

IT SERVICE MANAGER: BUSINESS DEVELOPMENT EXECUTIVE FÜR IT SERVICES

Der Lotse zum Ziel

MARTIN ANDENMATTEN*

DAS ZEITALTER DER IT-INDUSTRIALISIERUNG HAT LÄNGST BEGONNEN. DER EHEMALIGE TECHNOLOGIE-PROVIDER MUSS SICH ZU EINEM ECHTEN DIENSTLEISTER ENTWICKELN. HARDWARE UND SOFTWARE SIND HEUTE MASSENWARE. UNTERNEHMEN KÖNNEN UND WOLLEN ES SICH KÜNFTIG NICHT MEHR LEISTEN, HEERSCHAREN VON NETZWERK-, DATENBANK-, JAVA- ODER SONST WELCHEN SPEZIALISTEN ANZUHEUERN.

Bei der IT genügt es nicht mehr, einfach nur Technik bereitzustellen. Vielmehr muss sich ein IT-Dienstleister rund um die Uhr darum kümmern, dass neben der erwarteten Funktionalität deren Verfügbarkeit, Performance, Sicherheit und Kontinuität gewährleistet bleiben. Sobald etwas nicht mehr korrekt funktioniert, muss ein Supportteam mit höchster Priorität den erwarteten Zustand wieder herstellen. Die Beherrschung der Nutzungsphase muss zur Königsdisziplin einer IT werden – und nicht etwa Forschung und Entwicklung.

Das Business ist auf ein solch verlässliches Funktionieren angewiesen – so, wie Strom aus der Steckdose fließt. Für den IT Provider bedeutet dies, dass er die da-

für notwendigen Fähigkeiten in seiner Organisation gezielt fördern und für seine langfristige Existenzberechtigung als seine eigentlichen strategischen Vermögenswerte aufbauen muss. Diese Ressourcen und Fertigkeiten lassen sich nicht beliebig einkaufen. Vielmehr muss diese Ausrichtung bereits bei der strategischen Positionierung, dem Design der IT Services und bei deren reibungsloser Überführung in die Produktion stets im Fokus sein. Erst damit kann er im täglichen Betrieb den Beweis antreten, Vereinbarungen und Kundenerwartungen zu erfüllen:

- Hohe Qualität zu vertretbaren Kosten
- termingenaue und friktionsfreie Einführung von neuen Services

- laufende Optimierung der Ressourcen und Im-Griff-Halten der Risiken.

Es braucht einen verlässlichen Service Manager, welcher die Herausforderungen an die IT in die Hand nimmt und dem Business den Rücken freihält. Der Service Manager ist diese wichtige Rolle, welche die Entwicklung, Umsetzung, Bewertung und laufende Steuerung von neuen und bestehenden Services verantwortet.

Folgende Verantwortlichkeiten füllen sein Jobprofil aus:

- Koordination und Management der gesamthaft an Kunden ausgelieferten Services – End-to-End
- Steuerung und Kontrolle der Planung, Entwicklung, Umsetzung, Bewertung

HERAUSFORDERUNGEN AN DIE IT

Anstatt Gräben zwischen Business und IT oder gar innerhalb der IT zu ziehen und diese noch zu pflegen, wird heute in einer globalen und wirtschaftlich angespannten Zeit von einem CIO und seinem Team erwartet, dass die folgenden, zentralen Herausforderungen professionell gemeistert werden:

1. **Stabilität und Verfügbarkeit der IT:** Nichtverfügbarkeit ist gleichbedeutend wie Unterbruch des Businessprozesses – und Verlust beim Business.
2. **Sicherstellen eines Mehrwerts durch IT-Investitionen:** Durch die strategische Bedeutung der IT muss bei jeder Investition ein Mehrwert

entstehen; und das ist mehr als blosses Erfüllen von nichtssagenden Service-Level-Vereinbarungen.

3. **Kosten im Griff haben:** Die Kosten der IT Services während der gesamten Lebensdauer müssen verstanden werden. Total Cost of Ownership und Utilization sind hier nur Stichworte.
4. **Beherrschen der Komplexität:** Es lässt sich niemand mehr finden, welcher das Funktionieren eines IT-Systems vollständig versteht und beherrscht. Die IT muss so gesteuert werden, dass die Komplexität beherrschbar wird.
5. **Konsequente Ausrichtung auf das Business:** Die Anforderungen des

Business müssen genau verstanden werden. Wer am Business vorbei produziert, muss sich einen anderen Sponsor suchen.

6. **Erfüllung regulatorischer Anforderungen:** Wegen der Automatisierung der Geschäftsprozesse muss die IT den Nachweis der Einhaltung erbringen können.
7. **Gewährleistung der Sicherheit:** Durch die globale Vernetzung sind sichere und verlässliche Systeme zu gewährleisten. Datenverlust sowie Schutz vor Verlust der Integrität, Vertraulichkeit sind existenziell für ein Unternehmen.



und laufender Betrieb der bestehenden und neuen Services für Kunden

- Management der externen Beziehungen mit Kunden, Verstehen der wichtigen Strategie-, Business-, Management- und Kultur-Belange
- Identifizieren, Dokumentieren und Steuern der wichtigen Service-Stakeholder
- Agieren als primärer Stakeholder der grundlegenden IT-Betriebsprozesse und -Funktionen, welche den Service unterstützen; Sicherstellen der Kundenzufriedenheit
- Zusammenarbeit mit Compliance, Audit, Risk Management und Security Teams, um die Einhaltung der internen und externen Vorschriften zu gewährleisten
- Überprüfen der Service Performance Reports und Erkennen von signifikanten Vorkommnissen oder Varianzen bei der Service-Erbringung
- Sammeln der Kundenfeedbacks sowie der Ergebnisse der internen Leistungsmessung zur Förderung einer kontinuierlichen Verbesserungskultur
- Zusammenarbeit mit dem Change Manager und Teilnahme am Change Advisory Board zur Unterstützung des Entscheidungsprozesses
- Verstehen der internen Service-Fähigkeiten und -Fertigkeiten sowie Bereitstellen von Leitlinien für das Service-Design und die Service-Auslieferung
- Sicherstellen, dass angemessene SLA und Unterstützungsverträge in für den Kunden verständlicher Form definiert und entsprechende Messkriterien zur Überwachung festgelegt sind

- Managen der internen Beziehungen mit IT-Prozess-Ownern, welche die Services unterstützen; Assistierung bei der Definition von Operational Level Agreements
- Verstehen und Steuern der kommerziellen Aspekte der Services inklusive der Budgeterstellung, Verträge mit externen Lieferanten, Verrechnungsmechanismen, Servicekosten, Zusammenarbeit mit dem Financial Department und dem Vertragswesen

- Verstehen aller Third Party Services, die zur Unterstützung der End-Services notwendig sind, und Sicherstellen der Anforderungen beim externen Anbieter
- Rechtzeitiges Bereitstellen von korrekten Informationen für den Service-Portfolio-Management-Prozess zur Weiterentwicklung neuer Services
- Zusammenarbeit mit Service- und Produkt-Ownern zur Ausbalancierung der Prioritäten, um Kundenanforderungen, Grenzen (Constraints) und Ziele zu erfüllen
- Zusammenarbeit mit Prozess-Owner, um sicherzustellen, dass dieser die Service-Management-Prozesse kontinuierlich verbessert. Damit soll gewährleistet werden, dass Services stabil, verlässlich, anpassungsfähig und reaktionsfähig für Kundenbedürfnisse bleiben
- Steuern und Koordination der spezifischen Service-Verbesserungs-Aktivitäten

Der Service Manager ist somit der «Business Development Executive» für IT Services. Ein Berufsbild, welches heute noch zu wenig verbreitet ist – und für welches es auch noch weitgehend an ganzheitlichen Management-Ausbildungsangeboten fehlt.

GOOD-PRACTICE-LEITFADEN

Was es benötigt, um eine serviceorientierte Organisation aufzubauen, ist heute mit der Good-Practice-Publikation von ITIL® V3 bestens bekannt. Dieses Rahmenwerk ist zum De-facto-Standardwerk für Service Management geworden. Mit den fünf Service-Lifecycle-Phasen (Service-Strategy,

Service-Design, Service-Transition, Service-Operation und Continual Service Improvement) werden die notwendigen Prozesse, Funktionen, Rollen und Architekturen generisch skizziert, so dass effiziente und effektive Service-Erbringung grundsätzlich möglich ist. So verblüffend logisch die Service-Management-Prinzipien von ITIL® auch scheinen, so schwierig sind sie in den IT-Organisation umzusetzen. Service-, Kunden- und Prozessorientierung bedeuten einen Kulturwandel, welcher im Rahmen eines Change-Projektes vollzogen werden muss.

Oft sind die positiven Effekte auch erst mittel- bis langfristig zu erzielen, was viele Führungskräfte dazu verleitet, kurzfristigen Erfolgen den Vorzug zu geben. Dies führt zu folgenden Fehlentwicklungen:

- Veränderung wird von Führung nicht wirklich gewollt.
- Aufwand und Einsatz für Umsetzung werden unterschätzt.
- Wer nur ankündigt und nichts tut, dem glaubt man nicht.
- Change Management wird als Aufgabe nicht wahrgenommen.
- Wer zehn Projekte startet, muss sich nicht wundern, dass keines ankommt.
- Vorgeschichte gescheiterter Initiativen wird ignoriert.
- Change Manager passt nicht zum Umfeld.
- Das Handwerkszeug des Change Managements wird nicht beherrscht.
- Vor lauter guter Ideen wird die Umsetzung vergessen.
- Vorgesetzte verhalten sich zu passiv.

CIO, welche das Heft nicht selber in die Hand nehmen, laufen Gefahr, dass dem Business die Geduld abhanden kommt. Statt vor dem Teller sieht sich manche IT plötzlich auf dem Teller liegen. Die Einrichtung und optimale Besetzung der Service-Manager-Rolle kann dazu beitragen, die IT in einem besseren Licht zu präsentieren. Und Organisationen, welche es geschafft haben, können dies mit einem externen, unabhängigen Siegel bescheinigen: dem ISO/IEC-20000-Standard für IT Service Management. Der Service Manager ist der Lotse zu diesem Ziel. ■

*CEO und Gründer Glenfis AG