

Angelo Leisinger, CEO CLAVIS klw AG

## ITIL und Agile Methoden – passt das zusammen?

ITIL hat in der Informatik zu Recht einen hohen Bekanntheitsgrad. Dasselbe gilt zunehmend für Agile Methoden in der Softwareentwicklung. Diese sind eine Reaktion auf viele Projekte, die nicht innerhalb der gewünschten Zielsetzungen umgesetzt werden konnten. Die allgemein bekannten Methoden des Projekt Management haben zwar Verbesserungen gebracht, dennoch bleibt der unschöne Ruf der Unzuverlässigkeit bestehen.

Als Reaktion darauf, wurden neue Wege gesucht und 2001 veröffentlichten 17 Unterzeichner das „Agile Manifest“. Zu den dort formulierten Grundwerten gehören:

1. Individuen und Interaktionen gelten mehr als Prozesse und Tools
2. Funktionierende Programme gelten mehr als ausführliche Dokumentation
3. Stetige Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über Verträgen
4. Mut und die Offenheit für Änderungen stehen über dem Befolgen eines festgelegten Plans

Im Zusammenhang mit Prozessen wirken diese Werte als Provokation. Befasst man sich aber näher mit den davon abgeleiteten Methoden zeigen sich nicht nur Grenzen, sondern auch grosse Vorteile.

Die Grenzen seien gleich zu Beginn angesprochen. Umfassende Vorhaben mit vielen Akteuren benötigen klare Ziele und aufwändige Pläne. Vereinbarungen mit Kunden erfordern juristisch abgesicherte Verträge. Ebenso ist eine gute Dokumentation von vorrangiger Bedeutung. Ein gewisses Mass an Formalismus ist dabei unumgänglich und sinnvoll.

Ist dieser Rahmen aber einmal gesetzt, dann helfen Agile Methoden auch bei der Entwicklung von Prozessen, die oft auch die Einführung und Anpassung von Software-Werkzeugen umfassen.

Im Folgenden begründen wir diese Meinung mit Erfahrungen, welche die CLAVIS auch im Rahmen von Prozess-Umsetzungen machen konnte. Nachdem der Umfang einer Prozesseinführung definiert war und durch ein Assessment und eine Gap-Analyse genügend Steuerungs-Information vorlag, konnten die Schritte Design, Umsetzung und Optimierung in Angriff genommen werden.



Dabei wurden konsequent so genannte **Nutzenpakete** geschnürt, die den folgenden Anforderungen genügen:



- Eine Grösse, die der täglichen Arbeitsbelastung der Teammitarbeiter Rechnung trägt
- Klar erkennbarer Nutzen für Kunden und IT Mitarbeiter
- Eindeutig formulierte Anforderungen
- Abgestimmt auf vorhandene Fähigkeiten
- Messkriterien
- Risikoliste

Ganz wichtig: Wir haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht, das Nutzenpaket an ganzheitlichen Objekten und nicht an Prozessen auszurichten. Konkret heisst dies: Es ist wirksam und motivierend, wenn zum Beispiel für alle Drucker im Unternehmen das Inventar in ein CMS (Configuration Management System) aufgenommen wird und dabei gleichzeitig die Prozesse Configuration, Change und Incident Management für diese Objekte umgesetzt werden. Nach Abschluss eines solchen Nutzenpakets ist ein tatsächlicher Wert geschaffen und die Prozesse verfügen über die gegenseitigen Informationen, die sie zum Funktionieren benötigen. In weiteren Nutzenpaketen können andere Configuration Items oder zusätzliche Prozesse einbezogen werden. Ebenso können Zug um Zug Beziehungen zwischen Objekten als Nutzenpakete eingebracht werden.

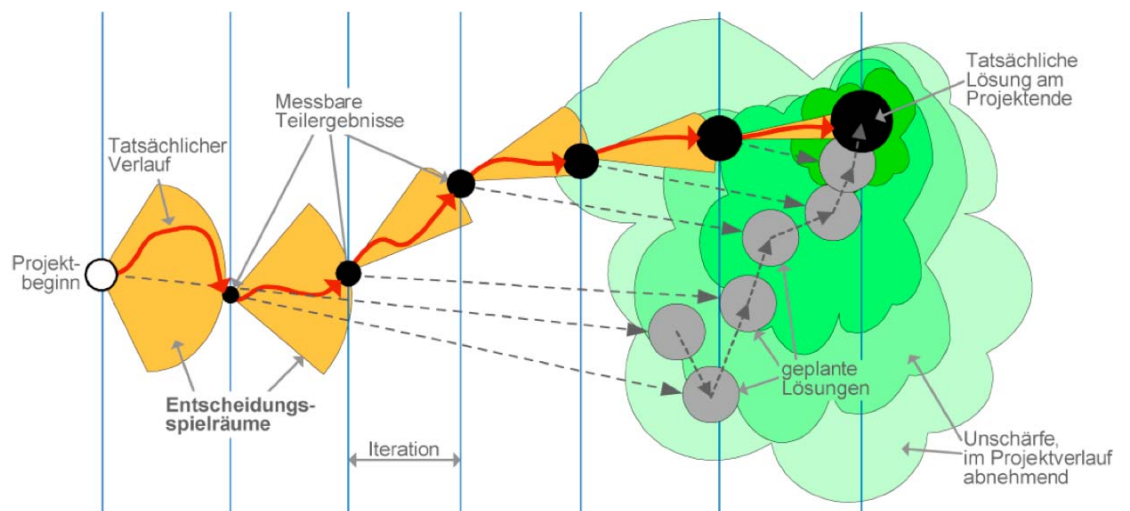
Die Nutzenpakete sollen in überblickbarer Zeit abgeschlossen werden können. Dazu zerlegt man die Gesamtprojektdauer in Iterationen von jeweils rund vier Wochen:



Zu beachten ist dabei:

- Der Kunde muss intensiv mitarbeiten.
- Die Kommunikation während der Umsetzung erfolgt täglich und es wird an jedem Arbeitstag geprüft, welche Umstände die Zielerfüllung fördern oder behindern.
- Am Schluss jeder Iteration wird der Prozess in der Retrospektive besprochen und verbessert.
- Was nicht umgesetzt werden konnte, geht in ein Backlog und muss neu geplant werden.

Dieses Vorgehen erinnert an die so genannten Sprints in Agilen Methoden wie etwa SCRUM. Bernd Oestereich hat dieses Vorgehen sehr anschaulich dargestellt:



Allerdings gibt es bei der Umsetzung von Prozessen des Service Management einige Besonderheiten:

- Das obige Diagramm zeigt, dass sich das Ziel auch bewegen kann. Dies weil man mit zunehmender Beschäftigung mit der Aufgabe besser weiss, was machbar und sinnvoll ist. Diese Entscheidung darf nicht einem Umsetzungsteam überlassen werden. In Service Management Umsetzungen muss es ein autorisiertes Entscheidungsgremium geben, welches solche Abweichungen beurteilt und darüber entscheidet. Gerade hier zeigt sich eine der Stärken der „best practice“ respektive des ISO-Standards: Es sind klare Leitplanken gesetzt, die ein Verirren verhindern.
- Service Management bedeutet in den meisten Fällen auch Organisationsentwicklung. Es werden neue Arbeitsweisen etabliert und oft die Unternehmenskultur beeinflusst. Dies muss von den Linienvorgesetzten unterstützt werden. Wenn wesentliche Meinungsträger nicht die Überzeugung haben, dass dies notwendig ist, dann geschieht ganz einfach nichts. Dabei kann Verantwortung für die Umsetzung nicht an ein Projektteam delegiert werden.
- Da die Beteiligten oft ihre eigenen Prozesse verbessern müssen, stehen sie nicht exklusiv für ein Projekt zur Verfügung, sondern müssen in der Regel auch einen

Teil ihrer täglichen Arbeit verrichten. Dies muss bei der Grösse der Nutzenpakete berücksichtigt werden.

- Trotz der Einschränkungen sind gut überwachte Nutzenpakete eine ideale Methode zur Umsetzung von Prozessen und zur Realisierung von vielen Verbesserungsmaßnahmen.