

amendos Spezial: Multi-Providermanagement

Eine themenorientierte Zusammenstellung veröffentlichter und unveröffentlichter amendos-Artikel

Angetrieben von neuen Technologien verändern sich die Rahmenbedingungen für das Kerngeschäft von Unternehmen immer schneller. Parallel wird die IT-Welt für Unternehmen immer komplexer („VUCA-Welt“). Der Druck, Projekte zur Digitalen Transformation zu initiieren und disruptive Geschäftsmodelle umzusetzen, steigt. Deshalb setzen Unternehmen zunehmend auf fertige und schnell einsetzbare Cloud- und Managed-Service-Angebote im Markt. Sie erschaffen so immer komplexere Landschaften von (externen und internen) Service-Providern, deren einzelne Produkte und Services eng miteinander zu Wertschöpfungsketten kombiniert sind. Angesichts dieser Ausgangslage steigen die Anforderungen an ein Multi-Providermanagement beständig, denn nur ein effizientes Management der Multi-Providerlandschaft garantiert die angestrebte Wertschöpfung. In diesem amendos Spezial beleuchten wir hierzu wesentliche Aspekte und zeigen in den einzelnen Artikeln entsprechende Lösungsansätze auf.

Inhalt

Multi-Providermanagement in der VUCA-Welt S. 1

In der IT erhöhen sich Komplexität und Veränderungstempo. Was bedeutet das für das Multi-Providermanagement?

Sechs Governance-Säulen für das IT-Providermanagement S. 5

Wie sind Governance-Mechanismen ausgestaltet, um im Providermanagement erfolgreich zu sein?

Effizientes Multi-Providermanagement S. 8

Was ist in den Phasen des Outsourcing Life-Cycles zu beachten, damit eine Multi-Providerumgebung erfolgreich sein kann?

Agilität und Multi-Providermanagement S. 11

Wie lässt sich ein Multi-Providermanagement agiler aufstellen?

Globale Provider über weite Distanzen managen S. 13

Welche Kommunikationshindernisse gilt es in einer internationalen Multi-Providerumgebung zu überwinden?

amendos gmbh

Frankenstraße 3, 20097 Hamburg
www.amendos.de

Tel. +49 (0) 40 / 248 276 00

Multi-Providermanagement in der VUCA-Welt

In der gern zitierten VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) entstehen zunehmend Multi-Providerlandschaften mit einer Vielzahl von Abhängigkeiten. Gleichzeitig steigen die Anforderungen, innerhalb solcher Landschaften immer schneller und flexibler auf Veränderungen reagieren zu können. Im folgenden Artikel wird aufgezeigt, was das für das Multi-Providermanagement bedeutet.

In einer Multi-Providerlandschaft liefern mehrere Provider Services an den Auftraggeber, die es sinnvoll – und wertschöpfend – zu einer *Service Value Chain* miteinander zu verknüpfen gilt. Die Herausforderungen für das Providermanagement steigen, je komplexer solche Verkettungen sind. Wir betrachten erst einmal die Komplexität in ihren Ausprägungen näher.

Komplexitätsdimensionen in der VUCA-Welt

Wir teilen die resultierenden Herausforderungen entsprechend der VUCA-Welt zunächst in vier Dimensionen ein.

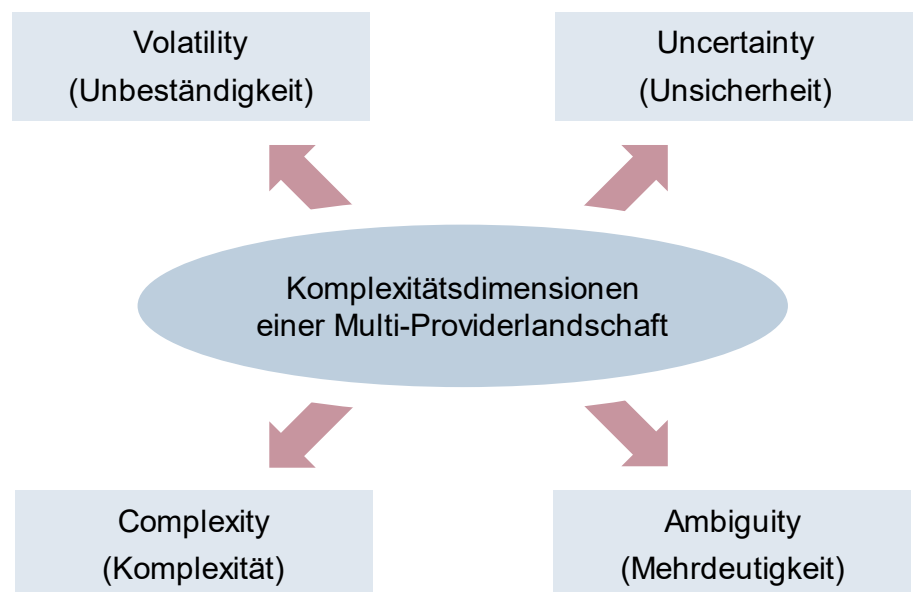


Abbildung 1: Komplexität einer Multi-Providerlandschaft in der VUCA-Welt

Herausforderungen an das Providermanagement

Welchen Herausforderungen gilt es in den vier Dimensionen zu begegnen?

Volatility – Unbeständigkeit:

- zunehmende Dynamik und Geschwindigkeit in nahezu allen Bereichen (Technologien, Management-Frameworks, Geschäftsmodelle und Märkte, Gesellschaft, ...)
- Marktveränderungen (z. B. neue Technologien)
- veränderte Erwartungen der Stakeholder; unternehmensinterne Veränderungen
- neue Services, Produkte und Geschäftsmodelle auf der Providerseite

Uncertainty – Unsicherheit:

- Erfolg / Misserfolg disruptiver Geschäftsmodelle
- zunehmend schwer einschätzbare Rahmenbedingungen (PESTLE: political, economic, social, technological, legal, environmental)
- zukünftige Entwicklung der einzelnen Provider in immer härter umkämpften Märkten
- Unsicherheit bzgl. zukünftiger Stakeholdererwartungen / Demands / Opportunities

Complexity – Komplexität:

- steigende Anzahl und Vielfalt von Providern entsprechend der Sourcing-Strategie des Unternehmens
- Heterogenität der Providerlandschaft: Vielzahl von Providertypen nach Größe, Liefervolumen und -häufigkeit, Vertragslaufzeiten, Reichweite (lokal bis global)
- zunehmende Verknüpfung verschiedenster IT- und Non-IT-Services, um immer komplexere Geschäftsmodelle zu realisieren, z. B. im Zuge der Digitalen Transformation; steigende Zahl von Schnittstellen zwischen Providern
- Konflikte, Wettbewerb, Konkurrenz innerhalb der Providerlandschaft

- Überschneidungen von Providerleistungen
- Lücken in den Service Value Chains
- Sprachbarrieren
- interkulturelle Missverständnisse
- unterschiedliches Verständnis von Prozessen, Terminologien, Frameworks und Tools bei dem Auftraggeber und den einzelnen Providern

In den Anfangstagen des IT-Outsourcings lag der Schwerpunkt beim Providermanagement erst einmal auf einem (oder zumindest nur wenigen) Provider/n, mit dem/denen ein Vertrag abgeschlossen wurde. Diese/r Provider wurde/n meist aus dem Silo einer Fach- oder IT-Abteilung heraus gemanagt. In Providerlandschaften der geschilderten Komplexität funktioniert dies nicht mehr.

Kontakt

Was können wir für Sie tun?

Sie haben Fragen oder benötigen Unterstützung bei der Gestaltung Ihres Providermanagements?

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

Tel: +49 (0) 40 / 248 276 00
oder info@amendos.de

Dies ist vor allem dem folgenden Umstand geschuldet: Im Management einer 1:1-Beziehung zu einem Provider ist es das Ziel, dass der Provider seinen Vertrag erfüllt. In einer Multi-Providerlandschaft mit den genannten vier Komplexitätsdimensionen müssen die einzelnen Ziele der Providerbeziehungen so harmonisiert werden, dass aus dem Zusammenspiel vieler Parteien der angestrebte Wert generiert wird.

Service Value Chain – ein einfaches Beispiel

Wir starten mit einem einfachen Beispiel, um die Zielsetzung des Multi-Providermanagements (neu) zu definieren.

Ein Mitarbeiter in einem global agierenden Konzern benötigt ein neues Notebook. Er sendet seinen Service Request via Self-Service-Portal an den Service Desk in Polen, der alle globalen Anfragen verwaltet. Die Notebooks werden von einem führenden Hersteller binnen der vereinbarten Lieferfrist von vierzehn Tagen geliefert. Am Standort „betankt“ ein lokaler Field-Service-Mitarbeiter eines lokalen IT-Dienstleisters das Notebook mit der angeforderten Software. Weil im Falle einer eher selten angefragten Software die Version, die im Self-Service-Portal angebo-

Lesen Sie hierzu auch:

ITIL 4 – Was bleibt und was ändert sich?

Ambiguity – Mehrdeutigkeit:

- Unschärfe / Vagheit in der Vertragsgestaltung
- Intransparenz der eingekauften Providerleistungen innerhalb des auftraggebenden Unternehmens
- Interpretationsspielräume und Wahlmöglichkeiten seitens der Provider

ten wird, zwischenzeitlich nicht mehr verfügbar ist, werden über der Service Desk mit dem Mitarbeiter, der das Notebook angefordert hat, Alternativen geklärt. Parallel dazu richtet die interne Abteilung für „Identity and Access Management“, die zentral für alle Mitarbeiter weltweit zuständig ist, die erforderlichen Zugriffsrechte auf Netzwerke und Netzwerkressourcen ein. Das neue Notebook wird dem Mitarbeiter durch den Field-Service-Mitarbeiter ausgehändigt. Kleine Fehler, wie fehlende Zugriffe auf bestimmte Laufwerke, die gleich nach dem Start auftreten, werden über den Service Desk behoben. Abbildung 2 zeigt diese *Service Value Chain* grafisch.

Nun liefert zwar jeder einzelne Provider – global oder nur lokal operierende externe Provider, interne Einheiten, die von der Zentrale aus für das gesamte Unternehmen oder nur lokal oder in Unternehmens-einheiten aktiv sind – durch seine Services einen Wertbeitrag, z. B. die Herstellung und Lieferung eines Notebooks. Ein einzelner Beitrag allein reicht jedoch in einer Multi-Provider-Landschaft zumeist nicht aus, um als *wertvoll* wahrgenommen zu werden. Wert entsteht für das Unternehmen erst dann, wenn die erwartete Durchlaufzeit des Prozesses für die Notebook-bereitstellung eingehalten wird und der Mitarbeiter in der Folge mit seinem einsatzfähigen Notebook seine Arbeiten ausführt.

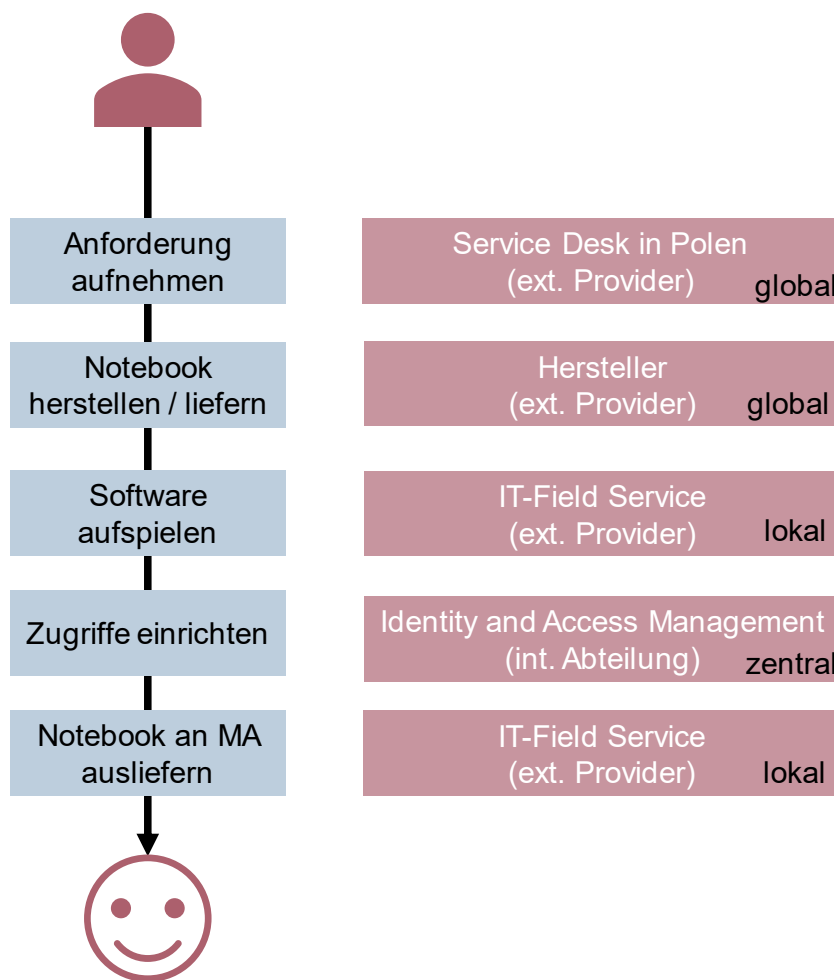


Abbildung 2: *Service Value Chain*

Das einfache Beispiel dient zunächst der Illustration. Es ist klar, dass innerhalb eines Unternehmens eine Vielzahl solcher *Service Value Chains* existiert, mittels derer das Unternehmen als Ganzes sein Geschäftsziel erreichen kann. Je größer die Zahl solcher Ketten ist und je mehr Abhängigkeiten solcher Ketten durch gemeinsam genutzte Services und invol-

vierte Provider vorhanden sind, umso größer sind die Herausforderungen des Providermanagements, dieser Komplexität zu begegnen.

Was ist überhaupt *Value* – wertvoll?

ITIL 4 definiert **Wert** (value) als „the perceived benefits, usefulness, and importance of something.“ Es geht also um den (subjektiv) wahrgenommenen Nutzen, bzw. die Verwendbarkeit / Brauchbarkeit und Wichtigkeit von Etwas.

Im aufgezeigten Beispiel sind der Nutzen und die Wichtigkeit eines einsatzfähigen Notebooks – auch wenn die vollständige Verwendbarkeit in dem Beispiel erst nach Überwinden einiger kleiner Hemmnisse gegeben war – sowohl aus Mitarbeiter- als auch aus Arbeitgebersicht kaum zu bestreiten. Ohne Arbeitsgerät ist der Mitarbeiter nicht oder nur erschwert arbeitsfähig und kann seinerseits nicht wertschöpfend für das Unternehmen tätig werden.

Der Wert wird am Ende der Kette beim Konsumenten (dem Mitarbeiter, der die Anforderung gestellt hat) wahrgenommen und mittels eines „End-to-End-KPIs“ zur Feststellung der Zielerreichung gemessen. Die einzelnen internen und externen Provider tragen jeweils ihren Teil dazu bei. Ein Multi-Providermanagement muss dabei nicht nur sicherstellen, dass die einzelnen Provider ihren Teil erbringen, sondern insbesondere auch, dass die Provider dabei wertorientiert kooperieren – und nicht nur jeweils auf ihren eigenen Part fokussiert sind. Der Fokus muss darauf liegen, dass beim Durchlaufen jeder einzelnen *Service Value Chain* der angestrebte Wert erzeugt bzw. sogar maximiert wird.

Aufgabe des Providermanagements in einer Multi-Providerlandschaft ist es sicherzustellen, dass die einzelnen Provider ihre Leistungen in den Service Value Chains so erbringen, dass die erwarteten Werte erbracht werden.

Organisation des Multi-Providermanagements

Es bedarf einer übergeordneten Schicht, z. B. die des Service-Integrators in SIAM (Service Integration And Management). In manchen Unternehmen wird diese „strategisches Providermanagement“ oder „zentrales Providermanagement“ genannt.

Diese Schicht ist abzugrenzen zu den operativen Providermanagern, die in direkter Zusammenarbeit mit einzelnen Providern im IT-Betrieb deren Einzelleistungen sicherstellen.

Der Service-Integrator im **Multi-Providermanagement** ist zuständig für

- alle übergreifenden Themen entlang der Service Value Chains.
- die Etablierung providerübergreifender Prozesse (Incident Management, Change Management, ...) und Gremien (z. B. integrated Change Advisory Board, Major Incident-Teams, Problem Management Work Groups, ...).
- die Etablierung eines einheitlichen Beziehungsmanagements über alle Provider
- die Providerkategorisierung, um die Multi-Providerlandschaft in handhabbare Gruppen zu gliedern.
- die Ableitung von Steuerungsinstrumenten je Kategorie (Vertrags-Templates, Kennzahlen / End-to-End-KPIs, SLA-Vorgaben, Prozesse, Strukturen / Boards, Ausprägung von Risiko-, Wissens-, Compliance-Management; Standards für Betriebsprozesse; providerübergreifende Prozesse, Tools, ...).
- die Providerverträge, in denen die Zuständigkeiten des jeweiligen Providers entlang der Service Value Chains klar definiert sind; die Verträge müssen in ihrer Gesamtheit mit klar definierten Service-Erwartungen, in Form von SLAs und OLAs, die Service Value Chains lückenlos abbilden.
- die Sicherstellung, dass über die gesamte Multi-Providerlandschaft die erwarteten Werte geschaffen werden.
- regelmäßige Performanzmessungen der Providerleistungen und Nachsteuern, wenn angestrebte Gesamtziele – die sich aus den Zielen der einzelnen Provider zusammensetzen – nicht erreicht werden.

Lesen Sie hierzu auch unsere Präsentation:

Besonderheiten des Risikomanagements in Multi-Providerumgebungen

- Eskalationsmaßnahmen, wenn Gesamtziele nicht erreicht werden
- kontinuierliche Verbesserung (*Continual Improvement*) über alle Service Value Chains, die gesamte Multi-Providerlandschaft und das Providermanagement selbst.
- Maßnahmen zur fortlaufenden Verbesserung der Kollaboration innerhalb der Multi-Providerlandschaft.
- Maßnahmen zu Training und Weiterbildung der operativen Providermanager; ggf. Auditing des Providermanagements, z. B. durch eine Reifegradmessung.
- Entwicklung und Umsetzung von Tool-Strategien (z. B. ITSM-Tools, Supplier and Contract Management Information System, Collaboration-Tools, Wiki für das Wissensmanagement, ...).
- fortlaufende Verbesserung der Sourcing-Strategie auf Basis der im Betrieb der Multi-Providerlandschaft gewonnenen Erfahrungen („lessons learned“).

Providermanagement auf einen Blick:

amendos Plakat IT-Providermanagement

Fazit –

Notwendige Fähigkeiten des Multi-Providermanagements

Das Providermanagement muss in der Lage sein, in den vier Komplexitätsdimensionen den Überblick zu bewahren. Dabei muss sich das Providermanagement fortlaufend an veränderte Situationen anpassen können. Dies gelingt nur durch eine übergreifende Organisationseinheit für das Multi-Providermanagement.

Es gilt dabei, übergreifend über die gesamte Multi-Providerlandschaft Standards und Rahmenbedingungen für die einzelnen Providerbeziehungen so zu schaffen, dass die angestrebten Werte erzeugt werden. Die Basis hierfür muss das Verständnis

- der einzelnen Service Value Chains und deren Abhängigkeiten untereinander,
 - der dabei zu erzielenden Werte und
 - der Zusammenhänge mit den einzelnen Providerleistungen sein.
- Oberstes Ziel ist es, eine maximale Wertschöpfung aus der Multi-Providerlandschaft in ihrer Gesamtheit zu erlangen.

Michael Schneegans, Jörg Bujotzek

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	Risikomanagement
Überprüfung IT-Outsourcing-Strategie	Wissensmanagement
Beziehungsmanagement	Compliance Management

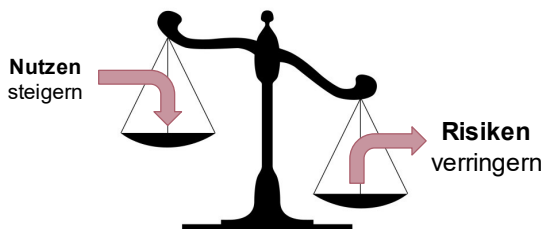


Abbildung 1: Sechs Governance-Säulen des Providermanagements

Outsourcing-Governance

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

<p>Primäres Ziel ist hierbei, eine für das Unternehmen attraktive Balance zu finden zwischen</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.

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 wiederkehrende 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).

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.

¹ Vgl. COBIT5 (ISACA, 2012).

² Service Integration And Management.

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

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.

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.

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 auszugestaltet 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.

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).

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 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.

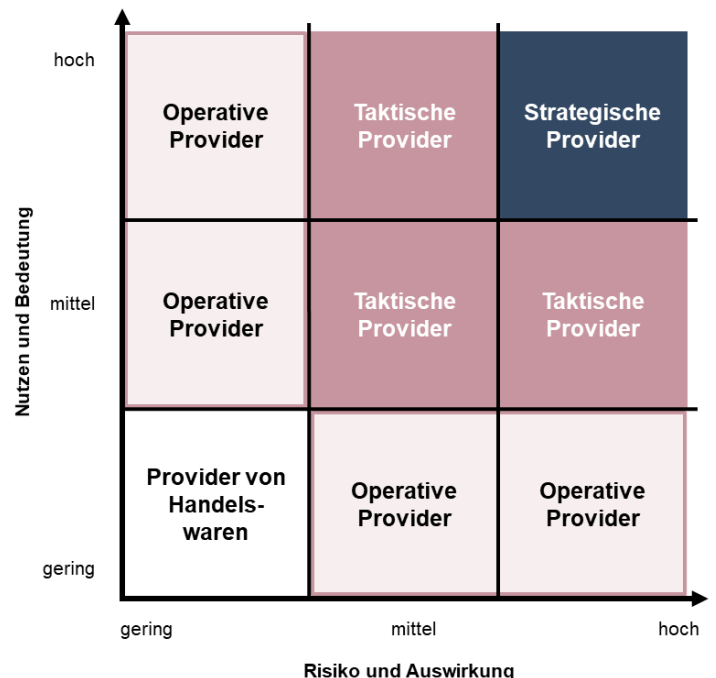


Abbildung 2: Providerkategorien nach ITIL

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

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.

⁷ Vgl. ITIL, Service Design, Supplier Management.

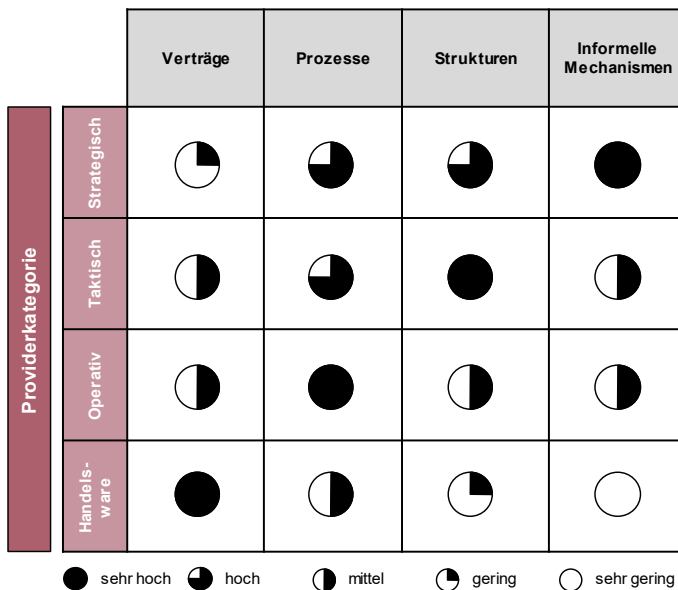


Abbildung 3: Providerkategorie und Ausprägung von Governance-Mechanismen

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.

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 Rechenzentrumsbetreiber durchaus sinnvoll, mit dem Druckerlieferanten eher weniger.

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.

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 Provider..

Michael Schneegans

Seminar

Seminar „IT-Outsourcing – Konzeption, Angebotseinholung & Vergabe, Transition“
In diesem Seminar erlernen Sie...

- wie Sie einen Überblick über die Ist-Situation des IT-Betriebs erhalten
- die Erstellung eines Konzepts, dass die Spezifikation der externen Leistungen, die Schnittstellen zur internen Organisation und eine effiziente Providersteuerung umfasst,
- die Überwindung aller Hürden in der Transition-Phase als Basis für einen reibungslosen Betrieb.

Termin: 16.05. - 17.05.2019 in Hamburg
Anmeldung: Tel (040) 248 276 00, info@amendos.de

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

Effizientes Multi-Providermanagement

Beim Outsourcing von IT-Services setzen Unternehmen zunehmend nicht mehr nur auf einen einzelnen Provider. Stattdessen verteilen sie extern zu erbringende IT-Gewerke auf verschiedene Provider, um flexibler auf den immer schnelleren Wandel im IT-Umfeld reagieren zu können. Dabei wird häufig unterschätzt, dass die daraus entstehende Multi-Providerumgebung deutlich größere Herausforderungen an die Steuerung der Provider stellt und ganz neue Risiken mit sich bringt. Im Folgenden wird aufgezeigt, was in den Phasen des Outsourcing Life-Cycles zu beachten ist, damit eine Multi-Providerumgebung erfolgreich sein kann.

Warum mehrere Provider?

Hauptgrund für die Schaffung einer Multi-Providerumgebung ist in der Regel, dass die Abhängigkeit von einem Provider reduziert werden soll. Zudem will man häufig auch die Spezialisierungsvorteile einzelner Provider nutzen. Dieser Trend wird zusätzlich angeheizt durch die immer stärkere Präsenz von Cloud Services, d.h. vom Umfang her kleine, hochstandardisierte Services. Diese versprechen eine kürzere Time-to-Market Dauer und lassen darüber hinaus einen schnelleren Providerwechsel zu.

Auswirkungen und Risiken

Mit dem Einsatz mehrerer Provider steigen der Aufwand und die Komplexität bei der Steuerung dieser Provider durch das interne Providermanagement. Es sind insbesondere folgende neue Risiken zu berücksichtigen:

- Grauzonen in der Zuständigkeitsabgrenzung der Provider,
- gegenseitige Schuldzuweisungen der Provider bei auftretenden Problemen (sogen. Finger-Pointing), sodass letztere dann zunächst nicht gelöst werden,
- Konkurrenzdenken zwischen Providern, insbesondere solchen mit überlappenden Serviceportfolios, die ihren Serviceanteil beim Kunden unter
- hohe Komplexität durch jeweils pro Provider unterschiedliche Vertragsgestaltung, d.h. uneinheitliche Regeln insbesondere für Schnittstellen, Reporting, Abrechnung und Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber und anderen Providern.

Gestaltungstipps

Um die oben genannten Auswirkungen und Risiken beim Betrieb einer Multi-Providerlandschaft zu minimieren, sind möglichst früh strategische Vorgaben für das Outsourcing von IT-Services zu erarbeiten. Ziel dieser Vorgaben ist es, eine möglichst hohe Effizienz,



amendos
Karriere-Know-how

Seminare zum Thema
IT-Providerwechsel

Providermanagement

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

In diesem Seminar erlernen Sie...

- welche Aufgaben im Rahmen des IT-Providermanagements wahrgenommen werden müssen, um einen wirtschaftlichen IT Service sicherstellen zu können,
- welche Organisation und Prozessschnittstellen zur erfolgreichen Steuerung des IT-Providers erforderlich sind,
- wie Sie neue bzw. veränderte Service-Anforderungen gemeinsam mit dem Provider wirtschaftlich umsetzen können.

Termin: 03.06. - 04.06.2019 in Hamburg

Praxisseminar

IT-Providermanagement – live im Betrieb: Vertiefendes Praxisseminar

In diesem Seminar erhalten Sie...

- Methoden und Instrumente, um die Zusammenarbeit mit Ihrem IT-Provider profitabler und reibungsfreier zu gestalten,
- die Möglichkeit, durch „learning by doing“ Ihre Kompetenzen als Providermanager zu erweitern und in Simulationen zu trainieren,
- praxisbezogene, im Seminar erarbeitete Task-Sheets zur anschließenden sofortigen Umsetzung.

Termin: 24.09. - 25.09.2019 in Hamburg

Providerwechsel

IT-Providerwechsel – Erfolgreicher Austausch des Providers beim IT-Outsourcing

In diesem Seminar erlernen Sie...

- welche Key Success Factors für eine reibungslose Transition zu einem neuen Provider relevant sind,
- welche Voraussetzungen hierfür zu schaffen sind,
- die Erarbeitung einer Exit-Strategie, die Risiken minimiert und Compliance konform ist,
- welche Maßnahmen zielführend sind und den optimalen Nutzen schaffen.

Termin: 23.09.2019 in Hamburg

Wir beraten Sie gerne: Tel +49 (0) 40 / 248 276-00, Fax +49 (0)40 / 248 276-01, www.amendos.de, info@amendos.de

Qualität und Wirtschaftlichkeit aller IT Services durch ein reibungsloses Zusammenspiel aller Beteiligten sicherzustellen.

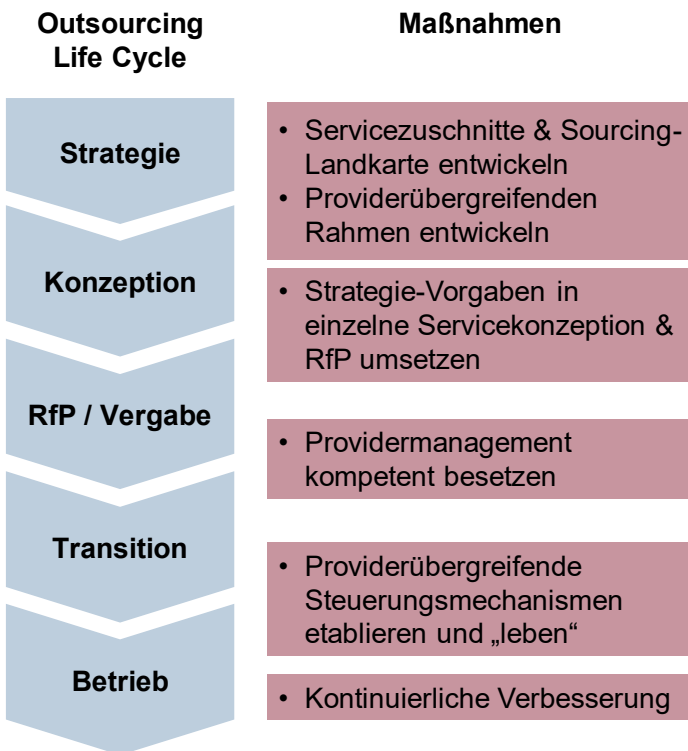


Abbildung 1: Maßnahmen für ein effizientes Multi-Providermanagement

Diese Vorgaben sind in den einzelnen Phasen des Outsourcing Life-Cycles durch entsprechende Maßnahmen konsequent umzusetzen (siehe Abbildung 1).

Im Folgenden werden zunächst Vorgaben im Rahmen der Outsourcing-Strategieentwicklung skizziert und dann wesentliche Maßnahmen je Phase vorgestellt.

Vorgaben im Rahmen der Strategie

Im Rahmen strategischer Überlegungen sind – möglichst, bevor mit dem ersten Outsourcing begonnen wird – Servicezuschnitte zu gestalten, d.h. zuzuordnen, welche Gruppe von Services jeweils an einen Provider vergeben werden sollen. Das Ergebnis kann in einer Servicelandkarte (siehe Abbildung 2) dargestellt werden, die zukünftig stetig weiterzuentwickeln ist, um geänderten Anforderungen und Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

Die Servicegruppen sollten so geschnitten sein, dass marktübliche Servicezuschnitte entstehen:

nur so können Provider ihre Kompetenz optimal einbringen. Auf der anderen Seite müssen die Servicezuschnitte aber auch den Anforderungen des Auftraggebers angepasst werden.

Je Servicegruppe sind zudem Ziele festzulegen, die durch zu spezifizierende Key Performance Indicators (KPIs) gemessen werden. Des Weiteren sind Servicegruppen-übergreifende Ziele und zugehörige KPIs zu definieren, die später für alle Provider gelten (z.B. der zu erreichende Grad der Kundenzufriedenheit).

Auf Basis der Service-Landkarte kann dann eine Roadmap entwickelt werden, die die geplante Umsetzung des Zielszenarios aufzeigt (siehe Abbildung 3, nächste Seite).

Maßnahmen der Outsourcing-übergreifenden Konzeption

Um der geschilderten Komplexität durch individuelle Regelungen mit jedem einzelnen Provider zu entgegen, sind – so weit wie möglich – für alle Provider einheitliche Rahmenvorgaben (d.h. Standards) zu schaffen. Weiterhin müssen für jeden Provider klare Zuständigkeitsbereiche definiert werden. Dies betrifft insbesondere:

- standardisierte Providervertragsregelungen: allgemeine Aspekte der Zusammenarbeit wie zum Beispiel Governance-Regeln, Abrechnungsverfahren, Kündigungs- und Haftungsklauseln sowie Exit-Management,
- klare Abgrenzung der Leistungen zwischen Providern, sodass Grauzonen und Überlappungen so weit wie möglich vermieden werden,
- Vermeidung von Dopplungen bei Funktionen und Aufgaben,
- einheitliche Schnittstellen bei übergreifenden Prozessen und Tools, soweit dies möglich ist,
- standardisierte Verfahren für potentiell Provider-übergreifende Prozesse wie Incident, Problem und Changemanagement,
- einheitliche Reporting-Struktur, die es insbesondere erlaubt, aus den Reports der einzelnen Provider ein Gesamt-Reporting für den internen Kunden abzuleiten.

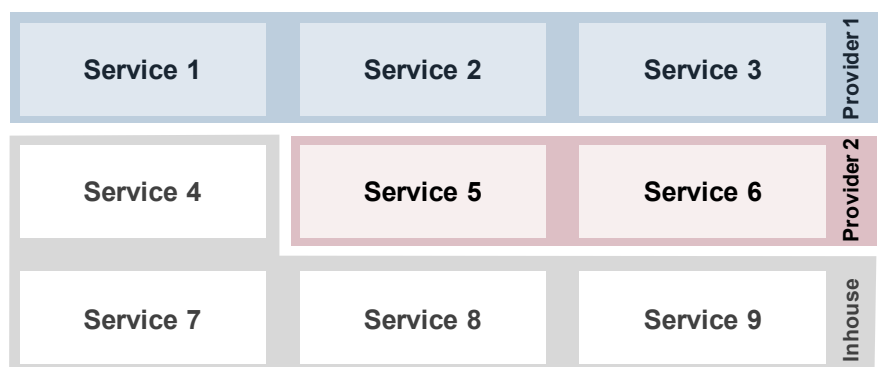


Abbildung 2: Service-Landkarte

Zudem sollte ein einheitliches Konzept für das Providermanagement sicherstellen, dass Provider zentral und nach identischen Regeln gesteuert werden. Insbesondere sind Rollen und Prozesse für den taktischen und operativen Bereich des Providermanagements klar zu definieren.

Maßnahmen der Outsourcing-spezifischen Konzeption

Für jede einzelne Outsourcing-Maßnahme ist dann eine Konzeption zu planen, die auf den soeben dargestellten Outsourcing-übergreifenden Vorgaben aufsetzt, diese für die auszulagernde Leistungsgruppe entsprechend konkretisiert und servicespezifische Anforderungen so genau wie möglich definiert. Hierbei sollte aber nur auf das „was ist zu leisten“ und „in welcher Quali-

in RfP-Unterlagen zu überführen. Insbesondere bei den Verhandlungen mit den Providern, aber auch in der späteren Transition-Phase, ist darauf zu achten, dass die Standards der übergreifenden Konzeption so weit wie möglich durchgesetzt und implementiert werden. Im Falle einer Nichtdurchsetzung muss das Risiko der negativen Konsequenzen entsprechend bewertet und in die Entscheidung für das weitere Vorgehen in den Verhandlungen bzw. bei der Implementierung einbezogen wird.

In den Phasen RfP / Vergabe und Transition ist parallel das Outsourcing-spezifische Providermanagement, inklusive der Besetzung der internen Rollen, aufzubauen. Dieses sollte organisatorisch in ein zentrales Multi-Providermanagement eingebunden

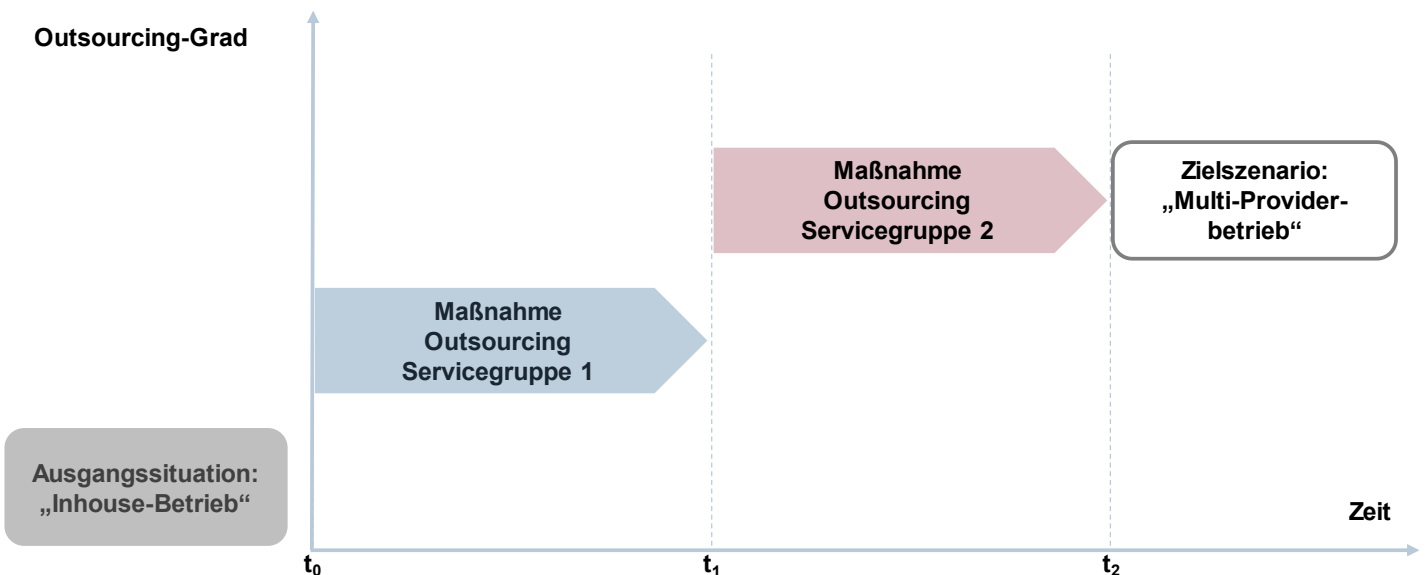


Abbildung 3: Sourcing Roadmap

tät“ fokussiert werden. Das „Wie“ sollte, so weit wie möglich, dem Provider überlassen werden, damit er seine Standardverfahren einsetzen und hierdurch eine hohe Qualität sowie eine maximale Nutzung seiner Skaleneffekte erzielen kann.

Lesen Sie hierzu auch:
[amendos Spezial: Outsourcing Teil 2](#)
[Providerwechsel](#)

Maßnahmen in den Phasen Request for Proposal (RfP) und Transition

Die Outsourcing-spezifische Konzeption und die Vorgaben der Outsourcing-übergreifenden Konzeption sind dann entsprechend

werden, um einheitliche Regeln und Verfahren durchsetzen zu können. Die Mitarbeiter im Providermanagement sind möglichst schon in der Vergabephase einzubinden, damit sie die Verträge und die Diskussionen mit den Providern in der Verhandlungsphase kennen. Zudem sind sie auf ihre spätere Steuerungsrolle vorzubereiten.

Maßnahmen in der Betriebsphase

Nach Abschluss der Transition-Phase, in der die Providerübergreifenden Steuerungsmechanismen etabliert wurden, sind diese dann zu „leben“. Dies bedeutet, dass das Zusammenspiel zwischen internem Providermanagement und steuernden Einheiten beim externen Provider, sowie mit weiteren schon etablierten Providern, derart gesteuert wird, dass es sich auf einem hohen Effizienzlevel einpegelt.

Jörg Bujotzek

Agilität und Multi-Providermanagement

Der Begriff Agilität ist in aller Munde: IT-Bereiche in Unternehmen sollen sich agil ausrichten, um den sich immer schneller ändernden Anforderungen des Business gerecht zu werden. Wir untersuchen, was das konkret heißt und welche Folgen sich hieraus für das Multi-Providermanagement ergeben, wenn ein Unternehmen Services von verschiedenen externen Providern bezieht.

Agilitätsanforderung

Was bedeutet eine agile Ausrichtung zunächst einmal für den IT-Bereich:

- Bereits bestehende und neu zu entwickelnde IT-Applikationen werden permanent in kleinen Schritten (sogen. „Sprints“ lt. Scrum, siehe Abbildung 1) verändert und erweitert und
- die hierfür erforderliche Infrastruktur ist entsprechend dynamisch an diese Änderungen anzupassen.

Anforderungen an das IT Service Management

Eine agile Ausrichtung des IT-Bereiches kann nur dann erfolgreich sein, wenn im IT Service Management vorher die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen wurden. Dies betrifft insbesondere die folgenden Aspekte:

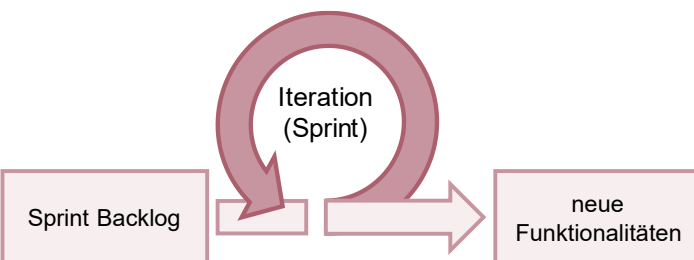


Abbildung 1: Übersicht Vorgehensweise

Servicebeschreibung und -preis

Um die oben genannten inkrementellen Anpassungen ohne Reibungsverluste vornehmen zu können, sollten die jeweiligen Services so definiert sein, dass sie nicht nach jeder Funktionsänderung bzw. -erweiterung hinsichtlich Beschreibung und Preis angepasst werden müssen. Hier bietet sich das Pareto-Prinzip (80:20-Regel) an. Dies bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass es eine klare Definition geben muss, wann Changes einen Service tatsächlich verändern, d.h. sowohl Auswirkungen auf die Servicebeschreibung (als Teil des Servicekatalogs) als auch den Servicepreis haben. Die so ermittelten notwendigen Preisanpassungen sollten gebündelt und vor der nächsten Budgetplanungsrunde erfolgen.

Change-Management-Prozess

Da die Anzahl der Changes im agilen Umfeld pro Intervall zunehmen wird, kommt dem Change Management eine zentrale Rolle zu. Im Rahmen dieses Prozesses gilt es zunächst, zwei

Arten von Changes zu definieren.

- **Major Changes:** Diese verändern in der Regel die Servicebeschreibung und / oder den -preis. Sie beinhalten zudem ein höheres Risikopotenzial und müssen daher sehr gut vorbereitet und sorgfältig abgewickelt werden. Das Change Advisory Board (CAB) muss sie stets autorisieren.
- **Vorautorisierte Standard Changes:** Diese Changes wirken sich weder auf die Servicebeschreibung noch auf den -preis aus und bergen geringe Risiken. Daher ist es möglich, sie im Vorweg zu autorisieren und weitestgehend automatisiert, also mit einem Minimum an manuellen Eingriffen, durchzuführen. Sie durchlaufen somit einen stark vereinfachten Standard-Change-Prozess, der sich im Wesentlichen auf Risikominimierung durch Qualitätsmanagement konzentriert.

Die Anzahl der Standard Changes am Gesamtvolumen aller Changes sollte möglichst hoch sein, um eine effiziente Abwicklung zu ermöglichen. Dennoch gilt es, unnötige Risiken zu vermeiden.

Kooperation, Kommunikation und Kollaboration

Sowohl in der Entwicklungs- als auch in der Betriebsphase ist eine intensive Zusammenarbeit zwischen Entwicklungs- und Betriebseinheiten erforderlich – in diesem Zusammenhang fällt oftmals der Begriff „DevOps“, der genau diese Kollaboration bezeichnet. Um dies zu erreichen, ist eine gemeinsame Kultur der „Kooperation in der steten Veränderung“ zu schaffen.

Damit die sich ständig ändernde IT-Servicelandschaft stets in angemessener Qualität betrieben werden kann, sind angemessene Mechanismen zum regelmäßigen Austausch aller Beteiligten (so beispielsweise Gremien und Kollaborationsplattformen) inklusive Regeln für deren Einsatz zu definieren. Zudem sind verschiedene Prozesse, wie etwa das Serviceportfolio- und Servicekatalog Management, das Knowledge und Reporting / Performance Management sowie einzelne Informationsrunden und Schulungskonzepte darauf auszurichten, alle Stakeholder auf einem aktuellen Stand zu halten.

Schließlich gilt es noch, Mechanismen zu etablieren, um die Kunden laufend über die erfolgten Serviceänderungen zu informieren und ihnen Feedbackmöglichkeiten anzubieten. Über diese Rückkopplung lässt sich sicherstellen, dass die Entwicklung in die gewünschte Richtung geht.

amendos Beratung: Multi-Providermanagement

Mit unserem Beratungsangebot im Bereich Multi-Providermanagement transferieren wir unser Wissen in Ihr Unternehmen. Wir helfen Ihnen beim Aufbau effizienter Strukturen, entlasten Sie aktiv bei der Realisierung und lassen Sie auch in schwierigen Situationen nicht allein. Unsere Beratungsleistungen im Detail:

Unterstützung bei Erarbeitung einer übergreifenden Konzeption

- Unterstützung bei der Festlegung der Sourcing-Strategie
- Konzeption Ihrer Retained Organisation zur Serviceintegration (SIAM),
- Konzeption von Governance-Mechanismen, Standards & Verfahren für das Multi-Providermanagement,
- Erarbeitung von Stellenprofilen und Weiterbildungskonzeption

Unterstützung bei Implementierung der Konzeption

- Implementierung der Organisation und der Prozesse
- Training und Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter im Multi-Providermanagement
- Projektmanagement für die Umsetzung der Konzeption
- Interim Management im operativen Betrieb
- Beratung und Unterstützung zum Continual Service Improvement
- Beratung zur Optimierung von bereits operativen Multi-Providermanagement-Organisationen

Hierfür setzen wir Berater ein, die große Management-Erfahrung aufweisen und sich ständig weiterqualifizieren. Sie kennen aus ihrer Praxiserfahrung die Herausforderungen des IT-Providermanagements in öffentlichen Einrichtungen und mittleren und großen Unternehmen, auch im internationalen Umfeld.

Wir beraten Sie gerne:
Tel +49 (0) 40 / 248 276-00
Fax +49 (0)40 / 248 276-01
www.amendos.de
info@amendos.de

Unsere Dienstleistungen

Abgeleitete Anforderungen an das Providermanagement

Aus den oben genannten Auswirkungen auf das IT Service Management lassen sich verschiedene Anforderungen an das Providermanagement ableiten:

Verträge für technische Services (dies sind in der Regel Infrastrukturservices wie Server, Storage, Netz) mit externen Providern müssen so gestaltet sein, dass dynamisch sowohl die Leistung als auch die Mengengerüste verändert werden können.

Die klar definierten Changes (Major Changes, vorautorisierte Standard Changes) sowie der definierte Ablauf des Change Prozesses selbst müssen auch mit den betreffenden Providern vereinbart sein. Für die korrekte Handhabung der Changes gemäß ihrer Kategorie Lösungen zu finden, ist insbesondere bei Providern von hochstandardisierten Public-Cloud-Services eine Herausforderung, da diese individuelle Prozessanpassungen für Kunden naturgemäß vermeiden wollen.

Ebenso ist es unerlässlich, dass die Provider in dem Change Prozess – wie in allen weiteren übergreifenden Prozessen des Service Management – einheitlich und gut integriert sind.

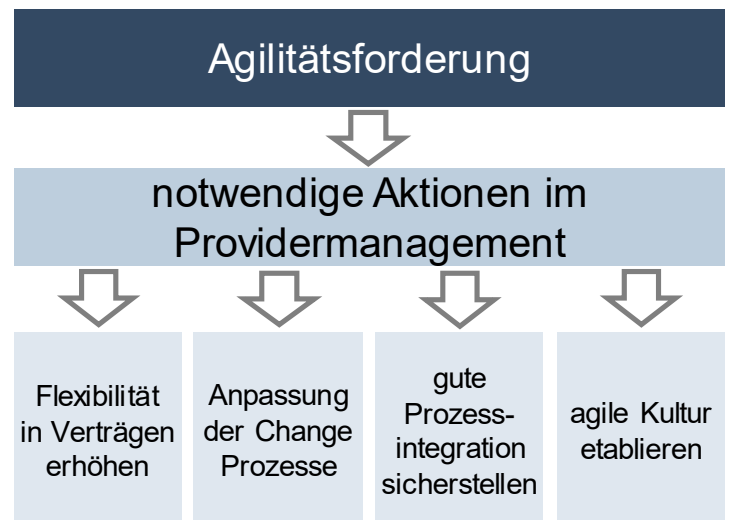


Abbildung 2: Maßnahmen im Providermanagement

Die gemeinsame Kultur der „Kooperation in der steten Veränderung“ ist auch im Providermanagement zu etablieren und sollte in der IT-Governance des Unternehmens verankert sein. Die Providermanager dehnen sie auf die Provider aus und entwickeln sie im Rahmen des Beziehungsmanagements weiter.

Die Provider sind ebenfalls in die oben beschriebenen Mechanismen zum regelmäßigen Austausch und in die Kundeninteraktion einzubinden.

Was ist nun zu ändern?

Wenn die Organisation sich IT-Service-Management-seitig schon sehr gut aufgestellt hat, sind die soeben genannten Anforderungen in der Regel schon etabliert und durch stete Optimierung über die Jahre sehr effizient ausgestaltet worden. In diesem Fall, hat der Providermanager üblicherweise auch die Integration der Provider in diese Mechanismen schon vorangetrieben. Ist dies gegeben, so ist der schon eingeschlagene evolutionäre Weg weiter zu gehen, d.h. Kultur und Mechanismen sind stets weiterzuentwickeln und neuen Rahmenbedingungen anzu-

passen. Wesentliche und herausforderndste Aufgabe ist hierbei die aktive Weiterentwicklung der eigenen Kultur in Richtung Agilität.

Ist der Reifegrad der eigenen Organisation jedoch noch nicht so hoch, so ist zunächst seitens des IT Service Managements die Basis zu schaffen, um dann – oder parallel dazu – die Zusammenarbeit mit den Providern nahtlos in die interne IT-Bereitstellung zu integrieren und eine agile Kultur zu fördern.

Jörg Bujotzek

Globale Provider über weite Distanzen managen

Ein ganzheitliches Providermanagement zeichnet sich dadurch aus, dass es alle Dimensionen der Zusammenarbeit mit dem Provider abdeckt. Dies bedeutet, dass neben harten Fakten wie Verträgen, KPIs, Reports und SLAs auch das Beziehungsmanagement ein wesentlicher Bestandteil der Providersteuerung ist. Dieser Umstand bedeutet für den IT-Providermanager in Zeiten von globalen IT-Sourcing-Lösungen zusätzliche Herausforderungen, denn es stellt sich die Frage: Wie manage ich einen Serviceprovider, der sich, im extremsten Fall, am anderen Ende der Welt befindet? Was ist im Umgang mit einem virtuellen Team, bestehend aus internationalen externen (Providermitarbeiter) aber auch internen (z.B. lokale Service Manager, Providermanager etc.) Teammitgliedern, zu beachten? Der folgende Newsletter-Beitrag möchte zu diesem Thema einige Anregungen geben.

Es beginnt alles mit der Technik

Im Rahmen des Beziehungsmanagements ist es wichtig mit dem Gegenüber im wahrsten Sinne des Wortes „im Gespräch“ zu bleiben. Über mehrere Länder und Zeitzonen hinweg ist dieses meist nur mit Hilfe von Kollaborationsplattformen, wie beispielsweise Skype for Business, WebEx oder TeamViewer, möglich. Deshalb ist es von grundlegender Bedeutung, dass die technischen Voraussetzungen stimmen. Worauf ist also zu achten?

- Die Plattform sollte vorher in der jeweiligen Umgebung getestet werden: Es muss gewährleistet sein, dass die von den Beteiligten eingesetzten Endgerätetypen und -betriebssysteme (PC, Mac, Mobiles mit Android oder iOS) unterstützt werden und die entsprechenden Clients stabil laufen.
- Alle Online-Meeting-Teilnehmer sollten mit den Funktionalitäten des Kommunikationstools vertraut sein.
- Es muss sichergestellt sein, dass einerseits die Plattform, im Rahmen der Lizenz, und andererseits die vorhandene IT-Infrastruktur die gewünschte Teilnehmeranzahl unterstützen.
- Einladungen zu einem Online-Meeting sollten mit ausreichend Vorlauf versendet werden, damit die Teilnehmer genügend Zeit haben, um kurzfristig auftretende technische Probleme noch rechtzeitig aus dem Weg räumen zu können.

Meeting ja, aber wann?

Verschiedene Zeitzonen stellen für den Providermanager eine weitere Herausforderung im Umgang mit einem internationalen

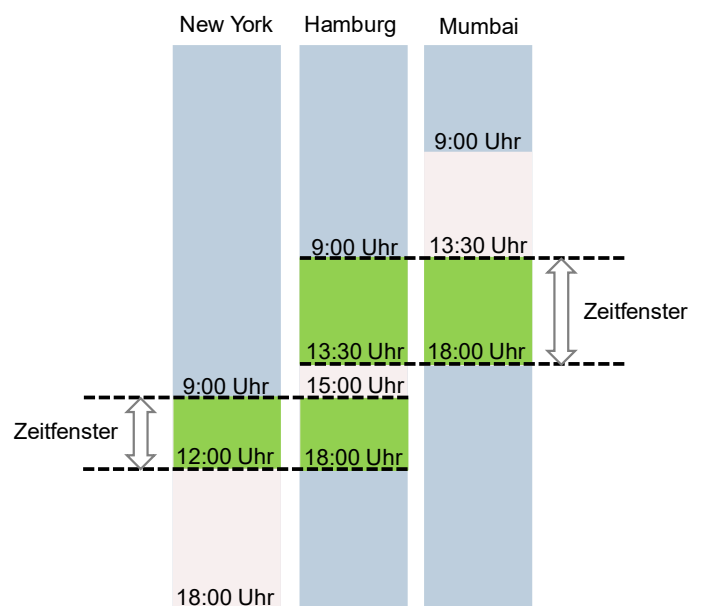


Abbildung 1: Zeitfenster für virtuelle Meetings (Beispiel)

Viele Unternehmen und öffentliche Einrichtungen vergeben immer mehr IT-Services an einen oder mehrere externe Provider. Um eine reibungslose Serviceerbringung in der Betriebsphase zu garantieren ist die Etablierung und organisatorische Einbettung eines IT-Providermanagements unerlässlich.

In unserer 6. Ausgabe von **amendos Spezial** dreht sich daher alles um

„IT-Providermanagement“:

- IT-Providermanagement erfolgreich implementieren
- Organisatorische Voraussetzungen für ein erfolgreiches IT-Providermanagement
- Aufgaben des IT-Providermanagements

Outsourcing von Teilen der eigenen IT-Leistungen ist in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen keine Seltenheit mehr und macht mittlerweile einen beträchtlichen Anteil der durchgeführten IT-Projekte aus. Deshalb ist es umso erstaunlicher, dass viele Outsourcing-Vorhaben nicht den geplanten wirtschaftlichen Erfolg erzielen. Die Gründe hierfür sind vielfältig.

In dieser Ausgabe von **amendos Spezial** dreht sich daher alles um

„Outsourcing“:

- Risikoanalyse für IT-Outsourcing-Projekte
- Erstellung von Lastenheften und Einholung von Angeboten
- Vermeidung von Fallstricken in der Transition

virtuellen Team dar. Zunächst einmal muss der richtige Zeitpunkt für ein Meeting gefunden werden: Wenn der Unterschied zwischen den Zeitzonen es zulässt, sollten die Termine so variiert werden, dass beide Seiten abwechselnd dieselben zeitlichen Vor- und Nachteile haben. Je weiter der Providermanager und das Team voneinander entfernt sind, desto schwieriger wird es, diese Balance herzustellen (in einigen Fällen ist es aufgrund der Distanz auch schlicht unmöglich). Eine sorgfältige Zeitplanung ist in jedem Fall unerlässlich.

Lesen Sie hierzu auch:

amendos Spezial: Projektmanagement – Soft Skills

Bei dem Meeting selbst sollte berücksichtigt werden, dass Menschen zu verschiedenen Tageszeiten unterschiedlich leistungsfähig sind. So ist jemand, der den ganzen Tag bereits gearbeitet hat sicherlich nicht mehr so leistungsfähig, wie jemand, der gerade erst am Anfang seines Arbeitstages steht. Dieses sollte in der Meeting-Planung berücksichtigt Situationen, da sie in vielerlei Hinsicht eingeschränkter ist. Diesem Umstand ist Rechnung zu tragen, um das Risiko für Missverständnisse und Konflikte zu minimieren. Deswegen sollte einige Kommunikationsregeln eingehalten werden:

- Alle Beteiligten sollten sich stets bewusst sein, dass Mimik, Gestik und Zwischentöne in den Äußerungen bei einer Video-Konferenz oftmals verlorengehen. Daher ist es hilfreich, diese in Sprache zu übersetzen. Praktisch bedeutet dies, dass z.B. ein zweifelndes Stirnrunzeln besser verbalisiert wird: „Ich bezweifle ...“.
- Das Meeting sollte, wie jedes andere Meeting auch, von einem Moderator geleitet werden. Bei einem Remote-Meeting sollte der Moderator die Beiträge jedoch öfter zwischendurch zusammenfassen und das Meeting insgesamt stringenter steuern. Der vorherige Punkt gilt insbesondere auch für den Moderator
- Es gilt ebenfalls zu beachten, dass die Übertragung oftmals verzögert ist. Deshalb sollten die Sprecher während ihrer Beiträge immer wieder kurze Redepausen einlegen, um den Zuhörern die Möglichkeit zu geben, etwas zu erwidern oder eine Frage zu stellen.
- Bei Videokonferenzen sind schnelle Bewegungen zu vermeiden, da diese oftmals die Bildqualität negativ beeinflussen.

Sprechen alle dieselbe Sprache?

Das Herzstück eines erfolgreichen Beziehungsmanagements ist

gegenseitiges Vertrauen und eine offene und wertschätzende Kommunikation, die auf der Sachebene stattfindet. Die Grundlage hierfür ist, dass sowohl der Providermanager als auch das virtuelle Team „dieselbe Sprache“ sprechen. Der Providermanager muss daher sicherstellen, dass die verwendeten Begrifflichkeiten geklärt sind und alle Beteiligten das gleiche Verständnis davon haben. Dies ist umso bedeutender, wenn sich alle Seiten in einer Drittsprache (z.B. Englisch) als gemeinsamer Sprache verständigen. Denn nur so können Missverständnisse oder daraus resultierende Konflikte vermieden werden.

In der Praxis hat es sich als hilfreich erwiesen, eine klare und präzise Ausdrucksweise in kurzen Sätzen zu benutzen und auf Untertöne, die das Gegenüber heraushören und interpretieren muss, sowie auf uneindeutige Formulierungen und Ironie zu verzichten. Diese könnten, im Zusammenspiel mit den im vorherigen Absatz bereits erwähnten Einschränkungen in der Online-Kommunikation, ebenfalls zu Verwirrung und Reibungsverlusten führen.

Eine offene und wertschätzende Kommunikation in einer internationalen Umgebung bedeutet aber auch, dass oftmals interkulturelle Barrieren überwunden werden müssen. Hierzu ist es unerlässlich, dass der Providermanager sich mit den kulturellen Besonderheiten seines virtuellen Teams auseinandergesetzt hat. Erst dann ist es ihm z.B. möglich einzuschätzen, ob das Schweigen seines Gegenübers Zustimmung oder aber Angst vor einem Gesichtsverlust bedeutet oder einfach nur höfliche Zurückhaltung, da es in dem betreffenden Kulturkreis unüblich ist, seine Meinung öffentlich kundzutun.

Unterschiedliche Firmen und teilweise sogar unterschiedliche Firmenstandorte haben auch unterschiedliche Firmenkulturen. Als Beispiel sei hier der Umgang zwischen den innerbetrieblichen Hierarchieebenen genannt, der von „kumpelhaft“ bis förmlich reichen kann. Auch diesbezüglich ist es hilfreich, wenn sich der Providermanager mit den Besonderheiten der jeweiligen Firmenkultur, soweit dies möglich ist, vertraut macht, um Probleme, die während der Zusammenarbeit mit dem virtuellen Team entstehen, besser einordnen und lösen zu können.

Fazit

Die Steuerung von Providern im internationalen Umfeld stellt an den Providermanager ganz eigene Anforderungen. Gefragt sind nicht nur eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit (Face-to-Face und in Remote-Konferenzen) und Fremdsprachenkenntnisse, sondern auch viel Fingerspitzengefühl und ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz.

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 2 / 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.