

Whitepaper

IT-DIENSTLEISTUNGEN DURCH EINEN VOR-ORT-EINSATZ

Vorteile und Planung von Vor-Ort-Einsätzen beim Kunden



MANAGEMENT SUMMARY

Welche Vorteile eröffnen sich einem Auftraggeber bzw. einem Auftragnehmer bei einer Vor-Ort-Tätigkeit beim Kunden? Was sind die Vorteile eines Vor-Ort-Einsatzes gegenüber einem reinen Outsourcing? Und auf was muss man achten, wenn man bei Kunden vor Ort Aufgaben durchführt?

Dieses Whitepaper zeigt die Vorteile für einen Vor-Ort-Einsatz eines IT-Dienstleisters und gibt Handlungsempfehlungen für die Planer, die einen Vor-Ort Einsatz eines IT-Dienstleisters beim Kunden planen oder durchführen wollen.

Grundlage ist ein Control Center Betrieb bei einer großen Behörde in Nürnberg durch einen Managed Service, also einen selbstverantwortlichen Betrieb durch den ICT-Dienstleister. Das Control Center führt das Monitoring und den 1st-Level-Support der gesamten IT der Behörde durch.

ÜBER DEN AUTOR

BERND SCHMITT, Dipl.-Wirtsch.-Informatiker

Bernd Schmitt ist seit mehr als 15 Jahren als Projektleiter und Berater für und bei unterschiedliche Unternehmen und Behörden tätig.

Seit Januar 2014 arbeitet er bei der operational services GmbH & Co. KG. Er verfügt über eine umfangreiche Expertise bei der Planung und Durchführung von Projekten, insbesondere bei Projekten zur Übergabe von Wissen. Diese Erfahrungen hat er in die Konzeption und Planung und in die Durchführung der Übernahme eines Control Center Betriebs eingebracht.



INHALTSVERZEICHNIS

SEITE THEMA

- 4 Control Center Betrieb für eine Behörde in Nürnberg

- 5 Vor-Ort-Einsatz durch IT-Dienstleister
 - 5 Herausforderungen von Unternehmen
 - 6 Vorteile eines Vor-Ort-Einsatzes

- 8 Konzepte und Handlungsfelder
 - 8 Managed Service
 - 8 Vertrag
 - 9 Abschluss von SLAs
 - 10 Mitwirkungsleistungen durch den Kunden
 - 10 Kommunikationsstrukturen
 - 11 Risiken
 - 12 Start eines Managed Services „Vor-Ort“

- 13 Fazit: Vor-Ort-Einsatz kann ein Erfolgsgarant für Kunden sein

CONTROL CENTER BETRIEB FÜR EINE BEHÖRDE IN NÜRNBERG

Nachfolgend wird eine kurze Übersicht eines Control Center Betriebs für eine Behörde in Nürnberg in einem Vor-Ort-Einsatz gegeben.

Was ist der Control Center Betrieb?	a) Monitoring der IT der Behörde b) 1 st -Level-Support bei Störungen innerhalb der IT c) Infodrehscheibe zwischen den IT-Fachabteilungen d) UC4-Batchbetrieb
Wann werden Leistungen erbracht?	24/7, 365 Tage im Jahr
Wer führt Leistungen durch?	Ein Team aus Operatoren, Schichtleitern und fachliche wie auch vertragliche Verantwortliche
Wo werden die Leistungen durchgeführt?	Stets vor Ort beim Kunden gemäß den Prozessen des Kunden und mit den Tools des Kunden
Wie werden die Leistungen durchgeführt?	Gemäß Vertrag, Leistungsbeschreibung und SLAs

VOR-ORT-EINSATZ DURCH IT-DIENSTLEISTER

HERAUSFORDERUNGEN VON UNTERNEHMEN

IT-Abteilungen von Unternehmen haben immer die Herausforderung, IT-Services kostengünstig aber mit hoher Qualität durchzuführen. Manche Anforderungen werden aber schnell für einen Kunden zu ressourcenintensiv und damit zu teuer, so dass abgegrenzte Aufgaben nicht mehr vom eigenen Team durchgeführt werden können sondern herausgegeben werden.

Ein Beispiel für dieses Szenario ist ein Control Center Betrieb für eine Bundesbehörde in Nürnberg. Hier hatte die IT des Kunden die Herausforderung, ein 24/7-Monitoring und eine Behebung von Störungen rund um die Uhr zu organisieren. Allerdings war es der Behörde nicht möglich, ein Team aufzustellen, das täglich rund um die Uhr vor Ort ist. Schon organisatorische Rahmenbedingungen innerhalb der Behörde und vertragliche Bedingungen der Mitarbeiter waren nicht erfüllt. Zudem wäre ein Betrieb für die Mannschaft der Bundesbehörde zu teuer gewesen. Deshalb hat man den 24/7-Betrieb ausgeschrieben. Damit hat die Behörde den Betrieb an einem Dienstleister vergeben, der genug Erfahrungen hat mit einem Betrieb rund um die Uhr.

Der Ausschlag für den Vor-Ort Einsatz waren Sicherheitsgründe. Die sehr sensiblen Daten der Bundesbehörde dürfen das Haus nicht verlassen.

Es kann aber durchaus anderen Gründen geben, dass Dienstleistungen vor Ort durchgeführt werden sollten. Erfahrungen aus Vor-Ort-Einsätzen haben u. a. folgende Gründe gezeigt:

- ↳ Auftragsumfang: Kosten für einen Aufbau einer Kunden-Umgebung beim IT-Dienstleister waren zu hoch
- ↳ Technische Gründe, wie fehlende Bandbreite, Zugänge zu Systemen beim Kunden
- ↳ Arbeitsgründe: Wunsch nach enger und bessere Zusammenarbeit.

Anhand eines Control Center Betriebs für eine Behörde in Nürnberg werden im Folgenden die Vorteile eines Vor-Ort-Betriebs dargestellt und Handlungsempfehlungen für die Planung und Durchführung eines Vor-Ort-Einsatzes beim Kunden gegeben. Der Control Center Betrieb wird als Managed Service durchgeführt, d.h. die Planung und Durchführung des Betriebs liegt ausschließlich in der Verantwortung des IT-Dienstleisters.

Manche Anforderungen an einen IT-Service werden schnell für einen Kunden zu ressourcenintensiv und damit zu teuer.

VORTEILE EINES VOR-ORT-EINSATZES

Der Hauptvorteil eines Vor-Ort-Einsatzes liegt vor allem darin, dass sich die Mitarbeiter vom Kunden wie auch vom IT-Dienstleister persönlich kennenlernen. Erfahrungen haben gezeigt, dass durch ein persönliches Kennenlernen besser ein gegenseitiges Vertrauen und Verständnis aufgebaut wird.

Damit kann ein Vor-Ort Einsatz zu einer besseren Zusammenarbeit von zwei Partnern führen. Durch die räumliche Nähe kann ein gewisser Teamgedanke zwischen Mitarbeitern von unterschiedlichen Unternehmen entstehen.

Das wiederum vereinfacht den Austausch zwischen den Mitarbeitern des Kunden und des IT-Dienstleisters erheblich. Es müssen nicht umständlich Telefon- oder Videokonferenzen initiiert werden, sondern Besprechungen können Vor-Ort geplant und abgehalten werden. Damit wird es einfacher Informationen und Wissen über Aufgaben, Prozesse oder Organisation zu vermitteln. Genauso erhalten die Mitarbeiter vom IT-Dienstleister Einblick in die internen Abläufe und Strukturen des Kunden. Somit haben die Mitarbeiter vom Kunden wie auch vom IT-Dienstleister den gleichen Informationsstand.

Darüber hinaus kann der Kunde durch den engen Kontakt sehr gut Wissen und Spezialkenntnisse vom IT-Dienstleister hinterfragen und erwerben. Ggf. ergeben sich durch diese enge Zusammenarbeit Synergieeffekte und neue Handlungsfelder.

Ein weiterer wichtiger Vorteil für den Auftraggeber ist es, dass allein schon durch die räumliche Nähe die Steuerung des Auftragnehmers deutlich vereinfacht wird. Das heißt, Anforderungen und Vorgaben können direkt weitergegeben werden, Leistungen können sofort überprüft und Maßnahmen

men bzw. Korrekturen können sofort umgesetzt werden.

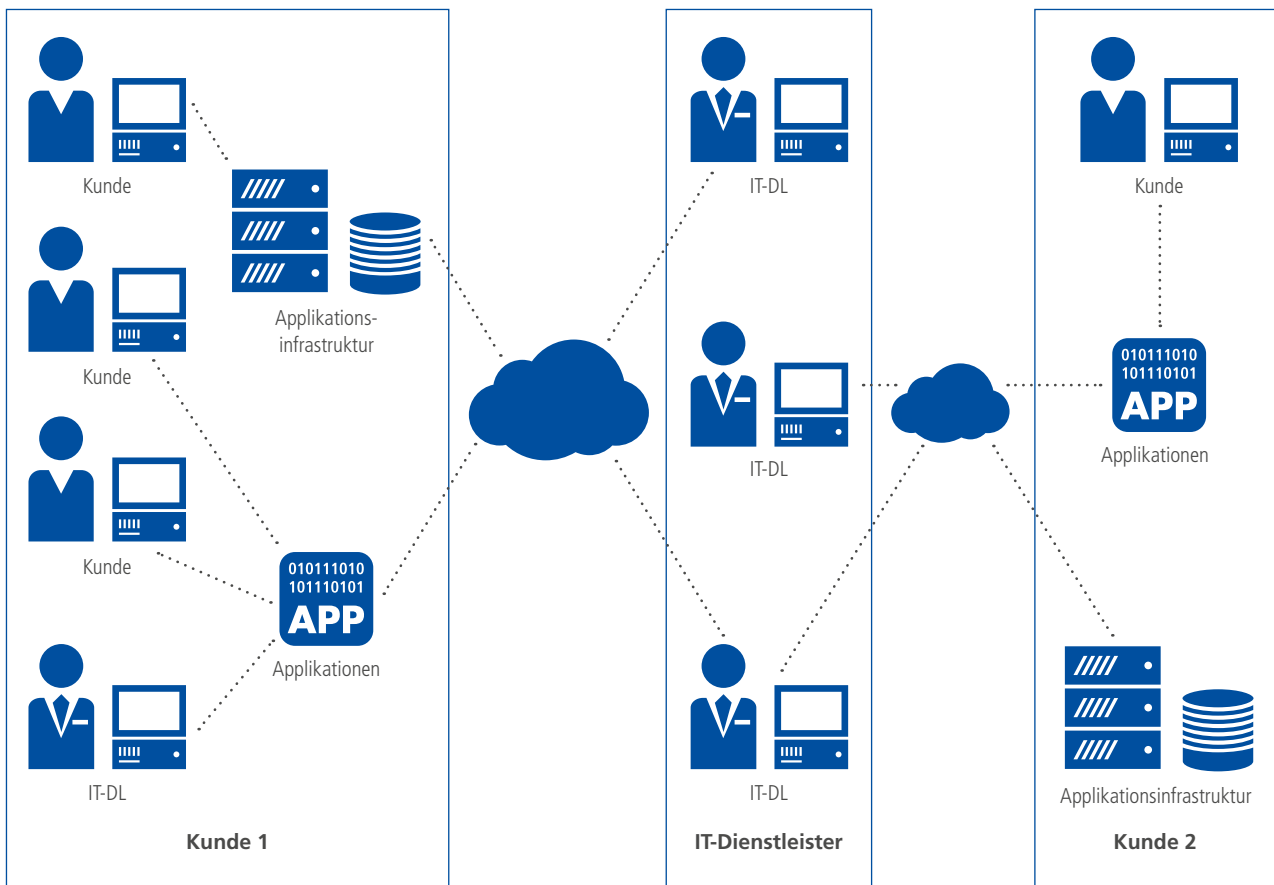
Die gleichen Vorteile ergeben sich auch für den IT-Dienstleister. Durch den engen Kontakt mit den Mitarbeitern des Auftraggebers lernen die Mitarbeiter des Auftragnehmers die Organisation, deren Aufgabengebiete und darüber hinaus Ziele und Wünsche, aber auch Restriktionen sehr gut kennen. Gibt es offene Fragen, wird man schneller den Kontakt zum Kunden im nächsten Büro suchen.

Falls es generell in der Zusammenarbeit zu Störungen und Probleme kommen sollte, können diese Themen sehr schnell angesprochen, diskutiert und behoben werden.

Für den Control Center Betrieb in Nürnberg treffen diese Vorteile zu. Das Team vom Kunden und das Team des IT-Dienstleisters treten als ein Team auf, das Projekt ist eine Erfolgsgeschichte für beide Partner.

Im folgenden Schaubild werden Zusammenarbeitsmodelle nochmals verdeutlicht. Neben dem hier im Whitepaper beschriebenen Vor-Ort-Einsatz mit einer räumlichen Nähe und damit engen Kontakt zum Kunden ist eine Durchführung der IT-Dienstleistungen im Fernbetrieb beim IT-Dienstleister (reines Outsourcing) bzw. eine Kombination von Vor-Ort-Einsatz und Remote-Betrieb denkbar.

Es müssen nicht umständlich Telefon- oder Videokonferenzen initiiert werden, sondern Besprechungen können Vor-Ort geplant und abgehalten werden. Damit wird es einfacher Informationen und Wissen über Aufgaben, Prozesse oder Organisation zu vermitteln.



Der Vorteil eines reinen Outsourcings ergibt sich aus Synergieeffekten in einem Betrieb von ähnlichen Leistungen für unterschiedliche Kunden. Personal, Wissen und Erfahrungen, aber auch Infrastruktur des IT-Dienstleisters können für mehrere Kunden für unterschiedliche IT-Leistungen genutzt werden. Damit kann in der Regel dem Kunden die Leistungen kostengünstiger angeboten werden. Voraussetzung dafür ist aber die klare Trennung der Daten und Informationen der Kunden durch und beim IT-Dienstleister.

Um die Vorteile eines Vor-Ort-Einsatzes zu erreichen, wird empfohlen die unten stehenden Konzepte und Handlungsfelder durchzudenken und zu planen.

Auf das Ressourcenmanagement, d. h. auf die Bereitstellung von Mitarbeitern mit den notwendigen Skill-Level wird in diesem Dokument nicht weiter eingegangen.

Der Vorteil eines reinen Outsourcings ergibt sich aus Synergieeffekten in einem Betrieb von ähnlichen Leistungen für unterschiedliche Kunden.

KONZEPTE UND HANDLUNGSFELDER

MANAGED SERVICE

Es ist darauf zu achten, dass die Aufgaben und die Tätigkeiten und damit die Verantwortungsbereiche klar abgegrenzt sind. D.h. der IT-Dienstleister muss anhand einer eindeutigen Beschreibung verstehen, welche Aufgaben und Tätigkeiten auszuführen sind. Dabei ist es wichtig, dass neben der reinen Beschreibung des IT-Umfelds und der Leistungen auch die dahinterliegenden Aufwände und Mengengerüste definiert werden. Ebenso muss beschrieben sein, wie die Leistungen bewertet und abgenommen werden. Falls die Zusammenarbeit langfristig ausgelegt ist, sollte zudem ein Modell aufgestellt werden, wie diese langfristige Zusammenarbeit zwischen den beiden Partnern ausgelegt ist.

Ziel sollte es sein, dass die Aufgaben durch den IT-Dienstleister möglichst selbstverantwortlich umgesetzt werden. Eine zeitliche Einsatzplanung für die Mitarbeiter des IT-Dienstleisters ist dabei unbedingt nötig. Darüber hinaus sollte angestrebt werden, dass jeder Mitarbeiter sowohl vom Auftraggeber als auch vom Auftragnehmer Rollen und Verantwortlichkeiten zugeordnet bekommt. Bei langfristigen Aufträgen sollten Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter des IT-Dienstleisters definiert werden, damit die Mitarbeiter sowohl die Rahmenbedingungen als auch die für die Tätigkeit notwendigen Informationen vom und beim Kunden verstehen.

Damit wird es möglich, klare Vereinbarungen zwischen dem Kunden und IT-Dienstleister in Form eines Vertrags und Service Level Agreements (SLA) zu schaffen.

Im Control Center Betrieb werden anhand einer Leistungsbeschreibung alle auszuführenden Tätigkeiten beschrieben und definiert. Eine klare zeitliche Abgrenzung und definierte Messkriterien runden die Leistungsbeschreibung ab. Darauf aufbauend wurde das Control Center Team zusammengestellt und Wissen an den Mitarbeitern übergeben. Somit kann das Control Center Team die Aufgaben eigenverantwortlich innerhalb der Organisation und unter den Rahmenbedingungen des Kunden durchführen.

VERTRAG

Zwischen dem Kunden und IT-Dienstleister sollte stets ein Vertrag geschlossen werden, damit Grundlagen und Rahmenbedingungen zwischen den Partnern eindeutig definiert und geregelt sind. Bei Störungen muss man sich auf diese Vertragsinhalte eindeutig beziehen können. Die Konsequenzen müssen nachvollziehbar herausgearbeitet werden. Mögliche Störungen und mögliche Konsequenzen werden sowohl für den Auftraggeber wie auch für den Auftragnehmer benannt.

Kernelemente sollten u. a. sein:

- Vertragsgegenstand und -bestandteile
- Vertragsdauer und Kündigungen
- Kontrollmechanismen für die Durchführung
- Vergütung und Zahlungsbedingungen
- Beschreibungen bei Mängeln und Störungen/
Schadensersatz/Haftung
- Leistungsänderungen
- weitere rechtliche und gesetzliche Erklärungen.

Inhalte vom Vertrag können sich auf die Leistungsbeschreibung beziehen.

Ziel sollte es sein, dass die Durchführung der Aufgaben durch den IT-Dienstleister möglichst selbstverantwortlich durchgeführt wird.

ABSCHLUSS VON SERVICE LEVEL AGREEMENTS (SLA)

Vereinbarungen zwischen Kunden und IT-Dienstleister sollten in Service Level Agreements (SLA) festgehalten werden. Wichtig für einen Vor-Ort-Betrieb ist der Abschluss klar definierter Service Levels, die dem SMART-Prinzip folgen. Damit wird sichergestellt, dass Leistungen so ausgeführt werden wie es der Kunde erwartet und anfordert und der IT-Dienstleister diese versteht und erbringt¹.

Buchstabe	Bedeutung	Beschreibung
S	Spezifisch	Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
M	Messbar	Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
A	Akzeptiert	Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert sein (auch: angemessen, attraktiv, abgestimmt ausführbar oder anspruchsvoll).
R	Realistisch	Ziele müssen möglich sein.
T	Terminiert	Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

Darüber hinaus sind geeignete Kennzahlen wichtig, die in regelmäßigen Abständen durch Reports analysiert werden. Damit lassen sich Mengengerüste und damit die Arbeitsaufwände messen und steuern.

veils definiert. Kennzahlen sind Anzahl von Störungen, die durch das Control Center bearbeitet werden oder Aufträge, die vom Control Center bearbeitet werden.

Im Control Center Betrieb der Bundesbehörde werden Qualitäts- und Zeitkriterien als Service Le-

Damit erhält man eine Abschätzung über Zeit, Kosten und Qualität der erbrachten Dienstleistung.

¹In Anlehnung an Project Management Institute (PMI)

MITWIRKUNGSLEISTUNGEN DURCH DEN KUNDEN

Es ist bei einem Vor-Ort-Einsatz sehr darauf zu achten, dass nicht nur der IT-Dienstleister sondern auch der Auftraggeber Pflichten hat, damit der Vor-Ort-Einsatz auch zum Erfolg führt. Sowohl

- ↳ organisatorische als auch
- ↳ fachliche Themen

müssen benannt werden.

Organisatorische Themen sind die Bereitstellung bzw. Definition u. a. von Räumlichkeiten, Arbeitsplätzen, Zutritte in Gebäude oder Büroräume, Berechtigungen auf Systeme, etc.

Fachliche Themen beziehen sich auf die Durchführung der Aufgaben und Tätigkeiten wie Vorgaben und Richtlinien, Prozesse, Dokumentation, Tools, u. a.

Ebenso ist es wichtig, dass klare Ansprechpartner sowohl vom Kunden wie auch vom IT-Dienstleister benannt werden, damit offene Fragestellungen zielgerichtet gelöst werden. Daraus leiten sich dann die Kommunikationsstrukturen ab.

KOMMUNIKATIONSSTRUKTUREN

Wichtig beim Vor-Ort-Einsatz ist es, dass das Team des Dienstleisters nicht losgelöst von den Teams des Kunden ist. Vielmehr sollte ein Austausch zumindest in regelmäßigen Abständen geführt werden. Dabei werden sowohl

- ↳ fachliche Themen (Betriebsthemen) wie auch
- ↳ organisatorische Themen

besprochen. Es ist darauf zu achten, dass das Ziel und die Inhalte der Besprechungen schon frühzeitig definiert werden. Somit werden Missverständnisse und mögliche Kompetenzüberschreitungen sofort vermieden.

Ideal ist es, wenn die Mitarbeiter des IT-Dienstleisters in die Organisation und Struktur des Auftraggebers so eingebettet werden, dass keine organisatorische Grenzen und fachlichen Barrieren für die Durchführung der Aufgaben vorhanden sind, aber dennoch interne Informationen des Kunden auch beim Kunden bleiben und dem Dienstleister verborgen bleiben.

Falls Ziele nicht erfüllt werden bzw. falls es zu Störungen in der Zusammenarbeit geben sollte, ist es wichtig, dass bereits zu Beginn der Vor-Ort-Einsatzes Eskalationsstufen eingeführt wurden. Eine klar definierte Vorgehensweise bei Problemen ist unablässig, unabhängig, ob es sich um organisatorische oder um fachliche Problemstellungen handelt.

Im Control Center Betrieb ist ein Kommunikationsplan entstanden. Die Aufgabe des Control Centers ist es, diese Besprechungen abzuhalten und zu dokumentieren. Dabei werden die fachlichen Themen in Zusammenarbeit mit den benannten Mitarbeiter des Fachteams besprochen. Abnahmen und organisatorische Themen werden auf Managementebene diskutiert.

Es ist wichtig, dass klare Ansprechpartner sowohl vom Kunden wie auch vom IT-Dienstleister benannt werden, damit offene Fragestellungen zielgerichtet gelöst werden.

RISIKEN

Es ist zu empfehlen, dass man bereits zum Start eines Vor-Ort-Betriebs definiert,

- ↳ welche Gefahren und Risiken für einen Einsatz vor Ort zu erwarten wären,
- ↳ welche Wahrscheinlichkeiten eines Eintritts existieren,
- ↳ welche Auswirkungen ein Eintritt eines Risikos haben kann,
- ↳ welche Maßnahmen man ergreifen muss, um diese Störungen zu monitoren, zu vermeiden oder bei Eintritt zu beheben und
- ↳ wer für die Einschätzung, für das Monitoren der Risiken bzw. für die Durchführung der Maßnahmen verantwortlich ist.

Diese vorbereitenden Maßnahmen erhöhen den Erfolg eines Vor-Ort-Einsatzes, falls Probleme auf-

treten. Zudem haben sowohl der Kunde wie auch der IT-Dienstleister eine gemeinsame Sicht, welche Gefahren für den Betrieb vorhanden sind.

Risiken können sowohl beim IT-Dienstleister wie auch beim Kunden entstehen. Hauptrisiko ist es aber immer, genügend Mitarbeiter mit ausreichend Skills zu haben, die Wissen vermitteln können bzw. das Wissen aufnehmen und verarbeiten können. Im Dienstleistungsvertrag sind die Auswirkungen auf mögliche Störungen für den Kunden bzw. für den Dienstleister beschrieben.

In einem langfristigen Vor-Ort-Einsatz sollten die Risiken in regelmäßigen Abständen auf Aktualität überprüft werden. Haben sich die Risiken geändert oder haben sich die Eintrittswahrscheinlichkeiten verändert, dann sollten auch die möglichen Maßnahmen und Vorkehrungen überprüft werden.

Hauptrisiko ist es immer, genügend Mitarbeiter mit ausreichend Skills zu haben, die Wissen vermitteln können bzw. das Wissen aufnehmen und verarbeiten können.

START EINES MANAGED SERVICES

„VOR-ORT“

Es bietet sich an, dass der Übergang des Wissens und damit des Verantwortungsbereichs vom Kunden zum Dienstleister in einem Projekt durchgeführt wird. Im laufenden Control Center Betrieb wurde das Projekt nach dem Ansatz vom Project Management Institute (PMI) durchgeführt.

Denn damit sind Start- und Ende-Zeitpunkte definiert, ebenso der Scope, also das Ziel und der Inhalt des Projekts. Bei Dienstleistungen, die in Form eines Managed Services durchgeführt werden, wird die Übergabe des Wissens zur Durchführung der Aufgaben zum Inhalt des Projekts. Es handelt sich um ein Wissenstransfer-Projekt.

Das Wissenstransfer-Projekt definiert damit alle oben genannten Themen wie

- ↳ Scope, also Inhalte und Ziele der Services
- ↳ Zeitplan mit Meilensteine
- ↳ Ressourcen- und Kostenplan
- ↳ Qualitätsplan

- ↳ Kommunikationsplan
- ↳ Risikoplan
- ↳ Zusammensetzung, Steering Prozess und Reporting.

Die Übergabe des Wissens erfolgte im Control Center Betrieb in verschiedenen Phasen:

- ↳ Kick Off
- ↳ Wissensübergabe
- ↳ Pilotphase
- ↳ Übergang zum Betrieb
- ↳ Durchführung des Managed Service Control Center Betrieb.

Die einzelnen Phasen wurden durch Abnahmen durch den Kunden durchgeführt, die gleichzeitig die Meilensteine des Projekts waren:

- ↳ Abnahme der Wissensübergabe
- ↳ Abnahme des Pilotbetriebs.

Abnahmekriterien wurde bereits vorab zusammen mit den Kunden definiert.

FAZIT: VOR-ORT-EINSATZ KANN EIN ERFOLGSGARANT FÜR KUNDEN SEIN

Ein Vor-Ort-Einsatz beim Kunden kann durchaus eine Alternative zu einem Remote-Betrieb sein. Durch den direkten Kontakt zum IT-Dienstleister schafft man Möglichkeiten, effektiv miteinander zusammenzuarbeiten, den IT-Dienstleister zu steuern und bei Störungen schnellstmöglich nachzusteuern.

Allerdings erfordert der Einsatz eines IT-Dienstleisters auch Aufwände beim Kunden. Vorbereitungen für die Definition von Aufgaben, Bereitstellungen von Arbeitsplätzen, Tools und Berechtigungen und einen permanenten Ansprechpartner für den IT-Dienstleister sind Voraussetzung.

Es muss deshalb immer vorab kalkuliert werden, welche Kosten die möglichen Zusammenarbeitsmodelle haben. Damit hat der Kunde eine Grundlage zum Bewerten, ob Rahmenbedingungen wie effektive Zusammenarbeit oder Datensicherheit ggf. mögliche Mehrkosten ausgleichen.

OPERATIONAL SERVICES

operational services ist ein Joint Venture von T-Systems International und Fraport und bietet die Entwicklung und den umfassenden Betrieb von ICT-Infrastruktur und -Lösungen an. Mit rund 700 hoch qualifizierten Experten sind wir der Full-Service ICT-Dienstleister für Unternehmen aller Branchen. Qualität, Zuverlässigkeit und Sicherheit mit dem Prädikat „Made in Germany“ sind unsere Grundsätze.

MÖCHTEN SIE MEHR ÜBER OPERATIONAL SERVICES WISSEN?

Besuchen Sie uns im Internet unter www.operational-services.de.

Dort finden Sie ausführliche Beschreibungen unserer Leistungen und Referenzen.

Oder machen Sie ganz einfach gleich einen Termin mit unseren Experten aus.



www.operational-services.de



operational services GmbH & Co. KG

Olaf Reimann

Unterschweinstiege 2 – 14

60549 Frankfurt am Main

Telefon: +49 69 689702-626

E-Mail: info@o-s.de