



ITIL[®]4

Information Technologie Infrastructure Library

Improvementmanagement

4 DIMENSIONEN



ORGANISATORISCHE RESSOURCEN

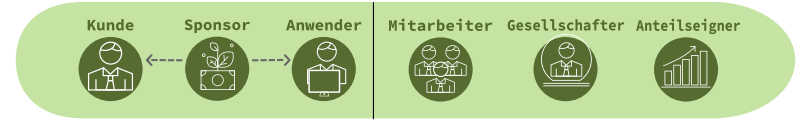


PRODUKTPORTFOLIO

PRODUKTE
VERWALTEN

KONSUMENTEN

MULTIPLE STAKEHOLDERS



SERVICE-BEZIEHUNG

Serviceangebot

Gemeinsam geschaffener
Wert

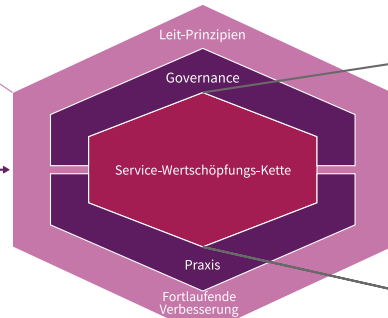
Wert

SERVICEPORTFOLIO

SERVICE
VERWALTEN

VERBESSERUNG DER
SERVICE-BEZIEHUNG

SERVICE-WERTSCHÖPFUNGS-SYSTEM



Chance /
Nachfrage

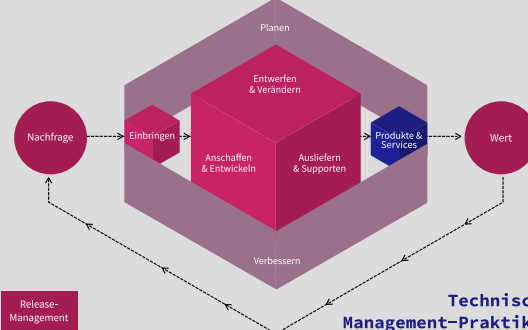
Wert

Wertströme

Service-Management-Praktiken

Service-Katalog-Management	Service-Kontinuitäts-Management
Service Desk	Service-Anforderungs-Management
Verfügbarkeits-Management	Service-Konfigurations-Management
Service-Design	Service-Level-Management
Service-Validierung & -Testung	Business-Analyse
Kapazitäts- & Performanz-Management	Veränderungs-Ermöglichung
Inzidenz-Management	IT-Kapital-Management
Überwachungs- & Ereignis-Management	Problem-Management
	Release-Management

SERVICE-WERTSCHÖPFUNGS-KETTE

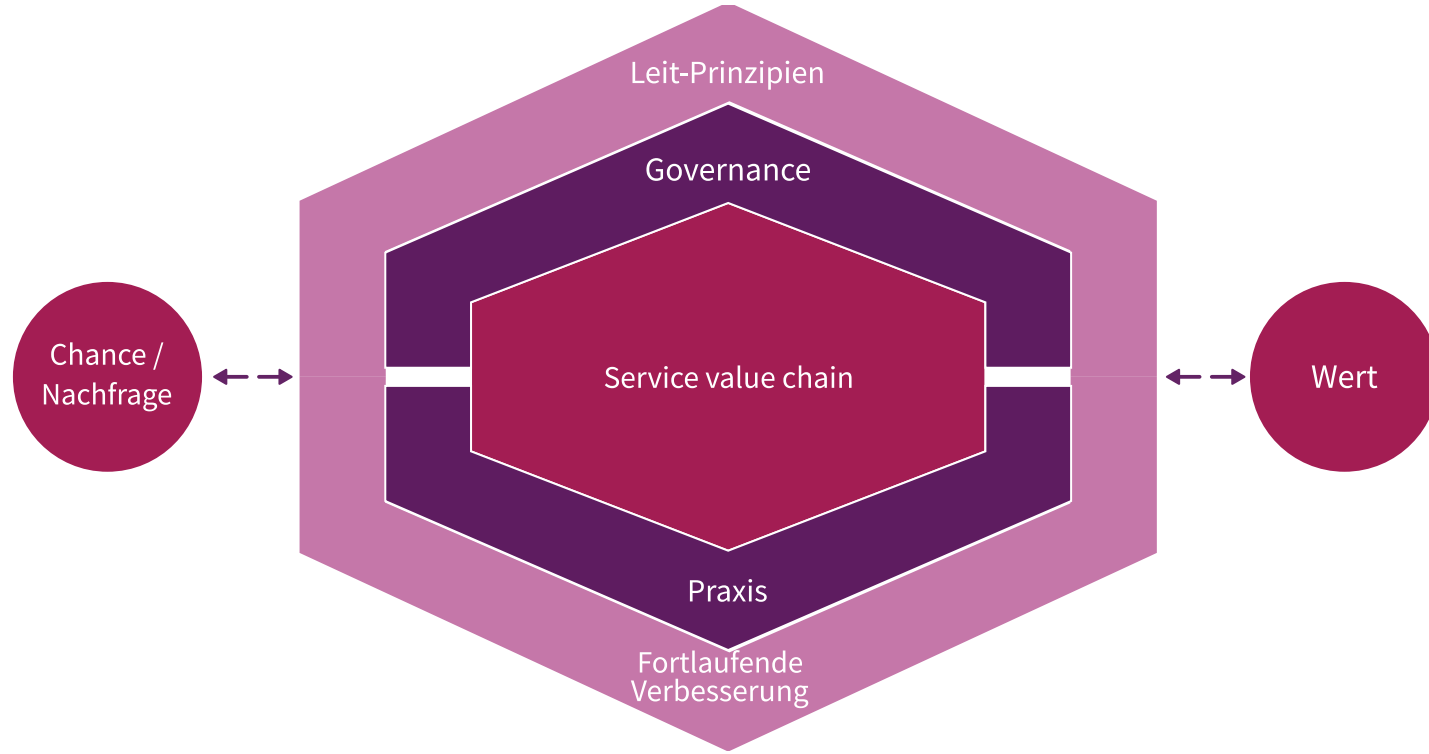


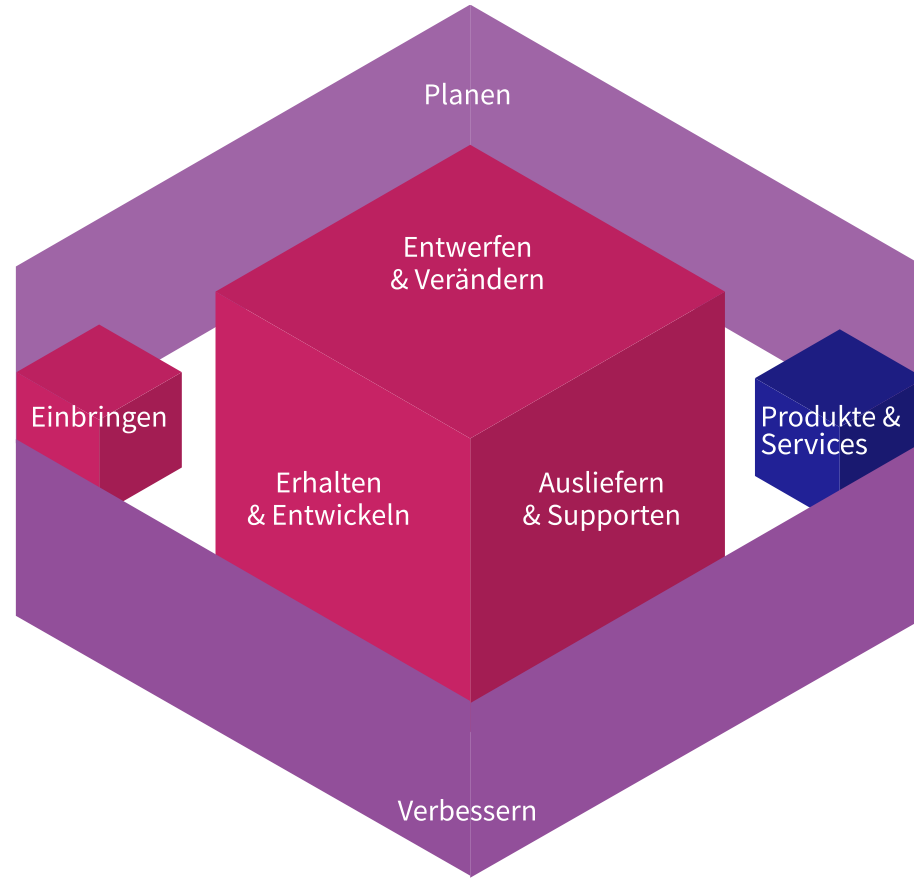
Technische Management-Praktiken

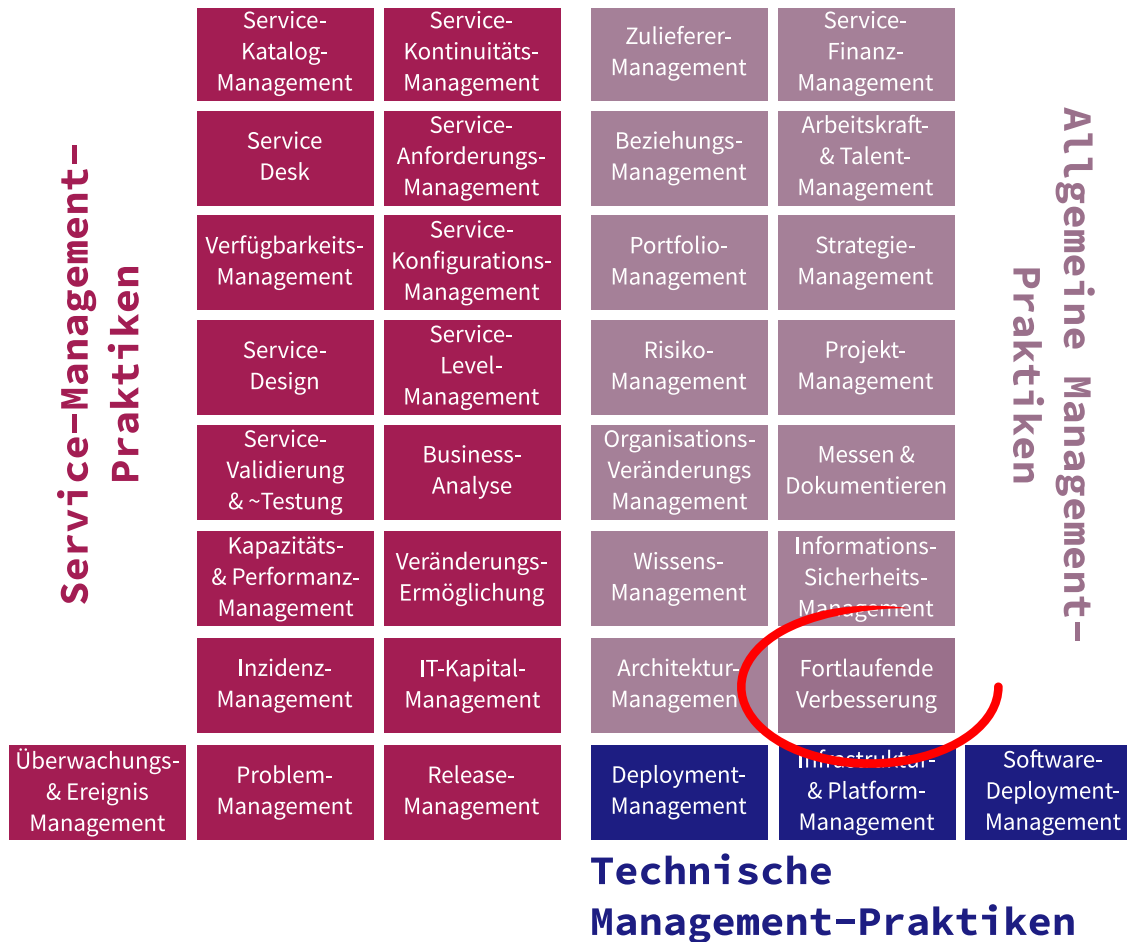
Zulieferer-Management	Service-Finanz-Management
Beziehungs-Management	Arbeitskraft- & Talent-Management
Portfolio-Management	Strategie-Management
Risiko-Management	Projekt-Management
Organisations-Veränderungs-Management	Messen & Dokumentieren
Wissens-Management	Informationssicherheits-Management
Architektur-Management	Fortlaufende Verbesserung
Deployment-Management	Infrastruktur- & Plattform-Management
	Software-Deployment-Management

Allgemeine Management-Praktiken

- > Wertorientierung.
- > Beginnen, wo man steht.
- > Iterative Weiterentwicklung mit Feedback.
- > Zusammenarbeit & Transparenz fördern.
- > Ganzheitlich denken & arbeiten.
- > Einfach & praktisch halten.
- > Optimieren & automatisieren.









Jede Verbesserungsinitiative sollte die Ziele (goals & objectives) der Organisation unterstützen .

Der erste Schritt dazu ist es die Vision der Initiative festzulegen.

Dies bietet den Kontext für alle folgenden Entscheidungen und verknüpft individuelle Handlungen mit der Vision der Organisation für die Zukunft.

1) Die Vision und die Ziele für die einzelnen

- Funktionseinheiten
- Abteilungen
- Teams
- Mitarbeiter

„übersetzen“, damit sie

- den Kontext
- die Ziele (objectives)
- die Abgrenzung (boundaries)

jeder Verbesserungsinitiative verstehen.

2) Eine übergreifende (high level) Vision für die geplante Verbesserung entwerfen.

Es soll sichergestellt werden, dass:

- ... die übergreifende Richtung verstanden wird.
- ... die geplanten Verbesserungen beschrieben und im Kontext verstanden werden.
- ... die Stakeholder und ihre Rollen verstanden wurden.
- ... der zu erreichende Wert verstanden wurde und akzeptiert wird .
- ... die Rolle der für die Verbesserung verantwortlichen Person oder des Teams in Bezug auf die Vision der Organisation klar ist.

Der Erfolg einer Verbesserungsinitiative hängt von einem klaren und akkuraten Verständnis der Ausgangssituation und der Auswirkungen (impact) der Initiative. Eine Verbesserung kann als Reise von A nach B gedacht werden, und dieser Schritt definiert klar und deutlich wie Punkt A aussieht. Eine Reise kann nicht geplant werden, wenn der Ausgangspunkt nicht bekannt ist.

Ermittlung des Ist-Zustands (current state assessment):

- bestehende Services.
- Bewertung des erzeugten Wertes durch die Benutzer.
- Kompetenzen und Fähigkeiten (skills) von Personen.
- Betroffene Prozesse und Vorgänge (procedures).
- Möglichkeiten (capabilities) und technische Lösungen.
- Organisationskultur.
- Einstellungen aller Stakeholdergruppen

Des Ist-Zustand sollte wo immer möglich mit objektives Daten ermittelt werden.

Das ermöglicht eine akkurate Einschätzung von Schwierigkeiten die mit dem Ist-Zustand verbunden sind.

Im Verlauf der Verbesserungsinitiative kann durch Vergleich mit den Ausgangswerten der Grad der Verbesserung ermittelt werden.

Ein gutes Metriksystem kann dazu beitragen, dass dieser Schritt bereits erledigt ist, als der Verbesserungsvorschlag dokumentiert wurde.

So wie Schritt 2 Punkt A auf der Reise zur Verbesserung ermittelt, beschreibt Schritt 3, wie Punkt B, also der Soll-Zustand für das Ziel der Reise, aussehen soll. Eine Reise kann auch nicht geplant werden, wenn das Ziel unklar ist.

- Basierend auf den Ergebnissen der beiden vorangegangenen Schritt kann eine Lückenanalyse (gap analysis) erstellt werden.
- Das Ziel kann möglicherweise nie vollständig erreicht werden.
- Das Ziel ist Verbesserung und nicht Perfektion.
- An dieser Stelle sollten ein oder zwei priorisierte Handlungen auf dem Weg zur Umsetzung der Vision formuliert werden.
- Verbesserungspotentiale können identifiziert und auf Grundlage der Lückenanalyse priorisiert werden.
- Bei Festlegen der ...
 - ... Verbesserungsziele (objectives).
 - ... Kritischen Erfolgsfaktoren (CSFs).
 - ... Key-Performance-Indikatoren (KPIs).
- ... soll dem SMART-Prinzip gefolgt werden.

Der Plan für Schritt 4 kann eine geradlinige, direkter Weg zum Erreichen einer einzelnen einfachen Verbesserung sein oder kann verstrickter sein. Der effektivste Ansatz zur Umsetzung ist nicht immer klar, und es ist manchmal notwendig, mit verschiedenen Entwürfen zu experimentieren, um zu testen welche Möglichkeit das größte Potential hat.

- Auf der Grundlage von Ist- und Soll-Zustand einigt man sich auf einen konkreten Weg.
- Bei der Planung wird die Vision und das Wissen über Ist- und Soll-Zustand mit der eigenen Expertise zum Sachstand kombiniert um die mit der Initiative verbundenen Herausforderungen zu bewältigen.
- Auch wenn die Herangehensweise klar ist, kann ein iterativer Ansatz, bei dem man sich schrittweise auf das Ziel zubewegt, kosteneffektiver sein.

Im fünften Schritt wird die Verbesserung umgesetzt. Dies könnte nach einem traditionellen Wasserfall-Modell geschehen, aber es könnte sich als angemessener erweisen, einen agilen Ansatz durch Experimentieren, Iteration, Richtungswechsel oder gar die Rückkehr zu früheren Schritten zu wählen.

- Während einige Verbesserungen Teil einer großangelegten Initiative mit vielen Veränderungen sind, können andere klein aber bedeutsam sein.
- Manchmal wird eine große Veränderung durch die Implementierung mehrerer kleinerer schrittweiser Verbesserungen beeinflusst werden.
- Auch wenn die Umsetzung der Verbesserung geklärt erscheint, ist es wichtig, für Änderungen im Verlauf der Umsetzung offen zu sein.
- Ziel ist das Erreichen des veranschlagten Zieles, nicht die strikte Befolgung eines Plans.
- Im Verlauf der Umsetzung muss man sich fortlaufend konzentrieren auf:
 - das Messen des Fortschritts.
 - das Risikomanagement.
 - das Sicherstellen von Transparenz (visibility) und Bewusstsein für die Initiative.
- Wichtige ITIL Praktiken sind:
 - Veränderungs-Ermöglichung.
 - Messen & Dokumentieren
 - Risikomanagement

Allzu oft wird angenommen, dass sobald eine Verbesserung angestoßen wurde, der erwartete Gewinn (benefit) bereits erreicht ist und die Aufmerksamkeit der nächsten Initiative zugewandt werden kann. Tatsächlich gibt es auf dem Weg zu Verbesserungen aber viele Hindernisse. Daher muss der Erfolg geprüft werden.

- Für jede Iteration einer Verbesserungsinitiative muss ...
 - ... der Fortschritt (wurde das Ziel erreicht?)
 - ... der Wert (ist das Ziel noch relevant?)... überprüft werden
- Wurde das Ziel nicht erreicht, müssen weitere Schritte zur Umsetzung angegangen werden.
- Dies führt in der Regel zu einer neuen Iteration.

Die Verbesserung wurde umgesetzt und hat den erwarteten Wert geschaffen. Nun sollte man sich darauf konzentrieren diese Erfolge zu vermarkten und die neuen Methoden zu stärken. Das dient dazu den erreichten Fortschritt nicht zu verspielen und Unterstützung und Energie (momentum) für die nächste Verbesserung aufzubauen.

- Die Praktiken Veränderungs-Ermöglichung und Wissensmanagement sollten genutzt werden um die Änderungen in der Organisation zu verankern und dem Risiko der Rückkehr zu alten Gewohnheit zu begegnen.
- Die Leitungsebene sollte die Teams und Abteilungen bei der Integration neuer Methoden in der Arbeitsalltag unterstützen.
- Unabhängig vom Erfolg der aktuellen Initiative ist Transparenz der Schlüssel zu zukünftigen Erfolgen.
- Wurde das Ziel nicht erreicht, müssen Stakeholder über das Scheitern der Initiative informiert werden.
- Die Initiative muss analysiert, dokumentiert und kommuniziert werden.
- Dies gilt insbesondere auch für Lehren aus aufgetretenen Problemen und Fehlern (lesson learned).
- Dabei sollte es auch um Vorschläge für Mögliche Veränderungen bei der nächsten Iteration beinhalten.

	Wertorien- tierung	Dort beginnen, wo man steht	Iterative Weiter- entwicklung ← Feedback	Zusammen- arbeit & Transparenz fördern	Ganzheitlich denken und arbeiten	Einfachheit & Praktikabilität	Optimieren & Automati- sieren
Was ist unsere Vision?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Wo stehen wir jetzt?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Wo wollen wir hin?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Wie kommen wir dort hin?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Es angehen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sind wir dahin gekommen?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Wie bleiben wir im Fluss?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓