

MAINPROJECT – ITIL-WISSENSTRANSFER IM RAHMEN DES ESF-PROGRAMMS

Meike Schumacher, Michael Tax, Georg Rainer Hofmann, Wolfgang Alm
Information Management Institut
Hochschule Aschaffenburg
Information Management Institut
Würzburger Str. 45
63743 Aschaffenburg

KEYWORDS

Akzeptanz, ITIL, IT-Management, IT-Service Management, Lebenslanges Lernen, Mittelstand, Prozessmanagement, Wissenstransfer

ABSTRACT

Im Oktober 2011 startete mit einer Laufzeit von drei Jahren ein Projekt des Europäischen Sozialfonds (ESF) mit der Bezeichnung „mainproject“. Das Projekt ist „nah an der Praxis“ am externen Hochschulstandort Zentrum für Wissenschaftliche Services im Industrie Center Obernburg lokalisiert.

Gegenstand von mainproject ist eine Netzwerktätigkeit zwischen dem Information Management Institut der Hochschule Aschaffenburg und den regionalen Unternehmen am bayerischen Untermain. Die dort beschäftigten Personen werden zur besseren Ausrichtung auf das sich wandelnde ökonomische Umfeld weiter entwickelt – speziell im Bereich innovativer, neuerer Formen der Prozessoptimierung und des Dienstleistungsmanagements.

Das Projekt mainproject ist bereits das zweite ESF-Projekt des Information Management Instituts. Die Erkenntnisse des ersten ESF-Projektes „KontAkS“ (Kontext und Akzeptanz von Systemen) fließen maßgeblich in die Arbeit von mainproject mit ein: Eine Prozessverbesserung im Unternehmen ist zwingend auf die Akzeptanz der beteiligten Akteure angewiesen. Akzeptanzhemmnisse, die es auf jeder Unternehmensebene oder auf Kundenseite geben kann, gilt es frühzeitig zu identifizieren und im Verbesserungsprozess zu berücksichtigen. Hierzu müssen geeignete akzeptanzfördernde Maßnahmen entwickelt und eingesetzt werden.

WISSENSTRANSFER IM RAHMEN VON MAINPROJECT

Das an der Hochschule Aschaffenburg (HAB) durchgeführte Projekt mainproject ist eine vom Bayerischen Staatsministerium geförderte und vom ESF sowie der Mainsite Services GmbH & Co. KG kofinanzierte Maßnahme zur Nutzung des Innovationspotenzials und des damit verbundenen Wissenstransfers

zwischen der Hochschule Aschaffenburg (HAB) und den Unternehmen am Bayerischen Untermain. Verantwortlich für die Projektdurchführung ist das Anfang 2011 gegründete Information Management Institut (IMI) der HAB. Das Projekt läuft von Oktober 2011 bis September 2014 und umfasst einen Projektetat von 815.500 € (Fördersumme 407.750 €). Die Qualitätssicherung wird vom Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme in Berlin durchgeführt.

Entsprechend seiner Vorgaben ist der Projektstandort im Industrie Center Obernburg (ICO), innerhalb des von der HAB gegründeten Zentrums für Wissenschaftliche Services (ZeWiS), praxisnah aufgestellt. Das ICO ist ein Industriepark mit rund dreißig kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und dient, neben einigen weiteren KMU außerhalb des Standorts, als Ausgangslage für die Tätigkeit von mainproject. Standortbetreiber ist die Mainsite Services GmbH & Co. KG, die umfassende Serviceleistungen für die Unternehmen am Standort ICO, inklusive des Betriebs eines zentralen Rechenzentrums und IT-Dienstleistungen, für die auf dem Gelände lokalisierten Unternehmen erbringt.

Ziel von mainproject ist es, die Attraktivität des Bayerischen Untermain als Ansiedlungsregion – und damit die der dort ansässigen Unternehmen – durch gut geschultes und innovationsorientiertes Personal zu steigern. Um dieses Ziel zu erreichen soll Methodenwissen aus den Bereichen IT-Management, Dienstleistungsmanagement und Lean Management an die Unternehmen vermittelt und eingebracht werden. Die Mitarbeiter werden so durch praxisrelevante Kompetenzen und Fähigkeiten besser für das sich im permanenten Wandel befindende ökonomische Umfeld qualifiziert. Unterstützt wird dies zusätzlich durch den Netzwerkcharakter von mainproject. Das Projekt bietet im Rahmen der Hochschule eine neutrale Plattform für den Wissens- und Erfahrungsaustausch und fördert nicht nur den akademischen Diskurs zwischen der HAB und den Unternehmen, sondern auch den Austausch von Unternehmen untereinander. In der Praxis wird dies u.a. durch das Angebot von Fachgesprächen und Themennetzwerken realisiert. Ergänzend werden außerdem überregionale Kooperationspartner in Form von Universitäten, Instituten und Unternehmen eingebunden, um das Innovationspotenzial weiterer Standorte zu

nutzen. Das mainproject-Referenzmodell gibt einen Überblick über die Aktionsfelder des Projekts und ist aufgeteilt in die Hauptsäulen, Kompetenzschwerpunkte und Querschnittsthemen.

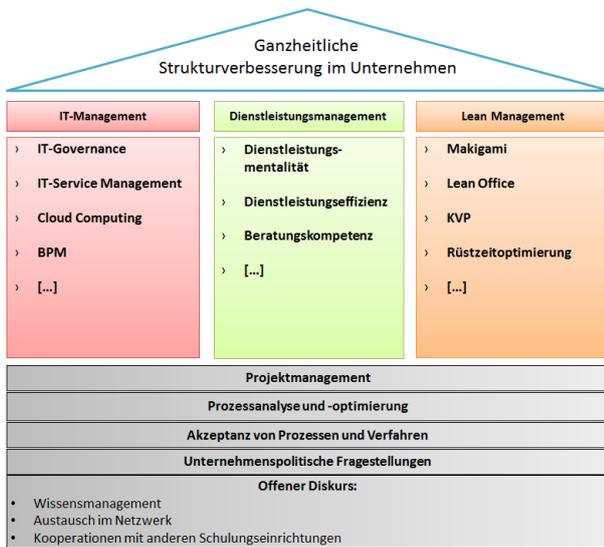


Abbildung 1: Das Referenzmodell setzt die Handlungsfelder von mainproject mit den Kompetenzschwerpunkten und Querschnittsthemen in Verbindung. Für die folgenden Ausarbeitungen liegt der Fokus auf dem IT-Service Management.

AKZEPTANZ VON IT-SERVICE MANAGEMENT IN BETRIEBEN AM BAYERISCHEN UNTERMAIN

Ausgangslage und Problemstellung

Herausforderungen in der IT – Die Bedeutung des IT-Managements und des IT-Service Managements für die betriebliche Organisation

Ausgehend vom Begriff Informationsmanagement kann IT-Management als Planung, Steuerung und Kontrolle von Informationssystemen und Informations- und Kommunikationstechnik als Teilaufgabe der Unternehmensführung verstanden werden (Krcmar 2005). IT-Management enthält dabei sowohl strategische Komponenten – als langfristige Sicht auf die Nutzung vorhandener und die Entwicklung zukünftiger Erfolgspotenziale – als auch operative Komponenten für das kurz- und mittelfristige unternehmerische Handeln. Dies beinhaltet u.a. auch die Entwicklung von IT-Lösungen und das Sicherstellen des IT-Betriebs (Tiemeyer 2009a). Die IT nimmt, als Summe der technischen und organisatorischen Mittel zur Unterstützung der Geschäfts- und Informationsprozesse (Tiemeyer 2009a), eine immer größere Bedeutung bei der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens ein. Das Beherrschen von IT-Themen ist eine Voraussetzung für die effiziente Abwicklung von Geschäftsprozessen mit positiven Auswirkungen auf den geschäftlichen Erfolg eines Unternehmens. Der Einsatz von IT ist zudem meist so

tief in der unternehmerischen Struktur verankert, dass ein fortlaufender Geschäftsbetrieb ohne diese nicht mehr möglich wäre und somit unabdingbar wird (Tiemeyer 2009a). Vielmehr kann die IT, wie in (Tiemeyer 2009a) und (Fröhlich et. al. 2007) beschrieben, durch effiziente Steuerung als Werttreiber eingesetzt werden und damit als Wettbewerbsvorteil dienen. (Fröhlich et. al. 2007) argumentieren, dass die Informationstechnologie als Kernaufgabe der Unternehmensführung, zu den entscheidenden Schlüsselfaktoren für den Unternehmenserfolg (i. S. v. kritischer Erfolgsfaktor) gehört. Die Verantwortlichen der IT-Organisation stehen dabei u.a. den in Tabelle 1 dargestellten Phänomenen und Herausforderungen der IT-Welt gegenüber.

Tabelle 1: Die Tabelle zeigt einige Phänomene und daraus resultierende Herausforderungen für IT-Verantwortliche (Tiemeyer 2009a). Da die IT ein sich schnell wandelndes und innovationsgetriebenes Feld ist, kann davon ausgegangen werden, dass zukünftig deutlich mehr strategische und operative Problemfelder entstehen werden. Um diesen begegnen zu können, können Änderungen in der Unternehmenskultur und ein Mentalitätswandel der beteiligten Personen notwendig werden. Daher muss als Basis im Unternehmen ein strukturiertes und zuverlässig durchgeführtes IT-Management vorhanden sein.

Phänomene der IT-Welt	Herausforderungen
Hohe Anforderungen an die IT-Abteilung durch Fachabteilungen und Unternehmensführung	IT-Strategie optimieren und Kundenorientierung der IT forcieren
Historisch gewachsene IT-Landschaften; steigende Komplexität der Technologien	Zielorientiertes Planen und Managen von IT-Architektur (u.a. IT-Infrastrukturen, IT-Applikationen, IT-Prozesse)
Steigende Nutzerzahlen, die IT-Support benötigen	Unterstützung für Endbenutzer verbessern (z.B. automatisierter Support, optimierte Benutzerverwaltung) und umfassendes Management von IT-Services
Modularisierung von Software und Standards, umfangreiches Angebot an Standardsoftware (SSW)	Koordination der Einführung von Software-Applikationen, Notwendigkeit der Integration von Standard-Lösungen forcieren
Sinkende oder gleichbleibende IT-Budgets	IT-Budgetierung und interne Kosten- und Leistungsverrechnung einführen; Einführung von Kennzahlen und Benchmarking
Zunehmende Anzahl kritischer IT-Anwendungen	Umfassende IT-Serviceleistungen anbieten und IT-Security-Lösungen entwickeln
Hohe Arbeitskräftefluktuation	Personalmanagement in der IT ausbauen
Zahlreiche Einflussfaktoren und Vorgaben von Rahmenbedingungen (z.B. Gesetze, Verordnungen)	Risikomanagement in der IT und IT-Compliance sicherstellen

Dabei befindet sich die IT-Organisation eines Unternehmens häufig in einem Spannungsfeld zwischen unternehmensinternen Forderungen und dem Marktdruck von außen (z.B. durch externe IT-Dienstleister). Verantwortlich für diese Spannungen sind laut (Schott 2006) vor allem die folgenden Faktoren:

- Die schwierige Wettbewerbssituation der Unternehmen, welche einen hohen Kostendruck erzeugt.
- Die hohe Innovationsgeschwindigkeit der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), die durch einen hohen Kapitalbedarf geprägt ist und fehlende Expertise auf Seiten der Anwender zur Folge hat.
- Die negative Einstellung gegenüber der IT innerhalb des Unternehmens aufgrund von Qualitätsmängeln, unverhältnismäßigen Kostensteigerungen und insbesondere die fehlende Servicementalität der IT-Abteilungen.
- Mangelndes Verantwortungsbewusstsein für interne IT-Dienstleister seitens des Chief Information Officers (CIO).
- Steigende Komplexität im Rahmen unterschiedlicher Organisationsformen, beispielsweise durch Ausgliederung, Joint Ventures und Outsourcing.

Diese Faktoren erzeugen einen zunehmenden Rollenkonflikt der IT zwischen strategischen Aufgaben innerhalb eines Unternehmens und der Rolle als Dienstleister (Schott 2006). Mit Hinblick auf letzteres und der häufig negativen Einstellung der Fachabteilungen gegenüber den IT-Abteilungen, wird deutlich, dass in der IT eine zunehmende Kundenorientierung erforderlich ist. Somit wird für das Managen einer modernen IT-Organisation ein hohes Maß an Prozess- und Service-Orientierung benötigt (s. (Tiemeyer 2009b) und (Schott 2006)).

Dieser Wandel führt zum Kernthema der Akzeptanzanalyse, dem IT-Service Management (ITSM) der Unternehmen am Bayerischen Unterrain. ITSM wird definiert als [...] jene Prinzipien und Verfahren, die der Erstellung und Erbringung von zuverlässigen, kundengerechten IT-Dienstleistungen dienen. Neben der Verbesserung der Kundenbeziehungen zielt das [ITSM] auch auf eine Qualitätsverbesserung und Kostensenkung ab (Tiemeyer 2009a). Die Information Technology Infrastructure Library (ITIL) definiert ITSM wie folgt: [IT-]Service Management ist eine Reihe von spezialisierten, organisationalen Fähigkeiten zur Stiftung von Wert für Kunden in Form von Services (itSMF 2008). ITSM legt also den Schwerpunkt auf die Kundenorientierung der IT, in der die IT die Form einer Dienstleistung – als sogenannte IT-Services – annimmt. IT-Services sind gemäß ITIL-Definition [...] eine Möglichkeit, Mehrwert für Kunden zu erbringen, indem das Erreichen der vom Kunden angestrebten Ergebnisse erleichtert oder gefördert wird. Dabei müssen die Kunden selbst keine Verantwortung für bestimmte Kosten und Risiken tragen (itSMF 2008). Zusammen-

gefasst soll das ITSM vielen der weiter oben genannten Problemfeldern und Herausforderungen der IT-Abteilungen entgegen wirken. Werden die Begriffe „IT-Service“ und „Management“ getrennt, kann ITSM somit als eine Dienstleistung in der IT und – gemäß der (IT-) Management Definition – als deren Planung, Steuerung und Kontrolle verstanden werden.

Die grundlegenden Aktivitäten im ITSM erfordern, neben den typischen Managementaufgaben und der fachlichen Kompetenz, eine ausgeprägte soziale Kompetenz von Seiten der IT. IT-Services müssen abgestimmt auf die Geschäftsprozesse die Unternehmensziele unterstützen. Hierzu ist eine intensivierte Beratung und Betreuung der Fachbereiche durch die IT-Organisation notwendig (Olbrich 2008).

Zahlreiche Rahmenwerke (Frameworks) können eine IT-Organisation bei der Ausführung der Aktivitäten innerhalb des ITSM unterstützen (Marrone und Kolbe 2011). Bei mainproject wird insbesondere der ITSM-Ansatz gemäß des de-facto Standards ITIL (Ebel 2008) vertreten. ITIL ist ein vom Office of Government Commerce (OGC) entwickeltes Rahmenwerk für die Umsetzung von IT-Service Management im Unternehmen (Fröhlich et. al. 2007). Grundlegend setzt das Rahmenwerk dabei auf dokumentierte, herstellerunabhängige Best bzw. Good Practices, die eine Standardisierung von IT-Prozessen mit Ausrichtung auf den Geschäftsnutzen vorsehen. Das ITIL-Modell folgt dabei einem Service-Lebenszyklus, der in die fünf Module Service Strategy, Service Design, Service Transition, Service Operation und Continual Service Improvement aufgeteilt ist, und innerhalb der entsprechenden Phasen für das ITSM geeignete Prozesse bereithält (itSMF 2008). ITIL befindet sich aktuell in der dritten Version, die erstmals im Jahr 2007 veröffentlicht wurde. Um die Optimierungszeiten des Rahmenwerks geringer zu halten, ist man dazu übergegangen regelmäßige Updates der Versionen, erstmals mit der Edition 2011, zu entwickeln. Die Edition 2011 ist also nicht als neue Version, sondern als Aktualisierung der dritten Version zu verstehen (APMG 2011).

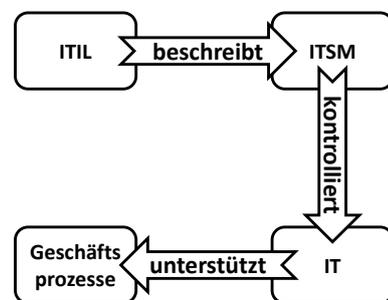


Abbildung 2: ITIL beschreibt nach Best Practice-Ansätzen welche Prozesse im Rahmen des IT-Service Managements eines Unternehmens durchgeführt werden müssen. Das IT-Service Management kann die IT im Unternehmen somit effizient kontrollieren und damit in

letzter Konsequenz die Geschäftsprozesse des Unternehmens unterstützen (Kopperger und Kunsmann 2009).

Wissenstransfer und Akzeptanz des IT-Service Managements

Es stellt sich die Frage, auf welche Akzeptanz die Durchführung von ITSM und die Einführung eines Rahmenwerks wie ITIL, bei den Unternehmen treffen. In (Hochstein et. al. 2004) wird die Akzeptanz der Mitarbeiter und der Geschäftsführung bei der Einführung von ITIL als wesentlicher Erfolgsfaktor bezeichnet. Die anfängliche Skepsis wurde hierbei durch die schnelle Umsetzung der ITSM-Prozesse gemindert. Akzeptanzfördernd war, dass so frühzeitig Erfolge aufgezeigt werden konnten, während die Optimierung der Prozesse und das Erstellen von Prozesshandbüchern später erfolgten. Die Akzeptanz und das Verständnis wurden somit nicht durch ausdetaillierte Dokumentationen, sondern durch begleitende interne Schulungen erzeugt. Auch in (Olbrich 2008) wird darauf hingewiesen, dass eine der Eingangsvoraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung von neuen Prozessen die Akzeptanz ist – sowohl beim einführenden Unternehmen (Dienstleister) als auch beim Leistungsempfänger (Kunden). Eine Begründung könnte gemäß (Buhl 2008) unter anderem im umfangreichen Veränderungsprozess für die betroffenen Mitarbeiter, Kunden und Anwender und dem damit verbundenen Kulturwandel hin zur serviceorientierten Organisation liegen. Dieser muss von der Managementebene intensiv begleitet werden. Nach diesen Ansätzen steht für mainproject insbesondere die Begleitung des mentalen Veränderungsprozesses und die damit verbundenen intensivierten Methodenschulungen und Trainings der Mitarbeiter im Fokus, die im Zusammenhang mit der Einführung und Durchführung eines IT-Service Managements notwendig werden.

Mit dem Thema Akzeptanz von ITSM haben sich bereits eine Reihe weiterer Studien beschäftigt, wobei ITIL das am häufigsten eingesetzte ITSM-Rahmenwerk – den Status als de-facto Standard bestätigend – und mit der höchsten Akzeptanzrate eingeschätzte ist. Insgesamt seien die Akzeptanzraten von ITSM-Frameworks am steigen (Marrone und Kolbe 2011). Eine von der Unternehmensberatung exagon durchgeführte Studie, bestätigt diese Aussage. Hervorgehoben wird, dass in den meisten der befragten Unternehmen Klarheit darüber herrscht, dass IT-Prozesse verstärkt auf die Geschäftsprozesse ausgerichtet werden müssen. Positiv wird hierbei die Unterstützung bei der Neuorientierung durch ITIL, auch in Verbindung mit dem in ITIL Version 3 eingeführten Service-Lifecycle-Modells, eingeschätzt (Exagon 2009). Auch die Unternehmensberatung Materna führte im Jahr 2009 eine Studie (Siepe 2010) zu diesem Thema durch. Aus dieser geht hervor, dass ITIL auf eine größere Akzeptanz stößt als in den Vorjahren, der Einsatz sich allerdings tendenziell auf die operativen Prozesse, insbesondere

den Service Desk in Verbindung mit Change und Incident Management konzentriert. Strategische Themen befinden sich weniger im Fokus. Speziell die Annäherung zwischen IT- und Geschäftsstrategie und die ITIL-Phase Continual Service Improvement – die kontinuierliche Verbesserung der IT-Services über alle Phasen ist eine der wichtigen Neuerungen der ITIL Version 3 – finden häufig keine Umsetzung oder sind den Unternehmen unbekannt. Eine Differenzierung nach Unternehmensgröße geht jedoch nicht hervor.

Auf Akzeptanzprobleme stößt ITIL insbesondere dann, wenn der Anwender keinen Nutzwert erkennen kann. Dies geschieht unter anderem dann, wenn ITIL nicht als Leitfaden wahrgenommen wird, sondern als starres Konstrukt, welches zu aufwendig in der Implementierung ist und dementsprechend Kostensteigerungen erwartet werden müssen. Das Rahmenwerk muss jedoch an das Unternehmen angepasst werden, um die Aufwände bzw. den Umsetzungsgrad selbst zu bestimmen. In einer Reihe von Untersuchungen verschiedener Frameworks wurde bei ITIL der geringste Prozentsatz bei den Kostensteigerungen ermittelt. Als akzeptanzhemmend eingestuft wird auch, dass ITIL zwar beschreibt was im ITSM getan werden muss (welche Prozesse mit welchem Ziel), es gibt jedoch wenig Hinweise darauf wie eine Umsetzung aussehen muss und die Unterstützung auf der Prozessebene endet. Das Erstellen von z.B. Implementierungsanleitungen, Verfahrensanweisungen und Kennzahlen bleibt in der Verantwortung der Unternehmen. Zusätzlich zu der prozessualen Beschreibung des ITSM, wird bei der Umsetzung im Unternehmen daher weiterhin ein großes Maß an Know-How bei der Begleitung der organisatorischen Veränderungen sowie im Bereich des Prozessmanagements benötigt. Häufig macht dies externe Beratungsleistungen erforderlich (Buhl 2008).

Für mainproject sind insbesondere die Akzeptanz von ITSM und zugehörige Rahmenwerke bei KMU von Interesse. (Buhl 2008) beschreibt, dass kleinere Unternehmen sich das Ziel setzen sollten nur wenige Teile von Rahmenwerken wie ITIL in ein bereits etabliertes Prozessmodell im Unternehmen mit einzubringen. Dabei ist zu beachten, wirkungsvoll ergänzende Maßnahmen und Erfahrungen aus Rahmenwerken mit möglichst geringem Aufwand einzusetzen, damit die notwendige Flexibilität nicht eingeschränkt wird. Der Mittelstand hingegen habe den Untersuchungen zufolge noch nicht das Potenzial der Frameworks realisiert. Es wird darauf hingewiesen, dass diese Unternehmen, ebenfalls aus Flexibilitätsgründen, kein vollständiges Prozessmodell einführen müssen. Sie sind jedoch groß genug um steigende Aufwände bei der Steuerung der IT-Organisation in Kauf nehmen zu müssen.

Eine Studie die sich explizit mit der Einführung von ITSM bei KMU in Österreich beschäftigte, noch unter Bestehen der ITIL Version 2, und daraus einen Ansatz

zur Stärkung der Akzeptanz von IT-Service Management in dieser Zielgruppe entwickelt hat, findet sich unter der Referenz Open-ITIL (Brandstätter und Peruzzi 2006). Trotz der gestiegenen Compliance - Anforderungen bezüglich der Geschäftstransparenz, inklusive der operativen Umsetzung der IT-Organisation, ist den Ausführungen zufolge bei den KMU in Österreich nur eine geringe Akzeptanz gegenüber ITSM-Frameworks festzustellen. Ausnahmen bilden hierbei große KMU, die ähnlich wie Konzernbetriebe, überwiegend bereits ITSM-Projekte durchgeführt haben. Abgesehen von diesen Ausnahmen, wird die Bedeutung von IT-Prozessen und deren Dokumentation bei den meisten KMU, im Vergleich zu den Kernprozessen der Unternehmen, als gering eingestuft. Als Grund hierfür wird ein mangelndes Verständnis für strategische Überlegungen abseits des Kerngeschäfts genannt und häufig kein Nutzwert erkannt. Es wird dennoch davon ausgegangen, dass auch in den KMU die Bedeutung des ITSM vor dem Hintergrund eines verstärkten Einsatzes von IT-Controlling und einer dadurch steigenden Kosteneffizienz wachsen wird. Als weitere Akzeptanzhemmnisse werden die hohen Kosten einer Implementierung des ITSM, rudimentär beschriebene Prozesse in den Frameworks und die damit verbundene Notwendigkeit der externen Beratung sowie die Bindung von Ressourcen in Form von Personal genannt. Als Lösungsansatz wird die Entwicklung und Etablierung eines Open-Source-Rahmenwerks (im Sinne von Open-Source-Prozessen), angelehnt an ITIL, angestrebt um dem Bedürfnis der KMU nach transparenten Prozessen und Implementierungsbeschreibungen nachzukommen.

Das Projekt wurde bereits Ende 2007 mit der Entwicklung eines Evaluationsbogens für das Incident und Change Management beendet (OpenITIL o.J.).

Dass ITSM und ITIL im Mittelstand bisher nicht in voller Breite angekommen ist bestätigt eine weitere Studie aus dem Jahr 2011. Die 495 befragten mittelständischen deutschen Unternehmen, schätzten die Bedeutung der IT im Unternehmen mehrheitlich als groß ein. ITIL kommt jedoch nur in gut einem Viertel der Unternehmen zum Einsatz. Sich deckend mit der Umfrage von Materna, werden auch hier hauptsächlich operative Prozesse angewandt, während die strategischen Prozesse und Qualitätsverbessernde Maßnahmen wie Continual Service Improvement das Schlusslicht bilden. Bei 11 Prozent der Unternehmen konnte, trotz der nötigen kostenintensiven externen Beratungen und Schulungen, messbar eine Kostenreduzierung in der IT nachgewiesen werden (Groß 2011).

Den Ansatz über Wissenstransfer und Schulungsangeboten im Bereich des ITSM das Innovationspotenzial von KMU zu fördern wird auch vom Projekt INNOTRAIN IT in Baden-Württemberg vertreten. Im Gegensatz zu mainproject wird jedoch auf trans-

nationaler Ebene in Mitteleuropa mit zahlreichen ausländischen Kooperationspartnern agiert, mit ausschließlichem Fokus auf ITSM. INNOTRAIN IT sieht den Grund für die fehlende Umsetzung von Technologie- und Prozessinnovation bei KMU vor allem in mangelnden Ressourcen und die damit einhergehende Konzentration auf IT-Basisfunktionen. IT-Verantwortliche sind somit nicht in der Lage sich neues Wissen anzueignen und im Betrieb umzusetzen. Um dem entgegenwirken zu können wurde eine Onlineplattform für Wissenstransfer, eigene Schulungskonzepte und ein Netzwerk zum Themenbereich ITSM entwickelt (WMBW 2010).

Auch wenn davon ausgegangen werden kann, dass die Ergebnisse dieser Studien auf die Region Bayerischer Untermain übertragen werden können, werden die ITSM-Strukturen und Akzeptanzhemmnisse im Zielgebiet, am vom Mittelstand geprägten Bayerischen Untermain (BayU o.J.), anhand von einigen Interviews überprüft. Es gilt herauszufinden, wieweit der Wandel zur Serviceorganisation und die Verbreitung von Rahmenwerken in den regionalen Unternehmen bereits vorangeschritten ist, wie der Wissenstransfer zu diesem Thema gestaltet werden muss, und dieser überhaupt erwünscht ist.

Da sich möglicherweise sich in der Praxis der Unternehmen andere Standards als ITIL im Einsatz befinden, werden auch weitere Ansätze wie z.B. das Microsoft Operations Framework (MOF) und die enhanced Telecom Operations Map (eTOM) in der Erhebung berücksichtigt, bzw. entsprechende Antwortmöglichkeiten gegeben.

Zielsetzung

Sollen im Unternehmen nachhaltig Prozesse verbessert und die Qualität – ob in der Produktion, im Dienstleistungsbereich oder in der IT – erhöht werden, so muss ein signifikanter Nutzwert vorliegen. Um das Angebot von mainproject im Kompetenzschwerpunkt ITSM besser am Markt platzieren zu können, muss dieser zunächst erkannt und eingeschätzt werden, damit Akzeptanzhemmnisse frühzeitig identifiziert und berücksichtigt werden können. Gegenstand der Befragung ist daher eine Akzeptanz der fachlichen Inhalte des IT-Service Managements bei Unternehmen am Bayerischen Untermain. Um Synergien zu nutzen, werden Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Vorgängerprojekt ESF-KontAKs eingebracht, dessen Fokus auf Kontext- und Akzeptanzanalysen im Bereich Automotive und Informationstechnik lag.

Als Nebeneffekt kann mit der Umfrage ein Bewusstsein für das Thema IT-Service Management geschaffen werden. Hatten Unternehmen bisher keine Berührungspunkte zu dieser Thematik, müssen sich die Adressaten bei der Beantwortung des Fragebogens zumindest kurzzeitig damit beschäftigen. Möglicherweise wird so ein erstes Interesse geweckt und

Entwicklungspotenziale erkannt bzw. aufgezeigt, die bisher noch nicht im Fokus der Unternehmen lagen.

Auf Basis der Ergebnisse sollen akzeptanzfördernde Maßnahmen und bedarfsgerechte Konzepte für den Wissenstransfer, speziell für die regionalen Betriebe, entwickelt werden.

Abgrenzung

Die Akzeptanzanalyse legt den Fokus, entsprechend der Rahmenvorgaben des ESF-Programms, auf KMU am Bayerischen Untermain. Eine Übertragbarkeit der Ergebnisse auf Unternehmen differenzierter Größenordnung und weitere Regionen Deutschlands bzw. auf internationaler Ebene ist denkbar, ein Anspruch auf Repräsentativität wird jedoch nicht erhoben. Unternehmen die aus dem genannten Raster fallen werden über entsprechende Fragestellungen identifiziert. Um eine erweiterte Übersicht über die Marktsituation zu erhalten werden Unternehmen ohne direkten Bezug zum Bayerischen Untermain, jedoch zur Metropolregion Rhein-Main, mit Hinblick auf die angedachte spätere Selbstständigkeit des Wissenstransferzentrums, in die Befragung mit einbezogen.

Aus Kapazitätsgründen werden die Aufgabenstellungen im ITSM und das Rahmenwerk ITIL im Beitrag nicht weiter vertieft. Auf die Erläuterung weiterer Rahmenwerke wie eTOM und MOF muss hier ebenfalls verzichtet werden.

Methodischer Ansatz

Durchführung einer standardisierten Befragung von Experten

Als Erhebungsmethode wurde eine Mischform aus standardisierter Befragung und Experteninterview gewählt. Die Fragen sowie die möglichen Antworten waren für alle Befragten gleich. Somit war es möglich, die gegebenen Antworten unmittelbar miteinander zu vergleichen. Durch die Frage nach ergänzenden Aspekten in Freitext-Form und der damit verbundenen Möglichkeit der offenen Antwort gelang auch eine Anpassung an individuelle Situationen.

Im Gegensatz zu rein quantitativ orientierten Methoden ging der Fragebogen ausschließlich Personen zu, bei denen eine sogenannte „Expertenvermutung“ besteht, was demzufolge zu einer geringeren Anzahl an ausgewerteten Fragebögen führt. Ob es sich bei den befragten Personen tatsächlich um Experten handelt kann nur aufgrund ihrer Position im Unternehmen vermutet werden.

Auswahl der befragten Unternehmen

Die Befragung der Unternehmen richtete sich an IT-Entscheider aus dem mainproject-Verteiler. Zusätzlich wurde die Befragung durch die IHK Aschaffenburg und deren IT-Netz Bayerischer Untermain unterstützt, die

den Fragebogen an IT-Leiter in den regionalen Unternehmen verschickte.

Kernaussagen der Befragungen

Die Ergebnisse der regionalen Befragung decken sich sehr gut mit den Ergebnissen der vorher beschriebenen Studien. In den befragten Unternehmen sind in erster Linie die operativen Prozesse, wie das Störungs-, Problembehebungs- und Änderungsmanagement implementiert oder in Planung. Dagegen sind strategische Prozesse weit weniger im Fokus. Vor allem bei größeren KMU werden die größten Herausforderungen zur Erreichung der ITSM-Ziele in der Dienstleistungsmentalität der IT-Mitarbeiter bzw. der Serviceorientierung der IT-Organisation gesehen. Damit einhergehend besteht bei der Abstimmung zwischen IT, Fachabteilungen und Unternehmensführung Verbesserungspotenzial.

Die vorgestellten Studien zeigten auf, dass das „Continual Service Improvement“ aus ITIL in den dort betrachteten Unternehmen noch nicht ausreichend implementiert wurde oder gänzlich unbekannt war. Die Frage nach dem Stadium des kontinuierlichen Verbesserungsmanagements in den Unternehmen am Bayerischen Untermain zeigte ein geteiltes Bild. Während einige Unternehmen angaben, kontinuierliche Verbesserungsprozesse in der IT bereits zu nutzen, sahen andere überhaupt keinen Bedarf. Bei der Frage nach dem Bekanntheitsgrad von gängigen ITSM-Frameworks zeigte sich, dass diese in der Region zwar als bekannt angegeben werden, sich jedoch nicht in der Nutzung befinden. Die Gründe hierfür wurden zwar im Fragebogen mit abgefragt, wurden von den Teilnehmern jedoch meist nicht genannt. Hier könnte in einem nächsten Schritt noch einmal in persönlichen Interviews nachgehakt werden.

Ein für mainproject wichtiger Punkt war die Frage nach der Art des gewünschten Wissenstransfers. Hier sprachen sich die Unternehmen in erster Linie für den direkten Austausch mit anderen Unternehmen und Fachvorträge zum Thema IT-Service Management aus.

WEITERE VORGEHENSWEISE

Entsprechend der Bedarfe der Unternehmen der Region Bayerischer Untermain werden nun im Rahmen von mainproject Seminar- und Ausbildungsangebote entwickelt. Hierzu wird auch der Einsatz von Schulungssoftware, Simulationen und Planspiele (z.B. Fort Fantastic, Büro und Prozesssimulationen) in Erwägung gezogen. Da sich in der Region Defizite in bestimmten Bereichen zeigen, wie beispielsweise die „strategische“ Umsetzung von ITSM auf der Ebene der Unternehmensführung, werden speziell fokussierte Seminare zu entwickeln sein. Ziel ist es, Transparenz bei Methoden des IT-Managements und insbesondere des IT-Service Managements zu schaffen und zu diesem Zweck die Akzeptanzhemmnisse abzubauen.

Da sich die Ergebnisse im Bereich Continual Service Improvement zumindest zum Teil mit den bereits in Kapitel 2.1 angesprochenen Studien decken, können hier mit der mainproject-Hauptsäule Lean Management Synergien entwickelt werden. Die Integration von qualitätsverbessernden Maßnahmen aus diesem Bereich, in das IT-Management, könnte beispielsweise im Bereich Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und Prozessanalysemethoden liegen. Möglicherweise kann in diesem Umfeld ein Methoden-„Werkzeugkasten“, bestehend aus Ansätzen des ITSM und des Lean Managements, speziell für KMU entwickelt werden.

Es ist von großer Bedeutung, ein „Bewusstsein“ für die Bedeutung des ITSM zu erzeugen und dieses langfristig aufrecht zu erhalten. Ein erfolversprechendes Instrument ist eine entsprechende Netzwerktaetigkeit von Hochschulen und KMU im Rahmen des Wissenstransfers. Zu diesem Zweck wird die Einrichtung eines regionalen ITSM-Netzwerks angestrebt, was nach den Ergebnissen der Befragung auch von Unternehmensseite gewünscht ist. Fachgespräche zu wichtigen Themen des IT-Managements werden das Angebot abrunden.

Langfristig können zudem weitere Führungsthemen und Organisationsentwicklung im Sinne von Management of Change (z.B. Kulturwandel) sowie Führungskompetenz von Mitarbeitern in das Angebot von mainproject integriert werden. Als Handlungsfeld wurde hier auch im Bereich Weiterbildung – im Sinne eines „Lebenslangen Lernens“ – die Führungskompetenz der Arbeitskräfte der mittleren Führungsebene in der gewerblichen Wirtschaft, speziell in KMUs identifiziert. Die „mittleren Führungskräfte“ der gewerblichen Wirtschaft sind im Innovationsprozess – maßgeblich verursacht durch den technischen und gesellschaftlichen Wandel – besonders gefordert. Die Umsetzung organisatorischer Maßnahmen, wie Lean Management, ITSM, etc., oder die Etablierung technischer Innovationen, ist nicht-trivialer Natur. Hinzu treten Aufgaben im Bereich der Personalführung. Die mittlere Führungsebene erscheint hier zwar als ein zentraler Leistungsträger, ist aber für die anstehenden Führungsaufgaben in unternehmensführungs-theoretischer und wirtschafts-psychologischer Hinsicht nicht immer hinreichend gerüstet: Fachlich-technische Qualifikationen herrschen vor. Trotz besten Willens und hoher Motivation der Betroffenen treten daher Leistungsdefizite, gerade in den KMU der gewerblichen Wirtschaft, auf. Diesen kann durch entsprechende Weiterbildung im Bereich der „situativen“ Organisationsformen (Projektarbeit, Teambuilding, etc.) in den KMU wirkungsvoll begegnet werden.

LITERATUR

- APMG. Ohne Verfasser. 2011. ITIL® UPDATE FAQs - Summer 2011. http://www.best-management-practice.com/gempdf/ITIL_UPDATE_FAQs_Summer_2011_June11.pdf. Abruf am 22.05.2012
- BayU. Ohne Verfasser. Ohne Jahr. Bayerischer Unterraum und High Tech. http://www.bayerischer-untermain.de/die-region-und-high-tech_3.html. Abruf am 22.05.2012
- Brandstätter, M.; Peruzzi, T. 2006. Open-ITIL - ein Ansatz zur Akzeptanz-Verstärkung für den Einsatz von IT-Service Management nach ITIL in Klein- und Mittelunternehmen. LINUX SOLUTIONS GROUP e.V. http://www.osb-alliance.com/images/stories/PDF_Files/open-itil%20-%20ein%20ansatz%20zur%20akzeptanz.pdf. Abruf am 23.05.2012
- Buhl, U. 2008. ITIL Praxisbuch – Beispiele und Tipps für die erfolgreiche Prozessoptimierung. mitp, REDLINE GMBH, Heidelberg.
- Ebel, N. 2008. ITIL V3 Basis-Zertifizierung – Grundlagenwissen und Zertifizierungsvorbereitung für die ITIL Foundation-Prüfung. Addison-Wesley Verlag, München.
- Exagon. Ohne Verfasser. 2009. ITIL 3 gewinnt deutlich an Akzeptanz - exagon-Studie: Immer mehr ITIL-Anwender erwarten eine bessere Verzahnung von IT-Prozessen und Business. [http://www.exagon.de/Pressemeldungen-Detailansicht.690.0.html?tx_ttnews\[tt_news\]=215&cHash=b12afcb190f1ec89b48f739455f2ec1b](http://www.exagon.de/Pressemeldungen-Detailansicht.690.0.html?tx_ttnews[tt_news]=215&cHash=b12afcb190f1ec89b48f739455f2ec1b). Abruf am 24.05.2012
- Fröhlich, M.; et. al. 2007. IT-Governance – Leitfaden für eine praxiserichte Implementierung. Fröhlich, M; Glasner, K. (Hrsg.). Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort kritische Erfolgsfaktoren. Gabler Verlag (Hrsg.). oJ, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10338/kritische-erfolgsfaktoren-v5.html>. Abruf am 23.05.2012
- Groß, M. 2011. ITSM – Im Mittelstand tummeln sich viele Itil-Muffel. In: Computerwoche Online. <http://www.computerwoche.de/management/it-strategie/2491559/>. Abruf am 23.05.2012
- Hochstein, A.; Zarnekow, R.; Brenner, W. 2004. ITIL als Common-Practice-Referenzmodell für das IT-Service-Management – Formale Beurteilung und Implikationen für die Praxis. In: Wirtschaftsinformatik 46 (2004) 5, S. 382-389.
- itSMF. Ohne Verfasser. 2008. Foundations in IT Service Management basierend auf ITIL V3. itSMF International – The IT Service Management Forum (Hrsg.). Van Haren Publishing, Zaltbommel.
- Kopperger, D.; Kunsmann, J. 2009. Weisbecker, A.: IT-Service-Management. In: Tiemeyer, E. (Hrsg.): Handbuch IT-Management. Carl Hanser Verlag, München, 2009, S. 126 - 259.
- Krcmar, H. 2005. Informationsmanagement. Springer Verlag, Berlin Heidelberg.
- Marrone, M.; Kolbe, L. 2011. Einfluss von IT-Service-Management-Frameworks auf die IT-Organisation. In: Wirtschaftsinformatik 1 (2011), S. 5-19.
- Olbrich, A. 2008. ITIL kompakt und verständlich. Vieweg + Teubner Verlag, GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- OpenITIL. Ohne Verfasser. Ohne Jahr. Open Source Business Alliance, <http://www.osb-alliance.com/index.php/de/oss-erfolgsgeschichten/archiv/184-openitil>. Abruf am 22.05.2012
- Schott, E. 2006. IT-Organisation im Wandel: Neue Anforderungen, neue Aufgaben, neue Chancen. INTARGIA

Managementberatung,
http://www.intargia.com/pdf/vortrag_it_organisation.pdf
Abruf am 23.05.2012

- Siepe, C. 2010. Aktuelle MATERNA-Befragung: ITIL® kommt in Fahrt – aber nur teilweise – MATERNA IT-Service-Management Umfrage 2009. 2010, MATERNA, <http://www.materna.de/DE/Pages/Presse/Pressemitteilungen/2010/BUI/Aktuelle%20MATERNA-Befragung%20ITIL%20kommt%20in%20Fahrt%20aber%20nur%20teilweise.html>. Abruf am 22.05.2012
- Tiemeyer, E. 2009a. IT-Management – Herausforderungen und Rollenverständnis heute. In: Tiemeyer, E. (Hrsg.): Handbuch IT-Management. Carl Hanser Verlag, München, S. 1 - 38.
- Tiemeyer, E. 2009b. Organisation und Führung im IT-Bereich. In: Tiemeyer, E. (Hrsg.): Handbuch IT-Management. Carl Hanser Verlag, München, S. 360 - 398.
- WMBW. 2010. Innovationsmotor IT. In: Wissenschaftsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Innovation durch INTERREG – Beispiele europäischer transnationaler Zusammenarbeit. Wissenschaftsministerium Baden Württemberg, Pressestelle, Stuttgart, S. 24 - 25. <http://www.interreg-bw.de/kcms/lib/download.php?id=1269595966681191&forcedownload=yes>. Abruf am 24.05.2012

KONTAKT

Hochschule Aschaffenburg
Information Management Institut
Labor für Informations- und
Wissensbewertungssysteme
Würzburger Str. 45, 63743 Aschaffenburg
T +49 6021 4206-700

Dipl. Betriebswirtin (FH) Meike Schumacher,
meike.schumacher@h-ab.de

Michael Tax, B.A.,
michael.tax@h-ab.de

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann,
georg-rainer.hofmann@h-ab.de

Prof. Dr. Wolfgang Alm,
wolfgang.alm@h-ab.de

www.h-ab.de
www.mainproject.eu