

(Thema)

**Realisierung eines kennzahlenbasierten Steuerungskonzepts für das
Change Management**

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B.Sc.)“ im Studiengang Wirtschaftswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Hackstedt Vorname: Peter

Geb. am: [REDACTED] in: [REDACTED]

Prüfer: Prof. Dr. Michael Breitner

*Hannover, den 11. August 2011
*(Datum der Beendigung der Arbeit)

Inhaltsverzeichnis	Seite
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Motivation und Relevanz der Arbeit	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	2
2 IT-Controlling	3
2.1 Aufgaben, Ziele und Definition des IT-Controllings	3
2.2 Regelkreise und Berichtswesen im Rahmen des IT-Controllings	4
2.3 Ebenen und Arten des IT-Controllings.....	5
2.4 Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Instrumente des IT Controllings.....	7
2.4.1 Kennzahlen und Kennzahlensysteme sowie deren Erfolgsfaktoren und Anforderungen	7
2.4.2 Kategorien von IT Kennzahlen.....	8
3 IT Service Management	9
3.1 Definition des Begriffs IT Service Management.....	9
3.2 Best-Practice Rahmenwerke	10
3.2.1 ITIL	10
3.2.2 COBIT	11
3.3 Change Management	11
3.3.1 Begriffserläuterung und Ziele des Change Managements.....	11
3.3.2 Anforderungen und Herausforderungen an das Change Management.	12
3.3.3 Kennzahlenkatalog zum Change Management.....	13

4	Entwicklung einer Vorgehensweise zur Realisierung eines kennzahlenbasierten Steuerungskonzepts für das Change Management	14
4.1	Voraussetzungen für ein effektives Monitoring und Controlling des Change Managements	14
4.2	Regelkreis für die Steuerung des Change Managements	15
4.3	Ziele der Steuerung des Change Managements	17
4.4	Vorgehensweise zur Erstellung des Steuerungskonzepts	19
4.4.1	Planung des Steuerungskonzepts	19
4.4.2	Umsetzung des Steuerungskonzepts	24
4.4.3	Analyse und Bewertung der bereitgestellten Informationen	26
4.4.4	Maßnahmen und Korrekturen zur Verbesserung der Steuerung und Zielerreichung	28
5	Zusammenfassung und Ergebnispräsentation	29
6	Erprobung der praktischen Umsetzbarkeit der erarbeiteten Vorgehensweise am Beispiel der E.ON IT GmbH	31
6.1	Kurzvorstellung der E.ON IT GmbH	31
6.2	Planung und Umsetzung	31
6.3	Analyse und Bewertung sowie Korrekturen und Maßnahmen	36
7	Fazit und Ausblick	37
	Literaturverzeichnis	39
	Anhang	44
	Ehrenwörtliche Erklärung	47

1 Einleitung

1.1 Motivation und Relevanz der Arbeit

Unternehmen sehen sich in der heutigen Zeit mit stetig steigenden Kosten für den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien auseinandergesetzt. Dazu kommt der Trend, IT-Abteilungen zu Service- und Profitcentern umzugestalten, was den Drang nach Überwachung des Erfolgs von Informations- und Kommunikationstechnologien und somit den Wunsch eines effizienten IT-Controllings verstärkt.¹ Besorgniserregende Fakten, wie die Verschwendung von 20% des jährlichen IT-Budgets, einer Verschwendung von 25 Milliarden Dollar pro Jahr durch schlechtes IT-Management in Großbritannien oder durch Softwarefehler entstehende jährliche Kosten von 170 Milliarden US-Dollar in den USA bekräftigen die Bedeutung der Steuerung von Kosten, Leistungen und Wirtschaftlichkeit der IT.²

Eine entscheidende Rolle zur Vermeidung derartig negativer Effekte nimmt die in den letzten Jahren stark zunehmende Bedeutung des ITSM und somit der Überwachung und Gewährleistung der Business Services ein, welches darauf abzielt, Qualität, Wirtschaftlichkeit und Effizienz der IT-Organisation zu steigern.³ Jenes erfordert eine strukturierte und effektive Steuerung der jeweiligen ITSM Prozesse, was häufig aufgrund von mangelndem Controlling Bewusstsein und somit nicht vorhandenem Wissen in den IT Abteilungen schwer umzusetzen ist. Hinzu kommen unkonkrete und schwammige Beschreibungen in den Best-Practice-Rahmenwerken wie ITIL, die zwar beschreiben „was“ zu tun ist, aber nicht „wie“ es umzusetzen ist.⁴

Die beiden genannten Aspekte führen deshalb oftmals zu einer erheblichen Vernachlässigung oder Ineffektivität der Steuerung der wichtigen ITSM Prozesse, wie z.B. dem Change Management. Notwendige Maßnahmen zur Prozessoptimierung, Kosteneinsparungspotentiale, Qualitätsmängel in der Service Bereitstellung oder Fehlerquellen bleiben nicht selten unentdeckt und können somit nicht eingeleitet bzw. behoben werden. Nicht umsonst wird das Reporting von Prozessen über die verschiedenen Kontrollebenen im ITSM als großes Problem angesehen.⁵ Angesichts der dargestellten Problematik stehen IT SM Abteilungen vor der schwierigen Aufgabe, die sich in ihrer Verantwortlichkeit befindenden Prozesse sowohl aus Kunden- als auch aus einer internen Perspektive effektiv und strukturiert zu steuern.

¹ Vgl. (Tiemeyer, 2005, S. V).

² Vgl. (Tiemeyer, 2005, S. 2); (Kütz, 2011. S.VII).

³ Vgl. (o.V., Wikipedia); (König, 2010).

⁴ Vgl. (Gadatsch & Mayer, 2010, S. 370).

⁵ Vgl. (all-about-security, 2008).

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Vor dem in Abschnitt 1.1 dargestellten Hintergrund der oftmals unterschätzten Bedeutung der Steuerung von ITSM Prozessen sowie dem fehlendem Controlling Wissen und Bewusstsein in einzelnen Abteilungen, ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit, eine für das Change Management passende und je nach Steuerungszweck anwendbare Vorgehensweise für ein kennzahlenbasiertes Steuerungskonzept zu realisieren, die es ITSM-Abteilungen ermöglichen soll, eine kontinuierliche, strukturierte und effiziente Steuerung des Change Managements vorzunehmen. Dabei sollen wichtige Grundlagen zum IT-Controlling sowie zum ITSM auf Basis der einschlägigen Literatur herausgearbeitet werden, die die Basis für die Vorgehensweise des Steuerungskonzepts bilden. Abschließend soll die Vorgehensweise hinsichtlich des applikationsbezogenen Change Managements der E.ON IT GmbH erprobt werden.

In **Kapitel 2** werden zunächst theoretische Grundlagen, wie Aufgaben und Ziele, Ebenen und Arten sowie Regelkreise des IT-Controllings erläutert. Hinzukommend wird tiefergehend auf Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Instrumente des IT-Controllings eingegangen.

In **Kapitel 3** erfolgt eine Darstellung der Grundlagen zum ITSM. Zunächst erfolgt eine Begriffsabgrenzung sowie eine kurze Darstellung der Best-Practice Rahmenwerke ITIL und COBIT. Danach wird das Change Management, der zu steuernde Prozess im Rahmen des Vorgehenskonzepts bezogen auf dessen Ziele, Anforderungen sowie Kennzahlen vorgestellt. Aufbauend auf den Grundlagen der beiden vorherigen Kapitel wird in **Kapitel 4** die Vorgehensweise zur Realisierung des kennzahlenbasierten Steuerungskonzepts für das Change Management entwickelt. Voraussetzungen für eine effektive Steuerung des Change Managements, ein entsprechender Regelkreis der Steuerung sowie mögliche Ziele der Steuerung werden erläutert, bevor die verschiedenen Phasen der Erstellung des Steuerungskonzepts ausführlich dargelegt werden.

Kapitel 5 fasst die Ergebnisse der Vorgehensweise zusammen. Zudem wird eine graphische Darstellung vorgenommen.

Bezugnehmend auf die Erprobung der praktischen Umsetzbarkeit wird die Vorgehensweise in **Kapitel 6** am Beispiel des applikationsbezogenen Change Managements der E.ON IT GmbH angewendet und nachvollziehbar beschrieben, bevor zum Abschluss der Arbeit in **Kapitel 7** ein Fazit geschlossen sowie ein möglicher Ausblick bezüglich der Steuerung von ITSM Prozessen gegeben wird.

7 Fazit und Ausblick

Ziel der Arbeit war es, eine Vorgehensweise zur Realisierung eines kennzahlenbasierten Steuerungskonzepts für das Change Management zu entwickeln. Hierbei wurde auf Basis von theoretischen Grundlagen zum IT-Controlling sowie zum ITSM (Change Management) ein Vorgehen erarbeitet, welches es IT-Unternehmen bzw. IT-Abteilungen erleichtern soll, ein für die jeweilige Steuerungsaufgabe des Change Managements in sich logisches, strukturiertes und passendes Steuerungskonzept zu entwickeln.

Hintergrund der Arbeit war die Tatsache, dass gerade im ITSM immer öfters verschiedene Steuerungsgrundlagen in Form von Berichten oder Auswertungen vom Management oder dem Kunden erwartet werden. Dabei fehlt es oftmals an Controlling Experten in den Abteilungen und Steuerungsgrundlagen werden unkoordiniert, undokumentiert und ohne ein strukturiertes Vorgehen bereitgestellt.

Hinzukommend ist zu erwähnen, dass in den genannten ITSM Best Practices zwar Kennzahlen für das Change Management und die anderen Prozesse genannt werden, es aber leider an konkreten Vorgehensweisen für die Steuerung mangelt. Die entwickelte Vorgehensweise soll den Brückenschlag zwischen ITSM und IT-Controlling am Beispiel des Change Managements darstellen.

Bezugnehmend auf die Anwendbarkeit der Vorgehensweise wurde das Steuerungskonzept im Rahmen des Applikationsbezogenen Change Management der E.ON IT GmbH erprobt. Aufgrund der relativ geringen Komplexität der Anforderungen konnte die theoretische Vorgehensweise des Regelkreises umgesetzt werden und den Beteiligten einige interessante Informationen offenlegen und eine strukturierte, geplante Steuerung sicherstellen.

Es ist jedoch zu erwähnen, dass gerade bei komplexeren Steuerungsvorhaben die Vorgehensweise höchstens als Hilfe bzw. grobe Richtlinie gelten kann, da weitere in der Arbeit unerwähnt gebliebene Aspekte beachtet werden müssen. Primär Punkte wie die technische Umsetzung oder Kosten-Nutzen-Analysen gehen über den dargestellten Anwendungsbereich hinaus und erfordern weitaus mehr Aufmerksamkeit als erwähnt.

Hinsichtlich des hohen Abstraktionsgrades des Konzepts erscheint eine Anwendung der Vorgehensweise jedoch auch für andere ITSM Prozesse oder zu steuernde Objekte in der IT als möglich.

Hinsichtlich der verwendeten Literatur ist festzuhalten, dass nicht alle Forschungsströme beachtet werden konnten. Als Beispiel ist der Fokus auf den Begriff „IT-Controlling“ und nicht auf das englischsprachige Gegenstück „IT-Performance-Management oder -Measurement“ zu nennen. Ferner ist es relativ schwer der Dominanz von ITIL entgegenzuwirken und „neutrale“ Literatur zum ITSM zu verwenden.

Infolge der heutzutage hohen Bedeutung und Unverzichtbarkeit der IT im Wirtschaftsleben wäre es wünschenswert und sogar wahrscheinlich, dass der bereits in der Wirtschaftsinformatik wichtige Bereich „IT-Controlling“ stärker in den Vordergrund tritt und im Rahmen von Forschungsvorhaben vermehrt untersucht wird. Insbesondere kaum vorzufindende, spezielle IT-Controlling Literatur zur Steuerung bestimmter IT-Bereiche, wie dem ITSM würde es Unternehmen erleichtern, eine adäquate Steuerung vorzunehmen. Denkbar wäre beispielsweise eine detailliertere Darstellung und Beschreibung der Möglichkeiten der Steuerung von IT Services in den Best-Practice Rahmenwerken.

Es kann außerdem davon ausgegangen werden, dass Unternehmen, denen die Bedeutung der Steuerung der verschiedenen ITSM Prozesse noch nicht ausreichend bewusst ist, sich in Zukunft stärker in diese Richtung entwickeln werden, da gerade jenes für eine effektive Nutzung des ITSM und somit auch des Change Managements, von hoher Bedeutung ist.