

Martin Kittel, Torsten J. Koerting, Dirk Schött

Kompendium für ITIL V3 Projekte

Menschen, Methoden, Meilensteine
Von der Analyse zum selbstoptimierenden Prozess

Überblick Inhaltsverzeichnis

Vorwort I	7
Vorwort II	8
1. Warum ein IT Service Management?	9
2. ITIL-Grundlagen	14
3. Einführung der ITIL-Prozesse: eine Herausforderung	33
4. Implementierungsmethode	39
5. Projektmanagement.....	48
6. Das Projekt-Polygon für Prozessprojekte	66
7. Organisation im Wandel	97
8. Einführungsframework.....	104
9. Analyse-Phase	106
10. Design-Phase	118
11. Build-Phase	134
12. Swing-Phase	143
13. Optimizing- und Self-Optimizing-Phase	152
14. Weiterführende Informationen	160
15. Tools zur Prozessmodellierung	168
Anhang	178

Detailliertes Inhaltsverzeichnis

Vorwort I	7
Vorwort II	8
1. Warum ein IT Service Management?	9
Spannende Frage: ITIL und Kosten	9
Probleme	11
... und ihre Lösung: Strukturierung und Standardisierung	12
Fazit.....	13
2. ITIL-Grundlagen	14
Was ist ITIL?	14
Der Service Lifecycle und die neuen Bücher der ITIL V3	16
Schnelleinstieg: Was hat sich von V2 zu V3 geändert?.....	17
Überblick über die Phasen: Service Strategy	21
Überblick über die Phasen: Service Design	23
Überblick über die Phasen: Service Transition.....	25
Überblick über die Phasen: Service Operation	27
Überblick über die Phasen: Continual Service Improvement	29
3. Einführung der ITIL-Prozesse: eine Herausforderung	33
Zu hohe Erwartung an ITIL	35
Rollen unklar beschrieben.....	35
Ungenügende Berücksichtigung der Kundensicht	35
Beharrungsvermögen der Organisation	36
Veränderungen machen Angst	36
Konflikt von Aufbau- und Ablauforganisation	37
Auswahl der richtigen Implementierungsmethodik	38
Fazit.....	38
4. Implementierungsmethode	39
Die Ausgangsbasis,	39
... die Vorgehensweisen	39
... und ihre Ausprägungen	41
Einflussfaktoren für die Vorgehensweise	42
Fallbeispiele zur Wahl der Vorgehensweise	44
Fazit.....	47
5. Projektmanagement	48
Projekte, Prozesse und Prozessprojekte	48
Projektauftrag	48
Projektorganisation	49
Clustern von Prozessen	50
Projektrollen.....	51
Wichtige Disziplinen des Projektmanagements.....	54
Übergreifende Methoden	57

	Fazit	64
6.	Das Projekt-Polygon für Prozessprojekte	66
	Das Modell.....	66
	Die fünf Dimensionen.....	68
	Mapping auf Projektmanagementansatz.....	82
	Das Projekt-Polygon anhand von Beispielen.....	91
	Fazit	96
7.	Organisation im Wandel	97
	Organisationsformen.....	97
	Herausforderungen bei der Prozesseinführung.....	98
	Empfohlener Organisationsaufbau	99
	Veränderungsmanagement und Kommunikation	100
	Fazit	103
8.	Einführungsframework.....	104
9.	Analyse-Phase	106
	Steckbrief Analyse-Phase	106
	Vorgehensweise in der Analyse-Phase	107
	Kick-off.....	108
	Assessment-Tools	108
	Analyse-Workshops.....	110
	Szenarioentscheid	116
	Fazit	117
10.	Design-Phase	118
	Steckbrief Design-Phase	118
	Vorgehensweise in der Design-Phase.....	119
	Kick-off.....	120
	Projektteam und Projektplan.....	120
	Prozess-Workshops.....	121
	Exkurs I: Kleine Prozesskunde	121
	Exkurs II: Die Prozessmodellierung	122
	Mastermodell der Prozessdokumentation	126
	Prozessschnittstellen	132
	Fazit	133
11.	Build-Phase	134
	Steckbrief Build-Phase	134
	Vorgehensweise in der Build-Phase	135
	Kick-off.....	136
	Implementierungskonzept.....	136
	Schulungskonzept	138
	Übergabe an den Regelbetrieb.....	140
	Fazit	142
12.	Swing-Phase	143
	Steckbrief Swing-Phase	143
	Kick-off.....	144
	Prozess-Governance.....	145
	Betriebsmatrix.....	147

KPIs.....	147
Fazit.....	151
13. Optimizing- und Self-Optimizing-Phase.....	152
Steckbrief Optimizing- und Self-Optimizing-Phase	152
Optimizing: reaktive Methode	152
Self-Optimizing: proaktive Methoden	153
Fazit.....	159
14. Weiterführende Informationen	160
IT Service Management Forum (itSMF)	160
ISO/IEC 20000.....	161
Sarbanes-Oxley Act (SOX).....	164
Control Objectives for Information & related Technology (CobIT)	165
Capability Maturity Model Integration (CMMI)	166
15. Tools zur Prozessmodellierung	168
ADOit®	168
Aeneis.....	170
jCom1 S-BPM-Suite	173
Process4.biz®	176
Anhang	178
Glossar	178
Links.....	184
Literatur.....	185
Abbildungsverzeichnis.....	186
Tabellenverzeichnis	188
Stichwortverzeichnis	189

2. ITIL-Grundlagen

Standardisierung von Prozessen ist die Basis der Serviceorientierung (s. vorhergehendes Kapitel). ITIL bietet Leitlinien, die für diese Standardisierung sorgen.

Was ist ITIL?

Die ITIL bietet Prozessleitlinien und eine einheitliche Nomenklatur zur Planung, Erbringung und Unterstützung von IT Services. Die Abkürzung ITIL steht dabei für IT Infrastructure Library. Diese „Library“ besteht aus mehreren Büchern, die Ende der 80er Jahre von der britischen Behörde Central Computer and Telecommunication Agency (CCTA) erarbeitet wurden und seither weiterentwickelt und gepflegt werden. Ziel war es ursprünglich, die öffentlichen Dienstleistungen der britischen Regierung zu verbessern, und zwar durch die service- und qualitätsorientierte Nutzung der IT. 2001 ging die CCTA in das Office of Government Commerce über (OGC, eine Stabstelle der britischen Regierung), das seither auch für die Weiterentwicklung von ITIL zuständig ist. Von 1999 bis 2006 überarbeitete das OGC entscheidende Inhalte der ITIL und veröffentlichte sie als Version 2. Im Juni 2007 brachte das OGC die derzeit aktuelle Version der IT Infrastructure Library heraus (Version 3).

In den Büchern der IT Infrastructure Library sind Beschreibungen von in der Praxis erfolgreichen Prozessen und Rollen dokumentiert. Es handelt sich hier also um einen Best-Practice-Ansatz und nicht um ein Vorgehensmodell. In der Literatur wird ITIL oft als ein Prozessmodell bezeichnet; wenn Prozessmodell im Sinne einer abstrakten, übergreifenden Darstellung eines Prozesses verwendet wird, möchten wir uns dieser Definition anschließen. Oft genug wird ein *Prozessmodell* jedoch als *Vorgehensmodell* für die Implementierung von Prozessen missverstanden, und das ist ITIL ganz gewiss nicht. In seiner neuen Version könnte man aufgrund der Abbildung eines Lifecycles zwar durchaus davon ausgehen, es geht hier aber um den Lebenszyklus von Services und nicht von IT-Service-Prozessen.

ITIL ist ein Prozessmodell im Sinne einer abstrakten Darstellung von Prozessen. ITIL ist jedoch kein Vorgehensmodell für Prozesse!

ITIL beschreibt also auf einer abstrakten Ebene, WAS für ein effektives IT Service Management getan werden muss, aber nicht WIE es getan werden soll. Die Umsetzung ist in jeder Kundensituation individuell auszugestalten.

ITIL beschreibt das WAS, aber nicht das WIE der Prozessgestaltung.

Grundprinzipien der ITIL V3

ITIL V3 hat die Inhalte aus der V2 zu ca. 60 Prozent übernommen. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass die V3 die Prozesse in einem neuen Prozessmodell gliedert, das sich an den Lebenszyklusphasen von IT Services orientiert. Detaillierte Informationen zu den Unterschieden zwischen V2 und V3 lesen Sie weiter unten im Abschnitt „Zum Schnelleinstieg“.

Auf folgenden Grundprinzipien beruht die ITIL V3:

- Sie umfasst den gesamten Lebenszyklus eines IT Services: von der Konzeptions- und Implementierungsphase über

den operativen Betrieb bis hin zum kontinuierlichen Qualitätsmanagement.

- Sie zeichnet sich durch Prozessorientierung aus und beschreibt Rollen ebenso wie Verantwortlichkeiten.
- Sie ist ein generisches Modell, das eine individuelle Ausgestaltung unerlässlich macht, d. h. sie sollte dem Kontext einer Organisation angepasst werden bzw. diesem entsprechen.
- Dies bedeutet auch, dass sich die Organisation diesem Rahmen lediglich einfügt, niemals unterordnet.
- ITIL hat einen Fokus auf der Integration von Business und IT; IT wird als treibender Faktor für die Wertschöpfung eines Unternehmens eingestuft.

Der ITIL liegt außerdem das Prinzip des „Value Networks“ zugrunde: Es geht um Werte in Form von Services – „Wert“ meint hier den Nutzen, den der Kunde bekommt, und zwar genau dann, wenn er ihn benötigt. Werte entstehen nicht linear im Rahmen einer Wertschöpfungskette („Value Chain“), sondern innerhalb eines Netzwerks („Value Network“), denn es profitieren viele Beteiligte.

Value Networks schaffen also im Rahmen eines Beziehungsnetzwerks (zwischen mehreren Organisationen oder Rollen) sowohl greifbare, gegenständliche Werte als auch nicht greifbare Werte. Greifbare („tangible“) Werte sind beispielsweise Produkte, Waren oder Verträge. Zu den nicht greifbaren („intangible“) Werten gehören Erfahrung, Zufriedenheit oder Image. Ein Value Network umfasst, beschreibt und bewertet somit einen dynamischen, komplexen Austausch zwischen den einzelnen Beteiligten. Dank eines Value Networks können gelieferte Services vollständig und realistisch bewertet werden – dies ist vor allem deswegen bedeutend, weil der eigentliche Wert von Services in den nicht greifbaren Werten liegt.

Um es etwas anschaulicher zu machen: Werden Prozesse in einem Service Desk optimiert, dauern Störungen und damit die Unterbrechung der Geschäftsprozesse nicht mehr so lange. So kann nicht nur produktiver gearbeitet werden, sondern die Mitarbeiter sind auch effektiver. Produktivität und Effektivität der Mitarbeiter wiederum sind tangible Werte, die auch gemessen werden können. Gleichzeitig steigt auf der Seite des Kunden die Zufriedenheit mit dem Dienstleister. Dies kann dazu führen, dass der Dienstleister mehr Aufträge vom Kunden bekommt oder seinerseits weniger Prozesse outsourcen muss. Dies ist jedoch nicht monetär bewertbar und damit intangibel, da eine direkte Verknüpfung zwischen Auftrag und Prozessoptimierung schwer hergestellt werden kann. Es existiert also ein komplexes Nutzengeflecht, das sich über Service Provider (Management, Vorgesetzte und Mitarbeiter im Service Desk), Nutzer und Kunden erstreckt. Der Nutzen wiederum ist jedes Mal ein anderer (schnellere Behebung von Störungen beim Nutzer, weniger Störungen für den Kunden, zufriedenerer Kunden für das Provider Management, bessere Kennzahlen für den Service-Desk-Leiter usw.). Diese Matrix aus unterschiedlichen Mehrwerten bei unterschiedlichen Rollen nennt man Value Network.

ITIL basiert außerdem auf folgenden weiteren Grundlagen:

- Kunden und Kundennutzen: Die Services sind sowohl auf die geschäftlichen Anforderungen als auch auf den Wert bzw. den Nutzen für den Kunden ausgerichtet.
- Strategie: Die Services berücksichtigen allgemeine und technologische Entwicklungen.
- Servicequalität: Die Services haben eine hohe Qualität, die regelmäßig überprüft und dadurch sichergestellt wird.
- Prozessqualität: Es wird überwacht, dass die Prozesse des Service Managements ihre Ziele erreichen.
- Fehler: Fehler werden erkannt, bevor sie den laufenden Betrieb schädigen können.
- Verbesserung: In allen Phasen der Services finden kontinuierlich Verbesserungen statt.
- Vollständigkeit: Die Services bzw. die Erbringung der Services wird ganzheitlich betrachtet, d. h. im Sinne eines Lifecycles.

Ziel- und Nutzergruppen

Die Bücher der IT Infrastructure Library richten sich an alle, die in die Planung, Steuerung und Überwachung von IT Services eingebunden sind: Manager, Mitarbeiter, Entwickler und Dienstleister etc. Die einzelnen Bücher haben jeweils unterschiedliche Schwerpunkte und deshalb unterschiedliche Zielgruppen. So richtet sich beispielsweise „Service Strategy“ in erster Linie an CIO und IT Management, „Service Operation“ an den Betrieb.

Die auf ITIL basierende Gestaltung von IT-Prozessen ist vor allem in England und in den Niederlanden weit verbreitet. Die Bedeutung in Deutschland nimmt stetig zu. Die wichtigste Benutzervereinigung ist das 1991 in Großbritannien gegründete itSMF (IT Service Management Forum). Seine Aufgabe ist es, die ITIL-Standards zu verbessern und weiterzuentwickeln. itSMF Deutschland wurde 2001 gegründet und hat seinen Sitz in Frankfurt. Alle weltweit etablierten IT-Service-Management-Foren beraten das OGC (die für die Fortschreibung von ITIL zuständige Stabstelle der britischen Regierung) und machen die Informationen über ITIL u. a. auf den Websites zugänglich (s. Kapitel 14).

Ausbildung

ITIL umfasst ebenso die Ausbildung und international anerkannte Zertifizierung, die vom ITIL Certification Management Board (ICMB) gesteuert wird. Kommerzieller Partner für ITIL-Zertifizierungen ist seit Anfang 2007 die APM Group. Die Prüfungen finden regelmäßig in verschiedenen Ländern und Sprachen statt. Die Institute, die die Prüfungsvorbereitung durchführen, müssen durch die APM Group akkreditiert sein.

Das Zertifizierungsmodell basiert auf einem Erwerb von Lernpunkten. Die Themen können innerhalb eines gewissen Rahmens individuell zusammengestellt werden. Schulungszertifikate können nur von Personen, nicht aber von Unternehmen⁴ erworben werden. Das V3-Zertifizierungsmodell umfasst folgende Stufen:

- Foundation Level
- Intermediate Level (Lifecycle Stream und Capability Stream: der Lifecycle Stream ist auf die fünf neuen Bücher der ITIL ausgerichtet, der Capability Stream orientiert sich an den Inhalten der bisherigen Practitioner-Kurse)
- ITIL Expert
- ITIL Master

Die letzte Ausbildungsstufe ITIL Master befindet sich noch in der Planung, hier gibt es bislang keine konkreten Inhalte (Stand: August 2009). Bestehende ITIL-V2-Zertifizierungen können in sogenannten ITIL Bridging Qualifications auf V3 erweitert werden.

**Mehr Informationen zu den ITIL-Zertifizierungen finden Sie hier:
www.itil-officialsite.com oder www.itsmf.de/ak_personenzertifizierung.html**

Der Service Lifecycle und die neuen Bücher der ITIL V3

Das neue Prozessmodell der ITIL V3 orientiert sich am Lebenszyklus von IT Services. In einem solchen Lebenszyklus bestimmt zunächst die (Service-)Strategie (Service Strategy) die Anforderungen an das Design der Services (Service Design). Diese werden nach der Entwicklung durch eine Transition (Service Transition) bereitgestellt und anschließend durch die Operations (Service Operation) betrieben. Durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (Continual Service Improvement) werden dann die Anforderungen an die IT Services überprüft und angepasst und die Services so stetig verbessert.

⁴ Unternehmen, die die ITIL-Richtlinien befolgen, können sich nach ISO/IEC 20000 zertifizieren lassen.

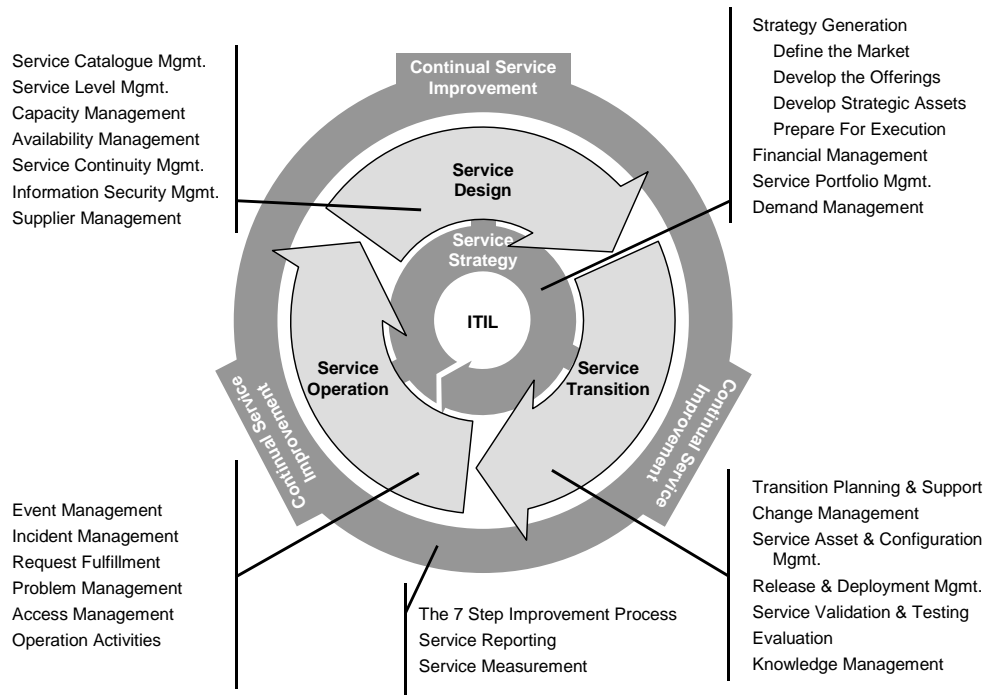


Abbildung 4: Der Service Lifecycle der ITIL V3 (Quelle: OGC)

Die ITIL V3 besteht im Kern aus den folgenden fünf Büchern:

- **Service Strategy:** Dieser Band stellt das strategische Rahmenwerk dar. Er richtet sich an CIOs und IT Management und beschreibt, wie IT Services konzeptionell und strategisch ausgerichtet und mit dem Business verzahnt sein müssen, damit sie wirtschaftlich erfolgreich sein können. Schwerpunkte sind: Financial Management und Service Portfolio Management.
- **Service Design:** Im Band Service Design werden die Prozesse beschrieben, die – auf Basis der Business-Anforderungen – entscheidend für die Services sind, die es in dieser Phase zu entwickeln gilt. Schwerpunkte sind Capacity Management, Continuity Management, Service Level Management und Supplier Management.
- **Service Transition:** Hier geht es um die Bereitstellung der neuen oder geänderten IT-Services für den operativen Betrieb – auf der Grundlage von Zeitplänen und mit möglichst niedrigem Risiko bzw. geringen Auswirkungen auf den Geschäftsbetrieb. Schwerpunkte sind: Change Management, Release Management und Configuration Management.
- **Service Operation:** Der vierte Band behandelt das tägliche Geschäft mit den Services. Es geht um die Sicherstellung des Servicebetriebs und um den Nutzen bzw. Wertbeitrag für die Kunden. Schwerpunkte sind: Incident Management, Problem Management sowie (die hinzugekommenen Prozesse) Service Request Management, Event Management und Access Management.
- **Continual Service Improvement:** Der letzte Band dreht sich um die kontinuierliche Verbesserung der IT Services. Erkenntnisse und Regeln aus dem Qualitätsmanagement werden hier erstmals in die ITIL integriert. Sie bilden im Rahmen eines siebenstufigen Verbesserungsprozesses den Schwerpunkt dieses Bandes.

Schnelleinstieg: Was hat sich von V2 zu V3 geändert?

Allgemein lassen sich folgende Punkte als wesentliche Unterschiede zwischen V2 und V3 festhalten:

- Wie schon erwähnt: ITIL V3 und damit die Erbringung von IT Services ist an einem Service Lifecycle ausgerichtet. Nicht nur Produkte, sondern auch Services unterliegen diesem Zyklus, der mit deren Konzeption beginnt, mit der Markteinführung und dem operativen Betrieb weitergeht und mit der Einstellung der jeweiligen Services endet.
- Waren bei ITIL V2 noch Service Delivery und Service Support die beiden Kernelemente des Frameworks, so sind es in der ITIL V3 die folgenden Phasen – die den Lifecycle von IT Services abbilden: Service Strategy, Service Design,

6. Das Projekt-Polygon für Prozessprojekte

Im vorherigen Kapitel konnten Sie lesen, dass das Risikomanagement unabdingbarer Bestandteil des Projektmanagements ist. Diesen Aspekt wollen wir in diesem Kapitel vertiefen und stellen Ihnen dazu das Projekt-Polygon vor – ein von uns entwickeltes Modell, mit dessen Hilfe Sie die Komplexität eines Prozessprojektes identifizieren und das Risikoprofil ableiten und darstellen können; dies gilt natürlich auch für ITIL-Projekte. Außerdem können Sie damit die Kernbereiche identifizieren, die in Bezug auf das Projektmanagement erhöhte Aufmerksamkeit erfordern, sowie konkrete Maßnahmen ableiten. Anhand von Praxisbeispielen zeigen wir Ihnen, wie Sie das Projekt-Polygon für Prozessprojekte konkret einsetzen.

Das Modell

Das Projekt-Polygon für Prozessprojekte richtet sich an diejenigen, die ein Prozessprojekt managen bzw. Teil eines Projektteams oder jegliche Art von Stakeholdern sind. Es dient dazu, die in Kapitel 4 bereits erläuterten Ausprägungen von ITIL-Projekten in einen Risikokontext zu stellen, daraus resultierende Herausforderungen zu identifizieren und die nötigen Maßnahmen einzuleiten, die dafür sorgen, dass ein Projekt erfolgreich umgesetzt werden kann. Das Polygon ist auf jegliche Art von Prozess- und Reorganisationsprojekten individuell anwendbar.

Das Risiko eines Projektes leitet sich unter anderem aus dessen Komplexität ab. Und genauso wenig wie Risiken kann man Komplexität nicht einfach reduzieren, sondern man muss sie effizient und aktiv managen. Weiterhin sollte man sich bewusst machen, dass manche Projekte eben nicht komplex sind, sondern einfach nur kompliziert. Unter Komplexität versteht man „die Eigenschaft eines Systems oder eines Modells, dass sein Gesamtverhalten nicht beschrieben werden kann, selbst wenn man vollständige Informationen über seine Einzelkomponenten und ihre Wechselwirkungen besitzt.“¹² Je komplexer ein Projekt, desto höher ist natürlich das Risiko, durch diese Wechselwirkungen und unvollständigen Detailinformationen eines der drei Projektziele – Lieferung zur vereinbarten Zeit, in der vereinbarten Qualität und zu den vereinbarten Kosten – nicht zu erreichen. Im schlimmsten Fall werden Sie keines der drei Kernziele eines Projektes einhalten. Dies greifen wir in unserem Modell auf.

Das durch das Polygon ermittelte Risikoprofil bietet so eine neue Sichtweise auf das geplante Projekt. Ebenso liefert das Modell konkrete Maßnahmen im Hinblick auf die Projektmanagement-Disziplinen, die das Eintreten von Risiken vermeiden helfen. Anhand der identifizierten Ausprägungen auf den Achsen des Projekt-Polygons können Sie darüber hinaus weitere proaktive Maßnahmen in Bezug auf das Projektmanagement festlegen und einleiten – über die wir Ihnen im vorangegangenen Kapitel schon einen Überblick geliefert haben. Das Modell stellt somit ein Werkzeug dar, mit dem Sie die Komplexität eines Projektes sichtbar machen und das daraus resultierende Risikoprofil ableiten können. Es schlägt außerdem konkrete Maßnahmen vor, die helfen, die Komplexität zu managen und die Wahrscheinlichkeit zu minimieren, dass bestimmte Risiken eintreten.

Das Projekt-Polygon für Prozessprojekte bietet daneben einen weiteren wesentlichen Vorteil: Aufgrund der schnell nachvollziehbaren Darstellungsform ist es gut geeignet, das Risikoprofil eines ITIL-Projekts und die daraus abzuleitenden Maßnahmen verständlich an das Management und die Senior Stakeholder zu kommunizieren und so deren Unterstützung zu erhalten.

¹² Quelle: Wikipedia

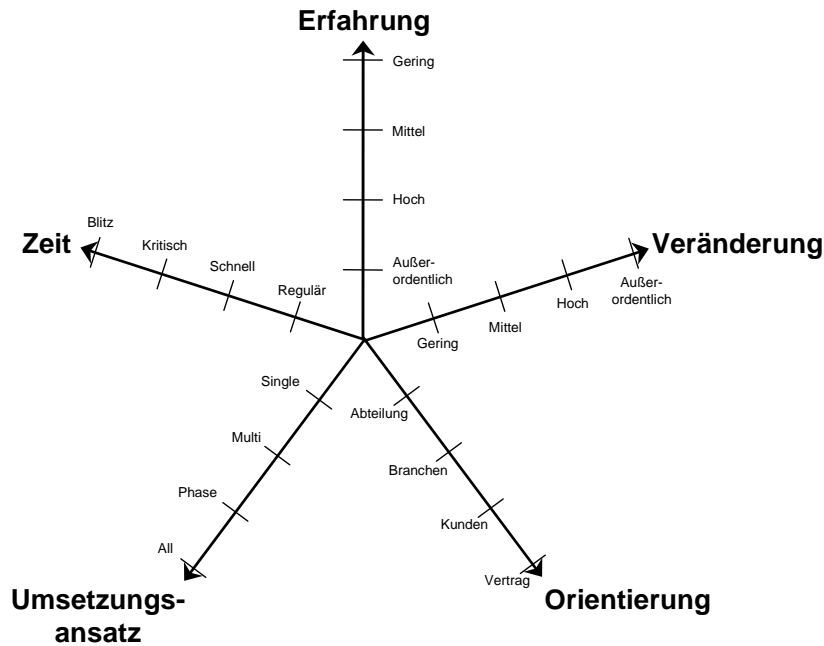


Abbildung 23: Das Projekt-Polygon

Das Polygon ist in fünf Achsen aufgeteilt, auf denen die Einflussfaktoren bezüglich des Risikoprofils zu sehen sind. Zwei dieser fünf Einflussfaktoren haben wir im Kapitel 4 bereits beschrieben: die Orientierung (von abteilungsorientiert über branchenorientiert, kundenorientiert bis vertragsorientiert) und den Umsetzungsansatz (Approach) (von Single Process Approach über Multi Processes Approach und Phase Processes Approach bis All Processes Approach).

Hier kommen nun drei weitere wesentliche Dimensionen hinzu: erstens der Aspekt Zeit, zweitens die im Unternehmen bestehende Erfahrung in Bezug auf Prozesskenntnis, Rollenverständnis und Erfahrung im Prozessdesign und Leben im Prozess sowie die dritte Dimension, die den Grad der Veränderung repräsentiert. Alle fünf Achsen bzw. Dimensionen des Projekt-Polygons bilden die wesentlichen Treiber der Projektkomplexität und somit der daraus resultierenden Projektrisiken.

Diese fünf Dimensionen sind bewusst gewählt. Sie stellen die maßgeblichen Komplexitätstreiber in einem Prozessprojekt dar. Kosten, Kultur einer Firma, Wettbewerb, Unternehmensstrategie könnten weitere Dimensionen sein, sind jedoch im Hinblick auf Prozessprojekte und das damit verbundene Risikoprofil bei Weitem nicht so relevant wie die genannten. Die Prozessenerfahrung einer Organisation, der Grad der Veränderung, die herbeigeführt wird, die Umgebung, an der sich die Prozessveränderung ausrichtet, die Anzahl der Prozesse sowie die zur Verfügung stehende Zeit sind die wesentlichen Treiber für Komplexität und somit die Anzahl und Eintrittswahrscheinlichkeit potentieller Risiken.

Neben der Erläuterung der Dimensionen und deren Ausprägung werden wir diese in den Kontext zu den PMI Knowledge Areas setzen. Weiterhin werden wir Ihnen je Dimension und für jede der Ausprägungen aufzeigen, welche konkreten Maßnahmen einzuleiten und aufzusetzen sind, um die Komplexität und die damit verbundenen Risiken beherrschbar und managbarer zu machen. Somit können Sie die Ergebnisse Ihrer Analyse in Bezug auf das Polygon und somit die Komplexität des Projektes sofort operativ nutzen und praktisch anwenden.

In der nachfolgenden Abbildung sehen Sie ein Beispiel für das Ergebnis eines bewerteten Projektvorhabens. Die Ausprägungen können Sie deutlich erkennen: Je größer die resultierende Fläche, desto höher die identifizierte Komplexität im Projekt – vorausgesetzt die Gleichgewichtung der ordinalen Dimensionsskalen untereinander ist gleich – und desto höher und größer ist das Risikoprofil des Projekts. So wird deutlich, dass die einzelnen Ausprägungen der Dimensionen in Kombination das Risikoprofil des Gesamtprojektes bestimmen und entsprechend erhöhen. Einen Ausreißer können Sie noch managen, aber wenn Sie zwei oder drei Dimensionen von der Ausprägung her hoch bewerten, erhöht sich das Risiko des Projekts entsprechend.

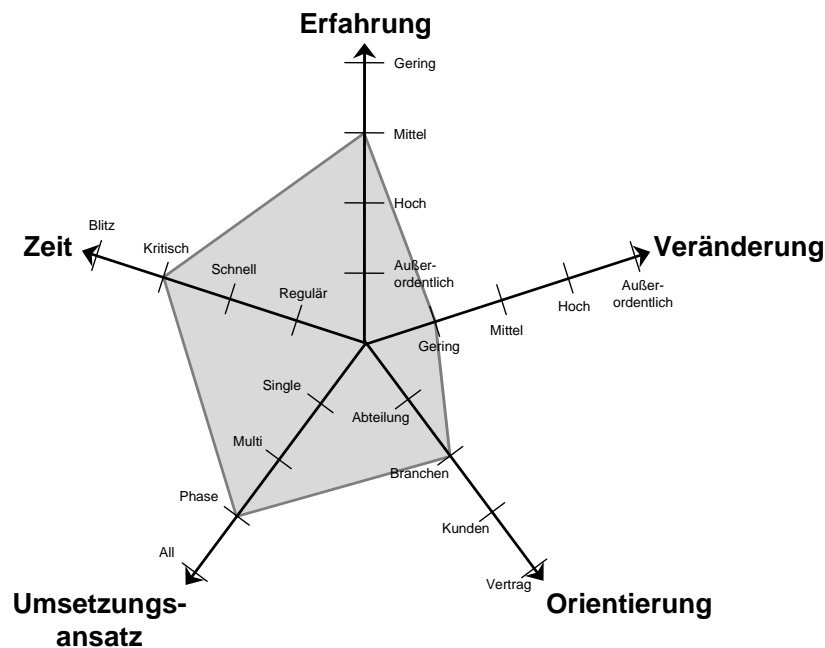


Abbildung 24: Angewendetes Projekt-Polygon

Die fünf Dimensionen

Bezüglich der Risikobewertung und der daraus folgenden Entscheidungen und Maßnahmen in Bezug auf das Projekt und das Projektmanagement haben wir fünf wesentliche Einflussfaktoren identifiziert: die Prozessenerfahrung der Organisation (Erfahrung), das Maß der durch das Projekt herbeigeführten Veränderung (Veränderung), die Durchdringungstiefe in Organisation und Kundenbeziehung (Orientierung), die Anzahl der einzuführenden Prozesse (Umsetzungsansatz) und die zur Verfügung stehende Umsetzungszeit (Zeit).

Je nach Ausprägung der Einflussfaktoren sind spezielle Maßnahmen zur Risikominimierung anzuwenden – unterschiedliche Kommunikationsstrategien, unterschiedliche Ausprägungen des Scope Managements, des Qualitätsmanagements oder der Kostenkontrolle –, denn die jeweiligen Ausprägungen einer Dimension haben verschiedene kritische Erfolgsfaktoren, die wiederum wesentlich sind für eine erfolgreiche Umsetzung und deshalb den Erfolg des gesamten Projekts.

Die identifizierten Ausprägungen der Dimensionen können einander widersprechen, dadurch kann es sein, dass auch innerhalb des Projekt-Polygons Widersprüche oder Konkurrenzen entstehen, und zwar bezüglich der Maßnahmen, die zu treffen sind. So zum Beispiel, wenn die Ausprägung einer Dimension ein flexibles Management (d. h. Zulassen von Änderungen jeglicher Art) erfordert, eine andere Ausprägung einer weiteren Dimension Ihnen jedoch ein stringentes Management (also eine striktere und intolerantere Haltung gegenüber Änderungen im Scope und Design) im Projekt empfiehlt. Weiterhin ist es möglich, dass Dimensionen voneinander abhängig sind oder in Bezug zueinander stehen. So ist es unwahrscheinlich, dass Sie viele Prozesse einführen und der Veränderungsgrad innerhalb der Organisation gering ist. Wir haben davon abgesehen, dieses Model komplexer zu gestalten, indem wir die einzelnen Dimensionen nicht noch zusätzlich mit Prioritäten für unterschiedliche Projektsituationen versehen haben. In solchen, eventuell entstehenden „Konfliktsituationen“ liegt die Entscheidung also ganz bei Ihnen: Sie müssen in diesen Fällen abwägen, welche Dimension höher zu priorisieren und zu gewichten ist als eine andere. Vielleicht ist Ihnen die zeitliche Komponente wichtiger als die Orientierung in Richtung Kunde und Vertragssituation, dann konzentrieren Sie sich mit Ihrem Team auf diese Dimension und die entsprechenden Maßnahmen.

Hier nun die fünf Dimensionen im Überblick – Details finden Sie dann im nächsten Abschnitt:

8. Einführungsframework

Wer in seinem Unternehmen Serviceprozesse einführen will, sollte das im Rahmen eines Projektes tun. Die Prozesse aus der Regelorganisation heraus einzuführen, wird in diesem Fall nicht funktionieren, denn die Auswirkungen auf die Organisation sind zu groß (s. Kapitel 5).

Für die Aufteilung eines Projekts in Phasen gibt es unterschiedliche Modelle, die je nach Projekt (unternehmens-)individuell erstellt werden. Ein Projekt läuft in mehreren Phasen ab, und jede Phase muss definierte Arbeitsergebnisse haben. Ein allgemeines Phasenmodell enthält beispielsweise die Phasen Analyse (Analyse der Ist-Situation), Design (Definition des Soll-Zustandes), Build (Umsetzung der Aktivitäten zur Erreichung des Soll-Zustandes), Operate (Übernehmen und Aufrechterhalten des Soll-Zustandes) und Maintain (kontinuierliche Verbesserung).

Unser Phasenmodell für das Prozessprojekt „Einführung von Prozessen gemäß ITIL“ sieht angelehnt an dieses allgemeine Phasenmodell wie folgt aus:

- Analyse-Phase: Analyse der Ist-Situation
- Design-Phase: Beschreibung der Prozesse und Rollen sowie der Schnittstellen zu den anderen Prozessen
- Build-Phase: Einführung der Prozesse in die Regelorganisation, Zertifizierungen und Schulungen, Übergang in den Regelbetrieb
- Swing-Phase: Coaching, KPI-Report, Prozess-Governance
- Optimizing-/Self-Optimizing-Phase: KVP-Methodik, Deming-Cycle

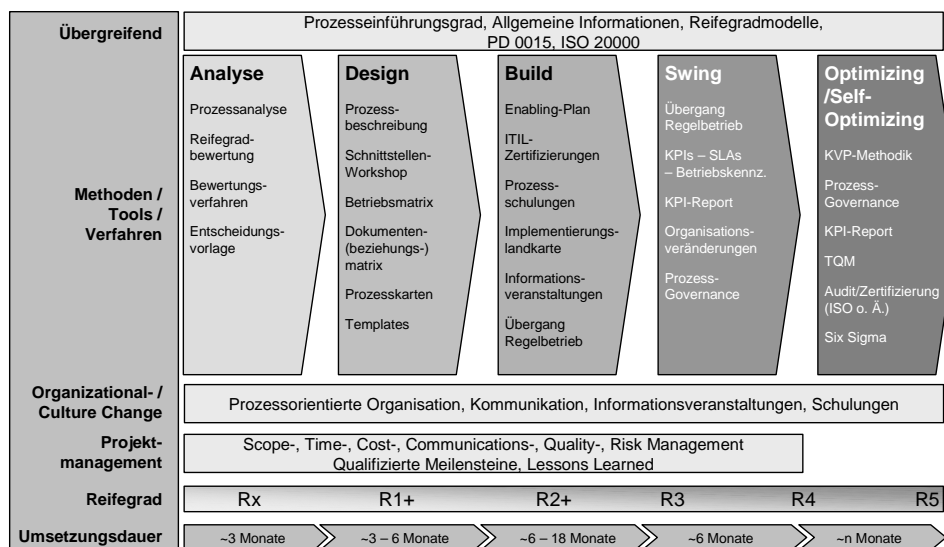


Abbildung 34: Einführungsframework

Die Einführung der Prozesse erfolgt idealerweise anhand der Phasen Analyse, Design, Build, Swing, Optimizing/Self-Optimizing.

10. Design-Phase

In diesem Kapitel lesen Sie, nach welchen Regeln Prozesse zu gestalten sind, was eine Prozessmodellierung ist und nach welchen Modelltypen sie erfolgen kann. Außerdem stellen wir Ihnen ein Modell und die entsprechende Dokumentenstruktur für eine Prozessdokumentation detailliert vor und darüber hinaus unsere Vorgehensweise für die Planung und Durchführung der Design-Phase. Am Ende dieser Phase stehen als Arbeitsergebnisse die vollständige Dokumentation aller zu implementierenden Prozesse, die dazugehörige weiterführende Dokumentation sowie eine Betriebsmatrix.

Steckbrief Design-Phase

Ziele/Nutzen der Design-Phase:

- Konzeption der zukünftigen Prozessorganisation (Prozesse, Rollen, Aufgaben, Kompetenzen)
- Identifikation der Anforderungen an die prozessunterstützenden Tools und Werkzeuge
- Schaffung von Bewusstsein und Engagement der Mitarbeiter für die nachfolgenden Phasen
- Review und Abnahme der Arbeitsergebnisse durch den Auftraggeber der Design-Phase bzw. die zukünftigen Prozessverantwortlichen (beispielsweise Process Manager)
- Planung und Abstimmung der weiteren Vorgehensweise für die Build-Phase

Input:

- Auftrag aus der Analyse-Phase für Design-Phase
- Ergebnisse aus Analyse-Phase
- verabschiedetes Szenario der Vorgehensweise
- klar definierte Projektziele für Design-Phase
- Reifegradbewertung der Prozesse
- Vorgaben aus dem Qualitätsmanagement des Unternehmens (beispielsweise im Hinblick auf Dateinamenskonventionen und Dokumentationsform)
- Managementvorgaben bzw. Unternehmensstrategie und Auditvorgaben (z. B. ISO/IEC 20000)

Aktivitäten:

- Identifikation und Abstimmung der Prozessanforderungen (Analyse-Phase, Kundensituationen, Auditanforderungen, Managementvorgaben)
- Design der Soll-Prozesse (Input-/Output-Parameter, Prozessschritte, beteiligte Rollen, benötigte Ressourcen)
- Definition der Rollen (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung)
- Definition der Prozessschnittstellen
- Erstellung der vollständigen Prozessdokumentation
- Erstellung der Betriebsmatrix zur Zuordnung der Rollenträger (Beschreibung generischer Prozessmodelle)
- Erstellung von Kommunikationskonzept, Migrations-/Implementierungskonzept und Pilotierungskonzept
- Abnahme und Kommunikation/Veröffentlichung der Ergebnisse

Output:

- Abgenommene und veröffentlichte Prozessdokumentation

- Entwurf der Betriebsmatrix (Rollenmodell bezogen auf die Zielorganisation, Rollenbezeichnungen und -beschreibungen)

Beteiligte:

- Projektteam
- Auftraggeber/Process Owner
- Process Manager
- Process Executives
- Schlüsselpersonen des Regelbetriebs
- optional Kundenvertreter (wenn Schnittstellen zum Kunden betroffen sind)

Methoden, Verfahren, Hilfsmittel:

- Templates aller zu erstellenden Prozessdokumente
- Prozessmodellierungstools (s. Kapitel 15)
- Kommunikationsplattform wie z. B. Intranet

Mögliche Quickwins:

- Prozessdokumentation an sich (der Reifegrad einer Organisation steigt schon allein durch die Prozessbeschreibung, denn dadurch liegt ein klarer Orientierungsrahmen vor; schon in dieser Phase kann das Standardprozessmodell für Ausschreibungen u. Ä. verwendet werden oder es dient im Rahmen eines Audits als Nachweis)
- Sensibilisierung der Organisation auf die Prozesse und die damit einhergehenden Veränderungen

Kritische Erfolgsfaktoren:

- Auswahl und Verfügbarkeit der einzubindenden Mitarbeiter
- Mitwirkung der Regelorganisation bei der Prozessdokumentation

Zusammenfassung: In dieser Phase werden – bis auf die Schulungsunterlagen – nicht nur die gesamte Prozessdokumentation, sondern auch die gesamten Vorgaben für die Umsetzungsphase, die Build-Phase, sowie die Betriebsmatrix erstellt.

Vorgehensweise in der Design-Phase

Unsere Vorgehensweise in der Design-Phase sieht wie folgt aus:

- Planung und Setup (Vorgaben festlegen: Prozessmodell, Beschreibungstiefe, Dokumentenvorlagen, Modellierungstool)
- Kick-off
- Auswahl des Projektteams
- Prozess-Workshops je Prozess (Anforderungen analysieren, Prozessablauf festlegen, Input-/Outputanforderungen definieren, Rollen beschreiben, Rollen den Prozessschritten zuweisen, vorhandene Dokumentationen analysieren, Betriebsmatrix vorbereiten)
- Mastermodell der Prozessdokumentation
- Schnittstellen-Workshop
- Abstimmung/Freigabe Prozesse (s. Qualifizierte Meilensteine, Readiness Check)
- Abstimmung/Freigabe Gesamtergebnis (s. Qualifizierte Meilensteine, Sitzung)
- Veröffentlichung der Ergebnisse

Planung und Setup der Design-Phase

Bevor wir Ihnen weitere Punkte nennen, die in der Planung der Design-Phase eine Rolle spielen, ein Hinweis vorweg: Halten Sie die Design-Phase so kurz wie möglich! In dieser Phase können relativ wenig Projektergebnisse nach außen kommuniziert werden. Die Projektmitarbeiter arbeiten zurückgezogen und in einem kleinen Kreis an der Erstellung der Prozessbeschreibungen. Im Unternehmen mag das durchaus so wirken, als ob nicht viel passierte. (Auch hier noch einmal unser Tipp: Wählen Sie den Grad der Dokumentationstiefe so, dass die Dokumentation in einem vernünftigen Zeitrahmen abgeschlossen werden kann.)

Und noch etwas:

Regeln Sie alle Dinge, die nur im Entferntesten etwas mit Administration zu tun haben – also: Dokumentenlenkung, Abnahmekriterien, Dokumentenvorlagen etc. – im Vorfeld.

Die Planung und das Setup dienen der Vorbereitung der eigentlichen Prozessbeschreibung. Wichtige Bestandteile sind neben der weiter unten dargestellten Prozessmodellierung, der Auswahl der Modellierungstools und der Festlegung von Dokumentationsstandards folgende Punkte:

Kick-off

Führen Sie am Beginn dieser Phase eine Kick-off-Veranstaltung mit allen identifizierten Beteiligten durch. Der Projektleiter präsentiert die Ergebnisse aus der Analyse-Phase und stellt die Rollen bzw. Rollenträger des Projektes sowie die Liefereinheiten gemäß des Projektplans und deren Qualitätsanforderungen vor. Außerdem kann das eingesetzte Modellierungstool präsentiert werden. Die Besprechung der nächsten Schritte und Administratives (Projektablage, Berichtswesen, Abwesenheitsplanung etc.) werden ebenso eine Rolle spielen.

Projektteam und Projektplan

Die Vorgaben der Design-Phase sind quasi die Ergebnisse der Analyse-Phase. Das Ziel ist definiert, es wurde außerdem festgelegt, welche Prozesse mit Priorität zu behandeln sind. Der Aufwand, um die Prozesse vollständig in der festgelegten Struktur und Ausprägung zu beschreiben, kann stark voneinander abweichen.

Im Rahmen der Planung der Design-Phase ist ein Team aus Mitarbeitern zusammenzustellen, das die Prozessdokumentationen erstellt. Hierzu bedarf es nicht nur grundsätzlichen Prozess-Know-hows. Ebenfalls wichtig sind die Personen, die den Inhalt beitragen. ITIL beschreibt zwar, WAS in den einzelnen Prozessen zu tun ist, bleibt aber mit dieser Beschreibung sehr an der Oberfläche (s. Kapitel 3). WIE die konkrete Ausführung auszusehen hat, so ist es in der ITIL zu lesen, sei kundenindividuell zu beschreiben. Die Erfahrung zeigt, dass eine Integration des Regelbetriebs – also der Leistungserbringer, die später mit den Dokumenten arbeiten müssen – in das Projekt unabdingbar ist. Das sichert die Qualität der Prozessbeschreibungen und erhöht deren Akzeptanz. Von der Planung her ist das insofern schwierig, als diese Personengruppen Aufgaben in den verschiedensten Prozessen und weiterhin im Regelbetrieb zu erfüllen haben.

In die Erstellung der Prozessbeschreibung sind neben den jeweiligen späteren Rollenträgern (Process Manager, Process Executive, Process Controller) die Know-how-Träger aus dem Regelbetrieb miteinzubinden.

Wegen dieser exponierten Stellung ist die Integration dieser Mitarbeiter von der zeitlichen Verfügbarkeit her durchaus als kritisch einzustufen. Rechnen Sie damit, dass Zusagen bezüglich der Verfügbarkeit der Mitarbeiter nicht eingehalten werden (s. Kapitel 5, Abschnitt „Risk Management“). Bei der Ausgestaltung des Projektplans und der Auswahl der verantwortlichen Mitarbeiter muss also neben der Reihenfolge der zu beschreibenden Prozesse berücksichtigt werden, dass