

# IT – Organisation und IT-Service-Management

Dr. Gerhard Friedrich  
act Management Consulting  
[www.act-mc.at](http://www.act-mc.at)



Dipl.Ing. Hannes Proyer  
T-Systems  
[www.t-systems.at](http://www.t-systems.at)



GSE Jahreskonferenz 29./30. April 2004

## Agenda

### **Gerhard Friedrich:**

#### **„IT-Organisation - Leitlinien aus dem Projekt IT Governance der GSE Österreich“**

- Makroorganisation – Grundsätzliche Steuerungsmodelle
- Projektportfoliomanagement
- Organisatorische Gestaltungsspielräume des IT-Managers
- IT Governance ist auch eine Kommunikationsaufgabe

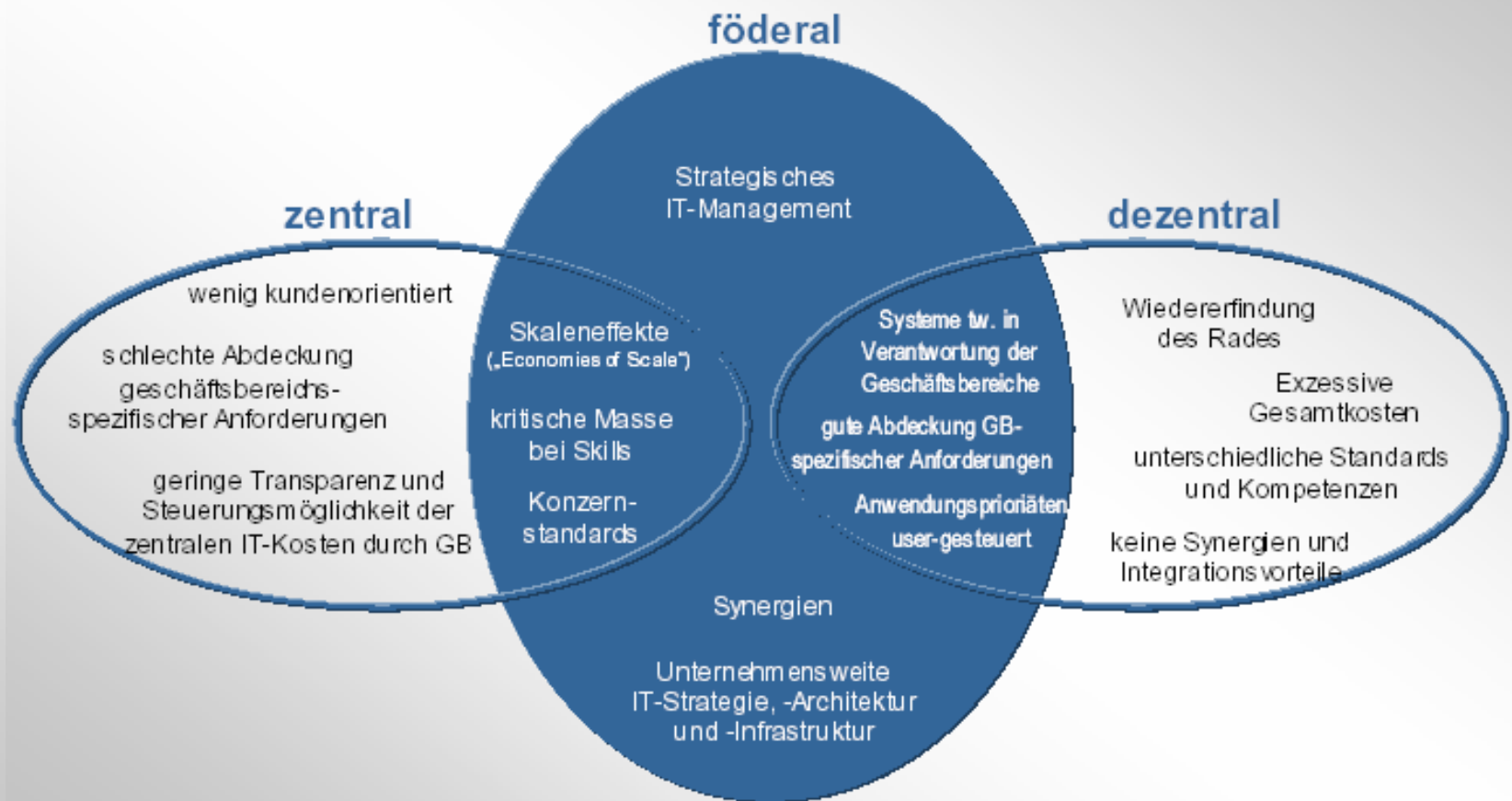
### **Hannes Proyer:**

#### **IT Service Management @ T-Systems Austria**

- Definition „Service-Management“
- Vereinbarungen
- Die Rolle und die Aufgaben des Service Managers
- Detaillierung anhand eines Beispiels (Service Controlling)
- Service Management und ITIL

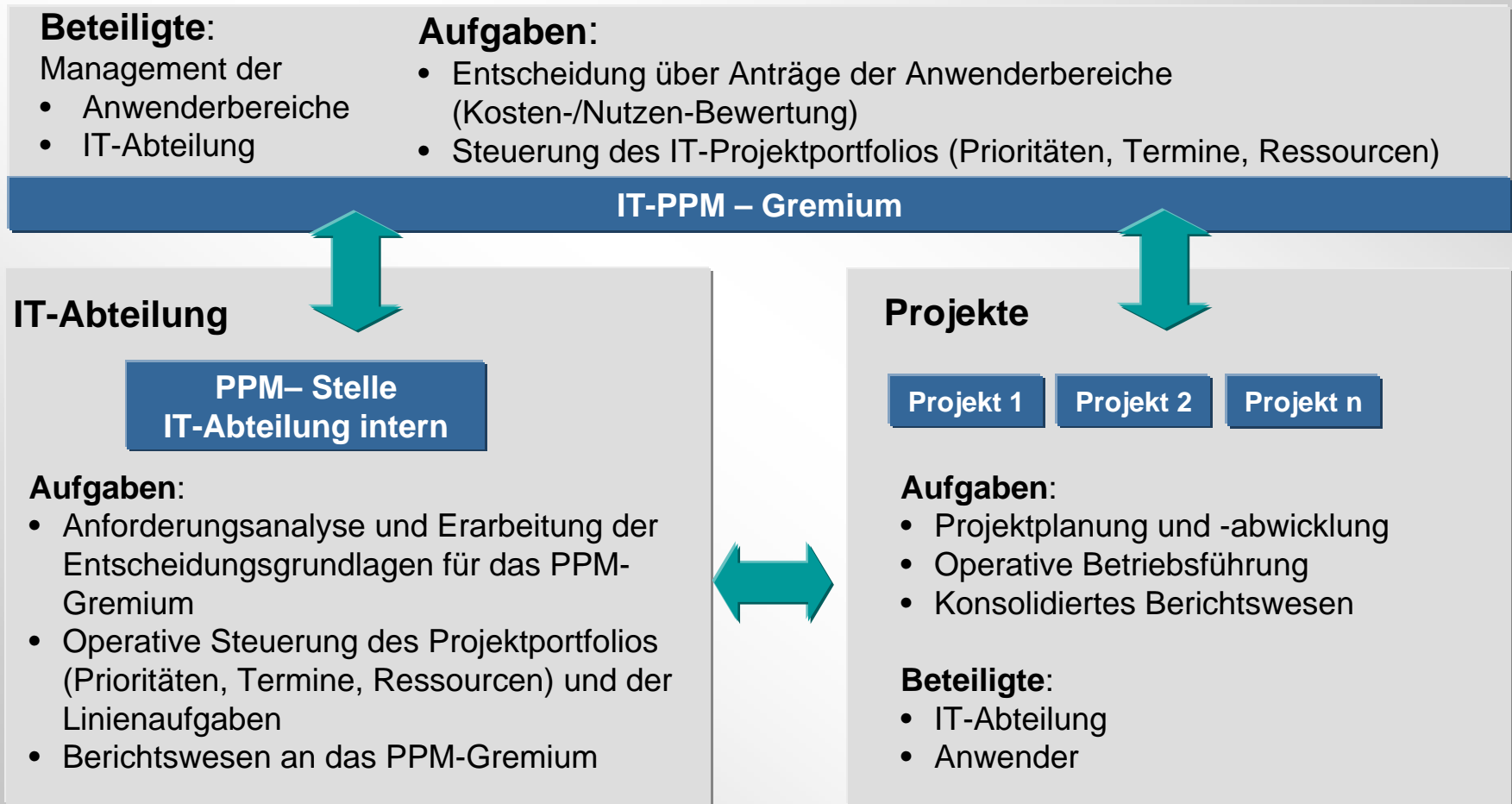
Dieser Teil des Vortrages ist nicht in dieser Datei enthalten.

## Prinzipien der IT Steuerung



☞ Das gewählte Steuerungsprinzip nach sachlichen Kriterien aus der individuellen Geschäfts- und IT-Situation abgeleitet werden

# Das Projektportfoliomanagement (PPM) ist die Plattform der Abstimmung zwischen Kunden und IT-Abteilung



Quelle: act Management Consulting

„Doing the Right Things“ ist immer die Voraussetzung für „Doing the Things Right“

# IT-Governance erfordert das integrierte Management von Linienaufgaben und Projekten in der IT-Abteilung

## Herausforderung IT Governance

Strategic Alignment  
Value Delivery  
Performance Management  
Risk Management



## IT-Management

**IT-Linien-  
management**  
(permanente  
Aufgaben)

**Prioritäten-  
und Ressourcenkonflikte**

**IT-Projekt-  
Portfolio-  
Management**  
(befristete  
Aufgaben)

☞ Gleiche Steuerungsprinzipien und kompatible Steuerungssysteme für Linie und Projekte sichern die Effizienz des Ressourceneinsatzes.

# Die organisatorischen Aufgaben und Entscheidungsspielräume des IT-Managers

*Schnittstellen zu den Kunden und Lieferanten*

- IT-Bereich ist Anbieter von Produkten und Leistungen
  - Betriebsaufgaben und
  - Projekte
- Anforderungen der (internen) Kunden erfüllen
- Leistungserbringung der Lieferanten managen

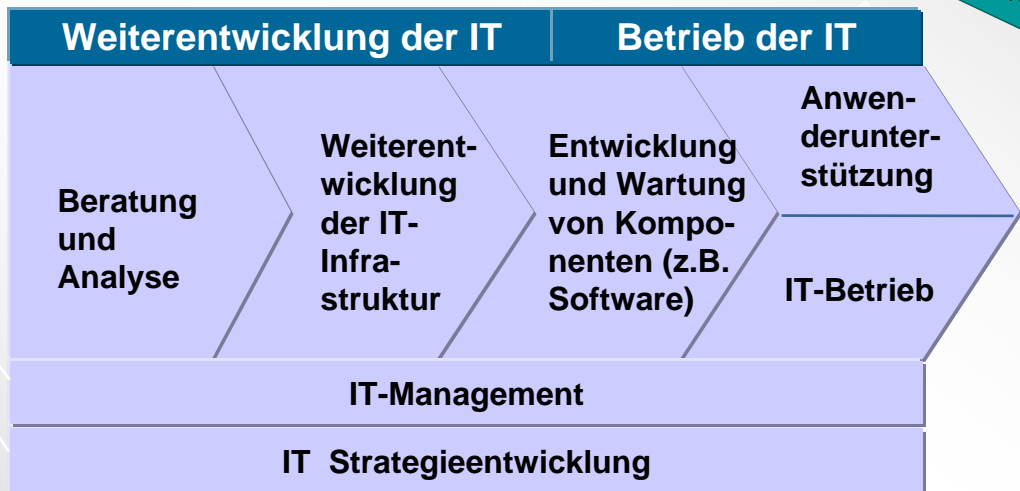
*Management der eigenen Ressourcen*

- Mitarbeiter
- Technologie
- Know-How

## Grundsatz

Optimierung der Leistungsprozesse des IT-Bereiches gegenüber den (internen) Kunden

Quelle: Cap Gemini Ernst & Young



☞ Zentrales Element des Organisationsmodells ist ein Prozessmodell, das auf das definierte Leistungsportfolio abgestimmt ist

# Die IT-Abteilung kann nach unterschiedlichen Prinzipien strukturiert werden

## Sachorientierung

- Anpassung der Organisation an IT-technische Themenstellungen (funktionaler Aufbau)
- z.B. Oracle-Gruppe, Java-Gruppe, SAP-Gruppe

## Leistungsprozessorientierung

- Anpassung der Organisation an IT-Prozesse
- Unabhängig von Plattformen und technischen Umwelten
- z.B. Project Office für Projektmanagement, Applikationssupport, Relationship Management, Help Desk, Betrieb, Engineering

## Kundenorientierung

- Anpassung der IT-Organisation an den organisatorischen Strukturen auf Kundenseite (divisionale Struktur)
- z.B. getrennte Gruppen für Vorstandsressorts, Divisionen, Abteilungen etc.

## Geschäftsprozessorientierung

- Anpassung der Organisation an die Geschäftsprozesse der Kunden
- z.B. Unterstützung Finanzprozesse, HR-Prozesse, ...

Quelle: act Management Consulting

☞ Auf oberster Ebene bzw. innerhalb jedes Bereiches einheitliches Gliederungsprinzip

# Zentralisierung oder Dezentralisierung der Leistungserbringung ist eine grundlegende organisatorische Weichenstellung

- Zentralisierung ist aus Kostengründen angebracht und wird durch die Technologie (Hohe Bandbreiten, Internet, Mobile Computing) ermöglicht
- Dezentralisierung hat den Vorteil der Fokussierung auf spezifische Themen und damit meist auch den Vorteil der Kundennähe.
- Die Wahrnehmung von Aufgaben mit gleicher Know-How-Basis in dezentralen Strukturen führt zu geringerer Effizienz und Professionalität und damit zu höheren Kosten
- Die Abwägung der Vor- und Nachteile unter den jeweils spezifischen Voraussetzungen führt heute meist zu einer verstärkten Zentralisierung



☞ Entscheidend ist die Vermeidung von Mehrgleisigkeiten: Jeden Prozess daher möglichst nur einmal implementieren, ob zentral oder dezentral, ist dabei sekundär

# Durch Konzentration von Aufgaben können Effizienzgewinne erzielt werden

## **Competence Center:**

- Gleiche Aufgaben mit hohen Anforderungen an Know-How und Informationstransfer
- Optimale IT-Unterstützung für unternehmenskritische Geschäftsprozesse sicherstellen
- Repräsentiert Kernkompetenzen des IT-Bereiches
- Üblicherweise werden CCs für Spezialistenrollen etabliert, die in vielen Bereichen erforderlich sind (z.B. interne Beratungsaufgaben, Projektmanagement)

## **Service Center bzw. Shared Service Center:**

- Gleiche Aufgaben mit hohem Grad an Routine und daraus resultierendem Effizienzpotenzial
- Gut standardisierbare Leistungen
- Klares Auftraggeber-/Auftragnehmeverhältnis und SLAs
- Kandidaten für Outsourcing
- Üblicherweise werden SCs und SSCs für Help-Desk, RZ-Betrieb, Standard-IT-Schulungen, Infrastrukturservices etabliert

☞ Das erforderliche Know-How ist entscheidend für die Auswahl der Prozesse, die in einem CC, SC oder SSC konzentriert werden

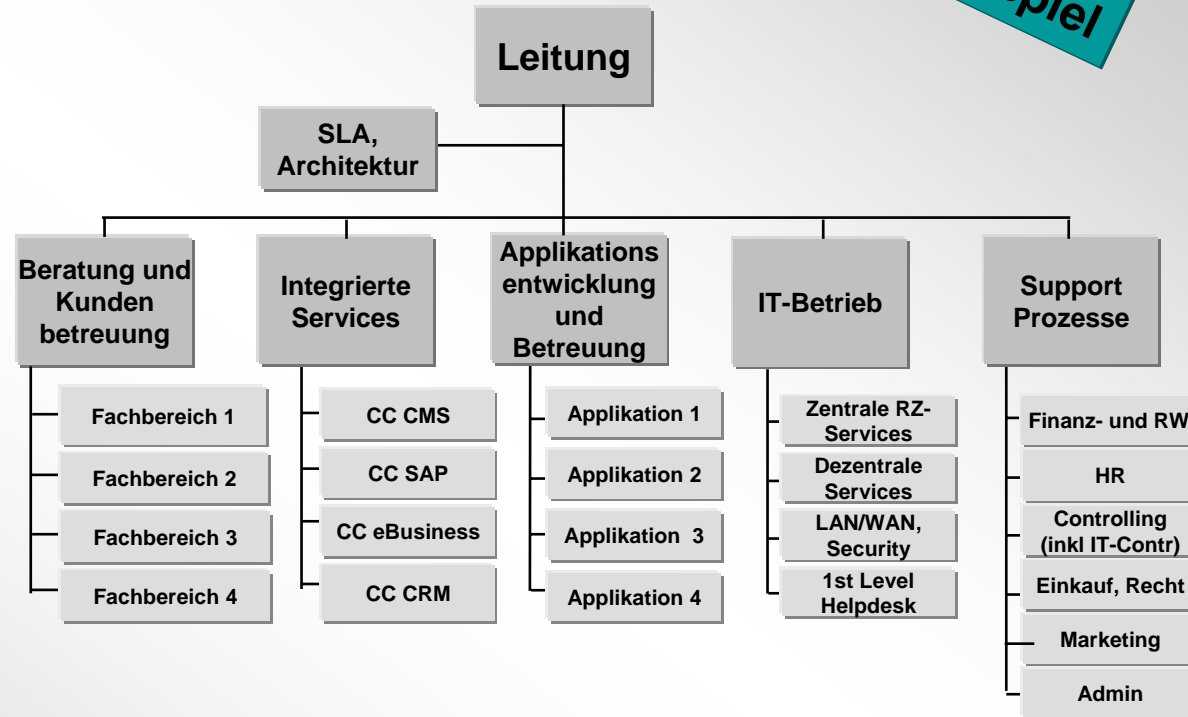
# In der Praxis werden verschiedene Elemente und Ansätze entsprechend den spezifischen Anforderungen kombiniert

## Leitlinie

Folgende Rollen müssen in der Organisationsstruktur verankert werden:

- Kundenservice
- SLA-Definition & – Management
- Personalmanagement
- Architekturmanagement
- Applikationsmanagement
- Betrieb
- Support

**Beispiel**



☞ Jede Rolle muss eindeutig zugeordnet und mit qualifizierten Ressourcen abgedeckt sein

# IT-Governance und insbesondere auch Service-Management ist auch eine Kommunikationsaufgabe

- Strategic Alignment erfordert ein gemeinsames Verständnis von Begriffen und eine abgestimmte Sicht der Ist-Situation und der Ziele
- Das Verständnisproblem beginnt mit einem unterschiedlichen Vokabular und endet bei unterschiedlichen Denkweisen und Problemlösungsmethoden.
- Die gemeinsame Bewertung und Priorisierung von IT-Vorhaben durch das Management der Anwenderbereiche und der IT („Projektportfoliomanagement“) ist eine notwendige Voraussetzung und gleichzeitig ein treffsicherer Indikator für den Reifegrad der Zusammenarbeit zwischen Business-Management und IT-Management
- Die Qualität der Anwenderdokumentation und die Professionalität von Anwenderschulungen im Projekten sind Indikatoren für die Qualität des Know-How-Transfers zwischen IT und Anwendern
- Kommunikation ist immer eine Kombination von Sach- und Beziehungsebene. Nicht nur der Austausch von Informationen, auch der Stil der Zusammenarbeit muss entwickelt werden



Quelle: act Management Consulting, 2003

☞ Die Arbeit in gemischten Projektteams ist die effizienteste und sicherste Maßnahme zum Aufbau einer Kultur des Know-How-Transfers in beiden Richtungen