
Disruptive IT Service Management

IT Organisationen werden durchgeschüttelt

TEXT MARTIN ANDENMATTEN

“Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben”, das Zitat von Michail Sergejewitsch Gorbatschow kann in der heutigen digitalisierten Welt nicht treffender verwendet werden. Es bleibt kein Stein auf dem anderen. Traditionelle und in der der Wirtschaftswelt etablierte Geschäftsprozesse werden von kleinen, findigen Unternehmen mit einfachen und pragmatischen Lösungen in die Enge getrieben. Newcomer stoßen mit kreativen Lösungen in angestammte Geschäftsbereiche, was milliardenschwere Konzerne zum Wanken bringt. Die aktuelle digitale Technologie macht es möglich. Woche für Woche werden über 50 Millionen neue Geräte ans Internet angeschlossen. Das Internet-of-Everything (IoE) überfährt uns in einem nie dagewesenen Tempo.

Disruptive IT Service Management

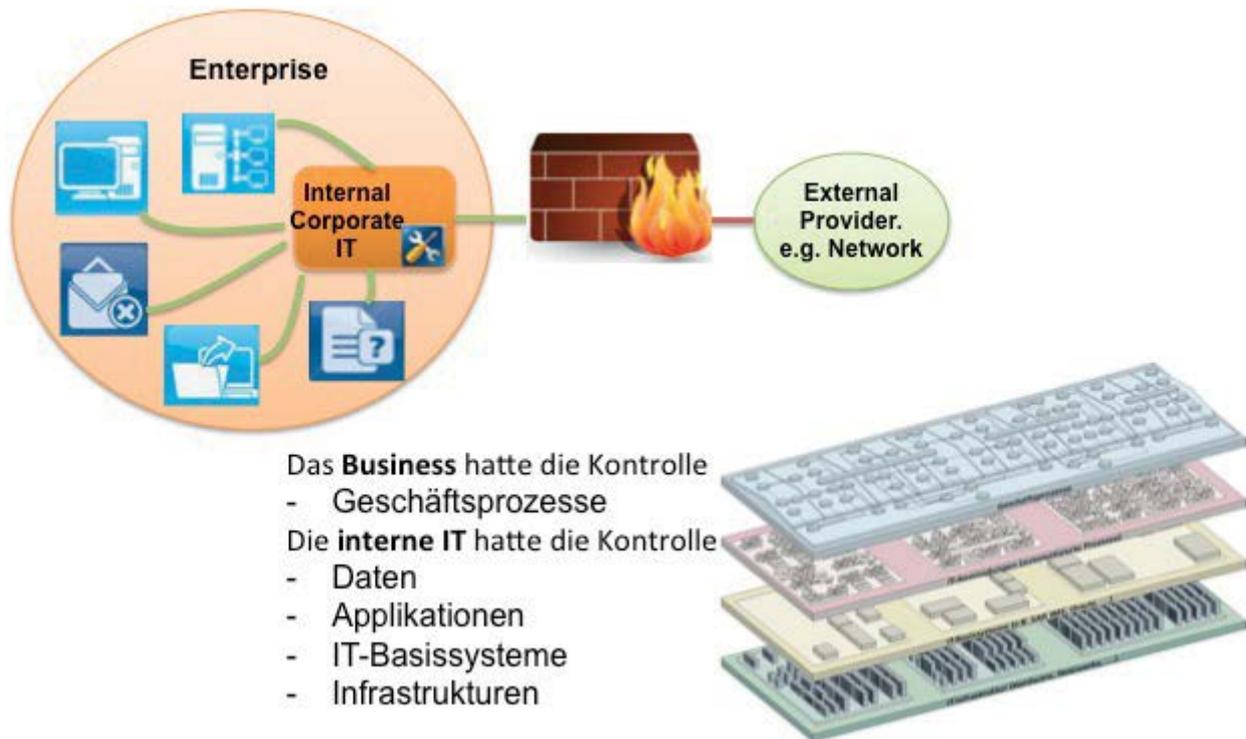


Abbildung 1 Hier war die IT-Welt noch in Ordnung und unter Kontrolle

Man bezeichnet diesen Umstand als disruptive Geschäftsmodelle. Was gestern noch als State-of-the-Art Geschäftsmodell funktioniert hat, wird heute völlig neu erfunden. Staatlich regulierte Taxi-Unternehmen stehen plötzlich einem neuartigen Modell wie UBER gegenüber. Auch Transport und Speditionen sehen sich bereits dieser neuartigen Konkurrenz ausgesetzt. Oder der disruptive Zahlungsverkehr wird so mancher Bank ihre angestammte Pfründe entziehen. Und haben Sie auch schon mal den AIRBNB-Service in Anspruch genommen und die lokalen Hotels links liegen lassen?

Die aktuelle Digitalisierungswelle kann als die neue industrielle Revolution betrachtet werden. Unternehmen brauchen keine millionenschweren Investitionen mehr, um die modernsten Technologien für sich nutzen zu können. Der Kreativität sind faktisch keine Grenzen gesetzt. Zudem ist die Welt viel kleiner geworden und dreht sich schneller. Sie wird zum Dorf, welches für alle Menschen offen steht. Davon wollen die Unternehmen wollen und müssen diese Gelegenheiten für sich nutzen, um für sich für die Zukunft zu rüsten.

EINE VIELZAHL VON EXTERNEN PROVIDERN LÖSEN INTERNE SERVICELEISTUNGEN AB

Diese Veränderungen werden zweifelsohne massiven Einfluss auf alle bestehenden IT-Organisationen haben. Die Zeiten, wo alles aus einer Hand bereitgestellt werden konnte, sind definitiv vorbei. Arbeitsplatz-Systeme und Business-Lösungen im Umfeld von Human-Ressource, Logistik oder Finance sind dermassen hoch standardisiert, dass man als interner Provider – gegenüber extern verfügbaren Standardlösungen – keinen nennenswerten Mehrwert bieten kann. Zumindest die Kosten für die eigenständige Erbringung der Leistungen können nicht mehr vernünftig gerechtfertigt werden. Sicherheits- und Datenschutzbestimmungen werden als ausschlaggebende Argumente ins Feld geführt, aber die heute verfügbaren Lösungen stellen die meisten intern gemanagten Sicherheitskonzepte hinsichtlich Verlässlichkeit und Sicherheit in den Schatten.

IT-SERVICE ORGANISATIONEN MÜSSEN SICH NEU ERFINDEN

So lange sich klar abgrenzbare Leistungsbereiche bilden lassen und ein Outsourcing-Partner den Service „ganzheitlich“ mit überschaubaren technischen und organisatorischen Schnittstellen erbringen kann, funktioniert dies in aller Regel. Mit dem starken Aufkommen von Cloud-Services bringt die gewonnene Flexibilität aber auch eine stattliche Komplexität mit sich. End-to-End Services setzen sich aus einer Vielzahl von dynamisch zu- und abschaltbaren Service-Komponenten zusammen und werden von einer Vielzahl unterschiedlichen Lieferanten bereitgestellt. Auch wenn die Nutzung von externen IT-Dienstleistungen und Cloud-Services auf Basis einer klaren Strategie und unter strikter Überwachung der Sicherheitsanforderungen umgesetzt wird, bleiben größere Herausforderungen bei der verbleibenden internen IT-Organisation bestehen. Die IT-Leistungen werden nicht mehr zentral erbracht, sondern von einer Vielzahl von externen Lieferanten bereitgestellt. Andererseits nehmen in einem professionellen Umfeld die Anforderungen hinsichtlich Sourcing-Management, Informations- und Cyber-Security sowie die Compliance-Überwachung stark zu.

Viele CIOs und IT-Organisationen sind sich dem Umstand nicht bewusst, dass auch ihre IT Service Management Organisation vollständig umgewälzt werden muss, um diesem Wandel gerecht zu werden. Alte Prinzipien in der Planung und Konzeptionierung von Services mit strukturierten und geordneten Prozessen funktionieren reicht hier nicht mehr aus.

Service Level Agreements zur gegenseitigen Absicherung und Rechtfertigung sind passé. Neben der Prozess-Orientierung sind der Kundenfokus und die Service-Orientierung mindestens so hoch zu gewichten. Kreative Ideen müssen sofort im Feld getestet und schnellst möglichst verworfen werden, wenn sie nicht greifen. Fehler müssen erlaubt sein und die richtige Lösung wird nur durch den Erfolg bestätigt.

Es gilt nicht mehr der Grundsatz: „Qualität vor Zeit“, sondern „Ausprobieren und im Fehlerfall schnell reagieren“. Nicht mehr „geordnete Release-Zyklen mit aufgesammelten Changes“, sondern „sofortige Umsetzung nach getestetem Code“. Das Hauptaugenmerk im Service Management liegt in der Koordination der beteiligten Partner und nicht mehr in der stringenten Befolgung und Überwachung der einzelnen Arbeitsschritte. Die Kontrolle ist an den Schnittstellen der Service-Orchestrierung entscheidend. Beherrschung der Prozesse heißt neu „die Management Kontrolle über die gesamte Leistungskette inklusive sämtlichen Lieferanten zu erhalten und zu steuern“.

Das heißt nicht, dass „Laissez faire“ wieder Einzug erhält. Die Ansprüche sind viel höher. Es genügt nicht, einmal im Jahr ein Audit durchzuführen, um zu diesem Zeitpunkt die Compliance nachzuweisen. Qualität, Sicherheit und Compliance ist in Echtzeit und laufend zu gewährleisten in einem sich immer ändernden Umfeld mit stetig wechselnden Lieferantenbeziehungen und eingesetzten Technologien. Automatisierung und Standardisierung ist das A und O. Vertrauen in die Partner ist der Rest. Wenn das Vertrauen fehlt, dann liegt man sich bei jeder Unebenheit juristisch

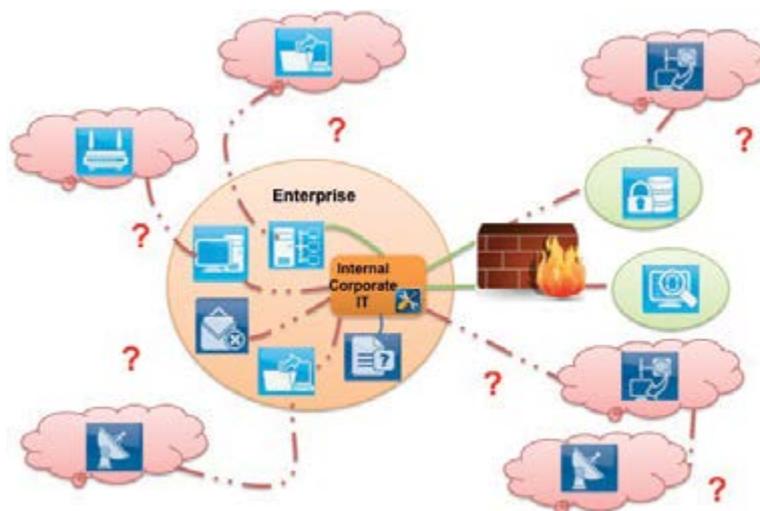


Abbildung 2 Schleichende Entgleisung der "Kontrolle über Daten und IT" im Unternehmen und in der IT-Organisation

Disruptive IT Service Management

in den Haaren und pocht auf Verträge, welche jeder auf seine Weise auslegt. Die gute und gründliche Auswahl der Lieferanten, die Definition von Schnittstellen zu eigenen Prozess- und Tool-Standards und ein Due Diligence Verfahren ist die halbe Miete von der erfolgreichen Zusammenarbeit.

DIE IT-ORGANISATIONEN MÜSSEN SICH NEU ERFINDEN

Was für die Einen vielleicht noch als schleichender Prozess daherkommt, wird für Andere innerhalb kürzester Zeit zur Realität. Es gilt alle Funktionen und Leistungseinheiten auf den Prüfstand zu stellen und kreativ über Alternativen nachzudenken. Halten wir einen „alten Zopf“ aufrecht, oder schneiden wir ihn ab und richten uns neu aus? Wo ist es weiterhin gerechtfertigt, selbst als Provider tätig zu sein und wo ziehe ich passende Services bei? Wie sieht mein Betriebsmodell in Zukunft aus? Welche Rollen und Skills werden noch gebraucht und wie gestalten wir unsere Verbindungen zum Business und zu den Lieferanten?

HAT ITIL® AUSGEDIENT?

Das Framework ITIL® stammt aus den späten 80er Jahren und wurde 2011 das letzte Mal überarbeitet. Die Abbildung der aktuellen Veränderungen im digitalen Markt sind in diesem Framework nicht berücksichtigt worden. ITIL® ist aber nach wie vor das

Framework erster Wahl, wenn es um den Aufbau von Service Management Organisationen geht.

IT-Organisationen haben die Umsetzung des ITIL® Frameworks in ihrem Unternehmen versucht und viele sind daran gescheitert. Das liegt aber in aller Regel nicht am Framework selbst, sondern am Ansatz, wie Service Management implementiert wurde. In vielen Fällen wurde eine bürokratische Prozesslandschaft aufgebaut, ohne jedoch den eigentlichen Service und damit den Mehrwert für das Business zu verstehen und entsprechend als übergeordnetes Leitziel in den Vordergrund der Service-Erbringung zu stellen.

Es gibt **agile** Methoden und Modelle wie DevOps und Scrum, welche dynamische Veränderungen ermöglichen. Diese machen Service-Organisationen jedoch nicht überflüssig. Sie helfen mit den neuen Paradigmen, wie Tempo und kontinuierliche Veränderung, umzugehen und sie, als die neue Art des Arbeitens in der IT, zu verstehen und zu akzeptieren. Service Management Frameworks gemäss ITIL oder auch COBIT dienen dabei noch immer als sehr gute Basis. Wenn sich nun in Zukunft die Zusammensetzung der Service Delivery Partner stark verändert, wird sich die Rolle der internen IT entsprechend verändern. Vielleicht muss man sich von den einzelnen Implementationen lösen. Wenn man sich in erster Linie auf den erwarteten Mehrwert des Services und auf das Ziel des Prozesses fokussiert, dann eröffnen sich plötzlich neue und kreative Lösungsansätze. Der Geist des ITIL-Frameworks ist nicht die Bürokratie und

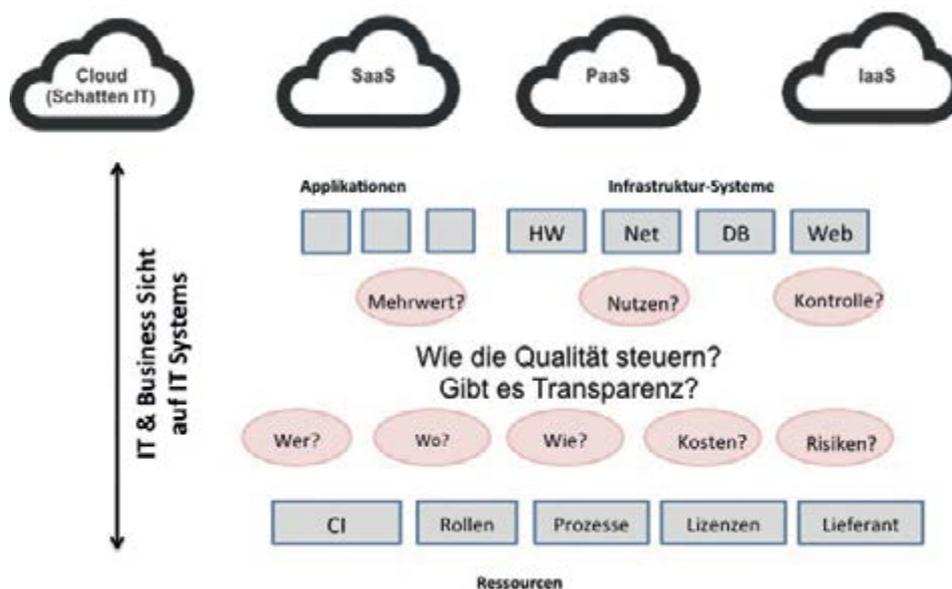


Abbildung 3 Missglückte Umsetzung von Service Management

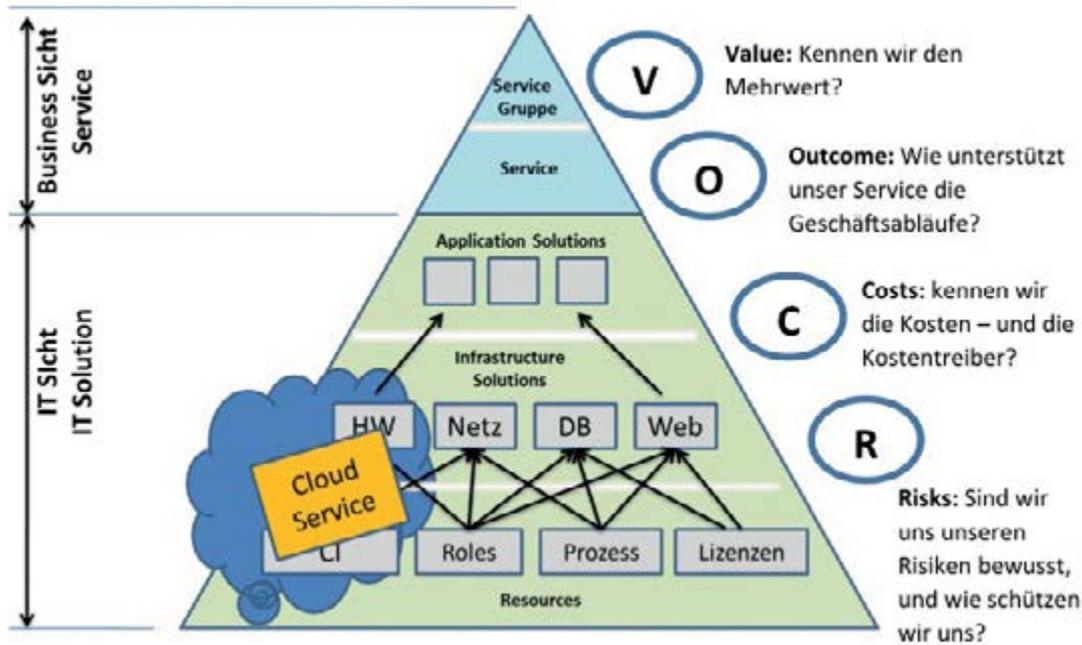


Abbildung 4 Ganzheitlich gemanagte IT Services

die Administration von Abläufen, sondern das Kunden- und Serviceorientierte Sicherstellen von Qualität und Nutzen. Service Strategie, Service Design und insbesondere Service Transition werden entscheidende Funktionen und Prozesse für eine erfolgreiche Service Integration in einem Cloud- und Multiprovider-Umfeld. Die Komplexität liegt nicht bloss

in der technischen Orchestrierung der Teil-Services zu einem Ganzen, sondern in der Abstimmung und Durchsetzung der Service-Level-Anforderungen seitens des Business bei allen beteiligten Partnern. Der, auf Standardisierung und Optimierung des Skaleneffekts ausgerichtete, externe Service Lieferant steht den individuellen Bedürfnissen nach Customizing und

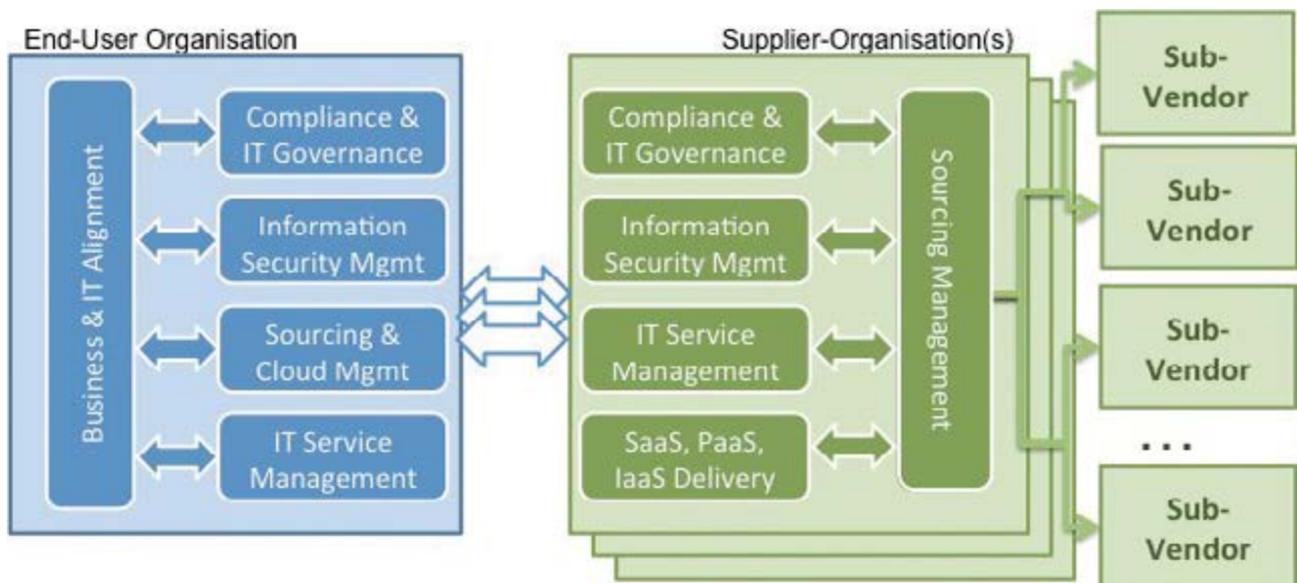


Abbildung 5 Zentrale Management Domänen im Multiprovider Umfeld

Disruptive IT Service Management

Integration der Businesspartner gegenüber. Agil und dynamisch entstehende und umzusetzende Bedürfnisse verlangen nach agilen Governance-Strukturen.

Die vielfältigen Lieferantenbeziehungen lassen sich nun nicht mit einem einfachen Vertrag steuern. Da das Tagesgeschäft sehr dynamisch ist, bedingt es eine Service Integration Rolle. Das aktive Management rund um die Service Integration wird eine eminent wichtige Funktion oder Fähigkeit, eines verbleibenden internen Service Providers, damit der Vertrag auch zur Businesszielerreichung beiträgt. Was nützt es dem Business, wenn er nach verpassten Geschäftszielen auf einen nicht erfüllten Lieferantevertrag verweisen kann: Operation gelungen, Patient gestorben.

SIAM – DER ITIL® ADAPTIONSANSATZ ZUR STEUERUNG EINES INTEGRIERTEN MULTIPROVIDER-UMFELDES

SIAM ist das derzeit am stärksten diskutierte Modell im IT-Service Management Umfeld. Viele fragen sich, ob SIAM das neue ITIL darstellt. Bezüglich den Grundprinzipien basiert das Modell aber auf den Service Management Prinzipien von ITIL mit den 4 P's: People, Process, Product und Partner. Es ist kein eigenes Framework, sondern eine auf das Multiprovider-Umfeld adaptierter Implementations-Ansatz von ITIL®.

In einem Multi-Provider-Umfeld liegt der Schlüssel des Erfolgs, in der Fähigkeit des Unternehmens, funktionsübergreifenden, prozessübergreifenden und Lieferantenübergreifenden Integration der Teil-Services zu einem Ganzen sowie in einer wirksamen Methode, die Serviceleistungen überwachen und kontrollieren zu können. Die Grundlage dieser Steuerung richtet sich immer nach dem Mehrwert des Services für das Business. ITIL® als Framework hat diesen Mehrwert am Kunden immer in den Vordergrund gestellt. Die meisten Implementation von Service Management sind jedoch an genau diesem Punkt gescheitert. SIAM bietet nun die Gelegenheit, den Schwerpunkt des Service Managements neu zu fokussieren und neu zu gestalten.

SIAM stellt dabei keine neuen Prozesse oder Funktionen zur Verfügung. Das Modell zeigt vielmehr einen Ansatz, wie die komplexe IT- und Service-Provider-Landschaft, nach einheitlichen Mustern und Grundsätzen integriert gemanagt werden können. Die Herausforderung dabei liegt in der einheitlichen Ausrichtung und gemeinsamen Abstimmung der Serviceleistungen der einzelnen Provider, wobei Teile dieser Leistungen nach wie vor intern erbracht werden können. Letztlich muss eine ganzheitliche, end-to-end Serviceerbringung nach den Vorgaben des Business sichergestellt werden.

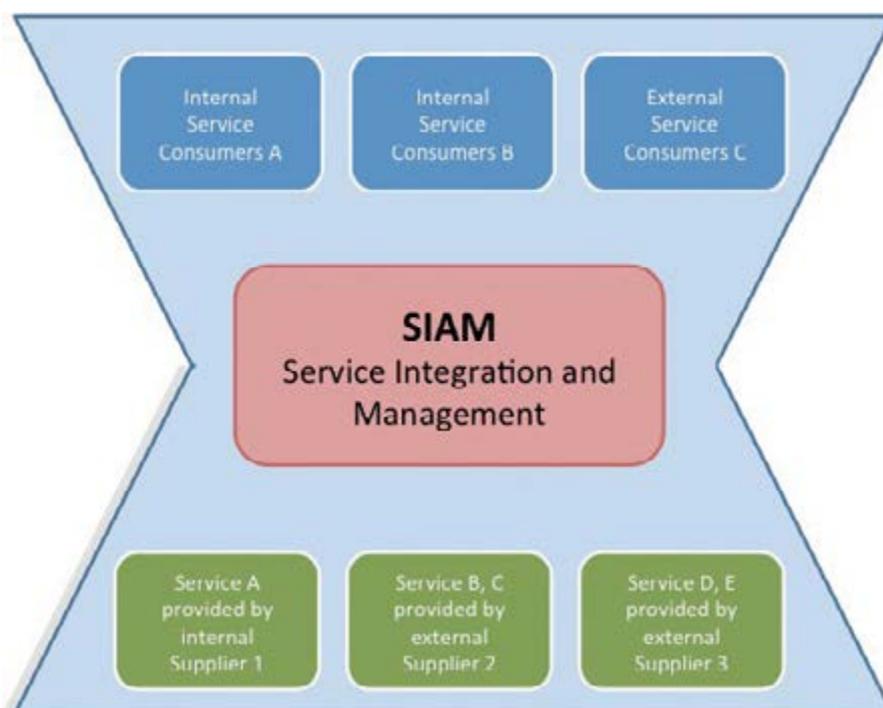


Abbildung 6 SIAM – Basis Modell

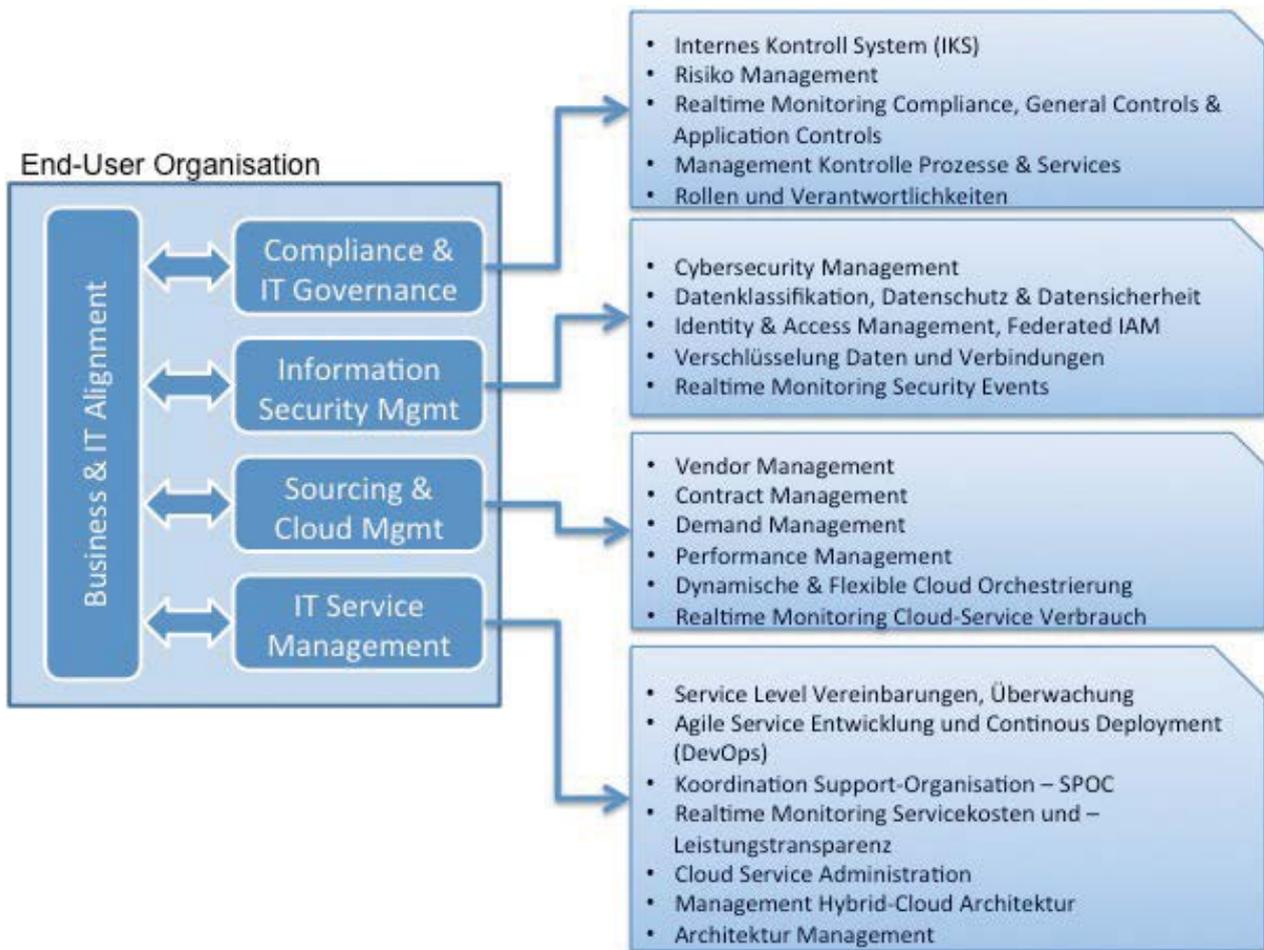


Abbildung 7 Prozessdisziplinen im Cloud- und Multiprovider-Umfeld

Jeder einzelne interne oder externe Service Provider wird den versprochenen Service unter Kontrolle seines eigenen Service Management Systems erbringen, um die versprochene Qualität sicherzustellen. Dabei richtet sich jeder Provider primär gemäss seinen eigenen internen Prozessen und Vorgaben aus. Aus ganzheitlicher Sicht des Unternehmens kann dies durchaus zu Konflikten in den Schnittstellen und in der Wahrnehmung der Servicequalität führen.

Die Services und Prozesse müssen daher aus Sicht des Unternehmens ganzheitlich gedacht und gemanagt werden. Mit der Vorstellung, einen Standard Prozess über alle Lieferanten hinweg durchsetzen zu wollen, wird man Schiffbruch erleiden. Lieferanten werden darauf insistieren, ihre eigenen Prozessstandards zu leben und nicht auf die individuellen Konzepte der Kunden umzustellen. Dies wird insbesondere bei der Abstimmung von Incident-Prioritäten, Change-Kategorien oder Alarmierungsregeln

ersichtlich. Es ist eher empfohlen, den Fokus auf die Prozess-Schnittstellen zu legen und allenfalls ein Mapping der unterschiedlichen Modelle übersichtlich darzustellen, anstelle den Versuch zu wagen, alle Prozessvarianten im Detail aufzuzeichnen. Als Basis-Prozess dient ein transparentes Service-Portfolio/Service Katalog mit den jeweiligen Abgrenzungen und Abhängigkeiten zwischen den Service-Modulen und den jeweiligen Lieferanten.

Bei den Service-Management- oder Ticketing-Tools besteht eine der grössten technischen Herausforderungen. Es braucht Werkzeuge für das Managen der Services, der einzelnen Service-Towers, das Reporting und der Überwachung der Sicherheit und Compliance. Es gilt alles daran zu setzen, eine Integration der Werkzeuge zu ermöglichen. Auch wenn dies auch nicht in jedem Falle durchsetzbar sein wird. Wichtig ist, im Vorfeld klare Prozess- und Tool-Standards zu definieren, welche bei der Auswahl der Lieferanten

Disruptive IT Service Management



Abbildung 8 Tool wird zum ERP-System im SIAM Konzept

vor der Vertragsunterzeichnung massgebend zu den Auswahlkriterien beitragen. Ein weiterer Grundsatz liegt dabei in der Optimierung der Automation.

SIAM ist dabei das Konzept, wie die Kontrolle über die Leistungen der Provider in den Händen des Unternehmens gelegt werden kann. Die Basis stellt ein Vertrauen dar, das gegenseitig aufgebaut und geschenkt wird. Wenn ein Service Integrations-Modell auf fehlendem Vertrauen basiert, resultiert dies in übermässige Kontrolle, einem ständigen Hinterfragen der erbrachten Leistung und im Falle von Problemen, in eine sofortige Eskalation und auf Bestehen auf den Vertrag, bis sich die Juristen treffen. Das ist Gift in einem agilen dynamischen Umfeld. Die Auswahl der Partner und das Abstimmen der Kulturen im Vorfeld darf daher nicht genügend betont werden.

SIAM KOMPONENTEN

Im SIAM Modell ist ein Beispiel von notwendigen Komponenten dargestellt, welche spezifische Prozesse und Funktionen für die Service-Integration und deren Management beschreiben. Die wichtigsten Komponenten sind

- Business/Customer Relationship Management
- SIAM Design – hier wird der Kern und die Governance des SIAM-Betriebskonzepts definiert und

über alle involvierten Teilservices und Lieferanten durchgesetzt

- IT Information Security – die Sicherheitsanforderungen insbesondere auch im Identity und Access Management werden abgestimmt und durchgesetzt.
- Service Desk als Single Point of Contact und damit zentrale Auskunft über Status der Services
- Service Transition und Planning – Migration von Applikation in IaaS Umgebungen
- Service Validation & Testing – hier steht der Aspekt der Integration-Tests im Vordergrund
- Multiple-Supplier Koordination – insbesondere die Koordination, welche verschied involvierte Lieferanten betrifft.

SIAM stellt eine Erweiterung des bestehenden IT Service Management Systems dar, ist jedoch mehr als nur ITIL®. Die Transition zu einem SIAM-Betriebskonzept muss gut vorbereitet und als Veränderungsprojekt umgesetzt werden. Wenn die bestehende Maturität in den Prozessen und Organisationsstrukturen bereits schwach sind, so steht eine grosse Aufbauarbeit bevor. Oft herrscht die Vorstellung im IT Management, dass das **SIAM – das Service Integration und Management Modell** IT Service Management durch externes Sourcing aufgelöst werden kann. Das Gegenteil ist der Fall, wenn die Hausaufgaben des IT Service Managements und der IT-Governance nicht gemacht sind, wird das Integrationsmodell ein „Sourcing a mess is an outsourced mess“.

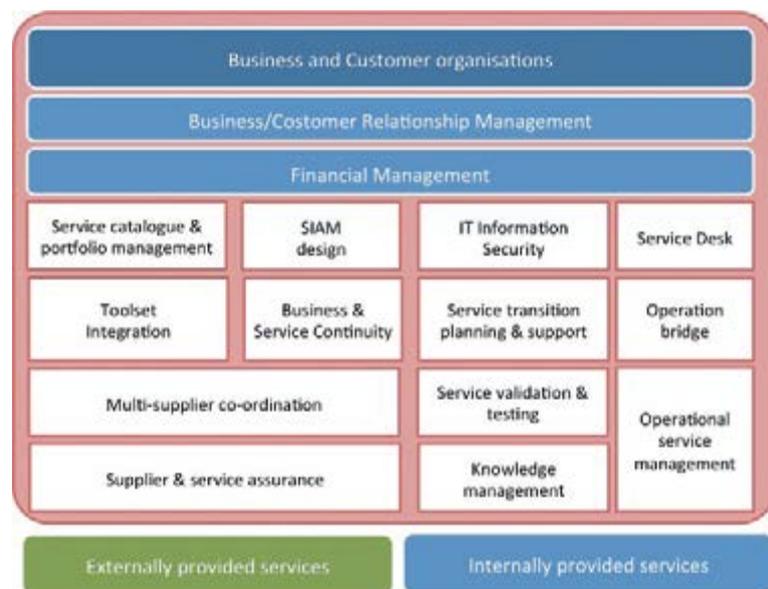


Abbildung 9 SIAM-Komponenten Übersicht (Beispiel Modell)

KANN DIE INTERNE IT-ORGANISATION DIESE NEUE SIAM-ROLLE WAHRNEHMEN?

Wenn auch die IT-Organisation in Zukunft immer weniger technische Service Leistungen selbst erbringen wird, bietet sich hier die einmalige Chance für viele interne IT-Organisationen, sich neu zu positionieren und als strategischer Businesspartner dem Unternehmen den Steigbügel für dessen Digitalisierung zu halten. Dazu braucht es spezifische Skills, welche in den traditionellen ITIL® Trainings nicht, oder nur ungenügend, vermittelt werden:

- Relationship Management
- Konfliktmanagement
- Verhandeln und Überzeugen
- Stakeholder Management
- Cloud Service Management

Wenn SIAM gut etabliert und eingesetzt wird, ist der Nutzen so, wie man sich das grundsätzlich bei der Business-Veränderung vorgestellt hat:

- Optimierte Kosten für die Bereitstellung der Services an das Business
- Reduzierte Risiken
- Nutzung der Skaleneffekte der Lieferanten
- Verbesserte Kunden- und Benutzerzufriedenheit
- Verbesserte Service-Leistung an die Anwender
- Konsistente Überwachung der Qualität
- Reduzierung von Doppelspurigkeiten
- Agile Umsetzung von neuen Business-Anforderungen

Veränderung tut Not. Und wer sich nicht selbst ändert – der wird geändert. Gut beraten ist, wer selbst durch die Transformation der disruptive IT Service Management Organisation führen kann.

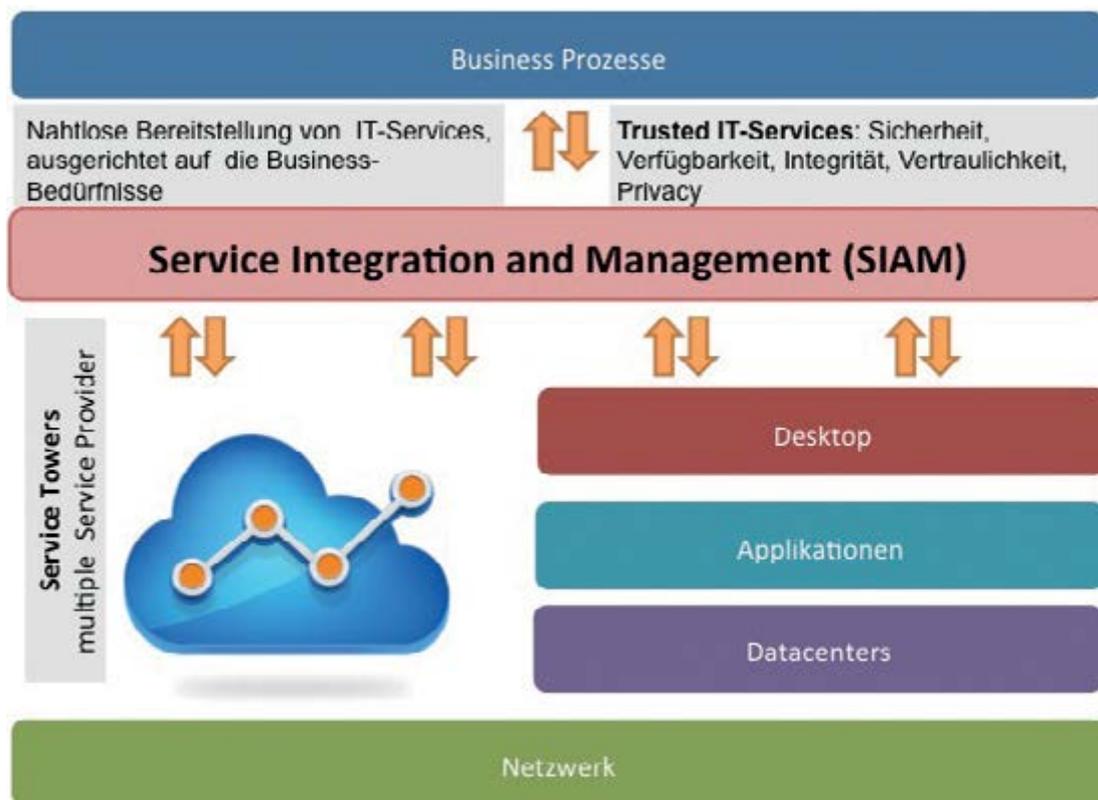


Abbildung 10 Service Integration multipler Service Towers