

## Erfolgreiche ITIL-Einführung mit der „MASTERS toolbox for IT Service Management“

### Abstract

Die MASTERS Consulting GmbH hat eine Toolbox entwickelt, mit der die Einführung von ITIL-Prozessen erheblich vereinfacht wird. In diese Toolbox fließen die langjährigen Erfahrungen unserer ITIL-Berater ein. Erstmals wird damit ITIL-Know-how in Form wiederverwendbarer Arbeitsvorlagen zur Verfügung gestellt.

Dank einer Fülle von Templates und Best-Practice-Tips sowie vollständig ausgearbeiteter Standard-Prozeßmodelle für alle ITIL-Prozesse können Dauer und Kosten des Einführungsprojektes erheblich reduziert und gleichzeitig Projektergebnisse und Prozeßqualität auf ein hohes Niveau gebracht werden.

Die Verwendung der „MASTERS toolbox for IT Service Management“ führt zu folgenden Vorteilen:

- Reduktion des Aufwands zur Erstellung des Prozeßdesigns um zwei bis drei Monate je Prozeß. Dies entspricht einem Einsparvolumen von ca. 95 bis 145 Personentage je Prozeß.
- Vermeidung häufiger Projektfehler und daraus resultierender Einbußen in der Prozeßqualität.
- schnellerer Return on Investment durch Verkürzung der Projektlaufzeit und Erstellung qualitativ hochwertiger Prozeßmodelle.
- Beibehaltung der Motivationskurve bei den Projektmitarbeitern und dem Auftraggeber durch effiziente Umsetzung des Projektes mit qualitativ hochwertigen Ergebnissen.
- vollständige Umsetzung der Best-Practice-Empfehlungen von ITIL

und dadurch qualitativ hochwertige Prozesse.

### ITIL als Industriestandard zur Gestaltung der IT-Prozesse

ITIL, die IT Infrastructure Library, gilt heute als De-facto-Standard zur Gestaltung von IT-Prozessen. Allgemeine Zielsetzung ist ein effizientes Management der IT-Infrastrukturkomponenten vor dem Hintergrund der Erbringung kundenorientierter IT-Dienstleistungen. Dabei gilt, daß alle zu erbringenden IT-Dienstleistungen (IT Services) quantifizierbar sein müssen und somit deren Qualität nachweisbar und steuerbar ist.

Die positiven Wirkungen einer nach ITIL gestalteten IT-Organisation sind unbestritten. Die stringente Ausrichtung der IT an den Kundenanforderungen und der effiziente Betrieb einer qualitativ hochwertigen IT-Infrastruktur kennzeichnen auch den Begriff „IT-Governance“ und umreißen den Wirkungskreis eines CIO.

Allerdings ist die Einführung von ITIL langwierig und verlangt ein erhebliches Maß an Prozeßerfahrung und IT-Know-how. Deshalb werden die im Rahmen des Einführungsprojektes gesteckten Ziele im ersten Anlauf oftmals nicht erreicht.

Mit der „MASTERS toolbox for IT Service Management“ werden Arbeitsvorlagen bereitgestellt, die aus langjähriger Projekterfahrung entstanden sind. Ihr Einsatz sichert eine effiziente Prozeßeinführung und eine hohe Prozeßqualität.

### Inhalte der „MASTERS toolbox for IT Service Management“

Die Toolbox enthält folgende Arbeitsvorlagen:

- vollständig ausformulierte Standard-Prozeßmodelle für die zehn Service-Support- und Service-Delivery-Prozesse sowie für den Prozeß Security Management
- ITIL-Foliensätze als Basis zur Erstellung eigener Managementpräsentationen und ITIL-Workshops
- Projektpläne zur Einführung der einzelnen Prozesse
- Mission Statements, kritische Erfolgsfaktoren und Key-Performance-Indikatoren (Kennzahlen) für die einzelnen Prozesse
- Statusvorschläge für die einzelnen Prozesse
- Kategorienkonzept für den Prozeß Incident Management
- CI-Strukturen und CI-Kategorien zum Aufbau der CMDB
- Servicekatalog mit PC-Services und Service Levels

Alle Bestandteile der Toolbox sind ausführlich dokumentiert.

## Die Prozeßmodelle

### Das Modellierungstool „ARIS Design“ der IDS Scheer AG

Die Prozeßmodelle wurden mit dem Modellierungswerkzeug „ARIS Design“ der IDS Scheer AG modelliert. Minimalanforderung zur Bearbeitung der Prozeßmodelle ist das Tool „ARIS Easy Design“ aus dem ARIS-Baukasten.

Das Modellierungswerkzeug „ARIS Design“ wurde wegen seiner großen Funktionalität ausgewählt. Es liefert Methoden zur Geschäftsprozeßgestaltung (Process Design), zum Geschäftsprozeßmanagement (Process Management), zur Vorgangsteuerung (Process Workflow) und zur Anwendungsausführung (Process Application). Durch seine Skalierbarkeit bie-

tet „ARIS Design“ eine hohe Flexibilität. Das Produkt ist am Markt weit verbreitet, da es auch Bestandteil von SAP R/3 ist und dort für die Gestaltung der SAP-Geschäftsprozesse eingesetzt wird.

Das Zusatzprodukt „ARIS Process Cost Analyzer“ ermöglicht die Durchführung von Prozeßkostenrechnungen und somit von Prozeßkostenoptimierungen. Mit dem „ARIS Web Designer“ können die Modelle im HTML-Format betrieben werden.

Die Prozeßmodelle können aber auch unabhängig von diesem Modellierungstool effizient eingesetzt werden, da sie ebenfalls als Word-Dokument ausgeliefert werden. Sie dienen somit als Modellierungsvorlage beim Einsatz eines anderen Modellierungstools, wobei die textuellen Beschreibungen über die „Cut and Paste“-Funktionalität leicht übertragen werden können.

### Die Struktur der Prozeßmodelle

Ausgehend von den in der ITIL-Literatur genannten Hauptaktivitäten, wurden für jeden Prozeß alle relevanten Aktivitäten (Prozeßschritte) modelliert. Für jede Aktivität wurden die erforderlichen Inputs und Outputs benannt und die jeweils erforderlichen Rollen mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten zugeordnet.

Jedes der in den Prozeßmodellen verwendeten Objekte enthält textuelle Beschreibungen in deutscher und englischer Sprache. Über vordefinierte Reports ist es somit leicht möglich, eine vollständige Prozeßdokumentation, zum Beispiel im MS-Word- oder MS-Excel-Format, zu generieren.

Auf der ersten Hierarchieebene sind in einem Wertschöpfungskettendiagramm alle modellierten Prozesse dargestellt. Von dort aus kann auf die

einzelnen ITIL-Prozeßmodelle zugegriffen werden.

Für jeden Prozeß ist ein Wertschöpfungskettendiagramm hinterlegt, das die Hauptaktivitäten eines Prozesses überblickartig wiedergibt. Dieses Diagramm dient als Einstiegspunkt zur Navigation durch alle modellierten Aktivitäten des jeweiligen

Prozesses. Jede Hauptaktivität enthält mindestens ein eEPK-Modell, das

die jeweils zugehörigen Aktivitätenfolgen enthält. In diesen Modellen werden jeder modellierten Aktivität Rollen mit ihren entsprechenden Verantwortlichkeiten zugeordnet. Auf der nächsttieferen Hierarchieebene sind die einzelnen Aktivitäten mit ihren zugehörigen Inputs und Outputs dargestellt.

Das Modell besteht aus vier hierarchischen Ebenen. Die Struktur ist in Abbildung 1 dargestellt.

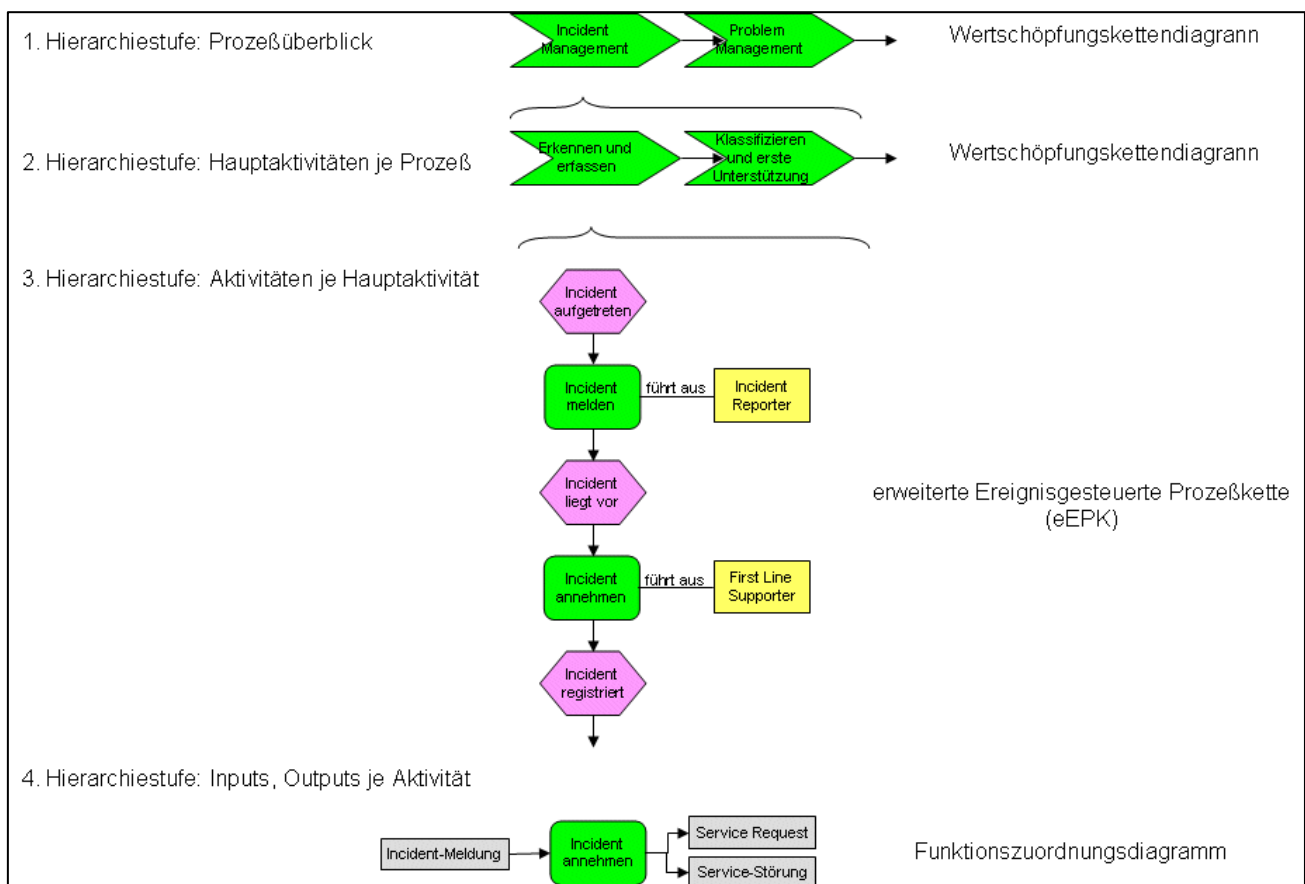


Abbildung 1: Die hierarchischen Ebenen des Standard-Prozeßmodells

In weiteren Modellen sind alle verwendeten Datenobjekte je Prozeß (Inputs und Outputs der Prozeßaktivitäten) sowie für jeden Prozeß ein Rollenkonzept zusammengestellt.

Jedes verwendete Objekt ist in deutscher und englischer Sprache beschrieben. Die gewünschte Sprache

kann auf der Datenbankebene parametergesteuert für das gesamte Prozeßmodell eingestellt werden. Dies ermöglicht den Einsatz auch im internationalen Kontext.

### ITIL-Foliensätze

Die vorliegenden Foliensätze können im Rahmen der durchzuführenden

Awareness-Kampagne eingesetzt werden. Es handelt sich um drei Einführungsfoliensätze, die unterschiedliche Schwerpunkte setzen und deshalb unterschiedliche Zielgruppen adressieren.

#### ■ Managementpräsentation

Der Schwerpunkt dieser Präsentation liegt in der Darstellung der Vorteile des ITIL-Ansatzes zur Unterstützung der Geschäftsprozesse des Unternehmens. Dies ist um so wichtiger, als der Unternehmenserfolg in immer stärkerem Maße von der Leistungsfähigkeit der IT abhängt.

#### ■ Präsentation für die mittlere Führungsebene

Im Gegensatz zur Managementpräsentation steht hier die Wirkungsweise der Prozesse im Vordergrund. Dabei ist vor allen Dingen das Zusammenspiel zwischen den Prozeßmanagern und den Funktionsbereichsleitern zu klären.

#### ■ Präsentation für die IT-Mitarbeiter

Die Ressentiments der IT-Mitarbeiter resultieren häufig aus der Angst vor Rationalisierungsmaßnahmen, die Arbeitsplätze kosten. Des weiteren wird befürchtet, daß die von ITIL propagierte Transparenz dazu führt, daß die Leistungsprofile einzelner Mitarbeiter offengelegt werden.

### Die Projektpläne

Die Projektpläne wurden separat für jeden einzelnen Prozeß erstellt. Die Projektphase „Prozeßdesign“ wird unter Nutzung des Standard-Prozeßmodells durchgeführt, weshalb die Laufzeit dieser Phase erheblich reduziert wird.

Die vorliegenden Projektpläne ersetzen jedoch weder ein professionelles

Projektmanagement noch das erforderliche Know-how zur Durchführung von Organisationsprojekten.

### Mission Statements, kritische Erfolgsfaktoren und KPIs

Prozesse funktionieren nicht von selbst. Sie müssen aktiv betrieben und überwacht werden. Eine Voraussetzung dafür ist, daß die grundlegenden Zielsetzungen eines Prozesses definiert sind und beispielsweise über einen Leitsatz (Mission Statement) bekanntgemacht werden. Aus diesen Zielsetzungen werden die kritischen Erfolgsfaktoren für den Prozeß abgeleitet. Diese Faktoren sind für die Erreichung der gesetzten Prozeßziele unumgänglich. Die Einhaltung der kritischen Erfolgsfaktoren kann aber nur festgestellt werden, wenn sie kontinuierlich gemessen werden. Es müssen also vom Process Owner entsprechende Kennzahlen (Key Performance Indicators – KPIs) aufgesetzt und deren Einhaltung muß vom Process Manager kontinuierlich überwacht werden.

Durch dieses einfache Verfahren entstehen qualitativ bewertbare und in der Folge auch verbesserbare Prozesse. Eine aktive und kontinuierliche Steuerung der Prozeßqualität durch den Process Owner ist die Basis zur Einrichtung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Die „MASTERS toolbox for IT Service Management“ enthält eine Zusammenstellung beispielhafter Mission Statements, kritischer Erfolgsfaktoren und Key-Performance-Indikatoren für die einzelnen Prozesse.

### Statusvorschläge

Die hier vorgestellten Statusvorschläge entsprechen den innerhalb der Standard-Prozeßmodelle verwendeten Status. Sie wurden in einer



eigenen Sicht überblickartig zusammengestellt.

Statusinformationen dienen zur Beschreibung des aktuellen Zustandes eines Objekts oder zur Unterstützung der Ablaufsteuerung eines Prozesses.

Dementsprechend enthält die Arbeitsvorlage Statusvorschläge für jeden Prozeß sowie Status für IT-Infrastrukturkomponenten (CIs), wie sie von den Service Support-Prozessen benötigt werden.

## **Kategorienkonzept für das Incident Management**

Eine gute Kategorisierung der in der Incident Management-Datenbank geführten Incidents ist ein kritischer Erfolgsfaktor nicht nur für die Incident-Bearbeitung. Sie ermöglicht auch die Durchführung statistischer Auswertungen aus den Daten der Incident-Datenbank. Diese Möglichkeit wird von vielen ITIL-Prozessen genutzt. Es ist deshalb wichtig, daß die Kategorienbildung diesen unterschiedlichen Anforderungen gerecht wird.

## **CI-Strukturen und CI-Kategorien**

Die Erstellung eines CMDB-Designs orientiert sich an den Informationsanforderungen, die von den unterschiedlichen Repräsentanten innerhalb der IT-Organisation gestellt werden. Aus diesen Informationsanforderungen werden die Informationsinhalte abgeleitet, die in der CMDB zu führen sind.

Da es sich in der Praxis immer wieder als schwierig erweist, die richtige Designebene zu finden, haben wir einen Vorschlag für CI-Attribute beigesteuert.

Die Arbeitsvorlage besteht zum einen aus Standardattributen, die in Teilen auch in der Primärliteratur wiederzufinden sind. Des weiteren werden die

CIs über CI-Kategorien klassifiziert und diesen kategoriespezifische Attribute zugeordnet.

Die CI-Klassifizierung beschränkt sich auf allgemeingültige Standardobjekte, die um weitere branchenspezifische Kategorien (zum Beispiel Kontoauszugdrucker oder Geldautomaten im Finanzdienstleistungssektor) ergänzt werden müssen.

## **Tool-Auswahlkriterien**

Die „MASTERS toolbox for IT Service Management“ enthält einen Fragenkatalog, der zur Unterstützung der Tool-Auswahl eingesetzt werden kann.

Auf 20 Seiten werden alle wichtigen Aspekte thematisiert, die im Rahmen eines Tool-Auswahlverfahrens beachtet werden müssen.

## **Servicekatalog für PCs**

Dieser Baustein liefert die Struktur eines Servicekatalogs und allgemeingültige Textbausteine für Arbeitsplatz-Services und Service Levels. Der Katalog ist um die unternehmensspezifischen IT-Services zu ergänzen.

## **Voraussetzungen zur Verwendung der Toolbox**

Die in der Toolbox enthaltenen Arbeitsvorlagen sind als unterstützende Hilfsmittel im Rahmen des Einführungsprojektes gedacht und müssen an die jeweils vorliegenden konkreten Unternehmensanforderungen angepaßt werden. Sie sollten nicht unverändert übernommen werden. Wird auf die Adaption an die unternehmensspezifischen Erfordernisse verzichtet, führt dies zu fehlerhaften oder lückenhaften Implementierungen zu Lasten der Arbeitseffizienz.

Die Toolbox ersetzt in keinem Fall das zur Einführung einer IT-Service-Management-Organisation erforderliche Fachwissen. Im Gegenteil: Ein erfolg-



reiches Projekt braucht erfahrene Prozeßexperten mit solidem ITIL-Wissen.

Eine seriöse Projektdurchführung verlangt gut ausgebildete Fachleute. Deshalb müssen der Gesamtprojektleiter und die Teilprojektleiter, deren Aufgabe die Planung und Einführung einzelner Prozesse ist, eine Ausbildung zum „ITIL Service Manager“ absolviert haben. Für diese Ausbildung ist ein Zeitaufwand von drei Monaten einzuplanen. Andere Projektbeteiligte sollten sich das ITIL-Basiswissen in einer zwei- bis dreitägigen „ITIL Foundation“-Ausbildung angeeignet haben. Neben diesen beiden Ausbildungsgängen bietet die MASTERS Consulting GmbH unter anderem einen zweitägigen Workshop zur Einführung von ITIL und dem Umgang mit der „MASTERS toolbox for IT Service Management“ an.

Es wird dringend empfohlen, der Projektleitung einen erfahrenen Coach der MASTERS Consulting GmbH zur Seite zu stellen, der einen effizienten Verlauf des Projektes und den erforderlichen Know-how-Transfer sicherstellt.

Weitere Informationen über das Ausbildungsprogramm der MASTERS Consulting GmbH finden Sie unter [www.masters-consulting.de](http://www.masters-consulting.de).

## Kritische Erfolgsfaktoren für ITIL-Projekte

ITIL-Projekte sind normalerweise Langzeitprojekte. Laufzeiten von anderthalb Jahren (bzw. zehn Jahren FTE) sind keine Seltenheit.

Um so wichtiger ist eine gute Vorbereitung. Die Projektteams müssen namentlich benannt sein und mit mindestens 50 % ihrer Arbeitszeit zur Verfügung stehen. Die späteren Prozeßmanager müssen so früh wie mög-

lich bestimmt und an dem Einführungsprojekt beteiligt werden. Die Träger der Prozesse (Process Owner) sind zu identifizieren. Sie legen die Zielsetzungen und die Ausrichtung ihres Prozesses fest.

Das Top-Management muß die Trägerschaft für das Projekt übernehmen. Dies ist wichtig, damit es seine Aufsichts- und Unterstützungsfunktionen im Rahmen eines Lenkungsausschusses über die gesamte Projektlaufzeit hinweg aktiv wahrnehmen kann.

ITIL-Einführungen sind Organisationsprojekte und unterliegen deshalb anderen Gesetzmäßigkeiten als Technologieprojekte. Die erfolgreiche Durchführung technischer Projekte ist vor allen Dingen eine Frage des vorhandenen Know-hows. Sind die Systeme richtig geplant und eingerichtet, werden sie auch gut funktionieren. Gute Prozesse dagegen werden nur funktionieren, wenn die Abläufe von den sie ausführenden Menschen akzeptiert und eingehalten werden. Der Erfolg von Organisationsprojekten hängt in entscheidendem Maße von bewußtseinsbildenden Maßnahmen ab, die das Projekt über die gesamte Laufzeit hinweg flankierend begleiten. Awareness-Maßnahmen müssen zielgruppenorientiert auf allen hierarchischen Ebenen der Organisation durchgeführt werden.

## Vorgehensmodell zur Einführung von ITIL

Für die Einführung von ITIL-Prozessen hat sich folgendes Vorgehensmodell bewährt:

1. Awareness-Kampagne  
Projektbegleitende Durchführung  
bewußtseinsfördernder Maßnahmen.
2. Istanalyse

Aufnahme der bestehenden Prozesse und Abläufe, durchführen einer Potentialanalyse, definieren des Projektumfangs und aufsetzen des Projektes.

### 3. Prozeßdesign

Definition des einzuführenden Prozesses (Aktivitäten, Inputs, Output), der Ressourcenbedarfe und Kosten sowie der Rollen und Verantwortlichkeiten.

### 4. Prozeßimplementierung

Einführung des Prozesses in allen betroffenen Funktionsbereichen, indem funktionsbereichsspezifische Arbeitsverfahren, Arbeitsanweisungen und Controllingmechanismen implementiert werden.

### 5. Prozeß-Review

Revision des eingeführten Prozesses zur Feststellung von Soll-/Ist-Abweichungen.

Die Prozesse werden sequentiell, bzw. parallel in Gruppen von zwei bis drei zusammengehörigen Prozessen eingeführt. Dabei werden die Phasen „Prozeßdesign“, „Prozeßimplementierung“ und „Prozeß-Review“ sowie die zugehörigen Maßnahmen zur Bewußtseinsbildung iterativ für jeden einzuführenden Prozeß durchlaufen.

### Nutzen der „MASTERS toolbox for IT Service Management“

Die lange Laufzeit der ITIL-Projekte ist kritisch, weil bei Langzeitprojekten in der Regel Motivationseinbrüche entstehen. In nachstehender Abbildung ist eine typische Motivationskurve für solche Projekte dargestellt.

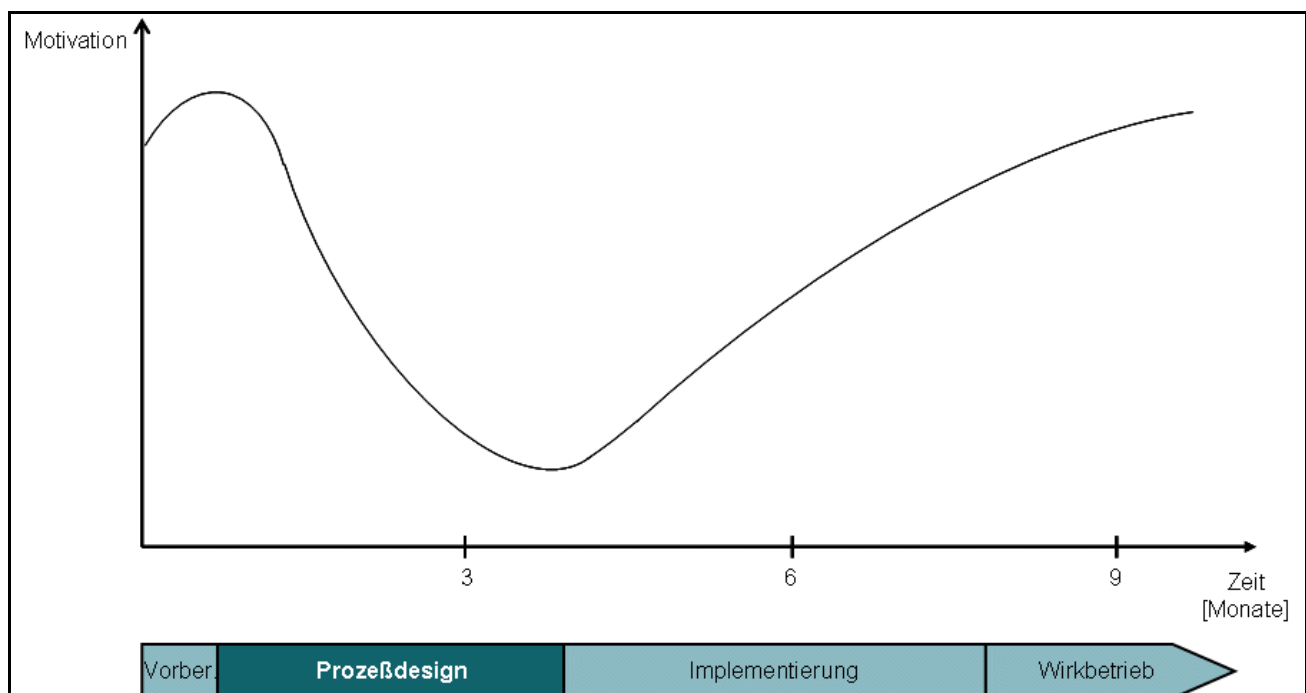


Abbildung 2: Motivationskurve für Langzeitprojekte

Der Motivationstiefpunkt ist in der Regel nach der Prozeßdesignphase erreicht. Zu diesem Zeitpunkt muß aktiv gegengesteuert werden. Fehlt es in diesem Moment an Managementunter-

stützung, wird die dritte Projektphase möglicherweise erst mit erheblichem zeitlichem Verzug aufgenommen. Bisweilen wird das Projekt an dieser Stelle sogar für beendet und der

Wirkbetrieb für aufgenommen erklärt. In diesem letztgenannten Fall ist das Projekt in Wirklichkeit gescheitert, da die definierten Prozesse nicht in Form konkreter Arbeitsverfahren und Arbeitsanweisungen in den einzelnen Funktionsbereichen der IT-Organisation etabliert wurden. Die Qualitätsanforderungen der ITIL-Prozesse konnten somit nicht in den operationalen Betrieb überführt werden.

Die Toolbox des enthält eine Fülle von Best Practice Templates, anhand deren gängige Projektfehler vermieden werden können, die häufig zu erheblichen Qualitätseinbußen der Prozesse führen. Als Beispiele seien genannt:

- fehlerhafte bzw. unvollständige Kategorien im Incident Management,
- fehlerhaftes CI-Design,
- lückenhafte Definition von Standard-Changes,
- ungenügende Integration der Software-Entwicklung,
- fehlerhafte Servicedefinitionen,
- keine Berücksichtigung des Lizenzmanagements sowie

- fehlende Fokussierung auf Hardware- und Software-Standardisierung im Prozeßkomplex Release, Configuration und Change Management.

Mit der „MASTERS toolbox for IT Service Management“ wird die Prozeßdesignphase wesentlich verkürzt. Diese Zeiteinsparung geht mit einer hohen Projekteffizienz und Ergebnisqualität einher. Wie aus Abbildung 3 ersichtlich, führen diese Faktoren zu einem flacheren Verlauf der Motivationskurve.

Darüber hinaus beginnt die Phase der Prozeßimplementierung zu einem Zeitpunkt, zu dem das Motivationstief noch gar nicht erreicht ist. Die Inbetriebnahme des Prozesses beginnt früher, so daß die Einführung nachgelagerter Prozesse ebenfalls früher beginnen kann. Der gute Verlauf der ersten Prozeßeinführung wird sich auf die nachfolgenden Teilprojekte und auf die Akzeptanz des Gesamtvorhabens positiv auswirken.

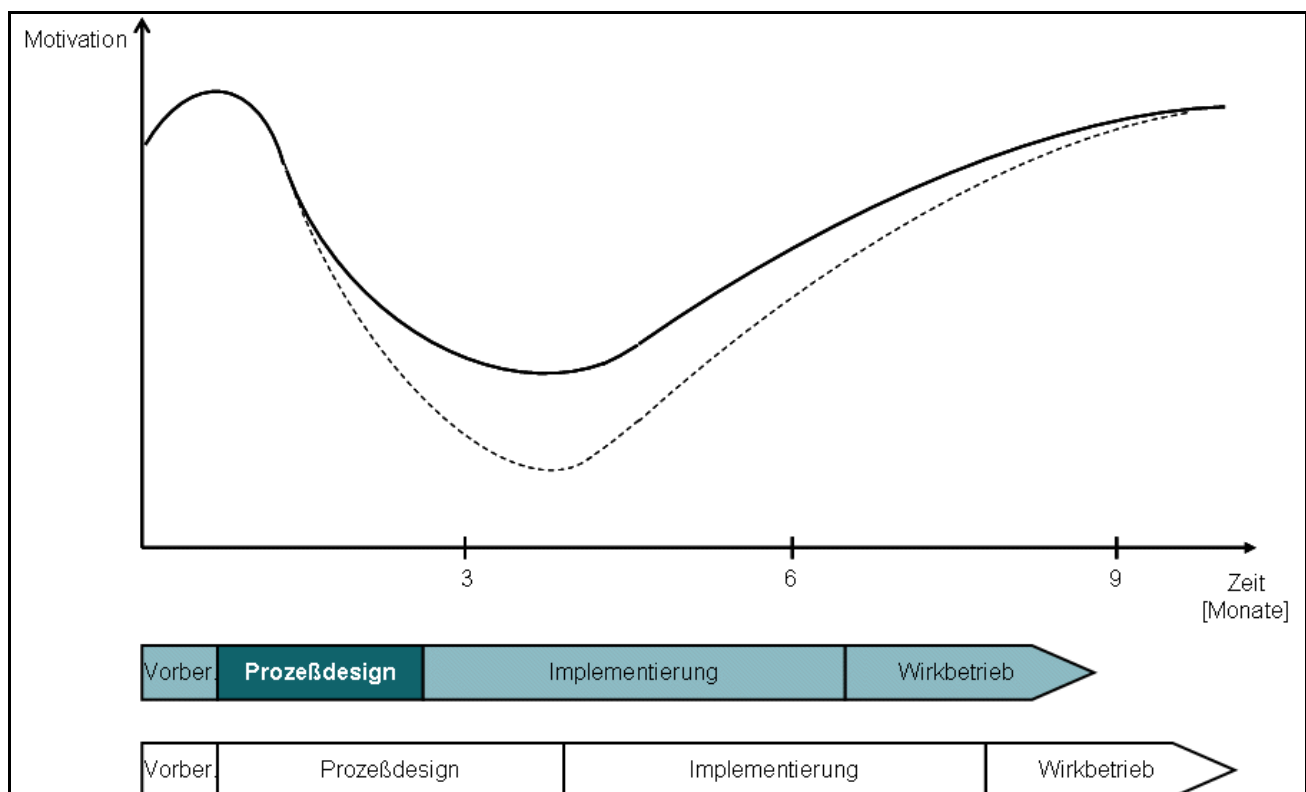




Abbildung 3: Motivationskurve bei Einsatz der „MASTERS toolbox for IT Service Management“

Der Einsatz der „MASTERS toolbox for IT Service Management“ führt zu einem Einspareffekt von ca. zwei bis drei Monaten je einzuführenden Prozeß! Bei einem Projektteam von vier Mitarbeitern, die 50 % der Arbeitszeit zur Verfügung stehen, sowie einem externen Projektcoach, der an zwei Tagen pro Woche mitwirkt, entspräche dies 96 bis 144 Personentagen je einzuführenden Prozeß.

Bei Einführung der fünf Service-Support-Prozesse bedeutet dies eine Reduzierung der Gesamtprojektlaufzeit um etwa ein Jahr.