

Outtasking statt Outsourcing

Outsourcing hält selten, was es verspricht. Die Komplexität der Umstellungen sowie überzogene Erwartungen führen dazu, dass viele Unternehmen alternative Möglichkeiten prüfen. Outtasking ist derzeit das Gebot der Stunde. *Daniel Liebhart, Christian Wischki*



Daniel Liebhart

ist Solution Manager bei Trivadis, Dozent an der Hochschule für Technik Zürich und Mitglied des SOA-Expertenrates sowie Autor des Buches «SOA goes real».



Christian Wischki

ist Senior Consultant bei Trivadis, Spezialist und Trainer im Bereich IT-Service-Management.

Das Sourcing von IT-Dienstleistungen, also der längerfristige externe Bezug, hat sich in den letzten zehn Jahren zum Standard etabliert. Die meisten Firmen beziehen externe Leistungen, um die Bereitstellung und den Betrieb ihrer Informationssysteme zu gewährleisten. In der Praxis hat sich eine Vielzahl von Sourcing-Methoden durchgesetzt. Zunehmend werden auch neue Modelle wie beispielsweise die Shared Service Center (SSC) entworfen, um Informationssysteme zu betreiben. Diese Entwicklung wird durch die beiden Standards ITIL und SOA beschleunigt, die als Grundbaustein einen Service definieren. Obwohl der Servicebegriff nicht genau übereinstimmt, erlaubt er jedoch die normierte Beschreibung einer IT-Komponente und damit auch ihren definierten Betrieb.

Der tägliche operative Betrieb

Die Unterstützung von Geschäftsprozessen durch Informationssysteme ist zur Selbstverständlichkeit in allen Betrieben geworden. Die eingesetzten Informationssysteme und deren Komplexität fallen erst dann auf, wenn sie ausfallen. Jede IT-Betriebsorganisation ist darauf ausgelegt, mit proaktiven Aktivitäten diesen Ausfall zu vermeiden, respektive mit reaktiven Tätigkeiten schnell zu reagieren. Erstere umfassen Upgrades von Applikationen, Operating System Releases, Security-Patches oder Hardware- und Firmware-Upgrades. So sind Netzwerk-Rekonfigurationen und die regelmässige Reorganisation in der Datenhaltung absehbare Tätigkeiten, die zu geplanten Ausfallzeiten während Wartungsfenstern führen. Die reaktiven Maintenance-Aufgaben des Operatings sind jedoch nicht planbar. Sie umfassen im weitesten Sinne Reparaturarbeiten, die aufgrund von Hardware-Failures, Netzwerk- und Stromunterbrechungen und nicht zuletzt auch durch Fehler des Unterhaltspersonals oder in der Bedienung des IT-Services sowie durch unvorhersehbare Einwirkungen verursacht werden.

Beiden Tätigkeiten ist jedoch gemein, dass die Anforderungen an das Mass des IT-Services in der Menge und Ausprägung der notwendigen Spezialisierung über die Zeit stark abweicht. Die meisten Unternehmen haben zu einem gegebenen Zeitpunkt entweder zu viel oder zu wenig Maintenance-Personal oder aber zu wenig oder nicht die benötigten Skills verfügbar. Besonders im Rahmen von ungeplanten Ausfällen sind dann die nötigen Qualifikationen und Erfahrungen nicht zeitnah verfügbar. Dies wirkt sich unmittelbar auf den reduzierten unternehmerischen Gewinn aus. Die Flexibilität, die es braucht, um der Nachfrage nach IT-Services als Funktion der Zeit folgen zu können und dabei die nach wie vor steigende Komplexität des betrieblichen Ausnahmefalls professionell zu beherrschen, stellt hohe Anforderungen an das Sourcing-Modell der Firma und wird durch das klassische Outsourcing nicht abgedeckt.

Die Basis: Manageable Services

Die Funktionalität betrieblicher Informationssysteme wird zunehmend als eine Sammlung von Services beschrieben. Am deutlichsten wird dies, wenn diese Systeme im Rahmen einer serviceorientierten Architektur (SOA) umgesetzt werden. SOA steht für eine ganzheitliche Betrachtung einer IT-Systemlandschaft, die betriebliche Prozesse unterstützt. Entsprechende Funktionen, die durch einzelne Systeme abgedeckt werden, sind in einer standardisierten Form als Webservices unternehmensweit zugänglich. Anwendungen, die auf SOA basieren, sind eine Kombination aus Webservices, die über ausführbare Prozesse und Geschäftsregeln gesteuert werden. Die Vorteile von SOA gründen neben der Standardisierung auf Kostenersparnis und Flexibilität. Erstere wird durch die Weiterverwendung bestehender Systeme, Letztere durch die Trennung der statischen Funktionalität von den Geschäftsprozessen und -regeln erreicht. Viele Firmen planen, auf SOA basie-

rende Lösungen einzuführen oder haben bereits einzelne Services im Einsatz.

Die technische Betrachtung betrieblicher Informationssysteme als Sammlung von Services wird durch IT-Service-Management (ITSM) erweitert. ITSM umfasst sämtliche Tätigkeiten, die das Design und den Betrieb von IT-Services betreffen. Unter einem auf ITIL basierenden ITSM versteht man im Grunde einen oder mehrere, auch modular aufgebaute IT-Services als Dienstleistung gegenüber dem Kunden und/oder dem Business, die sowohl die Bereitstellung als auch deren Betrieb umfassen.

Der Servicebegriff wird im modernen ITSM von zwei Seiten her betrachtet; zum einen die Serviceorientierung gegenüber dem Kunden, was bedeutet, dass ein Kunde im Grunde nur die betriebsunterstützende Funktionalität als dedizierte IT-Services einkauft. Die notwendigen technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen und Hilfsmittel sind integraler Bestandteil einer gesamten Serviceleistung, die einem geordneten und qualitätsgesicherten Lifecycle unterliegt. Die andere Seite des Servicebegriffs ist die Servicefähigkeit des IT-Services selbst. Sie bedeutet, den IT-Betrieb und somit auch jeder einzelnen IT-Service-Komponente des

Betriebes so zu organisieren, dass vor allem eine transparente, kosteneffiziente, qualitativ hochstehende, modulare und somit auch skalierbare Liefer- und Wartungsfähigkeit (Maintainability) gegeben ist. Der Service wird durch die Serviceorientierung und die Servicefähigkeit zum Manageable Service.

Die Umsetzung: Outtasking von Managed Services

Ein Manageable Service hat als gemeinsame Basis für den Kunden und für den Betrieb die Servicedefinition, die die Serviceleistungen und die Servicekosten im Rahmen eines Service Level Agreements (SLA) definieren. Basierend auf den Service Level Requirements im SLA werden dann die entsprechenden IT-Services entwickelt. Diese Services sind die ideale Grundlage für jede Art von Dienstleistungsbeziehung zwischen dem Servicenehmer und -geber und eignen sich daher hervorragend als Rahmen für Outtasking-Verträge. Der Manageable Service wird durch den Servicennehmer zum Managed Service.

Die Erweiterung: JIT-Managed-Services

So wie sich die Just-in-Time(JIT)-Produktion längst in der Industrie durchgesetzt hat, so werden in Zukunft auch Anstrengungen un-

ternommen, IT-Infrastrukturen als JIT-Managed-Services bereitzustellen. Während die Hardwareindustrie mit «On Demand Computing» und «Utility Computing» bereits über entsprechende Modelle verfügt, sind die meisten Sourcing-Modelle von IT-Services in dieser Hinsicht noch relativ unflexibel. Der Bedarf an IT-Services beziehungsweise an Managed-IT-Services, die dem planbaren, aber auch dem nicht planbaren Bedarf an operativen Kapazitäten folgen können, wird klar steigen. Soll das Sourcing von IT-Services optimal den Bedarf decken, so ist weit mehr als eine ITIL-basierte Prozessorganisation mit definierten SLAs erforderlich; es sollte ein genügend grosser Pool von flexiblen Ressourcen mit breitem und spezialisiertem Wissen, das rasch verfügbar ist, vorhanden sein. Ausserdem ist die Nähe zum Kunden für die schnelle Reaktionszeit und das lösungsorientierte Handeln, Mitarbeitende, die sich ständig weiterbilden und eine Organisation, die sowohl den Aufbau der Applikationen mit den darunterliegenden Komponenten beherrscht und deren Komplexität im Umfeld des Kunden ganzheitlich versteht, erforderlich. Outtasking als Umsetzung von Managed Services ist die ideale Basis dafür. ■

Sourcing-Modelle

Ressourcing	Consulting	Co-Sourcing	Venture	Outsourcing	Outtasking / Managed Services
Keine Ergebnis-Verantwortung	Projektziele definiert	Mitverantwortung	Anbieter- und Kunde gründen neue Gesellschaft	Übernahme der Mitarbeiter des Kunden	MTBF als SLA
Dauer nach Bedarf	Kurz- bis Mittelfristig	Mittelfristig	Unbefristet	Langfristig	Mittel bis Langfristig
Begrenzte Wertschöpfung	Traditioneller Ansatz	Alternative Sourcing Modelle			Adaptiver Ansatz

Resourcing: Die Mitarbeitenden arbeiten innerhalb eines grösseren Kundenteams, um spezifische Kenntnisse einzubringen oder den allgemeinen Bedarf an Arbeitskräften zu decken.

Consulting: Die anbietende Firma übernimmt Führungsverantwortung und stellt Mitarbeitende für ein bestimmtes Projekt zur Verfügung.

Co-Sourcing: Die anbietende Firma bringt Mitarbeitende in Schlüsselpositionen und Managementfunktionen in die existierende Kundenorganisation ein.

Venture: Aufbau einer juristischen Entität, um marktorientiert und kommerziell zu agieren.

Outsourcing: Die anbietende Firma ist verantwortlich für das Management und die Übergabe aller auszugliedernden Funktion über einen längeren Zeithorizont.

Outtasking/Managed Services: Der Anbieter stellt eine Organisation mit einem flexiblen Pool von Mitarbeitenden zur Verfügung, die nach Bedarf (Kapazität und Know-how, die der Anbieter garantiert) zugezogen werden können.