

Ein Sonderdruck aus Anlass der Swiss IT Award Verleihung für die Kategorie Services an die Glenfis AG



## IT auf dem Weg zum strategischen Businesspartner mit BS 15000

von Martin Andenmatten

Gründer und Geschäftsführer der Glenfis AG, Hünenberg

**BS 15000 - der neue Standard für IT Service Management wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor für die Zukunft. Service Organisationen werden so zum strategischen Partner und bringen sich in die Pole Position**

Schon lange sind sie die Zeiten vorbei, in der die IT als technologiegetriebene, hoch komplexe und undurchsichtige Organisation toleriert wurde. Ohne erkennbaren Gegenwert sind die wenigsten Unternehmen bereit, Forschung und Entwicklung im IT Bereich zu finanzieren. Die IT muss sich heute strengen Wirtschaftlichkeitsprinzipien stellen und ihre Kernaufgabe primär in der Effizienzsteigerung sowie sicheren und stabilen Unterstützung der Geschäftstätigkeit sehen. Damit heisst es endgültig von der Technologieeuphorie Abschied zu nehmen.

Die Durchdringung der Geschäftsabläufe mit IT Anwendungen hat diese stark verändert und beeinflusst, ohne das stabile Funktionieren der IT ist das Business gefährdet. Die IT wird strategischer Bestandteil des Business, der so die Erreichung der Geschäftsziele mit sicherstellt. Die IT lässt sich nicht mehr einfach vom Unternehmen trennen: IT ist Business und Business ist IT.

Mit der international anerkannten Norm BS 15000 verfügen wir nun über eine praxisgerechte Vorschrift, die diese Rolle der IT genau spezifiziert, richtig positioniert und ins korrekte Licht rückt.

### IT muss als Dienstleistung verstanden werden

Es ist heute bereits üblich, die Anforderungen an die IT in Form von Service Level Vereinbarungen (SLA's) festzuhalten. Um die IT Services professionell in einem strukturierten und marktkonformen Portfolio anbieten zu können, braucht es neben den Qualitätsanforderungen der Kunden (IT Service Specsheets) auch die IT-interne transparente Sicht der dazu notwendigen Leistungen und benötigten technischen Komponenten (IT Performance Components).

Diese Transparenz ist Grundlage für die kosten- und qualitäts-orientierte Steuerung von IT Services. Erst in Kenntnis dieser Zusammenhänge lassen sich wirksam Kenngrößen ermitteln und zur Planung, Umsetzung und Überwachung von Service Levels anwenden.

Abb. 1 zeigt Abhängigkeiten und

Zusammenhänge innerhalb dieser strukturierten Service Architektur.

Die Herausforderung liegt darin, die Servicequalitäts-Anforderungen mit den IT Leistungen nachvollziehbar in Beziehung zu bringen. Nur so lassen sich die Auswirkungen bei Servicelevel-Anpassungen auf Kosten- und Zielerreichung direkt erkennen. Die Ausrichtung auf BS 15000 leistet hierzu einen Beitrag.

### BS 15000: der weltweit erste Standard für IT Service Management

Im Gegensatz zu den Büchern von ITIL werden die Anforderungen an das IT Ser-

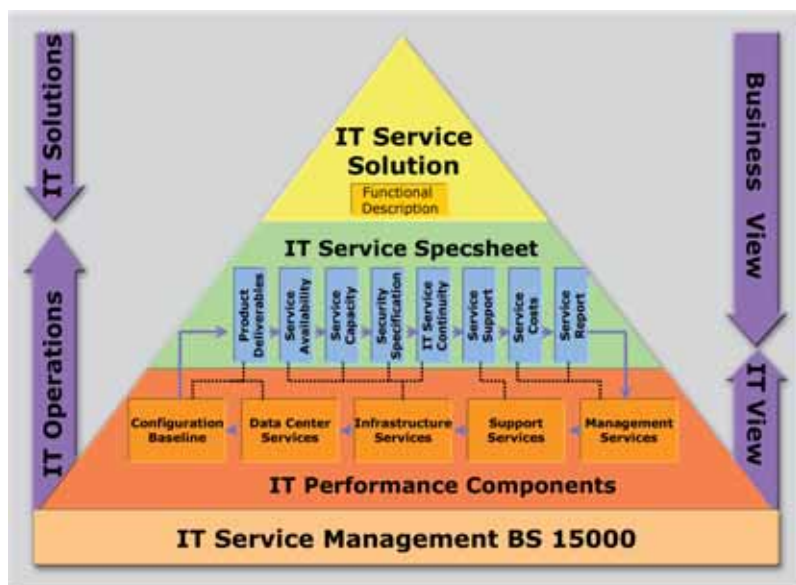


Abb. 1 IT Service Architektur

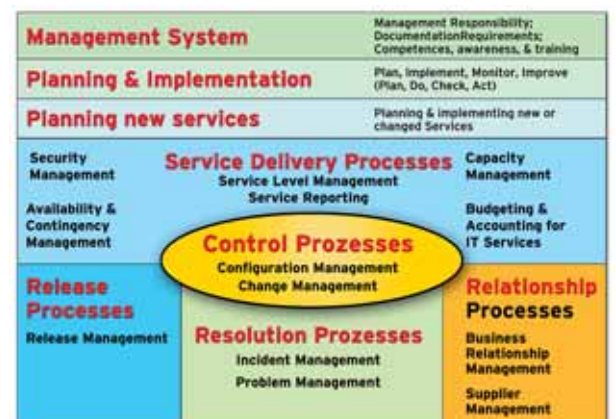


Abb. 2 BS 15000:1-2002 Prozessübersicht

## Ein Sonderdruck aus Anlass der Swiss IT Award Verleihung für die Kategorie Services an die Glenfis AG

vice Management System in Form von detaillierten Kontroll-Zielen beschrieben. Die wirksame Leistungsfähigkeit des IT Management Systems ist erst durch die Implementierung sämtlicher 21 Prozesse gemäss Abbildung 2 gegeben. Die Zertifizierung bezieht sich dabei ausschliesslich auf das Management System und nicht etwa auf den zu leistenden Service.

IT Service Management nach BS 15000 ist eine umfassende Management Disziplin. Sie wird als vollständig für einen effizienten und effektiven Betrieb von IT Dienstleistungen verstanden. Der Scope des BS15000 Zertifikats lässt sich lediglich in zwei Bereichen einschränken:

- Begrenzung der Gültigkeit auf einen oder mehrere Standorte, in welchen die IT Services geleistet werden, sowie
- Konzentration des Management Systems auf einzelne IT Services.

### PIP und SIP als Kernelemente des BS15000 Standards

Kernelement des BS15000 Standards ist das bewusste Leben des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Das Process-Improvement- und Service-Improvement Program, kurz PIP und SIP, sind in der Jahresplanung für alle Management Disziplinen vorzusehen. Zur Erfüllung des Standards ist ein bewusstes Leben des Plan-Do-Check-Act-Cycles zu demonstrieren und nachzuweisen. In vielen Organisationen ist die Planungs- und Umsetzungsphase vorgesehen. Es fehlt jedoch oft ein gezieltes Überprüfen der Abläufe sowie die Analyse der Abweichungen inklusive der Planung von Verbesserungen zur Behebung der Abweichungen.

### Neu-Positionierung der IT Service Organisation ist gefordert

Zum BS 15000 Standard gehört nicht nur der Betrieb der etablierten IT Services. Die vollständige Erfassung, Planung und Umsetzung von neuen und geänderten IT Services sowie die Erfüllung von nicht-funktionalen Qualitätsanforderungen ist wesentlicher und zwingender Bestandteil der Norm. Diese Disziplin, die bis anhin den Applikations-Verantwortlichen innerhalb der IT Organisation zugewiesen war, ist neu massgeblich von IT Operations zu leisten.

### Pragmatischer Weg zur zertifizierten IT Organisation

Wenn sich eine IT Organisation dieser Herausforderung stellen will, gilt es nicht

nur die einzelnen Service Management Prozesse nach den Empfehlungen von ITIL auszurichten. Diese Prozesse sind nur Teil eines gesamten Management Systems. Die Grundlagen sind zentral als Aufgabe des Managements zu verankern:

1. Klares Bekenntnis des Top-Managements zur Service Management Ausrichtung der IT in Form einer **Service-Management Policy**. Wenn die Zertifizierung als Ziel feststeht, kann der Scope des Geltungsbereichs noch präzisiert werden.
2. Erstellung einer **Service Management Planung** mit klarer Terminierung von Service- und Prozess-Reviews unter Berücksichtigung der Umsetzung von Verbesserungsmassnahmen
3. Durchsetzen von einheitlichen **Dokumentationsrichtlinien** und Sicherstellung des Zugriffs durch beteiligte Service-Mitarbeiter
4. Etablierung eines **Risikomanagement-Prozesses** zur rechtzeitigen Erkennung und Absicherung von Risiken, welche die vereinbarten Service Levels gefährden können
5. Festlegen von Service Management Rollen und Besetzen durch geeignete Kandidaten

In einem zweiten Schritt gilt es, die effektiven Lücken der Organisation zum Standard BS 15000 in Rahmen eines Assessments zu ermitteln. Das Resultat ist massgeblicher Input zur Priorisierung und Planung der einzelnen Umsetzungsschritte.

Die Umsetzung selber wird in Form eines Projektes oder besser noch als Programm realisiert. Die Durchlaufzeit dieses Vorhabens lässt sich aber nicht beliebig optimieren. BS 15000 setzt eine ausgeprägte Prozess- und Serviceorientierung voraus. Ein Unterfangen, welches je nach vorherrschender Unternehmenskultur nur mit entsprechendem und konsequentem Umdenken beim Management und den Mitarbeitern schrittweise zu erreichen ist. Die Ausrichtung auf die Norm BS15000 ist ein eigentliches Veränderungsprojekt für die gesamte IT Organisation.

Schwerpunkt der Zertifizierung ist nicht etwa das Vorzeigen einer umfangreichen Dokumentation, sondern die operative Demonstration und damit Beherrschung der Service Management Prozesse durch verantwortliche Service Mitarbeiter. Die Realisierung lässt sich daher nicht einfach einkaufen.

Selbst unter optimistischen Bedingungen ist eine Projektdauer von mindestens 2-3

Jahren zu kalkulieren. Sobald die Umsetzungen abgeschlossen sind, kann der eigentliche Zertifizierungsprozess angestossen werden. Die akkreditierte Zertifizierungsstelle wird zunächst mit einem Pre-Audit starten, um sich zu überzeugen, ob die Organisation auch tatsächlich reif für eine Zertifizierung ist.

Glenfis hat ein eigenes Assessment Toolset entwickelt und erprobt, um gleichzeitig die Prozessreife auf Basis des fünf-stufigen Prozess Maturity Modells (PMM) und die tatsächlichen Lücken zum BS 15000 Standard zu ermitteln.

Abb. 3 BS15000-PMM Analyse



### Wir machen doch schon ITIL – wozu brauchen wir BS 15000?

Viele Organisationen sind heute bereits dabei, ihre Service Management Prozesse nach ITIL auszurichten. Die Best Practice Empfehlungen sind für die Umsetzung jedoch wenig konkret, primär ist das WAS zu tun ist beschrieben und weniger das WIE. Dies lässt sehr viel Interpretationsspielraum zu. Notwendige Sorgfaltspflichten der IT werden gerne unter dem elastischen Gesichtspunkt der Angemessenheit unter den Teppich gekehrt. BS 15000 macht sich das Kontroll-Ziel-Prinzip zu nutze und bietet hier konkrete Hilfestellung. Selbst Anforderungen aus SOX und Basel II sind in diesem Standard abgedeckt.

### Glenfis Assessment Toolset und Coaching zur Sicherstellung der Zielerreichung

Zertifizierungsstellen selbst dürfen nicht gleichzeitig beraten und auditieren. Damit die Neutralität gewahrt bleibt, ist diese Gewaltentrennung strikt vorgegeben. Die Glenfis AG versteht sich als Coach und unterstützt IT Organisationen auf dem Weg zur BS 15000 Reife. Auf dieser Reise begleiten wir die Kunden und schlagen so die Brücke zu akkreditierten Unternehmen, um den eigentlichen Zertifizierungsprozess vorzunehmen.

Das PMM eignet sich ideal zur Ermittlung der Prozessfähigkeit der IT Organisation. Es erlaubt die Umsetzung in anschaulichen und einfach kommunizierbaren Realisierungsschritten zu unterteilen.

Zur Bestimmung der vorherrschenden Kultur und der darauf zugrunde liegenden Leistungsfähigkeit der Organisation setzt Glenfis die OCI/OEI-Methode (Organizational Culture Inventory; Organizational Effectiveness Inventory) von Human Synergistics ein. So lassen sich Barrieren erkennen und entsprechende Veränderungshebel zur Unterstützung des Veränderungsprojektes identifizieren.

Die eigentliche Umsetzung der Service Management Prozesse nach BS 15000 ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden und gestaltet sich je nach vorliegendem Reifegrad unterschiedlich. Hierzu spielt die praktische Erfahrung des Coaches eine massgebliche Rolle, um zielgerichtet die Schwerpunkte und die Reihenfolge der einzelnen Vorhaben aufeinander abzustimmen.

Die Zertifizierung muss nicht zwingend im Vordergrund stehen. Die Ausrichtung auf den Standard gibt jedoch Zuversicht, ein effizientes und nach den geltenden Regeln ausreichendes Management System eingerichtet zu haben. Es ist eine lohnende Reise.