Xpert.press

Andreas Breiter
Arne Fischer

# Implementierung von IT Service-Management

Springer

Xpert.press

Die Reihe **Xpert.press** vermittelt Professionals in den Bereichen Softwareentwicklung, Internettechnologie und IT-Management aktuell und kompetent relevantes Fachwissen über Technologien und Produkte zur Entwicklung und Anwendung moderner Informationstechnologien.

Andreas Breiter · Arne Fischer

# Implementierung von IT Service-Management

## Erfolgsfaktoren aus nationalen und internationalen Fallstudien

Springer

Andreas Breiter
ifib an der Universität Bremen
Am Fallturm 1
28359 Bremen
Deutschland
abreiter@ifib.de

Arne Fischer
ITSM Consulting AG
Fahrenheitstraße 15
28359 Bremen
Deutschland
Arne.Fischer@itsm-consulting.de

ISSN 1439-5428
ISBN 978-3-642-18476-5 e-ISBN 978-3-642-18477-2
DOI 10.1007/978-3-642-18477-2
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011
Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

# Inhaltsverzeichnis


**1 Ausgangslage und Hintergrund** . . . . . 1

**2 Theoretischer Bezugsrahmen** . . . . . 3
2.1 IT Infrastructure Library . . . . . 4
2.2 Operationalisiertes Modell . . . . . 5

**3 Methodische Anlage** . . . . . 11

**4 Fallstudie 1: Kreisverwaltungsreferat der Landeshauptstadt München** . . . . . 19
4.1 Allgemeine Informationen zur IT-Organisation . . . . . 19
4.2 Grundlagen bzw. Strategie zur Service-Erbringung . . . . . 21
4.3 Implementierung von Service-Prozessen . . . . . 22
4.3.1 Übersicht zur Durchführung der Prozessimplementierung . . . . . 22
4.3.2 Information und Dokumentation der Prozessimplementierung . . . . . 25
4.3.3 Personalmanagement . . . . . 26
4.3.4 Selbstbewertung der Prozessimplementation . . . . . 27
4.4 Umsetzungsstand der ITIL-Prozesse . . . . . 28
4.4.1 Übersicht zum Stand der Prozessimplementierung . . . . 28
4.4.2 Service Desk und Incident Management . . . . . 28
4.4.3 Problem Management . . . . . 30
4.4.4 Change Management . . . . . 30
4.4.5 Service Level Management . . . . . 31
4.4.6 Weitere ITIL Prozesse . . . . . 31
4.5 Bewertung der Fallstudie . . . . . 32

**5 Fallstudie 2: Hessische Zentrale für Datenverarbeitung** . . . . . 35
5.1 Allgemeine Informationen zur IT-Organisation . . . . . 35
5.1.1 Organisationsstruktur . . . . . 35
5.1.2 Serviceportfolio . . . . . 36
5.1.3 IT-Strategie . . . . . 38

5.2 Implementierung von Service-Prozessen . . . . . 38
5.2.1 Ausgangssituation und Stand der Prozessimplementierung . . . . . 38
5.2.2 Vorgehen bei der Prozessimplementierung . . . . . 39
5.2.3 Information und Dokumentation der Prozessimplementierung . . . . . 41
5.2.4 Personal . . . . . 42
5.2.5 Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess . . . . . 43
5.3 Umsetzungsstand der ITIL-Prozesse . . . . . 45
5.3.1 Übersicht zum Stand der Prozessimplementierung . . . . . 45
5.3.2 Service Desk und Incident Management . . . . . 46
5.3.3 Change Management . . . . . 48
5.3.4 Release Management . . . . . 51
5.3.5 Configuration Management . . . . . 54
5.3.6 Service Level Management . . . . . 55
5.3.7 Financial Management . . . . . 56
5.4 Bewertung der Fallstudie . . . . . 57

**6 Fallstudie 3: Eidgenössische Technische Hochschule Zürich** . . . . 61
6.1 Abteilung: Zentrale Informatikdienste der ETH Zürich . . . . . 64
6.1.1 Allgemeine Informationen zur IT-Organisation . . . . . 64
6.1.2 Service-Strategie . . . . . 66
6.1.3 Implementierung von Service-Prozessen . . . . . 69
6.1.4 Umsetzungsstand der ITIL-Prozesse . . . . . 76
6.1.5 Bewertung der Fallstudie . . . . . 83
6.2 Departement Informatik – IT Service Group . . . . . 85
6.2.1 Allgemeine Informationen zur IT-Organisation . . . . . 85
6.2.2 Implementierung von Service-Prozessen . . . . . 87
6.2.3 Umsetzungsstand der ITIL-Prozesse . . . . . 91
6.2.4 Bewertung der Fallstudie . . . . . 96
6.3 Bibliothek der ETH Zürich . . . . . 97
6.3.1 Allgemeine Informationen zur IT-Organisation . . . . . 97
6.3.2 Implementierung von Service-Prozessen . . . . . 99
6.3.3 Umsetzungsstand der ITIL-Prozesse . . . . . 102
6.3.4 Financial Management . . . . . 106
6.3.5 Bewertung der Fallstudie . . . . . 106

**7 Fallstudie 4: Zentraler IT-Betrieb der niedersächsischen Justiz** . . . . . 109
7.1 Allgemeine Informationen zur IT-Organisation . . . . . 109
7.1.1 Organisationsstruktur . . . . . 109
7.1.2 Serviceportfolio . . . . . 110
7.1.3 IT-Strategie . . . . . 111

7.2 Implementierung von Service-Prozessen . . . . . 113
7.2.1 Ausgangssituation und Stand der Prozessimplementierung . . . . . 113
7.2.2 Vorgehen bei der Reifegraduntersuchung . . . . . 114
7.2.3 Vorgehen bei der Prozessimplementierung . . . . . 115
7.2.4 Information und Dokumentation der Prozessimplementierung . . . . . 119
7.2.5 Personal . . . . . 120
7.2.6 Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess . . . . . 120
7.3 Umsetzungsstand der ITIL-Prozesse . . . . . 121
7.3.1 Übersicht zum Stand der Prozessimplementierung . . . . 121
7.3.2 Service Desk / Störungsbearbeitung . . . . . 121
7.3.3 Change Management . . . . . 123
7.3.4 Release Management . . . . . 123
7.3.5 Configuration Management . . . . . 124
7.3.6 Financial Management . . . . . 125
7.4 Bewertung der Fallstudie . . . . . 125

**8 Fallstudie 5: Gemeenschappelijk Dienstencentrum ICT der niederländischen Justiz** . . . . . 129
8.1 Allgemeine Informationen zur IT-Organisation . . . . . 129
8.2 Implementierung von Service-Prozessen . . . . . 133
8.2.1 Ausgangssituation und Stand der Prozessimplementierung . . . . . 133
8.2.2 Vorgehen bei der Prozessimplementierung . . . . . 134
8.2.3 Information und Dokumentation der Prozessimplementierung . . . . . 135
8.2.4 Personalentwicklung und -ressourcen . . . . . 136
8.2.5 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess . . . . . 138
8.3 Umsetzungsstand der ITIL-Prozesse . . . . . 140
8.3.1 Übersicht: Stand der Prozessimplementierung . . . . . 140
8.3.2 Service Desk und Incident Management . . . . . 141
8.3.3 Change Management . . . . . 144
8.3.4 Service-Definition und -Steuerung . . . . . 145
8.3.5 Security Management . . . . . 148
8.3.6 Financial Management . . . . . 149
8.4 Bewertung der Fallstudie . . . . . 150

**9 Vergleichende Analyse** . . . . . 153
9.1 Projektinitiierung und Rahmenbedingungen . . . . . 153
9.2 Projektumsetzung . . . . . 160
9.3 Prozessreife . . . . . 163

**10 Fazit** . . . . . 167

**Literaturverzeichnis** . . . . . 169
**Sachverzeichnis** . . . . . 173

# Abbildungsverzeichnis


2.1 Theoretischer Bezugsrahmen . . . . . 6
4.1 Kreisverwaltungsreferat München (Quelle: KVR, eigene Bearbeitung) . . . . . 20
4.2 Fachbereich Information und Kommunikation, Wahlen (Quelle: KVR) . . . . . 20
4.3 Marketing Service Desk . . . . . 26
5.1 Organigramm der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung (Stand: 1.1.2010) . . . . . 35
5.2 Phasenmodell der ITSM Consulting zur Prozessimplementation (Quelle: HZD) . . . . . 40
5.3 Organisation des Qualitätsmanagement in der HZD (eigene Darstellung) . . . . . 44
5.4 Risikobewertung für RfCs (Quelle: HZD) . . . . . 50
5.5 KPI-Reporting im Change Management (Quelle: HZD) . . . . . 52
5.6 Schnittstellen zwischen Change- und Release Management bei der HZD (Quelle: HZD) . . . . . 53
5.7 Ansatz zur Abbildung von IT-Services in der HZD (eigene Darstellung) . . . . . 54
6.1 Organigramm der ETH Zürich: Schulleitung und zentrale Organe (Quelle: ETH Zürich) . . . . . 62
6.2 Organigramm der ETH Zürich: Schulleitung und Departemente (Quelle: ETH Zürich) . . . . . 62
6.3 Zentraler und dezentraler IT-Betrieb an der ETH Zürich (eigene Darstellung) . . . . . 63
6.4 Organigramm der Informatikdienste an der ETH Zürich . . . . . 65
6.5 Fortschreibung des ICT-Konzeptes der ETH Zürich (Quelle: ETHZ, 2003) . . . . . 68
6.6 Vorgehen bei der Prozessimplementierung bei den zentralen Informatikdiensten (eigene Darstellung) . . . . . 71
6.7 Image-Broschüre der ID (www.id.ethz.ch) . . . . . 73
6.8 Incident Management der ID (eigene Darstellung) . . . . . 77
6.9 Definition von „weichen“ SLA an der ETH Zürich . . . . . 81
6.10 Organigramm des Departement Informatik (D-INFK) . . . . . 86

6.11 Prozesslandkarte der IT Service Group (Stand: Juli 2010) . . . . . 89
6.12 Prozessdokumentation der IT Service Group (Beispiel) . . . . . 90
6.13 Störungsannahme am Help Desk der IT Service Group (Auszug) . . . . . 92
6.14 Organigramm der ETHZ-Bibliothek (Stand: 1. Oktober 2010) . . . . . 97
6.15 Vorgehen bei der ITIL-Prozessimplementierung an der ETH-Bibliothek (eigene Darstellung) . . . . . 100
7.1 Organigramm des Zentralen IT-Betriebs der niedersächsischen Justiz (Stand: 1.1.2010) . . . . . 109
7.2 Leitfaden für den Einstieg in die Workshops zur Reifegraduntersuchung . . . . . 114
7.3 Ergebnisse der Reifegraduntersuchung . . . . . 115
7.4 Operative Umsetzung der Prozesse im ZIB . . . . . 116
7.5 Vorgehensweise zur Prozessoptimierung im ZIB am Beispiel Problem Management . . . . . 117
7.6 Dokumentationsansatz beim ZIB auf 3 Ebenen . . . . . 119
8.1 Aufbauorganisation des Justizministeriums der Niederlande (Quelle: GDI, eigene Übersetzung) . . . . . 129
8.2 Organigramm des Gemeenschappelijk Dienstencentrum ICT (GDI) . . . . . 130
8.3 Service Portfolio GDI (eigene Übersetzung) . . . . . 132
8.4 Phasen der Prozessimplementation beim GDI und aktueller Status (eigene Übersetzung) . . . . . 135
8.5 Servicekatalog des GDI (Ausschnitt) . . . . . 136
8.6 Prozessreife beim GDI (Ergebnisse des externen Benchmarks, Quelle: GDI) . . . . . 139
8.7 Steuerung der Lieferanten- und Kundenbeziehung mit der Organisationseinheit Regie (eigene Übersetzung) . . . . . 147
8.8 Organisation der Regie (eigene Übersetzung) . . . . . 148
8.9 Übersicht von Kunden, Services und Kosten beim GDI (eigenes Foto) . . . . . 150
9.1 Erklärung von Über-/Unterorganisation mit dem Substitutionsgesetz von Gutenberg (Schreyögg, 2008) . . . . . 162

# Tabellenverzeichnis


3.1 Übersicht der ausgewählten Fälle . . . . . 14
3.2 Reifegradstufen im PMF . . . . . 16
5.1 Die HZD in Zahlen (Stand: 31.12.2009) . . . . . 36
5.2 Typen von Changes bei der HZD (Quelle: HZD) . . . . . 49
6.1 Fallauswahl an der ETH Zürich . . . . . 64
6.2 Klassifikation von Changes (Quelle: ETHZ-ID) . . . . . 79
6.3 Beispiel eines SLA der ID (Quelle: ETHZ-ID) . . . . . 81
6.4 Priorisierung von Störungen in der IT Service Group . . . . . 93
6.5 Servicekatalog der ETHZ Bibliothek (Ausschnitt) . . . . . 104
6.6 Kundenübersicht der Abteilung Prozess und IT (PIT) . . . . . 105
7.1 Der ZIB in Zahlen (Stand: 31.12.2010) . . . . . 110
7.2 Aufgabenverteilung in der Steuerungsstruktur des ZIB . . . . . 112
8.1 Balanced Scorecard des GDI (Quelle. GDI) . . . . . 140
8.2 Priorisierung von Störungen (Quelle: GDI) . . . . . 142
8.3 Zielwerte zur Bearbeitung am Service Desk (Prozent aller Störungen, Quelle: GDI) . . . . . 144
8.4 Service Level des GDI (Quelle: GDI) . . . . . 146

# Autoreninformationen

Prof. Dr. Andreas Breiter, seit 2004 Professor für Angewandte Informatik an der Universität Bremen mit dem Schwerpunkt „Informations- und Wissensmanagement“. Leitungsmitglied des Instituts für Informationsmanagement Bremen GmbH (ifib), einem gemeinnützigen Forschungs- und Beratungsinstitut an der Universität Bremen (www.ifib.de). Promotion 2000 zum Thema „IT-Management in Schulen“. Davor wissenschaftlicher Assistent an der Universität Bremen und Wissenschaftler am Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung in Karlsruhe. Studium der Soziologie, Informatik und Rechtswissenschaft an der J.W.-Goethe-Universität in Frankfurt/Main und an der University of Southampton.

Arbeitsschwerpunkte: IT-Management, Wissensmanagement und Organisationsentwicklung in Schulen und Hochschulen und deren Verwaltungen

Dipl.-Inf. Arne Fischer ist Consultant bei der ITSM Consulting AG und beratend in Projekten zum Schwerpunkt IT Service Management in öffentlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen tätig. Bis 2010 sieben Jahre Wissenschaftler am Institut für Informationsmanagement Bremen GmbH (ifib) und zuvor am Institut für angewandte Systemtechnik Bremen (ATB). Studium der Informatik (Diplom) an der Universität Bremen und der Betriebswirtschaft (Fernuniversität Hagen).

Arbeitsschwerpunkte: IT Service Management, Organisations- und Prozessanalysen, Optimierung und Konzeption von Prozessen, Unterstützung der Implementierungsphasen, Projektmanagement.

# Kapitel 1
# Ausgangslage und Hintergrund

Die Justizverwaltung des Landes Niedersachsen hat im Rahmen des Projekts mit@justiz eine Zentralisierung ihrer IT-Services vorgenommen und in diesem Zusammenhang auch die Anzahl der eingesetzten Fachverfahren reduziert sowie die weitere Migration auf künftige Produkte der Firma Microsoft (Windows Vista, Office 2007, Longhorn-Server) vorbereitet. Vom Projekt mit@justiz sind insgesamt 180 Justizbehörden mit ca. 15.000 Bildschirmarbeitsplätzen betroffen. In der neuen Struktur ist der Zentrale IT-Betrieb (ZIB) begründet worden. Der ZIB umfasst die Organisationseinheiten der Leitung und Verwaltung, der IT-Koordination, des Technischen Betriebszentrums (TBZ), des Service Desk, der IT-Aus- und Fortbildung, der Gruppen zur Betreuung von Fachverfahren sowie die separate und damit nicht im ZIB beheimatete Organisationseinheit des IT-Sicherheitsbeauftragten.

Zu Beginn des Projektes mit@justiz führte die niedersächsische Justiz mit externer Unterstützung eine ITIL-Reifegraduntersuchung für den damaligen dezentral organisierten IT-Betrieb durch. Im Laufe des Projektes mit@justiz sind die standardisierten Prozesse für den Bereich des Service Support sowie des Service-Level-Managements in einzelnen Betriebsführungskonzepten beschrieben worden. Die Prozessimplementierung ist in unterschiedlicher Qualität und Nachhaltigkeit in den Jahren 2006 bis 2008 erfolgt.

Der Logik des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses folgend, liegt eine Untersuchung des Reifegrades der umgesetzten Prozesse nahe. Diese Untersuchung würde sich darüber hinaus auch zur Erfolgskontrolle der bisherigen Implementierung eignen. Daraus ließen sich zudem Erkenntnisse für die weitere Prozessoptimierung gewinnen, die im Folgenden operativ umgesetzt und zu einer direkten Verbesserung führen könnten.

In der zurückliegenden Arbeit des Projektes mit@justiz ist deutlich geworden, dass zwar viele Verwaltungen in Deutschland an der Konsolidierung ihres IT-Betriebs und damit zusammenhängender Serviceprozesse arbeiten und diese sukzessive nach ITIL ausrichten. Es fehlt jedoch an einer systematischen Aufbereitung der dabei gesammelten Erfahrungen („lessons learned“).

Das vorliegende Buch fasst die Fallstudien über fünf nationale und internationale Verwaltungsorganisationen zusammen und gibt einen Überblick zu den übergreifenden Erfolgsfaktoren, die sich bei der Einführung von IT-Service-Prozessen in der öffentlichen Verwaltung identifizieren lassen. Mit dieser Art von öffentlichem Benchmarking betritt das Justizministerium des Landes Niedersachsen zusammen

A. Breiter, A. Fischer, *Implementierung von IT Service-Management*, Xpert.press,
DOI 10.1007/978-3-642-18477-2_1, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

mit dem zentralen IT-Betrieb der niedersächsischen Justiz Neuland. Die Fallstudien wurden 2009 und 2010 durch qualitative Interviews vor Ort durchgeführt. Da sich auch öffentliche Verwaltungen in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess befinden, sind die vorliegenden Ergebnisse eine Momentaufnahme zum Zeitpunkt der Erhebung.

Die Durchführung von Fallstudien mit zahlreichen Interviews in verschiedenen öffentlichen Institutionen erforderte eine intensive Unterstützung vor Ort. Mit hohem Engagement haben alle Beteiligten mitgewirkt. Besonderer Dank gilt den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern, die sich für die intensiven Fallstudien zur Verfügung gestellt haben.

| | |
|---|---|
| Zentraler IT-Betrieb der niedersächsischen Justiz | Jens-Michael Alfers (CIO)<br>Jobst Pönighausen |
| Kreisverwaltungsreferat München | Leo Beck (Leiter der Abteilung)<br>Annette Kolb |
| Hessische Zentrale für Datenverarbeitung | Susanne Alberts<br>Jutta Flieger<br>Barbara Götzhaber<br>Norbert Lang<br>Christian Lund<br>Ivanka Pernovsek<br>Matthias Rösch<br>Holger Schermann<br>Alexander Wöhrle |
| Eidgenössische Technische Hochschule Zürich | Dr. Andreas Dudler (Leiter zentrale Informatikdienste)<br>Dr. Beat Müller (Direktion zentrale Informatikdienste)<br>Andreas Kirstein (Bibliothek)<br>Maja Werfeli (Prozess- und Projektbüro Bibliothek)<br>Luca Previtali (Departement Informatik) |
| Gemeenschappelijk Dienstencentrum ICT der niederländischen Justiz | Bob van Graft (Direktor)<br>Marion Volk (Service Level Manager) |

An der intensiven Vorbereitung, der Durchführung und Aufbereitung der Fallstudien hat Anna Braun während ihrer Zeit als Wissenschaftlerin am Institut für Informationsmanagement Bremen einen wesentlichen Anteil gehabt. Aufgrund der engen Kooperation mit dem Projektpartner ITSM Consulting AG bei der Beratung und Begleitung der ITIL-Implementierung beim zentralen IT-Betrieb der niedersächsischen Justiz möchten wir Andrea Braun und Frank Zielke für ihre Unterstützung herzlich danken.

Zudem haben zahlreiche studentische Hilfskräfte und Anne Bausch als Korrekturleserin mit großer Sorgfalt an der Bewältigung der umfangreichen Arbeiten mitgewirkt. Ihnen allen sei an dieser Stelle ausdrücklich gedankt.

# Kapitel 2
# Theoretischer Bezugsrahmen

Bei den Implementierungsprojekten in Bezug auf IT-Service-Management-Prozesse in der öffentlichen Verwaltung handelt es sich um ein bisher in der Forschung eher vernachlässigtes Feld. Entsprechend wenig verlässliche Quellen sind verfügbar. So wurde in diesem Jahr vom IT Service Management Forum e.V. ein praxisorientiertes Werk zur Einführung von Service Level Management (Bayer et al., 2010) herausgegeben. Dieses basiert auf früheren Publikationen zum IT-Service-Management in der öffentlichen Verwaltung, die jeweils Kurzbeschreibungen von Fallbeispielen enthalten und eher den Charakter von Erfahrungsberichten haben (ITSMF, 2007, 2010). In der deutschsprachigen Forschungsliteratur finden sich hingegen nur punktuelle Arbeiten, die meist gekoppelt sind an die allgemeine Diskussion um E-Government und sich daher nicht spezifisch auf das Forschungsfeld IT-Service-Management beziehen. So haben Hochstein et al. (2004) in ihrer Studie zur Einführung des Service Desk in der Stadtverwaltung Köln auf die Verbesserungen hinsichtlich der Call-Bearbeitung in Störungsfällen hingewiesen (Hochstein, Zarnekow, & Märzhäuser, 2004). Bei Breiter, Fischer, and Stolpmann (2006) findet sich eine spezifische Analyse der Situation bei öffentlichen Schulträgern (Breiter et al., 2006).

Im englischsprachigen Ausland lassen sich ebenfalls erste Fallstudien-orientierte Forschungsansätze zur Implementierung von IT-Service-Management finden. Cater-Steel (2009) hat sich dem Thema aus der australischen Perspektive gewidmet. Dabei fokussierte sie in erster Linie die Anwendung von Zertifizierungsverfahren im Umfeld der ISO 20000 mit einem knappen Exkurs zu öffentlichen Verwaltungen (Cater-Steel, 2009). Janssen und Joha (2006) reflektieren die unterschiedlichen Motivation zur Schaffung von „Shared Service Center (SSC)“ in der öffentlichen Verwaltung als Auslagerungsstrategie von IT-Dienstleistungen am Beispiel der Niederlande (Janssen & Joha, 2006).

Insofern stellt das Forschungsprojekt in Zusammenarbeit mit dem niedersächsischen Justizministerium und dessen IT-Dienstleister eine Herausforderung im doppelten Sinne dar: Zum einen ist ein theoretischer Bezugsrahmen zu entwickeln, der eine empirische Untersuchung überhaupt erst ermöglicht, und zum anderen sind die Fälle so auszuwählen, dass sie vergleichbar sind, um verallgemeinerbare Schlüsse ziehen zu können.

A. Breiter, A. Fischer, *Implementierung von IT Service-Management*, Xpert.press,
DOI 10.1007/978-3-642-18477-2_2, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

## 2.1 IT Infrastructure Library

Ende der 80er Jahre hat die „Central Computer and Telecommunications Agency“ der britischen Regierung (CCTA; heute: Office of Government Commerce, OGC) erstmals Empfehlungen für das IT-Service-Management in Form der IT Infrastructure Library (ITIL) veröffentlicht. ITIL ist ein Gesamtkonzept für Service und Support, das sich insbesondere für große Anwendungsorganisationen eignet. ITIL wurde und wird kontinuierlich weiterentwickelt und dient heute als ein anerkanntes prozessorientiertes Vorgehensmodell für das Management von IT-Dienstleistungen mit dem besonderen Fokus auf die Kundenerwartungen. Mit ITIL verbunden sind umfangreiche Trainings- und Zertifizierungsangebote.

Ende 2007 wurde die aktuelle Version 3 veröffentlicht. In den Fallstudien wird sich zumeist noch an der Version 2 orientiert. Die operativen Kernprozesse in ITIL V3 sind jedoch zu großen Teilen gleich geblieben bzw. weisen nur geringe Abweichungen gegenüber denen in der Version 2 auf, so dass die Unterschiede für den Untersuchungsgegenstand nicht wesentlich sind. Im Rahmen dieses Buches wird auf eine umfassende Darstellung des Rahmenwerks verzichtet, da es hierzu neben den Originalpublikationen des OGC mittlerweile zahlreiche Sekundärwerke gibt. ITIL besteht in der Version 3 aus fünf Hauptbereichen, die jeweils eine Sammlung von Beispielen guter Praxis enthalten und in enger Beziehung zueinander stehen:

- Service Strategy: Beschreibung von Aktivitäten zur strategischen Ausrichtung der IT auf das Kerngeschäft im Sinne des IT-Business-Alignment (Serviceportfolio-, Demand- und Financial-Management) (OGC, 2007d)
- Service Design: Modelle zur Gestaltung von IT-Dienstleistungen und Sourcing-Optionen, die Prozesse beschreiben das Vorgehen zur Entwicklung neuer Services (insgesamt sieben Prozesse, u.a. Service-Level- und Service-Catalogue-Management) (OGC, 2007b)
- Service Transition: dieser Teil beschreibt Prozessaktivitäten für den Übergang von neuen oder veränderten Services in den Bereich der produktiven Businessumgebung und zeigt, wie die Anforderungen der „Service Strategy“ (eingebettet in „Service Design“) unter Berücksichtigung der Risiken in “Service Operation” umgesetzt werden (sieben Prozesse, u.a. Change-, Release-and-Deployment- und Service-Asset-and-Configuration-Management) (OGC, 2007e)
- Service Operation: in diesem Bereich wird die operative Umsetzung im Tagesgeschäft beschrieben. Bei vielen ITIL-Implementationen wurde häufig mit diesen operativen Prozessen begonnen, da hier die Anwender mit der IT-Organisation in Kontakt kommen und deren Leistungsfähigkeit spüren. Hier werden die Bereiche „Strategy“, „Design“, „Transition“ und „Improvement“ im täglichen Geschäft gelebt (fünf Prozesse, u.a. Incident- und Problem-Management, und 4 Funktionen, u.a. Service Desk als zentraler Kontaktpunkt zwischen IT-Organisation und Anwender) (OGC, 2007c)
- Continual Service Improvement: Beschreibung von Verfahren für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), wodurch die Servicefokussierung mit der

konsequenten Ausrichtung auf eine stete Qualitätsverbesserung zum Ausdruck kommt (OGC, 2007a).

ITIL ist prozessorientiert und skalierbar. Dadurch ist ITIL auf die Gesamtorganisation ebenso anwendbar wie auf einzelne Abteilungen oder organisationsübergreifende Dienstleistungen. ITIL betrachtet fünf unterschiedliche Akteure und definiert ihre Rollen und Verantwortlichkeiten in Bezug auf jeden Prozess (nach Victor & Günther, 2004, S. 21). Diese spielen in den betrachteten Fallstudien eine wichtige Rolle:

- Kunde (Customer): Empfänger eines IT-Services (einer Leistung), der dafür bezahlt. Dies ist im Allgemeinen nicht die Endanwenderin bzw. der Endanwender.
- Anbieter (Provider): zuständig für die Erbringung eines IT-Services.
- Lieferanten: Liefert oder unterstützt Teilkomponenten von IT-Services.
- IT-Endanwender/innen (User): Person(en), die den IT-Service im Rahmen der täglichen Arbeit nutzen.
- Manager: Person(en), die Prozesse überwachen, koordinieren, bewerten und kontrollieren und Entscheidungen darüber treffen.
- Process-Owner: Person(en), die dafür zuständig sind, dass der von ihnen verantwortete Prozess bestmöglich ausgeführt wird, indem der Prozessablauf sowie die Mechanismen zum Prozess-Controlling gestaltet und laufend verbessert werden.

## 2.2 Operationalisiertes Modell

Im Grundsatz handelt es sich bei der Einführung von IT-Service-Management um einen tiefgreifenden Organisationsentwicklungsprozess, der traditionelle Verfahrensweisen und organisationskulturelle Gegebenheiten in Frage stellt. Der Ausgangspunkt für einen solchen Veränderungsprozess kann im Sinne der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie auf unterschiedliche Arten erfolgen. DiMaggio und Powell (1983, 1991) haben die These der „institutionellen Isomorphie“ entwickelt. Aufgrund von Marktbedingungen und anderen externen Einflüssen vollziehen sich Prozesse der strukturellen Annäherung von Organisationen über drei Mechanismen: Zwang, normativer Druck und Mimese (DiMaggio & Powell, 1983; Powell & DiMaggio, 1991). Auch die öffentlichen IT-Dienstleister finden sich aufgrund der staatlichen Vorgaben, der gesellschaftlichen Erwartungen und der zum Teil „verheißungsvollen“ Prognosen der Fachkollegen wechselseitig mehr und mehr unter Beobachtungsdruck. Normativer Druck kann dadurch entstehen, dass durch Stellungnahmen von Interessenvereinigungen oder Professionsvertretern sowie empirischen Forschungsergebnissen (z. B. zum Erfolg von ITIL) auf die Entwicklung eingewirkt wird. Der Begriff der Mimese wurde aus der Biologie entlehnt und beschreibt einen Angleichungsmechanismus aufgrund der wechselseitigen Beobachtung von Organisationen. In der Regel findet eine Mimese, d. h. das Kopieren anderenorts eingesetzter Problemlösungsmuster, bei hoher Unsicherheit

statt. Bei March und Olsen (1986) wurde dies als Organisationshandeln unter mehrdeutigen Rahmenbedingungen („Ambiguity“) beschrieben (March, Olsen, & Christensen, 1986). Insbesondere der Prozess der Mimese findet sich im bisher noch unzureichend analysierten Feld des IT-Service-Managements in den öffentlichen Verwaltungen wieder bzw. bereits bestehende Strukturentwicklungen werden hierdurch erst sichtbar. Um diesen Wandel zu rekonstruieren, wurde für die Strukturierung der Fallstudien ein Mehrebenenmodell entwickelt, das die Kernaspekte der Implementierung von IT-bezogenen Veränderungsprozessen operationalisiert (siehe Abbildung 2.1)

Im Kern des Modells steht die Implementierung der IT-Service-Prozesse, die auch der zentrale Gegenstand der Untersuchung war. Aus der Forschung zur Wechselwirkung zwischen IT-Entwicklung und Organisationsstrukturen (z. B. Orlikowski & Barley, 2001) ist bekannt, dass die Implementierung von verschiedenen Faktoren abhängt. Die Perspektiven der IT-Dienstleistungen aufgrund der zunehmenden Industrialisierung der IT wurde von Carr (2003) sehr provokativ unter dem Titel „IT Doesn’t matter“ formuliert (Carr, 2003, 2004). Darin empfiehlt der Autor den IT-Managern, dass sie (1) weniger in IT investieren; (2) den neuen Entwicklungen eher abwartend gegenüberstehen und (3) eher auf die Schwachstellen denn auf die Verheißungen der IT-Innovationen reagieren sollten. In der Folge der umfangreichen Diskussionen über die Thesen von Carr wurden verschiedene Ansätze für IT-Dienstleistungen als Produktionsmanagement in der deutschsprachigen Literatur eingeführt (vgl. Zarnekow, 2007).

Somit stellen offensichtlich die **Vorerfahrungen** der Organisation bei Veränderungsprozessen eine wichtige Voraussetzung für den Umgang mit Innovationen dar. Je länger bereits mit Organisationsveränderungen jeglicher Art (vom

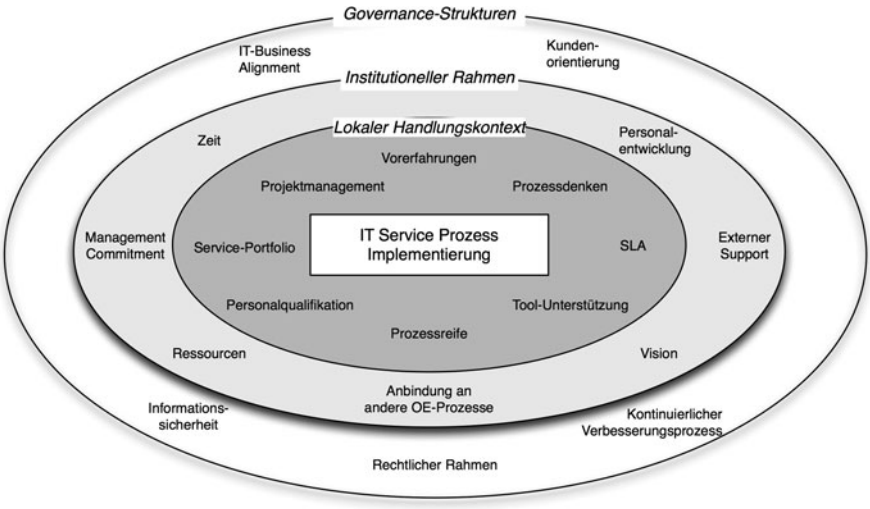


**Abb. 2.1** Theoretischer Bezugsrahmen