

IT-Management in sozialen Organisationen

Wie Wertschöpfung, Technik und Wirtschaftlichkeit zueinander finden

Längst muss man auch im Sozialbereich nicht mehr erklären, dass ein Bit nicht immer mit Schaumkrone geschmückt ist oder dass Links auch auf der rechten Bildschirmseite stehen können. In den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts wurde damit begonnen, die Verwaltungsbereiche mit Rechnern auszustatten und mittlerweile hat die Informationstechnologie (IT) auch die Wohngruppen, Tagesstätten und ambulanten Dienste erobert. Die Palette der Anwendungen wurde von der Finanzbuchhaltung und Faktura über Office-Programme, Mail- und Web-Software bis hin zu hochspezialisierten Fachanwendungen für Pflegedokumentation, Eingliederungsmanagement oder Controlling immer weiter ausgedehnt. Der erste IT-Report für die Sozialwirtschaft¹ kommt zu dem bemerkenswerten Ergebnis, dass bei großen Sozialträgern heute bereits 80% der Mitarbeiter regelmäßig Kontakt mit dem PC haben. Doch all diese Entwicklungen gingen schleichend vor sich und nur am lauter werdenden Stöhnen der Geschäftsführer über die stetig steigenden IT-Budgets konnte man gelegentlich das enorme Wachstum dieses Bereichs wahrnehmen.

Erst auf den zweiten Blick wird sichtbar, welche tief greifenden Veränderungen in den Sozialunternehmen damit verbunden sind: Immer mehr Arbeitsabläufe und Arbeitsschritte werden auf Computer verlagert oder von Software unterstützt und die Abhängigkeit von der Technik wächst enorm. Kurz: die IT ist ähnlich wie das Finanz-, Personal- oder Qualitätsmanagement zu einem unternehmenskritischen Faktor in sozialen Organisationen geworden. Der Unterschied ist freilich, dass Leitungskräfte vor allem kleinerer und mittlerer Träger die Dramatik, die in dieser Aussage liegt, noch nicht in ihrer vollen Bedeutung erfasst haben. Während sich die Mehrzahl der großen „Sozialkonzerne“ mit mehr als 1.000 Mitarbeitern längst eine eigene IT-Abteilung leistet, ist im „Mittelstand“ oft noch ein mit Schraubenzieher und Druckerpatronen bewaffneter Zivi oder „EDV-Beauftragter“ unterwegs, der die ganze Technik irgendwie am Laufen halten soll.

Doch auch bei manch großem Träger gibt es Lücken: Über die Jahre sind bunte Flickenteppiche aus vielen unterschiedlichen Programmen entstanden, die eine wirtschaftliche Wartung oder gar ein unternehmensweit einheitliches Berichtswesen zum Drahtseilakt machen. IT- und Fachabteilungen sprechen nicht selten unterschiedliche Sprachen, Software-Einführungsprozesse verlaufen schleppend und das Murren

¹ Bernd Halfar / Helmut Kreidenweis: IT-Report für die Sozialwirtschaft 2007/2008, Eichstätt 2007 S. 15

der Mitarbeiter über mangelnde Flexibilität und dürftigen Service in der IT ist schon fast zur vertrauten Begleitmusik des Tagesgeschäfts geworden. Das verwundert kaum, steht doch rein rechnerisch in der Sozialwirtschaft ein Vollzeit-IT-Mitarbeiter durchschnittlich 132 Anwendern gegenüber, wobei der je nach Arbeitsfeld nicht unerhebliche Einsatz der IT in der direkten Klientenarbeit noch gar nicht berücksichtigt ist.²

Was läuft also verkehrt? Wo ist der Hebel für eine wirksamere Unterstützung der täglichen Arbeitsvollzüge durch die Informationstechnologie? Das Zauberwort heißt schlicht: professionelles IT-Management. Wie in anderen unternehmenskritischen Bereichen auch kann das Zusammenwirken von Technik, Mensch und Geschäftsprozessen nicht dem Zufall oder dem persönlichen Engagement einzelner Mitarbeiter überlassen werden. Es handelt sich um eine Steuerungsaufgabe für die obere Leitungsebene einer jeden Organisation. Dabei geht es keineswegs darum, als Führungskraft selbst als mit Chips und CDs zu jonglieren. Im Mittelpunkt steht vielmehr, Unternehmensziele systematisch mit der IT-Entwicklung zu verknüpfen, Ressourcen für ein wirksames IT-Management bereitzustellen und ein IT-Controlling zu etablieren, das über Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen informiert und sinnvolle Planungsdaten liefert.

Zentral ist dabei die Erkenntnis, dass IT-Management nur zum Teil etwas mit Technik zu tun hat: In erster Linie geht es um die Gestaltung der zentralen Wertschöpfungsprozesse eines Unternehmens sowie um die damit verbundenen Aufgaben, Zuständigkeiten und Ressourcen. Dies gilt grundsätzlich für die ländliche Sozialstation genauso wie für das mittelgroße Pflegeheim oder den Komplexträger mit mehreren Hilfearten und Standorten.

Was ist zu tun?

Die Aufgaben des IT-Managements stellen sich in fast allen Unternehmensgrößen im Grunde ähnlich dar, unterschiedlich sind freilich Intensität, Art und personelle Verankerung ihrer Wahrnehmung. So wird man in kleineren Einheiten etwa mehrere Aufgaben auf eine Person konzentrieren müssen, teils sogar in Kombination mit IT-fremden Aufgaben. Auch stellt sich hier verstärkt die Frage des Outsourcings, weil das in heutiger Zeit extrem facettenreiche IT-Knowhow auf qualitativ hohem Niveau kaum wirtschaftlich vertretbar vorgehalten werden kann. Grundsätzlich geht es immer darum, die IT-Verantwortlichkeiten klar zu regeln, Aufgaben und Rollen festzulegen und die dazu notwendigen Ressourcen zu mobilisieren.

² a.a.O. S. 21

Spätestens dieser Stelle wenden Führungskräfte in der Regel ein, dass das letztlich doch einen Stellenausbau in der IT bedeute, der nicht zu finanzieren sei. Dem gegenüber stehen jedoch fast durchweg weit höhere, jedoch nicht direkt sichtbare Kosten: Ausfallzeiten bei Arbeitsplatz-Rechnern und Servern, übertriebene Beschaffungswege, Fehlentscheidungen beim Einkauf, mangelndes Bedienerwissen oder gar unmittelbare finanzielle Verluste durch verzögerte oder falsche Leistungsabrechnungen oder nicht korrekt erfasste Leistungen sind nur einige Beispiele. Diese Wertschöpfungsvernichter tauchen jedoch in keiner Kostenrechnung auf. Studien aus der gewerblichen Wirtschaft führen bis zu 20% der IT-Gesamtkosten auf Faktoren dieser Art zurück.

Kompetenz-Profile

Eine zentrale Rolle bei der strategischen Ausrichtung der IT spielt neben der obersten Leitungsebene die Person des IT-Verantwortlichen oder IT-Leiters. An dieser Stelle sind Menschen gefragt, die neben dem erforderlichen technischen Wissen auch strategisch denken können, also Unternehmensziele und fachliche Anforderungen in IT-Planungen übersetzen können. Dies gelingt nur im intensiven Dialog mit den Fachleuten aus Verwaltung und Pflege oder Pädagogik, weshalb an dieser Stelle auch eine hohe kommunikative Kompetenz gefragt ist. All diese Kompetenzen in einer Person gebündelt zu finden, die für Sozialträger auch bezahlbar ist, gleicht dem berühmten Sechser im Lotto.

Organisationen, die sich keinen breit aufgestellten Mitarbeiterstab im IT-Bereich leisten können, haben hier zwei Alternativen: entweder die Führungsebene nimmt sich dieser strategischen Aufgaben selbst an oder die techniknahen und wenig einrichtungsspezifischen Dienste wie Hardware- und Netzwerkservice werden an externe Dienstleister vergeben, so dass sich der IT-Verantwortliche auch strategischen Themen widmen kann. Die Liste dieser Aufgaben ist nicht eben kurz und reicht von der Entwicklung und Fortschreibung einer tragfähigen IT-Strategie über die Organisation des IT-Services bis hin zur Finanz- und Qualifikationsplanung sowie zum IT-Sicherheitsmanagement. Hilfreich ist es dabei, ein Raster zur Hand zu haben, das die hierbei notwendigen Aufgaben und Prozesse grundlegend beschreibt.

De facto Standard ITIL

Die Information Technology Infrastructure Library (ITIL) ist eine Sammlung von Publikationen, die eine mögliche Umsetzung eines IT-Service-Managements beschreiben und inzwischen als weltweiter De-facto-Standard hierfür gelten.

ITIL wurde vom britischen Office of Government Commerce (www.ogc.gov.uk) entwickelt und ist ein praxisorientiertes Konzept, das formuliert, was getan werden muss, um die Informationstechnologie im Unternehmen zu dem zu machen, was sie sein soll: Ein Service, der der Gesamtorganisation dazu dient, seine Ziele so gut und so wirtschaftlich wie möglich zu erreichen. Um diesen Dienstleistungscharakter der Informationstechnologie zu betonen, wird in fast allen ITIL-Publikationen der Begriff des IT-Service-Managements benutzt.

Das ITIL-Konzept hat sich gegenüber zahlreichen anderen Ansätzen für das IT-Service-Management vor allem deshalb durchgesetzt, weil es konsequent branchenübergreifend konzipiert ist und weil es (zumindest in seiner englischen Originalfassung) frei verfügbar ist und ohne Lizenzgebühren von jedem verwendet werden kann.

ITIL wird von seinen britischen Urhebern sowie international und in Deutschland von dem als Verein organisierten IT Service Management Forum (itSMF, www.itsmf.de) stetig weiterentwickelt und durch Umsetzungsvorschläge ergänzt. Wichtig ist dabei jedoch zu wissen, dass das ITIL-Kernkonzept zwar beschreibt, *was* zu tun ist, sich aber beim *wie* vornehm zurückhält, da die Umsetzungsformen stark von Art und Größe der jeweiligen Organisationen abhängig sind. Im vergangenen Jahr erschien die Version 3.0 von ITIL, die den Schwerpunkt stärker als ihre Vorgängerversion auf den Lebenszyklus des IT-Services setzt.³ Dieser besteht aus den fünf Bereichen

- Service-Strategie
- Service-Design
- Service-Implementierung
- Service-Betrieb
- Kontinuierliche Service-Optimierung

Grundgedanke dieses Lebenszyklus-Modells ist es, dass auch das IT-Service-Management einem stetigen Wandel unterworfen ist, der einerseits der sich verändernden Geschäftstätigkeit der Organisation folgt und andererseits technologische

³ Die folgenden Ausführungen geben nur einen Gesamtüberblick über die für Sozialorganisationen unterschiedlicher Größe wichtigsten Prozesse. Diese sind im Kern in den ITIL-Versionen 2 und 3 ähnlich, weshalb im Folgenden nicht näher auf die Unterschiede zwischen diesen Versionen eingegangen wird.

damit verbundene organisatorische Neuerungen im IT-Bereich berücksichtigen muss.

Die gesamte ITIL-Bibliothek beschreibt 26 verschiedene Prozesse. In diesem Beitrag soll eine Auswahl wichtiger Prozesse kurz vorgestellt werden, die für soziale Organisationen unterschiedlicher Größe von Bedeutung sein können.

Zentral an der ITIL-Philosophie ist, dass sie IT-Dienste jeder Art letztlich als kundenbezogene Geschäftsprozesse begreift, die in jedem Unternehmen beschreibbar und standardisierbar sind. Das bedeutet nichts anderes, als dass der IT-Bereich oder IT-Dienstleister der Organisation ein Service-Versprechen gibt, das beinhaltet, welche Dienste (Hardware, Software, Support usw.) in welcher Qualität, zu welchen Zeiten und an welchen Orten bereitgestellt werden. Umgekehrt bedeutet es aber auch für die Organisation, dass sie sich an die definierten Regeln halten muss und auch die Geschäftsführung nicht mehr eben schnell mal den IT-Leiter an seinen Schreibtisch zitieren kann, wenn das DVD-Laufwerk klemmt.

Aufgrund der Standardisierung und Beschreibung der einzelnen Dienstleistungen ist ITIL nicht nur ein Werkzeug, um interne IT-Services zu organisieren, es ist auch eine hervorragend geeignete Messlatte für Entscheidungen zum Outsourcing von IT-Diensten oder zur Ausarbeitung und Beurteilung entsprechender Vertragswerke.

In der Sozialwirtschaft ist das ITIL-Konzept bislang vielfach noch unbekannt, doch einige große Komplexträger der Sozialen Arbeit haben bereits damit begonnen, ihre IT-Bereiche schrittweise nach dem ITIL-Konzept zu restrukturieren. Dabei ist es keineswegs notwendig, unter Zuhilfenahme teurer Unternehmensberater alles Bewährte „über den Haufen“ zu werfen. ITIL dient vielmehr als Referenzrahmen, um die bisherigen Vorgehensweisen an einem Best-Practice-Modell zu messen und genau an den Stellen anzusetzen, wo Handlungsbedarf besteht. Es geht also nicht darum, das Rad neu zu erfinden, sondern dafür zu sorgen, dass es möglichst leicht und rund läuft.⁴

IT-Strategie

Unverzichtbare Grundlage für die Implementierung eines Service-Managements ist die Entwicklung einer tragfähigen IT-Strategie. Diese wiederum muss sich von der Gesamtstrategie der Organisation ableiten, da sie keine andere Aufgabe hat, als die Ziel-Erreichung der Organisation mit den spezifischen Möglichkeiten der Computer-

⁴ vgl. Olbrich, A.: ITIL kompakt und verständlich. Wiesbaden 2006.

technik zu unterstützen. So wird die IT-Strategie bei einem Komplexträger, der sich expansiv neue Arbeitsfelder erschließt oder systematisch kleinere Einrichtungen übernimmt völlig anders aussehen, als in einer relativ homogenen und konstant wirtschaftenden Einzel-Einrichtung etwa der Altenhilfe.

Bei der Erarbeitung einer IT-Strategie gilt es, zwischen *Nutzenzielen* und *technischen Zielen* zu unterscheiden. Der Blick auf vorhandene IT-Strategiepapiere in Sozialunternehmen zeigt, dass sie oft nur technische Ziele wie den Ausbau der Netzwerke oder die Konsolidierung der Server-Systeme enthalten. Weit wichtiger sind jedoch die fachlich-inhaltlichen Zielsetzungen: qualitative Verbesserung der Pflegedokumentation oder der Arbeitsabläufe zwischen Verwaltung und Pädagogik, Einführung eines umfassenden Berichtswesens, kundengerechte Angebotserstellung im Rahmen des Persönlichen Budgets usw. Der Fokus ist dabei auf den Beitrag gerichtet, den die IT zur Erreichung der jeweiligen Zielerreichung leisten kann.

Daraus leiten sich dann in der Regel erst technische Ziele ab. So kann es etwa durch die Einführung eines Dokumentations- oder Dienstplanungssystems notwendig werden, wegen der stark steigenden Nutzerzahl die Netzwerk- oder Servertechnologie auf eine neue technologische Stufe zu heben.

Nutzenziele können nicht durch die IT-Verantwortlichen definiert werden, aber die IT kann dabei helfen, sie zu entwickeln. So kann etwa das Wissen über geeignete Programme die Zieldefinition im Bereich der Informationsvernetzung zwischen Verwaltung und Pädagogik oder Pflege erheblich beeinflussen. Auch im Prozess zur Erreichung der Nutzenziele ist Kooperation und strategisches Denken auf der obersten Leitungsebene gefragt: Es gilt, bislang oft unverbundene Bereiche wie Qualitätsmanagement, Controlling, Fachbereichsleitungen und IT miteinander zu vernetzen und die Beiträge der einzelnen Kompetenzfelder zur Erreichung der strategischen Ziele zu formulieren.

Inhaltlich gliedert sich eine IT-Strategie in vier Ebenen, von denen im Teil II dieses Beitrages die beiden Letztgenannten in den Mittelpunkt gerückt werden sollen.

- IT-Infrastruktur
- IT-Anwendungen
- IT-Organisation
- IT-Service-Management

Im Bereich der *IT-Infrastruktur* geht es um das gesamte technische Grundgerüst der Organisation. Hier ist der Ort zur Definition der technischen Ziele der IT. Dieser Bereich ist aus Leitungssicht vor allem budgettechnisch relevant. Ob diese oder jene Server-Systeme oder Glasfaserkabel eingesetzt werden, entzieht sich zumeist dem Kompetenzspektrum der Führungskräfte und sollte auch den IT-Leuten überlassen bleiben. Diese müssen freilich immer auch für ihre Entscheidungen im technischen Bereich gerade stehen.

Der Bereich der *IT-Anwendungen* bildet eine wichtige Schnittstelle zwischen IT-Bereich und den Fach- und Verwaltungsbereichen. Aus der Perspektive der Wertschöpfung ist er neben dem Service-Management der wichtigste Sektor, stellt doch die passende Software-Ausstattung eine zentrale Voraussetzung für den produktiven Einsatz von Computer-Technologien dar. Hier gilt es, gemeinsam mit den Anwendern aus den fachlichen Anforderungen die geeigneten Lösungsszenarien herauszudestillieren und diese in den Kontext eines sinnvollen Anwendungs-Portfolios zu stellen. Dabei geht es häufig um die Frage, wie viel Vielfalt notwendig ist, um die Aufgaben der Organisation adäquat abzubilden und wie viel Vereinheitlichung erforderlich ist, um die IT-Services effizient betreiben zu können.

IT-Organisation

Eine zentrale Strategie-Frage im Bereich der *IT-Organisation* ist die Verankerung des IT-Managements in der Aufbauorganisation einer Einrichtung. Je nach Größe und Struktur gibt es hierfür sehr unterschiedliche Modelle. In jedem Fall muss aber gewährleistet sein, dass ein direkter Draht zwischen IT-Verantwortlichem und Unternehmensspitze existiert.

Häufig wird dieser Bereich der allgemeinen Verwaltung zugeschlagen und der Verwaltungsleitung oder der Leitung einer ausgegliederten Servicegesellschaft unterstellt. Das muss nicht falsch sein, birgt jedoch zwei Risiken: Zum einen kann dadurch ein administrativer Tunnelblick in der IT gefördert werden, der den Bedürfnissen der pädagogisch-pflegerischen Leistungsabteilungen nicht immer gerecht wird und zum anderen ist dadurch nicht unbedingt gewährleistet, dass die IT direkt an die Unternehmensspitze angebunden ist. Als Alternative dazu ist für kleinere Einrichtungen eine Stabstelle erwägenswert und für größere etwa ein eigenständiger Bereich IT bzw. eine Abteilung, die Aufgaben der IT sowie des Qualitätsmanagements und/oder der Organisation kombiniert.

In der Regel wird die IT-Verantwortung in der Hierarchie bislang zu niedrig angesiedelt, weil sie primär als technischer Dienst betrachtet wird. Folgt man jedoch conse-

quent dem Gedanken, dass IT einen Wertschöpfungsbeitrag leisten soll, so kann dies nur gelingen, wenn sie auch in strategische Überlegungen eingebunden ist und sie die „Lizenz“ zur Mitgestaltung von Geschäftsprozessen bekommt. Wird die IT etwa in die Entwicklung eines QM-Systems nicht oder zu spät eingebunden, so kann sie bestenfalls reaktiv Lösungen für getroffene Entscheidungen suchen statt etwa das System von Anfang an auf einer elektronischen Plattform aufzubauen, die mit neuen Möglichkeiten der Dokumenten-Verwaltung oder der Einbindung in vorhandene Software den Prozess der Implementierung wesentlich erleichtert.

Viele große Träger haben in den letzten Jahren die IT vielfach zusammen mit anderen Diensten wie Rechnungswesen, Liegenschaftsverwaltung in Service-Einheiten oder -Gesellschaften ausgelagert, um damit die Kunden- und Dienstleistungsorientierung zu steigern. In der Praxis ist Letzteres nicht immer gelungen, da Maßnahmen der Organisationsgestaltung nicht per se auch eine neue Unternehmenskultur schaffen. Auch wurden oft Risiken und Nebenwirkungen dieser Auslagerungsstrategie zu wenig beachtet: So begannen etwa die Fachbereiche nach der Einführung der internen Leistungsverrechnung damit, bei der Anforderung von IT-Diensten zu sparen. Dadurch wurden die Kosten zwar vordergründig gesenkt, jedoch in Wirklichkeit in die Höhe getrieben, da schlecht ausgebildete Mitarbeiter, umständliche Verarbeitungswege oder schlechte Hardware-Ausstattung die Arbeitseffizienz in den Keller sacken ließ oder sich die Arbeitsanteile zwischen Sozialer Arbeit und administrativen Tätigkeiten stark in Richtung Verwaltung verschoben. Umgekehrt haben die ausgelagerten IT-Einheiten zumeist keinen direkten Zugriff auf andere Geschäftsbereiche und können dort getroffene IT-relevante Entscheidungen nur noch auf dem Beratungsweg – so er in Anspruch genommen wird – beeinflussen.

Notwendig ist daher auf Seiten der Gesamt- und Bereichsleitungen ein grundlegendes Verständnis der Integration der IT in die Gestaltung fast aller Geschäftsprozesse sowie das Bewusstsein, dass sich damit wertvolle Produktivitätsreserven heben lassen. Auf Seiten der IT-Verantwortlichen muss sowohl die Fähigkeit als auch die Bereitschaft zur proaktiven Beratung der Fachbereiche vorhanden sein, die auf der Kenntnis der Spezifik der Arbeitsabläufe und des Personals im Bereich sozialer Dienstleistungen sowie auf dem Wissen um die Möglichkeiten moderner IT zur effizienten Arbeitsunterstützung basiert. Ein fruchtbarer Boden hierfür ist eine Kultur des Projektmanagements, die eine zielorientierte Zusammenarbeit jenseits von Hierarchie- oder Abteilungsgrenzen pflegt.

IT-Service-Management

Wer sein Service-Management mit Hilfe von ITIL neu gestaltet, der lernt als erstes, dass „Hallo Herbert, ich habe ein Problem“ mitnichten ein Problem meint, sondern dass es sich dabei um eine Störung oder in der ITIL-Sprache um eine unvorhergesehene Nichtverfügbarkeit eines Services handelt. An diesem banalen Beispiel wird bereits deutlich, dass das IT-Service-Management zwischen verschiedenen Teilprozessen unterscheidet, die sich um die Organisation der Anwender-Unterstützung drehen. Im Folgenden werden einige zentrale Prozesse vorgestellt, in denen für die meisten Sozialorganisationen das größte und am einfachsten realisierbare Potenzial des ITIL-Konzeptes stecken dürfte.

- *Incident Management (Störungsmanagement):*

Hier geht es darum, im laufenden Betrieb bei den Anwendern auftretende Störungen möglichst schnell zu beseitigen. Grundvoraussetzung dafür ist, dass Erreichbarkeiten und Zuständigkeiten dieses Services klar und möglichst am Bedarf orientiert geregelt sind. Ideal aus Anwendersicht ist es, wenn es nur eine Kontaktstelle – häufig Service Desk oder Help Desk genannt – gibt, die alle IT-bezogenen Anfragen bearbeitet. Ist dies aus Kapazitäts- oder Kompetenzgründen nicht möglich, so kümmert sich die Kontaktstelle zumindest verbindlich um eine Lösung und gibt sie dem Anwender nach internen oder externen Nachfragen weiter. Je nach Komplexitätsgrad einer Organisation kann es sich hier um einen bis zu dreistufigen Eskalationsweg handeln. Zentrale Aufgabe des Störungsmanagements ist es auch, alle Störungsmeldungen und Lösungswege zu dokumentieren. Hilfreich zur Incident-Steuerung und Dokumentation ist eine spezielle Software, in kleineren Einrichtungen genügen gegebenenfalls auch einfache Lösungen auf Basis einer Tabellenkalkulation oder selbst erstellten Datenbank.

- *Problem-Management*

Dieser vom Incident-Management getrennte Prozess geht den Ursachen von Störungen nach oder tritt auf den Plan, wenn Störungen nicht sofort lösbar sind. Voraussetzung für diese Tätigkeit ist freilich die genaue Dokumentation der Störungsmeldungen und Lösungsversuche. Nur so kann ausgewertet werden, wo die Anwender der Schuh drückt und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um Störungen künftig gar nicht erst auftreten zu lassen. Neben dieser proaktiven Problem-Vermeidung geht es hier auch darum, die besten Lösungswege für bislang unbekannte Störungsfälle zu ermitteln und für das Störungsmanagement in geeigneter Form zu dokumentieren. So kann nicht zuletzt auch bei Personal-

wecheln die Qualität des IT-Services gesichert werden und die gefürchtete Abhängigkeit vom „Computer-Guru“ schrumpft auf ein erträgliches Maß.

- *Change Management*

Wird im Problem-Management erkannt, dass die Störungsursachen nur durch Veränderungen in den IT-Systemen beseitigbar sind oder treten aus anderen Gründen wie technologische Innovationen, neue Bedrohungsszenarien oder veränderte Geschäftsabläufe Veränderungsbedarfe auf, so wird das Change Management aktiv. Seine erste Aufgabe ist es, auftretende Änderungsbedarfe hinsichtlich Notwendigkeit, Kosten und Risiken zu analysieren und qualifizierte Entscheidungen herbeizuführen. Anschließend wird die Durchführung geplant, koordiniert und dokumentiert. Den Abschluss dieses Prozesses bildet die Prüfung und Freigabe der Änderungen.

- *Release-Management*

Eng mit dem Change-Management verknüpft ist das Release-Management. Seine Aufgabe ist es vor allem, eine Release-Politik für Software-Updates zu definieren, die Umstellung („Rollout“) zu planen und durchzuführen sowie die jeweils eingesetzten Versionsstände genau zu dokumentieren. So kann etwa das Störungsmanagement bei Anfragen feststellen, mit welchen Betriebssystem- oder Programmversionen der Rechner des Anwenders ausgestattet ist, welche Probleme hier typischerweise auftreten können und welche speziellen Lösungswege sich in diesen Fällen anbieten.

Die Release-Politik definiert, mit welchen Programm- und Betriebssystem-Versionen in der Organisation gearbeitet wird, welche nicht zum Portfolio gehören und welche bis wann und von wem ausgetauscht werden müssen. Damit wird vermieden, dass eine bunte Landschaft an Komponenten entsteht, die die Kosten für die Systemwartung in die Höhe treibt und eine qualitativ hochwertige Störungsbearbeitung wegen der mit der Versionsbreite exponentiell wachsenden Variabilität möglicher Störungen erschwert.

- *Configuration-Management*

Das Configuration-Management hat primär dokumentarische Aufgaben. Mit seiner Hilfe wird die gesamte IT-Infrastruktur der Organisation abgebildet. Dies reicht vom einzelnen PC und Bildschirm über Netzwerkkomponenten wie Server

und Switches bis hin zu den eingesetzten Druckern oder Scannern. Der Detaillierungsgrad der Angaben zu den Komponenten hängt dabei sehr von der Komplexität der IT-Landschaft ab. Die Konfigurations-Datenbasis stellt jedoch in jedem Fall ein Herzstück des Service-Managements dar, dient sie doch gleichermaßen als Informationsgrundlage für viele Serviceprozesse wie für strategische Planungen. So kann bei Prozessen des Veränderungs- oder Release-Managements beispielsweise jederzeit ermittelt werden, wie viele Arbeitsplätze davon betroffen sind und mit welchem Aufwand an Zeit und Finanzmitteln bei Umstellungen zu rechnen ist.

Weitere wichtige Prozesse sind etwa das IT-Finanzmanagement oder das IT-Sicherheitsmanagement. Für Komplexträger mit größeren IT-Abteilungen können noch weitere Prozesse wie das Kapazitäts- oder Verfügbarkeitsmanagement eine Rolle spielen, die dafür sorgen, dass die Leistungsfähigkeit der Systeme den Anforderungen der Anwender und gleichzeitig den Maßstäben der Wirtschaftlichkeit genügt. Der Prozess des Service-Level-Managements wird vor allem benötigt, wenn es um die Auslagerung von IT-Diensten geht oder wenn umfangreiche Dienste einer größeren IT-Abteilung genau beschrieben werden müssen.

Ein wesentliches Element aller hier genannten Prozesse des Service-Managements ist die genaue Dokumentation aller jeweils betroffener Objekte und Tätigkeiten. So gesehen ist ITIL vor allem ein Werkzeug des Wissensmanagements: Es sorgt dafür, dass Informationen und Wissen geteilt werden und mühsam erarbeitete Lösungen nicht in der Hektik des Alltags oder durch Mitarbeiterfluktuation verloren gehen. Dies ist gerade für kleinere und mittlere Träger im sozialen Sektor von Bedeutung, deren informationstechnologische Überleben oft auf „Gedeih oder Verderb“ auf dem Exklusivwissen eines oder einiger weniger Mitarbeiter gründet.

Die oben beschriebenen Prozesse des IT-Managements sind nicht so zu verstehen, dass für jede Aufgabe ein eigener Mitarbeiterstab geschaffen werden muss. Vielmehr ist es für die IT-Mitarbeiter einer Einrichtung schon hilfreich, wenn sie wissen, welche Rolle sie bei der Wahrnehmung welcher Aufgabe gerade einnehmen und in welchem Prozess sie sich gerade befinden. So können etwa für die Rolle der Problembearbeitung im Problem-Management bestimmte Zeiten oder Arbeitsplätze reserviert werden, die vom Tagesgeschäft des permanent klingelnden Telefons abgeschottet sind. Und klar ist damit auch, in welchen Datenbasen die einzelnen Aktivitäten dokumentiert werden müssen, so dass sie wieder auffindbar sind und für strategische Planungen zur Verfügung stehen.

Wege zum IT-Service-Management

Im Grunde bedeutet die Einführung eines IT-Service-Managements nichts anderes als die Etablierung zentraler Methoden des Qualitätsmanagements im Bereich der IT-Dienste: Es geht darum, Verantwortlichkeiten und Abläufe zu definieren und Tätigkeiten sauber zu dokumentieren. Dabei sollte nicht – wie im Qualitätsmanagement bisweilen geschehen – mit Kanonen auf Spatzen geschossen werden. Wenn die Dokumentation der Arbeit mehr Zeit in Anspruch nimmt als die Arbeit selbst, dann ist etwas schief gelaufen. Dies gilt auch für das IT-Management.

Das ITIL-Konzept bietet den Vorteil, nicht alles gleichzeitig tun zu müssen. So kann etwa mit einem überschaubaren Service-Prozess wie dem Configuration-Management begonnen werden. Hieraus werden häufig bereits Handlungsbedarfe wie die Vereinheitlichung von Programm-Versionen oder Drucker-Systemen deutlich. Mit der Einführung eines Configuration-Managements ist auch eine Basis für die Einführung weiterer Prozesse wie das Incident- und Problem-Management gelegt. Auch hier kann klein angefangen werden: Die eindeutige Definition von Ansprechpartnern, Service-Zeiten und -Kanälen (Mail, Telefon usw.), die Dokumentation aller Störungen und ihre systematische Auswertung sowie der daraus folgenden Problembearbeitungen sind erste Schritte, die auch in Organisationen mit einem kleinen IT-Team oder teilweise ausgelagerter IT-Betreuung realisierbar sind. Gerade wenn es aus finanziellen Gründen unumgänglich ist, teilweise mit temporären Kräften wie Praktikanten, Zivildienstleistenden oder Ein-Euro-Jobbern zu arbeiten oder wenn Mitarbeiter neben ihrer fachlichen Arbeit noch IT-Services abdecken müssen, ist eine Definition solcher Prozesse extrem hilfreich, wenn eine Mindestqualität dieser Dienste gesichert bleiben soll.

Was ITIL nicht leistet

Die ITIL-Bibliothek ist trotz ihres immensen Umfangs keine eierlegende Wollmilchsau für jedes IT-Thema in sozialen Organisationen. So geben die Bücher etwa wenig konkrete Auskunft darüber, wie der Prozess der Anforderungsdefinition an neue Software-Systeme, die Auswahl von Programmen oder der Prozess der Qualifizierung von Mitarbeitern gestaltet werden soll und welche Methoden hier sinnvoll eingesetzt werden können. Gerade diese Faktoren spielen jedoch eine entscheidende Rolle dabei, den Wertschöpfungsbeitrag der IT in sozialen Organisationen zu steigern. Und in der Praxis kommt es genau an diesen Stellen nicht selten zu Fehlern, deren Folgen nur schwer in den Griff zu bekommen sind.

So gilt es etwa, vor der Neuanschaffung einer Software die eigenen Geschäftsprozesse gründlich zu durchleuchten, Verbesserungsansätze herauszuarbeiten und auf

dieser Basis ein systematisches Anforderungsprofil an die Software zu erstellen. Im Prozess der Auswahl eines geeigneten Anbieters kommt es schließlich darauf an, genau zu prüfen, welche Anforderungen von den angebotenen Programmen erfüllt werden und welche nicht. Schließlich muss auch auf die Bonität, Zukunftsfähigkeit und Unternehmenskultur des Anbieters geachtet werden. Denn hier geht es nicht um einen einmaligen Brötchenkauf, sondern um eine vertrauensvolle Partnerschaft über meist lange Jahre.

Speziell auf die Sozialwirtschaft zugeschnittene Handlungskonzepte zu diesen Themenfeldern sind im Lehrbuch Sozialinformatik (Kreidenweis, 2004) auf den Seiten 110ff und 134ff zu finden.

Fazit

Unabhängig davon, wie klein oder groß die Maßnahmen der Einführung eines IT-Service-Managements sind, bleibt die Ziel-Orientierung entscheidend: Es geht darum, eine Dienstleistungskultur im IT-Bereich zu etablieren, die das Unternehmen bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben wirksam unterstützt. Dabei ist Transparenz für Führungskräfte und Mitarbeiter ein wichtiger Faktor. Anhand regelmäßig erhobener Kennzahlen wie Anzahl der Störungsmeldungen, durchschnittliche Dauer der Störungsbeseitigung oder Anzahl der Problembearbeitungen lässt sich die Qualität des IT-Services systematisch verfolgen. Führungskräfte bekommen so Steuerungsinformationen an die Hand, die Handlungsbedarfe weit genauer erkennen lassen als es durch die Einschätzung der Lautstärke des alltäglichen Stöhnens und Jammerns möglich ist. Auf der anderen Seite ist für die Mitarbeiter klar, zu welchen Zeiten sie sich mit welchen Schwierigkeiten wohin wenden können und welche Dienstleistungen sie dort zu erwarten haben. Dies gilt es freilich vorab unter Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Beteiligten und unter Maßgabe der Wirtschaftlichkeit auszuhandeln.

Ein Schelm ist, wer bei den vorangegangenen Ausführungen auch an andere Service-Bereiche in sozialen Organisationen denkt. Aber vielleicht kann ja eines Tages die ITIL-Kultur auch für die Personalverwaltung, den Hausmeisterservice oder die Verpflegungsdienste einige Inspirationen liefern.

Literatur

Halfar, Bernd / Kreidenweis, Helmut: IT-Report für die Sozialwirtschaft 2007/2008. Eichstätt 2008 (Bezug über www.sozialinformatik.de)
Kreidenweis, Helmut: Sozialinformatik. Baden-Baden 2004 (Nomos)

Nienstermann, Mark: Service Management-Lösungen für KMU. Saarbrücken 2007
(Vdm Verlag)

Olbrich, Alfred: ITIL kompakt und verständlich. Wiesbaden 2006 (Vieweg)

Autor

Helmut Kreidenweis

Professor für Sozialinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt
und Inhaber der Beratungsfirma KI Consult Augsburg. Mitveranstalter der ConSozial,
Mitglied im Beirat der Zeitschrift Sozialwirtschaft, Fachautor und Gastdozent an
versch. Hochschulen und Instituten. Kontakt: hk@ki-consult.de

Dieser Beitrag wurde veröffentlicht in der BFS-Info, Ausgaben 8/2008 und 9/2008.