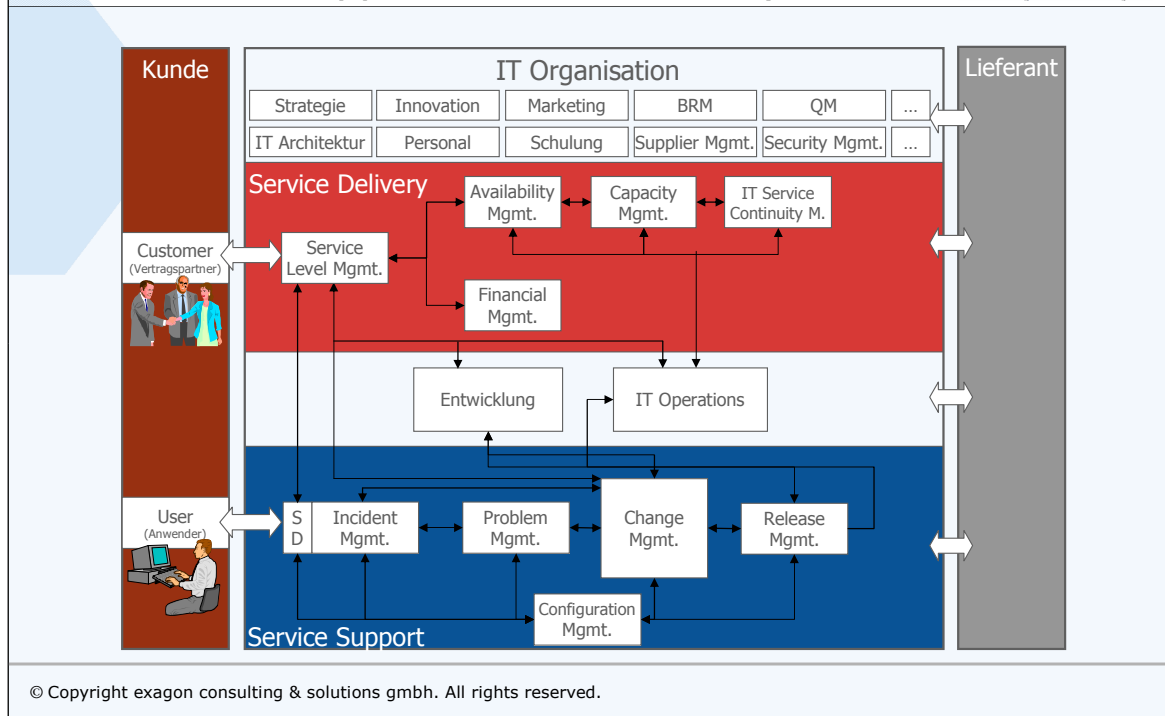


# Betriebsübergabe oder Betriebsübernahme?

Koordinierte Überführung von Projekten in den  
Betrieb durch ein etabliertes Change Management

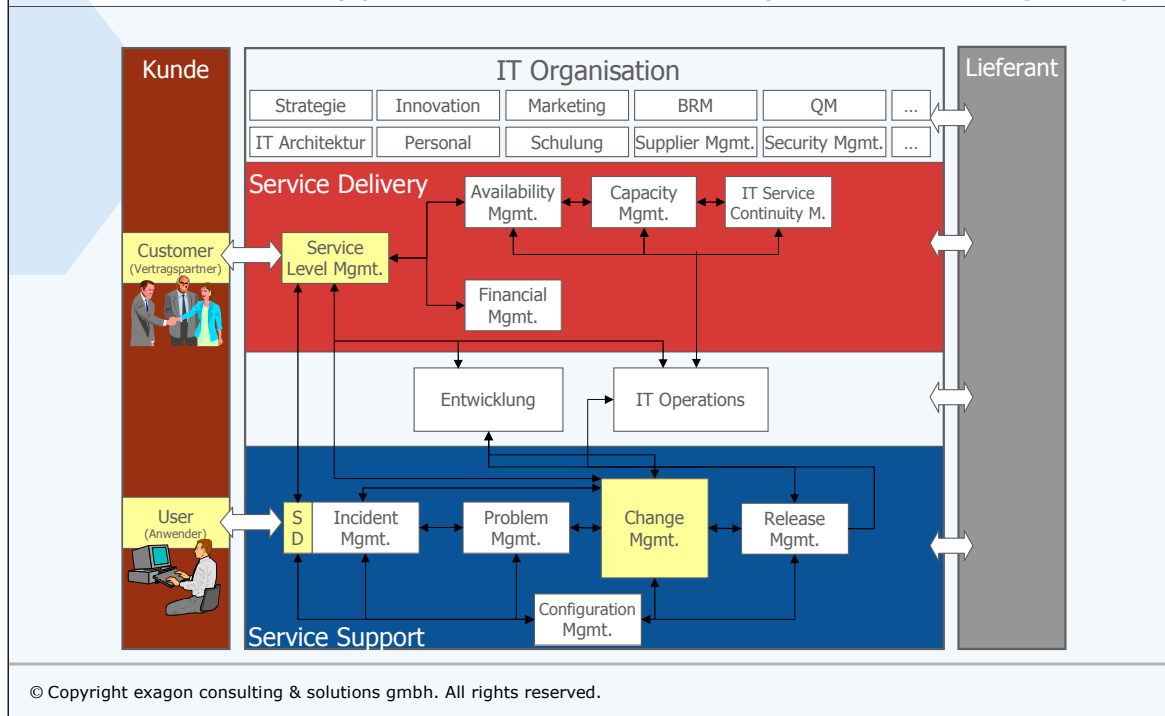
Frank Gödde, exagon consulting & solutions gmbh

- Standorte Hennef und Kerpen (NRW)
- SAP-Technologieberatung seit 1994
- ITIL-Knowhow seit 1996, Gründungsmitglied itSMF Deutschland e. V.
- ca. 30 Mitarbeiter
- Geschäftsfelder strategisch-taktisches Service Management, operatives Service Management, Training & Education



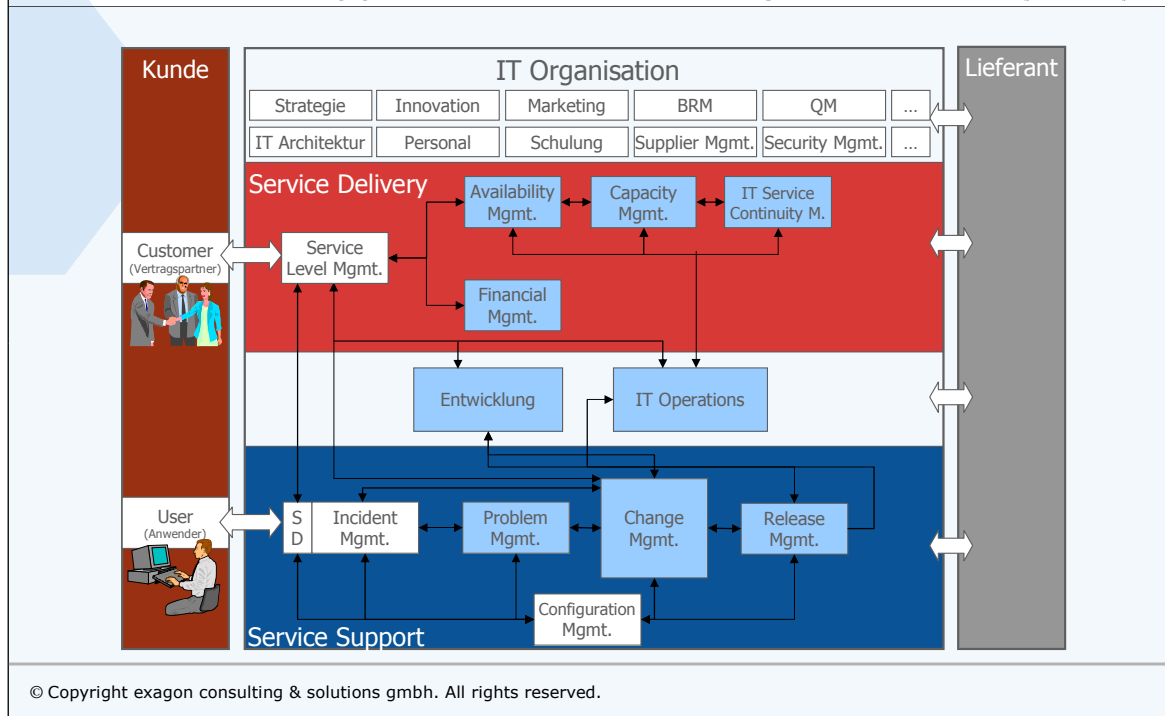
## ITIL-Prozesslandkarte

- Die ITIL-Prozesslandkarte für Service Support und Service Delivery sieht keine gesonderten Prozesse für ein Anforderungsmanagement oder Projektmanagement vor
- ITIL sieht jedoch vor, dass umfangreiche Änderungen ggf. im Rahmen von Projekten durchgeführt werden. Hierfür kennt ITIL die Projektmanagementmethode PRINCE2



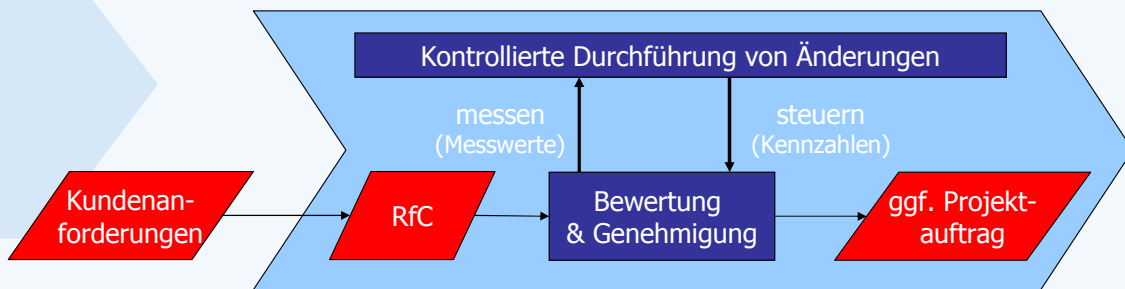
## Anforderung von Änderungen

- ITIL sieht auf operativer Ebene den Service Desk als zentrale Kommunikationsschnittstelle zwischen Anwender und IT-Organisation vor
- Analog gibt es auf taktischer Ebene den ITIL-Prozess Service Level Management, innerhalb dessen alle Anforderungen auf Kundenebene verhandelt und Service Level vereinbart werden.
- Anforderungen von Änderungen, die sich auf Kundenseite ergeben, sind damit Inputs, die im Service Desk oder im Service Level Management auflaufen
- Abgewickelt werden diese Änderungen durch den ITIL-Prozess Change Management



## Anforderung von Änderungen

- Alternativ ergeben sich natürlich auch notwendige Änderungen im produktiven Tagesbetrieb der IT-Systeme bzw. der von der IT bereitgestellten Services
- Anforderer sind organisatorisch gesehen Entwicklungs- und Betriebsabteilungen
- Aus prozessualer Sicht ergibt sich die Notwendigkeit von Änderungen vor allem aus den Prozessen Availability Management, Capacity Management, IT Service Continuity Management, Release Management und Problem Management
- Hier nicht aufgeführt kann auch der Security Management Prozess Auslöser von Änderungen sein
- Die Abwicklung auch dieser Änderungen erfolgt durch den Change Management Prozess

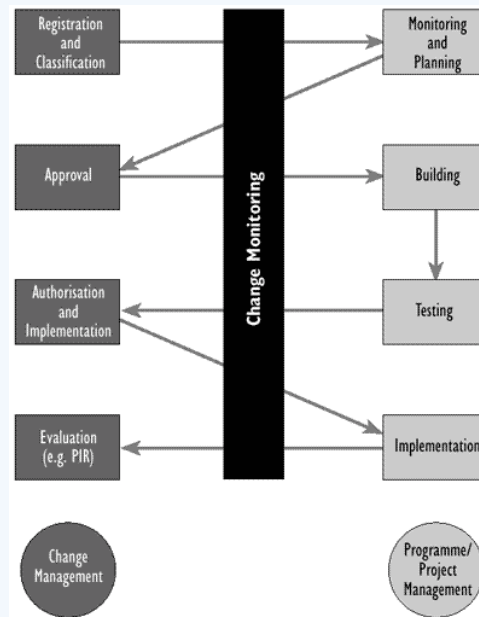


- Aus ITIL-Sicht gibt es verschiedene Treiber für das Change Management, bezogen auf Kundenanforderungen vor allem Service Desk/Incident Management und Service Level Management, dazu kommen Anforderungen aus Applikationsentwicklung und Technologie sowie aus den anderen ITIL-Prozessen
- Das Change Management überwacht und koordiniert die Umsetzung, die ggf. über das Release Management oder Projekte (nach standardisierten Methoden) erfolgt

© Copyright exagon consulting & solutions gmbh. All rights reserved.

## Abwicklung von Änderungen durch Projekte

- Notwendige Änderungen werden also über RFCs (Requests for Change) beim Change Management beantragt, die Abwicklung von Änderungen über Projekte würde also im Change Management initiiert
- Nach Kategorisierung eines RFCs wird dieser (ggf. durch das CAB) genehmigt und geplant. Hieraus könnte ein Projektauftrag resultieren
- Die Abwicklung des Projektes wird dann durch den Change Management Prozess koordinierend begleitet



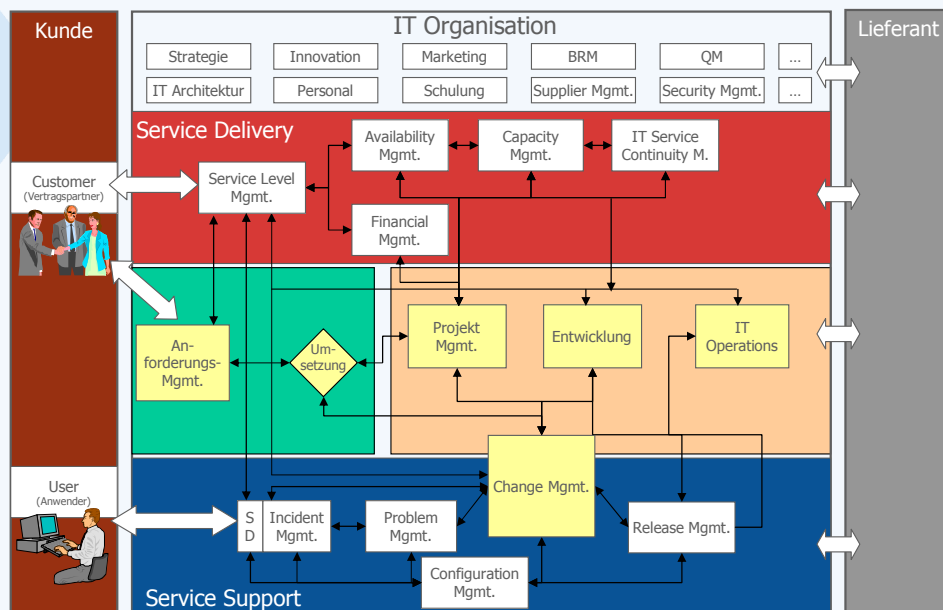
Grafik entnommen aus „OGC – ITIL Service Support“

© Copyright exagon consulting & solutions gmbh. All rights reserved.

## Zusammenhang zwischen Change Management und Projektmanagement laut ITIL

- ITIL sieht bei der Durchführung den Change Management Prozess als Kontrollinstanz für Projekte vor
- Für versch. Phasen eines Projektes sind jeweils Genehmigungsschritte durch den Change Management Prozess vorgesehen
- Entscheidend ist dabei die koordinierende Aufgabe des Change Management Prozesses, der Auswirkungen der vorgesehenen Änderungen beurteilt und für den erforderlichen Informationsfluss sorgt

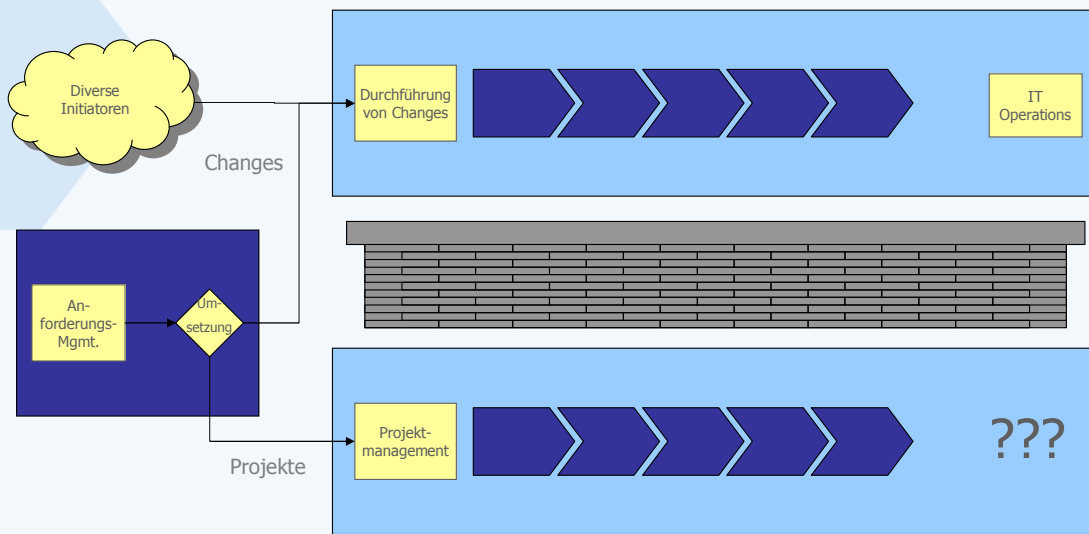
## Ansatz 2: Erweiterte Prozesslandkarte



© Copyright exagon consulting & solutions gmbh. All rights reserved.

## Ergänzte Prozesslandkarte

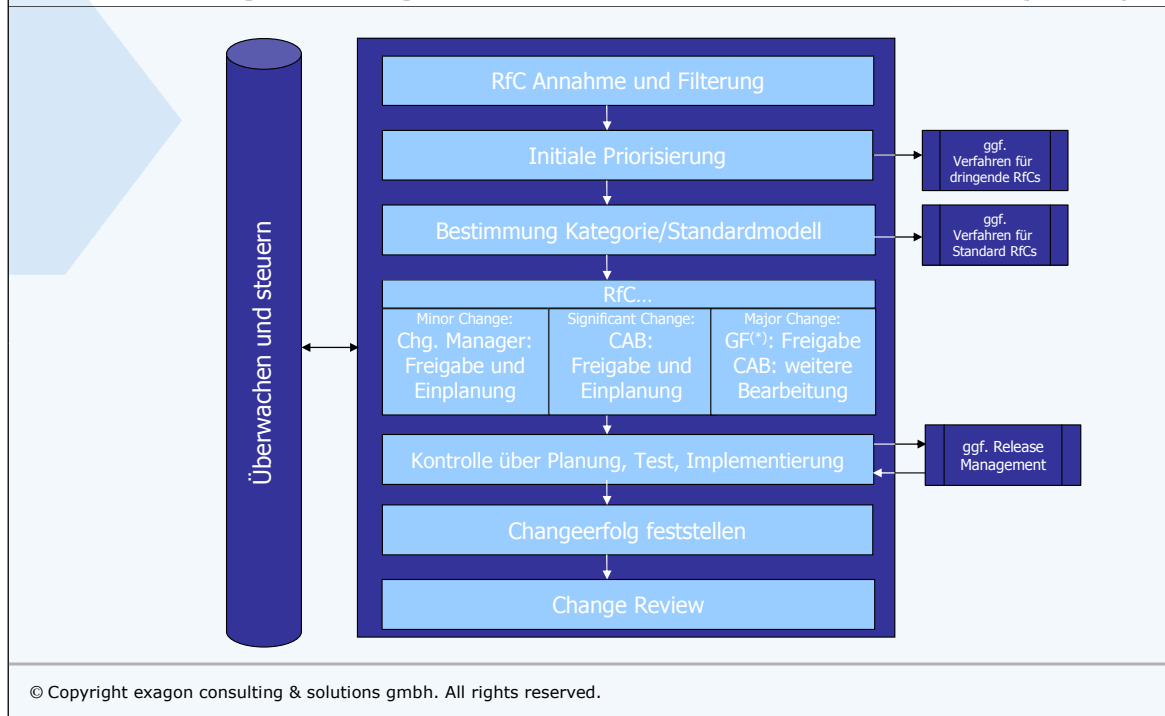
- Abweichend von der reinen ITIL-Lehre finden sich in der Realität häufig auch die Prozesse Anforderungs- und Projektmanagement
- Diese Darstellung geht davon aus, dass neben den beiden vorgenannten Prozessen auch alle ITIL-Prozesse (Service Support & Service Delivery) implementiert wurden. In der Praxis ist dies natürlich nicht immer der Fall
- Für die weiteren Betrachtungen ist lediglich der ITIL-Prozess Change Management von Bedeutung



© Copyright exagon consulting & solutions gmbh. All rights reserved.

## Probleme bei der Betriebsübergabe/-übernahme von Projekten in den Betrieb

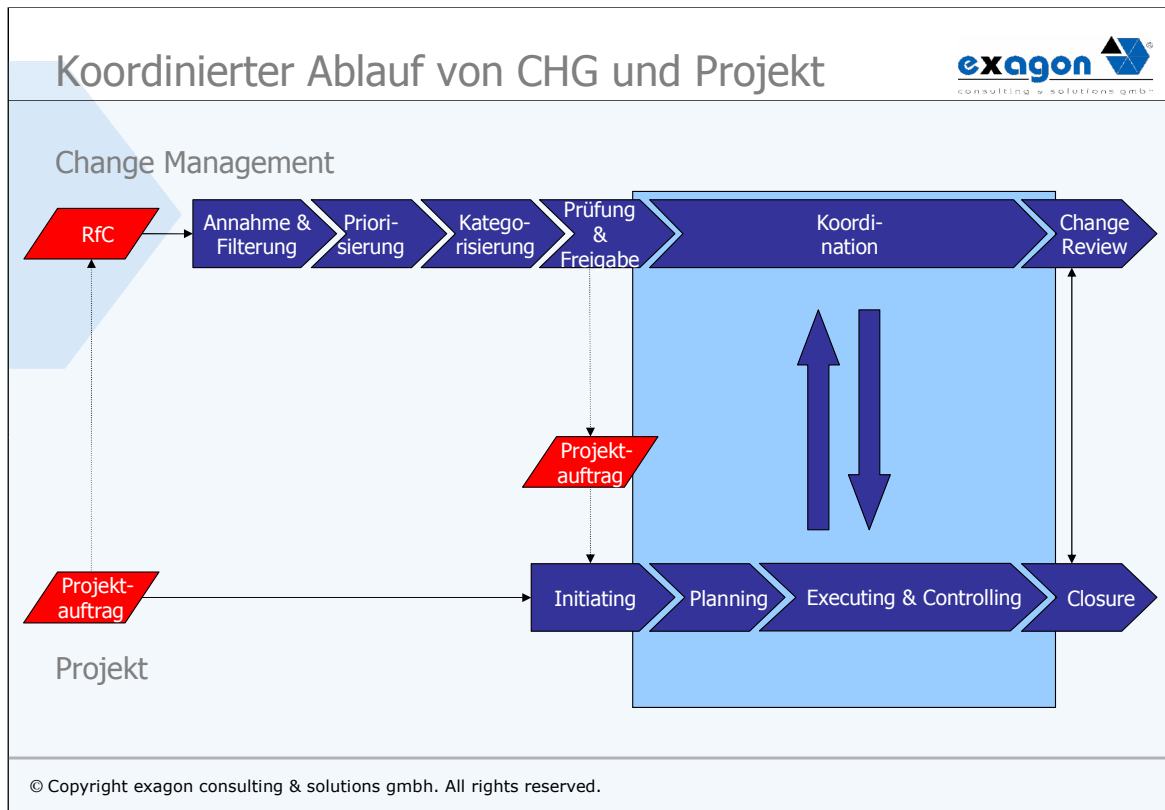
- Diese Darstellung geht davon aus, dass in einer IT-Landschaft einerseits Changes durchgeführt werden (ungeachtet eines etablierten Change Management Prozesses passiert dies in jeder IT-Landschaft), andererseits werden Projekte durchgeführt
- Beides läuft oft ohne ausreichende Kommunikation nebeneinander her
- Die Probleme beim Übergang von Projekten in den Betrieb entstehen nicht erst bei der Übergabe/-übernahme. Die Probleme entstehen durch mangelnde Kommunikation/Abstimmung während der gesamten Projektlaufzeit
- Änderungen & Implementierungen, die durch das Projekt erfolgen, sind im Betrieb nicht bekannt und nicht kommuniziert
- Notwendige Schulungsmaßnahmen werden nicht oder nicht ausreichend betrachtet
- Änderungen im produktiven Umfeld erfolgen ohne Beteiligung/Information des Projektes, bei der Übergabe passt die produktive Wirklichkeit nicht mehr zum vom Projekt angenommenen Zustand
- Während der parallelen Existenz von Projekt und Betrieb führen Änderungen auf jeder Seite zu nicht beachteten Auswirkungen auf der jeweils anderen Seite



© Copyright exagon consulting & solutions gmbh. All rights reserved.

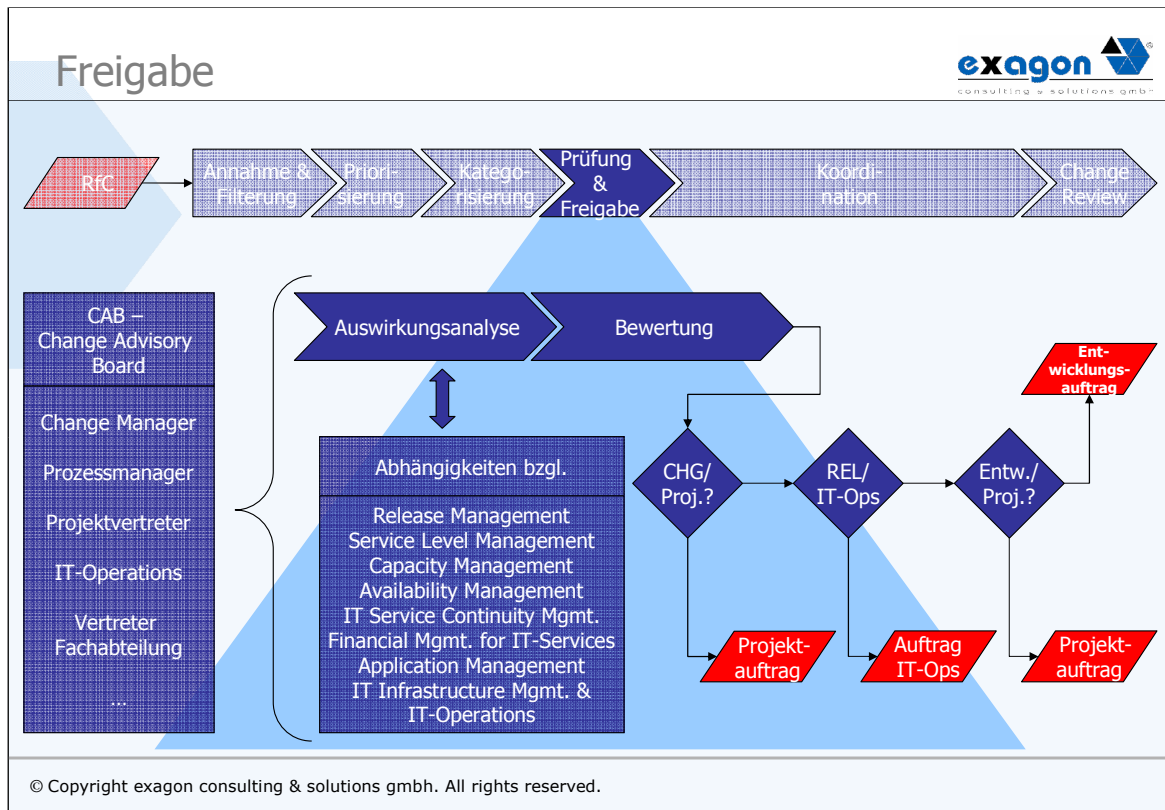
## ITIL Change Management

- Input für den Prozess sind RFCs (Requests for Change)
- Jede Change-Anforderung wird initial priorisiert, Notfalländerungen werden beschleunigt bearbeitet
- Anschließend wird ein anstehender Change kategorisiert bzgl. seiner Auswirkungen und nötiger Ressourcen
- Auswirkungsanalyse, Bewertung, Freigabe und Einplanung des Changes
- Kontrolle über Planung, Test und Implementierung des Changes – die Durchführung erfolgt ggf. über das Release Management oder auch in einem Projekt
- Nach erfolgter Implementierung wird festgestellt, ob die durchgeführte Änderung erfolgreich umgesetzt wurde oder ob Backout-Maßnahmen (Fallback) greifen müssen
- Abschließend wird jeder Change in einem Post Implementation Review und Change Review bewertet bzgl. der Effektivität und Effizienz der Umsetzung



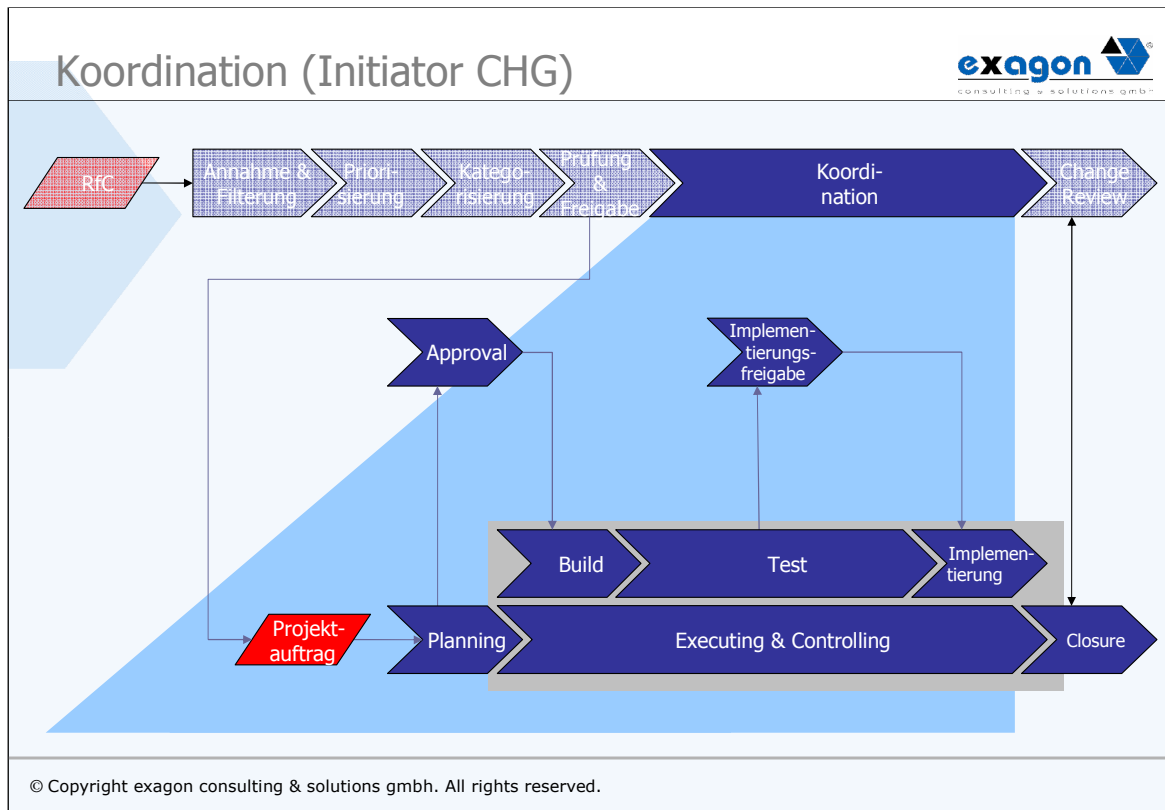
## Koordinierter Ablauf von Change Management und Projekten

- Input/Auslöser für das Change Management ist ein RfC
- Ggf. kann dieser RfC als „Master-RfC“ aus einem bereits definierten Projekt resultieren
- Der RfC durchläuft die ersten Schritte des Change Management Prozesses bis hin zur Bewertung & Freigabe
- Hieraus kann ein Projektauftrag resultieren, ein Projekt wird initiiert
- Liegt der Master-RfC eines bereits initiierten Projektes vor, so sind die Phasen Initiate und ggf. auch Planung bereits vor der Einreichung des RfCs erfolgt, die Darstellung ist hier vereinfacht
- Die Phasen Planning (ggf.), Executing & Controlling des Projektes werden begleitend vom Change Management koordiniert
- Abschließend wird das Projekt geschlossen, in einem Change Review werden die Effektivität und Effizienz der Umsetzung bewertet



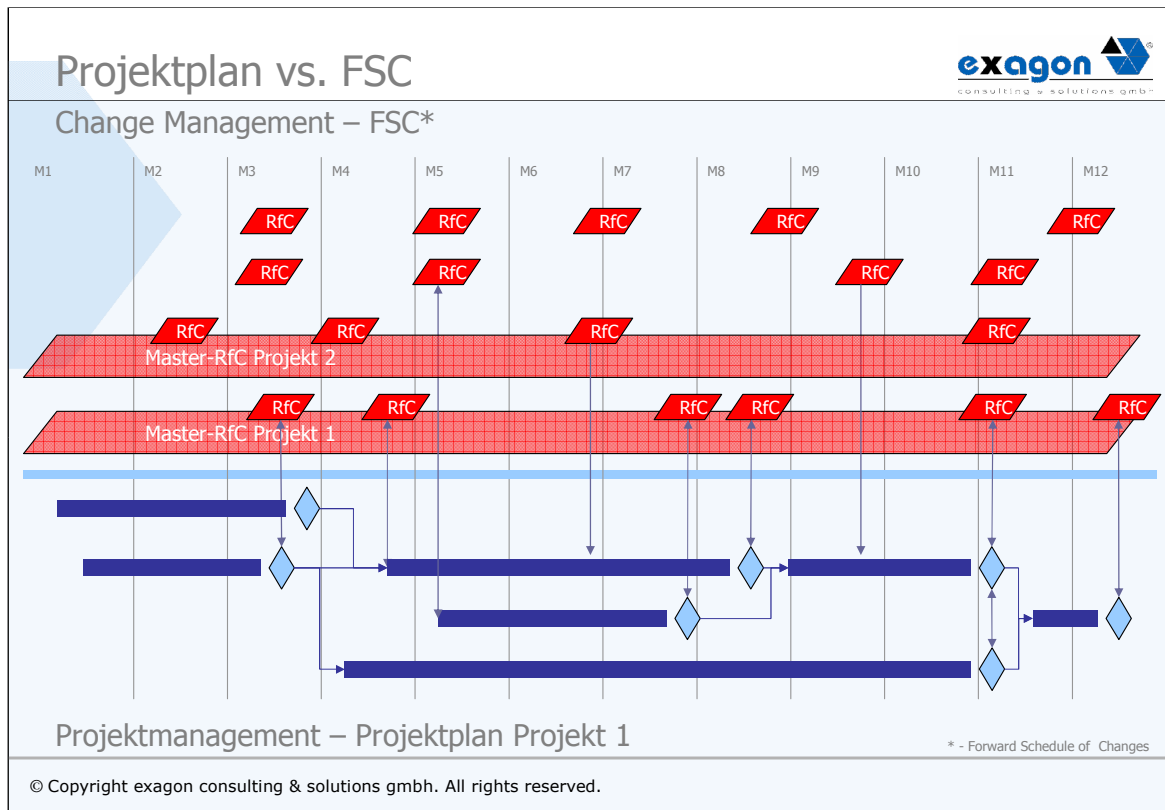
## Prüfung & Freigabe im Change Management Prozess

- Die Bewertung eingereicherter RfCs erfolgt durch das CAB, in welchem alle relevanten Personen versammelt sind, die für die Auswirkungsanalyse eines anstehenden Changes benötigt werden (Dabei wird davon ausgegangen, dass Changes, die Projekte betreffen, zumindest als Significant Changes abgewickelt werden)
- Bei der Auswirkungsanalyse werden Abhängigkeiten zu bestehenden Projekten, Releaseentwicklungen sowie Anforderungen an versch. Prozesse und Abteilungen betrachtet – hier findet die entscheidende Kommunikation statt, die gewährleistet, dass Projekt und Betrieb sauber abgestimmt nebenher existieren und beim Übergang des Projektes in den Betrieb keine Überraschungen auftreten
- Nach der Auswirkungsanalyse erfolgt die Bewertung – ein anstehender Change wird bei Bedarf als Projekt abgewickelt. Alternativ kann ein Projekt als normale Änderung durch den Betrieb abgewickelt werden oder aber im Release Management weiter bearbeitet werden
- Auch Release-Entwicklungen können ggf. als Projekte abgewickelt werden oder aber als „normale“ Entwicklungsaufträge an die Entwicklungsabteilung gegeben werden



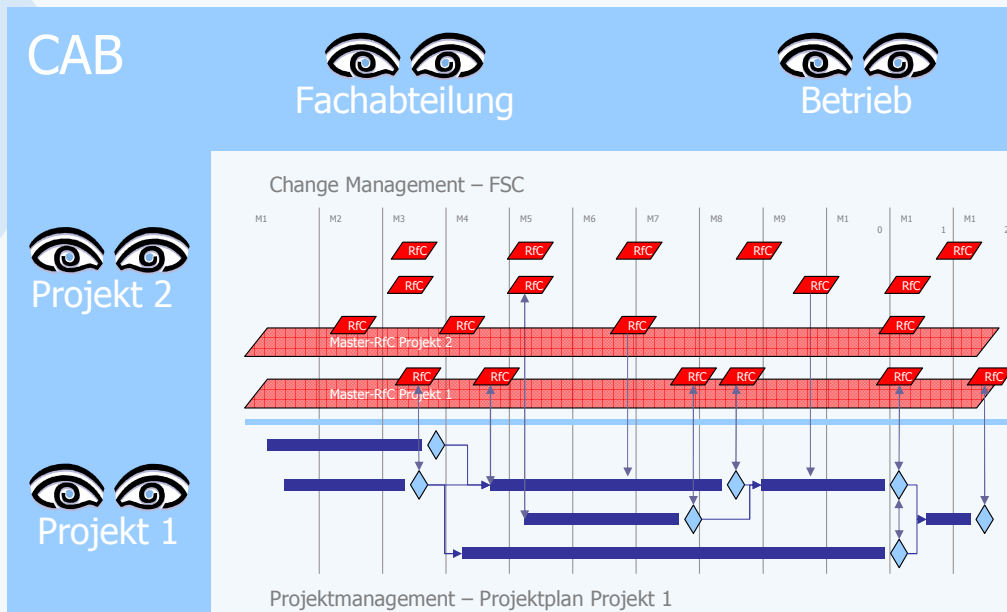
## Koordination

- Die Darstellung hier geht wieder davon aus, dass das Projekt aus einem RfC resultiert. Handelt es sich um den Master-RfC eines Projektes, erfolgt die Koordination jedoch weitgehend analog
- Die Koordination erfolgt hier im wesentlichen wie bereits zuvor beim Zusammenhang zwischen Change Management und Projektmanagement dargestellt
- In versch. Phasen des Projektes erfolgt jeweils die Abstimmung mit dem Change Management Prozess
- Dabei ist davon auszugehen, dass im Verlauf eines Projektes mehrfach RfCs gestellt werden. Die Planung sollte hier zur Abstimmung zwischen Projekt und produktivem Betrieb über einen Master-RfC erfolgen; die weiteren „Teil-RfCs“ können dann ggf. als Standard-RfCs abgewickelt werden
- Nach der Planungsphase des Projektes erfolgt zunächst die Freigabe der Planung durch das Change Management
- Anschließend können Build- und dann Testphase des Projektes ablaufen. Ggf. werden während dieser Phasen weitere Änderungen als Teil-RfCs abgewickelt
- Nach abgeschlossener Testphase wird die Implementierung durch das Change Management formal genehmigt



## Projektplan und Forward Schedule of Changes (FSC)

- Nach erfolgter Initiierung eines Projektes erfolgt die Planung des Projektes, Resultat ist ein Projektplan
- Zum geplanten Projekt existiert ein Master-RfC, der im FSC verzeichnet und geplant ist
- Im Rahmen des Projektverlaufes erfolgen passend zu Meilensteinen oder in bestimmten Projektphasen weitere Änderungen, die als eigene RfCs abgewickelt werden – sie sollten in der Vorabplanung jedoch bereits berücksichtigt werden. Dies ermöglicht das Monitoring von Verzögerungen und die Einbettung aller IT-Changes im Projekt in die Gesamtplanung
- Parallel gibt es ggf. weitere Projekte – Abhängigkeiten zwischen den Projekten werden durch die Gesamtkoordination berücksichtigt
- Darüber hinaus finden im Rahmen des produktiven Betriebs ebenfalls regelmäßig Änderungen statt, die ebenfalls Auswirkungen auf die Projektaktivitäten haben können
- Das zentrale Change Management behält den Überblick über alle anstehenden Änderungen und koordiniert die zeitliche Abfolge sowie die notwendige Kommunikation

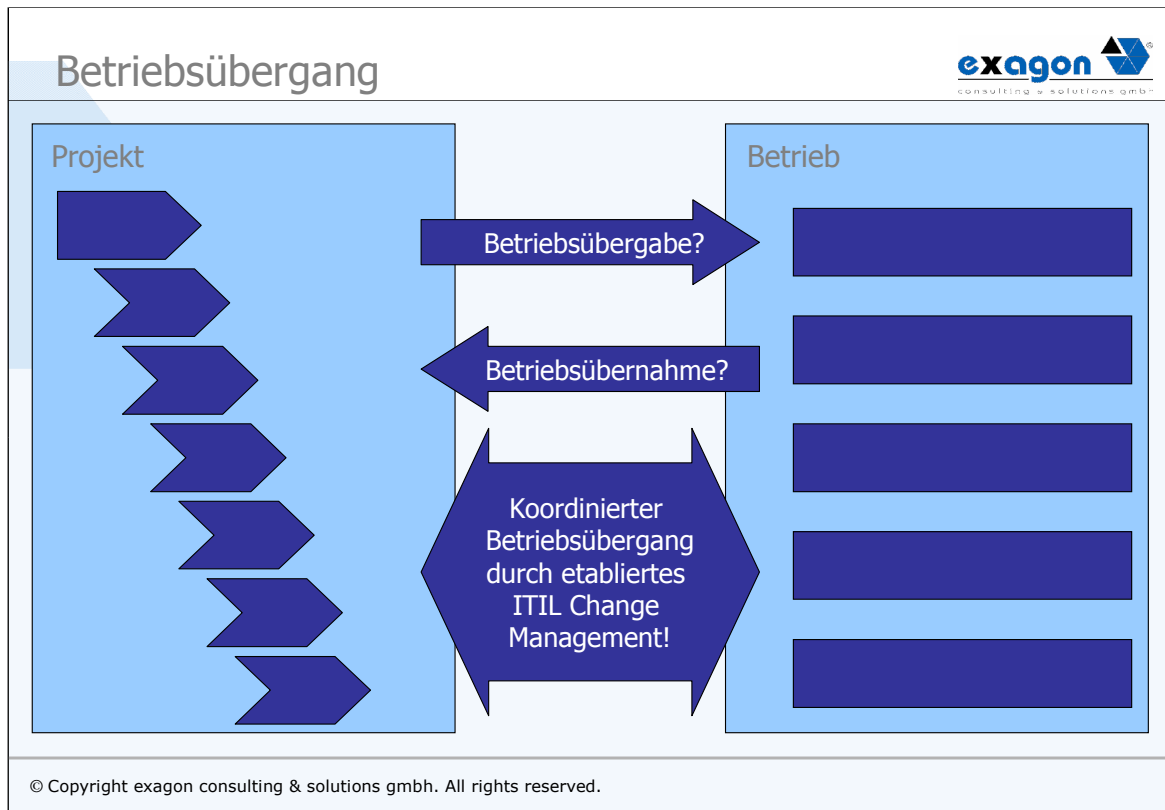


© Copyright exagon consulting & solutions gmbh. All rights reserved.

## Koordination durch das CAB

- Im Change Advisory Board (CAB) sind die relevanten Personengruppen vertreten
- Die Gesamtkoordination des Change Managements im CAB stellt sicher, dass sowohl Projekt wie auch Betrieb über alle anstehenden Aktivitäten informiert sind und einen Blick auf die Abläufe haben
- Ebenso sind Vertreter anderer Projekte bzw. der Fachabteilungen involviert, so dass auch hier unerwünschte Nebeneffekte vermieden werden können

- Nach Freigabe und Bewertung eines Master-RFCs für ein Projekt können während der Projektphase eine Reihe weiterer Changes geplant und durchgeführt werden (→ ggf. Abwicklung als Standard-Changes)
- „Überwachung“ eines Projektes durch das Change Management bedeutet
  - Gesamtkoordination der im Projekt anfallenden Änderungen und Bewertung der Auswirkungen auf andere Projekte und den laufenden Betrieb
  - Information des Projektteams über außerhalb des Projektes anfallende Changes und mögliche Auswirkungen auf das Projekt
  - Informationsverteilung zwischen Projekt und Betrieb und Klärung von Abstimmungsbedarf
- „Überwachung“ durch das Change Management bedeutet NICHT
  - Genehmigung oder Ablehnung des Projektes insgesamt
  - Überwachung jedes einzelnen Punktes des Projektplans
  - Ersatz eines Projektleitungskreises durch das CAB



## Betriebsübergang

- Der Abschluss von Projekten bedeutet keine Betriebsübergabe, die allein in der Verantwortung des Projektes liegt
- Ebenso wenig handelt es sich um eine Betriebsübernahme, bei der allein dem Betrieb die Verantwortung obliegt, die Projektergebnisse zu übernehmen
- Insbesondere handelt es sich nicht um Aktivitäten, die erst zum Abschluss des Projektes zum Tragen kommen
- Vielmehr findet die Sicherstellung eines koordinierten und funktionierenden Betriebsübergangs während der gesamten Projektlaufzeit statt
- Diese Sicherstellung wird mit der Einbindung aller Beteiligten durch ein etabliertes Change Management gewährleistet, das Aufsetzen des Change Managements ist für gesicherte Betriebsübergänge von Projekten in den Betrieb unverzichtbar.
- Die Etablierung weiterer ITIL-Prozesse ist für derartige Betriebsübergänge nicht zwingend erforderlich, gleichwohl jedoch sinnvoll. Insbesondere den Prozessen Incident Management, Configuration Management, Capacity Management und Availability Management kommt hier besondere Bedeutung zu.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## Betriebsübergabe oder Betriebsübernahme?

Koordinierte Überführung von Projekten in den Betrieb durch ein etabliertes  
Change Management

© Copyright exagon consulting & solutions gmbh. All rights reserved.

**Frank Gödde**  
(Senior Consultant)

**e x a g o n** consulting & solutions gmbh

Heinrich-Hertz-Straße 13, D-50170 Kerpen-Sindorf  
Tel. +49 (0) 2273-9833-0, Fax. +49 (0) 2273-9833-11

Mobil: +49 (0) 172-2620632, Mail: [frank.goedde@exagon.de](mailto:frank.goedde@exagon.de)

Web: [www.exagon.de](http://www.exagon.de), [www.ital-academy.de](http://www.ital-academy.de)