

IKT Forum
Fachhochschule Ansbach

Managementsysteme für IT-Serviceorganisationen

Entwicklung und Umsetzung mit
EFQM®, COBIT®, ISO 20000, ITIL®

Bernhard M. Huber
Bernhard.Huber@QMvision.de

29. April 2010

Agenda

Managementsysteme für IT-Serviceorganisationen

1. Vom Chaos zum System
2. Corporate Governance (IT-Governance)
3. Das individuelle Managementsystem und der Nutzen von EFQM®, COBIT®, ISO, ITIL®

EFQM = European Foundation for Quality Management (EFQM)

COBIT = Control Objectives for IT and related Technology (ISACA, ITGI)

ITIL = IT Infrastructure Library (OGC)

Corporate Governance = angemessene Unternehmensführung

Good Governance = verantwortungsbewusste Unternehmensführung

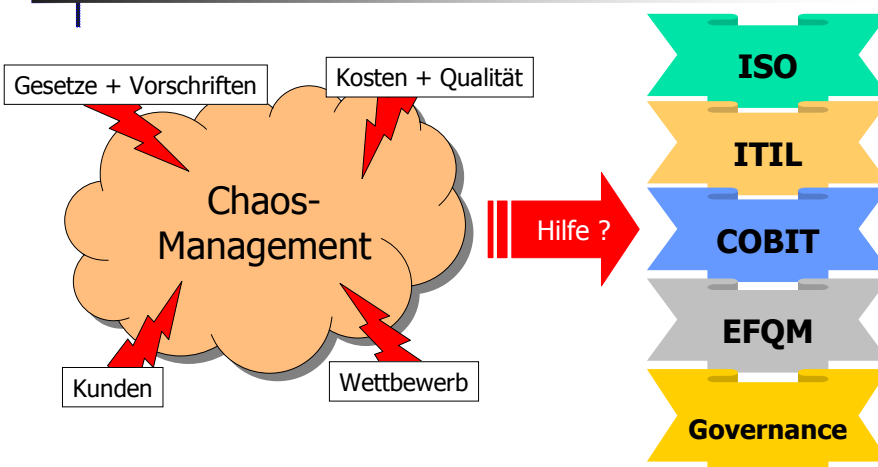
Kennen Sie das?

...wir müssen das wegen **ISO** so machen!

...sind wir denn noch **ITIL-konform**?

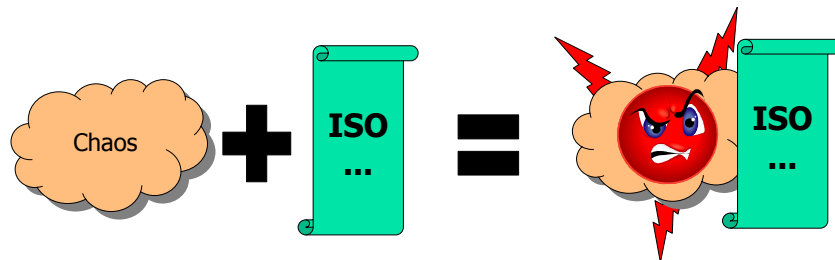
Bernhard M. Huber - Managementsysteme

„Frameworks – die Retter?“



Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Chaos + ISO = ?



Was für eine Verschwendung!!

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

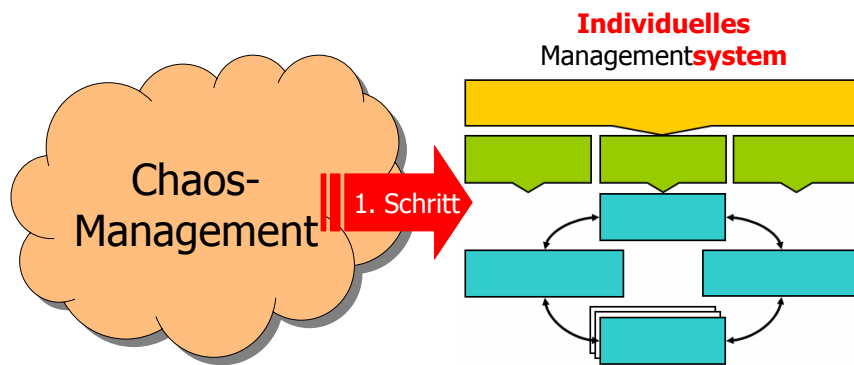
Leitsatz

„Bevor die Führungsebene der IT-Organisation keine eigene Vorstellung von einem Managementsystem entwickelt hat, können Standards ihre Wirkung nicht entfalten!“

[Huber 2009]

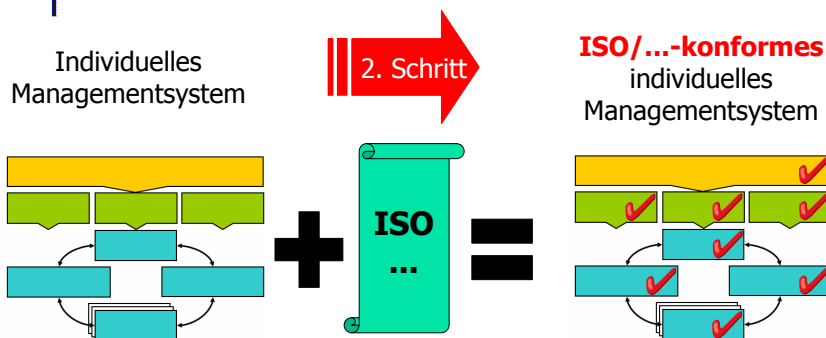
Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Vom Chaos zum System



Bernhard M. Huber - Managementsysteme

System + ISO = SystemISO

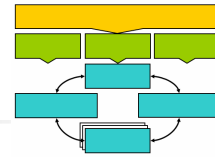


...und was ist jetzt mit Corporate Governance?

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Corporate Governance

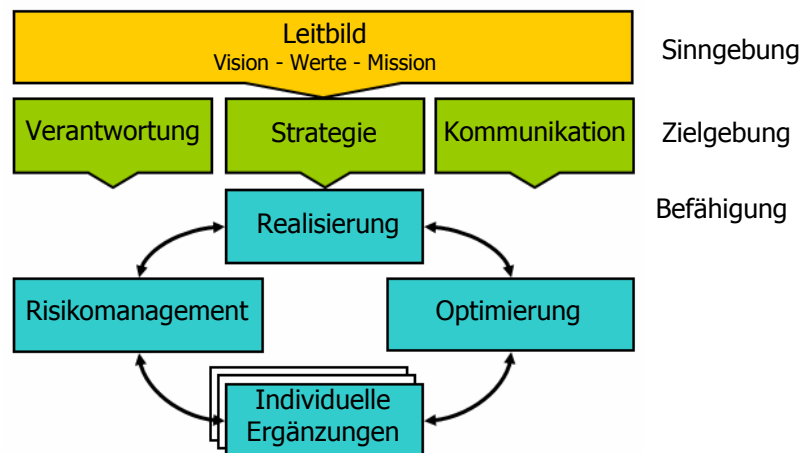
Forderungen



- **Grundsätze:** festgelegte Grundsätze für gesamtes Handeln
- **Strategie:** langfristige Ausrichtung der Organisation
- **Wertbeitrag:** messbarer Wertbeitrag für den Kunden
- **Kommunikation:** wirksame interne/externe Kommunikation
- **Risiken:** angemessener Umgang mit Risiken
- **Ressourcen:** verantwortlicher Einsatz der Ressourcen
- **Gesetze:** wirksame Einhaltung von Regeln und Gesetzen

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

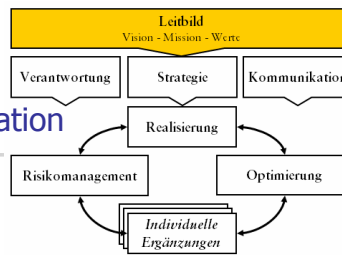
Das individuelle Managementsystem



Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Leitbild

Existenzgrundlage der Organisation



Vision

- Worauf sind wir stolz?
Was sollen unsere Kunden über uns sagen? ...

Werte („handlungsleitende Wertvorstellungen“)

- Zu welchem Verhalten gegenüber Kollegen, Mitarbeitern, Kunden, Umwelt verpflichten wir uns? ...

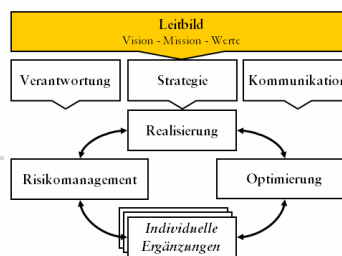
Mission

- Welche Produkte und Dienstleistungen bieten wir an?
Welchen Mehrwert erzeugen wir damit beim Kunden? ...

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Leitbild

bei EFQM, COBIT, ISO, ITIL



EFQM

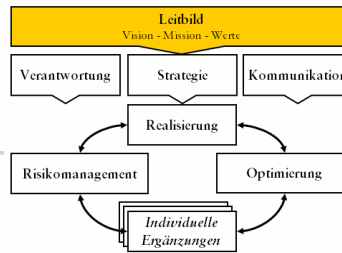
Befähigerkriterium Führung (1): (1 von 24 Kriterien)

„Wie Führungskräfte die Vision und die Mission erarbeiten und deren Erreichen fördern; wie sie die für den langfristigen Erfolg erforderlichen Werte erarbeiten, diese durch entsprechende Maßnahmen und Verhaltensweisen umsetzen und durch persönliches Mitwirken dafür sorgen, dass das Managementsystem der Organisation entwickelt und eingeführt wird.“ [EFQM 2003a, Seite 10]

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Leitbild

bei EFQM, COBIT, ISO, ITIL



COBIT

Fokus: Steuerung und Überwachung von IT-Prozessen

Aussagen zum Leitbild: --

ISO 20000

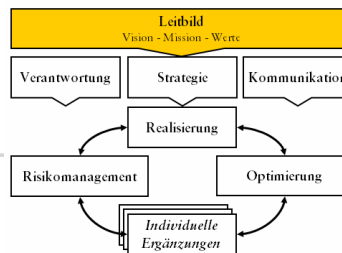
Forderung: Grundsätze, Ziele und Pläne festlegen

Aussagen zum Leitbild: -

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Leitbild

bei EFQM, COBIT, ISO, ITIL



ITIL:

Vier strategische Elemente:

*Positions, Plans, Patterns und **Perspectives***

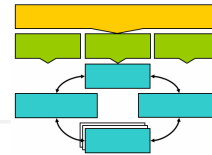
„Eine [...] Perspektive definiert die übergeordneten Vorstellungen, Werte und Ziele, die für die gesamte Organisation gültig sind. Damit wird die gesamte Richtung festgelegt, die der Service Provider einschlägt, um sein Ziel zu erreichen [...]“.

„Sie sollten sich aufgrund ihrer starken Abstraktion nicht dazu verleiten lassen, die *Perspektive* zu verwerfen oder zu trivialisieren“.

[SS OGC 2007, Seite 64 ff]

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Bewertung

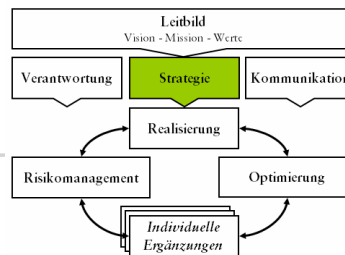


Elemente des Managementsystems	Frameworks	EFQM	COBIT	ISO 20000	ITIL
Leitbild	Bedeutung	5	0	1	3
	Hilfestellung	1	0	0	0
Strategie	Bedeutung				
	Hilfestellung				
Verantwortung & Kommunikation	Bedeutung				
	Hilfestellung				
Realisierung	Bedeutung				
	Hilfestellung				

Bedeutung = Ausprägung des Elementes innerhalb des Standards // Hilfestellung = Hilfen zur praktischen Umsetzung
 Bewertungsskala: 0=nicht vorhanden, 5=stark ausgeprägt

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Strategie



Strategien entwickeln

- Strategische Themen → strat. Ziele → strat. Projekte
- Strategien mit den Betroffenen entwickeln und umsetzen

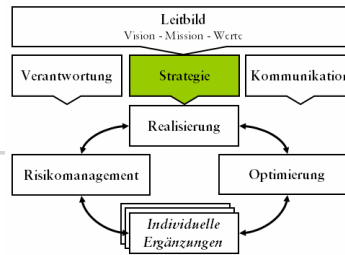
Die „Eingangsgrößen“ sind u.a.

- die im Leitbild formulierten Grundsätze
- „Intern“: eigene Fähigkeiten, Stärken, Kapazitäten
- „Extern“: Chancen, Einschätzung bzgl. Markt und Kunden

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Strategie

bei EFQM, COBIT, ISO, ITIL



EFQM

Befähigerkriterium Politik und Strategie (2)

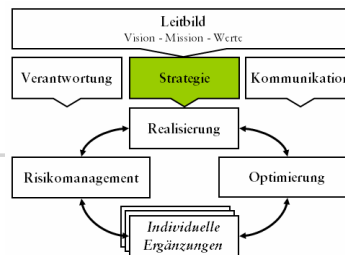
„Wie Führungskräfte ihre Vision und die Mission durch eine klare, auf die Interessengruppen ausgerichtete Strategie einführt und wie diese durch entsprechende Politik, Pläne, Ziele, Teilziele und Prozesse unterstützt wird.“

[EFQM 2003a, Seite 18]

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Strategie

bei EFQM, COBIT, ISO, ITIL



COBIT

Prozess PO1: „Definiere einen strategischen IT-Plan“

Control Objectives (Anforderungen):

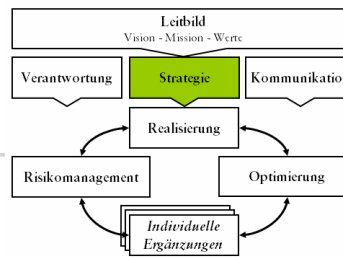
- PO1.1 Management des Wertbeitrages der IT (Value Management)
- PO1.2 Ausrichtung Kerngeschäft und IT (Business - IT-Alignment)
- PO1.3 Bewertung der gegenwärtigen Leistung (z.B. SWOT-Analyse)
- PO1.4 Strategischer IT-Plan (Beitrag zur Business-Strategie)
- PO1.5 Taktische IT-Pläne (Projekte, Ressourcen, Verantwortlichkeiten)
- PO1.6 IT-Portfoliomanagement

[ITGI 2005]

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Strategie

bei EFQM, COBIT, ISO, ITIL



ISO 20000

3 Requirements for a management system

3.1 Management responsibility

a) establish the service policy, objectives and plans

[...]

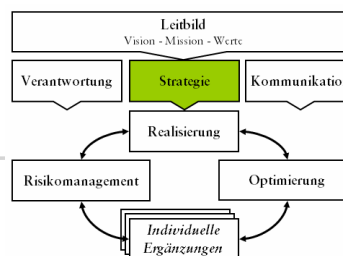
g) [...]

[ISO/IEC 2005a]

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Strategie

bei EFQM, COBIT, ISO, ITIL



ITIL

Band 1 der ITIL-Dokumentation: *Service Strategy*

■ Leitlinien zur Entwicklung eines Serviceangebots

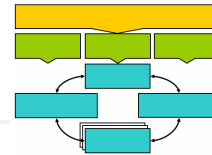
■ Prozesse:

- Financial Management
- Portfolio Management
- Demand Management

[SS OGC 2007]

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Bewertung

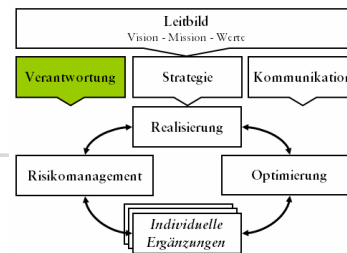


Elemente des Managementsystems	Frameworks	EFQM	COBIT	ISO 20000	ITIL
Leitbild	Bedeutung	5	0	1	3
	Hilfestellung	1	0	0	0
Strategie	Bedeutung	5	5	5	5
	Hilfestellung	1	4	0	4
Verantwortung & Kommunikation	Bedeutung				
	Hilfestellung				
Realisierung	Bedeutung				
	Hilfestellung				

Bedeutung = Ausprägung des Elementes innerhalb des Standards // Hilfestellung = Hilfen zur praktischen Umsetzung
 Bewertungsskala: 0=nicht vorhanden, 5=stark ausgeprägt

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Verantwortung

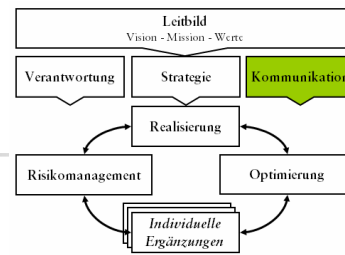


Verantwortung

- Ergebnisverantwortung **und** Handlungsverantwortung
- Verantwortung kommt in allen Elementen des Managementsystems zum Ausdruck:
 - Leitbild: erstellen, umsetzen und vorleben
 - Ziele: setzen, verfolgen, notfalls korrigieren
 - Angemessener Umgang mit „Mensch und Material“
 - Verantwortungsbewusstes Risikomanagement
 - Verlässliche Kommunikation

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Kommunikation

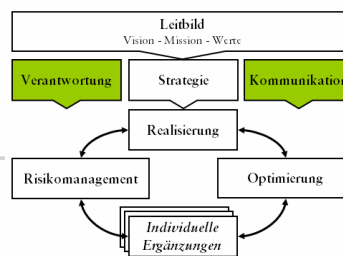


Kommunikation

- Kommunikation ist *Transportmittel*
 - Verantwortung spürbar machen
 - Vertrauen, Transparenz, Offenheit erzeugen
- informelle Kommunikation
 - nützlich / schädlich - fördern / unterdrücken?
- formale Kommunikation: Kommunikationskonzepte
 - vom 4-Augen-Gespräch bis zur Betriebsversammlung
 - Meetingstrukturen, Ergebnissicherung, Reporting, Dokumentation

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Verantwortung & Kommunikation bei EFQM, COBIT, ISO, ITIL



EFQM

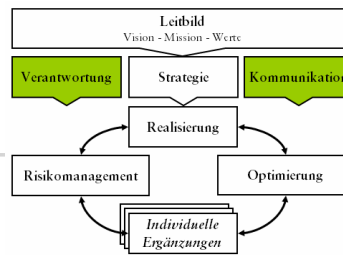
Anforderungen zu Verantwortung und Kommunikation sind in allen 24 Befähigerkriterien verankert:

- sehr hoher Anspruch
- ...betont wird auch die Verantwortung der Mitarbeiter (nicht nur die der Manager)

[EFQM 2003a]

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Verantwortung & Kommunikation bei EFQM, COBIT, ISO, ITIL



COBIT

Verantwortung: Prozess ME4 „Sorge für IT-Governance“

Kommunikation: Prozess PO4 „Definiere IT-Prozesse“

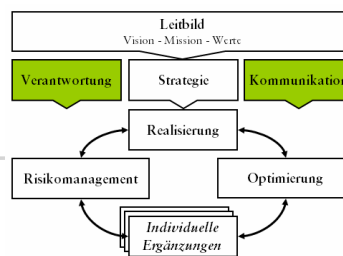
PO4.15: „Erstelle und unterhalte eine optimale [...] Kommunikationsstruktur [...]“. „Stelle sicher, dass das Bewusstsein und Verständnis für Ziele und Ausrichtung des Unternehmens und der IT im gesamten Unternehmen kommuniziert werden [...]“

[...]durch die Geschäftsführung in Wort und Tat unterstützt wird [...].“

[ITGI 2005, Seite 47 und 56]

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Verantwortung & Kommunikation bei EFQM, COBIT, ISO, ITIL



ISO 20000

3 Requirements for a management system

3.1 Management responsibility

a) [...]

b) communicate the importance of meeting the service management objectives [...]

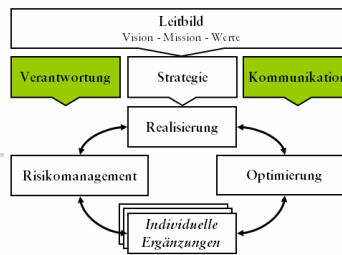
...

g) [...]

[ISO/IEC 2005a]

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Verantwortung & Kommunikation bei EFQM, COBIT, ISO, ITIL



ITIL

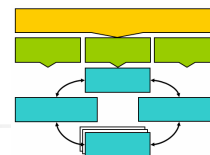
Kommunikation ist der *Schmierstoff* im Zusammenspiel von Personen, Prozessen, Partnern und Technologie.

- gute Kommunikation bedeutet, eine Kultur regelmäßiger, formaler Besprechungen zu pflegen und
- die wichtige Rolle der informellen Kommunikation nicht zu unterschätzen

[SS OGC 2007] und [SO OGC 2007]

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Bewertung

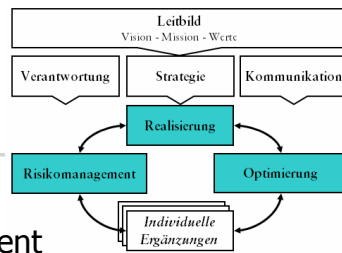


Elemente des Managementsystems	Frameworks	EFQM	COBIT	ISO 20000	ITIL
Leitbild	Bedeutung	5	0	1	3
	Hilfestellung	1	0	0	0
Strategie	Bedeutung	5	5	5	5
	Hilfestellung	1	4	0	4
Verantwortung & Kommunikation	Bedeutung	5	4	3	3
	Hilfestellung	1	2	0	2
Realisierung	Bedeutung				
	Hilfestellung				

Bedeutung = Ausprägung des Elementes innerhalb des Standards // Hilfestellung = Hilfen zur praktischen Umsetzung
Bewertungsskala: 0=nicht vorhanden, 5=stark ausgeprägt

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Realisierung Optimierung Risikomanagement



Realisierung ⇒ Prozessmanagement

- Process Design – Transition – Operation – Optimization

Optimierung ⇒ KVP, Six Sigma

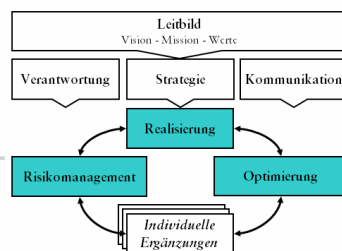
- Kennzahlen/Messung: Effektivität, Effizienz, Konformität

Risikomanagement

- Service **Utility**: Nutzen, Funktionalität, Wertsteigerung
- Service **Warranty**: Integrität, Verfügbarkeit, Sicherheit

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Prozessmanagement bei EFQM, COBIT, ISO, ITIL



EFQM

benennt keine konkreten Prozesse

COBIT

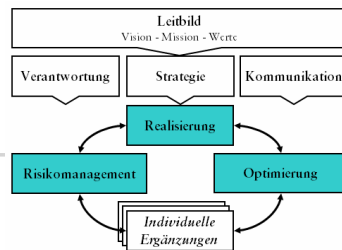
34 IT-Prozesse inkl. Anforderungen, Ziele und Metriken

ISO 20000

13 IT-Prozesse, Anforderungen und Ziele nur sehr allgemein

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Prozessmanagement bei EFQM, COBIT, ISO, ITIL



ITIL

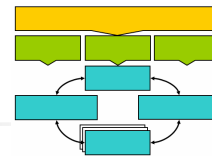
25 Prozesse und Funktionen

Beschreibungen der Prozesse nach folgender Struktur:

- Einführung, Ziele und Herausforderungen
- Aktivitäten, Methoden und Verfahren

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Bewertung

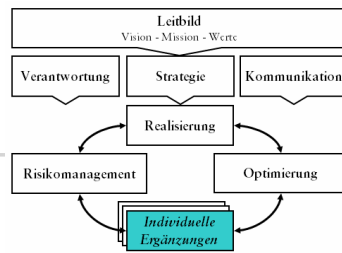


Elemente des Managementsystems	Frameworks	EFQM	COBIT	ISO 20000	ITIL
Leitbild	Bedeutung	5	0	1	3
	Hilfestellung	1	0	0	0
Strategie	Bedeutung	5	5	5	5
	Hilfestellung	1	4	0	4
Verantwortung & Kommunikation	Bedeutung	5	4	3	3
	Hilfestellung	1	2	0	2
Realisierung	Bedeutung	5	5	5	5
	Hilfestellung	1	4	2	5

Bedeutung = Ausprägung des Elementes innerhalb des Standards // Hilfestellung = Hilfen zur praktischen Umsetzung
Bewertungsskala: 0=nicht vorhanden, 5=stark ausgeprägt

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Ergänzungen

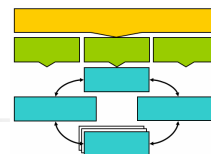


- Change Management
- Wissensmanagement
- Innovationsmanagement
- Personalentwicklung
- ...

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Umsetzung

Das individuelle Managementmodell



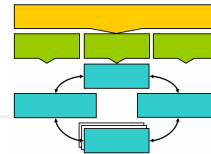
Erfolgsfaktoren (1)

- Klarer Handlungszwang auf Führungsebene
- Bereitschaft und Fähigkeit den Führungsstil zu ändern
- Kommunikationskonzept überprüfen bzw. anpassen
- Ausdauer, Konsequenz und Budget
- Mitstreiter mobilisieren

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Umsetzung

Das individuelle Managementmodell



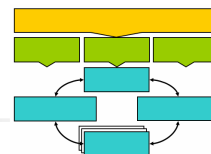
Erfolgsfaktoren (2)

- In kleinen Schritten - Komplexität reduzieren
→ möglichst geringe Zusatzbelastung der Beteiligten
- Konsens durch Kommunikation:
→ Entscheider ↔ Führungskreis ↔ Mitarbeiter
- Referenzmodell entwickeln (Bild)
→ welches sind unsere wichtigsten Managementelemente?
- Ist-Analyse ⇒ Zieldefinition ⇒ Deltaprojekte
→ wo stehen wir heute, wo wollen wir hin, wie gehen wir vor?

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

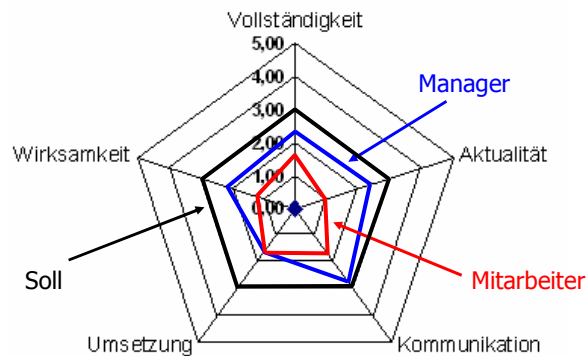
Umsetzung

Das individuelle Managementmodell



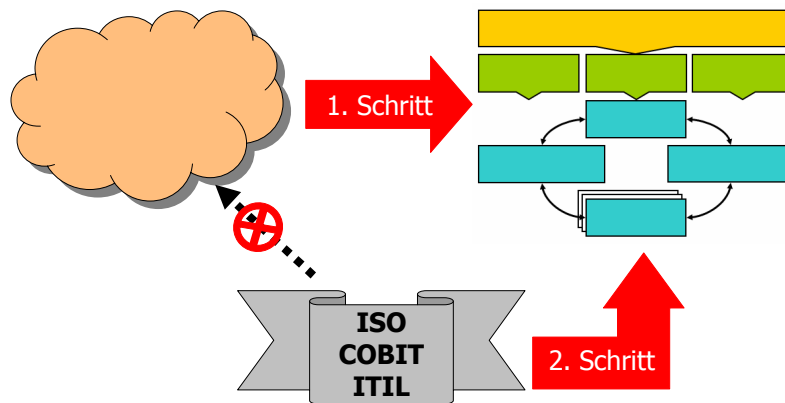
Ist-Analyse Leitbild

Fragebogen zur (Selbst)bewertung



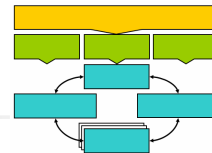
Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Zusammenfassung



Bernhard M. Huber - Managementsysteme

Literatur



- [EFQM 2003a] European Foundation for Quality Management (EFQM): Assessoren Bewertungsbuch, ISBN 9052361487, 2003
- [Huber 2009] Managementsysteme für IT-Serviceorganisationen, ISBN 978-3-89864-628-4, dpunkt-Verlag, 2009
- [ISO/IEC 2005a] ISO/IEC 20000-1 IT-Servicemanagement: Teil 1: Spezifikation für Service Management, Beuth Verlag, 2005
- [ITGI 2005] IT Governance Institute (ITGI): COBIT 4.0, www.itgi.org, ISBN 1933284374, Deutsche Ausgabe, 2005
- [SS OGC 2007] Office of Government Commerce (OGC): Service Strategy, ISBN 9780113311385, 2007
- [SO OGC 2007] Office of Government Commerce (OGC): Service Operation, ISBN 978-0113311415, 2007

Bernhard M. Huber - Managementsysteme

