



Auf der Suche nach der verlorenen Hälfte der Zeit

Transparenter Ressourceneinsatz durch klare IT-Prozessrollen

von Martin Mertens und Matthias Riepl

C. I. Owe, IT-Verantwortlicher der X. B. Liebig AG, hat den bekannten Spruch geprägt: „Meine Leute verlieren die Hälfte ihrer Zeit, ich weiß aber nicht, welche Hälfte!“ Diese Alltagsweisheit birgt eine tiefe Wahrheit: Es fehlt in vielen Organisationen an Transparenz in Bezug auf die Allokation der IT-Ressourcen. Und ohne Transparenz keine wirksame Steuerung – enormes Potenzial liegt brach. Man ist, bildlich gesprochen, mit Sextant und ungenauen Karten unterwegs, wie zu Zeiten, als es noch einem Abenteuer gleichkam, zur See zu fahren. In diesem Artikel stellen wir ein wesentlich präziseres Navigationsinstrument vor.

Die entscheidenden Fragen in diesem Kontext sind:

- > Wo fließen die IT-Aufwände hin (und sind alle diese Aufwände sinnvoll)?
- > Wer erbringt die IT-Aufwände (und sind da die richtigen Leute unterwegs)?

Die Fragen betreffen im Kern die Verknüpfung von Ablauf- und Aufbauorganisation, die meist durch Aufgabenprofile in Form mehr oder weniger explizit beschriebener Rollen in Prozessbeschreibungen dargestellt wird. Nachfolgend einige an die Praxis angelehnte Fragmente:

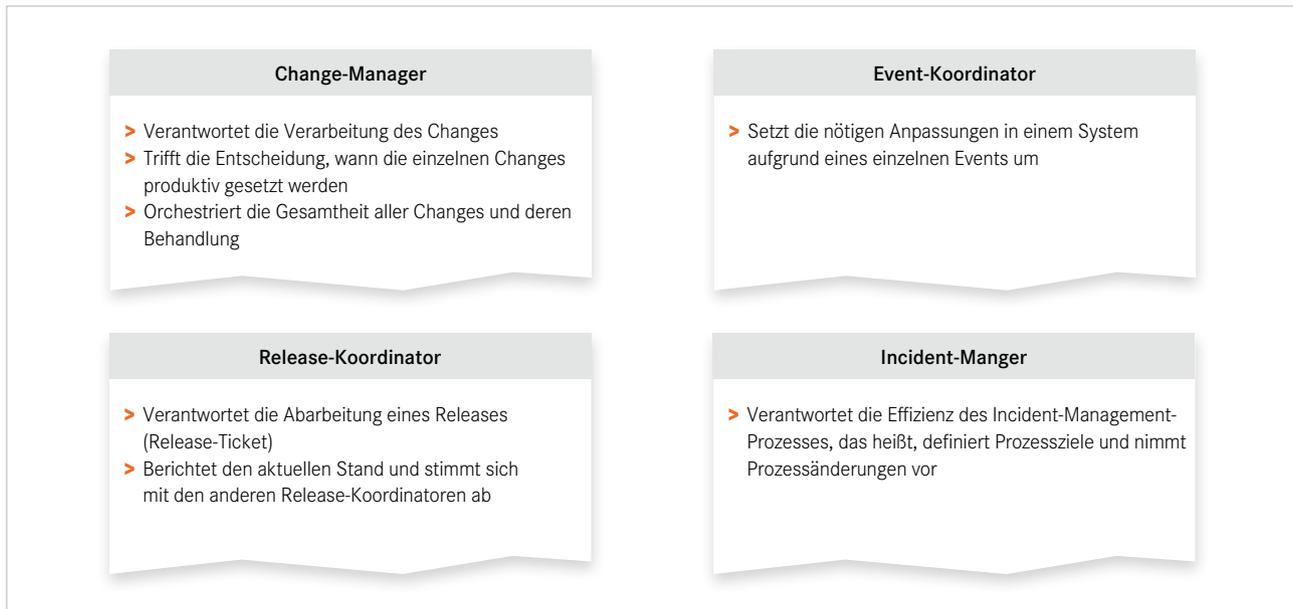


Abbildung 1: Fragmente von Rollenbeschreibungen, wie sie in der Praxis vorkommen

Den hier skizzierten und vielen in der Praxis verwendeten Rollenbeschreibungen haften gravierende Mängel an, wie zum Beispiel:

- > Die Ähnlichkeit von Rollen bleibt aufgrund unterschiedlicher Rollenbezeichnungen verborgen (in Abbildung 1 beispielsweise „Release-Koordinator“ und „Change-Manager“). Umgekehrt suggerieren ähnliche Namen eine nicht vorhandene Rollenähnlichkeit (in Abbildung 1 beispielsweise der „Change-Manager“ und der „Incident-Manager“).
- > Es fehlt an Einheitlichkeit in den Aufgabenbeschreibungen (Art, Umfang und Tiefe).

Aufgrund solcher Mängel bleibt die Allokation der IT-Ressourcen trotz Prozess- und Rollenbeschreibungen intransparent. Zurückzuführen ist das auf folgendes Kernproblem: Die expliziten, aber nicht standardisierten Beschreibungen sämtlicher Aufgaben für jede einzelne Rolle verbergen, dass vielen Rollen Aufgabenbündel und Befähigungsmuster gemein sind. Diese Intransparenz wird noch erhöht durch uneinheitliche Rollenbezeichnungen.

In der Konsequenz gelingt keine übersichtliche Aufstellung der Tätigkeiten, wie sie für eine klare Gesamtsicht nötig ist. Und ohne klare Tätigkeitsstruktur keine klare Aufwandsstruktur, es fehlen sozusagen die „Bilanzpositionen“ für die vielen „Einzelumsätze“.

Nötig wäre eine Art „Ordnungskriterium“ für die hinter den IT-Aufwänden stehenden Tätigkeiten. Ein erster, natürlicher Ansatz für ein solches Ordnungskriterium ist die Bündelung von inhaltlich ähnlichen Tätigkeiten. Ein Release-Manager beispielsweise plant und steuert die komplette Abarbeitung eines Software-Releases, ein Change-Manager diejenige eines Software-Changes. Die Inhalte der beiden Jobs sind verschieden, die auszuführenden Tätigkeiten dagegen im Kern sehr ähnlich. Die Praxis hat nun gezeigt, dass diese Beobachtung allgemeiner gilt; die Rollen der IT-Prozesse lassen sich bündeln, und für jedes Bündel kann man typische Tätigkeitsmuster herauschälen und zu einer Art abstrakter Basisrolle zusammenfassen. In obigem Beispiel ist die Basisrolle der Manager oder Entscheider: Ein Manager plant, organisiert und steuert die Durchführung einer Aktivität auf der operativen Ebene, trifft die



Abbildung 2: Basisrolle, Rollenkontexte und abgeleitete Prozessrollen am Beispiel des Managers

hierzu nötigen Entscheidungen, setzt diese durch und kontrolliert sie. Die konkreten Rollen in den Prozessen („Prozessrollen“) unterscheiden sich im Rollenkontext, der zur Basisrolle hinzutritt. Dieser umfasst je nach Rolle das jeweilige Einsatzgebiet, wie zum Beispiel Release- oder Changemanagement, das Qualifikationsniveau und gegebenenfalls noch andere Parameter. Nach unseren Erfahrungen ist es für Such-, Auswertungs- und Abgleichfunktionen zweckmäßig, sich bei Aufzählungstypen dieser Parameter auf die am häufigsten vorkommenden Ausprägungen zu beschränken und weitere Informationen als Freitext festzuhalten. Auf der Ebene der Rolleninhaber zeigt sich Folgendes:

- > Die Basisrolle deckt Anforderungen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Rolleninhabers ab; diese haben eng zu tun mit dem Persönlichkeitstyp und der Ausbildung des Rolleninhabers.
- > Der Rollenkontext beschreibt Fachwissen und spezifische Qualifikationen; diese haben eng zu tun mit seiner Berufserfahrung.

Das Beispiel des Managers verdeutlicht die Aufteilung der Prozessrollen in Basisrolle und Rollenkontext (siehe Abbildung 2). Darüber hinaus gibt es folgende weitere Basisrollen für die IT-Prozesse:

- > **Architekt:** Entwirft, dokumentiert und pflegt die Struktur von Systemen. Dabei ist ein System definiert als ein zweckhaftes Ganzes, das sich aus seinen Elementen und deren Zusammenspiel konstituiert (zum Beispiel ein Haus, ein Auto oder eine Software-Anwendung).
- > **Ingenieur:** Ausgebildeter Techniker, der mittels bewährter Werkzeuge und Methoden aus (abstrakten) Anforderungen eine konkrete, unmittelbar benutzbare Lösung erstellt. Entwickler sind Software-Ingenieure.
- > **Analyst:** Analysiert bestehende oder zu konzipierende Systeme unter Berücksichtigung eines spezifischen Kontexts (zum Beispiel technisch, funktional, regulatorisch) und arbeitet die Anforderungen an die Systeme aus, beispielsweise in Form einer Spezifikation.

- > **Kümmerer (Administrator, Operator):** Ausgebildeter, für ein System zuständiger Techniker, dem alle Aktivitäten obliegen, die nötig sind, damit das System seinen Zweck erfüllen kann.
- > **Controller:** Trägt sämtliche Daten zusammen, die zur Messung beziehungsweise Beurteilung des Grades der Zweck-erreichung eines Systems durch Soll-/Ist-Vergleich nötig sind, und bereitet diese auf.
- > Entrümpelung beziehungsweise arbeitssparender Neuzuschnitt der Aufgaben in den Prozessen
- > Zuweisung von Ressourcen zu Aufgaben
- > Zielgerichtete Ausbildung von Ressourcen
- > Outsourcing von „Commodity“-Tätigkeiten
- > Internalisierung hochqualifizierter Profile
- > Benchmarking in Bezug auf die Effizienz der IT-Prozesse und gegebenenfalls Aufsetzen von Aktivitäten zur Effizienzverbesserung

Prozessrollen sind nicht immer auf reine Basisrollen zurückzuführen; so ist der Prozessverantwortliche (siehe die Rollenbeschreibung „Incident- Manager“ in Abbildung 1) eine Kombination aus der Manager- und der Architektenrolle.

Durch die Parametrierung der Basisrollen gemäß den Aufgaben der IT-Prozesse entsteht der komplette Rollenkatalog der IT-Prozesse.

Für die Erfassung der tatsächlich anfallenden IT-Aufwände ist nun ein abgestufter Kontenrahmen für die Arbeitszeiterfassung zweckmäßig, der im Kern zum Rollenkatalog kongruent ist: Die oberste Ebene umfasst Arbeitszeitkonten, die den Basisrollen entsprechen, die Ebene(n) darunter dann Konten, die den Prozessrollen entsprechen. Der Sextant und die ungenauen Karten sind hiermit Geschichte, man verfügt nun über ein präzises GPS-Navigationsgerät.

Rollenkatalog und Kontenrahmen bilden das Scharnier zwischen Aufbau- und Ablauforganisation und ermöglichen eine ganzheitliche Steuerung der IT-Ressourcen, indem zum Beispiel folgende Maßnahmen erwogen, fundiert entschieden und mit der nötigen Präzision umgesetzt werden können:

Auf diese Weise kann C. I. Owe in Erfahrung bringen, wo die Hälfte der Zeit seiner Leute verloren geht, und anfangen, sich diese Hälfte zurückzuholen. Fürwahr ein lohnendes Unterfangen.

Ansprechpartner



Martin Mertens

Leiter CoC IT Strategy & Governance

- > +49 (0) 89 / 943011 - 1856
- > martin.mertens@msg-gillardon.de