

## IT-Service-Management

# ITIL® reloaded

Die neue ITIL-Version stellt deutlich heraus, dass Services nicht auf alle Ewigkeit verankert sind, sondern dass sie einer eigenen Evolution unterliegen: von der Planung über die Realisierung und fortlaufende Verbesserung bis hin zu ihrer Ablösung. Um diese Anforderungen im täglichen Betrieb umzusetzen, bietet ITIL v3 Prozesse und Funktionen, die es in ITIL v2 so noch nicht gab. Diese neuen Funktionen wirken sich auch auf die praktische Umsetzung aus.

Unter dem zunehmenden Konkurrenzdruck und in einer sich ständig verändernden Unternehmenslandschaft spielen IT-Abteilungen eine immer wichtigere Rolle für den Erfolg eines Unternehmens. Dabei wird von diesen erwartet, dass sie schnell und flexibel reagieren, geringe Ausfallszeiten haben sowie zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen. Denn nur eine gut funktionierende und effiziente IT-Organisation kann kundenspezifische Services mit einem passenden Qualitätsniveau rasch bereitstellen. Mit ITIL® (IT Infrastructure Library®) steht Unternehmen ein Modell zur Verfügung, das ihnen durch vordefinierte Prozesse die Möglichkeiten gibt, ihre Effizienz bei sinkenden Kosten zu steigern.

Im Sommer 2007 wurde die dritte, neu ausgerichtete Version der Best-Practice-Sammlung für IT-Service-Management in fünf Publikationen veröffentlicht. In dieser werden die bereits in ITIL v2 begonnenen Wege weiter ausgebaut und auf die Integration mit dem Business ausgerichtet – unter der Berücksichtigung des gesamten Service-Lifecycles. Dadurch geht ITIL v3 auf die Anforderung der Unternehmen ein, Wettbewerbsvorteile dadurch zu erzielen oder auszubauen, dass die IT die geschäftskritischen Prozesse gezielt unterstützt.

## Service-Lifecycle als das strukturgebende Element

Die bisherigen Bücher wurden neu strukturiert, einheitlich aufgebaut und in fünf Bänden zusammengefasst. Eines der Grundprobleme von ITIL v2 war die große Anzahl und die Zusammenhangslosigkeit der Bücher. In den fünf Kernbüchern der dritten Version dreht sich dagegen alles um die Services: Service Strategy, Service Design, Service Transition, Service Operation und Continual Service Improvement. Zentral ist dabei der Ansatz des Service-Lifecycles. Der Service-Lifecycle-Gedanke ist zwar bereits in der zweiten Version vertreten, jedoch nicht in diesem Maße. In der zweiten Version war er ein Bestandteil der Publikation „ICT Infrastructure Management“ und gehörte in der Praxis nicht zum Standard bei der Einfüh-

rung von IT-Service-Management nach ITIL. Durch den Lifecycle-Ansatz schafft es die neue Version, die unterschiedlichen Teile der Publikation zu einem Ganzen zusammenzufassen.

In ITIL v3 steht nicht mehr primär der reibungslose Verlauf von IT-Prozessen im Mittelpunkt, sondern das Zusammenspiel zwischen den einzelnen Prozessen, Technologien und Menschen im Sinne einer Wertschöpfung für das Geschäft des Unternehmens. Denn jeder Service setzt sich aus diesen drei Komponenten zusammen. Dabei ist der Dienstleistungsgedanke entscheidend. So stellt sich in der aktuellen ITIL-Version zum Beispiel nicht nur die Frage, wie die IT-Abteilung das Incident Management optimal betreiben kann, sondern wie geeignete Services die wertschöpfende Arbeit des Unternehmens bestmöglich unterstützen und dabei die bestehenden Ressourcen optimal genutzt werden können. Der Service-Gedanke fordert die IT-Entscheider also auf, die IT nicht mehr getrennt vom Business zu betrachten, sondern diese in einen direkten Zusammenhang mit dem Mehrwert für das Business zu stellen.

## Mit der Zeit gehen

Die neue ITIL-Version stellt deutlich heraus, dass Services einer eigenen Evolution unterliegen. Wer serviceorientiert arbeiten möchte, muss also das bestehende Angebot immer wieder mit den aktuellen Kundenanforderungen abgleichen. Denn kaum mehr nachgefragte Services verschwenden finanzielle Ressourcen, die das Unternehmen anderswo effektiver einsetzen könnte. Um diese Anforderung im täglichen Betrieb umzusetzen, bietet ITIL v3 neue Prozesse und Funktionen, die es in ITIL v2 so noch nicht gab oder die weiter ausgebaut wurden – wie zum Beispiel die Funktionen IT Operations Management und Technical Management oder der Prozess Access Management. Anders als in der Vorgängerversion, die teilweise mehrere Aspekte in einem Prozess berücksichtigt hat, werden in ITIL v3 die Prozesse geteilt, expliziter ausgearbeitet und neu entlang des Service-Lifecycles ausgerichtet – wie zum Beispiel die Prozesse Supplier und Service Level Management

aus dem Buch Service Design. Dadurch können IT-Abteilungen einzelne Themen schneller und leichter identifizieren und konkretisieren.

Die stetig steigenden Datenmengen in Unternehmen und die damit verbundenen rechtlichen und regulatorischen Anforderungen, wie Sarbanes-Oxley (SOX) oder Basel II, stellen IT-Abteilungen mittlerweile vor große Herausforderungen. Denn ein Unternehmen muss große Datenmengen nicht nur effektiv verwalten, sondern auch absichern. Daher hat ITIL nun in der dritten Version die bereits bestehenden „Best Practices“ zum Thema IT-Sicherheit in ihren Umfang integriert und somit die Zusammenhänge zwischen Security Management und Access Management hergestellt. In ITIL v2 war Security Management eine gesonderte Publikation, die neben Service Support und Service Delivery jedoch selten berücksichtigt wurde. In ITIL v3 dagegen ist die Sicherheit ein integraler Bestandteil aller Prozesse. Das für die Sicherheit in Unternehmen zentrale Thema der Verwaltung von Zugriffen auf IT-Ressourcen und Rollen ist mit Access Management gebündelt und als neues Thema aufgenommen worden.

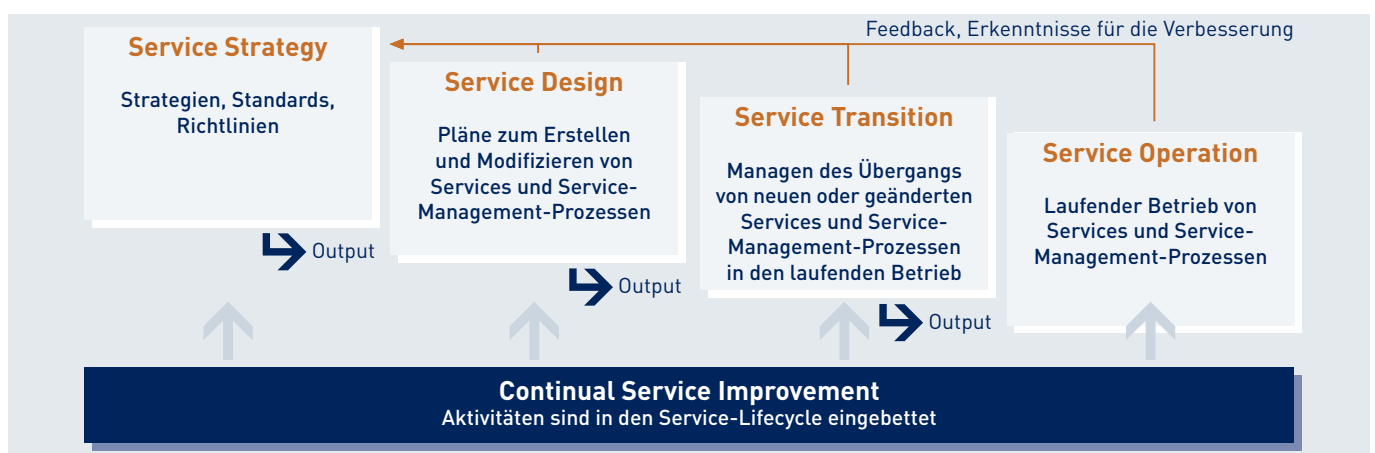
Nach ITIL v3 befolgt das Access Management die Vorgaben, die das Security Management für die Vergabe von Zugriffsrechten erstellt – beispielsweise für den Zugriff auf Datenbestände oder Applikationen. Das war in der ITIL v2 nicht geregelt. Dadurch war oft unklar, wer welche Zugriffsrechte hat. Die IT-Abteilung wusste nicht genau, wonach sie ihre Vorgehensweise ausrichten soll. Das führte dazu, dass es überall im Unternehmen anders umgesetzt wurde: Mal bestimmte die Fachabteilung die Vorgehensweise bei der Vergabe der Zugriffsrechte, mal die IT-Abteilung. In ITIL v3 ist diese Aufgabe jetzt implementiert und durchgängig beschrieben und erreicht so eine einheitliche und lineare Vorgehensweise im Unternehmen.

Auch beim IT Operations Management und Technical Management geht ITIL v3 einen Schritt weiter und gibt den in Version 2

nicht strukturierten Bereichen des Betriebs und der Technik Struktur und Gewicht. Dabei werden verstärkt organisatorische Themen aufgegriffen. Schon durch die Aufteilung in Strategie, Design, Planung und Betrieb wird die Silo-Denkweise, wie sie heute noch in vielen IT-Abteilungen zu finden ist, aufgeweicht und kanalisiert. Natürlich muss es auch in Zukunft Spezialisten geben. Diese sind aber in den übergeordneten Lebenszyklus der Services eingebunden.

So berücksichtigt die dritte ITIL-Version zum Beispiel beim IT Operations Management nun auch das Facility Management. Bisher hatten IT- und Facility Management nichts miteinander zu tun. Dadurch haben die Unternehmen oft direkt oder indirekt entstandene Betriebskosten – wie zum Beispiel Stromkosten beim Betrieb der IT-Infrastruktur – zwar in ihrer ROI-Betrachtung, nicht aber als Service-Bestandteil berücksichtigt. Denn um diese kümmerte sich bisher der Facility und nicht der IT-Manager. Dadurch entstanden oft versteckte Kosten, die sich letztendlich negativ auf die gesamten Betriebskosten eines Unternehmens auswirkten. Die neue Vorgehensweise schafft einen zusätzlichen Mehrwert für den Kunden. Das Buch Service Operation enthält praxiserprobte Vorschläge, wie eine geeignete Organisationsstruktur diese und ähnliche Probleme angehen kann. Damit verdeutlicht ITIL v3 die Verbindung zwischen Organisation und Prozessen sowie die Abgrenzung zwischen Linienorganisation und Rollen in Prozessen.

Eine weitere Veränderung im Vergleich zu Version 2 ist das Verhältnis von ITIL zu anderen Normen und Standards. In der dritten Version konkurriert ITIL nicht mit den gängigen Modellen und Regelwerken, sondern enthält zahlreiche Quer- sowie beziehungsweise Empfehlungen auf diese – wie zum Beispiel auf COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology), dessen Key Performance Indicators zur Überprüfung von IT-Prozessen empfohlen werden, oder auf CMMI (Capability Maturity Model Integration), ein Regelwerk



Die Abbildung zeigt die Phasen und ihre Outputs innerhalb des Service-Lifecycles aus ITIL v3. Der Lifecycle-Ansatz fasst die unterschiedlichen Teile der ITIL v3-Publikation zu einem Ganzen zusammen.

zur Messung der Qualität von Produkt-Entwicklungsprozessen. Dies vereinfacht die tägliche Arbeit in der Prozessgestaltung deutlich – weil das Unternehmen nicht mehr auf verschiedene, teilweise konkurrierende Standards und Rahmenwerke Rücksicht nehmen muss, sondern sich die verschiedenen Vorgaben ergänzen. Dadurch wird letztendlich das Bild des IT-Service-Managements komplettiert.

## Neue Herausforderungen

Zu den größten Herausforderungen von ITIL v3 zählt sicherlich die Zusammenführung und Verzahnung zwischen der IT und dem Business. Hierbei ergeben sich in der Praxis gelegentlich Probleme, für die eine Lösung erst noch gefunden werden muss. Durch die Fokussierung auf den Strategiegedanken in ITIL v3 ist die IT nun gefragt, langfristige, am Business ausgerichtete Konzepte zu entwickeln und dafür die Geschäftsstrategie zu verstehen und mit zu gestalten. Um die Brücke zwischen IT und Business erfolgreich schlagen zu können, müssen sowohl IT als auch Business stärker aufeinander zugehen.

Eine weitere Herausforderung für die Etablierung und Verbreitung der v3-Neuerungen ist das Bereitstellen der entsprechenden Schulungs- und Zertifizierungsangebote. Hier hatte es anfänglich noch zu lange gedauert bis der ITIL-Herausgeber,

das OGC, die verbindlichen Richtlinien verabschiedet und entsprechende Trainings-Angebote geschaffen hat. Dies verlangsamte die Einführung und Verbreitung der neuen Version und ermöglicht einen gewissen „Wildwuchs“ von Interpretationen des Regelwerks. Inzwischen sind jedoch alle Kurse buchbar.

## ITIL v3: das passende Regelwerk nicht nur für die IT

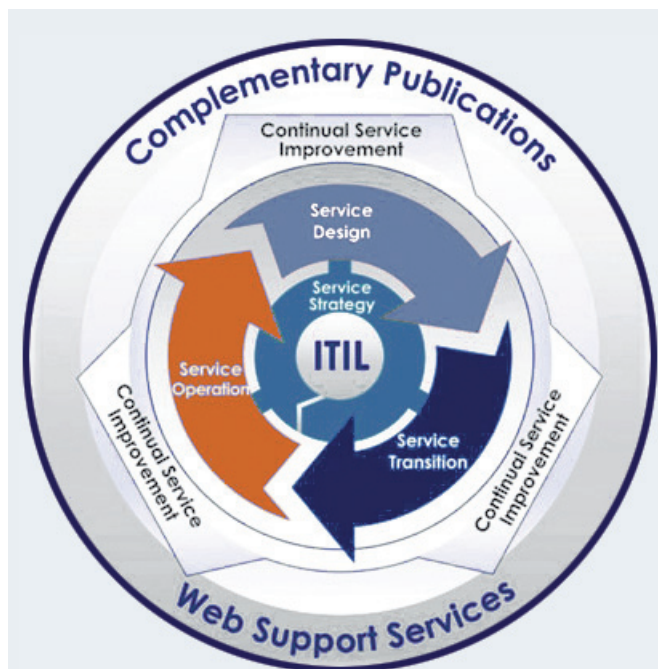
In der neuen Version bezieht sich ITIL auf Service-Organisationen allgemein und beschränkt sich nicht wie bisher auf IT-Dienstleister. ITIL ist also deutlich allgemeingültiger geworden und ist nun auch außerhalb der IT anwendbar – wie zum Beispiel im Kunden-Service. Mit ITIL lassen sich dort Service-Prozesse standardisieren und Kernabläufe klar definieren. Einzelabläufe greifen ineinander und bieten dadurch Rückkopplungsschleifen zur Qualitätsmessung. Durch das strukturierte Vorgehen und die klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten können die Prozesse effizienter gestaltet und die Service-Qualität verbessert werden.

Hier hat sich das neue ITIL auch bei bewährten Best Practices bedient, wie etwa dem V-Modell. So finden sich in den neuen Publikationen Beschreibungen, in denen den Phasen oder Aktivitäten die entsprechenden qualitätssichernden Maßnahmen gegenüberstehen, wie zum Beispiel Abnahmen und Tests. Zudem lassen sich mit ITIL Kundenanforderungen nach objektiven Metriken priorisieren, die Problemschwerpunkte leichter erkennen und die Service-Qualität messen. Ein weiterer Vorteil ist die daraus resultierende Kostentransparenz.

Ein Beispiel ist die Störungsannahme und -bearbeitung (Incident Management). Darauf aufbauend hält ITIL das Problem Management bereit, also die Ursachenanalyse und das Ergreifen von Maßnahmen zur nachhaltigen Beseitigung eines Fehlers. Ein weiterer wichtiger Bereich für den Kundendienst ist das Service Level Management. Dieser wird im Kunden-Service immer noch oft vernachlässigt. Erst am Monatsende zu prüfen, ob alle Reaktionszeiten bei Verträgen eingehalten worden sind, reicht nicht aus. Mit ITIL können die Service-Prozesse so strukturiert werden, dass drohende Vertragsverletzungen frühzeitig erkannt und beseitigt werden können.

## Neues Selbstverständnis der IT-Organisationen

Das Lifecycle-Modell in der dritten ITIL-Version führt zu einem anderen Selbstverständnis der IT-Organisationen. Eines der Hauptziele von ITIL v3 ist es, die Grenzen zwischen IT und Business zu überwinden und die Technologie-Spezialisten in IT-Dienstleister zu transformieren. Dadurch können Unternehmen nicht nur das volle Potenzial ihrer IT-Ressourcen ausschöpfen, sondern auch mit Hilfe der IT die eigene Wettbewerbsfähigkeit steigern. ■



ITIL v3 besteht aus fünf Kernpublikationen, die nicht mehr nach einzelnen Aufgaben des IT-Service-Managements geordnet sind, sondern einem Service-Lifecycle folgen.

Quelle: OGC