



Inhalt:


[DevOps – kooperativ zur Kundenzufriedenheit](#)

[Prozessdokumentation – standardisiert oder gar nicht](#)

[amendos Seminare 1. Halbjahr 2017](#)

DevOps – kooperativ zur Kundenzufriedenheit

Kunden kaufen Produkte und wollen dabei nichts Halbfertiges und Unausgereiftes bekommen, sondern ein funktionsfähiges Endprodukt – und dies zudem möglichst schnell. Wer beim Produkthanbieter alles an der Herstellung beteiligt ist, interessiert den Kunden nicht. Fachanwender in Unternehmen („Business“) kaufen bei ihrer IT ebenfalls Produkte: z.B. „Software“. Das Produkt soll immer über die neuesten Funktionalitäten verfügen, um das Business in seiner Arbeit zu unterstützen. An der Herstellung dieses Produkts „Software“ sind in der IT aber nicht nur, wie meist vom Kunden angenommen, die Software-Developer (Dev) beteiligt, sondern auch der IT-Betrieb (Ops), sodass das gewünschte, funktionsfähige Endprodukt korrekt heißen muss: „aktuellste Software, die im Produktionsbetrieb läuft“. Welche Rolle spielt DevOps bei der Erstellung dieses funktionsfähigen Endprodukts und der daraus resultierenden Kundenzufriedenheit?



*Time
to think about
DevOps*

An dem Produkt „aktuellste Software, die im Produktionsbetrieb läuft“ sind in der IT über den gesamten Software-Lifecycle unterschiedliche Abteilungen und Funktionen beteiligt (Development, Testing, Operations). Diese sind in funktionalen Abteilungssilos organisiert und haben sich oft in mehreren Bereichen auseinanderentwickelt: in der Methodik, räumlich und personell. Eine funktionsübergreifende „Zusammenarbeit“ ist auf ein Minimum beschränkt und findet oftmals nur während der Übergabe des fertigen Produkts von der Entwicklung an den Betrieb statt. Dies hat zur Folge, dass die Bestellung „aktuellste Software, die im Produktionsbetrieb läuft“ in der IT-Abteilung nicht als ein ganzheitliches Produkt funktionsübergreifend bearbeitet wird, sondern vielmehr in einer Abfolge von sequentiellen und isolierten Leistungen.

IT Service Management und Agilität - Agile Methoden im traditionellen IT Service Management nutzen

Seminar

Themen:

- DevOps & Continuous Delivery
- PRINCE2Agile
- Grundlagen von Scrum und Kanban

Termin: 19.06.2017 in Hamburg

Zu Beginn des Software-Lifecycles wird vom Development eine Software entwickelt. Dies erfolgt zunehmend unter Anwendung von agilen Methoden (z.B. Scrum), sodass in diesem Stadium der Produktgedanke noch vorhanden ist. Es wird möglichst schnell ein (Teil-) Produkt erstellt und regelmäßig weiterentwickelt. Nach Test und Abnahme durch das Business wird die Software dann an Operations übergeben, neue Änderungen und Erweiterungen folgen in hoher Taktzahl. Der Staffelstab wird sozusagen weitergereicht. An diesem Punkt trennen sich die Wege von Software und Developern.

**Lese-Tipp: DevOps und ITIL®
amendos NL04/2014**

Operations übernimmt die Software und ist dafür verantwortlich, dass sie stabil läuft. Für Operations stehen vor allen Dingen Sicherheit und Stabilität der gesamten IT-Landschaft,

ausreichende Kapazitäten, sorgfältig vorbereitete und geplante Changes und das Incident Management im Vordergrund. Änderungen – in hoher Taktzahl und dann auch noch kurzfristig geplant, durch die regelmäßige Weiterentwicklung jedoch unerlässlich – sind unerwünscht, da sie einerseits den geregelten Betriebsablauf durcheinanderbringen und andererseits zur Folge haben können, dass eine oder mehrere Komponenten der IT-Landschaft nicht mehr einwandfrei laufen. Am zweiten Teil des Produkts „aktuellste Software, die im Produktionsbetrieb läuft“ bleibt dann der Staffelnstapel hängen.

Das Business, das die „aktuellste Software, die im Produktionsbetrieb läuft“ benötigt, hat also ein Produkt erhalten, welches den gewünschten Anforderungen nur teilweise entspricht: „Software, die im Produktionsbetrieb läuft, aber nicht auf dem aktuellsten Stand ist“. Der Kunde ist frustriert und in der IT-Abteilung beginnt das Blame Game.

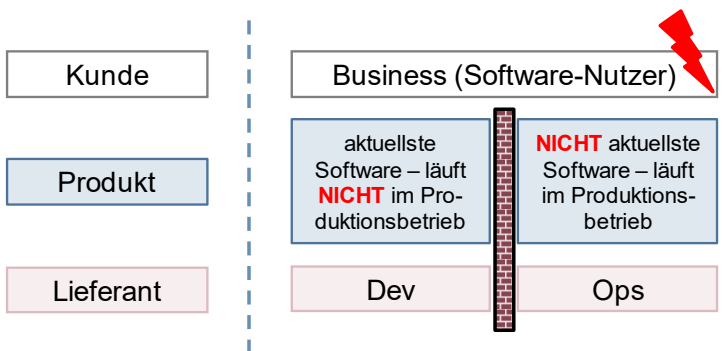


Abbildung 1: nicht erfüllte Kundenanforderung

Wie kann man das mit DevOps ändern?

Zunächst einmal muss sichergestellt werden, dass *alle* Beteiligten den Produktgedanken aufnehmen und sich bewusst sind, dass es um ein *gemeinsam* herzustellendes Endprodukt für den Kunden geht. Das bedeutet, dass Development und Operations schon von Anfang an *gemeinsam* das Produkt „aktuellste Software, die im Produktionsbetrieb läuft“ definieren und von Beginn des Software-Lifecycle bis zu seinem Ende involviert sind. DevOps bietet vielfältige Möglichkeiten, die Zusammenarbeit zu fördern. Operations-Mitarbeiter können z.B. fest in das Scrum-Team der Developer integriert werden.

So können durch die enge Zusammenarbeit z.B. mögliche Schwierigkeiten im Betrieb antizipiert und vom Development bereits berücksichtigt werden. Gleichzeitig bekommen die Mitarbeiter des Operations-Teams frühe Ein-

blicke in den Entwicklungsprozess, die später im Live-Betrieb hilfreich sein können. Durch den engen, persönlichen Kontakt wird das „Silo-Denken“ aufgebrochen. Gegenseitiges Verständnis und gemeinsame Planung sind die Basis, schneller auf gewünschte Änderungen der Business-Kunden reagieren und diese zügig und ohne großen Reibungsverlust umsetzen zu können. Es erfolgt keine Übergabe des Staffelstabes bei der der eine stehen bleibt und der andere weiterläuft. Der Stab wird von allen ergriffen, und man läuft gemeinsam los.

Ist die Software dann im Produktionsbetrieb, ist vor allem ein *gemeinsames* Incident Management gefordert. Wie sieht es heute in der Praxis aus? Dev und Ops sind in ihren Silos, kommunizieren nur über das Ticket-System miteinander und sind mehr mit gegenseitigen und unproduktiven Schuldzuweisungen beschäftigt als mit der Incident-Behebung. Davon, dass man das Kundenprodukt schnell gemeinsam „repariert“, kann dabei nicht die Rede sein. Wenn aber sowohl Devs als auch Ops von Beginn des Software-Lifecycles an gemeinsam an dem Produkt gearbeitet haben und die funktionalen Silos aufgebrochen sind, werden auch diese Reibungsverluste im Betrieb erheblich minimiert; denn die Produktverantwortung ruht nach wie vor funktionsübergreifend auf allen Schultern.

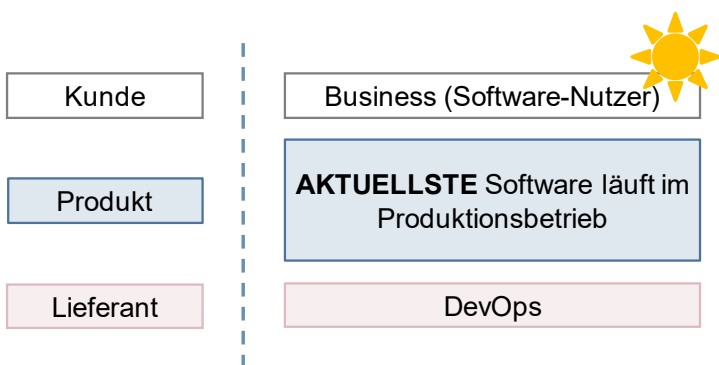


Abbildung 2: erfüllte Kundenanforderung

Durch den produktzentrierten Ansatz, der alle IT-Funktionen – Dev und Ops – über den gesamten Software-Lifecycle von Beginn an in die Entwicklung und den Betrieb mit einbindet, ist es möglich, die Kundenanforderungen kontinuierlich im Blick zu behalten. So kann der Business-Kunde, der sich die „aktuellste Software, die im Produktions-Betrieb läuft“ von der IT-Abteilung wünscht, optimal bedient werden. Dies wiederum steigert die Kundenzufriedenheit erheblich.

Prozessdokumentation – standardisiert oder gar nicht

Das Thema Prozessdokumentation ist eigentlich ein alter Hut. Aber in Reifegraden gesprochen rangieren viele Unternehmen hierbei immer noch auf den unteren Stufen. Dabei ist die Dokumentation die notwendige Basis für das Prozessmanagement. Erst wenn diese erfolgt ist, können Kennzahlen für Prozesse definiert werden, Prozessverantwortliche den Leistungsstand der Prozesse überwachen und bei Abweichungen gezielt gegensteuern.

Probleme bei der Dokumentation

Häufig werden Prozesse dokumentiert, da gerade irgendwo der Schuh drückt. Es werden beispielsweise einzelne Abläufe dokumentiert, weil bestimmte Tätigkeiten outgesourct werden sollen oder kurzfristig Anforderungen eines Wirtschaftsprüfers zu erfüllen sind.

Ad hoc wird dann versucht, den Anforderungen nachzukommen und eine Dokumentation zu erstellen, die dem jeweiligen Bedarf entspricht.

Prozessdokumentation gestalten

Themen:

- Ziele / Einsatzzwecke von Prozessdokumentation
- Prozessmodellierung
- Entwicklung und Pflege von Dokumentationsstandards und Dokumentation

Termin: 26.04.2017 in Hamburg

Oftmals fehlt jedoch eine strukturierte Vorgehensweise und, was noch schwerwiegender ist, ein einheitlicher Standard für die Erstellung der Dokumentation. Dies hat zur Folge, dass die Mitarbeiter bzw. Abteilungen die Dokumentation nach eigenen „Standards“ oder persönlichen Vorlieben erstellen. Hieraus ergeben sich gravierende Konsequenzen:

- Unterschiedliche Formen der Darstellung der Prozesse (unterschiedliche Dokumententypen oder grafische Darstellungen) entstehen.
- Compliance Anforderungen (z.B. SOX, MA-Risk oder ISO 27000) werden nicht ausreichend erfüllt, da es keine Mechanismen gibt, um deren Einhaltung zu überprüfen.

Seminare 1. Halbjahr 2017

PM	IT-Projekte erfolgreich aus der Krise führen Hamburg, 16.01.-17.01.2017
	Project Management Offices im IT-Umfeld Hamburg, 19.01.-20.01.2017
	Soft Skills für Projektleiter/innen Hamburg, 23.01.-24.01.2017
	Kommunikationskompetenz in Projektkrisen Hamburg, 06.02.-07.02.2017
ITSM	Prozessdokumentation gestalten Hamburg, 26.04.2017
	Einführung in die Prozessoptimierung Hamburg, 27.04.-28.04.2017
	IT-Service Management und Agilität Hamburg, 19.06.2017
	Erstellung von IT-Servicekatalogen Hamburg, 20.06.2017
Outsourcing	Öffentliche IT-Ausschreibungen Hamburg, 30.03.-31.03.2017
	IT-Outsourcing Hamburg, 27.03.-28.03.2017
	Grundlagen IT-Providermanagement Hamburg, 06.02.-07.02.2017
	Hamburg, 29.05.-30.05.2017
	IT-Providerwechsel Hamburg, 08.02.2017
	IT-Providermanagement – live im Betrieb Hamburg, 09.02.-10.02.2017

www.amendos.de/seminare

- Verständnis- bzw. Verständigungsprobleme zwischen den Abteilungen treten auf, da keine einheitlichen Modelltypen verwendet werden.
- Fehlende Akzeptanz der Prozessdokumentation, mit der Folge, dass die Prozesse nicht umgesetzt werden.
- Die Integration neuer Mitarbeiter, Organisationseinheiten oder externer Partner wird durch die vielen unterschiedlichen Darstellungsformen erschwert.
- Und letztlich entsteht ein erhöhter Aufwand bei der Erstellung der Dokumentation, da nicht auf Standardvorlagen zurückgegriffen werden kann.

Zunächst steht die Frage im Vordergrund, in welcher Darstellungsform und mit welchen Dokumententypen (Prozessmodelle, Prozessbeschreibungen, mitgeltende Unterlagen wie Ar-

beitsanweisungen, technische Dokumentationen etc.) Prozesse dokumentiert werden sollen. Neben den textuellen Beschreibungen eines Prozesses, gibt es verschiedene grafischer Modellierungsmethoden wie EPK oder BPMN, die bei Bedarf auch um textuelle Erläuterungen ergänzt werden können.

Es gibt eine Vielzahl leistungsfähiger Tools für die IT-gestützte Dokumentation. Das Angebot reicht von Tools, die nur die Modellierung unterstützen, bis hin zu Tools, die zusätzlich die Simulation der Prozesse und die Ablage der Dokumente in einer Datenbank ermöglichen. Durch deren ständig erweiterte Funktionalitäten und die umfänglichen Möglichkeiten der zugrundeliegenden Datenbanksysteme ergibt sich die Frage der sinnvollen Nutzung dieser Tools. Weniger ist hierbei oft mehr. An dieser Stelle bietet es sich an, unternehmensspezifische Standards und Konventionen zu erarbeiten, um einen Wildwuchs zu vermeiden.

Welche Mindeststandards sind festzulegen?

Die Einführung von Mindeststandards reduziert die genannten Probleme und schafft eine gemeinsame Kommunikationsbasis zwischen den unterschiedlichen Fachbereichen eines Unternehmens. Zudem wird auch für die Kommunikation mit Externen, wie zum Beispiel Wirtschaftsprüfern oder Service Providern eine einheitliche Dokumentation geschaffen.

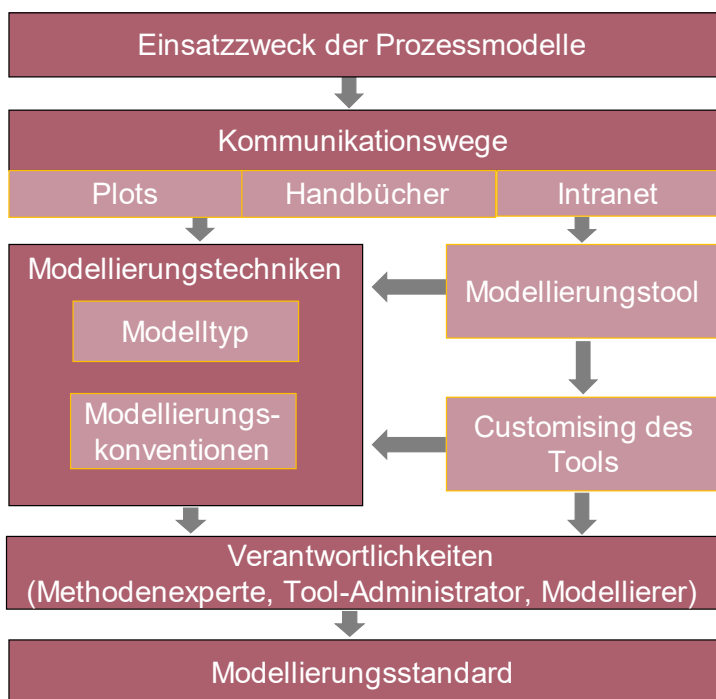


Abbildung 1: Erstellung eines Modellierungsstandards

Um einen Standard festzulegen, sind folgende Überlegungen erforderlich:

Einsatzzweck und Adressaten

Der Einsatzzweck entscheidet ganz maßgeblich über die einzusetzenden Methoden und insbesondere darüber, ob eher die Exaktheit (für die Entwicklung eines Anwendungssystems) oder eher die Übersichtlichkeit (für die Organisationsdokumentation) wichtig ist.

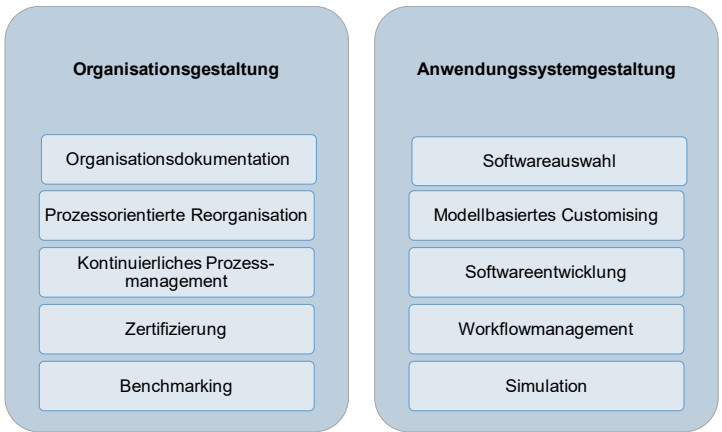


Abbildung 2: Einsatzgebiete der Prozessdokumentation

Bei der Festlegung des Modellierungsstandards muss man sich bewusstmachen, dass es nicht eine Methode und Darstellungsform gibt, die für alle Situationen, Zwecke und Prozessstypen passt. Um die Nutzer der Prozessdokumentationen jedoch an eine Leserichtung und Symbolik zu gewöhnen, sollte trotzdem jeder unnötige Methodenwechsel tunlichst vermieden werden. Außerdem gibt es innerhalb einer Notation noch viele Möglichkeiten, Prozesse adressatengerecht zu dokumentieren: so z.B. durch unterschiedliche Sichten auf Prozesse, das Ausblenden von für eine bestimmte Adressatengruppe irrelevanten Symbolen oder das Zuklappen von Swimlanes. Durch diese Anpassungen kann viel für die Akzeptanz von Prozessdokumenten bei unterschiedlichen Adressaten erreicht werden.

Kommunikationswege und Toolfestlegung

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Festlegung der Kommunikationswege. Wie soll die Dokumentation an die verschiedenen Adressatengruppen verteilt werden? In der Vergangenheit gab es in der Regel eine ausgedruckte Papierversion, die gültig aber nicht für jeden Adressaten einfach zugänglich war. Dies ist glücklicherweise Vergangenheit. Heute werden Prozessdokumentationen in der Regel im Intranet veröffentlicht.

Darüber hinaus ist festzulegen, mit welchen Modellierungstools gearbeitet werden soll.

Vorlagen schaffen Standards

Auch Richtlinien und Klassifizierungen, die für alle Dokumenttypen gelten, wie beispielsweise Namenskonventionen, Bearbeitungsstatus und Nummerierungsschema sowie der formale Aufbau der Dokumenttypen erleichtern die Erstellung und Nutzung dieser Dokumente.

Die Vorlagen stellen sicher, dass die Standards umgesetzt werden und reduzieren den Aufwand bei der Erstellung der benötigten Dokumente.

Zudem können in den Vorlagen bereits Compliance Anforderungen umgesetzt werden.

Standardisierte Vorgehensweise

Neben der Festlegung von Standards für die Erstellung der Dokumentation, ist auch die Vorgehensweise von der Erstellung, über den Freigabeprozess bis zum Go-Live festzulegen. Darüber hinaus ist eine angemessene Schulung der Mitarbeiter einzuplanen, bevor der dokumentierte Prozess aktiv gesetzt wird.

Und schließlich sind Regeln für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess festzulegen.

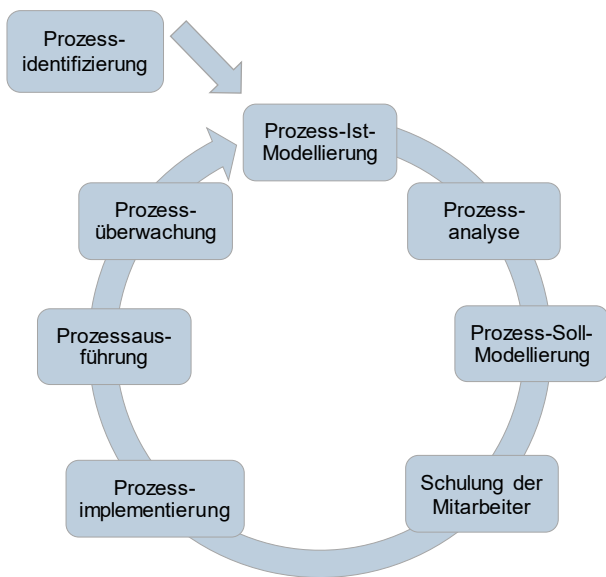


Abbildung 3: Kontinuierliches Prozessmanagement

Prozess Governance

Um unternehmensweit einheitliche Standards für die Prozessdokumentation zu gewährleisten und die Einhaltung von Compliance Anforderungen sicherzustellen, ist diese Aufgabe einem zentralen Bereich zuzuordnen. Wichtig

sind hierbei der klare Auftrag der Unternehmensleitung und damit verbunden die komplette Durchdringung des Unternehmens. Typische Aufgaben dieser zentralen Einheit sind:

- Definition und Kommunikation von Prozessmodellierungsregeln und Prozessstandards
- zentrale Verwaltung der Prozesslandkarte
- Training und Ausbildung zur Methodik
- Definition der Prozessreifegrade und entsprechende Messung
- Bereitstellung von Beratungsdiensten zur Prozessverbesserung

Festlegung der Prozessverantwortung

Für jeden zu dokumentierenden Prozess ist zudem ein Prozessverantwortlicher festzulegen. Die operative Prozessverantwortung liegt normalerweise in den Fachabteilungen. Diese haben das entsprechende Expertenwissen zu den jeweiligen Prozessen und sind für die Zielerreichung verantwortlich. Typische Aufgaben sind:

- Prozessmodellierung und -dokumentation
- kontinuierliche Verbesserung des Prozesses

Fazit

Die Schaffung einer einheitlichen Prozessdokumentation ist eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg des gesamten Prozessmanagements in einem Unternehmen. Deshalb ist es notwendig, bei der Festlegung des Standards die oben aufgeführten Überlegungen miteinzubeziehen, denn sie entscheiden darüber, ob die Prozessdokumentation unternehmensweit Akzeptanz findet. Ist dies nicht der Fall, würde sie nicht ausreichend genutzt werden, was zur Folge hätte, dass der hohe Aufwand bei ihrer Erstellung nicht zu rechtfertigen wäre. Zudem sind eindeutige Zuständigkeiten für die Pflege und Einhaltung des Standards sowie für die Verantwortlichkeit eines zu dokumentierenden Prozesses festzulegen, um die Nachhaltigkeit sicherzustellen.

Andreas Borchard

Impressum:

amendos gmbh | Frankenstraße 3 | 20097 Hamburg | Tel (040) 248 276 00
Fax (040) 248 276 01 | www.amendos.de | info@amendos.de

Geschäftsführer: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek

Handelsregister: AG Hamburg HRB 105648 | Umsatzsteueridentifikationsnummer: DE 814989917

Erscheinungsweise 4 / jährlich | Bezug: kostenfrei als PDF

Copyright: amendos gmbh | Herausgeber und inhaltlich verantwortlich gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek | Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der amendos gmbh.