

# Abstract

**Titel: IT Service Management Optimierung für eine öffentliche Verwaltung.**

**Kurzzusammenfassung:** Der Stellenwert der Ressource Information hat in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Obwohl die IT in öffentlichen Verwaltungen keiner unmittelbaren Konkurrenz ausgesetzt ist, steht sie dennoch unter erheblichem Spar- und Leistungsdruck. Aus diesem Grund wurden in der vorliegenden Bachelor Thesis verschiedene Rahmenwerke wie COBIT oder ITIL analysiert und mittels Experteninterviews vertieft. Um die empfohlenen IT-Prozesse zu priorisieren, wurde zusätzlich eine Situationsanalyse mit einer Reifegradprüfung sowie Mitarbeiterbefragung durchgeführt, woraus ein detaillierter Soll-Ist-Vergleich resultierte. Darauf basierend hat der Verfasser insgesamt 13 Optimierungsvorschläge erstellt und diese in drei Massnahmenpaketen mit unterschiedlicher Priorität zusammengefasst.

**Verfasser:** Patrik Huber

**Herausgeber:** **Urs Sonderegger**

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2015

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Huber, P. (2015). *IT Service Management Optimierung für eine öffentliche Verwaltung*. FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften: Bachelor Thesis.

**Schlagwörter (3-5 Tags):** IT Service Management, COBIT, ITIL, IT-Prozesse

## **Ausgangslage**

Der Informatikdienst einer mittleren öffentlichen Verwaltung betreut mit drei Personen rund 650 Arbeitsstationen und ist weiter für sämtliche Hardware und Software verantwortlich. Mit ungefähr 2000 bis 2500 Incidents pro Jahr gehört die IT-Abteilung zwar nicht zu den Grossen der Branche, eine gewisse Professionalität darf aber trotzdem angestrebt werden. Während der rund dreijährigen Tätigkeit im Informatikdienst ist dem Verfasser aufgefallen, dass Incidents noch in einer Excel-Liste protokolliert und nicht selten im Pausenraum oder beim Vorbeigehen aufgenommen werden. In Absprache mit dem Leiter Informatik ist daraus der Themenschwerpunkt „Empfehlungen zur Optimierung des IT Service Managements von öffentlichen Verwaltungen anhand von Best Practice Ansätzen“ entstanden.

## **Ziele**

Das primäre Ziel der Arbeit bestand darin, Optimierungen für das IT Service Management von öffentlichen Verwaltungen aufzuzeigen, die durch Best Practice Ansätze wie ITIL oder COBIT ermöglicht werden. Weiter galt es eine Priorisierung der zu implementierenden IT-Prozesse vorzunehmen und diese auf identifizierten Schwachstellen abzustützen.

## **Vorgehen**

Damit die gesetzten Ziele erreicht werden konnten, war eine Einführung in die Thematik rund um das IT Service Management nötig. In einem zweiten Schritt mussten die geeigneten Rahmenwerke wie ITIL, COBIT oder ISO/IEE 20000 vorgestellt und bewertet werden. Da diese Best Practice Ansätze branchenneutral sind und nicht zwischen Grosskonzernen und KMU-Betrieben unterscheiden, galt es die empfohlenen IT-Prozesse zu priorisieren. Dazu wurden qualitative Interviews mit insgesamt sieben Experten durchgeführt, die täglich mit IT Service Management, ITIL oder COBIT in Kontakt stehen.

Um die Priorisierung auf konkreten Schwachstellen abzustützen, wurde zusätzlich eine Situationsanalyse in Form einer Reifegradprüfung der Ist-Prozesse sowie einer Zufriedenheitsanalyse mit 61 Verwaltungsmitarbeitenden durchgeführt. Daraus resultierte ein detaillierter Soll-Ist-Vergleich, der als Basis für den konzeptionellen Teil diente.

Um den identifizierten Schwachstellen zu begegnen, wurden insgesamt 13 Optimierungsvorschläge definiert und zu drei Massnahmenpaketen zusammengefasst. Diese Massnahmenpakete unterscheiden sich sowohl nach dem Nutzen-Aufwand-Verhältnis als auch nach der Dringlichkeit der Umsetzung.

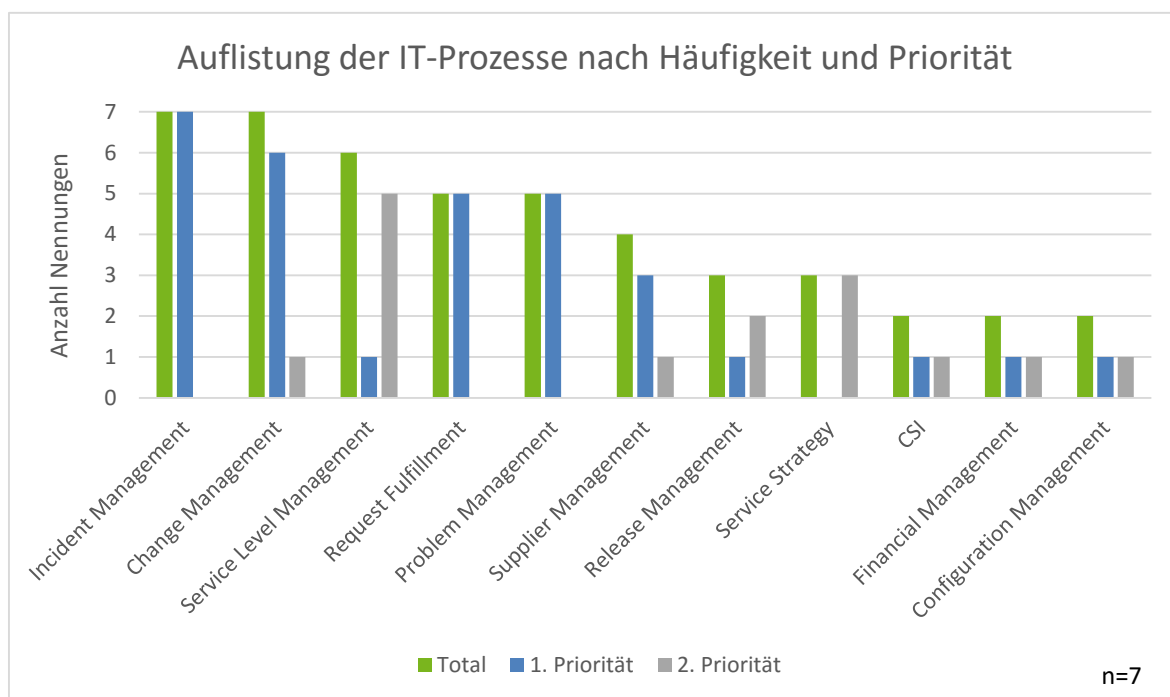
## **Erkenntnisse**

Der Verlauf dieser Arbeit hat gezeigt, dass die Möglichkeiten zur Optimierung einer IT-Organisation nahezu grenzenlos sind. Im Zentrum steht der Service Gedanke, der sämtliche

Dienstleistungen einer IT als IT Services bezeichnet und mittels IT Service Management verwaltet. Doch auch IT Governance, also die komplette Ausrichtung der IT an die Anforderungen des Unternehmens, darf keinesfalls vernachlässigt werden.

Mit COBIT und ITIL existieren zwei Rahmenwerke, die sich international durchgesetzt haben und branchenunabhängig eingesetzt werden können. Die 37 COBIT und 26 ITIL Prozesse bieten Unternehmen eine Art Landkarte, an der sie sich ausrichten und orientieren können. Gerade für kleinere IT-Abteilungen, wie das bei vielen öffentlichen Verwaltungen der Fall ist, wirkt diese riesige Anzahl an Prozessen und Möglichkeiten allerdings beinahe abschreckend. Trotzdem wäre es falsch, dieses Potential gänzlich den Konzernen oder IT-Riesen zu überlassen und es aufgrund mangelnder Grösse zu ignorieren.

Damit auch die kleineren Unternehmen optimal von den dokumentierten Erfahrungen anderer profitieren können, ist eine geeignete Auswahl an Prozessen notwendig. Die befragten Experten empfehlen eine Priorisierung anhand folgender Darstellung:



#### *Priorisierung der IT Service Management Prozesse*

Die befragten Experten, die täglich mit IT Service Management, ITIL oder COBIT in Kontakt stehen, schätzen für kleinere IT-Abteilungen gerade die operativen Prozesse als entscheidend ein. Erst wenn der operative Betrieb sauber funktioniert, können strategische Überlegungen gemacht werden. Für öffentliche Verwaltungen ist speziell erwähnenswert, dass aufgrund des tendenziell höheren Auslagerungsgrades die Beziehungen zu externen Providern (Supplier Management) wichtig sind. Trotzdem gilt es stets jene Prozesse zu bevorzugen, die das individuell grösste Verbesserungspotential aufweisen oder auf identifizierte Schwachstellen abzielen.

Aus der Reifegradanalyse und den Mitarbeiterbefragungen ging hervor, dass neben den Service Desk Prozessen gerade das Change Management mit integriertem Testing bemängelt wird, da die Funktionsfähigkeit nach Veränderungen nicht immer gewährleistet werden kann. Die strategischen Prozesse stiessen hingegen nur auf wenig Anklang. Eine intensivere Zusammenarbeit mit der IT sowie allfällige SLAs sind kaum erwünscht.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Einteilung der Massnahmen in die Massnahmenpakete.

	Optimierungsvorschläge	Begründung
<b>Massnahmenpaket I</b>	<b>Incident Management</b>	
	Incident Management Prozess inkl. Request Fulfillment einführen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kategorisierung / Priorisierung</li> <li>- Betroffene CIs einbinden</li> <li>- Dokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird von allen Experten als Prozess mit primärer Priorität empfohlen</li> <li>• Sehr starker Einfluss auf die allgemeine Zufriedenheit (0.80)</li> </ul>
	Zendesk Ticketing-System beschaffen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Webbasierte Lösung</li> <li>- Tiefe Lizenzkosten (€864 pro Jahr)</li> <li>- Verknüpfung mit Wissensplattform</li> <li>- Kostenlose Mobile Version</li> <li>- Erlaubt Einbindung anderer Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ticketing-System wird von vier Experten empfohlen</li> <li>• Laufende Statusverfolgung von Incidents erwünscht (3.86)</li> </ul>
	Erreichbarkeit steigern <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsequente Telefonumleitung</li> <li>- Türschild</li> <li>- Mobile App</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreichbarkeit des Service Desk wird bemängelt (3.84)</li> </ul>
	<b>Problem Management</b>	
	Problem Management einführen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Newsletter</li> <li>- Known Error Database</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird von fünf Experten als Prozess mit primärer Priorität empfohlen</li> <li>• Informationsfluss bei bekannten Problemen verbesserungswürdig (3.85)</li> <li>• Sehr starker Einfluss auf die allgemeine Zufriedenheit (0.83)</li> </ul>
	<b>Change Management</b>	
	Change Management Prozess einführen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einheitliche Erfassung von Changes</li> <li>- Unterstützung durch Zendesk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird von sechs Experten als Prozess mit primärer Priorität empfohlen</li> <li>• Funktionsfähigkeit nach Veränderungen kann nicht immer gewährleistet werden (3.6)</li> </ul>
	<b>Service Validation and Testing</b>	
	Testprozess einführen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Testkonzept</li> <li>- Testprozess</li> <li>- Testprotokolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionsfähigkeit nach Veränderungen kann nicht immer gewährleistet werden (3.6)</li> </ul>

<b>Massnahmenpaket II</b>	<b>Capacity Management</b>	
	Capacity Management Prozess einführen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incident Kategorien auswerten</li> <li>- Startzeiten der PCs aufzeichnen</li> <li>- Halbjährlicher Anforderungsaustausch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausstattung von PCs (3.68) und Geoinfo-Applikationen (3.52) verbesserungswürdig</li> <li>• Mitarbeiter wünschen sich kürzere Startzeiten und einfachere Telefone</li> <li>• Starke negative Abweichung zum Benchmark</li> </ul>
	Newsletter mit Tipps und Tricks <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anleitungen</li> <li>- Tastenkombinationen</li> <li>- Versteckte Funktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzufriedenheit mit IT-Mittel auf mangelndem Knowhow basieren (Telefone)</li> <li>• Produktivität und Ansehen der IT-Mitarbeiter können gesteigert werden</li> </ul>
	<b>Supplier Management</b>	
	Übersicht der externen Provider mit Excel <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentrale Kontaktpflege</li> <li>- Übersicht über Vorfälle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird von vier Experten empfohlen</li> <li>• Auslagerungsgrad in öffentlichen Verwaltungen tendenziell höher</li> </ul>
Kategorisierung der externen Provider <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisch, Taktisch, Operativ und Commodity</li> <li>- Vorteil bei Preisverhandlungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird von vier Experten empfohlen</li> </ul>	
<b>Massnahmenpaket III</b>	<b>Strategy Management</b>	
	Definition einer IT-Strategie <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausrichtung an COBIT AP002</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird von drei Experten mit sekundärer Priorität empfohlen</li> <li>• Starke negative Abweichung zum Benchmark</li> </ul>
	<b>Demand Management / Business Relationship Management</b>	
	Intensivere Zusammenarbeit mit Fachabteilungen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmässiger Austausch der Erwartungen an die IT</li> <li>- CSI-Register einführen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird von zwei Experten empfohlen</li> </ul>
<b>Service Level Management</b>		
Definition von SLAs <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zuerst allgemeine Rahmenbedingungen</li> <li>- Definition von SLAs mit Zendesk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird von sechs Experten empfohlen</li> <li>• Starke negative Abweichung zum Benchmark</li> </ul>	

*Optimierungsvorschläge und Massnahmenpakete.*

Die Optimierungsvorschläge widerspiegeln den Ansatz der Experten, sich zuerst um das Funktionieren des operativen Betriebs zu kümmern. Doch eine simple Einführung einiger Prozessdefinitionen in Kombination mit einem beschafften Ticketing-System verdienen das Prädikat IT Service Management noch nicht. Dazu ist ein genereller Kulturwandel weg von der Supportabteilung, hin zum echten Service Provider nötig. Gelingt es einer Verwaltungs-IT hingegen nicht, den Servicegedanken zu entfachen, wird sie sich wohl nie auf Augenhöhe mit den Fachabteilungen befinden, geschweige denn einen festen Platz

am Tisch der Entscheidungsträger erhalten. Ob dies aber überhaupt erstrebenswert ist oder ob sich eine kleinere Verwaltungs-IT mit der Rolle als Supportabteilung zufrieden gibt, wird wahrscheinlich stets im Auge des Betrachters liegen.

### **Literaturquellen**

Beims, M. & Ziegenbein, M. (2014). *IT-Service-Management in der Praxis mit ITIL: Der Einsatz von ITIL Edition 2011, ISO/IEC 20000:2011, COBIT 5 und PRINCE2* (4., überarb. und erw. Aufl.). München: Hanser.

Cabinet Office. (2011). *ITIL Lifecycle Suite (Ausgabe 2011)*. London: The Stationery Office [TSO].

ISACA. (2012). *COBIT 5: Rahmenwerk für Governance und Management der Unternehmens-IT*. Rolling Meadows: ISACA.

itSMF (Hrsg.). (2007). *ITIL in der öffentlichen Verwaltung: Planung, Einführung und Steuerung von IT-Service-Prozessen* (1. Aufl.). Düsseldorf: Symposion.