

Archiv  ▶

Kurse  ▶

**Wissen**  
**manager magazin wissen**  
 Das digitale Archiv  
**500.000 Artikel**  
 aus manager magazin,  
 DER SPIEGEL, Harvard  
 Businessmanager und  
 deren Internetangeboten.  
**Jetzt Abonnent werden ...**

manager magazin  
 5 / 2005



Inhalt Archiv Abo



<http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,352023,00.html>

MANAGEMENT

**Die IT-Abteilung vom Kopf auf die Füße stellen**

Von *Lukas Röhrs* und *Robert Kuhlig*

**Informatiker gelten als weltfremd. Dies kann sich als existenzbedrohender Wettbewerbsnachteil erweisen, wenn die von ihnen konzipierten IT-Systeme nicht den tatsächlichen Unternehmensprozessen entsprechen. Einen Ausweg aus diesem Dilemma bietet das so genannte ITIL-Konzept.**

Häufig werden Verantwortliche der IT-Abteilung mit Kritik aus den Fachbereichen des eigenen Unternehmens konfrontiert: "Sie wissen nicht, was wir wollen und wir können so nicht arbeiten." Die Computerspezialisten ihrerseits kontern damit, dass sie den Bereichen die neueste Technik zur Verfügung stellen, diese aber nicht richtig genutzt wird.

Dass die in den verwendeten Computersystemen umgesetzten Geschäftsvorfälle oftmals nicht den tatsächlichen Arbeitsabläufen eines Unternehmens entsprechen, stellt ein entscheidendes Problem in vielen Firmen dar. Das so genannte Business Alignment, die Abstimmung der Geschäftsprozesse mit den IT-Systemen und -diensten, fehlt. Dadurch ist die Abbildung der Wirklichkeit fehlerhaft und somit auch die Verwendbarkeit der Daten stark eingeschränkt.



Großansicht

**Schwierige Zusammenarbeit:**  
 Zwischen den operativen Bereichen und der IT-Abteilung klappt oft ein tiefer Spalt des Unverständnisses

Eine mögliche Ursache dafür kann eine übereilte Systemeinführung, getrieben von der Sorge um explodierende Projektkosten und Ressourcenknappheit der letzten Jahre sein. Falsch verstandener Zwang zur Verwendung von Standardsystemen, -prozessen und -datenmodellen, sowie übereilter Übergang in den Produktionsbetrieb sind häufige Einführungsfehler.

Ändert sich das eigentliche Unternehmensgeschäft, führt dies auch zu Änderungen der Prozesse und Verfahren. Die Systeme hingegen verlieren dabei oft den Anschluss und bilden alte, überholte Welten ab. Wie radikal sich heute Unternehmensumwelten ändern und wie wichtig eine adäquate Reaktion des Unternehmens ist, zeigt das Beispiel Nokia. Der finnische Hersteller von mobilen Telefonen begann 1865 mit der Produktion von Papier und Gummistiefeln. Erst 1987 kam das erste Nokia-Handy auf den Markt. 2003 beherrschte Nokia bereits ungefähr 39

Prozent des Weltmarktes für Mobiltelefone und machte insgesamt 6,9 Milliarden Euro Umsatz.

Das Beispiel beweist, dass in den heute satten und reifen Märkten Unternehmen nur dann erfolgreich handeln können, wenn sie die Kundenwünsche verstehen und diesen schnell und flexibel entsprechen können. Die IT spielt bei dieser Anpassung eine äußerst wichtige Rolle.

### Systeme müssen sich anpassen

In einer Untersuchung der Firma Detecom schrieben über 90 Prozent der Befragten der IT eine strategisch "wichtige bis sehr wichtige" Rolle zu. Allerdings stellt die gleiche Untersuchung fest, dass die Systeme die Anforderungen des Geschäfts nur unzulänglich abbilden.

Die Computerfachleute sollten daher darauf achten, dass die Anwendungen die Flexibilität der Realwelt unterstützen. Ein untrügliches Zeichen für die Unzufriedenheit von Fachabteilungen ist die Einstellung eigener Spezialisten oder gar die Verwendung eigener Systeme und Softwarepakete.

In vielen IT-Abteilungen herrscht bis heute tatsächlich eine sehr technologie- und systembestimmte Sicht der eigenen Aufgabe. Das Verständnis für das eigentliche Unternehmensgeschäft ist oftmals nur unzureichend vorhanden. Kritische Erfolgsgrößen des Geschäfts werden häufig nicht verstanden und können deshalb nicht adäquat unterstützt werden. Stattdessen halten sich die Spezialisten an Schlagworten wie beispielsweise "Kostensenkung", "Kundenorientierung" oder "technologische Führerschaft" fest, die konkrete Ziele ersetzen, ohne die Inhalte zu interpretieren.



Großansicht

**Robert Kuhlrig** ist Diplom-Informatiker und Geschäftsführer des Munich Institute for IT Service Management

Auch detaillierte Konzepte der IT, die zusammen mit den Fachabteilungen erstellt werden, können eine solche Situation kaum verbessern. Denn die Computerspezialisten interpretieren die Pläne oftmals erneut aus ihrer Sicht, wenn es an deren Umsetzung geht.

Problematisch ist ebenfalls, dass die IT-Abteilung meist der erste und bevorzugte Ansprechpartner von externen Anbietern ist. Damit wirkt sie wie ein Filter, der entscheidende Nachteile bei der Auswahl und Implementierung von Systemen mit sich bringen kann.

Häufig wird in der IT-Abteilung zudem versucht, das fehlende Geschäftsverständnis mit dem Einsatz neuester Technologien oder Anwendungen bewährter Hersteller zu kompensieren. Unterstützen diese Komponenten und Systeme die "echten" Bedürfnisse der



Großansicht

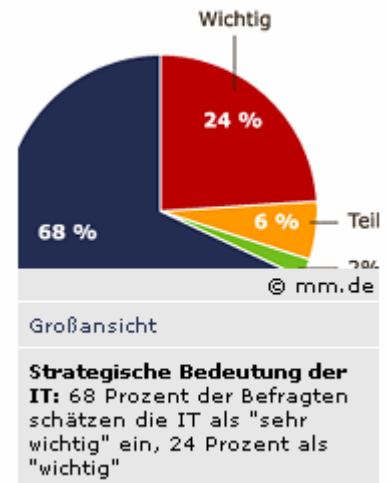
**Lukas Röhrs** ist Diplom-Wirtschaftsinformatiker, Unternehmensberater und Partner des Munich Institute for IT Service Management

Fachabteilungen nicht, sind sie im Unternehmen für die Zukunft "verbrannt" und finden keinen Einsatz mehr.

**ITIL optimiert die Zusammenarbeit**

Die Ursache für die dargestellten Probleme liegt zumeist in der fehlerhaften Abstimmung zwischen der IT-Abteilung und den operativen Bereichen. "Mangelhafte Übersicht über die technologische Leistungsfähigkeit" nennen beispielsweise 80 Prozent der CEOs und CIOs als Hauptquelle für das Scheitern von IT-Initiativen.

Eine Möglichkeit zur besseren Abstimmung von IT und Unternehmensgeschäft liefert das "Strategic Business - IT Alignment Model" (SAM). Dieses Modell bestimmt das Zusammenspiel zwischen Geschäftsstrategie, -strukturen und -prozessen sowie der IT-Strategie und der Ausgestaltung im Detail innerhalb von zwei Dimensionen: Einerseits innerhalb der "funktionalen Integration" und andererseits im Rahmen des "strategischen Fits". Das Modell verdeutlicht, dass alle Größen einander eng bedingen und Änderungen in den einzelnen Bereichen auch die anderen Abteilungen beeinflussen.



Die Information-Technology-Infrastructure-Library-Methode (ITIL) setzt auf dem SAM-Modell auf. In einem Kreislauf aus Konzeption, Realisierung und permanentem Check-up wird die Ausrichtung der IT am Unternehmensgeschäft überprüft und notfalls korrigiert.

ITIL liefert eine umfassende Sammlung von Standards in den Bereichen Aufgaben, Prozesse sowie Kennzahlen der IT insgesamt und zeigt deren Anwendung anhand von praktischen Beispielen. Gerade die Ausrichtung der IT am Unternehmenszweck und der Geschäftsentwicklung ist ein zentraler Aspekt dieser Methode. Das Besondere ist die freie Verfügbarkeit und der freie Zugang zu diesem Werkzeug.

Im englischsprachigen Raum findet ITIL heute bereits breite Anwendung. Dort entwickelte sich die Methode bereits zu einem Quasi-Standard für die Ausgestaltung informationstechnologischer Abläufe und Unterstützung.

In Deutschland steht der Einsatz von ITIL jedoch erst ganz am Anfang. Nur 33 Prozent aller Unternehmen arbeiten mit diesem Standard, viele davon sind Großunternehmen. Doch zunehmend setzen auch mittelständische Unternehmen auf ITIL und profitieren von den Vorteilen wie der höheren Transparenz sowie der verbesserten Effizienz und Qualität der IT insgesamt, die letztendlich zu einem kostenoptimalen Ressourceneinsatz führen.

**Die vier Phasen**

Doch welches Vorgehen kann die Abstimmung der IT auf das Geschäft dauerhaft sichern? Dazu schlägt ITIL zunächst ein allgemeingültiges Vorgehensmodell mit vier Phasen vor.

Am Anfang steht die Analyse der Geschäftsausrichtung der IT, indem zum Beispiel Kernprozesse des Unternehmens auf ihre systemseitige Abbildung und die Nutzung dieser Systeme durch die Anwender getestet werden. Danach wird die Implementierung von Unternehmenszielen in IT-Strategie und -Organisation überprüft und in ein Konzept integriert. Die vierte Phase beinhaltet die Realisierung des Konzepts, eine permanente Erfolgskontrolle, die Sicherung der Qualität von Maßnahmen und gegebenenfalls weitere kontinuierliche Veränderung.

Schlüsseltätigkeit des oben besprochenen Vorgehens, ist die erste Analyse und das Erkennen von Handlungsbedarfen. Das Münchner Institute for IT Service Management (MITSM), eines der ersten deutschen Beratungs- und Schulungsunternehmen im Bereich ITIL, teilt die Analyseergebnisse der Prozess- und Abstimmungsanalyse beispielsweise anhand des Capability-Maturity-Modells ein: Der IT insgesamt aber auch jedem relevanten Prozess im Detail lässt sich ein bestimmter Reifegrad zuordnen, der zu bestimmten Maßnahmen führt, um wiederum einen höheren Reifegrad zu erreichen. Die Maßnahmen führen zu Optimierungen von Prozessen und Aufgaben der IT, die dauerhaften Charakter haben.

Eine weitere Schlüsselkomponente von ITIL ist die konsequente Verwendung von Kennzahlen des Controllings. Diese werden bereits in der Projektabwicklung eingesetzt, aber auch nach der Implementierung der Maßnahmen. Dabei liefert ITIL konkrete Vorschläge für sinnvolle Zahlen und Größen sowie für ihre Erfassung. Der Einsatz dieser Controllinginstrumente hilft auch bisher schwer greifbare Größen zu erfassen, also beispielsweise, inwieweit die IT tatsächlich der Geschäftsausrichtung folgt.

### **Der Erfolg beruht auf drei Säulen**

Zusätzlich zu der Aufgaben- und Prozessausgestaltung innerhalb der IT sind weitere organisatorische Maßnahmen zu ergreifen und die informelle Abstimmung zu sichern. Genauso wenig, wie nach der Installation eines Customer-Relationship-Management-Systems die Mitarbeiter automatisch kundenorientiert agieren, erklimmt die IT-Organisation eine höhere Entwicklungsstufe allein durch die Installation von ITIL-Prozessen oder -Werkzeugen.

Ein mittelständisches Unternehmen der Telekommunikations- und Medienbranche aus Süddeutschland etablierte beispielsweise die IT-

### **Information Technology Infrastructure Library:**

ITIL stellt den IT-Spezialisten standardisierte und in der Praxis optimierte Verfahren sowie Vorgehensmodelle frei zur Verfügung. Die Methode beschreibt dabei die wesentlichen Aufgaben und Vorgänge innerhalb der IT-Abteilung und an der Schnittstelle der IT zur Außenwelt. Durch die Verwendung von Standardprozessen und der Definition von Standardaufgaben erlaubt ITIL es, Transparenz in Bezug auf Aufgaben und Aufwände zu schaffen. Die IT wird kontrollierbar, vergleichbar und verständlicher.

Verantwortung als Vorstandverantwortung, wodurch die Einbindung der IT-Kompetenz bei allen Geschäftsentscheidungen gewährleistet wird. Zusätzlich ist die Spezialistenabteilung auch für alle unternehmensweiten Prozesse verantwortlich. Es findet also eine permanente Einbindung der IT in alle geschäftskritischen Entscheidungen statt.

Der IT-Verantwortliche ist in seiner Kompetenzausprägung ein Generalist, das heißt er verfügt über breites Fachwissen und Projektleitungserfahrung, ist aber kein Systementwickler oder IT-Spezialist. Durch sein ausgeprägtes, übergreifendes Wissen und Verständnis für das Gesamtunternehmen können viele IT-Entscheidungen besser an den Unternehmenszielen ausgerichtet werden.

Es zeigt sich also, dass eine erfolgreiche Abstimmung der System- und Geschäftswelt eines Unternehmens auf drei Säulen beruht: ITIL-Standardverfahren und -methoden, organisatorische Einbindung der Verantwortlichen und geschickte Stellenbesetzung sowie Ressourcenauswahl.

Reine IT-Dienstleistungsorganisationen stellen dabei natürlich einen Sonderfall dar, da die Erbringung von IT-Leistungen hierbei der Geschäftszweck ist und die IT-Strategie somit gleichzeitig die Geschäftsstrategie darstellt.

Der tiefe Spalt des Unverständnisses, der heute in vielen Unternehmen zwischen den operativen Geschäftseinheiten und der IT als Serviceeinheit klafft, kann also mit Hilfe von ITIL beseitigt werden. Denn eine gute Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen ist heute wichtiger denn je, da die IT-seitige Unterstützung des Geschäfts heute das Überleben vieler Unternehmen sichert.

**Was ist der Ausgangspunkt?  
Das CMM Reifegrad Modell**

**Initial Level (1)**

Der Prozess wurde identifiziert. Es existieren aber keine oder nur geringe Prozess-Management-Aktivitäten. Der Prozess wird innerhalb der Organisation als nicht maßgeblich erachtet und ihm werden keine Mittel zur Verfügung gestellt. Dieser Level kann auch als „ad-hoc“ oder „chaotisch“ bezeichnet werden.



**Repeatable Level (2)**

Der Prozess wurde identifiziert. Der Prozess wird innerhalb der Organisation als nicht maßgeblich erachtet und ihm werden keine Mittel zur Verfügung gestellt. Die Aktivitäten des Prozesses können als unkoordiniert, unregelmäßig und ziellos bezeichnet werden und konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Effektivität des Prozesses.



**Defined Level (3)**

Der Prozess wurde identifiziert und ist dokumentiert. Es existieren ein Process-Owner und ein Process-Manager. Zudem sind die Ziele des Prozesses klar definiert und es werden genügend Mittel zur Verfügung gestellt. Neben der Effektivität spielt auch die Effizienz des Prozesses eine Rolle. Berichte und Ergebnisse werden für eine zukünftige Bewertung aufbewahrt.



**Managed Level (4)**

Der Prozess wurde vollständig identifiziert und hat einen hohen Grad an Akzeptanz innerhalb der IT-Organisation. Der Prozess ist dienstleistungsorientiert und richtet sich an den Geschäftszielen aus. Der Prozess ist vollständig definiert, professionell gemanaged und hat eine präventive Komponente. Es existieren dokumentierte und funktionierende Verbindungen zu anderen Prozessen.



**Optimizing Level (5)**

Der Prozess wurde vollständig identifiziert und hat strategische Ziele, die an den Geschäftszielen und den allgemeinen IT-Zielen ausgerichtet sind. Der Prozess ist "institutionalisiert" und ein Teil der täglichen Arbeitsroutine für jeden, der mit dem Prozess zu tun hat. Der Prozess hat eine integrierte Komponente zur kontinuierlichen Prozessverbesserung und arbeitet in höchstem Maße proaktiv.

Quelle: mITSM  
© mm.de

Das Capability-Maturity-Modell: Jedem Prozess wird ein Reifegrad zugeordnet, der zu bestimmten Maßnahmen führt