



PROZESSREIFE ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR IT-DIENSTLEISTER

Konsolidierung von IT-Dienstleistern in der öffentlichen Verwaltung

| von **WERNER ACHTERT**

Die Aufgabenerfüllung in der öffentlichen Verwaltung hängt zunehmend von leistungsfähigen und hoch verfügbaren IT-Dienstleistungen ab. Die hohen Investitionen in IT-Infrastruktur und spezialisiertes Personal sind in Zukunft nur noch durch zentralisierte, spezialisierte IT-Einheiten zu leisten. Daher werden derzeit die IT-Strukturen auf allen staatlichen Ebenen schrittweise konsolidiert. Die Aufgaben werden von dezentralen IT-Referaten auf zentrale IT-Dienstleister innerhalb der öffentlichen Verwaltung verlagert. Beispiele hierzu sind die IT-Dienstleistungszentren des Bundes BVA oder DLZ-IT, aber auch IT.NRW als IT-Dienstleister für die Landesverwaltung Nordrhein-Westfalen, sowie it@M als städtischer Eigenbetrieb für Informations- und Telekommunikationstechnik der Stadt München.

Mit der Bildung größerer Einheiten können IT-Dienstleister der öffentlichen Verwaltung ein breiteres Spektrum an Services abdecken und die Wirtschaftlichkeit verbessern.

BEZIEHUNG ZWISCHEN BEDARFSTRÄGER UND LEISTUNGS- ERBRINGER

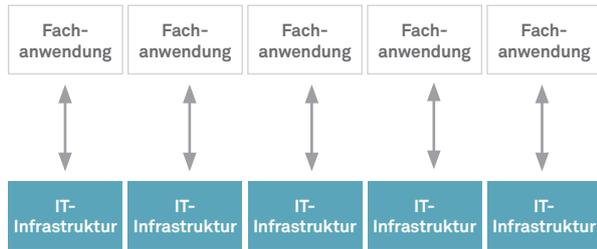
Die Trennung zwischen IT-Nachfrage und IT-Angebot ist eines der zentralen Elemente der IT-Steuerung des Bundes. In der Vergangenheit haben die verschiedenen Ressorts und Fachbereiche jeweils ihre eigene IT-Organisation aufgebaut.

Dies führte zu einer starken Zersplitterung der IT-Kapazitäten und in vielen Fällen zur mehrfachen Erledigung gleicher Aufgaben. In den zukünftigen IT-Strukturen sollen zentrale Dienstleistungszentren standardisierte Services anbieten, auf denen die Fachverfahren der Ressorts und Fachbereiche aufbauen.

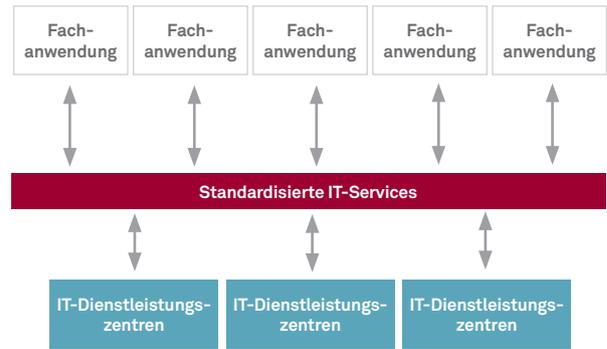
Damit werden größere IT-Einheiten gebildet, die prinzipiell effizienter arbeiten können und hoch verfügbare, teure Infrastrukturkomponenten besser auslasten können.

Ein Beispiel für eine solche Standardisierung von IT-Services ist das Master Template MaAGIE (MTM). Für standardisierte Aufgabengebiete wie z. B. Rechnungswesen und Controlling mit SAP steht den Behörden im Geschäftsbereich des BMVI ein Musterman-dant als Basis für eine behördenspezifische Implementierung zur Verfügung. Dank des zentralen Betriebs in einem Dienstleistungszentrum steht den Anwendern immer ein aktuelles System einschließlich der nötigen Anwenderbetreuung zur Verfügung.

Die Bildung organisatorisch und rechtlich eigenständiger IT-Dienstleister verändert grundlegend die Beziehung zwischen Bedarfsträgern und Leistungsempfängern. IT-Dienstleister sind nicht mehr einer Behörde, einem Ressort oder einem Fachgebiet exklusiv zugeordnet, sondern erbringen Services für unterschiedliche Kunden. Dazu müssen die IT-Dienstleister ihre



Dezentral strukturierte IT-Organisation



Konsolidierte IT-Organisation

Organisation und ihre Prozesse im Sinne einer kundenorientierten und serviceorientierten Organisation strukturieren. Die Beziehung zwischen Lieferant und Kunde wird durch Vereinbarungen formal geregelt. Der Leistungsgegenstand und die Qualität der Leistungserbringung werden in Service Level Agreements festgelegt. Die IT-Dienstleister in der öffentlichen Verwaltung stehen in Zukunft im stärkeren Wettbewerb untereinander, da die Bedarfsträger zunehmend zwischen verschiedenen Anbietern auswählen können. Dabei spielt neben dem Preis die Service-Qualität eine entscheidende Rolle. Die Qualität der Prozesse wird damit zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor für IT-Dienstleister in der öffentlichen Verwaltung.

INTERNE STRUKTURIERUNG DURCH PROZESSE

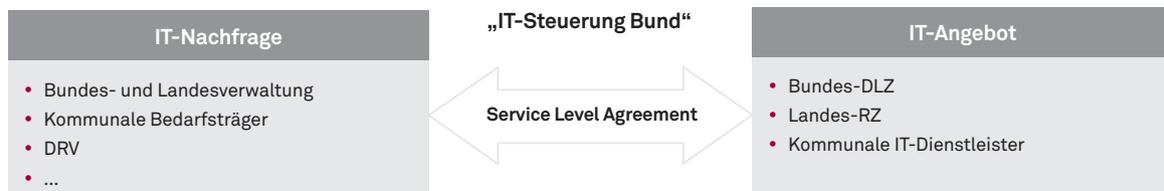
Um nach außen ein breites Spektrum von Kunden mit hoher Qualität bedienen zu können und intern möglichst effizient zu

arbeiten, müssen IT-Dienstleister möglichst standardisierte Prozesse etablieren. Die internen Prozesse müssen weitgehend unabhängig vom einzelnen Kunden sein und sich an den Erfordernissen der Leistungserstellung orientieren.

Auch in der öffentlichen Verwaltung werden dafür zunehmend standardisierte Referenzmodelle wie ITIL verwendet, in denen langjährige Erfahrungen aus verschiedenen Branchen zusammengefasst sind. Für die Verwendung in der öffentlichen Verwaltung werden diese Referenzmodelle üblicherweise unter Berücksichtigung der spezifischen Ausgangsbedingungen in Behörden und der spezifischen Rahmenbedingungen wie dem Haushaltsrecht adaptiert. Ein Beispiel ist das Projekt Service Management in der IT (SMIT) im Geschäftsbereich des BMVI. Durch ressortweit standardisierte Prozesse werden hier einheitliche Schnittstellen zur Erbringung von IT-Services festgelegt.

Die Bedarfsträger formulieren ihre Anforderungen und wählen Leistungen aus den Service-Katalogen der Anbieter

Die Anbieter stellen ihr Angebot in einem Service-Katalog dar und erbringen weitgehend standardisierte IT-Services



! Kritischer Erfolgsfaktor für die Einhaltung der Service Level Agreements: **!**
■ Ist der IT-Dienstleister so organisiert, dass er langfristig die vereinbarten Services in der geforderten Qualität liefern kann? **■**

Konsolidierung des IT-Angebotes



Mögliches Referenzmodell für IT-Dienstleister in der öffentlichen Verwaltung

BEWERTUNG DER PROZESSQUALITÄT

Die Qualität der internen Prozesse ist für die Kunden ein wesentlicher Faktor zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines IT-Dienstleisters. Darüber hinaus ist die Prozessqualität ein Indikator für den Entwicklungsstand der Organisation eines IT-Dienstleisters.

Die Messung der Prozessqualität kann über objektive Kriterien erfolgen, mit denen Prozesse nachvollziehbar und wiederholbar bewertet werden können. Der Entwicklungsstand einer Organisation wird durch Prozessreifegrade ausgedrückt, in denen jeweils Mindestbedingungen zur Erreichung eines bestimmten Qualitätsniveaus formuliert sind. Mit zunehmender Prozessreife steigt neben der Effizienz auch die Verlässlichkeit und Vorhersagbarkeit der Prozesse eines IT-Dienstleisters durch stabilere Prozesse.

Zur Bewertung der Prozessqualität können etablierte Standards benutzt werden. In Referenzmodellen wie z. B. ITIL oder CMMI for Services sind diejenigen Prozessbereiche definiert, die ein IT-Dienstleister abdecken sollte. Mit entsprechenden Bewertungsverfahren kann die aktuelle Umsetzung der Prozesse eines IT-Dienstleisters bewertet werden. Dabei wird anhand nachweisbarer Prozess-Artefakte überprüft, ob die geforderten Prozessbereiche etabliert und wie stabil die Prozesse in der Organisation verankert sind.

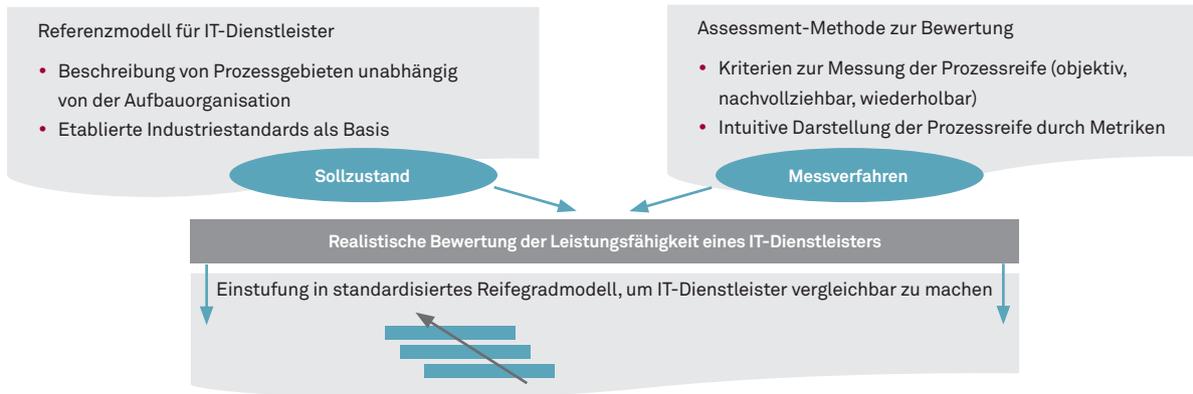
MSG-KONZEPT ZUR BEWERTUNG DER PROZESSQUALITÄT

Die msg hat auf Basis langjähriger Erfahrung mit der Bewertung von Prozessqualität in unterschiedlichsten Branchen ein Konzept zur Bewertung der Prozessreife speziell für die öffentliche Verwaltung entwickelt.

Die Qualität einer Service-Organisation kann vor Abschluss eines Service Level Agreements nur über die Qualität ihrer Prozesse beurteilt werden



Prozessqualität ist der Schlüssel zur Servicequalität



Bewertung der Prozessreife

Das Konzept basiert auf einem Referenzmodell mit typischen Prozessgebieten für IT-Dienstleister in der öffentlichen Verwaltung. Ausgangspunkt sind die Prozesse von ITIL, ergänzt um spezifische Aufgabengebiete für IT-Services in der öffentlichen Verwaltung. So berücksichtigt unser Referenzmodell unter anderem die Vorgaben der IT-WiBe zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit von IT-Systemen. Zu den Prozessgebieten sind jeweils Ziele und Praktiken beschrieben, die für die Etablierung eines Prozessgebietes erforderlich sind.

Zur Bewertung der Leistungsfähigkeit der Prozesse verwendet msg eine Assessment-Methode, die auf der Auswertung repräsentativer Prozessergebnisse und Befragung von Prozessbeteiligten basiert. Durch Erhebung und Bewertung objektiver Nachweise wird die Umsetzung der einzelnen Praktiken nachgewiesen. Damit wird überprüft, ob eine Organisation die verschiedenen Prozessgebiete des Referenzmodells implementiert hat.

Als Stufenmodell für Prozessreife verwendet msg folgende Reifegrade in Anlehnung an marktübliche Reifegradmodelle wie z. B. CMMI:

- **Ad-hoc-Prozess:** Die Aufgaben eines Prozessgebietes werden zwar erfüllt, die Aktivitäten sind aber nicht geplant und gesteuert.
- **Gesteuerter Prozess:** Die Aufgaben eines Prozessgebietes werden durch geplante und gesteuerte Aktivitäten erfüllt.
- **Definierter Prozess:** Die Aufgaben eines Prozessgebietes werden durch geplante und gesteuerte Aktivitäten erfüllt, die auf standardisierten und kontinuierlich verbesserten Prozessen basieren.

Ein zunehmender Reifegrad bedeutet hierbei, dass eine Organisation ihre Prozesse stabiler und leichter wiederholbar verankert hat.

Die Messung der Prozessreife ist ein Instrument zur eigenen Positionsbestimmung und schrittweisen Verbesserung. Durch die detaillierte Bewertung der Praktiken erhält die Organisation objektive Hinweise auf Schwachstellen und Verbesserungspotenziale. Die Nutzung solcher Möglichkeiten zur Erhöhung der Effizienz wird für IT-Dienstleister in der öffentlichen Verwaltung immer wichtiger. Durch die zunehmende Bündelung von IT-Aufgaben steigt die Komplexität der Prozesse, das verfügbare Personal für diese Aufgaben nimmt jedoch nicht im selben Maße zu.

Die Prozessreife ist darüber hinaus ein Marketinginstrument zum Nachweis der eigenen Leistungsfähigkeit. Für die Kunden eines IT-Dienstleisters liefert ein Reifegradmodell wichtige Hinweise auf dessen Leistungsfähigkeit und ist damit ein Hilfsmittel für die Auswahl eines geeigneten Lieferanten.

Damit ist die Prozessreife ein zentrales Instrument zur Verbesserung der internen Abläufe und zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit. ●

ANSPRECHPARTNER – WERNER ACHTERT

Leiter IT-Consulting
Public Sector

- +49 89 96101-1706
- werner.achtert@msg-systems.com

