

Prozessreorganisation in der Leistungserstellung bei einem IT-Dienstleister

Ausgangssituation

Das betrachtete Unternehmen ist einer der führenden IT-Dienstleister in Deutschland und ist insbesondere in der Banken- und Versicherungsbranche tätig. Das Dienstleistungsspektrum umfasst vielfältige Kompetenzen auf dem Gebiet der Informationstechnologie. Die zunehmenden Herausforderungen im Finanzwesen spiegeln sich auch in wachsenden Anforderungen an die zugehörigen IT-Dienstleistungen wider, beispielsweise in hoher Dynamik und Instabilität, Forderung nach Standardisierung bei gleichzeitiger Individualisierung, aber auch gesetzlichen Regulierungen. Zudem fordert eine bereits beginnende Konsolidierungswelle im Bankenbereich Effizienzsteigerungen und Synergierrealisierung, gerade bei IT-Dienstleistungen.

Als Grundlage für eine entsprechende Reorganisation der IT-Leistungserstellung in dem Unternehmen sollte das ITIL-Rahmenwerk dienen. ITIL (IT Infrastructure Library) ist eine Architektur zur Etablierung und zum Betrieb des IT Service Managements und hat sich inzwischen weltweit als De-facto-Standard im Service Management etabliert. ITIL kann als Regel- und Definitionswerk betrachtet werden, das für den Betrieb einer IT-Infrastruktur notwendige Prozesse, Aufbauorganisation und Werkzeuge beschreibt. Absolute Kundenorientierung und die Erbringung eines Mehrwertes für den Kunden stellen die Grundprinzipien von ITIL dar. Daher orientiert sich das Rahmenwerk am Lebenszyklus von Dienstleistungen und enthält folgende Elemente: Service Strategies, Service Design, Service Transition, Service Operation und Continual Service Improvement.

Vorgehensweise

In dem Unternehmen wurden über einen mehrjährigen Zeitraum Projekte zur Adaption von ITIL durchgeführt. Die Entwicklung „ITIL-konformer“ Strukturen im Unternehmen umfasste erhebliche Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation in den Kernbereichen der IT-Leistungserstellung. In mehreren Teilprojekten wurden die notwendigen Anpassungen im Unternehmen initiiert.

Ziel dieses Projektes war es, die Prozesse der IT-Leistungserstellung in dem Unternehmen an die neuen Anforderungen anzupassen sowie Kennzahlen aufzustellen, mit denen die Prozessverantwortlichen ihre Prozesse steuern können. Unter Berücksichtigung von ITIL-Aspekten und der daraus bereits eingeleiteten veränderten Aufbauorganisation wurden alle Prozesse der IT-Leistungserstellung neu strukturiert. In mehreren Workshops mit den Bereichs- und Abteilungsleitern wurde ein neues Prozess- und Steuerungsmodell erarbeitet.

Dabei wurden folgende Schritte verfolgt:

- Analyse und Anpassung der Prozessstruktur auf Basis bestehender Prozesse und neuer ITIL-Aspekte
- Detaillierung der Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen in neuen Prozessbeschreibungsdokumenten
- Erarbeitung von Kennzahlen zur Prozesssteuerung
- Identifikation von Handlungsfeldern zur kontinuierlichen Prozessverbesserung

Ergebnisse

Ein wesentlicher Punkt war beispielsweise eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten für die Systemtechnik auf der einen und den IT-Betrieb auf der anderen Seite. Zu ersterem wurde beispielsweise ein ITIL-konformer Konfigurationsmanagement-Prozess zugeordnet, zum IT-Betrieb das Incidentmanagement. Auch die Einführung neuer Rollen gemäß ITIL – beispielsweise der Operation Level Manager – wurden berücksichtigt. Deren Aufgaben und Schnittstellen wurden in Prozessbeschreibungsdokumenten klar definiert. Eine Aufteilung aller Prozesse zu Prozesskategorien (Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozesse) trug zu einem einheitlichen Verständnis der Aufgaben und Bedeutung jedes Prozesses bei. Insgesamt konnte durch die Reorganisation ein schlankes „State-of-the-Art“-Prozessmodell entwickelt werden, das die Prozessverantwortung im Unternehmen gestärkt hat und zur gezielten Steuerung der Prozesse geeignet ist. Durch die Identifikation weiterer Handlungsfelder können die erzielten Effizienzsteigerungen in den Prozessen der IT-Leistungserstellung auch zukünftig weiter erhöht werden.