gestalten, und eine gerechtere Zuordnung der Kosten zu den einzelnen Fachbereichen, auf Basis der verbrauchten Mengen, zu gewährleisten. Nach Abschluss der Umsetzung aller Maßnahmen wurden die internen IT-Prozesse auf ITIL v3 Konformität überprüft, um darauf aufbauend eine Prozesslandkarte erstellen zu können.

Herausforderungen bei der Umsetzung

Die Umsetzung der oben genannten Maßnahmen brachte einige Herausforderungen mit sich. Der Einsatz eines integrierten Vorgehensmodells, das auf Basis der gesammelten Erfahrungen erstellt wurde, hätte sich in spezifischen Bereichen vorteilhaft ausgewirkt.

Bereits zu Beginn der Prozessanalyse entstanden die ersten Widerstände in der zweiten IT-Management Ebene. Diese Widerstände waren unter anderem dadurch begründet, dass die Kommunikation nicht rechtzeitig und in adäquater Form durchgeführt wurde. Ein weiterer Aspekt, der hier eine Rolle spielte, waren die persönlichen Ängste und Befürchtungen die Veränderungen dieser Art mit sich bringen. Jobverlust, Transparenz und Offenlegung der Ergebnisse der erbrachten Leistung der letzten Jahre, die nun objektiv mess- und darstellbar, und somit angreifbar, wurden. So baute sich bereits von Beginn an Spannung und Ablehnung den Veränderungen gegenüber auf. Diese Ablehnung setzte sich im gesamten Prozess fort. Es konnte im Laufe der Veränderung immer wieder beobachtet werden, dass auch seitens der Fachbereiche Herausforderungen, im Rahmen des organisationalen Wandels, entstanden sind. Diese waren Großteils dadurch hervorgerufen worden, dass die Fachbereiche nicht rechtzeitig und ausführlich genug über die bevorstehenden Verände-

rungen informiert wurden. So entstand die Befürchtung, dass der jeweilige Bereich in seiner Funktion im Tagesgeschäft eingeschränkt werden könnte.

Weitere Herausforderungen ergaben sich aus der Abfolge der einzelnen Maßnahmen. So wurde mit der Erstellung des IT-Servicekataloges begonnen, ohne vorher eine detaillierte Prozessanalyse gemacht zu haben. Die Maßnahmen aus der Prozessanalyse wurden umgesetzt, ohne sich über die jeweilige dahinterliegende Kostenstruktur, welche im Zuge der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung deutlich gemacht wurde, Gedanken zu machen. Daraus ergaben sich Verzögerungen in den Projekten, und der Unmut der jeweiligen Verantwortlichen stieg stetig an.

6.2 Darstellung des integrierten Vorgehensmodells

In Abb. 29 wird das Modell dargestellt und in den darauf folgenden Punkten die Phasen näher beschrieben. Anhand der Einführung der Funktion des Service Desk wird anschließend das Vorgehensmodell exemplarisch dargestellt.

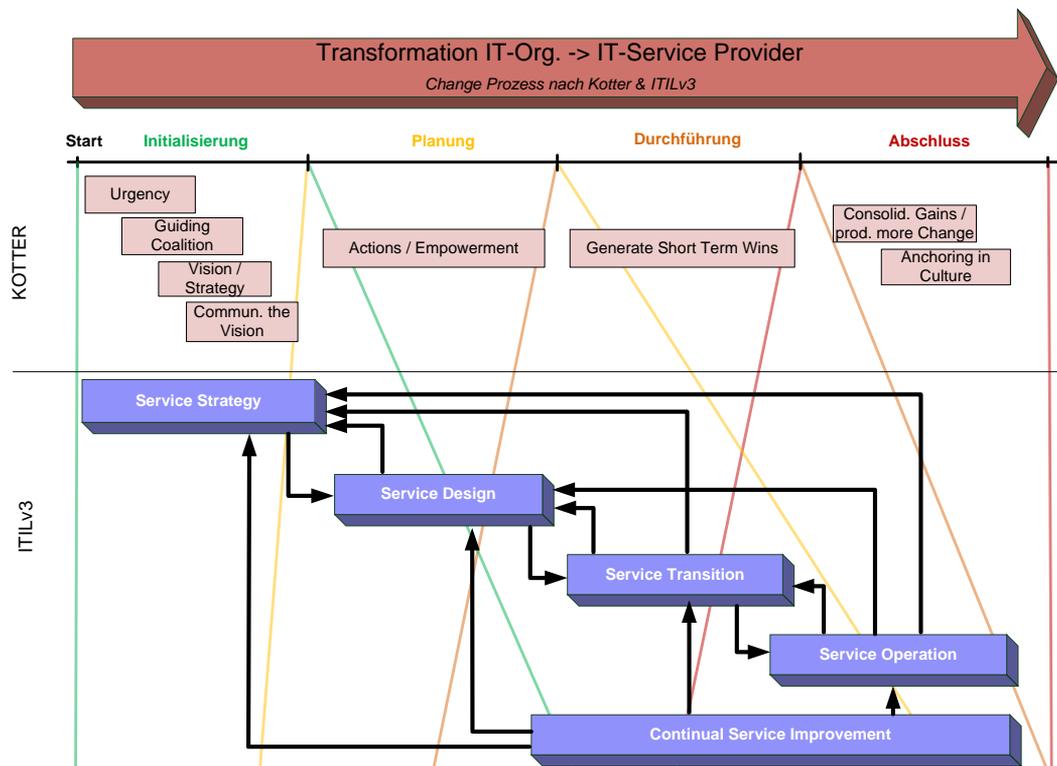


Abb. 29: Integriertes Vorgehensmodell zur Transformation (eigene Darstellung basierend auf [Kot96] und [OGC07f, S.22])

6.3 Phase 1 – „Initialisierung“

Die Initialisierungs-Phase umfasst grundsätzlich die ersten vier Phasen des Changeprozesses nach *Kotter*: Dringlichkeit erzeugen, die Führungskoalition aufbauen, eine Vision und Strategie entwickeln und die Vision des Wandels kommunizieren. Wie bereits in Kapitel 5.3.1 beschrieben, stellen die 4 Schritte die Basis für ein Veränderungsvorhaben dar, da hierdurch der Grundstein für die Mitwirkung der Betroffenen gelegt wird. ITIL v3 definiert in der Phase Service Strategy einige Prozesse und Aktivitäten, die die Transformation in Phase 1 unterstützen können, aber nicht zwingend zur Anwendung kommen müssen.

Um die benötigte Dringlichkeit zu schaffen, ist es vorab erforderlich, mittels Stakeholderanalyse die Stakeholder im Transformationsprozess zu identifizieren, um darauf aufbauend, gezielte Maßnahmen für die Sensibilisierung für die Transformation anstoßen zu können [Krü09, S.374]. Als mögliche Maßnahmen können hier z. B. die Ist-Analyse, Szenariotechnik, SWOT-Analyse und Benchmarking genannt werden, die durch die Darstellung des aktuellen Zustandes der IT-Organisation, möglicher Risiken, Schwächen, aber auch Chancen den Veränderungsbedarf aufzeigen [Vah05, S.424ff.].

Veränderungen in Organisationen können nie durch einzelne Personen durchgeführt werden [Kot02, S.60]. Deshalb ist es nach [Kot96] unbedingt erforderlich eine Führungskoalition zu bilden, um für die Veränderung den nötigen Rückhalt zu schaffen. Dies kann auf Basis der Daten aus den zuvor durchgeführten Analysen stattfinden. Diese Daten werden herangezogen und bei Meetings, Offside Events aber auch Gesprächen mit einzelnen, für die Führungskoalition in Frage kommenden Personen diskutiert [Kot96, S.66]. Hierdurch sollen diese für die notwendige Transformation mobilisiert werden.

Als nächster Schritt folgt die Entwicklung einer Vision sowie einer an den Anforderungen des Unternehmens ausgerichteten Strategie. Eine Methode, die hierbei häufig zum Einsatz kommt, ist ein Visions- respektive Strategie-Workshop [Sch01, S.15ff.]. Dabei wird in einer ein- bis zweitägigen Gruppenarbeit versucht den jeweiligen Themenkomplex auszuarbeiten, und ein vorab definiertes Ziel, basierend auf der Ausrichtung des Workshops (Strategie oder Vision), zu erreichen [Vah05, S.436ff.]. Workshops sind jedoch nicht nur in dieser Phase bzw. auf diese Themen beschränkt. Es wäre auch der Einsatz in den folgenden Phasen denkbar.

Um die Vision und Strategie zu kommunizieren, kann mit den bereits genannten Mitteln wie Meetings, Events etc., aber auch mit Roadshows und Medien wie Inter- und Intranet gearbeitet werden. Dabei ist darauf achtzugeben, dass die Kommunikation einfach und verständlich ausfällt und nicht zu kompliziert wird [Kot02, S.101].

Im Zuge dieser ersten Phase ist zu überlegen welche Prozesse und Aktivitäten aus ITIL v3 einen möglichen Nutzen bringen können bzw. zwingend notwendig sind einzuführen. Aufgrund einer eventuell nicht vollständigen Sicht der bereits betriebenen IT-Service Management Prozesse macht es Sinn, eine Analyse der internen IT-Prozesse und –Services durchzuführen, um diese anschließend mit den in ITIL v3 beschriebenen Prozessen zu vergleichen [Buc07, S.270]. Durch die Analyse und Definition des Marktes kann, je nach Dringlichkeit und Priorisierung der Umsetzung, eine Entscheidung über die für die Implementierung heranzuziehenden ITIL v3 Prozesse getroffen werden. Weitere Aktivitäten, die in dieser Phase notwendig sind, sind die Festlegung der Organisationsstruktur und die Entscheidung über eine mögliche Sourcingstrategie.

Methoden im Veränderungsprozess	ITIL v3 - Service Strategy
<p><u>Methoden /</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholderanalyse <p><u>Aktivitäten:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Szenariotechnik • SWOT Analyse • Benchmarking • Vision-/Strategie-Workshop • Roadshows • Offside Events, Meetings etc. 	<p><u>Aktivitäten:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktanalyse u. -definition • Sourcing Strategie festlegen • Festlegen der Organisationsstruktur • Service Portfolio erstellen <p><u>Prozesse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Service Portfolio Management • Financial Management • Demand Management

Tab. 2: Methoden, Aktivitäten und Prozesse in Phase 1 (eigene Darstellung)

6.4 Phase 2 – „Planung“

Phase 2 des integrierten Vorgehensmodells umfasst die fünfte Phase im Veränderungsprozess nach *Kotter*, Handeln im Sinne der Vision ermöglichen, sowie die Phase Service Design aus ITIL v3.

Um Handeln im Sinne der Vision zu ermöglichen, müssen einige Maßnahmen ergriffen werden die dieses Handeln zulassen. Als wichtigsten Punkt nennt *Kotter* das Bei-

seiteschaffen von Barrieren, die sich den Menschen im Veränderungsprozess in den Weg stellen [Kot02, S.104]. In Kapitel 5.3.1 wurden bereits die möglichen Hindernisse aufgezeigt, wie z. B. veränderungsunwillige Führungskräfte, mangelnde Qualifikation, alte Systeme und Strukturen, usw. Diese zu beseitigen bedarf jedoch einer situationsabhängigen Herangehensweise und muss von Organisation zu Organisation angepasst werden. Nicht jede Organisation weist gleich ausgeprägte Barrieren auf und die Überwindung jener Barrieren macht den Einsatz unterschiedlicher Methoden notwendig. Mangelnde Qualifikation kann durch Trainings verbessert werden, Führungskräfte müssen eventuell ausgetauscht werden, Systeme und Strukturen müssen an die neue Vision angepasst werden, usw. [Kot96, S.101ff.].

In Phase 2 können die Ergebnisse der in Phase 1 durchgeführten IT-Prozess- und Serviceanalyse herangezogen werden um die notwendigen Aktivitäten und einzuführenden ITIL v3 Prozesse zu bestimmen und zu planen. Es müssen Überlegungen zum Design neuer oder geänderter Services, der Service Management Systeme und Werkzeuge, wie z. B. das Service Portfolio, der Unternehmens-Architektur sowie Metriken und dafür geeigneten Messmethoden angestellt, als auch deren Umsetzung geplant und durchgeführt werden [OGC07b, S.14ff.].

Je nach Dringlichkeit und Priorität sollte auch in dieser Phase die Reihenfolge der einzuführenden Prozesse gewählt werden.

Methoden im Veränderungsprozess	ITIL v3 - Service Design
<p><u>Methoden /</u> • Mitarbeiterauswahl & -entwicklung</p> <p><u>Aktivitäten:</u> • Barrieren aus dem Weg räumen → Systeme → Strukturen → Führungskräfte</p>	<p><u>Aktivitäten:</u> • Requirements Engineering • Data and Information Management • Applications Management • 5 Aspekte im Service Design berücksichtigen (s. Kapitel 2.8)</p> <p><u>Prozesse:</u> • Service Level Management • Service Catalogue Management • Capacity Management • Availability Management • IT Service Continuity Management • Information Security Management • Supplier Management</p>

Tab. 3: Methoden, Aktivitäten und Prozesse in Phase 2 (eigene Darstellung)

6.5 Phase 3 – „Durchführung“

In den vorangegangenen Phasen wurde bereits damit begonnen, die notwendigen Schritte zur Motivation der Organisation, zur Beteiligung an der Durchführung des Veränderungsvorhabens, einzuleiten. Es wurden eine Vision und eine Strategie festgelegt und diese auch unter den Beteiligten kommuniziert. Die für die Transformation notwendigen Prozesse, Aktivitäten und Methoden wurden ausgewählt, sowie deren Umsetzung geplant und initiiert.

In der Phase 3 liegt nun der Fokus auf der Generierung von kurzfristigen Erfolgen (Short Term Wins). Kurzfristige Erfolge haben nach *Kotter* vier wesentliche Aufgaben und sind für den Veränderungsprozess essenziell [Kot02, S.127]. Sie geben Feedback über die Validität der Vision und Strategie, ermutigen die am Veränderungsprozess beteiligten Personen weiter zu machen, geben Vertrauen für die bereits geleisteten Bemühungen und nehmen den Veränderungsgegnern den Wind aus den Segeln. Um diese Erfolge für das Momentum des Veränderungsprozesses nutzen zu können, müssen diese auch sichtbar und aussagekräftig sein, und eindeutig kommuniziert werden. Dies kann, wie bereits bei der Kommunikation der Vision und Strategie, durch Events und andere entsprechende Kommunikationswege und -mittel erfolgen.

In Anlehnung an [Lie06, S.44] sollten IT Organisationen, zur Erzeugung von kurzfristigen Erfolgen, den Fokus verstärkt auf die Einführung von operationalen ITIL v3 Prozessen legen. Dies liegt zum einen darin begründet, dass der Kunde bzw. Anwender verstärkt Berührungspunkte mit Prozessen des operationalen Betriebes hat und weniger mit strategischen Prozessen, und der Auslöser für die Ausrichtung zum IT-Service Provider meist veränderte Anforderungen der internen als auch externen Kunden und Anwender sind [Zar05, S.6]. Zum anderen werden operationale Prozesse wie z. B. Incident Management, Problem Management, etc. sowie die Funktion des Service Desk auch durch IT interne Mitarbeiter frühzeitiger durch die Einbindung in die tägliche Arbeit als Erfolg wahrgenommen. Eine Ausnahme könnte hier etwa der strategische Prozess des Service Level Management darstellen, welcher ebenfalls als wichtige Schnittstelle zum Kunden dient, und für die Vereinbarung und Überwachung von Service Verträgen zuständig ist. Dadurch kommt ihm eine wichtige Rolle bei der Wahrnehmung der Leistungsfähigkeit des IT-Service Provider zugewiesen, dessen erfolgreiche Einführung ebenfalls als kurzfristiger Erfolg wahrgenommen wird. Um die Leistung der Prozesse beurteilen zu können, werden bereits in Phase 2 Zielgrößen bestimmt, an denen der Erfolg gemessen werden kann. Diese

Zielgrößen werden auch Key Performance Indikatoren (KPI's) genannt. In Phase 3 wird bereits damit begonnen diese zu messen und auszuwerten, und die erhaltenen Ergebnisse in Verbesserungsmaßnahmen etc. einfließen zu lassen.

Methoden im Veränderungsprozess	ITIL v3
<p>Methoden /</p> <ul style="list-style-type: none"> • Short Term Wins planen & erreichen <p>Aktivitäten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmung & Bonus für Involvierte • Erfolge sichtbar machen (Events, etc.) 	<p>Aktivitäten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder Management • Ressourcen planen & managen • Standards festlegen <p>Prozesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Change Management • Transition planning & support • Service Asset & Configuration Management • Release & Deployment Management • Service Validation & Test • Knowledge Management • Evaluation

Tab. 4: Methoden, Aktivitäten und Prozesse in Phase 3 (eigene Darstellung)

6.6 Phase 4 – „Abschluss“

Phase 4 umfasst die zwei letzten Prozessphasen im Veränderungsprozess nach *Kotter*, Erfolge konsolidieren und weitere Veränderung anstoßen und die Veränderung im Unternehmen verankern, sowie die Phase Service Operation aus ITIL v3.

Viele Veränderungsprojekte scheitern, da sie nicht zielstrebig weitergeführt werden, sondern ab einem gewissen Punkt als erfolgreich erklärt werden und die Dringlichkeit zur Veränderung danach sinkt. Meist geschieht dies nach Generierung der ersten kurzfristigen Erfolge [Kot02, S.144ff.]. Um dem entgegenzuwirken, muss die Dringlichkeit hochgehalten werden. Es muss nach Möglichkeiten Ausschau gehalten werden um neue Veränderungen anzustoßen, und so das Momentum nicht zu bremsen. *Kotter* schlägt vor Personen, die den Wandel, die neuen Normen und die neue Kultur mittragen und aktiv unterstützen, in verantwortungsvolle und sichtbare Management und Führungspositionen zu befördern.

Des Weiteren kann durch eine Anpassung der Personalentwicklungsmaßnahmen, neuen Mitarbeitern die Eingewöhnung in die neue Unternehmenskultur erleichtert

werden, und so die Gruppenleistung im Veränderungsprozess aufrecht erhalten und sogar verbessert werden [Kot02, S.166ff.].

Ein weiterer Punkt, der hier auch nicht außer Acht gelassen werden darf, ist das ständige Kommunizieren der Erfolge und Entwicklungen im Veränderungsprozess, sowie deren Relation zum unternehmerischen Erfolg.

Service Operation umfasst die Koordination und Durchführung aller zur Lieferung und Handhabung von IT-Services erforderlichen Aktivitäten und Prozesse [OGC07f, S.93]. Da im Service Operation die eigentliche Bereitstellung der Services für das Business respektive den Kunden und den Anwendern erfolgt, ist diese ITIL v3 Phase der Dreh- und Angelpunkt im Transformationsprozess, was die Verankerung der Veränderung im täglichen Betrieb darstellt. Hier wird das, was in der Vision und der Strategie ausgearbeitet, im Design geplant, mittels Transition in den täglichen Betrieb überführt und in die Praxis umgesetzt wurde, betrieben. Aus dieser Phase lassen sich Initiativen für neue Veränderungen ableiten, die über die Feedbackschleifen im Vorgehensmodell in den anderen Phasen aufgegriffen werden. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei die ITIL v3 Phase Continual Service Improvement. Durch die Überprüfung der Ergebnisse aus den einzelnen Prozessen, lassen sich Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren die zu neuen Veränderungen führen können.

Methoden im Veränderungsprozess	ITIL v3
<p><u>Methoden / Aktivitäten:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dringlichkeit hoch halten • Neue Veränderungen starten • Erfolge weiter sichtbar machen • Beförderung von Personen die den Wandel unterstützen • Anpassung der Personalentwicklungsmaßnahmen 	<p><u>Prozesse & Funktionen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Event Management • Incident Management • Request Fulfillment • Problem Management • Access Management • Service Desk • IT-Operations Management • Application Management • Technical Management • Continual Service Improvement • Service Reporting

Tab. 5: Methoden, Prozesse und Funktionen in Phase 4 (eigene Darstellung)

6.7 Anwendung des integrierten Vorgehensmodells anhand des Beispiels der Einführung eines Service Desk

Die Funktion des Service Desk wurde deshalb als Beispiel zur Umsetzung des Vorgehensmodells ausgewählt, da sie eine zentrale Position im Unternehmen respektive der IT-Organisation einnimmt. Sie hat darüber hinaus Berührungspunkte zu sowohl internen IT-Anwendern, interner IT-Organisation als auch externen Partnern. In der Praxis ergibt sich daraus die Möglichkeit, kurzfristige Erfolge durch die Einführung eines Service Desk zu erzielen. Diese werden von den genannten Stakeholdern in ihrer täglichen Arbeit schnell als solche erkannt und erlebt. Ausgangspunkt für die Einführung eines Service Desk in einem Unternehmen ist meist eine gewisse Unzufriedenheit der IT-Anwender bezogen auf die Qualität und Verfügbarkeit der von ihnen verwendeten IT-Services, aber auch der Wunsch der IT-Organisationen den Umgang mit Störungen, Problemen, etc. effizienter und effektiver zu gestalten [Kna10, S.4ff.]. Die Initiierung des Prozesses erfolgt üblicherweise aus der Ebene des Top Managements (siehe hierzu Kapitel 5.2.2).

Phase 1 - Initialisierung

Den Startpunkt für die Implementierung eines Service Desk bildet eine Stakeholderanalyse. Diese sorgt dafür, dass die von der Einführung des Service Desk betroffenen Stakeholder identifiziert, und deren Anforderungen, Wünsche etc. bei der Umsetzung bedacht werden können.

Aufbauend auf den Ergebnissen erfolgt anschließend eine Ist-Analyse des aktuellen Zustandes der Support Dienstleistungen im Unternehmen. Hierfür können Interviews, Umfragen über die Zufriedenheit bei den Benutzern und auch Prozess- und Serviceanalysen zum Einsatz kommen. Diese geben einen guten Anhaltspunkt wie die Bereitstellung bereits vorhandener Prozesse und Services wahrgenommen wird, und wo aus Sicht der Anwender, Kunden und auch IT interner Mitarbeiter Veränderungspotenzial vorhanden ist. Ist dieses Veränderungspotenzial vorhanden, so ist es ein Leichtes die notwendige Dringlichkeit für die Einführung eines Service Desk zu schaffen. Unter Zuhilfenahme der Ergebnisse aus den vorangegangenen Untersuchungen kann damit begonnen werden, eine Führungskoalition zu bilden, um den notwendigen Rückhalt bei der Umsetzung zu bekommen.

Im nächsten Schritt werden, auf Basis der ausgewerteten Analysen, Ziele respektive eine Vision für die Ausrichtung des Service Desk definiert. Dies geschieht in z. B.

einem Visions-Workshop. Nachdem Ziele und Vision aufgestellt sind, geht es daran diese im Unternehmen und unter den Stakeholdern zu kommunizieren. Wie in Kapitel 6.3 beschrieben, eignen sich hierfür Methoden wie Roadshows, Meetings, und der gleichen, aber auch Medien wie Intranet, Newsletter, etc. um die Vision zu verbreiten. Es müssen möglichst viele Kommunikationswege für die Verbreitung benutzt werden um eine möglichst große Anzahl an Personen zu erreichen, und so über die Notwendigkeit und den Mehrwert der einzuführenden Funktion zu informieren [Kot96, S.93]. Dadurch wird die Akzeptanz bereits vor Einführung des Service Desk erhöht, und es ist mit weniger Widerständen und Komplikationen zu rechnen.

Phase 2 - Planung

Nachdem Ziele und Vision festgelegt wurden, muss die Entscheidung über die Struktur des Service Desk getroffen werden. Wird er zentral, lokal oder aber virtuell aufgestellt sein [OGC07d, S.111ff]? Eine weitere Option bietet sich durch die Möglichkeit den gesamten, oder auch Teile des Service Desk an eine Fremdfirma auszulagern (Outsourcing/Out-tasking) [OGC07d, S.119ff].

In diesem Beispiel wird jedoch davon ausgegangen, dass der Service intern erbracht wird, da aufgrund der Vorevaluierung die Entscheidung des Top Management gegen ein Zukaufen der Leistung von einem externen Partner gefallen ist.

Im nächsten Schritt müssen Überlegungen über mögliche Personalbestandsanpassungen und –entwicklungen durchgeführt werden. Anhand der Anforderungen aus Phase 1, sowie der Auswahl der Struktur des Service Desk ist es notwendig, die richtigen Mitarbeiter, in der notwendigen Anzahl einzustellen, und dafür zu sorgen, dass diese ein entsprechendes Know How besitzen, um ihre Aufgaben in der geforderten Qualität zu erledigen. Kriterien für die Personalauswahl und -entwicklung sind z. B.: Anforderungen der Kunden an ein Service, Größe der IT-Infrastruktur, Menge und Art der Incidents und Service Requests, Erreichbarkeit, Reaktionszeit des Service Desk, usw. [OGC07d, S.114]

Der Service Desk dient als Single Point of Contact, der Störungen und Service Requests annimmt und diese entweder selber löst, oder einer Lösung durch einen entsprechenden Prozess wie z. B. dem Incident Management Prozess zuführt. In dieser Phase ist es notwendig, die entsprechenden nachgelagerten ITIL v3 Prozesse und deren Schnittstellen zu identifizieren, und je nach Dringlichkeit deren Einführung zu priorisieren. In den meisten Fällen wird die Einführung eines Service Desk mit der

Einführung des Incident Management Prozesses gekoppelt, da sehr enge Berührungspunkte zwischen diesen beiden bestehen. Weitere Anhaltspunkte zur Implementierungsreihenfolge der ITIL Prozesse liefert hierbei [Zel04]. Steht die Reihenfolge bzw. Priorisierung fest, kann in einer neuen Iteration des Vorgehensmodells die Einführung eines oder mehrere Prozesse begonnen werden.

Nachdem die wichtigen strukturellen Entscheidungen getroffen worden sind, muss damit begonnen werden nach einem geeigneten Tool zu suchen. Dabei ist zu beachten, dass das Tool entsprechend den Prozessen ausgewählt wird [Kres08, S.161]. Nach einer vorab definierten Evaluierungsphase muss dann die Entscheidung für eines der untersuchten Werkzeuge getroffen werden. Die Implementierung erfolgt jedoch erst in der folgenden Phase.

Ein wichtiger Punkt, den es noch zu beachten gilt, ist die Definition von kritischen Erfolgsfaktoren als auch KPI's (Key Performance Indicators), zur Überprüfung von Fortschritt, Erfolg, Effizienz und Effektivität des Service Desk [OGC07f, S.113]. Diese Metriken können dann für Verbesserungen im Betrieb des Service Desk, und den angrenzenden Prozessen und Funktionen, herangezogen werden.

Phase 3 - Durchführung

In Phase 3 wird der operative Betrieb am Service Desk aufgenommen, um so die ersten kurzfristigen Erfolge erzielen zu können.

Die Bereitstellung der Infrastruktur stellt die Basis für die weiteren Maßnahmen in dieser Phase dar. Darauf aufbauend kann damit begonnen werden, das zuvor ausgewählte Service Desk Tool zu implementieren und mit den ersten Einstellungen und Tests zu starten. Es müssen die Mitarbeiter auf dieses Tool als auch den einzuhaltenen Verhaltensweisen und Prozessabläufen eingeschult werden, damit der Betrieb reibungslos von statten gehen kann.

Nachdem die ersten Tests abgeschlossen sind, kann damit begonnen werden einen ersten Pilotversuch, mit einem erlesenen Kreis an Testpersonen, zu starten. Dies führt zu den ersten kurzfristigen Erfolgen und gibt erste Anhaltspunkte für mögliche Verbesserungen in den Abläufen von Prozeduren und Prozessen.

Es ist aber auch denkbar, mittels eines Big Bang Verfahrens, die Funktion des Service Desk im Unternehmen einzuführen [OGC07c, S.86].

Konnten die ersten Erfolge verzeichnet werden, sei es durch zufriedene Rückmeldungen der Testpersonen, oder aber durch positive Entwicklung der gemessenen KPI's, so müssen diese Erfolge auch kommuniziert werden. Dies stellt das Momentum der Einführung und die Motivation der Mitarbeiter sicher.

Phase 4 - Abschluss

Phase 4 widmet sich verstärkt dem operativen Betrieb des Service Desk sowie dessen Weiterentwicklung und der Verankerung der Neuerung im Arbeitsalltag des Unternehmens.

Ein gut funktionierender Service Desk stellt eines der Aushängeschilder für IT-Organisationen dar. Als ersten Ansprechpunkt bei IT basierenden Problemen kommt ihm eine tragende Rolle in der Kommunikation mit den IT-Anwendern zu. Daher ist es wichtig ständig nach Verbesserungen bzw. Optimierungen zu suchen, um diesen Ansprüchen aus dem Business gerecht zu werden. Durch regelmäßiges Reporting der wichtigen KPI's können Schlüsse über den Betrieb des Service Desk gewonnen, und entsprechende Verbesserungen bezüglich Prozessen, Tool, Mitarbeitern usw. angestoßen werden. Diese Verbesserungen müssen dann entsprechend kommuniziert werden, um den Mehrwert und das ständige Bemühen für den Anwender das Beste zu geben, hervorzuheben. Die Kommunikation der Verbesserungen stellt einen Teil zur Akzeptanz dar. Ein weiterer Teil ist die erlebte und gefühlte Qualität der Dienstleistung, die der Anwender bei Kontakt mit dem Service Desk erfährt. Selbst wenn eine IT-Organisation noch so viele nachweisliche Verbesserungen am Service Desk durchführt, und diese auch kommuniziert; wenn der User nicht das Gefühl hat, ihm wurde in adäquater Weise geholfen, dann wird dessen Akzeptanz für die neue Funktion sinken und sie wird nicht angenommen werden.

6.8 Darstellung des Mehrwerts des integrierten Vorgehensmodells

Den Mehrwert, den der Einsatz eines integrierten Vorgehensmodells für die Durchführung von Veränderungen bietet, stellt sich auf unterschiedlichen Ebenen des Transformationsprozesses dar. Der Changeprozess für sich genommen, ist bereits ein wichtiger Aspekt der professionell aufgesetzt und durchgeführt werden muss. Wie in Kapitel 5 dargestellt, scheitern Veränderungsvorhaben meist an einem schlecht durchgeführten Change Management. Da die erfolgreiche Transformation einer Or-

ganisation zum großen Teil durch das Change Management bestimmt wird, ist die Einbindung eines geeigneten Leitfadens in ein integriertes Vorgehensmodell von entscheidender Bedeutung. Der Changeprozess nach *Kotter* bietet hierfür einen solchen Leitfaden für die Umsetzung von Veränderungsvorhaben in Unternehmen.

Das Process-Lifecycle-Modell ITIL v3 stellt das Idealbild einer IT-Service Organisation dar. Es beschreibt was IT-Organisationen zu tun haben, damit optimales Service Management betrieben werden kann. ITIL v3 stellt aufgrund seines Best Practice Ansatzes eine ideale Ergänzung zum Changeprozess nach *Kotter* im integrierten Vorgehensmodell dar.

Die Integration dieser beiden Modelle in einem Vorgehensmodell, versetzt IT-Organisationen in die Lage, den Transformationsprozess holistisch und strukturiert umzusetzen. Er gibt ihnen ein Werkzeug in die Hand, das es ihnen erlaubt ihr Veränderungsvorhaben erfolgreich abzuschließen. Probleme, wie die in Kapitel 6.1 beschriebenen, könnten bis zu einem gewissen Grad reduziert werden, in dem bereits vorab die adäquaten Maßnahmen ergriffen werden. Hierzu gibt das Vorgehensmodell ein Rahmenwerk vor, das mögliche Maßnahmen und den möglichen Zeitpunkt für deren Einsatz aufzeigt.

Widerstände gegen Veränderungen wie die Kapitel 6.1 beschriebenen, können bereits in Phase 1 zu einem Großteil abgefangen werden. Durch die frühzeitige Einbindung der wichtigen Stakeholder in den Prozess kann nicht nur deren Veränderungsbereitschaft erhöht werden, sondern auch deren Motivation die Veränderung mitzutragen. Widerstände und Barrieren die dann noch existieren, werden in Phase 2 aufgegriffen und aus dem Weg geräumt.

Die Kombination mit ITIL v3 ermöglicht es zudem den Zielzustand der IT-Organisation auf dem Weg zum Service Provider zu definieren und in jeder Phase die richtigen Service Management Prozesse und Initiativen zu starten. Dies setzt natürlich immer eine Analyse der Anforderungen und Rahmenbedingungen in der jeweiligen Organisation voraus. Die Festlegung der Reihenfolge der durchgeführten Initiativen und die daraus resultierenden Verzögerungen aus dem vorangegangenen Praxisbeispiel, hätten durch die ganzheitliche Herangehensweise des integrierten Vorgehensmodells vermieden werden können.

Die Generierung von kurzfristigen Erfolgen, sowie das sichtbar machen dieser Leistungen werden in Phase 3 aufgegriffen und stellen mit den Aktivitäten und Prozessen aus ITIL v3 einen wichtigen Eckpunkt im integrierten Vorgehensmodell dar. Weitere

kritische Punkte, die das integrierte Vorgehensmodell hier aufgreift sind: die Aufrechterhaltung des Momentums der Veränderung, die Verankerung der durchgeführten Maßnahmen sowie der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung der Service Management Prozesse. Diese Bereiche werden in der Phase 4 des Vorgehensmodells behandelt.

Das in dieser Arbeit entwickelte, integrierte Vorgehensmodell vereint zwei Modelle auf einer abstrakten Ebene. Es wird versucht den Mehrwert, den der Einsatz jedes der Modelle mit sich bringt zu nutzen, um die Transformation einer traditionellen IT-Organisation in einen Service Provider, unter Zuhilfenahme dieses integrierten Vorgehensmodells, erfolgreich durchzuführen.

Modelle sind im Allgemeinen auf bestimmte Zwecke ausgerichtete simplifizierte Beschreibungen der Wirklichkeit und stellen nicht die Realität dar. Aufgrund der sich daraus ergebenden „unrealistischen“ Natur eines Modells kann seine Richtigkeit nicht nur durch seine Realitätsnähe bestimmt werden. Es ist viel mehr von Bedeutung, ob die Zusammenhänge in der Welt erklärt und richtig vorhergesagt werden können. [Zau09, S.223]

Kapitel 7

7 Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurde ein integriertes Vorgehensmodell entwickelt, welches die besonderen Bedürfnisse bei der Transformation einer traditionellen, hierarchischen IT-Organisation in eine IT-Service Organisation behandelt, und einen Leitfaden zur Umsetzung für die Praxis darstellt. Als Basis wurde das Framework der IT Infrastructure Library herangezogen, das als Zielmodell für die Ausrichtung als Service Provider dient und mit dem Change Management Ansatz nach *Kotter* kombiniert. Um sowohl die organisatorischen als auch technischen Aspekte bei der Transformation zu berücksichtigen, wurde der Begriff der IT-Organisation näher erarbeitet, und die Bereiche Unternehmensarchitektur, SOA und Change Management auf ihren Beitrag zur Umgestaltung hin untersucht. Es wurden Herausforderungen in IT-Organisationen und bei IT-Service Provider aufgezeigt, sowie eine Ausrichtung der Architektur hinsichtlich Flexibilität, Kosten, Qualität und dem Alignment mit den Geschäftsanforderungen überprüft. Das Change Management wurde, aufgrund seiner Bedeutung bei der Durchführung von organisationalen Veränderungen, als wichtiger Baustein in das Vorgehensmodell integriert. Es wurden die wichtigsten Bereiche in Bezug auf die Transformation von IT-Organisationen eingegangen und mit dem organisationalen Changeprozess eine Möglichkeit aufgezeigt, um Veränderungsvorhaben strukturiert und erfolgreich umzusetzen.

Die Transformation der IT-Organisation stellt eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für die gesamte Organisation und die am Veränderungsprozess beteiligten Individuen im Speziellen dar. Das vorgestellte integrierte Vorgehensmodell, das den Zielzustand der Organisation beschreibt und gleichzeitig den Rahmen für die Erreichung dieses Zieles vorgibt, bringt einen Mehrwert bei der Umsetzung eines Veränderungsvorhabens. Das Vorgehensmodell legt somit einen Handlungsrahmen fest, die vorgestellten Methoden unterstützen bei der Umsetzung.

Literaturverzeichnis

Bücher

- [Addy07] Addy, R. *Effective IT Service Management - To ITIL and Beyond*. Berlin-Heidelberg : Springer, 2007.
- [Bal07] Baldegger, R.J. *Management: Strategie-Struktur-Kultur*. Fribourg-Bern-NewYork : Growth Publisher, 2007.
- [Bau08] Baumöl, U. *Change Management in Organisationen - Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse*. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2008.
- [Ber96] Berger, R. and Schwenker, B. Vorgehensplan zum Transformationsprozess. [Buchverf.] H.J. Bullinger and H.J. Warnecke. *Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management*. Heidelberg : Springer, 1996.
- [Ber08] Bergmann, R. and Garrecht, M. *Organisation und Projektmanagement*. Heidelberg : Physica-Verlag, 2008.
- [Bie05] Bieberstein, N., et al. *Service-Oriented Architecture Compass: Business Value, Planning and Enterprise Roadmap*. US : IBM Press, 2005.
- [Boe08] Boes, A., et al. *Der IT Standort Deutschland und die Chance einer nachhaltigen Internationalisierung*. Arbeitspapier 4. München : 3. Expertenforum des Projekts Export IT, 2008.
- [Bre09] Brehm, C.R., Hackmann, S. and Jantzen-Homp, D. Projekt- und Programm-Management. [Buchverf.] W. Krüger. *Excellence in Change - Wege zur strategischen Erneuerung*. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2009.
- [Buc07] Buchsein, R., et al. *IT-Management mit ITILv3 - Strategie, Kennzahlen, Umsetzung; 2.Aufl.* Wiesbaden : Vieweg+Teubner, 2007.
- [Buc09] Buchta, D., Eul, M. and Schulte-Croonenberg, H. *Strategisches IT-Management - Wert steigern, Leistung steuern, Kosten senken; 3.Aufl.* Wiesbaden : Gabler, 2009.
- [Bul09] Bullinger, H.J., et al. *Handbuch Unternehmensorganisation; 3.Aufl.* Heidelberg : Springer, 2009.

- [Cac06] **Cacaci, A.** *Change Management - Widerstände gegen Wandel.* Wiesbaden : Deutscher Universitäts Verlag, 2006.
- [Cam04] **Cameron, E. and Green, M.** *Making Sense of Change Management.* Great Britain : Kogan-Page, 2004.
- [Cha97] **Chandler, A.D.** *Strategy and Structure.* [Buchverf.] N.J. Foss. *Resources Firms and Strategies.* Oxford : Oxford University Press, 1997.
- [Der06] **Dern, G.** *Management von IT-Architekturen, 2.Aufl.* Wiesbaden : Vieweg, 2006.
- [Dop95] **Doppler, K. and Lauterberg, C.** *Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten; 4.Aufl.* Frankfurt/Main : Campus Verlag, 1995.
- [Dro82] **Drosdowski, G., et al.** *Duden - Fremdwörterbuch.* Mannheim : Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG, 1982.
- [Fin09] **Finger, P. and Zeppenfeld, K.** *SOA und WebServices.* Berlin-Heidelberg : Springer, 2009.
- [Fis06] **Fischlin, R.** *Leitfaden ITIL-Service Desk.DFN Tagungsband.* Karlsruhe : Fraunhofer Institut für Informations- und Datenverarbeitung, 2006, p. 95-104.
- [Fis08] **Fischermanns, G.** *Praxishandbuch Prozessmanagement.* Gießen : Dr. Götz Schmidt, 2008.
- [Gad06] **Gadatsch, A. and Mayer, E.** *Masterkurs IT-Controlling; 3.Aufl.* Wiesbaden : Vieweg-Verlag, 2006.
- [Gal03] **Galliers, R.D. and Leidner, D.E.** *Strategic Information Management - Challenges and strategies in managing information systems.* Oxford : Butterworth-Heinemann, 2003.
- [Hof07] **Hofmann, J. and Schmidt, W.** *Masterkurs IT-Management.* Wiesbaden : Vieweg, 2007.
- [Hol09] **Holtschke, B., Heier, H. and Hummel, T.** *Quo vadis CIO?* Berlin-Heidelberg : Springer, 2009.
- [Ill80] **Illigen, Rolf-P.** *Grundlagen der Entwicklung organisatorischer Regelungen in der Versicherungsunternehmung.* Berlin : Duncker&Humblot, 1980.
- [Kap96] **Kaplan, R.S. and Norton, D.P.** *Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action.* USA : McGraw-Hill Professional, 1996.
- [Kel07] **Keller, W.** *IT-Unternehmensarchitektur.* Heidelberg : dpunkt, 2007.
- [Keu08] **Keuper, F., Schomann, M. and Grimm, R.** *Strategisches IT-Management - Management von IT u. IT-gestütztes Management.* Wiesbaden : Gabler, 2008.
- [Kis99] **Kistner, K.P. and Steven, M.** *Betriebswirtschaftslehre im Grundstudium 1 - Produktion, Absatz, Finanzierung. 3.Aufl.* Heidelberg : Physica Verlag, 1999.
- [Kna10] **Knapp, D.** *A Guide to Service Desk Concepts. 3rd Ed.* Boston : Course Technology, 2010.

- [Kot96] **Kotter, J.P.** *Leading Change*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1996.
- [Kot02] **Kotter, J.P., Cohen, D.S.** *The Heart of Change*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2002.
- [Krc05] **Krcmar, H.** *Informationsmanagement. 4 Aufl.* Berlin-Heidelberg : Springer, 2005.
- [Kres05] **Kresse, M., et al.** *IT Service Management - Advanced Pocketbook. Bd.1.* Bad Homburg : Serview GmbH, 2005.
- [Kres08] **Kresse, M.** *learnIT!Lv3, Advances Service Management Pocket Book*. Bad Homburg : Serview GmbH, 2008.
- [Krü09] **Krüger, W.** *Excellence in Change. 4.Aufl.* Wiesbaden : Gabler, 2009.
- [Lan05] **Lankhorst, M., et al.** *Enterprise Architecture at Work - Modelling, Communication and Analysis*. Berlin Heidelberg : Springer, 2005.
- [Lau05] **Laux, H., Liermann, F.** *Grundlagen der Organisation - Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*. Berlin-Heidelberg : Springer, 2005.
- [Lew58] **Lewin, K.** Group decision and social change. [Buchverf.] E.E. Maccoby, T.M. Newcomb and E.L. Hartley. *Readings in Social Psychology*. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1958.
- [Lie06] **Lienemann, G.** *ITIL-Change Management*. Hannover : Heise Zeitschriftenverlag GmbH&Co KG, 2006.
- [Mas06] **Masak, D.** *IT-Alignment: IT-Architektur und Organisation*. Berlin-Heidelberg : Springer, 2006.
- [Mas07] **Masak, D.** *SOA? Serviceorientierung in Business und Software*. Berlin-Heidelberg : Springer, 2007.
- [Mat83] **Matenaar, D.** *Organisationskultur und organisatorische Gestaltung*. Berlin : Duncker&Humblot, 1983.
- [Mer98] **Mertens, P. and Knolmayer, G.** *Organisation der Informationsverarbeitung*. Wiesbaden : Gabler, 1998.
- [Min93] **Mintzberg, H.** *Designing effective Organisations*. New Jersey : Prentice-Hall, 1993.
- [OGC07a] **Iqbal, M. and Nieves, M.** *ITIL v3 - Service Strategy*. GB : The Stationary Office, 2007.
- [OGC07b] **Lloid, V. and Rudd, C.** *ITILv3, Service Design*. GB : The Stationary Office, 2007.
- [OGC07c] **MacFarlane, I., Lacy, S. and Taylor, S.** *ITILv3 - Service Transition*. GB : The Stationary Office, 2007.

- [OGC07d] Cannon, D. and Wheeldon, D. *ITILv3 - Service Operation*. GB : The Stationary Office, 2007.
- [OGC07e] Case, G. and Spalding, G. *ITILv3 - Continual Service Improvement*. GB : The Stationary Office, 2007.
- [OGC07f] Wheeldon, D. and Cannon, D. *The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle*. UK : The Stationary Office, 2007.
- [Olb08] Olbrich, A. *ITIL kompakt und verständlich. 4. Aufl.* Wiesbaden : Vieweg+Teubner, 2008.
- [Öst03] Österle, H. and Winter, R. *Business Engineering. Business Engineering - Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. 2. Aufl.* Berlin-Heidelberg : Springer, 2003.
- [Ove07] Overhage, S. and Turowski, K. *Serviceorientierte Architekturen - Konzept und methodische Herausforderungen*. [Buchverf.] V. Nissen, M. Petsch and H. Schorcht. *Service-orientierte Architekturen - Chancen und Herausforderungen bei der Flexibilisierung und Integration von Unternehmensprozessen*. Wiesbaden : DUV, 2007.
- [Pér08] Pérez, N.M. *Service Center Organisation*. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2008.
- [Per03] Perks, C. and Beveridge, T. *Guide to Enterprise IT Architecture*. New York : Springer, 2003.
- [Pir07] Pirker, F. "Strategy follows Change" versus "Change follows Strategy". [Buchverf.] F. Keuper and H. Groten. *Nachhaltiges Change Management*. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2007.
- [Pla07] Plag, M. *Veränderungsmanagement in Bundesministerien*. Wiesbaden : Deutscher Universitäts Verlag, 2007.
- [Por80] Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors with a new introduction*. New York : The Free Press, 1980.
- [Por00] Porter, M.E. *Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen u. behaupten. 6. Aufl.* Frankfurt : Campus Fachbuch, 2000.
- [Rei97] Reichwald, R. and Möslein, K. *Organisation: Strukturen und Gestaltung. Arbeitsbericht Nr.14*. München : Lehrstuhl für Allgemeine u. Industrielle BWL der TU München, 1997.
- [Rose03] Rosetti, P. *ITIL Foundation Certification*. US : Sun Microsystems, 2003.
- [Rüt06] Rüter, A., Schröder, J. and Göldner, A. *IT-Governance in der Praxis*. Berlin-Heidelberg : Springer, 2006.
- [Sch01] Schmette, M. and Strina, G. *Leitfaden Kunden- und Strategieworkshop*. Mülheim an der Ruhr : Institut für Unternehmenskybernetik e.V., 2001.

- [Sch02] **Schmidt, G.** *Einführung in die Organisation; 2.Aufl.* Wiesbaden : Verlag Dr.Th.Gabler GmbH, 2002.
- [Sch06] **Schuh, G.** *Change Management - Prozesse strategiekonform gestalten.* Berling-Heidelberg : Springer, 2006.
- [Sch07] **Schreyer, M.** *Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen.* Wiesbaden : Deutscher Universitäts-Verlag, 2007.
- [Sch071] **Schern, E. and Pietsch, G.** *Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel.* München : Oldenburg, 2007.
- [Sch09] **Schmidt, C.** *Management komplexer IT-Architekturen.* Wiesbaden : Gabler, 2009.
- [Sei04] **Seichter, M.** *Organisationsentwicklung: Möglichkeiten und Grenzen der Organisationsentwicklung als personalwirtschaftliche Aufgabe.* Norderstedt : GRIN Verlag, 2004.
- [Sen06] **Senge, P.M.** *Die fünfte Disziplin.* Stuttgart : Klett-Cotta, 1996.
- [She00] **Sherlund, B., et al.** *IEEE Recommended Practice for Architectural Description on Software-Intense Systems.* New York : Institute of Electrical and Electronics Engineering, 2000.
- [Som04] **Sommer, J.** *IT-Servicemanagement mit ITIL und MOF.* Bonn : mitp, 2004.
- [Sto09] **Stolzenberg, K. and Heberle, K.** *Change Management - Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, Mitarbeiter mobilisieren; 2.Aufl.* Heidelberg : Springer Medizin Verlag, 2009.
- [Vah05] **Vahs, D.** *Organisation - Einführung in die Organisationstheorie und -praxis.* Stuttgart : Schaefer-Poeschel Verlag, 2005.
- [vanB07] **van Bon, J., van der Veen, A and Pieper, M.** *Foundations in IT Service Management, basierend auf ITIL.* NL: Van Haren Publishing, 2007.
- [vanB08] **van Bon, J., et al.** *Foundations in IT Service Management, basierend auf ITIL v3.* NL : van Haren Publishing, 2008.
- [War02] **Ward, J. and Peppard, J.** *Strategic Planning for Informations Systems.* West Sussex : John Wiley&Sons Ltd., 2002.
- [Web99] **Weber, H.K.** *Industriebetriebslehre, 2.Aufl.* Berlin-Heidelberg : Springer, 1999.
- [Wol08] **Wolf, J.** *Organisation, Management, Unternehmensführung - Theorien, Praxisbeispiele und Kritik; 3. Aufl.* Wiesbaden : Gabler, 2008.
- [Wüs06] **Wüstner, K.** *Arbeitswelt und Organisation.* Wiesbaden : Gabler, 2006.
- [Zar05] **Zarnekow, R., Hochstein, A. and Brenner, W.** *Serviceorientiertes IT-Management.* Berlin-Heidelberg : Springer, 2005.
- [Zar051] **Zarnekow, R., Brenner, W. and Pilgram, U.** *Integriertes Informationsmanagement.* Berlin-Heidelberg : Springer, 2005.

[Zar07] **Zarnekow, R.** *Produktionsmanagement von IT-Dienstleistungen*. Berlin : Springer, 2007.

[Zau09] **Zauner, M. and Schrempf, A.** *Informatik in der Medizintechnik*. Wien : Springer Wien-NewYork, 2009.

Journalle

[Aie08] **Aier, S., Riege, C. and Winter, R.** Unternehmensarchitektur- Literatur-überblick und Stand der Praxis. *Wirtschaftsinformatik*. April, 2008, pp. 292-304.

[Bur04] **Burnes, B.** Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of Change Management*. Vol.4, Dezember, 2004, pp. 309-325.

[Car03] **Carr, N.G.** IT Doesn't Matter. *Harvard Business Review*. May, 2003, pp. 41-49.

[Kot95] **Kotter, J.P.** Leading Change - Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. March-April, 1995, pp. 59-67.

[Min87] **Mintzberg, H.** The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*. Fall, 1987, pp. 11-24.

[Oed09] **Oedekoven, D., et al.** Ein Unternehmen - eine Sprache: Konsistente Daten als Wegbereiter für straffe Prozesse. *Unternehmen der Zukunft*. Ausg.1, 2009, pp. 77-103.

Papers

[Bra07] **Braun, C. and Winter, R.** *Integration of IT-Service Management into Enterprise Architecture*. Symposium of applied Computing, Seoul, March 11-15, 2007, pp. 1215-1219.

[Jor05] **Jorstad, I., Dustar, S. and Van Thang, D.** *A Service Oriented Architecture Framework for Collaborative Services*. 14th International Workshop on Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises, Sweden, June 13-15, 2005, pp. 121-125.

[Roh08] **Rohloff, M.** *An integrated View on Business and IT-Architecture*. Symposium of applied Computing, Brazil, March 16-20, 2008, pp. 561-565.

[Win08] **Winter, B. and Schelp, J.** *Enterprise Architecture Governance: The Need for a Business to IT-Approach*. Symposium of applied Computing, Brazil, March 16-20, 2008, pp. 548-552.

Internetquellen

[OGC09] OGC - ITIL. [Online] Office of Government Commerce.

http://www.ogc.gov.uk/guidance_itol_4671.asp. [Zitat vom: Februar 11, 2009].

[Pfe09] Pfeiffer, N.; Rüggenberg, T.; Schumacher, J. Zentralisieren oder Dezentralisieren - Wie werden Entscheidungsbefugnisse effizient verteilt? [Online] Perspektive Blau. <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0510a/0510a.htm>. [Zitat vom: Dezember 18, 2009].

[Tai07] Tainter, M. and Likier, M. Key Differences Between ITILv2 and v3.

[Online] ITSM Watch. <http://www.itsmwatch.com/itil/article.php/3707341>. [Zitat vom: Jänner 6, 2009].

[Zel04] Zeller, T. Zeitpläne bei ITIL-Einführungen zu knapp bemessen. [Online] CIO. <http://www.cio.de/news/802927/index2.html>. [Zitat vom: April 14, 2010].