

IT-Strategie

EDITORIAL 5

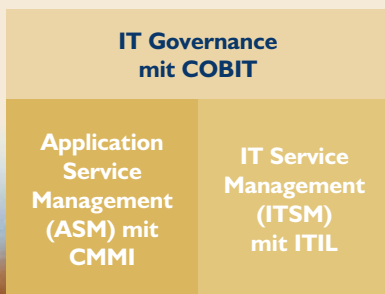
Change Management als Bindeglied zwischen Anwendungsentwicklung und operativem Betrieb



Strategy Editorial
von Markus Bause,
Geschäftsführung
Serview GmbH

Aus einer strategischen Perspektive besteht die IT-Organisation aus drei wesentlichen Bausteinen. Das IT-Governance (ITG), das Application Service Management (ASM) und das IT Service Management (ITSM). Für jeden dieser Bereiche gibt es etablierte Frameworks, die jeweils in sich geschlossen und konsistent die Abläufe und Aktivitäten beschreiben. Die gängigsten sind hier die

IT Infrastructure Library (ITIL®) für das IT Service Management, Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT) für das IT-Governance und das Capability Maturity Model Integration (CMMI) für die Anwendungsentwicklung. Jedes dieser Frameworks hat einen ganz bestimmten Fokus und stellt seinen Betrachtungsbereich in das Zentrum seiner Definitionen und Aussagen.



Die Anwendungs-Entwicklung befindet sich mitten in einer Umschwungphase. Outsourcing, straffe und flexible Prozesse, Lean Development, Produkthaftung, CMMI® oder ISO Normen sind nur einige der Schlagwörter. Von diesen Unternehmen oder internen IT-Organisationseinheiten wird erwartet, dass immer komplexere Produkte zu immer geringeren Kosten in immer kürzerer Zeit und mit hoher Qualität hergestellt werden, so dass hier die Forderung nach der Effizienzsteigerung im Bereich der Anwendungsentwicklungsprozesse klar zu erkennen ist. Bessere Termintreue, Qualität oder Produktivität. Anhaltende Verbesserungen brauchen klare Konzepte und eine starke Umsetzung. Für die in der Anwendungs-Entwicklung tätigen Fach- und Führungskräfte besteht somit die Herausforderung ihrer Anwendungsentwicklungsprozesse auf den Prüfstein zu stellen, um lebbare und effiziente Prozesse einzuführen. Fokussiert auf diese Fragestellungen bieten die Frameworks rund um den Begriff Application Service Management (ASM) Ansätze für eine Praxisorientierte Umsetzung.

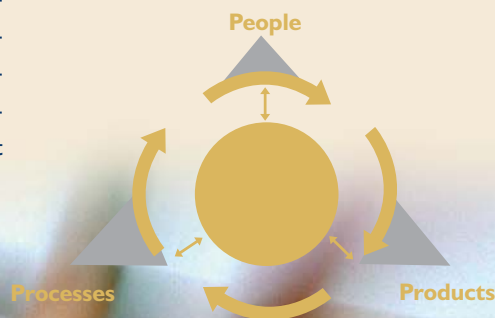
Die Standardisierung hat auch vor dem operativen IT-Betrieb nicht halt gemacht. Nachdem der Standardisierungsgrad im Bereich der Hard- und Software mittlerweile ein konkretes und hohes Niveau erreicht hat, konzentriert sich die Standardisierung mittlerweile auf die operativen IT-Prozesse. Der End-to-End Servicegedanke hält Einzug in die IT-Organisationen. IT Prozesse werden qualitativ und quantitativ messbar. Hier ist die IT Infrastructure Library (ITIL®) das Framework, welches sich weltweit durchgesetzt hat. Aber auch ITIL® stellt einen ganz bestimmten Bereich der IT-Organisation in das Zentrum seiner Betrachtung – den operativen Betrieb.

Die effiziente und effektive Steuerung und Kontrolle der IT gilt als eine der größten Herausforderungen der heutigen Zeit. Die Selektion sinnvoller Kontrollziele, die Integration des IT Governance-Gedanken in bestehende Governance- oder Prozessmodelle sowie Definition entsprechender Kontrollindikatoren sind nur einige der Hürden, die es zu nehmen gilt. Hier ist es COBIT, welches als Framework für IT Governance eine Vorreiterrolle spielt. COBIT betrachtet die IT aus dem Blickwinkel der IT-Revision. Hier stehen Compliance-Anforderungen im Vordergrund. Auch das ist ein ganz bestimmter Blickwinkel auf die IT-Organisation.

Alleine an diesen drei Beispielen kann man sehr deutlich sehen, wie komplex das Thema des übergreifenden IT-Prozess-Modells ist. Neben den Anforderungen aus dem ITG, ASM und ITSM kommen noch weitere Spezialthemen wie Projektmanagement, übergreifende Qualitätssysteme oder Security. Es gibt ein allgemeingültiges und übergreifendes Prozess-Referenzmodell für die gesamte IT-Organisation. Es liegt in der Aufgabe des IT Managements jeweils für die individuellen Rahmenbedingungen der eigenen IT-Organisation dieses Prozessmodell zu definieren. D.h. das Zusammenspiel und Schnittstellen der im eigenen Unternehmen vorhandenen Bereiche individuell zu entwickeln. Ziel hierbei muss es sein, alle Aktivitäten der IT-Organisation so optimal untereinander zu koordinieren, dass die Anforderungen des Business möglichst punktgenau und kosteneffizient getroffen werden. Dieses Zusammenspiel ist die wahre Bedeutung des Begriffes Business IT Alignment.

Im Folgenden möchte ich ein Beispiel anführen, wie das Zusammenspiel der Anwendungsentwicklung mit dem operativen Betrieb funktionieren kann. Bei der Entwicklung dieses Ansatzes wurden grundlegende Aussagen und Philosophien aus dem ASM und ITSM verwendet

und kreativ verbunden. Wichtig hierbei ist, die grundlegenden Prinzipien der verwendeten Frameworks nicht zu verletzen und klare Schnittstellen zu schaffen. Eine weitere Voraussetzung für diesen Ansatz ist die Etablierung einer für den Bereich Anwendungsentwicklung und operativen Betrieb gemeinsamen Kundenschnittstelle. Alleine dieser Punkt stellt für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar. Wir sprechen hier von zwei „Königreichen“ innerhalb der IT-Organisation und die Abbildung der Kundenschnittstelle bedeutet für den einen oder anderen Bereich einen extrem wichtigen Einflußfaktor zu besetzen. In klaren Worten ausgedrückt bedeutet Einfluß = Macht. Spätestens jetzt betreten wir den Bereich „Factor Mensch“, der der eigentliche Knackpunkt bei der Umsetzung solcher strategischen Vorhaben darstellt. Nur die Organisationen die die menschlichen und politischen Herausforderungen in den Griff bekommen, werden auf Dauer erfolgreich sein. Es geht um das richtige Zusammenspiel der drei Erfolgsfaktoren People, Prozesse und Produkte.



Projekte und Initiativen scheitern in der Regel nicht an einer schlechten Toolunterstützung oder an schlechten Prozessen. Strategische Organisationsprojekte scheitern an internen Machtspielen und Politik.

Im Fokus dieses Artikels steht ein Beispiel für das prozessuale Zusammenspiel zwischen dem Service Level Management (Definition der Kundenanforderung), der Anwendungsentwicklung und dem operativen Change- und Release Management (kontrollierte Überführung in den Betrieb).

Per Definition hat der Change Management Prozess nach ITIL die Aufgabe, änderungsbedingte Beeinträchtigungen der IT Services zu minimieren bzw. wenn möglich zu verhindern. Die Rolle des Change Managers trägt hierfür die Verantwortung und ist als Autorisierungsinstanz für den Schutz der Produktivumgebung eingesetzt. Grundsätzlich wird also jede Änderung (Change) vor einer Implementierung im Rahmen des Change Management Prozesses auf mögliche Auswirkungen hin bewertet und genehmigt oder abgelehnt.

Die Aktivitäten der Anwendungsentwicklung haben einen starken Projektcharakter. Ein Projekt (zeitlich begrenzte Managementumgebung) hat in der Regel das Ziel, ein Produkt zu erstellen, das in die Produktion überführt werden muss. Der Projekt Manager ist verantwortlich für die erfolgreiche Durchführung des Projektes zur Erstellung dieses Produktes (in time, in budget, in specification).

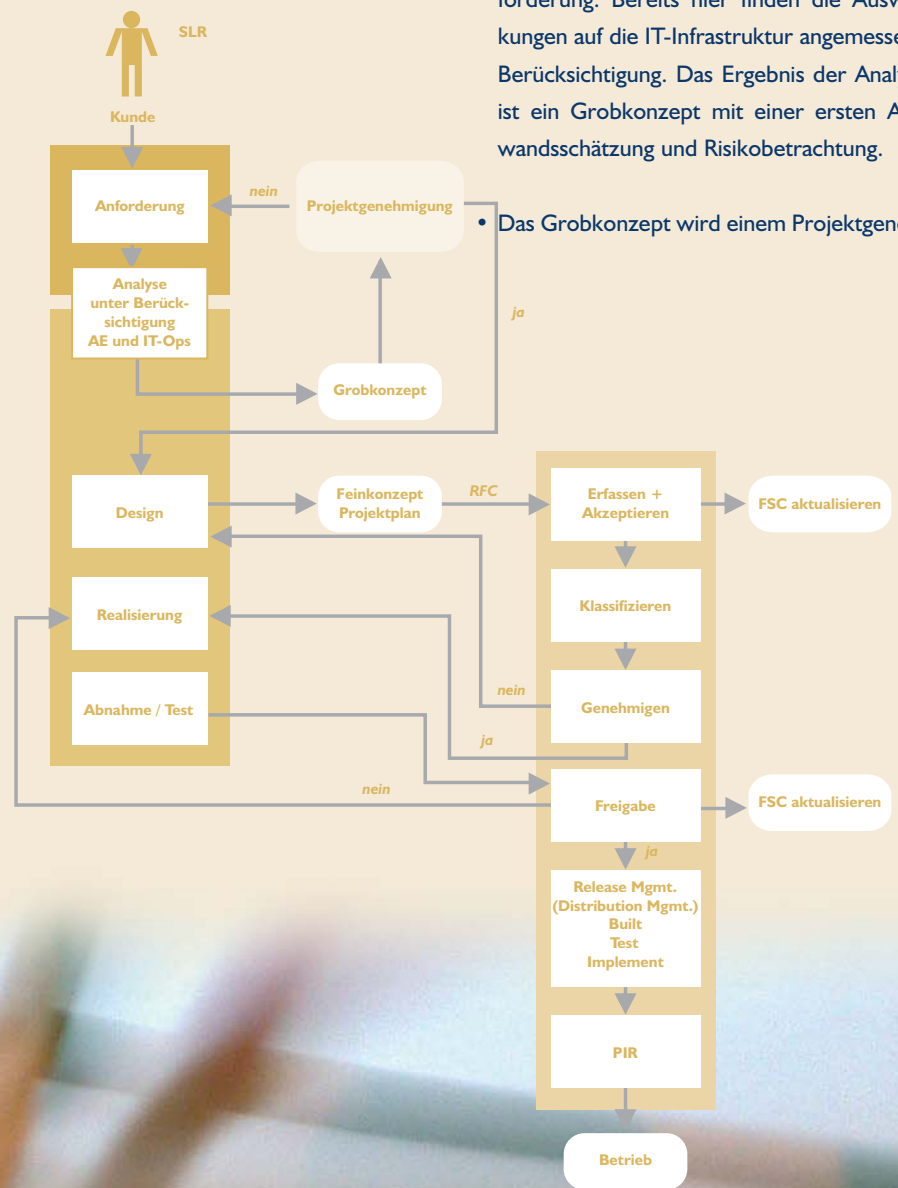
In der täglichen Realität der gängigen Unternehmen wird der Change Manager nicht darüber befinden, ob ein bestimmtes Projekt durchgeführt wird – diese Entscheidung wird an anderer Stelle getroffen. Häufig entscheidet ein IT-übergreifendes Gremium über die Durchführung von Projekten. Letztendlich ist die Überführung eines Produktes als Ergebnis eines Projektes in den Betrieb jedoch ein (umfangreicher) Change, dessen Aspekte in Bezug auf den Schutz der Produktivumgebung in den Verantwortungsbereich des Change Managers fallen. Es ist also unumgänglich, dass Change Management und die Anwendungsentwicklung über definierte Schnittstellen prozessorientiert zusammenarbeiten. Wertschöpfung für das Business erreicht ein durch die Anwendungsentwicklung erstelltes Produkt nur dann, wenn die funktionalen Anforderungen der Kunden erfüllt werden und das neue oder geänderte Produkt durch die IT Operations störungsfrei betrieben wird.

Die übergreifende Prozessbetrachtung in dem folgenden Beispiel setzt sich nicht damit auseinander, wie die Anwendungsentwicklung sicher stellt, dass im Rahmen der Erstellung der Produkte die funktionalen Anforderungen der Kunden getroffen werden. Auch die genaue Ausgestaltung des Rollouts durch das Release Management nach ITIL soll hier nicht im Fokus stehen. Diese Aspekte werden durch Frameworks wie CMMI und ITIL jeweils ausreichend beschrieben. Hier stehen die Schnittstellen zur übergreifenden Anforderungsdefinition sowie der Übergang von der Anwendungsentwicklung in den operativen Betrieb im Blickpunkt, da dieses Zusammenspiel in keinem Referenzmodell ausreichend beschrieben ist.

In der folgenden Abbildung ist eine Möglichkeit aufgezeigt, wie das Zusammenspiel zwischen dem IT-übergreifenden Service Level Management, der Anwendungsentwicklung und dem Change-/Release Management des operativen Betriebs aussehen kann.

Ergänzend zur Abbildung eine kurze Beschreibung der einzelnen Aktivitäten:

- Der Kunde definiert seine Anforderungen in einem Service Level Requirement gegenüber dem Service Level Management.
- Unter der Koordination des Service Level Managements analysieren Anwendungsentwicklung und der IT-Betrieb die Kundenanforderung. Bereits hier finden die Auswirkungen auf die IT-Infrastruktur angemessene Berücksichtigung. Das Ergebnis der Analyse ist ein Grobkonzept mit einer ersten Aufwandschätzung und Risikobetrachtung.
- Das Grobkonzept wird einem Projektgeneh-



migungsgremium zur Entscheidung vorgelegt. Dem Projektgenehmigungsgremium können Vertreter der Service Support und Service Delivery Prozesse, der Anwendungsentwicklung sowie der Kunde angehören.

- Grobkonzept und Aufwandsschätzung sind erste Grundlagen für das Service Level Management, um mit dem Kunden in die erste Stufe der Vertragsverhandlungen zu treten.
- Bei Ablehnung des Projekts muss das Service Level Management mit dem Kunden die Service Level Requirements neu definieren und ggf. anpassen. Auch kann es der Fall sein, dass die Analyse der AE und des IT Betriebs überarbeitet werden müssen. Das Ergebnis ist ein neues Grobkonzept mit neuer Kostenschätzung. Diese Aktivitäten sind iterativ.
- Mit Genehmigung des Projekts beginnt das Design. Ergebnis ist ein Feinkonzept mit genauem Projektplan.
- Feinkonzept und Projektplan sind Grundlage für den Request for Change (RFC), der beim Change Management eingereicht wird. Der RFC wird im Change Management erfasst und vorab bewertet. Nach der Klassifizierung erfolgt die Entscheidung über den RFC. Der geplante Change wird im Forward Schedule of Change (FSC) erfasst.
- Bei Genehmigung des RFC erfolgt die Realisierung bzw. Programmierung durch die Anwendungsentwicklung.

sierung bzw. Programmierung durch die Anwendungsentwicklung.

- Es folgen Abnahme und User Acceptance Tests in der Anwendungsentwicklung.
- Die Dokumentationen der Abnahme und der Tests dienen als Grundlage für die Freigabe durch das Change Management für die Überführung in den Betrieb. Im FSC wird die zeitliche Planung konkretisiert.
- Bei Nichterteilung der Freigabe für die Überführung in den Betrieb wird der Change zurück in die Realisierung gegeben.
- Der freigegebene Change wird zum Ausrollen an das Release Management übergeben. Hier werden Paketierung und Versionisierung vorgenommen sowie die gesamte Release Unit für den Rollout getestet. Verlaufen auch diese Tests erfolgreich, wird die Implementierungsfreigabe durch das Change Management erteilt und das neue Release in die Produktivumgebung überführt.
- Im Rahmen der Qualitätssicherung werden im Post Implementation Review (PIR) die Ergebnisse des Changes überprüft und dokumentiert.
- Damit ist die Änderung offiziell abgeschlossen und somit das neue Produkt an den IT-Betrieb übergeben.

Abschließend noch ein Hinweis zu diesem Beispiel. Auch dieses prozessuale Zusammenspiel zwischen der Anwendungsentwicklung und dem Change Management ist nicht dogmatisch zu verstehen. Es ist nicht der Weisheit letzter Schluß. Es ist lediglich ein Beispiel dafür, dass es durchaus möglich ist, verschiedene Bereiche mit teilweise sehr unterschiedlichen Zielsetzungen zusammen zu bringen und resultiert aus einer ganz individuellen Situation eines individuellen Unternehmens. Um so eine Lösung zu erarbeiten bedarf es einiger bestimmter Erfolgsfaktoren:

- Eine gemeinsame Sprache zwischen der Anwendungsentwicklung und dem operativen Betrieb. Gerade in den ITIL-Definitionen für den Prozess Release Management sind einige Begriffe gewählt, die erfahrungsgemäß im Zusammenspiel mit der Anwendungsentwicklung zu Mißverständnissen führen.
- Ein Management des Willens ist, die politischen Mauern zwischen der Anwendungsentwicklung und dem operativen Betrieb zu überwinden.
- Ein übergreifendes Rollenmodell inkl. der notwendigen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen.
- Sehr gute theoretische und praktische Kenntnisse über die Abläufe in den beiden Welten ASM und ITSM.
- Ein gesundes Maß an Pragmatismus beim Design und der Einführung.

Weitere Veröffentlichungen:

Editorial 1: IT Strategie - Der unverzichtbare Schlüssel zur Wertschöpfung in der IT

Editorial 2: Ohne Sickerverluste zur IT-Strategieumsetzung

Editorial 3: ITIL V.3 – Innovation oder Aufguß

Editorial 4: Management of Change – Eine existenzielle Kernkompetenz jeder IT-Organisation

Informationen unter: www.itsmi.de und www.serview.de