

Die Einführung von ITIL® Prozessen

Das Vorgehensmodell

Für die erfolgreiche Einführung von ITIL® Prozessen ist das Durchlaufen mehrerer aufeinander abgestimmter und aufbauender Phasen notwendig. Diese einzelnen Phasen müssen geplant und gesteuert werden.

In der praktischen Arbeit hat sich bei der Durchführung dieser Organisationsprojekte das folgende Vorgehensmodell inkl. der Nutzung bewährter Hilfsmittel und Methoden bewährt:

1. Zieldefinition

In dieser Phase werden die Zielsetzung des Projektes und die einzuführenden Prozesse erarbeitet. Die Ziele der einzelnen Prozesse werden klar definiert und in einem Projektinitiierungsdokument festgehalten. Die genaue und messbare Definition der zu erreichenden Ziele ist Voraussetzung für die Festlegung der entsprechenden zu ergreifenden Maßnahmen der nächsten Phase.

Eingesetzte Methode:

- Die Zieldefinition der Prozesse wird mit den Projektteams im Rahmen von Workshops erarbeitet.

2. Awareness-Kampagne

Während der gesamten Projektlaufzeit werden begleitende, bewusstseinsbildende Maßnahmen durchgeführt. Diese Maßnahmen variieren je nach Zielgruppe und Projektstand.

Die Managementebene darf hierbei nicht außen vor gelassen werden, sondern ist als Sponsor eine wichtige Gruppe, die den Sinn des Projektes verstehen und vorantreiben muss. Für die mittlere Managementebene ist das Verständnis für das Zusammenspiel zwischen dem Prozessmanager als Querfunktion und dem Funktionsbereichsleiter mit seiner technologischen und personellen Verantwortung von besonderer Bedeutung. Den Mitarbeitern schließlich müssen die Vorteile der neuen Arbeitsabläufe transparent gemacht werden.

Eingesetzte Methode:

- Ausbildung
 - Als Maßnahmen stehen in diesem Bereich die unterschiedlichen Stufen der ITIL®-Ausbildungen, Simulationen (z.B. „Apollo 13 - an ITSM case experience™“) und individualisierte Workshops zur Verfügung.
- Begleitende Kampagnen (Beispiele):
 - Kreation eines Projektlogos als Wettbewerb
 - Erstellung und Verteilung einer Projektzeitung / Infoblatt
 - Durchführung von Messen (z.B. Messestände vor der Kantine)
 - Einrichtung und Betrieb eines Projektbriefkastens – Einrichtung einer FAQ-Liste

3. Projektorganisation

Zur Erreichung der definierten Projektziele muss eine saubere Projektorganisation aufgebaut werden. Diese beinhaltet ein Projektoffice, einen Lenkungsausschuß und administrative Regelungen wie z.B. regelmäßige Abgabe von Statusberichten, Planung und Durchführung von Jour fixe, ...

Ein genauer Projektplan bildet die Grundlage für die Steuerung des Projektes.

Kennung	Aufgabenname	Q1 11			Q2 11			Q3 11			
		Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	
1	Projektorganisation	[Gantt bar: Jan to Sep]									
2	Awareness	[Gantt bar: Jan to Sep]									
3	Zieldefinition	[Gantt bar: Jan]									
4	Istanalyse	[Gantt bar: Jan]									
5	Prozessdesign	[Gantt bar: Feb]									
6	Verfahrensbeschreibung	[Gantt bar: Mrz]									
7	Prozessimplementierung	[Gantt bar: Apr]									
8	Betriebsbegleitung	[Gantt bar: Jun]									
9	Prozesssreview	[Gantt bar: Aug]									

Eingesetzte Methode:

- Angelehnt an PRINCE2®

4. Istanalyse

Während der Istanalyse werden die bestehenden Prozesse und Abläufe aufgenommen und mit den Anforderungen von ITIL® abgeglichen. Zusätzlich werden alle gelebten Verfahren sowie die bekannten Schwachstellen erfragt und dokumentiert. Es ist nicht notwendig, alle bisherigen Abläufe und Verfahren aufzugeben, bewährte Verfahren sollen unbedingt beibehalten werden.

Nach Auswertung der Ist-Situation ergibt sich ein klares Bild dessen, was verändert werden muss. Der Projektumfang kann eingeschätzt und ein Projektvorschlag mit einer zeitlichen Abschätzung des Gesamtprojektverlaufs erarbeitet werden.

Eingesetzte Methode:

- Reifegrad-Analyse der Prozesse
- Erhebung und Analyse gelebter Verfahren in Kleingruppen-Workshops
- Erhebung und Analyse der Unternehmenskultur

Verwendete Hilfsmittel:

- FCS ITIL® Quick Scan
- Service Desk Analyse
- ABC-Analyse
- Reiss-Profile™

5. Prozessdesign

In dieser Projektphase werden die Abläufe und Qualitätsmerkmale der einzuführenden Prozesse definiert. Dabei werden Aktivitäten, Inputs, Outputs, die Rollenspezifikationen sowie Messgrößen für die Prozessqualität geplant.

Als Ergebnis dieser Phase liegt eine vollständige Dokumentation der Soll-Prozesse vor. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, sich über das zu nutzende IT-Service-Management-Tool Gedanken zu machen. Die Anforderungen an das Tool ergeben sich aus den Anforderungen an die Prozesse.

Eingesetzte Methode:

- Durchführung von Workshops mit Prozess-Owner, Prozess-Manager und künftigen Beteiligten
- Prozessprototyping

Verwendete Hilfsmittel:

- Standard Prozessmodelle
- Tools zur Prozessdokumentation (ARIS, ADONIS...)

6. Verfahrensbeschreibung

Aus den im Prozessdesign definierten Prozessschritten müssen nun die Verfahrensbeschreibungen abgeleitet werden. Es geht darum, die einzelnen Prozessschritte zum Leben zu erwecken. Dazu gehört auch die Beschreibung der notwendigen Anpassungen an dem einzusetzenden Tool.

Eingesetzte Methode:

- Auswertung von bestehenden Workflow-Tools
- Durchführung von Workshops mit den Verantwortlichen

7. Prozessimplementierung

Diese Projektphase umfasst die Einführung des Prozesses in allen betroffenen Funktionsbereichen. Dazu werden die Arbeitsverfahren, Arbeitsanweisungen und Controllingmechanismen in allen Bereich und Geschäftsstellen implementiert. Es wird der definierte Soll-Prozess mit den daraus abgeleiteten Verfahrensbeschreibungen umgesetzt. Die Workflows werden in dem zuvor ausgesuchten IT-Service-Management-Tool konfiguriert.

Eingesetzte Methode:

- Durchführung von Schulungen zur Einarbeitung in die Rollen und Aktivitäten
- Durchführung von Tool-Einweisungen anhand von Beispielen
- Coaching am Arbeitsplatz bei der Einführung

Für diese Projektphase wird ein Projektteam benötigt, das aus internen Mitarbeitern besteht und von extern gecoacht wird. Die Mitarbeiter des Projektteams sollten einen großen Teil ihrer Arbeitszeit in dieser Phase für das Projekt freigestellt sein.

8. Betriebsbegleitung

Nachdem ein Prozess eingeführt wurde, erfolgt eine betriebsbegleitende Phase. Erst jetzt stellt sich heraus, ob die eingeführten Verfahren auch belastbar sind und in der Praxis funktionieren. Fragen der Mitarbeiter, die erst im täglichen Betrieb auftauchen, können sofort geklärt werden und die ersten Anpassungen werden durchgeführt. Diese Phase ist für die Akzeptanz eines neuen Prozesses von besonderer Wichtigkeit. Kommen die Mitarbeiter in dieser Phase mit den neuen Abläufen nicht klar und erhalten keine Unterstützung, kann die Motivation für die neuen Abläufe sehr schnell sinken und es wird in alte Strukturen zurück gefallen.

Eingesetzte Methode:

- Coaching am Arbeitsplatz
- Kurzschulungen (ad-hoc Einweisungen)

9. Prozessreview

Am Ende des Projektes wird eine Revision des eingeführten Prozesses zur Feststellung von Soll-/Ist-Abweichungen durchgeführt. Damit wird sichergestellt, dass die Projektziele erreicht werden.

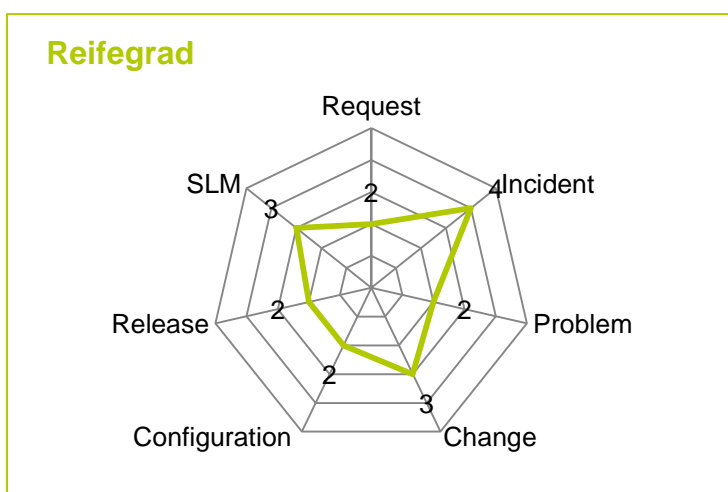
Als Ergebnis dieser Phase wird ein Projektabschlussbericht erstellt, der die gesammelten Erfahrungen und noch offenen Punkte enthält.

Eingesetzte Methode:

- Reifegrad-Analyse der Prozesse

Verwendete Hilfsmittel:

- FCS ITIL® Quick Scan



Ansprechpartner:

FCS Consulting GmbH

Dörte Jaskotka

Römerstraße 119, 71229 Leonberg

Tel: +49 7152 30788-0

Fax: +49 7152 30788-99

E-Mail: doerte.jaskotka@fcs-consulting.de

Internet: www.fcs-consulting.de