

Es gibt kein Patentrezept



Ralph Tonzzer,
Partner AWK Group

Verschiedene Frameworks greifen Teilbereiche einer ICT-Organisation heraus und beschreiben Good-Practice für diese: ITIL, COBIT, PMI usw., um nur einige zu nennen. Trotz dieses gesammelten Wissens stellen sich unsere Kunden immer wieder die Frage: Wie organisiere ich die ICT in Form von Ablauf- und Aufbauorganisation optimal?

Es gibt wohl keine einfache Antwort auf diese Frage. Vieles hängt vom konkreten Umfeld wie Geschäftsgebiet der Unternehmung oder Grösse, dem Sourcing-Grad, der Maturität der Organisation und der Historie ab. Die Frameworks liefern Leitlinien und Anhaltspunkte, die aber für die spezifische Unternehmung konkretisiert und adaptiert werden müssen. Wichtig ist, das Gesamtbild vor Augen zu haben.

AWK hat im Rahmen ihrer Projektstätigkeit und dem engen Kundenkontakt verschiedene Prozessmodelle und Organisationsformen für die ICT erlebt und gestaltet. Wir möchten, dass Sie von unserer Erfahrung profitieren, wenn Sie Ihre ICT neu ausrichten.

Herzlich Ihr

ICT-Prozesse und -Organisationen – eine Auslegeordnung

ICT trägt heute in vielen Bereichen wesentlich zur Wertschöpfung bei. Vielfach ist die ICT-Organisation aber historisch gewachsen: Aufbau- und Ablauforganisation sind nicht aufeinander abgestimmt. Ausgehend von einem generischen ICT-Prozessmodell diskutieren wir typische Aufstellungen der ICT-Organisation und arbeiten anhand unserer Erfahrung Leitlinien für die Organisationgestaltung heraus.

Dr. Christian Mauz, Peter Hunziker, Dr. Ingmar Hammerström

Die Anforderungen an die ICT sind hoch: Sie soll einen maximalen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg erbringen, kundenorientiert ausgerichtet sein, der steigenden Industrialisierung gerecht werden und dazu noch kosteneffizient und transparent arbeiten. Ein Mittel zur Steigerung der Kundenorientierung und der Kosteneffizienz ist die Etablierung einer service- und prozessorientierten ICT. Bei der Definition der Ablauforganisation, d.h. der notwendigen Prozesse und Rollen, bieten Frameworks im Bereich IT Service Management Hilfestellung. Die derzeit bekanntesten und in den Unternehmen meistverbreiteten Frameworks sind ITIL (IT Infrastructure Library) und COBIT (Control Objectives for Information and related Technology).

ITIL stellt die Erbringung von IT Services als Wertbeitrag für den Unternehmenserfolg ins Zentrum und beinhaltet eine Sammlung von sogenannten Best- bzw. Good-Practices. Die Prozesse sind auf den Service-Lebenszyklus ausgerichtet. *Service-Strategie* definiert die Richtlinien und Ziele, die dann mit *Service Design*, *Service Transition* und *Service Operation* von der Planung über die Änderung bis zum Betrieb umgesetzt werden. *Continual Service Improvement* stellt das kontinuierliche Lernen und Verbessern in der Organisation sicher.



COBIT ist der international anerkannte Leifaden für IT-Governance, spricht für die Gewährleistung der Sicherheit, Qualität und Ordnungsmässigkeit in der Informationstechnologie. COBIT hat einen klaren Fokus auf die Steuerung der IT und deren Ausrichtung auf die Unternehmensziele. Für alle Ebenen werden Mess- und Zielgrössen definiert, welche die Beurteilung der Ergebnisse und die Performance von unten nach oben sicherstellen und so zu einem Steuerungszyklus führen.

Finanzielle Steuerung der ICT

Für die finanzielle Steuerung der ICT sind derzeit verschiedene Modelle gebräuchlich:

- **Cost-Center**

Die Kosten der ICT werden als Gemeinkosten über einen definierten Schlüssel auf die anderen Geschäftsbereiche umgelegt, eine direkte finanzielle Steuerung erfolgt nicht.

- **Cost-Center mit ILV**

Über eine interne Leistungsverrechnung (ILV) werden den Geschäftsbereichen die bezogenen Leistungen verrechnet. Basis ist ein Kostenmodell für die ICT-Leistungen.

- **Profit-Center**

Die ICT wird gewinnorientiert ausgerichtet. Im Gegensatz zu den ersten beiden Modellen darf die ICT-Organisation auch ausserhalb des Unternehmens ihre Leistungen anbieten. Umgekehrt besteht kein Bezugszwang der Geschäftsbereiche.

Auch heute ist ein faires und transparentes Kostenmodell für ICT-Leistungen eine grosse Herausforderung. Viele ICT-Leistungen haben grosse Grundkosten und nur geringe variable Kosten. Daher sollte der Bedarf und das genaue Mengengerüst für die Nutzung einer Leistung möglichst gut abgeschätzt werden, um den Dienst entsprechend zu dimensionieren. Oft ist aber beim Kostenmodell weniger mehr: Es gilt die wesentlichen Kostentreiber herauszuschälen und diese den Geschäftsbereichen transparent zu machen. Eine detaillierte Kostenaufschlüsselung ist nicht unbedingt besser, sicher aber aufwändiger.

Der Cost-Center Ansatz bewährt sich, wenn die ICT nur einen geringen Beitrag zur Wertschöpfung liefert und wenige Steuerungsmöglichkeiten bestehen. Mit der Leistungsverrechnung wird die Schnittstelle zur ICT betont. Das Profit-Center bietet sich bei Commodity-Leistungen an, da dort ein Benchmark mit dem Markt oder gar ein Outsourcing leichter vollzogen werden kann.

AWK-Prozessmodell für die ICT

AWK hat im Rahmen ihrer Projektstätigkeit verschiedene Prozessmodelle und Organisationsformen für die ICT erlebt und gestaltet. Traditionell ist bei vielen ICT-Organisationen das *Plan-Build-Run*-Modell vertreten. AWK arbeitet in den Projekten auf Basis des kontinuierlich weiterentwickelten, generischen AWK-Prozessmodells für ICT-Organisationen. Es vereint die Aspekte der verschiedenen Frameworks und ist insbesondere an ITIL und COBIT angelehnt.



Domänen des generischen AWK-Prozessmodells für eine ICT-Organisation

Das Prozessmodell ist in vier Prozessdomänen unterteilt: *Source*, *Make*, *Deliver* sowie *Management & Support*. *Source-Make-Deliver* hat sich im Supply-Chain Management bewährt, um sich konsequent auf Kernbereiche mit hoher Wertschöpfung und Alleinstellungsmerkmale zu konzentrieren und den Rest effizient einzukaufen.

- **Source** umfasst alle zum Einkauf der ICT-Services und -Produkte erforderlichen Prozesse. *Source* ist auch für das Management der Lieferantenbeziehung verantwortlich.
- **Make** umfasst alle Prozesse für die Erstellung und den Betrieb der ICT-Services. *Make* ist angelehnt an den ITIL-Lebenszyklus: *Service Design*, *Service Transition* und *Service Operation*.
- **Deliver** deckt alle Prozesse für das Management der Kundenbeziehungen ab, wie z.B. *Service Level Management*. *Deliver* bildet die Schnittstelle zwischen dem ICT-Service Provider und dem Kunden.
- **Management & Support** fasst die Querschnittsprozesse zur Steuerung und Unterstützung der Service-Erbringung zusammen. Beispiele hierfür sind *Financial Management*, *Service Portfolio Management*, *Projekt Management* und *Quality & Risk Management*.

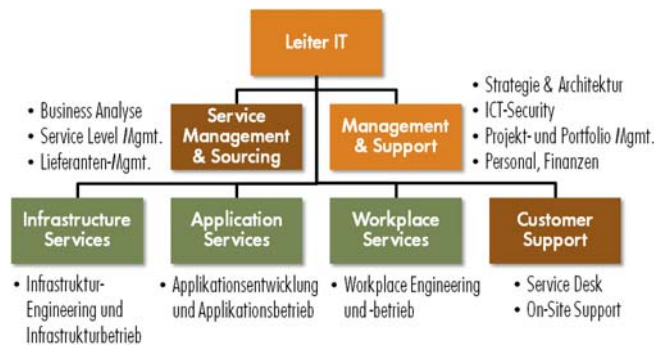
Bei der Ausgestaltung der Prozesse darf man das Augenmass für die individuellen Bedürfnisse der ICT-Organisation nicht verlieren und muss das konkrete Umfeld, den Sourcing-Grad, die Prozess-Maturität und die Historie berücksichtigen. Beispielsweise ist bei einer vollständig outgesourceten ICT die Domäne *Make* sehr schlank oder inexistent, *Source* hingegen ist sehr wichtig. Das AWK-Prozessmodell liefert hier Leitlinien und Anhaltspunkte, die aber für die spezifische Unternehmung konkretisiert und adaptiert werden müssen.

Organisationsformen für die ICT

Generell folgt AWK dem Business Reengineering Grundsatz nach M. Hammer und J. Champy, dass die Aufbau- der Ablauforganisation (Prozesse) folgen soll. Allerdings sind bei der konkreten Umsetzung weitere Aspekte relevant. Wir möchten daher drei Grundmodelle für eine moderne ICT-Organisation diskutieren.

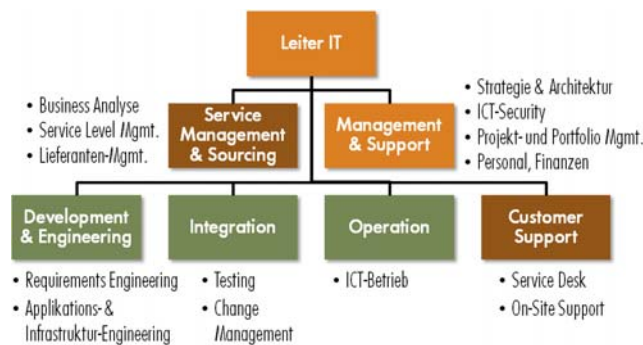
ICT-Service Organisation

Die Organisation richtet sich anhand der erbrachten ICT-Services aus: Engineering und Betrieb sind vereint. Die Domänen *Source* und *Deliver* sind im Service Management & Sourcing zusammengefasst. Dieser ist bewusst zur Stärkung des Kundenfokus abgetrennt. Infrastrukturservices mit Rechenzentrum und den Servern werden vom Arbeitsplatzbetrieb und den Applikationen getrennt.



Lifecycle-Organisation

Zentral ist die klare und strikte Trennung zwischen Entwicklung (Development) und Betrieb (Operation). Die saubere Überführung von Änderungen (Projekte, Changes) in den Betrieb wird durch Integration sichergestellt. Übergeordnete Aufgaben des Service Designs werden weiterhin sowohl im Service Management & Sourcing (Auslösen von Projekten) als auch Management & Support (strategische Vorgaben) gebündelt.



Retained- oder Sourcing-Organisation

Für Organisationen mit hohem Outsourcing-Grad steht das Lieferanten-Management an zentraler Stelle. Die Schnittstelle zum Business, die Planung und auch die Architektur dürfen aus strategischen Gründen aber nicht aus der Hand gegeben werden.



Rollen, Funktionen und Stellen

Rollen legen in Prozessen Verantwortlichkeiten fest. Um von der Ablauf- zur Aufbauorganisation zu gelangen, werden in der Organisationsstruktur Funktionen mit einem abgegrenzten Aufgaben- und Verantwortungsbereich gebildet. Eine Stelle entsteht durch Zuordnung von (Teil-)Aufgaben und gegebenenfalls von Sachmitteln auf einen einzelnen personellen Aufgabenträger. Sie stellt die kleinste organisatorische Einheit in der Aufbauorganisation dar. In den Stellenbeschreibungen werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV) festgehalten.

Für ICT-Berufe gibt es von SwissICT eine seit 1984 bestehende Arbeitsgruppe, die den Bereich "Berufsbilder und Funktionsbeschreibungen" betreut. Im Fachbuch *Berufe der ICT* (vdf Verlag, 7. Auflage 2009) sind die wichtigsten Berufsbilder für Informatikfachleute und -Anwender als Stellenbeschreibung dokumentiert.



Diese Berufsbilder sind ein idealer Ausgangspunkt, um die Stellenbeschreibungen für die eigene ICT-Organisation zu erstellen oder zu überarbeiten und in einem zweiten Schritt die Stellen mit geeigneten Kandidaten zu besetzen.

SwissICT bietet seinen Mitgliedern auf Anfrage Hilfestellung im Zusammenhang mit Berufsbildern, Funktionsbeschreibungen, Salärfragen oder auch der Ausbildung.

Leitlinien und Fragestellungen für die Gestaltung der ICT

In den wenigsten ICT-Organisationen werden die exemplarisch dargestellten Organisationen in ihrer Reinform umgesetzt. Es gibt auch kein Patentrezept, wie die ICT organisiert werden soll. Eine grosse Rolle spielen die Bedeutung der ICT im Unternehmen, die Grösse der ICT-Organisation und die Geschichte der Organisation. Die nachfolgenden Best-Practice Ansätze und Leitlinien sind aber eine gute Grundlage für eine Optimierung bzw. Neuausrichtung der ICT-Organisation.

▪ Einbettung von ICT-Organisationen

Die Bedeutung der ICT für den Wertschöpfungsprozess des Business soll sich in der hierarchischen Eingliederung der Organisation widerspiegeln. Für eine businesskritische Rolle der ICT ist die Rolle CIO einem Geschäftsleitungsmitglied zuzuweisen. Die Rolle des CIO muss nicht gleich dem Leiter IT sein. Eine klare Festlegung der Rolle des CIO fördert die Ausrichtung der ICT-Strategie auf die Business-Strategie.

▪ Zentrale oder dezentrale ICT

In der ICT-Organisation sollten alle technischen, IT-nahen Funktionen integriert sein. Eine zentrale ICT-Organisation erhöht den Standardisierungsgrad und somit auch die Wertschöpfung der Basisinfrastruktur. Für die spezifische Betreuung von Applikationen und Geschäftsprozessen kann eine dezentrale Ansiedlung bei den Fachorganisationen einen höheren Nutzen bringen. Eine Zentralisierung von vormalig dezentralen, eigenständigen Organisationseinheiten kann sanft und schrittweise erfolgen.

▪ Trennung Engineering und Betrieb

Die organisatorische Trennung von Engineering und Betrieb erhöht die Servicequalität (weniger Unterbrüche und vermindertes Risiko), benötigt allerdings mehr Ressourcen. Ansonsten muss die Qualität durch einen definierten Übergabeprozess zwischen Engineering und Betrieb sichergestellt werden.

▪ Sourcing

Die Sourcing-Strategie von ICT-Services muss in der ICT-Strategie verankert sein. Strategische Kernbereiche der Geschäftsprozesssysteme, die zur Differenzierung des Unternehmens beitragen, sollten nicht ausser Haus gegeben werden. Das Sourcing ist abhängig von der Lebensphase und der Industrialisierung der Anwendung bzw. des Anwendungsbereichs auszugestalten. Beim Entscheid für eine Ein- oder Mehr-Partner Strategie müssen die Abhängigkeit von einem Partner im Vergleich zu einer Optimierung der Kosten (Economy-of-Scale und Aufwand Partnermanagement) gegeneinander abgewogen werden.

▪ Schnittstellen zum Business / Business-Anforderungen

Für die angebotenen ICT-Services müssen als Gegenpart zum Service Level Manager entsprechende Verantwortliche im Business (Business Manager) definiert sein.

▪ Prozessmodell und Umsetzungstiefe

Abhängig von der Organisationsgrösse muss das Prozessmodell und die Umsetzungstiefe angepasst werden. Die geforderte Prozessmaturität nimmt mit der Grösse der Organisation und den Qualitätsanforderungen zu. Allerdings bedingt dies auch einen höheren Aufwand für die Erhaltung des Prozessmanagements.

▪ Kulturwandel

Gutes Veränderungsmanagement ist der kritische Erfolgsfaktor in der Umgestaltung von Organisationen. Hier gilt der Grundsatz Machbarkeit vor Schnelligkeit, damit die Mitarbeiter die Veränderung akzeptieren und mittragen.



Über die Autoren



Peter Hunziker

Peter Hunziker ist Dipl. El.-Ing. HTL und seit über 15 Jahren in der Telekom- und IT-Branche tätig. Er hat bei Swisscom und OIZ leitende Positionen eingenommen.
peter.hunziker@awk.ch



Ingmar Hammerström

Ingmar Hammerström ist Dr. sc. ETH und zertifizierter ITIL Expert. Er ist spezialisiert auf IT Service Management und Prozessgestaltung.
ingmar.hammerstroem@awk.ch



Christian Mauz

Christian Mauz ist Dr. sc. techn. ETH und leitet bei AWK den Bereich Telekom- und Service-Provider. Er ist spezialisiert auf Prozess- und Organisationsgestaltung.
christian.mauz@awk.ch

AWK Group AG, Leutschenbachstrasse 45,
CH-8050 Zürich, www.awk.ch