

## ITIL - Hommage an Euripides

Es gibt nicht viele Gemeinsamkeiten unter Medizinern, Juristen und Informatikern. Diese aber sicherlich: Sie sind teuer, reden unverständliches Zeug und was sie wirklich leisten, bleibt dem Außenstehenden oft verborgen. Der gemeine Informatiker hat hier in jüngeren Tagen den wohl schwächsten Stand und folglich größten Erklärungsbedarf. Der richtige Zeitpunkt für ITIL. Ärgerlich nur, dass eine an sich gute Idee mit einem undekorativen und stigmatisierenden Kürzel aufwartet, die ihre hehren Ziele augenscheinlich Lügen straft. Und damit nicht genug. Der Zyniker unter den Projektcontrollern wird postwendend erwidern, dass die Einführung von ITIL im eigenen Hause keinen unmittelbaren wirtschaftlichen Nutzen liefert. Modernes Knock-out bereits in der ersten Runde.

Dem kann abgeholfen werden. Dieser Artikel hat die Intention, Sie bei ersten Überlegungen zu begleiten oder auch Ihre bisherigen Aktivitäten zu verifizieren, sofern Sie den Einstieg bereits gewagt haben. Es veranschaulicht, welche Möglichkeiten und Grenzen mit ITIL in der Praxis existieren, welche Prämissen im Unternehmen erfüllt sein sollten und welche propagierten Nutzenargumente eher einem geschickten Marketingkonzept entstammen. Anschließend werden die kritischen Erfolgsfaktoren zur Einführung von ITIL dargestellt, die entsprechend auch in der von Helbling angebotenen Vorgehensweise ausdrückliche Berücksichtigung finden. Den Abschluss bildet

letztlich eine knappe Darstellung komplementärer Konzepte und Produkte, die bei richtiger Anwendung den Nutzen von ITIL noch ausbauen können. Es sei angemerkt, dass ITIL sich auch oder gerade in Unternehmen einsetzen lässt, in deren Anwendungslandschaft ein Herz aus Walldorf schlägt.

### Warum ITIL ... und wann nicht?

Wer sich erstmalig einen Überblick über ITIL verschaffen will (siehe auch Abb. 1), wird mit einer Flut von Informationen überschüttet. ITIL scheint mittlerweile für alles einsetzbar, was in irgendeiner Weise mit der Ablauforganisation der IT zu tun hat. Doch man ist gut beraten, aus den zahlreichen Quellen die richtigen zu selektieren und darüber hinaus genau lesen, was diese über ITIL schreiben. Die deutschsprachige Website [www.itil.org](http://www.itil.org) ist zur Einleitung ein positives Beispiel.

ITIL ist ein beschreibender Best-Practice-Leitfaden. Die konkrete Einführung von Best-Practice-Modellen wird bewusst außen vor gelassen, obschon das Modell selbst generisch gestaltet ist. Was also kann mit der Einführung von ITIL erreicht werden und welcher konkrete Nutzen lässt sich daraus wirklich für ein Unternehmen ableiten?

ITIL-basierte IT-Prozesse liefern neben dem eigentlichen Schwerpunkt, der Serviceorientierung der IT, in erster Linie dokumentierte Transparenz über die Abläufe der IT im eige-

#### Abb. 1: ITIL in Kürze

ITIL<sup>®</sup> ist eine Abkürzung für "IT Infrastructure Library" und ist in erster Linie eine Darstellung eines so genannten standardisierten, branchen-unabhängigen Best-Practice-Leitfadens für IT-Prozesse, also vereinfacht der Abläufe in den für IT zuständigen Organisationseinheiten. ITIL wurde in seinem ursprünglichen Fokus (serviceorientierte IT) bereits in den späten 80er Jahren im Auftrag der britischen Regierung entwickelt und seither kontinuierlich um weitere Aspekte ergänzt. Heute wird ITIL bereits vielerorts als ein de-facto-Standard für IT-Prozesse angesehen. Die Bereiche, die durch ITIL abgedeckt werden, gliedern sich in Service Management (Service Delivery und Service Support), Infrastrukturmanagement, Applikationsmanagement und die Geschäftssicht. Alles in allem ein weit reichendes Gebiet.

Beschrieben werden in über 40 veröffentlichten Büchern (wahlweise auch als CD's erhältlich)

- die komplexen Abläufe (Prozesse)
- ihre Integration/Beziehungen bzw. Schnittstellen
- Rollenprofile (und Verantwortlichkeiten) zur Abwicklung
- Hinweise zur Einführung von ITIL
- Kennzahlen zur Erfolgsmessung und
- Tools zum Umgang mit ITIL.

Neben den Büchern werden mittlerweile Schulungen, Zertifizierungen uvm. angeboten. Eine ausführliche Beschreibung in deutscher Sprache kann u.a. unter [www.itil.org](http://www.itil.org) nachgelesen werden.

nen Hause. Sie sind unter anderem die Basis für ein gemeinsames Verständnis (beginnend bei der Terminologie) und Kennzahlen zur Steuerung und Vergleichbarkeit. Zu banal? Zu teuer? Möglich. Hier sind einige einfache, grundsätzliche Fragen zur eigenen Prüfung (in der Rolle eines CIO, IT-Leiter oder IT-Verantwortlichen), wobei diese gerade im Falle der Leistungserbringung an mehreren Standorten eine größere Bedeutung erhalten:

1. Nutzt Ihre Organisation im Markt bewährte "Best Practices"?
2. Sprechen Sie, Ihre Mitarbeiter und Ihre Kunden dieselbe „IT-Sprache“?
3. Betreiben Sie eine serviceorientierte, proaktive Kommunikation und Zusammenarbeit mit Ihren Kunden?
4. Kennt Ihr Kunde den jeweiligen Fortschritt seiner Anforderungen, Anfragen und sonstigen offenen Punkte mit der IT?
5. Haben Sie und jeder Ihrer Mitarbeiter einen weitgehenden Überblick über die Abläufe in der IT?
6. Haben Sie ein allgemein verständliches, standardisiertes Reporting in der IT?
7. Steuern Sie die IT in bedeutenden Teilen nach Kennzahlen?
8. Kennen Sie die organisatorischen Schwachstellen und Risiken Ihrer IT?
9. Auf welcher Basis diskutieren Sie genaue Inhalte und Ergebnisse von externen Dienstleistern (z.B. bei selektivem Outsourcing), entstehende Schnittstellen und Ihre Beistellungsleistungen?
10. Wie diskutieren Sie Kostensenkungs-

potenziale?

11. Können Sie bewusst aus eigenen Fehlern lernen (kontinuierlicher Verbesserungsprozess)?
12. Haben Sie schon einmal ein Prozess-Benchmarking mit anderen Unternehmen erfolgreich durchgeführt?
13. Und letztlich: Wie begründen Sie der Unternehmensleitung, dass Sie gut sind, in dem was Sie tun - dass Sie Ihr Geld wert sind?

Die Rede ist nach wie vor von Transparenz in der serviceorientierten IT. Genau genommen spiegelt sich ein erheblicher Anteil aller "Probleme" des heutigen IT-Managements in den o.g. Fragestellungen wider. Das ist nicht neu, aber aktuell. Um der entrüsteten Kritik gleich vorzubeugen: Das ist kein zwingender Grund, nun plötzlich ITIL einzuführen. Einen solchen Grund für ITIL per sé gibt es nicht. Andererseits kann ITIL aber helfen, jede der oben genannten Fragestellungen gelassener zu beantworten.

Sodann lassen sich aus den nunmehr implizit genannten Möglichkeiten im nächsten Schritt auch die Grenzen der Wunderwaffe ableiten: ITIL ist zwar Basis für sehr vieles; es ist aber kein Garant für Nutzen, der sich direkt in den üblichen ökonomischen Kennzahlen ausdrückt - womit der einleitend angesprochene Zyniker vorläufig wieder Oberwasser hätte. Viele Nutzenargumente sind wirtschaftlich schwierig quantifizierbar. Darunter zählen Argumente wie:

**Abb. 2: Nutzen durch die Einführung von ITIL**

<b>Primärnutzen</b> (direkt realisierbar)	<b>Sekundärnutzen</b> (mittelbar realisierbar)	<b>Mit ITIL nur sehr bedingt realisierbar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviceorientierung &amp; bewährte "Best Practices" in der IT</li> <li>• Erhöhte Transparenz über die Abläufe</li> <li>• Gemeinsame Terminologie</li> <li>• Standardisierung in IT-Prozessen</li> <li>• Bessere Kommunikation/Reporting</li> <li>• Vorbereitung für KPI/IT-Controlling</li> <li>• Z.T. neue Denkweise (z.B. Lifecycle-Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostensenkung</li> <li>• Vergleichbarkeit/Benchmarking</li> <li>• Verbesserte Verhandlungsbasis</li> <li>• Verbesserung der Servicequalität</li> <li>• Herstellen einer geschäftsmäßigen Beziehung</li> <li>• Höhere Verlässlichkeit bzgl. der Einhaltung von SLA</li> <li>• Höhere Kundenzufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung der (fachlichen) Geschäftsprozesse</li> <li>• Höhere Motivation der IT-Mitarbeiter</li> </ul>

- Höhere (interne) Kundenzufriedenheit
- Verbesserte Servicequalität
- Bessere Unterstützung der (fachlichen) Geschäftsprozesse
- Höhere Motivation der IT-Mitarbeiter

aber üblicherweise nicht nach dessen alleiniger Einführung ein. Sie sind eher auf begleitende bzw. nachfolgende Maßnahmen zurückzuführen.

**Erfolgsfaktoren zur Einführung von ITIL**

und einige mehr. Der konkret realisierbare Vorteil der individuellen Nutzenargumente ist außerdem stark von vielen einzelnen Determinanten des Unternehmens abhängig, unter anderem z.B. von der Unternehmensgröße, ihrer -kultur und die bisherige Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen und der IT. Denn von vornherein muss klar sein, dass mit der Einführung von ITIL gemäß der Best Practice-Vorstellungen auch ein gewisser Teil an Bürokratie und Rigidität in die IT-Prozessabläufe im Unternehmen Einzug hält. Insbesondere für KMU mit einer bislang sehr schlanken IT sollte durchdacht werden, ob bei konsequenter Einführung des Modells eher mit Kanonen auf Spatzen geschossen wird. Auch ein unkompliziert und dynamisch wirkendes "Hey, Joe..."-Prinzip wird es nach der Einführung von ITIL nicht mehr geben. Sollte die bisherige Kundenzufriedenheit maßgeblich auf diesen Prämissen basieren, wird ITIL vermutlich der falsche Weg sein.

Die genannten kritischen Erfolgsfaktoren stellen nur eine Auswahl dar. Diese Liste kann generell leicht und sofort fortgesetzt werden, sie würde in Summe jedoch den Rahmen dieses Essays sprengen.

**Change Management**

Die Einführung einer serviceorientierten IT nach ITIL verläuft entsprechend der generell bekannten Charakteristik organisatorischer Veränderungsprojekte. Die beteiligten (und betroffenen) Mitarbeiter müssen bereits zum Projektbeginn weitgehend von der Reorganisation überzeugt sein bzw. werden, um mit der entsprechenden Motivation teilzunehmen. Durch die Veränderung wird eine Optimierung der aktuellen Situation einhergehen. Hierzu muss beim Projekt-Kickoff ein aktiver Anstoß und kontinuierlicher Rückhalt aus dem oberen Management verlauten, um die notwendige Aufbruchstimmung zu erzeugen - der erste wirklich kritische Erfolgsfaktor. Die Einführung von ITIL ohne die Management-Unterstützung kann nicht den gewünschten Erfolg liefern.

Argumente wie eine bessere Unterstützung der (fachlichen) Geschäftsprozesse oder eine höhere Motivation der IT-Mitarbeiter kann nicht als primärer Nutzen herangezogen werden. Das heißt nicht, das diese überhaupt nicht mit Hilfe von ITIL realisierbar sind. Sie stellen sich

**Abb. 3: Potenzialermittlung entlang der Prozesse**

Process Step	Org.-unit	Tool	Cost-driver	Potential	Feasibility	Need for change/ optimization potential/ requirement/ best practice			
				Verbesserung	Frequenz	Ersparnis pro Ereignis	Einsparung in € p.a.	Bemerkung/Annahme	
<b>Incident Management (Service Desk)</b>									
Incident generated by user (Calls, Intranet, email, ...)	Service Desk	Service Desk SW (Trouble Ticket Modul)	#Incidents	Reduktion 2nd-Level-Calls durch Erhöhung der Selbstlösequote von 20% auf 70%	7.500	Calls p.a. (50% von 15.000 Calls p.a.)	30 Minuten	300.000,00	ca. 25% von 15000 Calls p.a. werden mit ca. 50% weniger Aufwand abgewickelt; Kosten für Schulung und Optimierung UHD-SW hier nicht berücksichtigt.
Incident generated by monitoring-SW	Service Desk	Service Desk SW (Trouble Ticket Modul)	#Incidents	Serverkonsolidierung (Win NT)	60	Server	4.000,00 € p.a.	320.000,00	ca. 20% der insgesamt 300 Server können durch Migrationsprojekt Best@MIG eingespart werden.
First assessment / opening of ticket	Service Desk	Service Desk SW (Trouble Ticket Modul)		Reduktion von Incidents, die auf fehlerhaften Pat...	500	Incidents	2 Stunden	80.000,00	ca. 50% der Incidents können einm... werden
Identification, prioritization (Prio.), categorization (Risk, Type, ...) and check if self-solable (by service desk, remote, 1st-Level)	Service Desk	Service Desk SW (Trouble Ticket Modul)	#Incidents #error quotes	1	4	Best Practice Metrics: Quote of wrongly classified incidents < 10%; Assignment-Quote to wrong 2nd-3rd-Level-Unit < 10% Best-Practice: Identify and train personnel on resolution of e.g. Top-Twenty Incidents, on interaction with of 2nd-/3rd-Level-Units, on categorization, etc. Best-Practice: User Service Desk SW with Problem-Resolution Support e.g. via Scripting; Integration to problem resolution SW, etc.			

Potential/Feasibility: 1=very high, 2=high, 3=medium, 4=low, 5=very low/no/none

**Potenzialermittlung**

Wichtiger Aspekt zum Gelingen des Projektes ist daher auch die Durchführung einer methodischen Potenzialermittlung (quantifiziert, siehe Abb. 3) zum frühestmöglichen Zeitpunkt. Die Potenziale liefern unter anderem die Fundierung der Nutzenargumentation für das gehobene Management. Die eruierten Potenziale setzen auf das Gap zwischen der aktuellen und einer neuen, serviceorientierten IT-Organisation. Wichtig ist es auch, die erzielbaren Potenziale kontinuierlich zu verfolgen. Sie werden vor allem auch im späteren Projektreview den realisierten Projekterfolg plausibilisieren - ein Schritt, dessen Bedeutung immer wieder unterschätzt wird, obwohl er eigentlich nebenbei pures Marketing für die IT (und somit natürlich auch ihre Besserstellung) darstellt.

**Checklisten**

Überhaupt sind Methoden und Tools, sowie deren korrekte Anwendung bei der effektiven wie effizienten Durchführung ein kritischer Erfolgsfaktor. Um die Projektplanung und –durchführung möglichst zügig und reibungslos aber dennoch vollständig zu realisieren, sollten vorbereitete Management-Checklisten herangezogen werden, welche die spezielle Vorgehensweise zur Implementierung für jeden einzelnen zu definierenden ITIL-Prozess abbilden

(siehe Abb. 4). Checklisten dieser Art werden bislang leider von ITIL noch nicht für alle Prozesse bereitgestellt. Sie bieten aber eine sehr gute methodische Unterstützung bereits im frühen Stadium der Projektplanung.

**Prozessdokumentation**

Dies gilt analog für die Methodik der Prozessdokumentation, adaptiert auf die individuelle unternehmerische Situation. Sie ist ein weiteres entscheidendes Kriterium für ein erfolgreiches Projekt - letztlich ist diese ja sogar Ergebnisbestandteil. Dennoch hält ITIL sich (auch) an dieser Stelle äußerst bedeckt. Unnötige und interpretationsfähige Freiheitsgrade bei der Dokumentation sollten nicht zugelassen werden - sie verringern neben der Übersichtlichkeit auch die Möglichkeit für eine spätere Vergleichbarkeit. Jeder Experte des methodischen Managements von Geschäftsprozessen wird hier sicherlich zustimmen. Die Prozessdokumentation sollte so aufgebaut sein, dass sie neben inhaltlichen Erläuterungen

- eine Prozesslandkarte zur Strukturierung vorgibt
- den gesamten Ablauf für jeden Prozess übersichtlich darstellt (z.B. als Flowchart)
- die beteiligten Rollen direkt ablesbar sind und
- erforderliche zugeordnete Kennzahlen ent

**Abb. 4: Beispiel-Checkliste für ITIL-Prozesse**

<b>Change Management (Service Support)</b> Implementierungs-Checkliste					
Lfd. Nr.	Maßnahme	Pflicht / situativ	verantwortlich	Aufwand (pt)	Termin
1	Versichern der Unterstützung durch das gehobene Management	situativ	t.b.d.	0,25	t.b.d.
2	Festlegen des verantwortlichen Change Managers	pflicht	t.b.d.	1	t.b.d.
3	Festlegen der Aufgabengebiete des Change Managers	pflicht	t.b.d.	0,5	t.b.d.
4	Abgrenzung zu Configuration Management	situativ	t.b.d.	0,25	t.b.d.
5	Definition der Richtlinien des Change Managements	pflicht	t.b.d.	0,5	t.b.d.
6	Kommunikation der kommenden Implementierung des Change Management Prozesses inkl. der Richtlinien	pflicht	t.b.d.	0,25	t.b.d.
7	Definition von Kennzahlen zur Messung von Effizienz und Effektivität	pflicht	t.b.d.	1	t.b.d.
8	Definition der Ziele des Change Managers auf Basis der Richtlinien und der Kennzahlen	pflicht	t.b.d.	0,5	t.b.d.
9	Definition des Changes an sich und der unterschiedlichen Kategorien von Changes im Change Management	pflicht	t.b.d.	0,25	t.b.d.
10	Festlegung der Tool-Unterstützung für das Change Management	pflicht	t.b.d.	1	t.b.d.
11	Definition des Change Management Prozesses (ggf. auf Basis Tool)	pflicht	t.b.d.	1,5	t.b.d.
12	Definition erforderlicher Datenobjekte, Formulare und ggf. Masken	pflicht	t.b.d.	1	t.b.d.
13	Definition und Besetzung des Change Advisory Boards (CAB)	pflicht	t.b.d.	0,5	t.b.d.
14	Feststellung und Definition der weiteren erforderlichen Ressourcen	situativ	t.b.d.	1	t.b.d.
15	Installation und Test Tool (noch keine Freigabe)	pflicht	t.b.d.	t.b.d.	t.b.d.

hält.

Darüber hinaus sollte sie für jeden Arbeitsschritt enthalten:

- Die verantwortliche/durchführende Rolle
- Die Input-Elemente (Lieferungen) und der jeweilige Lieferant
- Die Output-Elemente (Ergebnisse) und der jeweilige Empfänger
- Die im Arbeitsschritt genutzten Werkzeuge und Tools

**Kennzahlen**

Dies führt uns automatisch zu den Kennzahlen. Keine Steuerung von Service-Prozessen, kein Benchmarking, keine Definition von Service Level Agreements und kein Outsourcing läuft ohne die Definition sinnvoller Kennzahlen. In der Tat kann die Liste der Do's und Dont's bei der Definition von adäquaten Kennzahlen ganze Bücher füllen - letztlich ist es kein Hexenwerk, es muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Kennzahlen

- aussagekräftig bzw. indizierend,
- überschaubar und
- mit akzeptablem Aufwand ermittelbar sind,
- jeden Prozess abdecken,
- Vergleichbarkeit ermöglichen,
- die Möglichkeit zur Steuerung und
- die Basis für Service Level offerieren

Für die ITIL-Einführung werden auch hier die

sogenannten KPI's (Key Performance Indicators) benötigt. Genau genommen wurden die ersten Weichenstellungen bereits bei der Potenzialdefinition durchgeführt. Für die Definition der richtigen Kennzahlen sollte man sich im Projekt dann durchaus auch etwas Zeit genehmigen und diese nicht als Begleitprodukt interpretieren. Leider liefert ITIL nicht an allen Stellen auch ausreichend Kennzahlen, so dass es von Vorteil ist, hier als Diskussionsbasis auch auf alternative Quellen zurückzugreifen (siehe auch Abb. 5).

**Darf es etwas mehr sein? Komplementäre Konzepte und Tools zu ITIL**

ITIL kann und will vermutlich nicht jeglichen Bedarf des interessierten Managers mit Bezug auf die Einführung einer serviceorientierten IT stillen. So hat es vor allem in der jüngeren Vergangenheit einige Initiativen gegeben, die sich auch oder gerade mit diesen offenen Punkten intensiver auseinander setzten. Es entstanden zahlreiche Konzepte, Werkzeuge und Methoden, von denen sicherlich nicht alle eine Bereicherung für die IT-Welt sind, einige aber doch nicht zu unterschätzende komplementäre Werte und Gedankengut darstellen - andererseits aber die Komplexität auch z.T. beträchtlich erhöhen. Hierzu zählen unter anderem:

- Das Microsoft Operations Framework (kurz MOF) und ergänzend das Microsoft Soluti

**Abb. 5: Beispielkennzahlen für einzelne IT-Serviceprozesse nach ITIL**

Incident Management	Problem Management	Configuration Management	Release Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• # Störfälle (Incidents)</li> <li>• Lösungszeit (Durchschnitt pro Klasse/Prio)</li> <li>• Reaktionszeit (Durchschnitt pro Klasse/Priorität)</li> <li>• Durchschnittliche Kosten pro Störfall</li> <li>• Selbstlösequote pro Eskalationsstufe</li> <li>• Prozentsatz der remote-gelösten Störfälle (ohne Vor-Ort-Besuch)</li> <li>• Fehlkategorisierungsgrad</li> <li>• Fehlweiterleitungsgrad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lösungszeit für gelöste Probleme pro Prio/Kategorie</li> <li>• Anzahl der Probleme nach Status, Service, Auswirkung, Ursache, Kategorie, User-Gruppe</li> <li>• Anzahl RFC nach Auswirkung auf Verfügbarkeit und Stabilität</li> <li>• Relation von ad hoc Support-Aufwand zu geplantem Supportaufwand</li> <li>• Anzahl (und Auswirkung) von Störfällen vor Beseitigung der Hauptursache</li> <li>• Zeitaufwand für Untersuchungen und Diagnosen nach Leistungserbringer</li> <li>• Verstrichene Zeit bis heute je offenem Problem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # Störfälle aufgrund fehlerhafter Changes</li> <li>• Verhältnis erfolgreiche Changes, abgelehnte Changes, nicht erfolgreiche RFCs</li> <li>• Durchlaufzeit bis zur Umsetzung der Changes</li> <li>• # ungenutzte Lizenzen</li> <li>• # unautorisierter IT-Komponenten</li> <li>• Δ Selbstlösequote, Δ Lösequote, # Störfälle, Verfügbarkeit nach Change</li> <li>• # unautorisierter Konfigurationen</li> <li>• # Changes/Periode</li> <li>• # offene Changes</li> <li>• Häufigkeit von Changes je Konfigurationskomponente</li> <li>• Kosten/Change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # Major- (bzw. Minor-) Releases, in-time und in-budget</li> <li>• # zurückgenommener Releases (wg. Fehlern)</li> <li>• # Fehlerfreie, in-time-Verteilungen von Releases auf alle „Remote-Lokationen“</li> <li>• Durchlaufzeit eines Rollouts</li> <li>• # Probleme in der Produktivumgebung je neuem Release (je Ursache)</li> <li>• # veränderter neuer, veränderter und gelöschter Objekte/Module pro neuem Release</li> </ul>

ons Framework (kurz MSF)  
[www.microsoft.com/technet/itsolutions/techguid/default.aspx](http://www.microsoft.com/technet/itsolutions/techguid/default.aspx)

- Eine Vielzahl verschiedener Maturity Modelle, darunter das IT-Service Capability Maturity Model (kurz IT Service CMM)  
[www.itservicecmm.org](http://www.itservicecmm.org)
- Die Control objectives for Information and related Technology (kurz CobiT)  
[www.isaca.org/cobit.htm](http://www.isaca.org/cobit.htm)
- Das ITIL-Toolkit  
[www.itil-toolkit.com](http://www.itil-toolkit.com)

Die Liste dieser Beispiele wird im Folgenden im Zusammenhang mit ITIL etwas näher erläutert. Es sei aber bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Verwendung von einzelnen komplementären Konzepten und Tools zu einer Komplexität führen wird, welche insbesondere in schlankeren IT-Abteilungen ohne externe Unterstützung während der Konzeption nicht mehr beherrscht werden kann.

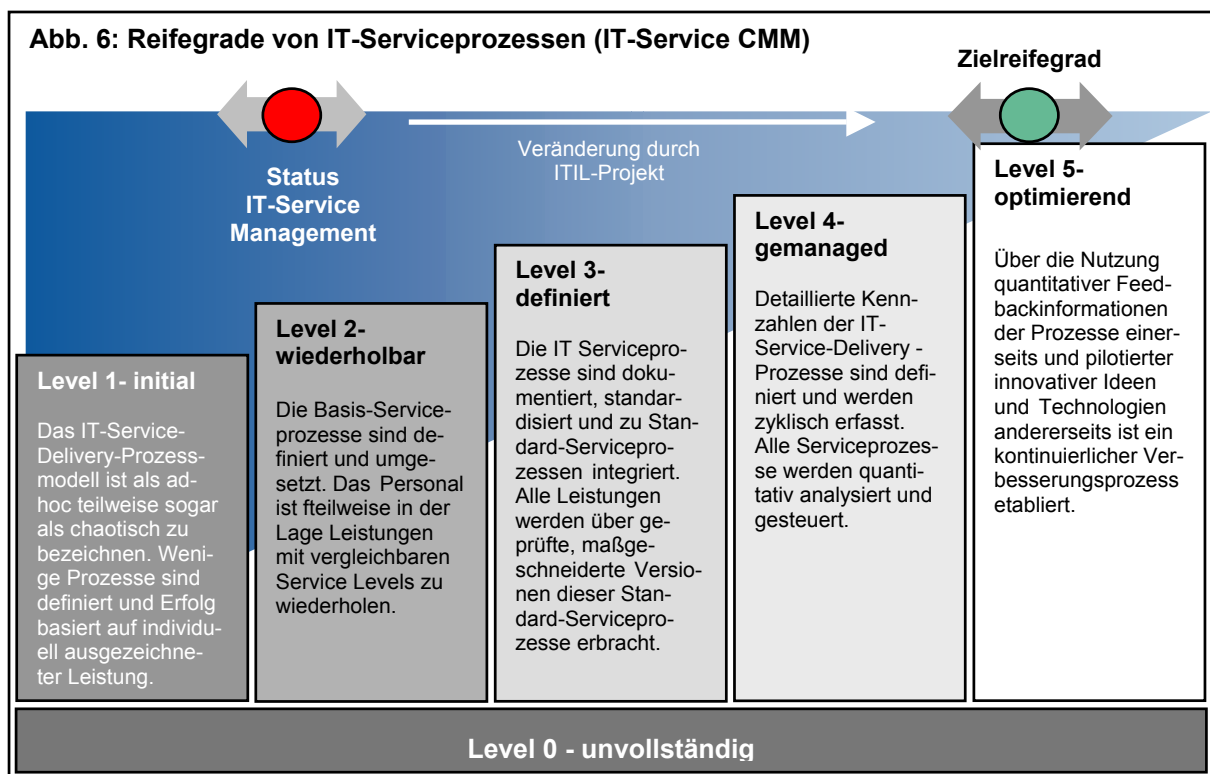
**MOF**

Das MOF ist eine Adaption und Weiterentwicklung von ITIL. Das Framework übernimmt in weiten Teilen die im Library definierten Begriffe und ergänzt sie um Spezifizierungen aus der heterogenen Microsoft-Welt und Prozesse in verteilten Umgebungen. Auch thematische ITIL-Novizen, die einen ersten Überblick erhalten wollen, erhalten mit dem MOF einen

guten Einstieg, da es in vielerlei Hinsicht leichter zugänglich und in weiten Teilen der Mikroebene auch strukturierter aufgebaut ist. Die Adaption auf die Microsoft-Welt fällt letztlich auch nicht so offensichtlich aus, wie es zunächst den Anschein haben mag. Darüber hinaus wird bei detaillierter Analyse deutlich, das MOF im Gegensatz zu ITIL "aus einem Guss" erstellt ist und insofern nicht für jeden Prozess immer wieder eine eigene deklaratorische Struktur erfunden wird - ein Aspekt, der die Verständlichkeit zum Teil durchaus erhöht. Leider haben auch viele IT-Dienstleister noch nicht den Weg zum MOF gefunden. Fragen Sie ruhig einmal danach.

**IT-Service CMM**

Das IT-Service CMM setzt auf die Idee des unter der Schirmherrschaft des SEI (Software Engineering Institute) entwickelten CMM-Konzepts für die Anwendungsentwicklung auf. Kernidee ist die Feststellung des aktuellen Reifegrads der individuellen Serviceprozesse in der IT (siehe Abb. 6) verbunden mit dem Ziel, diesen zu steigern. Während die konzeptionelle Ausprägung sich in allen mir bekannten Varianten nicht 100%ig mit ITIL deckt (nicht deckungsgleiche Strukturen und Termini) und daher meistens durch die Komplexität eher Verwirrung stiftet, ist doch der Grundgedanke des Reifegrads sehr gut übertragbar. Er lässt sich insbesondere im Rahmen der Zieldefinition, Potenzialermittlung und abschließend der Prüfung der Zielerreichung eines Projekts zur Einführung von ITIL sehr gut an



wenden. Allerdings sollte der individuell erreichte Reifegrad für etwaige spätere Benchmarks mit anderen Unternehmen nur dann herangezogen werden, wenn die Unternehmen auch dieselbe CMM-Variante verwendet haben und insofern gewährleistet werden kann, dass nicht Äpfel mit Birnen verglichen werden. Der Nutzen eines weitergehenden Einsatzes neben ITIL sollte bei Bedarf genau geprüft werden.

### CobiT

CobiT ist ein sehr komplexes Framework als Ergebnis einer Synthese von zahlreichen internationalen Standards aus den Bereichen Qualität, Sicherheit und Ordnungsmäßigkeit für Informationstechnologie, entwickelt und vorangetrieben von der ISACA (Information Systems and Control Association). Es gilt als ein durchgängiges Modell für IT-Governance bzw. IT-Revision. Die (z.T. nur bedingte) komplementäre Verwendbarkeit mit ITIL ergibt sich unter anderem aus der Beigabe von kritischen Erfolgsfaktoren (inkl. KPI's), Kernzielen (inkl. KGI's = Key Goal Indicators) und Best Practices, welche sich bis zu einem gewissen Grad auch auf die ITIL-Prozesse übertragen lassen. Außerdem ist in CobiT bereits eine Variante des CMM integriert. Vereinfacht lässt sich vielleicht sagen, dass ITIL die Sichtweise von Best Practice in Punkto Serviceorientierung, CobiT hingegen die Sichtweise von Best Practice in Punkto Qualität, Sicherheit und Ordnungsmäßigkeit einbringt. Wie ISACA auch bereits von sich aus darstellt, ist die vollständige Umsetzung von CobiT eine große Herausforderung für Unternehmen und - lassen Sie mich Ihnen das versichern - eine parallele Umsetzung von ITIL und CobiT ist quasi auszuschließen. Ziel sollte es daher vielmehr sein, ein Framework (hier: ITIL) als Referenz zu wählen und Komponenten des anderen Frameworks (CobiT) nach Bedarf hinzuzuziehen.

### ITIL-Toolkit

Das ITIL-Toolkit wurde als Navigationssystem durch das "Minenfeld" von ITIL entwickelt. Es beinhaltet eine Menge von Unterlagen zur Veranschaulichung, Erläuterung und zum Management der eigentlichen ITIL-Prozesse. Enthalten sind unter anderem Präsentationen, Fragebögen, Guidelines und sogenannten Fact Sheets. Es gilt in einigen Kreisen als recht verbreitet, ein Aspekt, den ich nicht nachvollziehen kann. Um es kurz zu machen: Es lassen sich m.E. die 199,- US\$ auch besser investieren.

*Helbling Management Consulting ist eine Beratungsgesellschaft für die Lösung unternehmerischer Aufgabenstellungen zur Stärkung von Innovation, Wachstum und Ertrag. Wir differenzieren uns durch die konsequent, resultatbezogene und umsetzungsfähige Beratung. Das Dienstleistungsangebot umfasst Strategie, Kosten- und Ertragsoptimierung, Marketing und Vertrieb, Innovations-, Supply Chain- und Operationsmanagement, Informationstechnologie und IT-Management. Unsere Kunden profitieren von den technologisch-betriebswirtschaftlichen Kompetenzen der gesamten Helbling Gruppe.*

Eine Problematik haben alle komplementären Produkte: Komplexität ist garantiert - was Sie aber von Ihrem Grundgedanken nicht abbringen sollte. Nur: Pragmatismus lautet die Devise. Zu wissen, dass es die Methoden gibt, mit ihren Stärken und Schwächen, ist von Vorteil - sie müssen ja deshalb nicht auch gleich alle umgesetzt werden, um das ursprünglich gesetzte Ziel zu erreichen. ITIL im eigenen Unternehmen kann auch ohne die aufgeführten Konzepte und Tools einen beachtlichen Mehrwert darstellen - sofern die individuellen Prämissen stimmen.

### Ausblick

Weder ist ITIL ein "Muss" für jeden IT-Verantwortlichen, noch sollte man seine Bedeutung schlicht „unter den Teppich kehren“. Es konnten letztlich nur vereinzelte Aspekte aufgegriffen und durchleuchtet werden - alles andere hätte den Rahmen dieses Artikels gesprengt. ITIL ist z.B. auch oder gerade für Unternehmen, die sich mit dem Outsourcing von IT-Leistungen beschäftigen oder "schlicht" ein Benchmarking mit anderen Unternehmen durchführen wollen, von großer Bedeutung - es ist gewissermaßen die Vergleichs- und Kommunikationsbasis.

Wer ITIL erfolgreich eingeführt, Kennzahlen definiert und somit ein gutes Steuerungsinstrument zur Hand hat, wird nunmehr auch gern dem Tenor eines Zitats des alten griechischen Tragödiendichters Euripides von Salamis zustimmen, in welcher jener bereits um 450 vor Christi Geburt festgestellt haben soll: *"Wer sich selbst beherrscht, der ist der weise Mann."*



**Thorsten Mieke**

Manager

Diplom Informatiker  
Diplom Kaufmann

**Helbling  
Management Consulting GmbH**  
Innere Wiener Straße 11a  
81667 München  
[www.helbling.de](http://www.helbling.de)

Tel.: +49 (0)89 45929 180  
Fax.: +49 (0)89 45929 200  
Email: [thorsten.mieke@helbling.de](mailto:thorsten.mieke@helbling.de)