



Inhalt:

[Sechs Governance-Säulen für das IT-Providermanagement](#)

[Praxistransfer nach der Weiterbildung](#)

[amendos Seminare 2. Halbjahr 2017](#)

Sechs Governance-Säulen für das IT-Providermanagement

IT-Governance ist ein Gerüst von Mechanismen für das IT-Management¹. Als Beispiel seien hier die folgenden Mechanismen genannt:

- Verträge, Prinzipien, Richtlinien und Rahmenwerke,
- Prozesse (z. B. Prozesse des IT-Betriebs),
- Organisationsstrukturen (z. B. Zuständigkeiten, Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse von Instanzen, Schnittstellen zwischen internen und externen Einheiten, Gremien),
- informelle Mechanismen (z. B. Kulturvorgaben, Verhaltensregeln, Leitlinien).

Die IT-Governance ist eingebettet in die Governance des gesamten Unternehmens. Während die Unternehmensführung Governance-Mechanismen (weiter)entwickelt, bereitstellt und deren Anwendung überwacht, wendet das Management diese Mechanismen an.

6 Governance-Säulen des Providermanagements

Providerbewertung
Überprüfung IT-Outsourcing-Strategie
Beziehungsmanagement

Risikomanagement
Wissensmanagement
Compliance Management

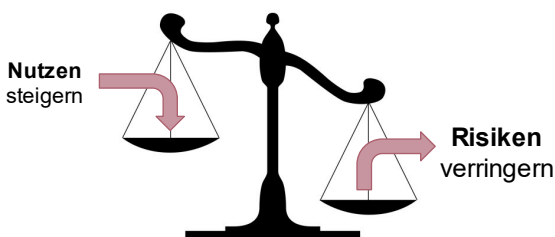


Abbildung 1: Sechs Governance-Säulen des Providermanagements

¹Vgl. COBIT5 (ISACA, 2012).

Outsourcing-Governance

Eine daraus abgeleitete *IT-Outsourcing-Governance* bildet ein Gerüst von Mechanismen für das *Providermanagement*, mit denen die Beziehung zu Providern ausgestaltet wird.

Primäres Ziel ist hierbei, eine für das Unternehmen attraktive Balance zu finden zwischen

- dem Nutzen, der durch den Provider für das Unternehmen geschaffen wird und
- den Risiken, die aus dem Outsourcing resultieren.

Der Providermanager managt diese Balance mit Governance-Mechanismen und entwickelt damit die Beziehung zum Provider zielorientiert weiter. Er überprüft die Beziehung fortlaufend und tariert die Balance im Sinne des Auftraggebers aus. Dies ist ein wichtiger Erfolgsfaktor im IT-Outsourcing.

Sechs Governance-Säulen

Governance für Outsourcing-Situationen lässt sich im Wesentlichen in sechs Säulen aufteilen (siehe Abbildung 1), die auf das Steigern des Nutzens und das Verringern von Risiken abzielen.

1. Säule (Nutzen): Providerbewertung

Der Provider muss turnusmäßig hinsichtlich seiner Vertragstreue, seiner Leistungsfähigkeit und ebenfalls seiner Preise im Vergleich zum Markt bewertet werden. Auch die Beziehung an sich ist auf den Prüfstand zu stellen: Wird der Provider optimal gesteuert? Erkenntnisse können mit verschiedenen Instrumenten – Nutzenrevision, Benchmarking, 360°-Bewertung, Kundenzufriedenheitsanalyse – gewonnen werden. Die Erkenntnisse führen zu einem Maßnahmenkatalog, um den Nutzen aus der Beziehung zum Provider zu maximieren, oder – im Worst Case – zur Beendigung des Vertrags und einem Providerwechsel.

Plakat: IT-Providermanagement

2. Säule (Nutzen): Überprüfung der IT-Outsourcing-Strategie

Die IT-Outsourcing-Strategie sollte regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden. Dabei wird ganzheitlich auf alle Providerbeziehungen geblickt. Ein Input hierfür sind die Providerbewertungen. Zum Beispiel kann die wiederkehren-

de Erkenntnis, dass ein Provider allein nicht die gesamte geforderte Service-Palette zufriedenstellend erbringen kann, den Wechsel von einer Ein-Provider- zu einer Multi-Provider-Strategie erforderlich machen. In Konsequenz wären dann auch die internen Strukturen zu überdenken und anzupassen (z. B. Einführung von SIAM²).

Grundlagen IT-Providermanagement – Steuerung externer IT-Provider in der Betriebsphase

Seminar

Themen:

- Einführung IT-Providermanagement
- Rahmen und Einbindung
- Steuerung des Providers im Betrieb

Termin: 25.09.-26.09.2017 in Hamburg

3. Säule (Nutzen): Beziehungsmanagement

Die Beziehung zum Provider muss (formal) ausgestaltet werden, um einen maximalen Nutzen zu erzielen: Gremien, regelmäßige Treffen, Strukturierung der Kommunikation, Eskalationsmechanismen, die bereits im Vertrag geregelt sein müssen. Der Umfang ist dabei bestimmt durch die Art der Services, die der Provider erbringt. Je mehr der informelle Anteil in der Beziehung an Gewicht gewinnt, desto stärker sind auch Kommunikationspsychologie und Soft Skills gefordert. Sind auf Auftraggeberseite viele Unternehmenseinheiten in die Beziehung involviert, ist die Verständigung auf eine einheitliche Strategie gegenüber dem Provider (Kulturvorgaben, Verhaltensregeln) sinnvoll.³

4. Säule (Risiken): Risikomanagement

Bei einem Outsourcing werden Risiken rund um den Betrieb von IT-Services auf Auftraggeber und Provider verteilt. Es ist genau festzulegen, wer für welche Risiken zuständig ist, insbesondere hinsichtlich der Risiken durch die (organisatorischen und technischen) Schnittstellen zwischen Auftraggeber und Provider. Durch das Outsourcing kommen neue Risiken hinzu: Wissensverlust auf Auftraggeberseite, Abhängigkeit zum Provider etc. Risiken müssen identifiziert und entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden, um sie zu beherrschen.

² Service Integration And Management.

³ Z. B. die Win-win-Strategie nach dem Harvard-Konzept.

5. Säule (Risiken): Wissensmanagement

Das Wissen um die Services muss bei einem Outsourcing zunächst an den Provider überführt werden. Danach geht es beim Auftraggeber sukzessive verloren. Riskant ist dies vor allem mit Blick auf das Vertragsende, zum Beispiel bei einem Providerwechsel. Wissensmanagement stellt unter anderem sicher, dass das dabei notwendige Wissen für den Auftraggeber abrufbar ist und an den nächsten Provider weitergegeben werden kann.

Seminar

IT-Providerwechsel –

Erfolgreicher Austausch des Providers beim IT-Outsourcing

Themen:

- Analyse der Gründe für einen Wechsel
- Erarbeitung der Exit-Strategie
- Durchführung des Transitionsprojekts

Termin: 27.09.2017 in Hamburg

6. Säule (Risiken): Compliance Management

Der Auftraggeber bleibt auch nach einem Outsourcing weiterhin in der Pflicht, Compliance-Vorgaben zu erfüllen. Compliance-Verstöße des Providers fallen auf den Auftraggeber zurück. Compliance Management dient dazu, die daraus resultierenden Risiken für den Auftraggeber zu kontrollieren, zu minimieren und (nachweisbar⁴) sicherzustellen, dass der Provider Compliance-Regeln einhält.

Den richtigen Mix finden

Je Säule ist zu überlegen, wie die Governance-Mechanismen auszugestalten sind. Überall dort, wo die Unternehmens- / IT-Governance bereits Mechanismen⁵ und Institutionen⁶ für diese sechs Säulen zur Verfügung stellt, lassen sich daraus die Outsourcing-Governance-Mechanismen ableiten. Andernfalls müssen sie entwickelt werden.

Dabei gilt es, je Provider den optimalen Mechanismenmix zu finden, sodass weder

- der Nutzen durch zu umständliche Governance-Mechanismen geschmälert noch
- die Risiken durch mangelhafte Governance-Mechanismen erhöht werden.

⁴ Z. B. gegenüber Wirtschaftsprüfern.

⁵ Z. B. Plattformen für das Wissens-, Templates für das Risikomanagement und Standardverfahren zur Providerbewertung.

⁶ Z. B. Rechtsabteilung, Internes Kontrollsystem (IKS), IT-Sicherheits- und Datenschutzbeauftragter.

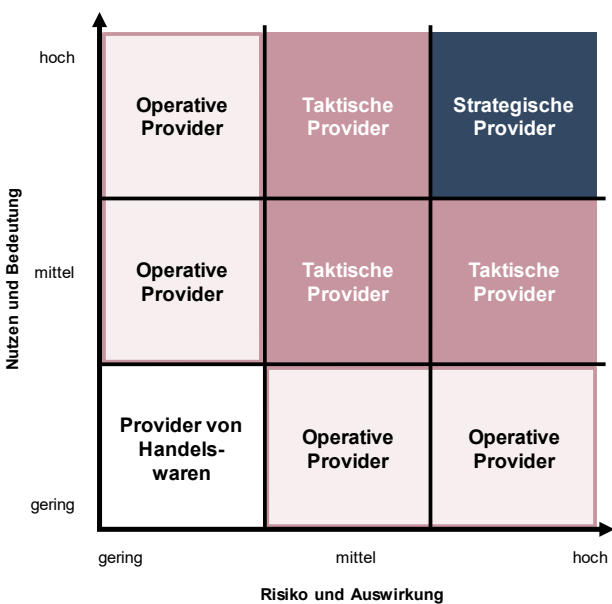


Abbildung 2: Providerkategorien nach ITIL

Sich an Providerkategorien orientieren

Ein hilfreiches Mittel dabei ist die Providerkategorisierung, wie sie in ITIL im Rahmen des Supplier Management empfohlen wird⁷ (siehe Abbildung 2).

IT-Providermanagement – live im Betrieb: Vertiefendes Praxisseminar

Themen:

- **Provider bewerten – Optimierungsmaßnahmen durchsetzen**
- **Compliance-Konformität und Revision**
- **Continual Service Improvement**

Termin: 28.09.-29.09.2017 in Hamburg

Strategische Provider haben eine sehr hohe Bedeutung für das Kerngeschäft des Auftraggebers. Die Beziehung zu strategischen Providern ist von sehr hoher Komplexität und Dynamik geprägt und deshalb im Vergleich zu den anderen Kategorien am wenigsten kalkulierbar. Dies erfordert eine hohe Fähigkeit zum situationsgerechten Handeln in unplanbaren Lagen. Der Vertrag ist zwar wichtig, wird aber mit definierten SLAs und KPIs diese Unkalkulierbarkeit nur sehr eingeschränkt abdecken können. Der Kontroll- und Koordinationsbedarf durch Prozesse und Strukturen ist hoch, entscheidend für eine erfolgreiche Kooperation ist aber der Einsatz von informellen Mechanismen.

Taktische Provider haben eine hohe Bedeutung für das Kerngeschäft, und die Beziehung

⁷ Vgl. ITIL, Service Design, Supplier Management.

zu ihnen ist ebenfalls von hoher Komplexität und Dynamik geprägt. Der Fokus auf Strukturen und Prozesse adressiert den hohen Koordinations- und Kontrollbedarf. Wichtig sind insbesondere klare organisatorische Spielregeln, wie die Kompetenzen und Zuständigkeiten des Providermanagers und aller weiteren Beteiligten sowohl auf Auftraggeber- als auch auf Provider-Seite.

Auch bei *operativen Providern* lassen sich nicht alle relevanten Aspekte in Vertragsregeln fassen. Allerdings weist die Beziehung zu operativen Providern einen geringeren Grad an Komplexität und Dynamik auf, das heißt, die Verträge enthalten einen genau festgelegten Leistungsumfang mit einer guten Kontinuität während der Vertragslaufzeit. Dies lässt sich sehr gut mit klar definierten (Betriebs-) Prozessen zwischen Provider und Auftraggeber abbilden. Die Notwendigkeit, dass der Providermanager in unvorhersehbaren Situationen eingreifen muss, ist gegenüber taktischen Providern geringer.

Provider von Handelswaren bieten einfache Services (z. B. Lieferung von Tonern, Druckerpapier). Die Aktivitäten lassen sich sehr gut in Verträgen spezifizieren und mit geringem Aufwand über diese steuern. Prozesse können die Koordination unterstützen. Die weiteren Governance-Mechanismen rechtfertigen in weiten Bereichen den mit ihnen verbundenen Implementierungsaufwand nicht. Bei sorgfältiger Vertragsgestaltung lassen sich die Aufwände für das Providermanagement auf ein Minimum reduzieren.



Lese-Tipp: [amendos Spezial: „IT-Providermanagement“](#)

Governance-Mechanismen: So viel wie nötig, so wenig wie möglich

Die Governance-Mechanismen sind unter dem Aspekt der jeweiligen Providerkategorie zu betrachten und in ihrer Ausprägung je Governance-Säule entsprechend anzupassen.

Ein strategischer Provider, der den gesamten Rechenzentrumsbetrieb des Auftraggebers übernimmt, ist z. B. hinsichtlich des Compliance Managements ganz anders zu betrachten als der Provider der Handelsware „Drucker“. Auch werden ganz andere Risiken relevant sein, und im Beziehungsmanagement sind wöchentliche operative Regelmeetings und Strategieworkshops mit dem Re-

chenzentrumsbetreiber durchaus sinnvoll, mit dem Druckerlieferanten eher weniger.

Wenn Sie mehr über die sechs Governance-Säulen und andere IT-Providermanagement-Themen erfahren wollen:

Erscheinungsdatum 06.11.17

Das amendos Buch
„IT-Providermanagement“.



Das Grundlagenwerk aus der Praxis für die Praxis. Bestellen Sie Ihr Exemplar jetzt vor.

Abbildung 3 schlägt je Providerkategorie vor, welcher Stellenwert den verschiedenen Mechanismen zugewiesen werden sollte und in welcher Ausprägung sie anzuwenden sind.

Je wichtiger der Provider und je komplexer die Beziehung zu ihm, desto stärker müssen Governance-Mechanismen durchdacht, ausgeprägt und konsequent gelebt werden.

		Verträge	Prozesse	Strukturen	Informelle Mechanismen
Providerkategorie	Strategisch				
	Taktisch				
	Operativ				
	Handelsware				

sehr hoch
 hoch
 mittel
 gering
 sehr gering

Abbildung 3: Providerkategorie und Ausprägung von Governance-Mechanismen

Rolle des Providermanagements

Was bedeutet das nun konkret für den Providermanager?

1. Sein Provider wird zunächst einer Providerkategorie zugeordnet.
2. Je Providerkategorie ist festgelegt, welche Governance-Mechanismen in welcher Ausprägung in den sechs Governance-Säulen zur Anwendung kommen sollen.
3. Aus den Mechanismen lassen sich je Kategorie einzelne Aktivitäten ableiten, die man in eine RACI-Matrix⁸ einträgt.
4. In der RACI-Matrix ordnet man dem Providermanager je Aktivität seine Rolle zu.

Insbesondere in einer Multi-Providerumgebung gilt: Je größer diese ist, desto sinnvoller ist die zentrale Definition von Mechanismen, Aktivitäten und Rollen über alle Provi-

Michael Schneegans

⁸ Ein Beispiel für eine RACI-Matrix haben wir im [amendos Spezial „IT-Providermanagement“](#), 06/2016, vorgestellt

Praxistransfer nach der Weiterbildung

Lebenslanges Lernen ist ein Anliegen, das in der Bildungspolitik fest verankert ist und nicht zuletzt die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen fördern soll. Diesem Leitbild nicht ganz uneigennützig folgend, spielt die kontinuierliche Weiterbildung von Mitarbeitern in Unternehmen eine wichtige Rolle: Denn Mitarbeiter, deren Wissen auf dem aktuellsten Stand ist, halten auch das Unternehmen auf dem aktuellsten Stand. Aktuelles Wissen ist somit von strategischem Interesse, da es die Konkurrenzfähigkeit fördert beziehungsweise einen Marktvorteil erzielt. Eine im Juli 2017 veröffentlichte Erhebung des statistischen Bundesamtes hat gezeigt, dass gerade in den Unternehmensbereichen „Information und Kommunikation“ die Weiterbildungskosten pro Teilnehmer besonders hoch sind.¹ Deshalb ist es umso wünschenswerter, dass das erworbene Wissen nach einer Weiterbildung seinen Weg auch tatsächlich in die Praxis des Arbeitsalltags findet und nicht ungenutzt versickert. In dem folgenden Artikel möchten wir Ihnen verschiedene Möglichkeiten vorstellen, diesen Praxistransfer zu unterstützen.

Vorbereitung der Weiterbildung

Grundlage für eine erfolgreiche Weiterbildung ist die Motivation des Mitarbeiters, sein Wissen in dem jeweiligen Bereich auf- oder auszubauen und in der Praxis in neue oder erweiterte Aufgabenbereiche einzubringen. Die

Ihre Meinung zählt!
Sie haben Fragen, Anregungen oder möchten eingehender informiert werden?

Treten Sie mit uns in Verbindung.
Wir freuen uns auf Sie!

info@amendos.de

Weiterbildung sollte also sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber einen Mehrwert bieten. Im Idealfall werden vor der Weiterbildung Ziele definiert, die mithilfe der Weiterbildung erreicht werden sollen. Dies

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017): [Berufliche Weiterbildung in Unternehmen \(CVTS5\), 2015](#), S. 46ff. Wiesbaden, 21.07.2017, Zugriff am 04.08.2017.

Seminare 2017

PM	Soft Skills für Projektleiter/innen Hamburg, auf Anfrage
	Kommunikationskompetenz in Projektkrisen Hamburg, auf Anfrage
	IT-Projekte erfolgreich aus der Krise führen Hamburg, 18.09.-19.09.2017
	Project Management Offices im IT-Umfeld Hamburg, 21.09.-22.09.2017
ITSM	Prozessdokumentation gestalten Hamburg, 13.09.2017
	Einführung in die Prozessoptimierung Hamburg, 14.09.-15.09.2017
	IT-Service Management und Agilität Hamburg, 09.11.2017
	Erstellung von IT-Servicekatalogen Hamburg, 10.11.2017
Outsourcing	IT-Outsourcing Hamburg, 30.11.-01.12.2017
	Öffentliche IT-Ausschreibungen Hamburg, 14.12.-15.12.2017
	Grundlagen IT-Providermanagement Hamburg, 25.09.-26.09.2017
	IT-Providerwechsel Hamburg, 06.12.-07.12.2017
	IT-Providerwechsel Hamburg, 27.09.2017
	IT-Providermanagement – live im Betrieb Hamburg, 28.09.-29.09.2017

www.amendos.de/seminare

Während der Weiterbildung

Während der Weiterbildung ist der Einfluss des Mitarbeiters und des Unternehmens auf die Methoden der Transfersicherung naturgemäß vergleichsweise gering. Dennoch gibt es einige Merkmale, die darauf hinweisen, dass die Form des Seminars das aktive Lernen fördert und damit den Grundstein für einen erfolgreichen Praxistransfer legt.

- **Moderationstechniken:** Um Inhalte zu verankern, sollten verschiedene Moderationstechniken eingesetzt werden. Hierzu gehören Visualisierungen ebenso wie der Einsatz von Flipcharts und Metaplanwänden. Geschichten und Eselsbrücken dienen ebenfalls dazu, dass sich Inhalte besser einprägen. Gleiches gilt für eine Lehrmethode, die alle Sinne miteinbezieht.

- **Arbeitstechniken:** Gruppenarbeit und Diskussionen fördern den Austausch unter den Teilnehmern. Fallbeispiele und praxisorientierte Aufgaben dienen dazu, das Erlernete auf den eigenen Arbeitsalltag zu übertragen und so den Praxistransfer zu initiieren.
- **Umgebung:** Idealerweise findet ein Seminar an einem Ort statt, der nicht mit der Alltagssituation der Teilnehmer verknüpft ist, um die volle Konzentration auf das zu bearbeitende Thema zu lenken.

Hinweis

Selbstverständlich bieten wir Ihnen unsere Seminare auch als **Inhouse-Veranstaltung** an.

Gerne erstellen wir Ihnen hierzu ein individuelles Angebot.

Treten Sie mit uns in Verbindung. Wir freuen uns auf Sie!

info@amendos.de

- **Praxistransfer unterstützen:** Wünschenswert ist es, wenn der Praxistransfer bereits aktiv in dem Seminar eingeleitet wird. Dies kann beispielsweise durch die Bildung von Transferpatenschaften geschehen. In diesen bleiben Teilnehmer paarweise über das Seminar hinaus verbunden und halten sich gegenseitig über ihren Praxistransfer auf dem Laufenden, Unterstützung inklusive. Ein weiteres Hilfsmittel ist „ein Brief an sich selbst“. Hierbei schreibt jeder Teilnehmer einen Brief an sich selbst, in dem er kurz umreißt, was er in die Praxis umsetzen will und bis wann. Dieser Brief wird eingesammelt und zu einem vereinbarten Zeitpunkt von dem Referenten verschickt. So kann jeder Teilnehmer nach Erhalt des Briefes überprüfen, was er sich für die Zeit nach dem Seminar vorgenommen hatte und was er tatsächlich davon umgesetzt hat und entsprechend reagieren.

Nach der Weiterbildung

Nach der Weiterbildung gilt es, das neu Erlernete tatsächlich in die Praxis umzusetzen. Am wichtigsten ist es deshalb, die eigene Motivation weiterhin hochzuhalten. Gibt es einen Transferpaten, ist der regelmäßige Austausch mit diesem hierfür sicherlich eine gute Unterstützung, gerade wenn es gilt, auch schwierigere Phasen zu meistern. Auf jeden Fall sollte in den nächsten Tagen nach der Weiterbil-

dung ein erster Austausch mit der Führungskraft erfolgen: zum einen, um Feedback zum Seminar zu geben und zum anderen, um die Umsetzungsplanung festzulegen, sofern diese nicht bereits in der Vorbereitung zur Weiterbildung erfolgt ist.

Wurden vor der Weiterbildung, wie oben beschrieben, bereits Ziele definiert, können diese dann nach dem vereinbarten Zeitraum in einem weiteren Gespräch mit der Führungskraft überprüft und ggf. angepasst werden. In diesem Zusammenhang lässt sich ebenfalls ermitteln, ob oder wo es noch weiteren Lernbedarf gibt; welche Unterstützung, auch durch die Führungskraft, benötigt wird oder ob bereits alle Ziele erreicht wurden und somit neue gesteckt werden können.

Wenn der Unternehmenskontext es zulässt, kann der Seminarteilnehmer die Möglichkeit erhalten, Kollegen in einem kurzen Vortrag von dem Seminar zu berichten. So wird das erlernte Wissen nicht nur gefestigt sondern auch, ganz im Sinne eines gelebten Wissensmanagements, im Unternehmen weitergegeben.

Fazit

In der heutigen Informationsgesellschaft ist stets aktuelles Wissen im beruflichen Kontext eine Notwendigkeit. Deshalb ist es umso bedauerlicher, wenn Wissen, welches in einer beruflichen Weiterbildung teuer erworben wurde, schnell ungenutzt in Vergessenheit gerät. Um dies zu vermeiden gilt es, Rahmenbedingungen für die berufliche Weiterbildung zu schaffen, die die Umsetzung des Erlernten in die Praxis sicherstellen.

Petra Bleshey

Impressum:

amendos gmbh | Frankenstraße 3 | 20097 Hamburg | Tel (040) 248 276 00

Fax (040) 248 276 01 | www.amendos.de | info@amendos.de

Geschäftsführer: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek

Handelsregister: AG Hamburg HRB 105648 | Umsatzsteueridentifikationsnummer: DE 814989917

Erscheinungsweise: 4 / jährlich | Bezug: kostenfrei als PDF

Copyright: amendos gmbh | Herausgeber und inhaltlich verantwortlich gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek | Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der amendos gmbh.