

Das ITIL-Referenzmodell

Bei der Landeshauptstadt Stuttgart

Walter Pfeifer,
Landeshauptstadt Stuttgart



Günter Job,
ADLON Datenverarbeitung GmbH



STUTTGART



KDRS
RZRS

itSMF
IT Service Management Forum®
Deutschland e.V.



Stuttgart hat Profil.

Automobilstadt, Medienstadt, Kulturstadt, Sportstadt
nur einige der Facetten der Landeshauptstadt.

Mit ca. 590.000 Einwohnern, das Herz einer der industriestärksten
Regionen der Bundesrepublik

- IuK Planung und Controlling
- IT-Beratung, Projektmanagement, Softwareentwicklung
- SAP Competence-Center
- Anwender- und Systemservice

- 44 Ämter und Eigenbetriebe
- ca. 6800 User
- ca. 600 Fachanwendungen
- > 15.000 technische Geräte
- ca. 80 Mitarbeiter in der Abteilung IuK
- > 15 externe Dienstleister im Einsatz

- Serverpark mit mehreren Standorten
- Server: Windows 2000, Linux, AIX
Clients: XP
- MySQL, PostgreSQL, DB2, ORACLE
- Entwicklung unter SAP, Notes / Eclipse
- > 10 TB Arbeits-Speicherkapazität

- Enorme Aufgabenvielfalt bei der Betreuung von bis zu 6800 Usern
- Vielfältige Organisationen, Methoden, Prozesse, Rollen, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten
- Verschiedenste Applikationen (Eigen- und Fremdlösungen)
- Hardware (vom PC bis zur Digitalkamera)
- Dezentrale und zentrale Supportteams
- Hohes Datenvolumen, Durchsatz, Vielfalt
- Häufig fehlende Transparenz und Standardisierung

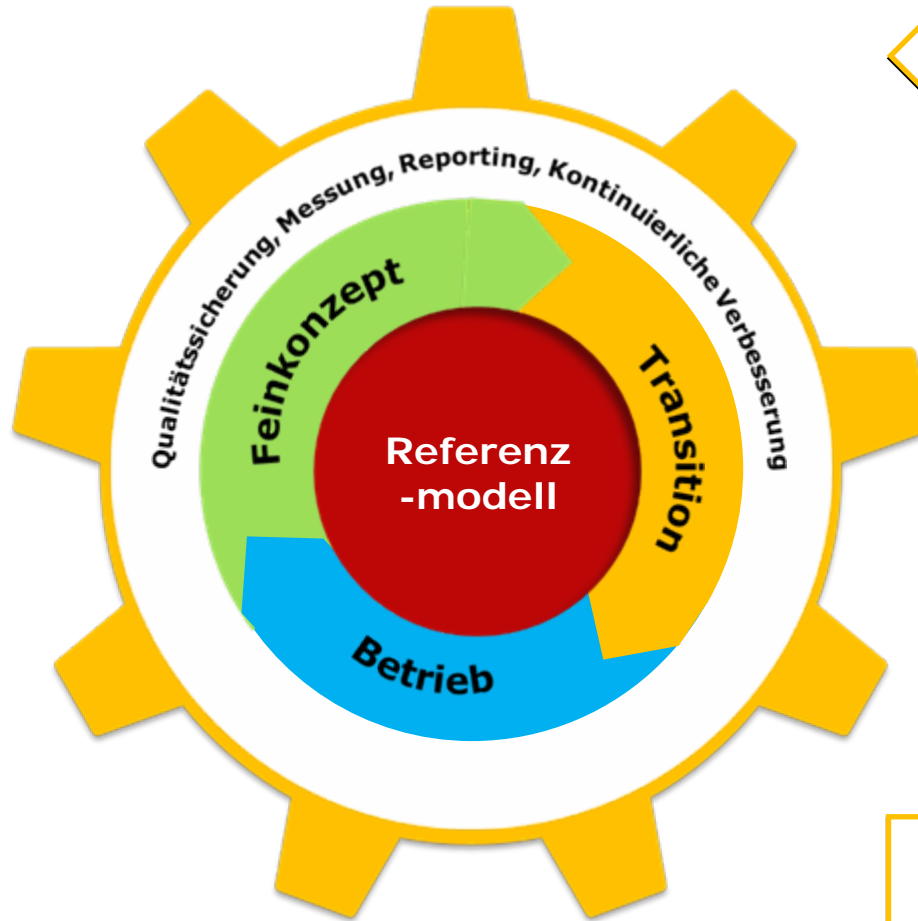
- Ausrichtung der Services an den Kundenanforderungen
- Kontinuierliche Verbesserung von Services und internen Abläufen
- Orientierung der eigenen Leistung am Wettbewerb der Wirtschaft
- Nachweis und Optimierung der Wirtschaftlichkeit im Bereich IuK

Schritte zum Ziel

- Klare Definition der Kunden-Anforderungen der Leistungserbringung und der Verantwortlichkeiten
- Standardisierung (Hard-/ Software, Prozesse, Organisation, Rollen)
- optimierte, IT-unterstützte Geschäftsprozesse
- Dokumentation (einheitlich, systematisch, zugänglich, richtig, aktuell...)
- Aufwands-/ Leistungs-Planung und Nachweise (keine ‚Hey-Jo‘ - Aktivitäten)
- Transparenz, Reporting und Analyse

Das Projekt im Blick

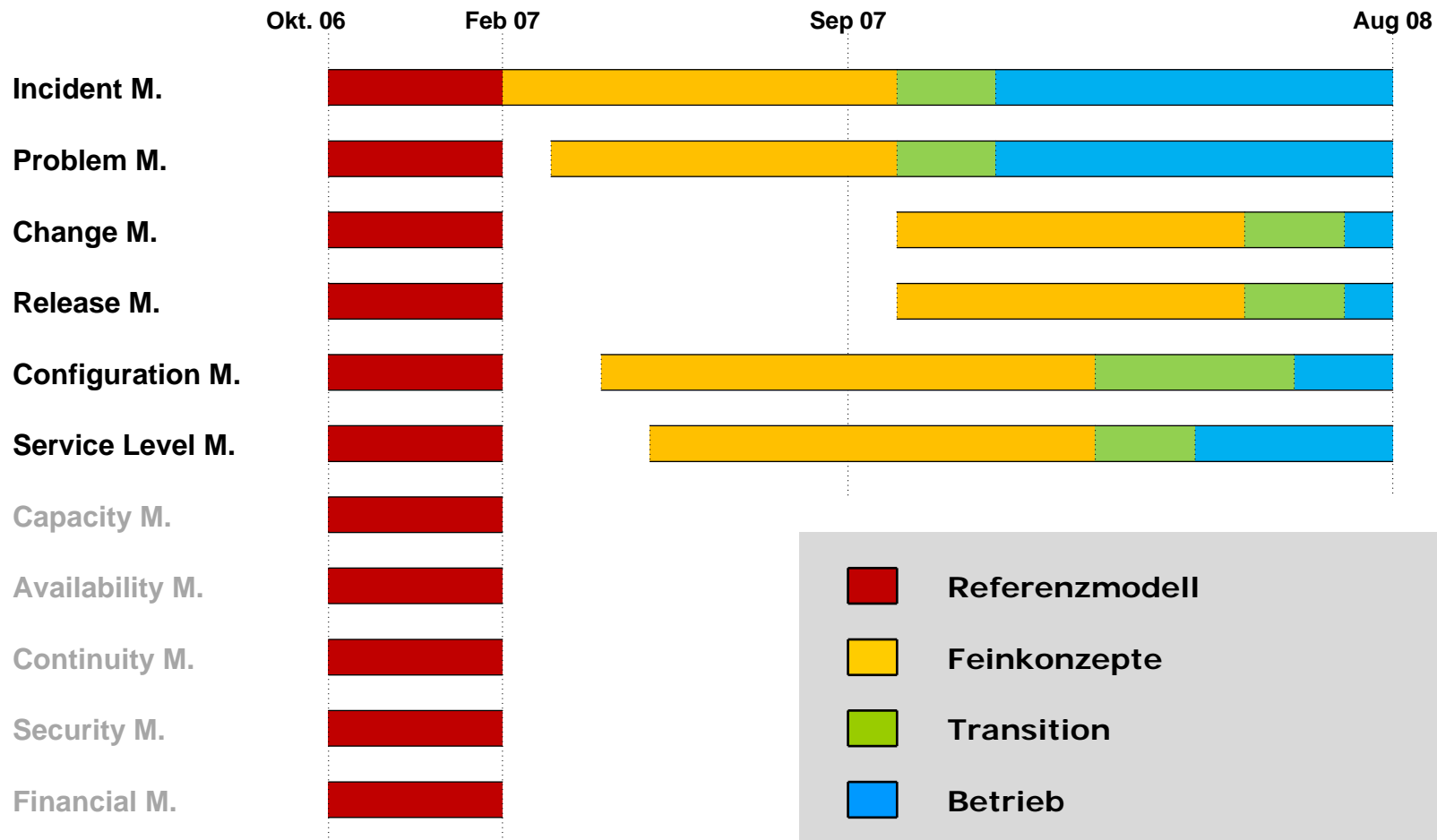
„in Anlehnung an das ITIL V3 Service-Lifecycle-Modell“



IuK Betrieb

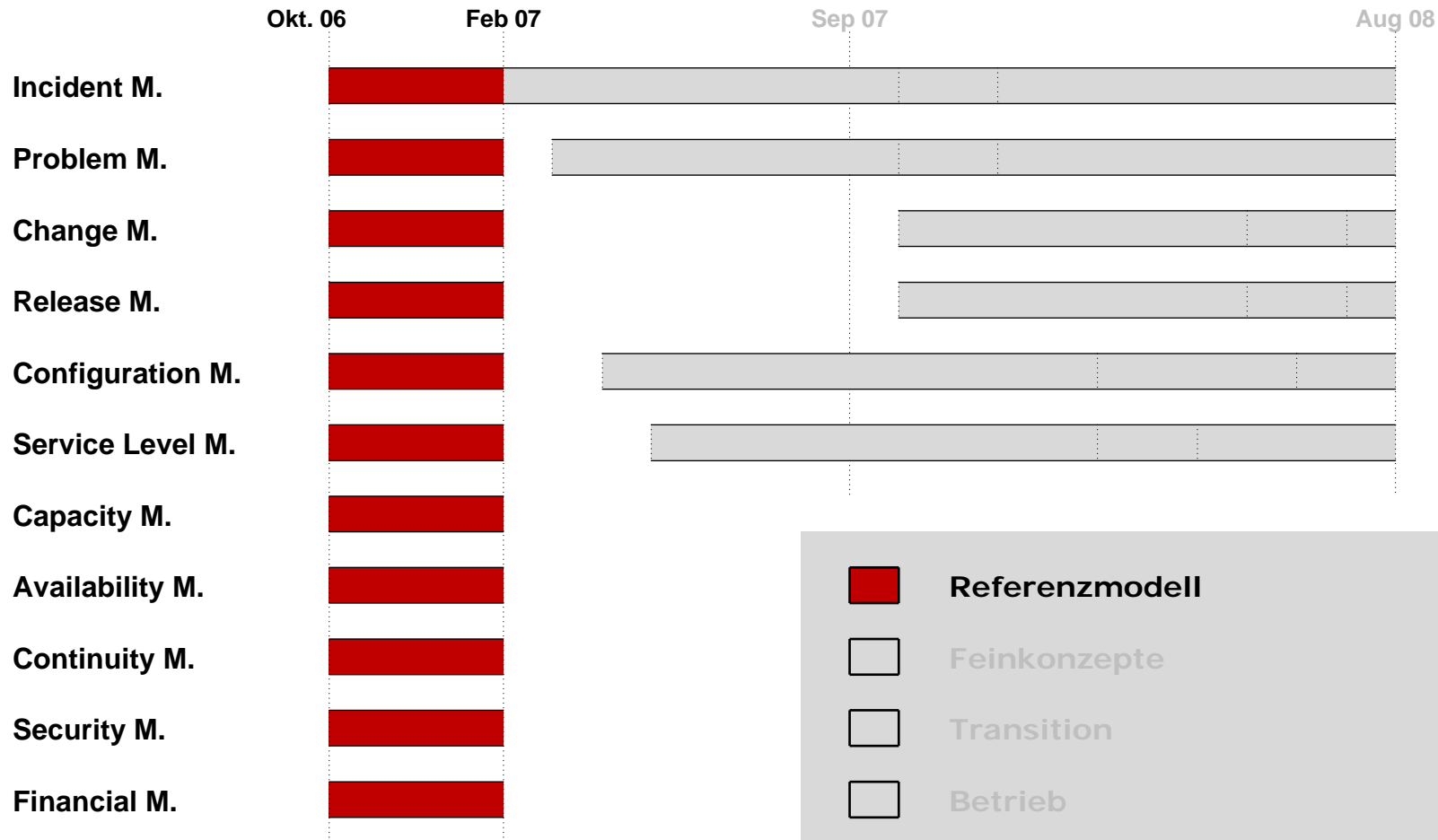
IuK Betrieb
IT Service Management

Projektphasen und Themen



Referenzmodell

Erstellung - Oktober 2006 bis Februar 2007



- Referenzmodell
- Feinkonzepte
- Transition
- Betrieb

Referenzmodell

Zielsetzung

- Erstellung einer Abstraktionsebene zwischen der aktuellen Situation bei der Abteilung IuK und dem Best Practice Rahmenwerk „ITIL“ (Ist/Soll)
- Generierung der Basis zur Erstellung einer Feinkonzeption insbesondere für die Themenbereiche:
 - Incident Management,
 - Problem Management
 - Change Management
 - Release Management
 - Configuration Management
 - Service Level Management
- Schaffung eines Service Bewusstseins und Vermittlung von Kenntnissen zu ITIL Framework und IT Service Management

Referenzmodell

Durchführung

- Kickoff Meeting zur Information / Kommunikation der Projektziele und des Projektablaufs
- Festlegung eines Projektteams mit einer verantwortlichen Person pro Themenbereich
- Erarbeitung der einzelnen Themen in Zusammenarbeit mit externer Beratung:
 - Erarbeitung der Themen
 - Stetige Kontrolle des Fortschritts und der Qualität
 - Vermeidung übermäßiger Diskussionen durch kleine Teams
 - Teamübergreifende Diskussion bei prozessübergreifenden Themen
- Qualitätssicherung nach „Merry go round Prinzip“
- Einzelpräsentation der Ergebnisse
- Ständige und abschließende Qualitätssicherung und Redaktion mit Beraterunterstützung (ADLON / BECHTLE)

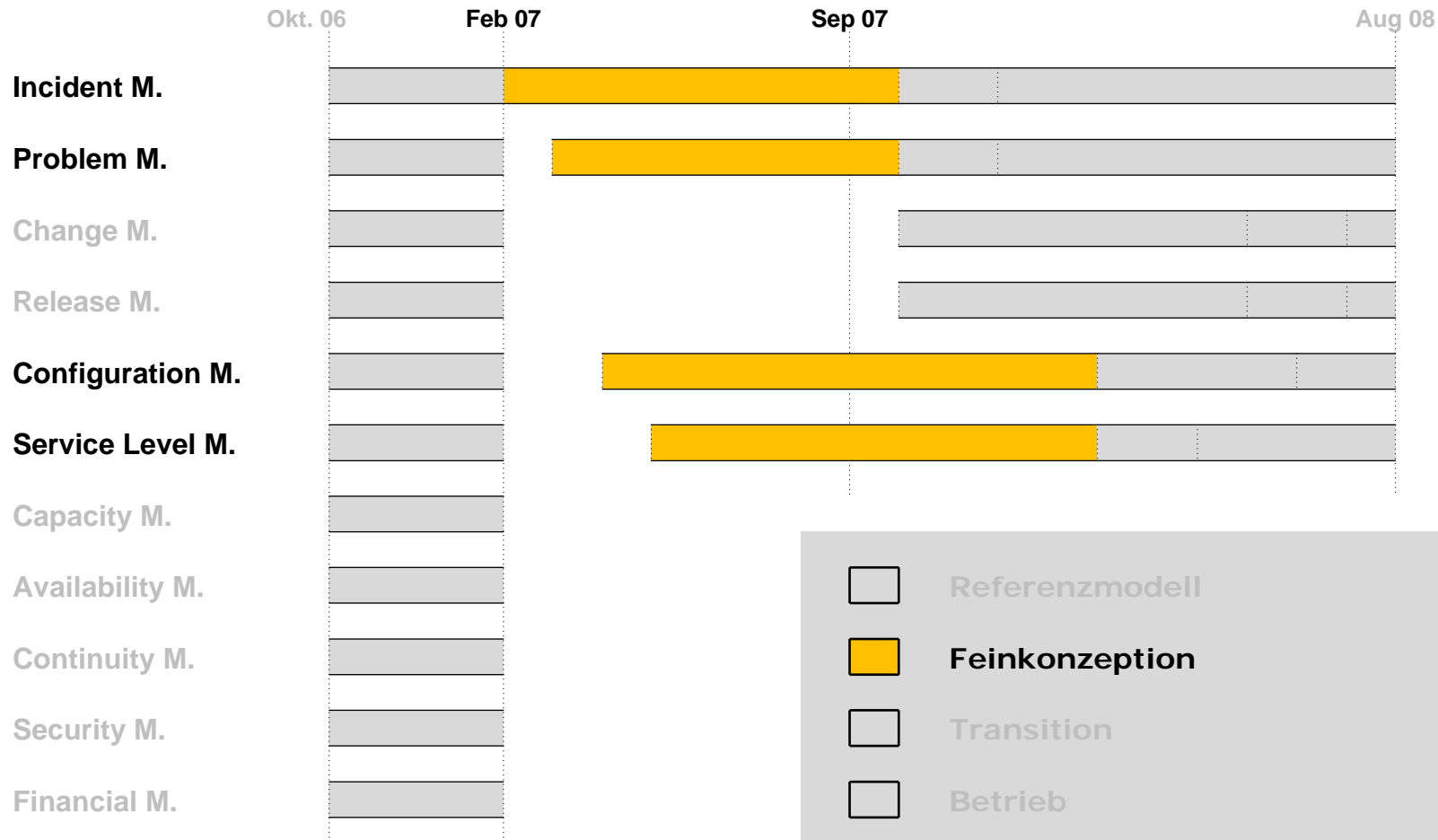
Referenzmodell

Ergebnisse

- Ergebnis enthält alle „Service Support“ und „Service Delivery“ Themenbereiche in konkretem Bezug zur Abteilung IuK
- Bewusstsein für IT Service Management im Projektteam geschaffen
- Dokumentation eigener Schwachstellen und Intransparenzen vorhanden
- Redundanzen in „Schwachstellen und Chancen“ mehrerer Themenbereiche werden zu „Prio-eins Themen“
- Messung und Reporting als benötigtes Werkzeug zur Selbsteinschätzung und kontinuierlichen Verbesserung erkannt
- Rollenprinzip erkannt und grob konzipiert (Bereiche, Funktionen, Begründungen)

Feinkonzeption

Phase 1 – Februar bis Oktober 2007



- Referenzmodell
- Feinkonzeption
- Transition
- Betrieb

Feinkonzeption

Ziele und Vorgehensweise

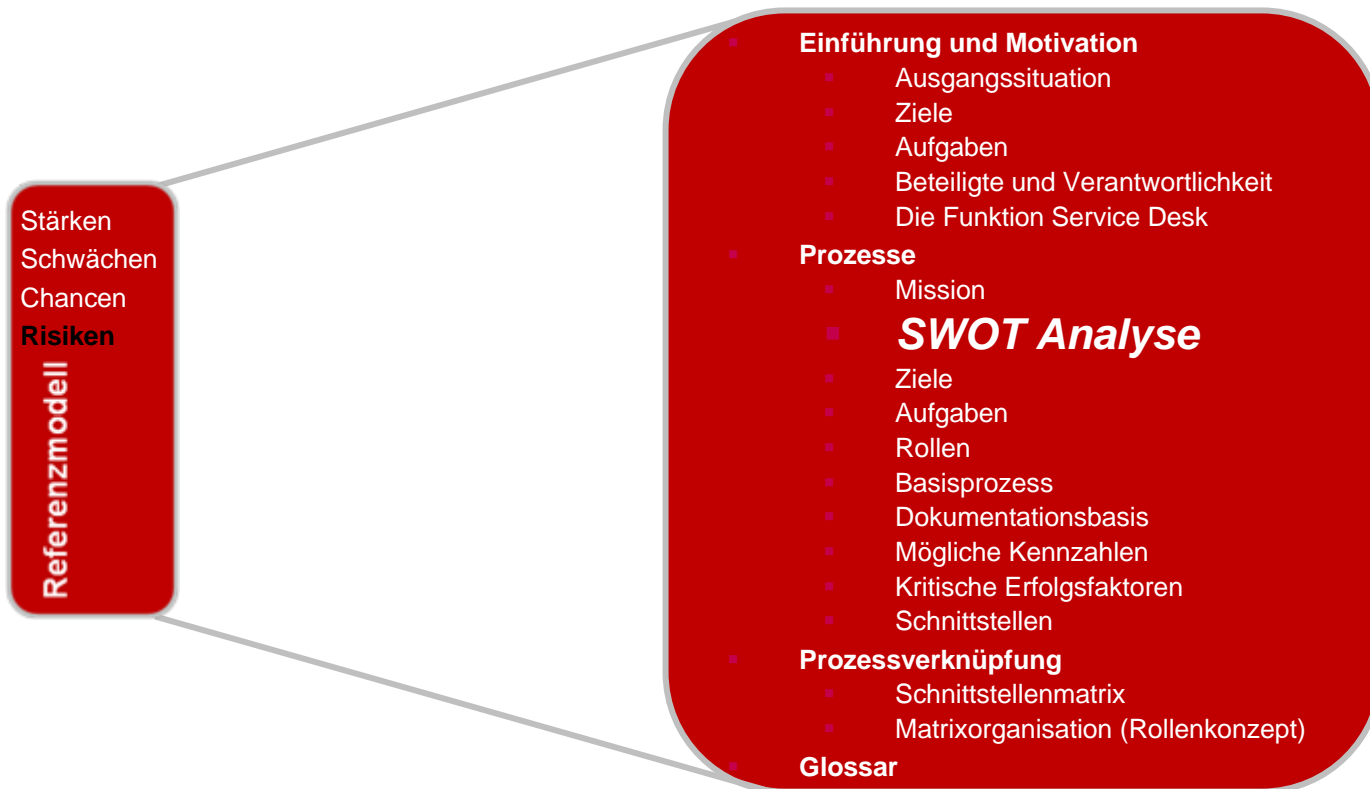
- Fachübergreifende Projektteams von 4-7 Mitarbeitern erarbeiten mit Beraterunterstützung eine Feinplanung ihres Themenbereichs zur Überführung in den Betrieb (Transition)
- Monatliche Treffen der Teilprojektleiter aller Teilprojekte
- Entscheidungen auf Managementebene (TL-Runde) werden durch das Prozessteam anhand von Managementpräsentationen und Entscheidungsgrundlagen vorbereitet
- Stetige Begleitung und Qualitätskontrolle durch Beratung und Gesamtprojektleitung

- Prozesse mit Aktivitäten, Status, Zeiten, Eskalationsszenarien und Rollen
- Organisatorische Einbindung der Prozesse und Rollen
- Planung der Messung, Berichterstattung und kontinuierlichen Verbesserung der Themenbereiche
- Schulung und Wissensmanagement
- Konzeption In-/Outputs, Schnittstellen und Eskalationsszenarien
- Sammlung und Aufbereitung von Tool-Anforderungen

- Referenzmodell schafft sehr gute Arbeitsgrundlage
- Verschiedene Termine zur Besichtigung von Tools und deren Möglichkeiten
- Fragebogen zur Anwenderzufriedenheit
- Einbindung der Einführung einer CTI-Lösung
- Einbindung Projekt Asset Management
- SpoC Diskussion -> Virtueller SpoC
- Initialzündung SLM – Identifizierung und Benennung der Services sowie der Verantwortung (Freigabe)
- Transparenz in Datenhaltung und –nutzung geschaffen
- Mängel – auch hinsichtlich zukünftiger ITSM Prozesse - lokalisiert

Bestandteil des Referenzmodells

- Risikobetrachtung
- Bedeutung der Sammlung Risiko-Faktoren



Identifizierte Risiken – Teil1

... ein Auszug

■ Managementunterstützung

- Mit SLM wird ein Wandel in der Betrachtungsweise des Verhältnisses zwischen IT und Kunden eingeleitet, der tiefgreifende Veränderungen in der bisherigen Sichtweise bedingt.
- Der Leistungsnachweis durch „Performance-Messung“ ist organisatorisch häufig schwer durchzuführen und erfordert eine Diskussion.

■ Ressourcen

- Mehrere Rollen werden von derselben Person wahrgenommen (Personalunion), das kann zu einer Überlastung führen.
- Änderungen im Serviceprozess dürfen nicht dazu führen, dass bereits implementierte, praxiserprobte Abläufe verschlechtert werden.

■ Akzeptanz – Culture Change

- Es gibt Befürchtungen, dass eine Standardisierung persönliche Freiräume und Entscheidungen unmöglich macht.
- Die IT und das Amt müssen Service Anforderungen künftig als verbindlich betrachten. Das erfordert sowohl auf Seiten der IT als auch des Amtes ein Umdenken.

Identifizierte Risiken – Teil2

... ein Auszug

■ Toolunterstützung - Automatisierung

- Die häufig anzutreffende Vorgehensweise, zuerst ein Tool zu beschaffen um sich anschließend an dessen Möglichkeiten zu orientieren sollte vermieden werden. Im Vorfeld muss eine Feinplanung der Anforderungen an das Configuration Management aus den einzelnen Prozessen und Organisationseinheiten erfolgen um anschließend den Bedarf an eine Toolunterstützung definieren zu können.
- Bereits beschaffte und bezahlte Tools müssen unabhängig von ihrer Effektivität mit eingebunden und genutzt werden. Keine grüne Wiese.

■ Bürokratie

- Es darf zukünftig nicht mehr intuitiv über Änderungen entschieden werden, der Bürokratieaufwand nimmt anfänglich zu.
- Eine totale Reglementierung, einheitlich für alle Aufgaben und Situationen ist unangemessen. Hier muss im Einzelfall entschieden werden.

■ Dokumentation – Transparenz

- Eine verteilte, oftmals fehlende und in teilen nicht aktuelle Übersicht über IT-relevante Mittel erschwert die Einschätzung von Auswirkungen einer Änderung (...oder im Notfall...).

Identifizierte Risiken – Teil3

... ein Auszug

■ **Kontinuität**

- Es ist zu vermuten, dass eventuelle Erfolge aus dem ITSM Projekt erst später sichtbar werden. Die Herausforderung besteht darin, die Mitarbeit permanent einzufordern.

■ **Komplexität**

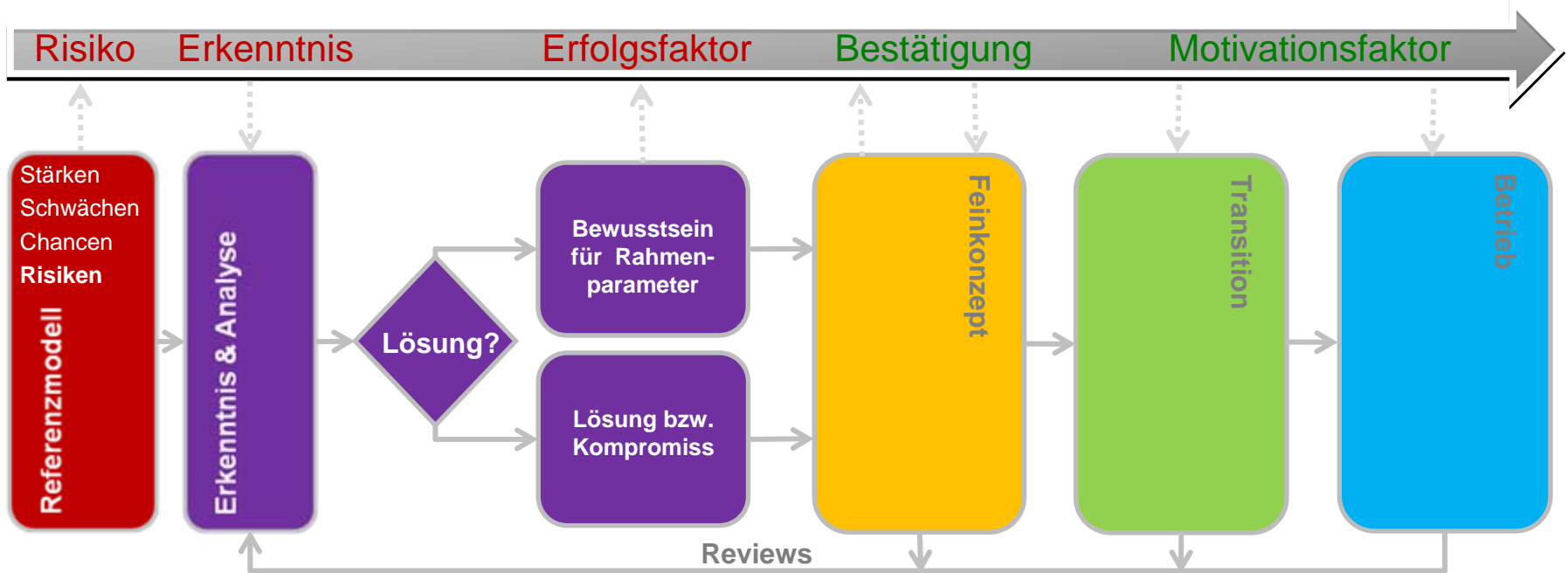
- Bei den Organisationseinheiten der LHS gibt es teils völlig unterschiedliche IT-Strukturen von 1st-Level- über 2nd-Level-Service bis hin zu gänzlich autonom arbeitenden dezentralen IT-Abteilungen.
- Immer höhere Informationsanforderungen ... (Ziele, Projektmanagement, Haushalt, KLR) erhöhen die Komplexität der Abläufe und Entscheidungen. Es bedarf mutiger Entscheidungen, zu verschlanken und Verzicht zu üben.

■ **Dezentrale Struktur**

- Dezentrale (Macht-)Interessen sind oft wichtiger als zentrale Steuerung mit einheitlichen Strukturen und Prozessen.
- Die Ansichten zur erforderlichen Servicequalität gehen oft weit auseinander. Einheitliche Service-Levels für alle Org.-Einheiten werden dadurch erschwert.

Identifizierte Risiken – Teil3

Entwicklung der Riskiobetrachtung

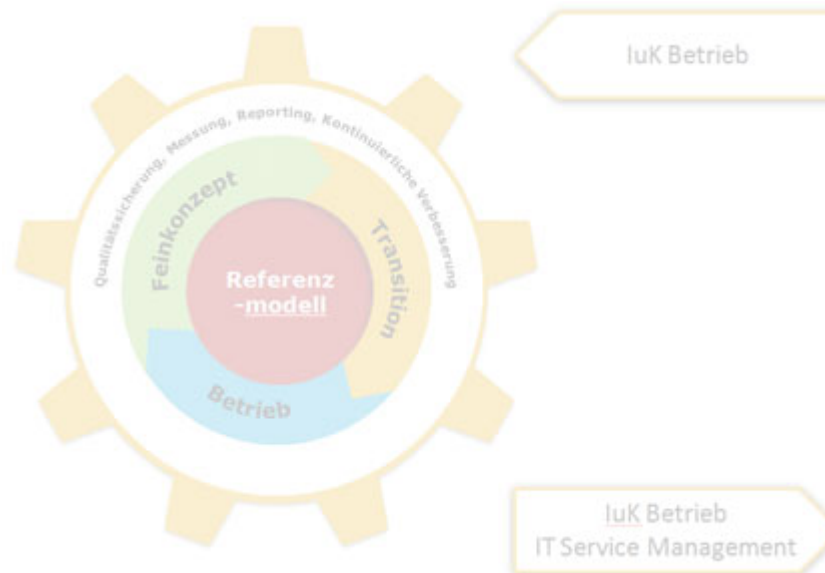


- Es gibt nicht zu jedem „Sorgenthema“ eine Lösung. Das Bewusstsein ist relevant!
- Zu akzeptierende Rahmenbedingungen sind immer vorhanden (Politik, Legislative, Organisation ...)
- Ziel ist die Optimierung nicht „die Lösung aller Probleme“

- Ein Projekt zur Planung und Implementierung einer ITSM Organisation in dem bei der LuK benötigten Umfang setzt eine generelle Bereitschaft einer großen Mehrheit der Beteiligten zur langfristigen Zusammenarbeit am gemeinsamen Ziel voraus.
- Aufgrund der Komplexität ist hier mit einem Projekt über mehrere Jahre zu rechnen.
- Eine klare Ressourcenplanung wird benötigt.
 - Die Beteiligten müssen über benötigte Zeit und Skills zur Feinplanung verfügen.
- Die Kommunikation in alle Ebenen ist unabkÖmmlich.
- Eine aktive Managementeinbindung ist unverzichtbar.

Haben Sie Fragen ?

- Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Für weitere Fragen stehen wir Ihnen auch im Anschluss gerne zur Verfügung.