

1 Einleitung

Die Komplexität der IT in den Unternehmen erhöht sich ständig, gleichzeitig wachsen die Anforderungen an die IT-Leistungsqualität (u.a. »Time-to-Market«, gesetzliche Anforderungen). Unternehmen verfolgen deshalb Sourcing-Strategien, die der Stärkung der definierten Kernaufgaben dienen und zur Reduzierung der internen Fertigungstiefe in »Nicht-Kernkompetenzfeldern« führen.

Die Erbringung von IT-Services geschieht in diesem Zusammenhang häufig nicht mehr isoliert, sondern im Zusammenspiel mit einer Vielzahl von Dienstleistern (vgl. Abb. 1–1). Diese bilden regelrechte Supply Chains bzw. Lieferantenkettten, wie sie schon aus der Automobilindustrie bekannt sind.

Die den Kunden zur Verfügung gestellten Dienstleistungen setzen sich aus einer Vielzahl von Einzeldienstleistungen zusammen. Diese Dienstleistungen werden von Dienstleistern erbracht, die sich ihrerseits wiederum auf Subdienstleister stützen.

Die an einem IT Service Supply Net teilnehmenden Dienstleister können in zwei große Gruppen unterteilt werden. Die eine Gruppe stellt rechtlich und wirtschaftlich vollkommen unabhängige Unternehmen dar. Kennzeichnend für die Zusammenarbeit mit diesen ist die obligatorische Verwendung von Verträgen und die damit verbundenen realen Geldflüsse. Die zweite Gruppe von Dienstleistern sind solche, die zwar organisatorisch unabhängig von der Kundenorganisation, mit dieser aber rechtlich und/oder wirtschaftlich verbunden sind, beispielsweise durch die Zugehörigkeit zu einem Konzern.

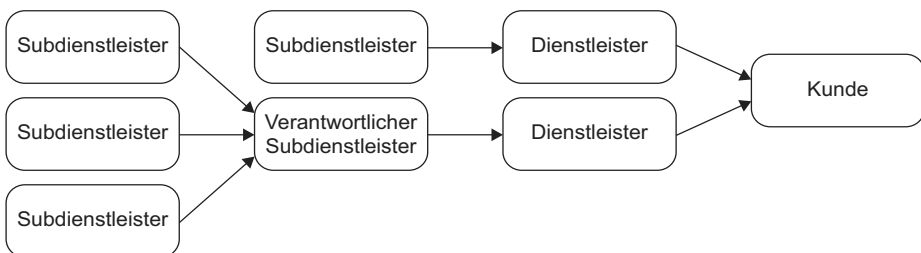


Abb. 1–1 IT Service Supply Chains

Treten bei einem der Dienstleister Störungen auf, so schlagen diese häufig direkt und umfangreich auf die Prozessketten der Unternehmen durch, verursachen hohe Folgekosten und gefährden die Wettbewerbsfähigkeit. Damit bei der Arbeitsteilung und Vernetzung die Schnittstellenkosten nicht explodieren, ist eine Standardisierung der Prozesslandschaften in einem Service Supply Net eine elementare Voraussetzung, angefangen bei den Lieferanten bis hin zu den Endkunden der Unternehmen. Dies gilt natürlich nicht nur zwischen Unternehmen, sondern auch für interne IT-Organisationen und beteiligte Fachabteilungen.

IT-Servicemanagement unterstützt dieses Ziel u.a. durch definierte IT-Servicemprozesse und eine exakte Beschreibung der IT-Services. ITIL (IT Infrastructure Library) als eine Sammlung bewährter Best Practices für das Management von IT-Servicemprozessen war diesbezüglich ein wichtiger Schritt, weil es die IT-Organisationen dabei unterstützt, ihre IT besser an den geschäftlichen Vorgaben auszurichten. Angefangen (in der Version ITIL V3) von der Strategie über Design, Einführung und Betrieb bis zur kontinuierlichen Verbesserung wird der komplette Lebenszyklus von IT-Services abgedeckt.

Das Ziel von ITIL ist aber keine endgültige und umfassende Standardisierung, vielmehr wird ein sogenannter Best-Practice-Ansatz verfolgt, der von jeder Organisation beliebig adaptierbar ist und auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten werden muss. Es bleibt also den IT-Dienstleistern überlassen, inwieweit sie sich an den ITIL-Empfehlungen orientieren bzw. diese auch umsetzen wollen.

Trotz dieser Tatsache fällt auf, dass mit der Verwendung der Begrifflichkeit »ITIL-konform« sehr oft leichtfertig umgegangen wird, bspw. von IT-Dienstleistern der Nachweis von ITIL-Compliance gefordert wird. Bei ITIL geht es jedoch um das WAS und nicht um das WIE.

Diese Lücke wurde mit dem internationalen Standard ISO/IEC 20000 geschlossen. Dieser beinhaltet Mindestanforderungen (also das WIE) und weiter gehende Empfehlungen für die Umsetzung des IT-Servicemanagements. Mit der ISO/IEC 20000 ist die Grundlage für eine Zertifizierung des IT-Servicemanagements auf Unternehmensebene geschaffen. Der Standard schlägt damit die Brücke von den eher unverbindlichen ITIL-Empfehlungen hin zur wirksamen Umsetzung des IT-Servicemanagements gemäß definierten Mindestanforderungen. Geeignete Einsatzbereiche sind beispielsweise:

- Strukturierung der IT-Prozesse von IT-Dienstleistern
- Festlegung einheitlicher Maßstäbe für alle an einem IT Service Supply Net teilnehmenden Dienstleister
- Nachweis der Qualität und Leistungsfähigkeit gegenüber Kunden

Eine Zertifizierung auf der Basis von ISO/IEC 20000 verschafft IT-Dienstleistern damit die Möglichkeit, ihre Bemühungen um IT-Servicemanagement und die erfolgreiche Umsetzung einer internationalen Norm nach innen und außen zu dokumentieren. Zudem kann die Kommunikation zwischen den am IT-Dienst-

leistungsprozess beteiligten Akteuren effektiver und effizienter vonstatten gehen, da die ISO/IEC 20000 einen gemeinsamen Referenzstandard für alle an der IT-Leistungserstellung beteiligten Unternehmen bereitstellt.

1.1 Was bringt die ISO/IEC 20000

Durch die ISO/IEC 20000 können Unternehmen (sowohl IT-Dienstleister wie Kunden) Vorteile für sich schaffen. Die folgende Aufzählung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Nachweis der Leistungsfähigkeit

Durch die ISO/IEC 20000 wird eine erhöhte Standardisierung und damit auch Vergleichbarkeit von Dienstleistungen erreicht. Der Kunde gewinnt Sicherheit über die Qualität der Dienstleistungen des IT-Dienstleisters. Die ISO/IEC 20000 ist eine Art »Marke«, die als Differenzierungsmerkmal dient. Insbesondere ist die Betonung von Business Continuity innerhalb der ISO 20000 ein wichtiges Argument gegenüber den Kunden, um Vertrauen in die Zuverlässigkeit der erbrachten Services zu schaffen. So wird die Zertifizierung von vielen Kunden als ein Nachweis für die Leistungsfähigkeit einer IT-Organisation angesehen und ist daher ein wichtiges Verkaufsargument sowohl für interne als auch externe IT-Dienstleister. Outsourcing-Berater verwenden zudem die ISO-20000-Zertifizierung als Auswahlkriterium.

Kernpunkt ist dabei, dass die ISO 20000 insbesondere dazu dient, die Befähigung zur Durchführung bestimmter Aufgaben gegenüber Kunden glaubhaft zu machen, die bisher noch keine Erfahrungen sammeln und daher kein Vertrauen zum IT-Dienstleister aufbauen konnten. Die ISO-20000-Zertifizierung kann Ersatz für noch nicht vorhandenes Vertrauen sein.

Kontinuierliche Verbesserung

Die ISO/IEC 20000 beinhaltet Anforderungen an einen nachweisbaren, kontinuierlichen Verbesserungsprozess und unterstützt somit auch die Weiterentwicklung der Prozessqualität einer IT-Organisation.

Reduzierung von Fehlleistungskosten/Wirtschaftlichkeit

Fehlleistungskosten sind ein oft unterschätzter Kostenfaktor in Unternehmen. Fehlleistungskosten sind die aufgrund von Qualitätsabweichungen auftretenden Kosten zur Wiederherstellung/Erlangung der geforderten Qualität, sowohl vor als auch während und nach Erbringung der Dienstleistung.

Durch die mit einer ISO/IEC-20000-Zertifizierung einhergehenden Aufdeckung von Schwachstellen entlang der IT-Prozesse ist häufig eine Reduzierung der Fehlleistungskosten um 25–50% möglich, es sind also nicht nur die »low hanging fruits«, die geerntet werden können.

Risikoreduzierung bei der Auswahl von IT-Dienstleistern

Die ISO/IEC 20000 als Auswahlkriterium bei der Einschaltung externer Dienstleister hilft das Risiko einer Fehlentscheidung zu reduzieren. Zwar bietet die ISO/IEC keine Garantie dafür, dass der Dienstleister die an ihn gestellten Anforderungen erfüllen wird, sie ist aber ein sehr starkes Indiz dafür. Für Servicenehmer erhöht sich damit die Auswahlssicherheit, sie reduzieren zukünftig das Risiko ungenügender Dienstleistungen und können von der Auftragsvergabe an nicht zertifizierte Servicegeber absehen.

Ein weiterer Vorteil für Anwenderunternehmen, die auf zertifizierte IT-Dienstleister setzen, besteht darin, dass ein Wechsel zu einem anderen IT-Dienstleister einfacher ist, wenn dieser über die gleichen Prozessstandards verfügt (ansonsten entstehen höhere Wechselkosten infolge der Unverträglichkeit der unterschiedlichen Prozessstandards).

Steuerung und Optimierung komplexer Service Supply Nets

Im Bereich der IT bilden sich immer komplexere Formen der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Dienstleistern aus. Treten bei einem der Dienstleister auf der Lieferantenseite (Service Supply Nets) Störungen auf, so schlagen diese häufig direkt und umfangreich auf die Prozessketten der Unternehmen durch, verursachen hohe Folgekosten und gefährden die Wettbewerbsfähigkeit. Für derartige Service Supply Nets ist es daher in hohem Maße erforderlich, ein gemeinsames Prozess- und Begriffsverständnis zu entwickeln.

Die ISO/IEC 20000 liefert ein Grundgerüst an Prozessen und Begriffen, mit denen die Top-down-Entwicklung von Prozessen für ein komplexes Service Supply Net möglich ist.

Reduzierung des Aufwands beim Wechsel des IT-Dienstleisters

Durch die Verwendung der ISO/IEC 20000 bei der Auswahl von Dienstleistern kann zunächst der Aufwand für die Auswahl von externen Dienstleistern deutlich reduziert werden. Die ISO/IEC 20000 gibt einen Rahmen vor, mit dem Nachfrager und Anbieter ihre gegenseitigen Erwartungen schneller und zuverlässiger beschreiben können. In einer Ausschreibung muss ein Nachfrager von IT-Dienstleistungen nicht mehr aufwendig die von ihm gestellten Anforderungen beschreiben, er kann sich vielmehr auf die bereits vorhandenen Auflistungen der ISO/IEC 20000 stützen.

Diese Verringerung des Aufwands ermöglicht es, die Anzahl der eingeholten Angebote und damit die Markttransparenz zu erhöhen. Hierdurch steigt wiederum die Wahrscheinlichkeit, ein günstigeres Angebot zu erhalten. Zu berücksichtigen bleibt dabei aber auch, dass die Zusammenarbeit des Kunden mit einem ISO/IEC-20000-zertifizierten Dienstleister auch in dessen eigener Organisation die Prinzipien der ISO/IEC 20000 voraussetzt.

1.2 Nachteile einer ISO/IEC-20000-Zertifizierung

Den offensichtlichen Vorteilen einer Zertifizierung nach ISO/IEC 20000 stehen auch einige Nachteile gegenüber.

Erstzertifizierung ist aufwendig

Auch wenn Prozessauswahl und Inhalte sowie die Terminologie der ISO/IEC 20000 eng mit ITIL verknüpft sind, ist eine Zertifizierung selbst für ITIL-erprobte Unternehmen nicht im Handstreich zu nehmen. Dies liegt unter anderem daran, dass ITIL in der Regel nicht vollständig umgesetzt worden ist. Anwenderunternehmen führen ITIL sehr selektiv ein und beschränken sich typischerweise eher auf Prozesse wie Incident, Problem, Change und Configuration Management.

Die wesentlichen Aufwände liegen deshalb auch in der Vorbereitung einer Zertifizierung. Insgesamt ist hierfür mit einem ½ bis 1 Jahr zu rechnen. Folgende Faktoren beeinflussen hauptsächlich den Aufwand:

- Reifegrad der vorhandenen Prozesse (Ist- u. Sollsituation)
- Anzahl der betroffenen IT-Mitarbeiter
- Anzahl der zu erbringenden Services (Scope)
- Vollständigkeit der Dokumentation

Die Zertifizierung selbst kann innerhalb kurzer Zeit geschehen und nimmt nur einen kleinen Teil des Aufwands ein. Sie umfasst insgesamt nicht mehr als einen Zeitraum von 1–2 Wochen (vgl. Tab. 1–1).

Vorgespräch und Planung	1– 2 Tage
Voraudit	2–3 Tage
Nachweisaudit	2–4 Tage

Tab. 1–1 Aufwände für Zertifizierung

Die angegebenen Aufwände sind beispielhaft und können variieren, der Erfahrung nach aber eher im einstelligen Bereich.

Langfristige Aufwände

Da ein einmal erstelltes Zertifikat nicht unbegrenzt gültig ist, fallen auch langfristige Aufwände an. Zertifizierte Unternehmen müssen bspw. jährliche Überwachungsaudits durchführen lassen, um die Wirksamkeit des Systems (siehe auch Abschnitt 2.1) nachzuweisen.

Interne Barrieren

Eine Ausrichtung bzw. Etablierung von IT-Servicemanagement erfordert in den meisten Organisationen einen Wandel in der Betrachtungsweise des Verhältnisses zwischen IT und Kunde (z.B. in Richtung einer stärker ausgeprägten Kunden- und Serviceorientierung) und – in den meisten Fällen – die Neuordnung historisch gewachsener Kompetenzen. Korrespondieren diese Maßnahmen nicht mit dem notwendigen Willen zu ihrer Umsetzung, verliert jeder Versuch zur Einführung von IT-Servicemanagement schnell an Schubkraft.

Unternehmen müssen sich daher als Erstes die Grundsatzfrage stellen, ob sie dazu bereit sind, die Einführung eines integrierten Prozessansatzes auf Basis der ISO/IEC 20000 durchzuführen, womit unter Umständen eine umfassende Neuausrichtung verbunden sein kann. Interne Barrieren können den Arbeitsaufwand der Einführung oder Weiterentwicklung eines IT-Servicemanagements nicht nur unerheblich erhöhen, sondern auch dessen Zertifizierung nach ISO/IEC 20000 gefährden. Denn es ist bekannt, dass Prozessorientierung eine Veränderung der eigenen Tätigkeit verlangt, die vielen Menschen zunächst unangenehm ist. Nicht weil wirkliche Nachteile entstehen, sondern weil bekannte, eingübte Wege verlassen werden müssen.

Um dies zu vermeiden, ist von Anbeginn an die nachhaltige Unterstützung aller Managementebenen einschließlich der Geschäftsführung erforderlich. Fehlende Managemententscheidungen und eine mangelhafte Einbindung der Mitarbeiter gelten als größtes Hindernis für die Etablierung von IT-Servicemanagement.

1.3 Von ITIL über BS 15000 zu ISO/IEC 20000

Der Weg zur internationalen Norm ISO/IEC 20000 begann bereits in den achtziger Jahren, in denen verschiedene Normen zu Managementsystemen auf nationaler und internationaler Ebene entstanden sind. Im Laufe der neunziger Jahre zeigte sich dann im Zuge der Globalisierung von Lieferketten innerhalb und außerhalb von Unternehmen, dass die bis dato etablierten Managementsysteme branchenspezifisch konkretisiert werden mussten, um eine verlässliche Beurteilung der Lieferantenqualität und -effizienz (Benchmarking) gewährleisten zu können. In den neunziger Jahren entwickelte das British Standard Institute welt-

weit den ersten IT-Servicemanagement-Standard, »A code of practice for Service Management« (PD0005:1995/1998). Am 6. November 2000 wurde dann der British Standard (BS) 15000 auf der Konferenz des IT Service Management Forum (itSMF) in Birmingham, England, bekanntgegeben. Mit dieser ersten Version des BS 15000 verband man das Ziel, die Prinzipien aus ITIL in einen zertifizierbaren Standard zu betten.

Der British Standard 15000 galt in den darauf folgenden Jahren durch seine weltweite Verbreitung als De-facto-Standard für das IT-Servicemanagement, wenn auch zu diesem Zeitpunkt außerhalb Großbritanniens ohne offiziellen Status.

Im April 2004 reichte das British Standard Institute, BSI (www.bsi-global.com) die beiden britischen Normen BS 15000-1 und BS 15000-2 bei der ISO (www.iso.org) zur Annahme als internationale Normen ein.

Nach einer grundsätzlichen Klärungsphase unter den nationalen Mitgliedsorganisationen des ISO/IEC Joint Technical Committee 1 »Information technology« (ISO/IEC JTC 1) wurde im November 2004 die Abstimmung über die beiden Normentwürfe (ISO/IEC Draft International Standards – DIS) eingeleitet.

Am 15.12.2005 wurden die beiden Texte

- ISO/IEC 20000-1:2005 und
- ISO/IEC 20000-2:2005

als internationale Normen veröffentlicht.

Bei der ab 2010 zu erwartenden nächsten Ausgabe der internationalen Norm kann mit der Übernahme als DIN-Norm und einer Übersetzung ins Deutsche gerechnet werden.

Revision der ISO/IEC 20000

Zum gegenwärtigen Stand (Januar 2009) befindet sich die ISO 20000 in einer intensiven Überarbeitung. So wird Teil 1 einige Verbesserungen erfahren, die sich nach der offiziellen Freigabe auch auf Teil 2 auswirken werden. Außerdem ist die Erweiterung der ISO 20000 geplant. So soll ein Dokument das sogenannte Scoping behandeln, also die Frage, wie weit sich eine ISO-20000-Zertifizierung erstrecken soll. Ein weiteres in Planung befindliches Dokument hat die Schaffung eines Prozessreferenzmodells zum Gegenstand. Hierunter ist aber keine detaillierte Darstellung mittels Prozessdiagrammen zu verstehen, sondern die grundsätzliche Identifikation der Prozesse und die Definition von Inputs und Outputs. Die bisher nicht vorhandene Möglichkeit zur schrittweisen Erfüllung der ISO 20000 ist ebenfalls Ziel einer Erweiterung. So soll es möglich sein, drei Stufen der Konformität mit der ISO 20000 zu erreichen.

Inhalt der ISO/IEC 20000

ISO/IEC 20000 wurde als zweiteilige Norm veröffentlicht. Unter dem Haupttitel IT-Servicemanagement besteht die Norm aus den beiden Dokumenten ISO/IEC 20000-1 und ISO/IEC 20000-2 (vgl. Abb. 1–2).

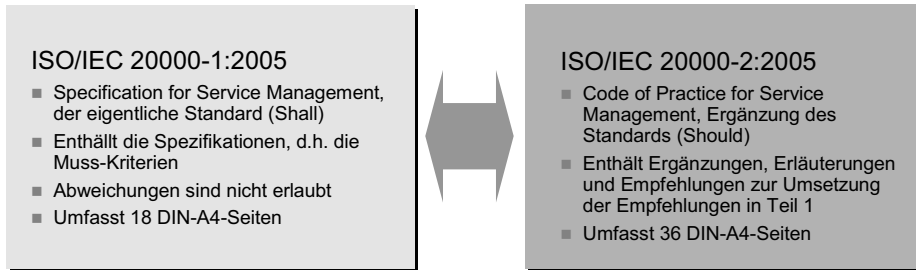


Abb. 1–2 ISO/IEC 20000 – Unterschiede Teil 1 und Teil 2

Der erste Teil der Norm (Specification for Service Management, ISO/IEC 20000-1:2005) enthält die Musskriterien bzw. Forderungen und ist durchzogen vom Wort »shall«. Teil I der Norm ist insbesondere für diejenigen Unternehmensbereiche relevant, die für die Initiierung, Implementierung und Wartung des IT-Servicemanagements in ihrer Organisation verantwortlich sind.

Im zweiten Teil der Norm (Code of Practice for Service Management, ISO/IEC 20000-2:2005) werden Empfehlungen zur Umsetzung gegeben. Diese allgemeinen Verfahrensregeln in Teil 2 stellen einen Konsens der Industrie in Bezug auf die Leitlinien für Auditoren und hinsichtlich Hilfestellungen für Dienstleister, die Serviceverbesserungen oder Audits nach ISO/IEC 20000-1 planen, dar.

Teil 1 der Norm ISO/IEC 20000 besteht aus 10 Kapiteln, wobei die Forderungen in den Kapiteln 3 bis 10 definiert sind (vgl. Abb. 1–3). Die Kapitel 1 und 2 enthalten formale Festlegungen wie den Anwendungsbereich der Norm sowie Begriffe und Definitionen. In Kapitel 3 wird der organisatorische Rahmen des Managementsystems angesprochen. Das Kapitel 4 stellt den zentralen Ansatz des Managementsystems dar: einen Qualitätszyklus nach Deming (PDCA: Plan, Do, Check, Act). Die Forderungen des Kapitels 5 befassen sich mit der Sicherung von neuen und geänderten Services. Ziel ist es, die Services zu vereinbarten Kosten und in der vereinbarten Qualität zu liefern.

Wichtige Ergänzungen im Zusammenhang mit dem Standard ISO/IEC 20000 stellen die Dokumente BIP 005 und BIP 0015 dar:



Abb. 1-3 ISO/IEC 20000 – Struktur

■ BIP 005 – Manager’s Guide to Service Management

In Ergänzung zur ISO/IEC 20000 enthält die BIP 005 eine Managementzusammenfassung zur Zielsetzung und zu den Inhalten des IT-Service Managements auf der Basis von ISO/IEC 20000.

■ BIP 0015 – Self-Assessment Workbook

Zur Unterstützung von Selbstbewertungen, sogenannten Self-Assessments, hat das British Standard Institute (BSI) das »Self-Assessment Workbook« BIP 0015 als ergänzenden Text zur ISO/IEC 20000 veröffentlicht. Das »Self-Assessment Workbook« BIP 0015 beinhaltet Fragen zur Wirksamkeit des Servicemanagements (IT-Service Management high-level concerns).

Prozessgruppen nach ISO/IEC 20000

Das IT-Service Management wird nach ISO/IEC 20000 in fünf Prozessgruppen gegliedert (vgl. Abb. 1–4).

Die Prozessgruppe *Service Delivery Process* beinhaltet Aktivitäten zum Service Level Management & Service Reporting, deren Forderungen sich mit der Schnittstelle zum Kunden befassen. Mit Capacity Management, Service Continuity & Availability Management sowie Budgeting & Accounting for IT Services werden grundlegende Anforderungen für sichere und finanziell abgesicherte IT-Services angeführt. Auch wurden grundlegende Anforderungen des Information Security Management berücksichtigt. Die Forderungen der ISO/IEC 20000-1

Service Delivery Process		■ Information Security Management
■ Capacity Management	■ Service Level Management	■ Budgeting & Accounting for IT services
■ Service Continuity & Availability Management	■ Service Reporting	
Relationship Process	Resolution Process	
■ Business Relationship Management	■ Incident Management	
■ Supplier Management	■ Problem Management	
Control Process	Release Process	
■ Configuration Management	■ Release Management	
■ Change Management		

Abb. 1-4 ISO/IEC 20000 – Prozessgruppen

stellen hier jedoch nur einen minimalen Rahmen dar, für weiter gehende Forderungen wird auf die ISO/IEC 27001 verwiesen.

Die Prozessgruppe *Relationship Process* orientiert sich in Richtung des Kunden. Mit dem Supplier Management werden die externen Lieferanten ins Managementsystem eingebunden.

Die Prozessgruppe *Resolution Process* beinhaltet Forderungen zu Incident & Problem Management.

Die Prozessgruppen *Control Process* und *Release Process* befassen sich mit der Definition, Verwaltung und Kontrolle der Komponenten von Services und der benötigten Infrastruktur sowie der gesicherten Durchführung von Änderungen.

1.4 Die Zertifizierung des IT-Service-Managements nach ISO/IEC 20000

Zur Vorbereitung auf den Standard ISO/IEC 20000 müssen zuerst die Anforderungen hinsichtlich des Zielzustandes ermittelt werden. Hilfreich zur Einschätzung der eigenen Situation kann eine Standortbestimmung sein, die dazu dient, den Bedarf an einer spezifischen Ausrichtung der einzuführenden ISO/IEC-20000-Prozesse zu erkennen und den damit verbundenen Aufwand abzuschätzen.

Standortbestimmung

Im Rahmen eines Assessments erfolgt eine Bestandsaufnahme und Untersuchung der bestehenden Prozesse und des Managementsystems, aus der sich bestimmte Anforderungen ergeben:

- Aufzeigen eines »roten Fadens« für die Weiterentwicklung von Prozessen. Durch die Abfrage von spezifischen Normanforderungen kann der Prozessverantwortliche erkennen, in welchen Gebieten der betrachtete Prozess weiterentwickelt werden muss.

- Anbieten einer Orientierungshilfe für die Annäherung an den Standard. Zusätzlich zu dem »roten Faden« zeigt die Standortbestimmung, inwieweit sich der betrachtete Prozess dem angestrebten Standard nähert und wo noch Lücken zur Erreichung sind.

Zur Unterstützung von Selbstbewertungen dient das »Self-Assessment Workbook« BIP 0015. Es beinhaltet Fragen, auf deren Basis eine Delta-Analyse durchgeführt werden kann, die die erreichten bzw. noch notwendigen Verbesserungen nachweist. Alle Fragen können entweder mit JA (erfüllt), NEIN (nicht erfüllt), PROGRESS (in Umsetzung) oder N/A (nicht relevant) beantwortet werden.

Projektorganisation aufsetzen

Wenn die Entscheidung zur Einführung der ISO 20000 mit »Ja« beantwortet ist, kann der Projektauftrag formuliert werden. Hierzu muss das Team festgelegt werden, das die Zertifizierung projektiert und verantwortet. Gemäß den bisherigen Erfahrungen (vgl. Kapitel 3, Fallbeispiele) sollte man sich dabei im Klaren sein, dass die Aufgaben des Einführungsteams nicht ausschließlich als »Part-Time-Job« zu erfüllen sind, d.h., es müssen ausreichend Ressourcen vorhanden sein oder ggf. externe Kapazitäten hinzugezogen werden. Zu den optimalen Voraussetzungen für das Team gehört auch ein Projektrahmen, um den Umfang einer ISO/IEC-20000-Zertifizierung zu bewältigen. Wie in Kapitel 4 noch ausgeführt wird, stellt dieser sicher, dass alle Projektbeteiligten ihre Rolle und ihren Beitrag zur Erreichung der Zertifizierungsfähigkeit ihrer Organisation kennen.

Überblick über den Auditprozess

Nachdem ein Unternehmen die Vorbereitungen zur Einführung der ISO/IEC 20000 abgeschlossen hat und alle relevanten Dokumente vorliegen, kann es einen Auditor beauftragen, die Umsetzung der Anforderungen gemäß Teil 1 der Norm (ISO/IEC 20000-1) zu überprüfen.

■ Rollen und Zuständigkeiten im Auditprozess

Im Auditprozess gibt es drei unterschiedliche Rollen:

- den Antragsteller,
- den Auditor bzw. das Auditteam und
- die Zertifizierungsstelle.

Das Unternehmen als Antragsteller stellt die erforderlichen Dokumente zur Verfügung und unterstützt den Auditor in allen Stufen des Auditprozesses. Es ist Initiator des Auditprozesses und stellt den Zertifizierungsantrag bei der Zertifizierungsstelle.

Die Auditierung muss durch einen bei einem akkreditierten Zertifizierer hierfür beauftragten Auditor erfolgen. Je nach Umfang eines Audits können sich auch zwei oder mehr Auditoren zu einem Auditteam zusammenschließen, um ein gemeinsames Audit durchzuführen.

Die Zertifizierungsstelle ist eine dritte Instanz aus dem Kreis der sogenannten Registered Certification Bodies (RCB, z.B. TÜV oder DQS in Deutschland), die unabhängig sind, die Gleichwertigkeit der Prüfungen gewährleisten und als Schiedsstelle zwischen Auditor und Antragsteller agieren.

Eignungsprüfung und Geltungsbereich

Im Vorfeld einer Zertifizierung sind folgende grundsätzliche Punkte zu beachten:

- Nur Serviceprovider (Dienstleister) bzw. eine einzelne juristische Einheit können sich zertifizieren lassen, für Beratungsunternehmen ist dies nicht möglich.
- Der Serviceprovider muss nicht Eigentümer der für die Services bereitgestellten IT-Infrastruktur sein.
- Die Rollen der in einem Service Supply Net (vgl. Abschnitt 1.1) aktiven Zulieferer müssen klar definiert sein.
- Eine Zertifizierung nach ISO/IEC 20000 verlangt stets den Nachweis aller ISO/IEC-20000-Prozesse.

Ob eine Organisation bzw. ein Serviceprovider geeignet ist, die Zertifizierung zu erlangen, hängt weiterhin von ihrer Fähigkeit ab, zu jedem Zeitpunkt die Managementkontrolle über sämtliche ISO/IEC-20000-Prozesse (vgl. Abschnitt 1.3) auszuüben. Wesentliche Kriterien (Management Controls) der ISO/IEC 20000 sind hierbei:

- *Kenntnisse und Kontrolle der Aktivitätsauslöser.* Konkret würde dies bedeuten, dass ein Serviceprovider beispielsweise für sein Incident Management aufzeigen können muss, wie und woher der Input zu Störungsmeldungen erfolgt. Wer darf Incidents aufgeben und wie muss dies geschehen?
- *Kenntnisse und korrekte Nutzung der Aktivitäts- und Prozessergebnisse.* Ein Serviceprovider muss nachweisen können, dass er seine Prozessergebnisse kennt und diese Gegenstand seiner Entscheidungen sind. Am Beispiel des Verfügbarkeitsmanagements erläutert, hieße dies z.B., dass eine Anpassung der Verfügbarkeitsplanung aufgrund von Verfügbarkeitsmessungen nur durch den zum Kunden hin verantwortlichen Serviceprovider veranlasst werden darf.
- *Definition und Messung von Kennzahlen*
- *Nachweis der Verantwortung für die Prozessfunktionalität.* Hierbei ist gerade auch im Zusammenspiel mit einer Vielzahl von Dienstleistern der objektive Nachweis zu erbringen, dass der zum Kunden hin verantwortliche Serviceprovider die Verantwortung für die Prozessfunktionalität innehat.

- *Definition, Messbarkeit und Verfolgung von Prozessverbesserungen.* Auch hier gilt: Im Zusammenspiel mit mehreren Dienstleistern muss der Serviceprovider für sämtliche Prozesse und Services in der Verantwortung für Verbesserungsmaßnahmen bleiben.

Um den Untersuchungsbereich für das Zertifizierungsaudit klar abzugrenzen, ist der Geltungsbereich bzw. Scope festzulegen. Durch das Scoping wird der Anwendungsbereich der ISO 20000 festgelegt, also der Bereich, der auf die Erfüllung der ISO 20000 hin zertifiziert werden soll. Dieser ist wie folgt eingrenzbar:

- Geografische Grenzen, also bspw. Einschränkung auf bestimmte Unternehmensstandorte
- Organisatorische Grenzen, Einschränkung auf bestimmte Unternehmensbereiche
- Einschränkung auf bestimmte Services

Für diesen Scope wird die Wirksamkeit aller Servicemanagementprozesse im Zusammenhang nachgewiesen. Weitere Einschränkungen des Zertifizierungsbereichs sind nicht möglich.

Ablauf des Auditprozesses

Der Prozess der Zertifizierung erfolgt in mehreren Schritten:

- Vorgespräch und Auditplanung
- Voraudit (Dokumentenprüfung)
- Nachweisaudit

■ Vorgespräch und Auditplanung

Die erste Stufe, das Vorgespräch, ist nicht offizieller Bestandteil des Auditprozesses, dient jedoch der frühzeitigen Abstimmung mit dem Zertifizierer. Um Sicherheit in den Zertifizierungsablauf zu bringen, erhält das zu zertifizierende Unternehmen im Rahmen dieses organisatorischen Vorgesprächs wichtige Informationen über den Ablauf, die Auditthemen und die Zeitplanung. Weiterhin werden im Vorgespräch auch die Eignung der Organisation hinsichtlich der Zertifizierungsvoraussetzungen und die Festlegung des Geltungsbereiches besprochen. Die eigentliche Prüfung wird in zwei Teilschritten durchgeführt.

■ Voraudit

Im ersten Schritt, dem Voraudit, werden die vom Antragsteller vorgelegten Referenzdokumente gesichtet und anhand der Prüfkriterien (siehe Kapitel 2) verifiziert. Auch die Bewertung von Reports zur Messung der IT-Services oder Kundenzufriedenheitsumfragen dienen als Nachweis dafür, was tatsächlich passiert.

Stellt der Auditor hier Defizite fest, muss das Unternehmen Nachbesserungen durchführen. Die Ergebnisse werden im Auditreport dokumentiert.

■ Nachweisaudit

Im zweiten Teilschritt, dem Nachweisaudit, bereitet der Auditor eine »Vor-Ort-Prüfung« bei dem Antragsteller vor und begutachtet stichprobenartig die Umsetzung der dokumentierten Sachverhalte über die Erfassung und Verifizierung von Informationen in Interviews und die Einsichtnahme in Ergebnisdokumente (Berichte, Analysen, Protokolle) und Vorgabedokumente (z. B. Prozess-/Produkt-dokumentation). Damit eine Anforderung als erfüllt betrachtet werden kann, müssen Nachweise in Form von Dokumenten und Aufzeichnungen belegen, dass die Spezifikation angewendet, wirksam und angemessen umgesetzt ist. Unter Angemessenheit werden bspw. der Umfang und die Detailliertheit von Dokumentationen verstanden.

Mängel werden im Auditreport festgehalten. Der Antragsteller hat die Möglichkeit, diese Mängel in einer vom Auditor festgelegten Frist zu beheben. Kommt der Auditor zu einem positiven Prüfergebnis, sendet er den Auditreport dem Certification Manager, einer Instanz der Zertifizierungsgesellschaft, weiter, der über die Zertifizierung entscheidet.

Bei einem negativen Ergebnis wird der Certification Manager ebenfalls informiert. Die neutrale Zertifizierungsstelle überprüft den Auditreport auf Vollständigkeit, Nachvollziehbarkeit und Reproduzierbarkeit der Prüfergebnisse. Nachforderungen oder Nachfragen werden an den Auditor gestellt, der die ggf. bestehenden Unklarheiten beseitigt. Nach positivem Abschluss des Prüfprozesses wird ein Zertifikat mit einer Gültigkeit von drei Jahren ausgestellt. Danach muss ein Unternehmen eine Rezertifizierung veranlassen, um die kontinuierliche Umsetzung der Anforderungen weiterhin nachweisen zu können.

1.5 Unterstützende und weiterführende Referenzmodelle im Umfeld der ISO/IEC 20000

Unternehmen können für die Ausgestaltung ihres IT-Service-Managements auf eine Reihe von sogenannten Referenzmodellen bzw. Frameworks und Standards zurückgreifen (vgl. Abb. 1–5), die sich als Best-Practice-Methoden zur Verbesserung von Prozessen und Managementstrukturen in den vergangenen Jahren etabliert haben. Um verschiedene Aufgabenbereiche einer IT-Organisation abzudecken, kommen häufig mehrere Referenzmodelle¹ zur Anwendung, die auf

1. Der Begriff »Referenzmodell« wird im Folgenden als Synonym für Frameworks und Standards benutzt. Die hier angesprochenen Frameworks haben für bestimmte Teile der IT-Leistungserstellung den Charakter eines Referenzmodells für IT-Serviceprozesse und werden daher im Rahmen dieses Buches als Referenzmodelle bezeichnet.

unterschiedliche Aspekte fokussieren. ITIL ist primär auf den IT-Betrieb ausgerichtet, CobiT auf die IT-Governance, und für die IT-Entwicklung gibt es u. a. den Standard ISO/IEC 15504 oder CMMI. Diese können, da sie trotz Überlappungen bezüglich der behandelten Teilaufgaben unterschiedliche Schwerpunkte setzen, sowohl nebeneinander als auch kombiniert eingesetzt werden. Um die verschiedenen Aufgabenbereiche einer IT-Abteilung abzudecken, können so mehrere Referenzmodelle zur Anwendung kommen.

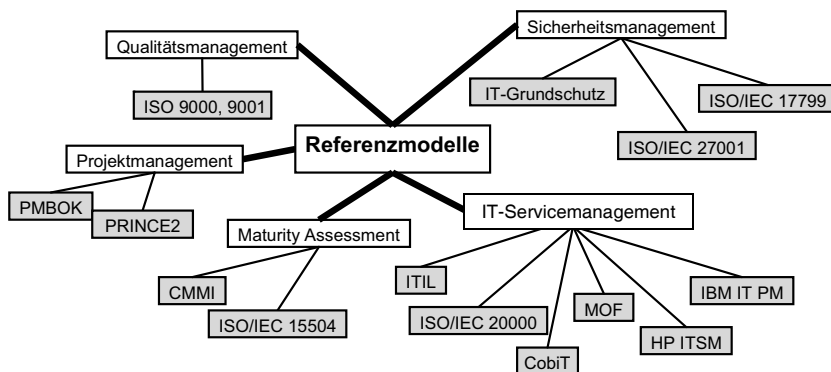


Abb. 1-5 Referenzmodelle und Standards

Generelles Ziel von Referenzmodellen ist es, einmal erworbenes Wissen zur Prozessgestaltung der Wiederverwendung zugänglich zu machen und somit auf vorhandene bzw. zu optimierende Prozesse anzuwenden. Für die Nutzung von Referenzmodellen gibt es insofern auch Effizienz- bzw. wirtschaftliche Gründe.

Tabelle 1-2 gibt einen Überblick über einige in der Praxis bekannte Modelle. Die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Name	Bezeichnung	Kurzbeschreibung
PRINCE2	Projects in controlled environments	PRINCE2 ist eine Projektmanagementmethode und behandelt das Management, die Steuerung und Organisation eines Projektes.
PMBOK	Project Management Body of Knowledge	International weitverbreiteter Projektmanagementstandard
ITIL	IT Infrastructure Library for IT Service Management	De-facto-Standard für serviceorientiertes IT-Management
ISO/IEC 20000	Spezifikation/Code of Practice for Service Management	Standard zur Zertifizierung des IT-Servicemanagements
MOF	Microsoft Operating Framework	ITIL-basiertes und auf Microsoft-Umgebungen fokussiertes Prozessmodell



Name	Bezeichnung	Kurzbeschreibung
IBM IT PM	IBM IT Process Model	ITIL-basiertes Prozessmodell, wird als Komplettlösung mit Managementtools angeboten
HP ITSM	HP IT Service Management	ITIL-basiertes Prozessmodell
CobiT	Control Objectives for Information and Related Technology	Standard zur Kontrolle des IT-Managements
IT-Grundschatz	Standard Sicherheitsmaßnahmen – Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik	Richtlinien zur Etablierung des IT-Sicherheitsmanagements
ISO/IEC 27001	Informationssicherheit	Spezifiziert Anforderungen an ein Informationssicherheitsmanagementsystem
ISO/IEC 17799	Information Technology – Code of Practice for Information Security Management	Beinhaltet Kontrollmechanismen für die Informationssicherheit
CMMI	Capability Maturity Model Integration	Reifegradmodell zur Beurteilung und Verbesserung der Qualität («Reife») von Produktentwicklungsprozessen in Organisationen
ISO/IEC 15504	Information Technology – Process Assessment	Standard zur Durchführung von Bewertungen (Assessments) von Unternehmensprozessen mit Schwerpunkt Softwareentwicklung
ISO 9000, 9001	Quality Management Systems – Fundamentals and vocabulary	Grundlagen zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems

Tab. 1-2 Ziel und Nutzen der Referenzmodelle

Allerdings sind Aussagen darüber, ab wann die Einführung eines Referenzmodells für ein Unternehmen sinnvoll ist, schwer zu treffen. Aus der Praxis heraus lässt sich eine Kombination aus Kostensenkung und Leistungsverbesserung für den Servicegeber und damit auch eine Erhöhung des Zufriedenheitsgrades beim Servicenehmer feststellen.

Als Nachteile sind die Kosten für die Einführung eines Referenzmodells (insbesondere Mitarbeiterschulungen) und teilweise auch deren Inflexibilität bezüglich individueller Anforderungen zu nennen.

1.6 Die häufigsten Fragen und Antworten zur ISO/IEC 20000

Dieser Abschnitt gibt Antworten auf häufig gestellte Fragen zur ISO/IEC 20000.

An wen wendet sich die ISO/IEC 20000?

Die ISO/IEC ist für alle (internen und externen) Organisationen gedacht, die Dienstleistungen bereitstellen. Beratungsunternehmen können sich nicht zertifizieren lassen, sie haben vielmehr eine beratende Rolle bei der Vorbereitung eines Audits.

Was sagt eine ISO/IEC-20000-Zertifizierung aus?

Eine ISO/IEC-20000-Zertifizierung bestätigt die Wirksamkeit der untersuchten ISO/IEC-20000-Prozesse und ihrer Managementsysteme, sie sagt nichts über die Qualität eines angebotenen Service oder Produktes aus. Für den Servicenehmer (Kunde) steigt dadurch die Wahrscheinlichkeit, dass eine Organisation über hinreichende Fähigkeiten verfügt, um den vereinbarten Service professionell zu liefern.

Welche Prozesse beschreibt die ISO/IEC 20000?

Die Prozesslandschaft der ISO/IEC 20000 basiert auf einem Satz miteinander verknüpfter Managementprozesse. Folgende Prozesse bzw. Prozessgruppen werden beschrieben:

- Service-Delivery-Prozesse (Leistungserbringung)
- Relationship-Prozesse (Kunden- und Lieferantenbeziehungen)
- Resolution-Prozesse (Fallmanagement und Problemlösung)
- Release-Prozesse (Versionsfreigabe)
- Control-Prozesse (Konfigurations- und Änderungsmanagement)

Welche Vorbedingungen muss meine Organisation erfüllen, damit eine Zertifizierung Sinn macht, d.h., welche Reife müssen meine Prozesse haben?

Ein Dienstleister muss in der Lage sein nachzuweisen, dass er volle Managementkontrolle über jeden der ISO/IEC 20000-Prozesse hat. Die Managementkontrolle über Prozesse besteht aus:

- Kenntnis und Kontrolle des Inputs
- Kenntnis, Gebrauch und Interpretation des Outputs
- Definition und Messen von Kennzahlen
- Darlegung objektiver Rechenschaftsnachweise der Prozessfunktionalitäten
- Definition, Messbarkeit und Verfolgung von Prozessverbesserungen

Gibt es eine teilweise Zertifizierung oder Zertifizierung in abgestuften Schritten?

Nein. Im Gegensatz zur ISO 9001 können keine Forderungen der ISO/IEC 20000 ausgeklammert werden. Das zu zertifizierende Unternehmen muss nachweisen,

dass es die Verantwortung für die Forderungen gemäß ISO/IEC 20000 übernommen hat. Organisatorische Einschränkungen sind jedoch möglich. Beispielsweise kann die Zertifizierung auf einen bestimmten Standort, auf Teile der Organisation und auf bestimmte Services eingeschränkt werden.

Wie läuft die Zertifizierung ab?

Der Ablauf einer Zertifizierung wird in Abschnitt 1.4 beschrieben.

Wer darf die Zertifizierung in Deutschland und international durchführen?

Die Zertifizierung selbst erfolgt nur durch die sogenannten Registered Certification Bodies (RCB), die unabhängig sind (z.B. TÜV oder DQS in Deutschland); RCBs dürfen nicht beraten im Sinne von »wie macht man das«.

Gilt die Zertifizierung weiter, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen?

Die Zertifizierung ist organisationsbezogen und daher unabhängig von einzelnen Personen.

Wann oder warum muss ich mich wieder zertifizieren lassen?

Zertifizierungen sind drei Jahre gültig. Jährliche Überwachungsaudits sind vorgeschrieben. Für Teil 1 der Norm, ISO/IEC 20000-1, sind interne Audits vorgeschrieben. Nach drei Jahren wird ein volles Wiederholungsaudit erforderlich.

Müssen alle Subdienstleister eines Dienstleisters zertifiziert sein?

Nein. Ein Unternehmen, das die Zertifizierung nach ISO/IEC 20000 anstrebt, muss keine zertifizierten Subdienstleister nachweisen. Es ist jedoch erforderlich, dass das Unternehmen belegt, dass es die Forderungen der ISO/IEC 20000 für die Zusammenarbeit mit Subdienstleistern erfüllt. Insbesondere geht es darum, die Kontroll- und Steuerungsanforderungen der ISO/IEC 20000 auch bei den Subdienstleistern effektiv durchzusetzen. Zur Erlangung der ISO/IEC-20000-Zertifizierung braucht nur der direkt mit dem Kunden in Kontakt stehende Dienstleister zertifiziert zu werden [Dugmore & Lacy 2006d], für die Subdienstleister ist dies nicht erforderlich. Dennoch sollten die Subdienstleister soweit wie möglich ebenfalls zertifiziert werden oder zumindest die Konzepte der ISO/IEC 20000 übernehmen.

Ist das Vorhandensein bestimmter Werkzeuge für die Zertifizierung nach ISO/IEC 20000 erforderlich?

Nein. Die Zertifizierung nach ISO/IEC ist unabhängig vom Vorhandensein bestimmter Werkzeuge. Allerdings ist das Erreichen vieler Anforderungen der ISO/IEC 20000 ohne Werkzeugeinsatz bei größeren Organisationen nur schwer vorstellbar.