

# Service Modelle als Werkzeug zur Unternehmenssteuerung

Seit mehreren Jahrzehnten findet der Begriff *Service* Verwendung in der IT-Industrie. Seine Bedeutung hat sich in dieser Zeit stark gewandelt. Zuerst veränderte ITIL die Sicht auf Services und nun beeinflussen zusätzlich aktuelle Entwicklungen wie Virtualisierung, Cloud und Agile Development die Bedeutung des Begriffes.

Für immer stärker vernetzte Technologien ist die Aufteilung in Services eine Chance, Komplexität beherrschbar zu machen und einzelnen Bereichen ein Höchstmaß an Eigenverantwortung zuzugestehen. Bezieht man Nicht-IT-Services in die Betrachtung mit ein, lässt sich das Modell sogar zu einem vollständigen Management-Modell weiterentwickeln, das sehr gut dazu geeignet ist, wichtige Eigenschaften und Fähigkeiten wie Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu unterstützen.

## Eine Gegenüberstellung von Service und Prozess

### *Prozesse*

Wikipedia definiert einen Geschäftsprozess als eine Menge logisch verknüpfter Einzeltätigkeiten (Aufgaben, Aktivitäten), die ausgeführt werden, um ein bestimmtes geschäftliches oder betriebliches Ziel zu erreichen.

### *Services*

Nach ITIL sind Services eine Möglichkeit, einen Mehrwert für Kunden zu erbringen. Dieser Mehrwert besteht darin, dem Kunden das Erreichen von angestrebten Ergebnissen zu erleichtern.

Vereinfacht lässt sich sagen, dass Prozesse ihrer Definition zufolge das *WIE* und Services das *WAS* abbilden.

Die Beschreibung von Einzeltätigkeiten ist immer dann sinnvoll, wenn sie unter gleichbleibenden Rahmenbedingungen erbracht werden und dabei eine gleichbleibende Qualität von hoher Bedeutung ist. Klassisches Beispiel ist die pharmazeutische Industrie. Hier müssen unter Laborbedingungen absolut reproduzierbare Ergebnisse erzeugt werden. Generell trifft dies auf die meisten industriellen Fertigungsprozesse zu.

Komplexe Dienstleistungen, wie zum Beispiel die Störungsbehebung im IT-Umfeld, lassen sich als Prozess nur sehr abstrakt beschreiben. Der Incident-Prozess nach ITIL sieht meist wie folgt aus:

*Störungsannahme → Störungskategorisierung → Störungsbeseitigung → Störungsabschluss*

Nicht umsonst hat sich genau in diesem Umfeld die Beschreibung der Dienstleistung als Service etabliert. Wollte man die Dienstleistung als Prozess beschreiben, wäre die Ereignis-Prozess-Kette (EPK) je nach Detaillierungsgrad entweder zu oberflächlich, oder zu komplex und unflexibel, um ein brauchbares Hilfsmittel zu sein. Unterschiedliche Rahmenbedingungen und eine Vielzahl an Entscheidungen führen hier schnell zu einem unbrauchbar komplexen Diagramm.

In solchen Fällen ist es oft einfacher, die Dienstleistung als Blackbox zu beschreiben: Was sind die Eingangsgrößen und wie soll das Ergebnis aussehen. Genau dies ist der Inhalt von Service-Level-Agreements (SLAs). In solchen Vereinbarungen wird genau beschrieben, wie die zu erbringende Leistung aussehen, in welchen Zeiten sie zur Verfügung stehen soll und welche Mitwirkungspflichten der Kunde hat. Wie die Leistung erbracht wird, ist einzig und alleine Sache des zuständigen Teams/Dienstleisters.

Ein solches Vorgehen hat eine Reihe von Vorteilen. Die so beschriebene Leistung kann einfach über einen Outsourcing-Vertrag extern bezogen werden. Oder zumindest kann sie leichter mit dem Angebot von Mitbewerbern am Markt verglichen werden. Darüber hinaus kann das für die Erbringung zuständige Team eigenverantwortlich und selbstständig arbeiten. Das fördert die Kreativität und Verbesserungen können schneller implementiert werden, da keine exakt beschriebenen Einzeltätigkeiten neu dokumentiert werden müssen. Wenn Leistung und Preis festgelegt sind, ist die Motivation für Verbesserungen hoch, weil das Team des Dienstleisters direkt von Nutzeneffekten und Gewinnen profitiert.

## **Warum Services?**

Im Folgenden geht es um zwei aktuelle Entwicklungen, die als Beispiel für Veränderungen stehen, die über das Modell *IT-Services* beschrieben werden können.

### **(1) Agile Methoden**

Im Bereich Software-Entwicklung finden agile Methoden verstärkt Anwendung. Auf diese Weise ist die Anwendungsentwicklung in der Lage, ihren Abnehmern neue Releases in immer kürzeren Zeiträumen zur Verfügung zu stellen. Oft hängen diese Releases dann im immer noch klassisch organisierten Deployment-Prozess fest. Wie soll das *Test-Center* auch seinen Anwendern die Releases für eine Woche zum Testen bereitstellen, wenn die Entwicklung täglich sogenannte *Daily-Builds* nachschiebt?

### **Agile Development setzt automatisierten Deployment-Prozess voraus**

Agile Methoden in der Entwicklung setzen also auch einen entsprechend automatisierten Deployment-Prozess voraus. Das heißt nicht, dass kein Test mehr nötig ist oder das sorgfältig überlegt werden muss, wie die Anwendung in die Architektur integriert werden soll. Oder welcher Zugriff von welchen Netzen aus benötigt wird.

In einer virtualisierten Umgebung führen diese Überlegungen im Idealfall allerdings lediglich zur Festlegung von Parametern für einen automatischen Deployment-Prozess. Auch Testfälle für neue Funktionalitäten müssen in die Test-Software eingepflegt werden. Ist dies geschehen, kann nach dem Einchecken eines neuen Releases der Deployment-Prozess automatisch starten und die Funktionalität steht kurze Zeit später den Anwendern zur Verfügung.

### **Die eigentliche Herausforderung von DevOps liegt in der Veränderung**

Jetzt lässt sich das Release quasi nicht mehr einfach über den Zaun in die nächste Abteilung werfen. Die geistige Arbeit, die früher auf verschiedene Abteilungen verteilt war, muss nun gemeinsam erbracht werden. In der Fachwelt gibt es dafür den Begriff *DevOps*. Die Herausforderung von DevOps ist – wie so oft – nicht der Prozess an sich, sondern die damit verbundene Veränderung.

Tätigkeiten die zunächst stets in verschiedenen Abteilungen mit häufig konträrer Zielsetzung ausgeführt wurden, sollen nun gemeinsam in einem Team ausgeführt werden. Diese Veränderung lässt sich oft einfacher umsetzen, wenn die Beteiligten die Bereitstellung des Services in Eigenregie organisieren. Die Erstellung einer detaillierten Prozessbeschreibung ist in einem solchen Umfeld nicht nur langwierig, sondern auch konfliktbeladen.

## **(2) Cloud**

Das Angebot von Services über die Cloud hat klare Vorteile: Wo und wann immer Dienste mit zeitlich begrenzten Bedarfs- und Nachfragespitzen angeboten werden müssen, ist das über die Cloud meist effektiver zu lösen. In klassischen Rechenzentren werden häufig Leistungsreserven vorgehalten, die nur wenige Stunden im Monat wirklich gebraucht werden. Eine dynamische und automatisierte Zuweisung von Ressourcen zu Services in einer Cloud-Infrastruktur sorgt hier meist für eine wesentlich effektivere Nutzung der vorhandenen Ressourcen.

### **Klassische Prozesse dauern zu lange und sind zu teuer**

Ein *Support-Prozess* für eine solche Infrastruktur ist aber um Größenordnungen komplexer. Ein klassischer Prozess dauert zu lange, wenn die beteiligten Komponenten sequentiell abgefragt werden. Außerdem ist er möglicherweise zu teuer, wenn die beteiligten Komponenten immer parallel überprüft werden.

Wenn Pilotprojekte in den Betrieb überführt werden, dann wird aus dem Projektteam meist ein sogenanntes *Kompetenzteam*, das für einen reibungslosen Betrieb zuständig ist. Ein solches, abteilungsübergreifendes Team entscheidet eigenverantwortlich, was getan werden muss um die Verfügbarkeit des Service zu sichern bzw. den Service wiederherzustellen.

### **Kompetenzteams ersetzen die klassische Ablauf- und Aufbauorganisation**

Spätestens wenn dieses Betriebsmodell nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel ist, wird die klassische Ablauf- und Aufbauorganisation unbrauchbar. Denn alle Aufgaben werden jetzt vom übergreifenden *Kompetenzteam* verantwortet. Die neuentstandene Organisation lässt sich über Services wesentlich einfacher und treffender beschreiben.

## **Services als Management-Modell**

Manche IT-Organisationen beschreiben die gesamte Wertschöpfungskette über bzw. als Services. Dabei wird zwischen Business-Services und unterstützenden Services unterschieden. Business-Services sind Services, die nach außen verkauft werden. Unterstützende Services wiederum sind Services, die intern bereitgestellt werden müssen, um Business-Services überhaupt erst erbringen zu können. Um einem Endkunden beispielsweise ein SAP-Modul zur Verfügung stellen zu können, benötigt man Server mit Betriebssystemen, Storage, Datenbanken und ein Netzwerk.

Dieses Modell lässt sich um Nicht-IT-spezifische Services erweitern und wird so zu einem umfassenden Management-System für die gesamte Organisation. Verwaltungsaufgabe wie Rechnungslegung und Infrastrukturaufgaben wie Gebäude-Management werden dann ebenfalls als Services definiert.

Mit einem solchen Modell lässt sich sehr gut aufzeigen, welchen Beitrag die einzelnen Tätigkeiten zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten. Durch dieses Modell erkennen interne und externe

Service-Erbringer direkt, wer ihre Dienste zu welchem Zweck benötigt. Das wiederum unterstützt sie dabei, ihre Services in Sinne der Anwender zu verbessern bzw. neue Services zu entwickeln und anzubieten.

Die klare Trennung zwischen Lieferant (wer liefert was?) und Leistungsempfänger (wer bezieht was von anderen?) ist ein wesentlicher Vorteil eines solchen Managementmodells. Eine große Gefahr für die interne Kunden/Lieferanten-Beziehung stellt ein formalistischer Umgang miteinander dar. Er kann im Konfliktfall das gemeinsame Ziel in den Hintergrund treten lassen. Dieses Risiko kann durch eine entsprechende Unternehmenskultur jedoch weitgehend eliminiert werden und sollte auch in der Zusammenarbeit mit externen Lieferanten Beachtung finden.

## **Wie werden Services definiert**

Servicekataloge können selbst bei einander sehr ähnlichen Unternehmen extrem unterschiedlich aussehen. Vor 10 Jahren bestand ein Servicekatalog meist aus Kategorien, die sich stark an der Aufbau-Organisation anlehnten. Später hat sich der Schwerpunkt auf die Kundensicht verschoben. Seither werden Services definiert, unter denen sich der Anwender auch etwas vorstellen kann. Der Detaillierungsgrad eines Servicekataloges reicht von einigen wenigen Services bis hin zu Katalogen mit mehreren hundert Einträgen.

Wie so oft gibt es auch hier kein richtig oder falsch. Vielmehr kommt es darauf an, welche Fragen mit Hilfe des Servicekataloges beantwortet werden sollen. Modelle wie ein Servicekatalog stellen die Wirklichkeit vereinfacht dar, um bestimmte Phänomene einfacher erklären zu können bzw. Zusammenhänge leichter erkennbar zu machen. Solche Modelle haben ihre Grenzen, deshalb sind für verschiedene Fragestellungen manchmal verschiedene Modelle nötig. Wird dabei versucht, die eierlegende Wollmilchsau zu entwickeln, verlieren Modelle ihren eigentlichen Zweck, vereinfachte Darstellung komplexer Zusammenhänge.

Für den Servicekatalog bedeutet das, daß zuerst geklärt werden muß, welche Fragen er zuvorderst beantworten soll: Geht es um die Definition von Servicevereinbarungen mit den Kunden? Sollen Kosten zugeordnet oder Verfügbarkeiten gemessen werden? Sind Ziele und Inhalte hinreichend definiert, kann mit der Erstellung des Kataloges begonnen werden.

Jede Differenzierungsebene wird anschließend darauf geprüft, welche Fragestellung sie benötigt bzw. beantwortet und wer für die einzelnen Elemente verantwortlich ist. Selbstverständlich gilt auch hier, daß jeder zusätzliche Eintrag Geld kostet. Es muß also ein entsprechender Nutzen nachgewiesen werden, bevor die Eintragung erfolgt.

## Über den Autor



### **Jürgen Groß, Team- und Projektcoach**

Seit fast 30 Jahren arbeite ich in der IT-Industrie und unterstütze Kunden dabei, ihre IT-Dienstleistungen zu verbessern. Die letzten 15 Jahre habe ich mich zusätzlich mit dem Thema Unternehmenskultur beschäftigt und wie sie zur Verbesserung des gemeinsamen Handels beitragen kann. Dazu gehören Themen wie Teambuilding, Besprechungskultur, Transparenz, Aufbau- und Ablauforganisationen, Kommunikation, Kooperation, Managementsysteme, Strategie, Visionen, Leitbilder, Führungsmethoden und eigentlich alles, was das menschliche Miteinander im Unternehmen beeinflusst.

Neben klassischen Tool-Einführungen für verschiedene Hersteller im Bereich IT-Service-Management und CRM begleite ich management- und unternehmenskulturorientierte Projekte auch auf Kundenseite zur Unterstützung der Projektleiter.

Darüber hinaus berate ich Unternehmen, die sich angestoßen durch bereits beschriebenen Situationen, bei der Entwicklung von mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Diese Veränderung birgt meiner Ansicht nach das aktuell größte Potential für Effektivitätssteigerungen im Unternehmen.

Doch solche Veränderungen bedingen einiger grundlegender Voraussetzungen, ohne die alle Bemühungen oft scheitern oder verpuffen. Mit meiner Erfahrung Sorge ich dafür, daß der erste Schritt vor dem zweiten gemacht wird.

Kontakt:

Jürgen Groß  
Team- und Projektcoaching  
Kleine Wies 2  
85354 Freising  
  
Telefon: +49 (8161) 231 711  
Fax: +49 (8161) 231 712  
Mail: [jgross@gross-team.com](mailto:jgross@gross-team.com)