

CSE – Controlled Service Environment



Martin Andenmatten

Es wird viel zu oft verkannt, was Service Management wirklich ist und was es braucht: Führung und die Durchsetzung einer Service-Sichtweise (im Gegensatz einer reinen Prozess-Sichtweise). Beim Aufbau eines Service Management Systems (SMS) wird ein IT Führungssystem eingerichtet, welches der verantwortlichen IT Leitung die Kontrollen zur Verfügung stellt, die Services zum Wohle des Kunden, ausgerichtet an seinen Bedürfnissen zu steuern und sicherzustellen. Das IT Management muss erkennen, dass mit dem Einrichten eines Service Management Systems SMS sein bisheriges Führungssystem abgelöst und durch ein komplett Neues ersetzt wird.

CSE – das Controlled Service Environment für gemanagte Services

Ein Kapitän, welcher ein neues Schiff mit modernsten Apparaten zur Steuerung erhält, muss das Cockpit mit all seinen Richtlinien, Prozessen und Kontrollinstrumenten kennen und beherrschen lernen bevor er das Schiff in die raue See hinausführt. Die Crew, die Verantwortlichkeiten, die Abläufe und die Arbeitsinstrumente sind so aufeinander abzustimmen, dass eine sichere Fahrt garantiert werden kann. Aber auch der Service, welcher letztlich durch diese Mannschaft erbracht wird, muss auf die neue Umgebung ausgerichtet werden, damit die Qualität gemessen und gesteuert werden kann. Der Service muss so „verkabelt“ werden, damit das Führungssystem rechtzeitig reagieren kann, wenn Toleranzgrenzen über- oder unterschritten werden.

Wie bei der Einführung eines neuen Releases braucht es eine kontrollierte Migration vom alten Führungssystem in das neue Service Management System. Wir bei Glenfis nennen dieses neue Service Management System das „**Controlled Service Environment**“, das

CSE. Innerhalb dieses CSEs werden die Services nach den neuen Grundsätzen gemanagt. Außerhalb des CSEs sind die Services schlecht oder gar nicht gemanagt, respektive noch nicht einmal ausreichend definiert.

Was sind die Bausteine eines Controlled Service Environment?

Um bei der Analogie des Schiffes zu bleiben, muss der Kapitän verstehen, wohin die Reise seiner Kunden geht und auf was es beim Transport ankommt. Er kann erwarten, dass der Kunde den Preis bezahlt – aber er muss seine Kosten soweit in den Griff behalten können. Und er muss die Untiefen des Sees und die Gefahren kennen, die es zu überwinden gilt.

In das CSE übersetzt heißt Governance nun das Erstellen einer **Vision** und **Mission** als Leuchtfener für die Mannschaft mit der klaren Botschaft zur Kunden- und Serviceorientierung und dem steilen Willen zur kontinuierlichen Verbesserung. Zudem braucht es nun verbindliche **Direktiven** (Policies), ein Zielsystem (**Balanced Scorecard**), einen **Service**

Management Plan zur Umsetzung sowie klare **Verantwortlichkeiten** und **Zuständigkeiten** (Roles & Responsibilities).

Erst wenn diese Grundvoraussetzungen geschaffen sind, kann mit dem zweiten Element sinnvoll gestartet werden: dem **Target Operation Model, TOM** – das Betriebskonzept des CSEs. Die vorgängig erarbeiteten Governance-Grundlagen sichern die Legitimität und die Verbindlichkeit des Managements zum Aufbau des TOM.

ITIL® ist ein guter Leitfaden zum Ausbau eines solchen TOMs, zeigt es doch etablierte Best Practice Ansätze, welche zu berücksichtigen sind, um eine professionelle Service Management Umgebung einzurichten. Vor all dieser Fülle an guten Themen und Prozesse sollen sich die Verantwortlichen nicht in den Details verlieren, sondern sich bei allem Tun von folgenden Ansätzen leiten lassen:

- pragmatisch
- relevant
- verlässlich

Service Management Systeme werden nicht für die Ewigkeit gebaut, sondern sollen flexibel an die sich ändernden Anforderungen der

Kunden ausrichten können. Und das Business wird sich verändern! Mit der in der Organisation institutionalisierten Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung muss diesem Anpassungsbedarf Rechnung getragen werden und stets die optimale Ausrichtung der Prozesse gesucht werden.

Wie führt man ein Controlled Service Environment ein?

Wenn nun ein solches Controlled Service Environment (CSE) mit der zugrundeliegenden Governance und dem fein abgestimmten Target Operation Model (TOM) eingerichtet ist, kann nicht einfach ein Schalter gekippt werden und alles läuft nach Plan. Darin liegt der größte Irrtum bei Service Management Implementation.

Es kann nicht erwartet werden, dass alle Leistungen (Services) der Organisation gleichzeitig in das CSE übernommen werden können. Vielmehr muss eine Migration, eine eigentliche Transition geplant und durchgeführt werden.

Im Prinzip herrschen nun in der Organisation **zwei Führungssysteme vor**: das neue CSE sowie die bis anhin vorherrschende Führungsstruktur, in welcher IT Leistungen nicht im Sinne von Service Management gesteuert wurden. Ähnlich wie bei der Einführung eines kritischen Releases wird sinnigerweise kein Big-Bang Ansatz gewählt, sondern ein phasenweises, kontrolliertes Vorgehen.

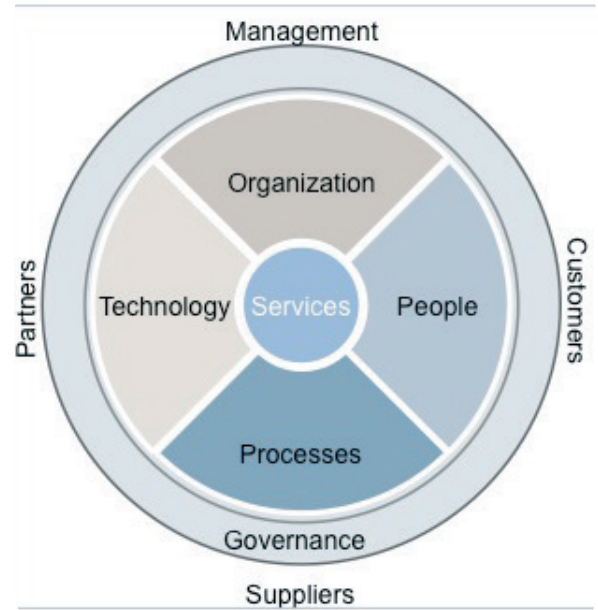
Um eine Dienstleistung in das CSE übernehmen zu können, muss diese Leistung als Service end-to-end definiert und mit dem TOM „verkabelt“ werden. Die Parameter des Services müssen mit den Kunden abgestimmt und mit den 5 Ps des TOM verzahnt werden. Die Übernahme eines neuen Services in das CSE ist ein Change, welcher sehr vorsichtig gesteuert werden muss. Das CSE braucht eine Art „Firewall“, um Services

steuerbar übernehmen und die die notwendigen Voraussetzungen schaffen zu können.

Das heißt, dass alle neuen und auch später geänderten Services (einschließlich die Beendigung eines Services) im Rahmen eines **formellen Change Managements** (CSE-Firewall) geplant und implementiert werden müssen. Diese Pläne müssen folgendes berücksichtigen:

- Service Definition und Vereinbarungen abgestimmt in Verträgen (SLAs, OLAs und UCs)
- Rollen und Verantwortlichkeiten für die Implementierung, Ausführung und Bewertung des Services
- Notwendige Änderungen am bestehenden Service Management System und der bereits gemanagten Services aufgrund der Übernahme eines neuen oder geänderten Services
- Anforderungen an die Fähigkeiten der beteiligten Personen und die Weiterbildungsmaßnahmen
- Anweisungen an die Mitarbeiter hinsichtlich der zu befolgenden Prioritäten
- Notwendige Anpassungen an Prozesse und Werkzeuge, um den neuen oder geänderten Service umsetzen zu können
- Budget- und Zeitvorgaben
- Relevante Kriterien für die Service-Abnahme
- Die erwarteten Ergebnisse bei der Ausführung des neuen Services dargestellt in messbaren Kerngrößen

Services müssen steuer- und kontrollierbar gemacht werden, damit diese in das CSE übernommen werden können. Gleichzeitig müssen bei jeder Übernahme eines neuen Services die notwendigen



CSE® Controlled Service Environment © Glenfis AG

Fähigkeiten des CSEs überprüft und bei Bedarf angepasst werden können.

Das Beraterhaus Glenfis hat hier ein standardisiertes „**CSE Migration-Konzept**“ entwickelt, das den Übergang zum neuen Management System klare regelt und frictionsfrei sicherstellt. Mit der Migration der Services in das CSE wird Schritt für Schritt das alte Führungssystem abgelöst. Erst wenn diese Zusammenhänge verstanden und die notwendigen Voraussetzungen dazu geschaffen werden, kann von einem wirkungsvollen Management System gesprochen werden.

Glenfis ist mit diesem Produkt Werbe-Partner auf www.itsmf.de

Martin Andenmatten

Glenfis AG
 Martin.Andenmatten@glenfis.ch
www.glenfis.ch