



# Die Zukunft von ITSM ist agil

---

Ein praktischer Leitfaden für die Arbeit  
mit ITIL® 4 und Atlassian

# Einführung

Willkommen in einer neuen Welt. Die Digitalisierung spielt heutzutage in sämtlichen Unternehmen eine immer größere Rolle. Die meisten Services werden daher von der IT bereitgestellt. Und was noch spannender ist: IT-Teams stehen im Mittelpunkt dieses Wandels. Die Anzahl der neuen Technologien ist im letzten Jahrzehnt explosionsartig gestiegen und reicht vom Cloud Computing über Blockchain bis hin zu KI und IoT. Sie alle sind Triebfedern für neue Arbeitsweisen und werden von Agile-, Lean- und DevOps-Experten umgesetzt.

Um in dieser Welt mithalten zu können, suchen IT-Organisationen nach Möglichkeiten, um die Agilität von Unternehmen zu steigern und gleichzeitig für mehr Stabilität und Planbarkeit zu sorgen. Sie stellen auf agilere Ansätze um, bei denen keine übertrieben komplexe, unflexible Workflows, sondern Benutzerfreundlichkeit, Zusammenarbeit und Wissensaustausch im Vordergrund stehen.

Und hier kommt ITIL 4 ins Spiel. Das neueste Update der [IT Infrastructure Library](#) (ITIL), die "von der Community für die Community" entwickelt wurde, entstand basierend auf den verschiedenen Ansichten und Best Practices von über 2000 IT-Experten sämtlicher Rollen, Branchen und Communities weltweit, einschließlich Agile und DevOps. Die dieser Entwicklung zugrundeliegenden Designprinzipien konzentrierten sich auf die Erstellung eines schlankeren und praktischeren Leitfadens, der an neue Technologie angepasst werden kann und neue parallele Arbeitsmethoden in grundlegende ITSM-Praktiken (IT Service Management) integriert.

ITIL 4 hilft IT-Serviceteams und Einzelpersonen dabei, zu verstehen:

- Wie die Dienstleistungswirtschaft in der heutigen Zeit funktioniert,
- Wie sie mithilfe der grundlegenden ITIL-Prinzipien stets den Wert im Auge behalten,
- Wie sie Lean-, Agile- und DevOps-Techniken in ITSM integrieren,
- Wie sie einfache und praktische Wertströme erzeugen, um auf die Kundennachfrage zu reagieren, und gleichzeitig Wert für alle relevanten Stakeholder schaffen können,
- Wie sie Praktiken entwickeln, um optimale Ergebnisse bei geringen Risiken zu erzielen.

ITIL 4 ist der Beginn eines neuen Paradigmenwechsels für IT-Teams. Sie stellt für Teams einen holistischen Referenzrahmen dar, was den Unternehmens- und Kundenwert angeht, und unterstützt einen anpassungsfähigeren Ansatz, der auf den Anforderungen und der Arbeitsweise Ihres Teams basiert. Die grundlegenden Prinzipien von ITIL 4 fördern Zusammenarbeit, Einfachheit und Feedback.

Atlassian und AXELOS (Autor von ITIL® Foundation) haben zusammen an diesem Leitfaden gearbeitet, um Ihnen mit ITIL 4 eine schnelle Umstellung auf agile Methoden zu ermöglichen. Basierend auf den Prinzipien von ITIL 4 erfahren Sie, wie Sie durch Leistung, die richtige Arbeitskultur und Practices ein besonders erfolgreiches Serviceteam erstellen. Danach schauen wir uns die wichtigsten von Atlassian ermittelten Praxisbereiche an, die die größte Wirkung bei der Umstellung der Arbeitsmethoden von IT-Teams erzielen. Daneben erhalten Sie Tipps, wie Sie Best Practices aus den Bereichen Agile und DevOps in ITSM einbringen.

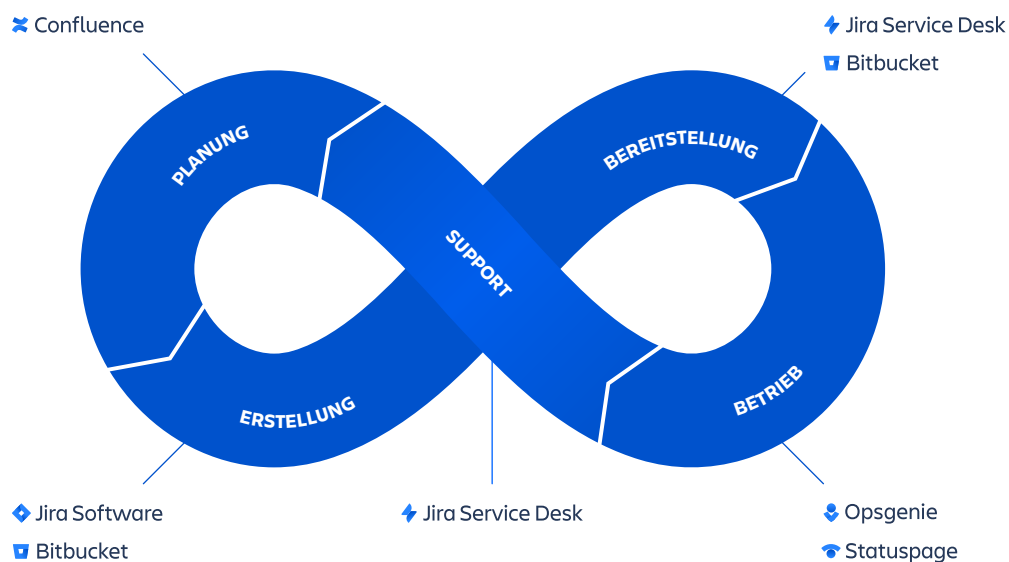


# Inhalt

<b>5</b>	<b>Die ITSM-Lösung von Atlassian</b>
	<b>Ein holistischer Ansatz für Leistung, die richtige Arbeitskultur und Practices</b>
<b>6</b>	Folgen Sie gemeinsam der richtigen Leistungsstrategie
<b>8</b>	Entfalten Sie mit einer geeigneten Arbeitskultur das volle Potenzial Ihres Teams
<b>10</b>	Verändern Sie Ihr Verhalten durch die Übernahme flexibler Practices
	<b>Allgemeine Management Practices</b>
<b>12</b>	Kontinuierliche Verbesserung mit Retrospektiven
<b>15</b>	Agiles Projektmanagement für eine schnellere Projektbereitstellung
<b>18</b>	Wissensmanagement für eine stärkere Teamkultur
	<b>Service Management Practices</b>
<b>20</b>	Kundenorientiertes Service Desk Management und Service Request Management
<b>23</b>	Adaptives Incident Management
<b>27</b>	Rationalisierte Change Control durch Automatisierung und Zusammenarbeit
	<b>Technische Management Practices</b>
<b>30</b>	Kontinuierliche Bereitstellung für das Deployment Management
<b>33</b>	Integrierte Softwareentwicklungs- und Operations-Teams
<b>35</b>	<b>Zusammenfassung</b>
<b>36</b>	Über die Autoren

# Die ITSM-Lösung von Atlassian

Atlassian liefert die Technologiegrundlage mit den wichtigsten Workflows zur Zusammenarbeit – agile Projektplanung, Incident Management und Reaktion auf Vorfälle sowie Service Management und Support – um moderne IT-Organisationen bei der Planung, Erstellung und Bereitstellung zu unterstützen und sicherzustellen, dass Ihre Services stets verfügbar sind. Von unseren Produkten profitieren über 119.000 Kundenunternehmen jeder Art und Größe aus nahezu allen Branchen.



Alle Teams haben durch offenes Arbeiten die Möglichkeit, eine herausragende Leistung zu erbringen. Entsprechend unseren Werten ist "offenes Arbeiten" in unseren Produkten fest verankert und wir setzen dieses Konzept mit unseren Praktiken auch um. Basierend auf unserer Erfahrung bei der Zusammenarbeit mit leistungsstarken Teams sowie unseren Recherchen und Erkenntnissen aus der Implementierung einer offenen Arbeitsmethode in unserer eigenen Organisation haben wir das [Atlassian Team-Playbook](#) erstellt. Es enthält Schritt-für-Schritt-Anleitungen zur Verfolgung des Teamzustands und neue Methoden der Zusammenarbeit (sogenannte "Spiele"), die unsere Arbeitsweise transformieren.

Unser ITSM-Ansatz bietet sofort umsetzbare Grundlagen, die in eine umfassende Umgebung aus erstklassigen Anwendungen integriert sind. Anders als veraltete Tools mit komplexen und unflexiblen Workflows setzt unsere ITSM-Lösung auf Benutzerfreundlichkeit, Zusammenarbeit und Wissensaustausch, damit IT-Teams an Effizienz gewinnen, flexibel bleiben und sich auf die Schaffung von Mehrwert konzentrieren können.

## Folgen Sie gemeinsam der richtigen Leistungsstrategie

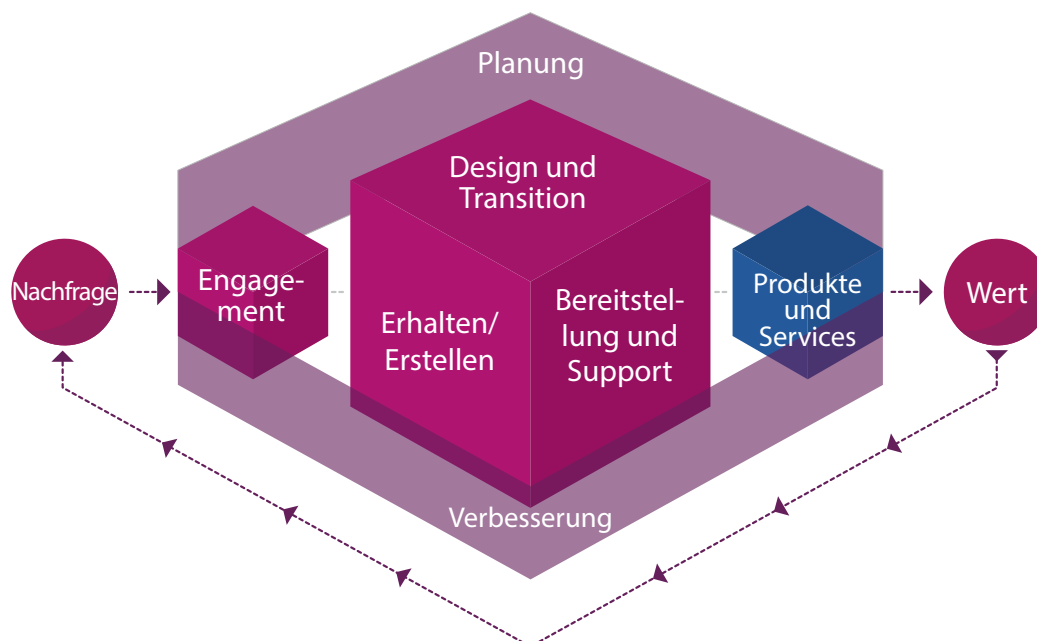
Mit einer Strategie für Leistungsfähigkeit können Organisationen in allen Unternehmenszyklen während Disruptionen in der Branche und bei personellen Veränderungen auf der Führungsebene die Konkurrenz im Laufe der Zeit konsequent übertreffen. Um die Wertschöpfung zu vereinfachen, sollte man sich in der gesamten Organisation auf die dafür notwendigen Schritte konzentrieren.

*ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.1.12, Strategy Management*

Wenn Ihr IT-Team wächst, muss es immer mehr Aufgaben wie Requests, Störungen, Incidents usw. bewältigen. Dies kann dazu führen, dass es im ewigen Trott aus reaktiven Maßnahmen und ungeplanten Aufgaben hängen bleibt. Um sich von einer Kostenstelle zu einer wertorientierten Organisation zu entwickeln, sollten Sie Ihre Leistungsstrategie überdenken. Erfolgreiche Teams können die anfallenden Aufgaben verringern und den Workflow beschleunigen, um sich auf entscheidende Aufgaben zu konzentrieren.

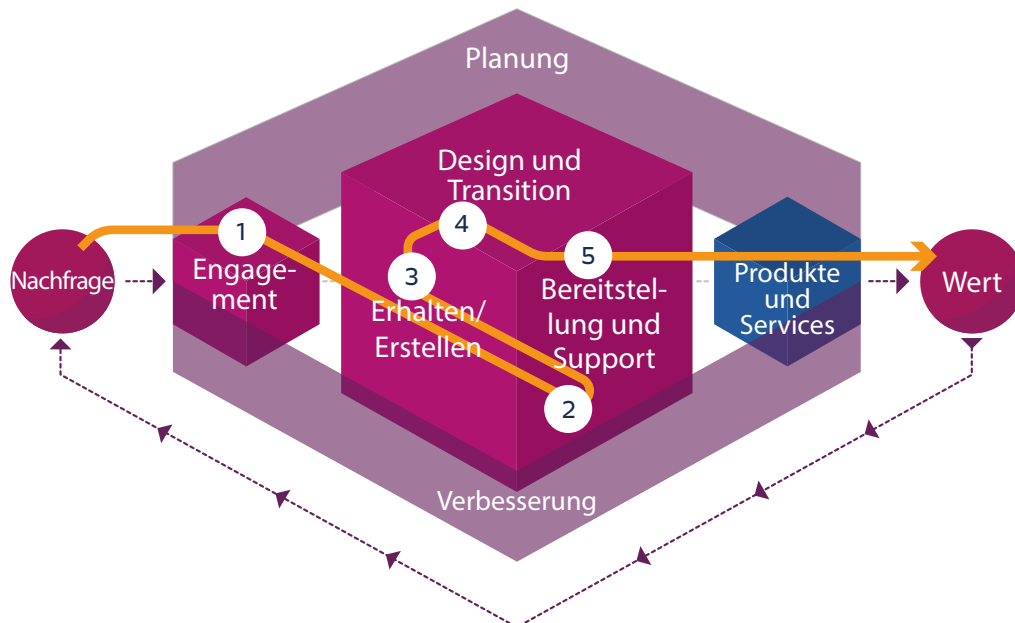
ITIL 4 stellt das Konzept einer **Service-Wertschöpfungskette** vor. Diese repräsentiert sämtliche Aktivitäten, die Personen – vom einzelnen Entwickler bis hin zu gesamten Unternehmen – durchführen können, um wertvolle Produkte und Services für die Nutzung durch Kunden zu entwickeln.

*ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, Abbildung 4.2, die ITIL-Service-Wertschöpfungskette*



Basierend auf dem Modell der Service-Wertschöpfungskette empfiehlt ITIL, **Wertströme** zu generieren oder verschiedene Aktivitäten der Wertschöpfungskette durchzugehen, damit Service Provider die Nachfrage in Mehrwert umwandeln können. Organisationen verfügen normalerweise über mehrere Wertströme, nämlich einen pro Szenario. Beispiele für Wertstromszenarien sind die Bereitstellung von Kunden-Support, die Einführung neuer Features und die Behandlung von Cybersicherheitswarnungen. Optimieren Sie mithilfe einer Aktivitätenübersicht im Laufe der Zeit Ihren Wertstrom, indem Sie Wege finden, Ineffizienzen und Engpässe zu eliminieren und die Geschwindigkeit der Servicebereitstellung zu verbessern.

*Beispiel für einen Kunden-Support-Wertstrom, bei dem die Behebung von Softwareproblemen erforderlich ist.*



Ob Ihr Team die richtigen Ziele verfolgt, hängt davon ab, wie Sie Leistung messen. Viele Organisationen haben jedoch fälschlicherweise KPIs (Key Performance Indicators) als Leistungsziele verwendet. Wenn Teams KPI wie Problemlösungszeit oder Ticketzahlen priorisieren, konzentrieren sie sich auf die Erreichung interner Ziele, und nicht auf Ergebnisse für Kunden oder das Geschäft.

Um dieses Problem zu lösen, haben Organisationen wie Atlassian damit begonnen, neben KPIs auch **OKR (Objectives and Key Results)** zu verwenden. OKR sind mit größeren Unternehmenszielen verbunden und können durch Beantwortung der folgenden Frage ermittelt werden: "Was können wir tun, um für Kunden und für das Geschäft im nächsten Quartal die größte Wirkung zu erzielen?" Wenn Sie drei bis fünf OKR identifizieren, können Sie Ergebnisse priorisieren, die während des Planungshorizonts auf die geschäftlichen Ziele ausgerichtet sind.

# Entfalten Sie mit einer geeigneten Arbeitskultur das volle Potenzial Ihres Teams

Die Unternehmenskultur setzt sich aus verschiedenen Werten zusammen, die eine Gruppe von Personen gemeinsam haben. Das sind beispielsweise Erwartungen an Verhaltensweisen, Ideen, Überzeugungen und Practices.

*ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.1.12, Glossar*

Haben Sie sich schon einmal gefragt, warum Ihre Organisation nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt, obwohl sie die richtigen Tools und Prozesse nutzt? Was hier fehlt, ist die Unternehmenskultur, die durch gemeinsame Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen definiert wird, die wiederum bestimmen, auf welche Art und Weise Arbeit verrichtet wird. Die Unternehmenskultur spielt bei der Entfaltung des Potenzials Ihres Teams und der Schaffung von Innovationen eine wichtige Rolle. Für moderne IT-Teams bedeutet eine gesunde Unternehmenskultur, die offen und transparent ist, dass eine stabile Organisation aufgebaut werden kann, die sich schnell an Veränderungen anpasst.

Das Organisationsmodell nach Westrum ist ein Framework aus dem State of DevOps Report 2018, das uns dabei hilft, die Arten kultureller Verhaltensweisen zu verstehen, die die Leistung fördern. In "generativen" oder leistungsorientierten Teams zeigen sich gemeinsame Werte, die häufig in DevOps- und Agile-Communitys vertreten werden. Diese erfolgreichen Teams fördern die Kooperation, erkennen Probleme schnell, lernen aus Fehlern und experimentieren laufend, um Verbesserungen voranzubringen. Andererseits gibt es macht- und regelorientierte Teams, die sich durch Gewohnheiten und Einstellungen auszeichnen und von Kooperation, Mitverantwortung, Scheitern und Neuem wenig halten.

## WESTRUM-ORGANISATIONSMODELL



### Pathologisch

Machtorientiert

- Wenig Kooperation
- Der Überbringer einer Nachricht wird "erschossen"
- Verantwortung wird weggeschoben
- Abteilungsübergreifendes Handeln unerwünscht
- Fehler führen zur Schuldfrage
- Neues wird unterdrückt



### Bürokratisch

Regelorientiert

- Mäßige Kooperation
- Der Überbringer einer Nachricht wird ignoriert
- Geringer Verantwortungsspielraum
- Abteilungsübergreifendes Handeln toleriert
- Fehler führen zu Rechtsfragen
- Neues führt zu Problemen



### Generativ

Leistungsorientiert

- Intensive Kooperation
- Der Überbringer einer Nachricht wird trainiert
- Geteiltes Risiko
- Abteilungsübergreifendes Handeln gefördert
- Fehler führen zur Ursachenforschung
- Neues wird umgesetzt

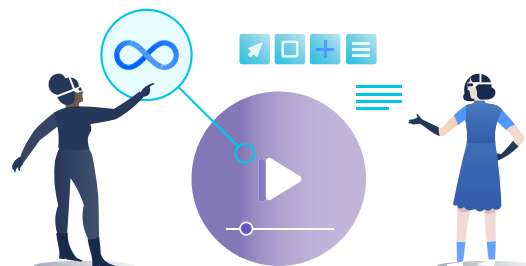
Die Veränderung der Unternehmenskultur kann eine Herausforderung darstellen und passiert normalerweise nicht über Nacht. Sie können aber mit kleinen, inkrementellen Schritten damit beginnen, die Art und Weise zu ändern, wie Ihr Team Aufgaben erledigt.

1. Nutzen Sie die **grundlegenden Prinzipien von ITIL 4** als Ausgangspunkt, um Ihre eigenen zentralen Werte zu definieren. Wahrscheinlich entdecken Sie dabei Ähnlichkeiten zwischen den Grundprinzipien von ITIL 4 und dem Agile Manifesto. Indem Sie also Prinzipien wie "Konzentrieren Sie sich auf den Nutzen", "Setzen Sie auf Zusammenarbeit und fördern Sie Transparenz" und "Denken und arbeiten Sie ganzheitlich" folgen, sind Sie dem Aufbau einer agileren Unternehmenskultur schon einen Schritt näher.

#### PRINZIPIEN VON ITIL 4 UND AGILE IM VERGLEICH

Die Grundprinzipien von ITIL 4	Das Agile Manifesto
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Konzentrieren Sie sich auf den Nutzen</li> <li>· Setzen Sie dort an, wo Sie gerade sind</li> <li>· Fahren Sie schrittweise nach Erhalt von Feedback fort</li> <li>· Setzen Sie auf Zusammenarbeit und fördern Sie Transparenz</li> <li>· Denken und arbeiten Sie ganzheitlich</li> <li>· Beschränken Sie sich auf das Wesentliche und Praktische</li> <li>· Optimieren und automatisieren Sie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Einzelpersonen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Tools</li> <li>· Funktionierende Software vor umfassender Dokumentation</li> <li>· Zusammenarbeit mit den Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen</li> <li>· Reaktion auf Veränderungen hat Vorrang vor der Befolgung des Plans</li> </ul>

2. Das **Atlassian Team-Playbook** bietet dutzende Spiele, um die Kultur Ihres Teams zu stärken und dessen Integrität insgesamt zu verbessern. Diese reichen von der Beschreibung von Rollen und Verantwortlichkeiten bis hin zur effektiveren Entscheidungsfindung. Führen Sie im ersten Schritt einen **Gesundheitscheck-Workshop** durch, um schnell eine Baseline für den Zustand Ihres Teams zu erstellen, z. B. Stärken und Herausforderungen für das Team. Legen Sie regelmäßige Checkpoints für den Gesundheitscheck fest, um Ihren Fortschritt im Laufe der Zeit nachzuverfolgen.



# Verändern Sie Ihr Verhalten durch die Übernahme flexibler Practices

Eine Practice setzt sich aus diversen organisatorischen Ressourcen für die Ausführung von Arbeit oder die Erreichung eines Ziels zusammen.

*ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, Glossar*

Viele IT-Teams interpretierten vergangene Versionen von ITIL als übermäßig präskriptiv, was für die gesamte IT-Organisation belastend wurde. Diese Interpretation brachte eine Unmenge an komplexen Softwaremodulen und isolierten Teams hervor – eines für jeden Prozess, wie Incident Management, Change Management, Problem Management und so weiter. Angesichts dieser Tatsache wurden bei ITIL 4 schrittweise Prozesse auf holistische "Practices" umgestellt, welche die Unternehmenskultur, Geschäftsziele und Stakeholder einbeziehen. Die 34 Practices werden grob als allgemeine Management Practices, Service Management Practices und Technical Management Practices kategorisiert.

## DIE ITIL-MANAGEMENTPRAKTIKEN

Allgemein	Service	Technical
Architecture Management	Availability Management	Deployment Management
Continual Improvement	Business Analysis	Infrastructure & Platform Management
Information Security Management	Capacity & Performance Management	Software Development & Management
Knowledge Management	Change Control	
Messung & Berichterstellung	Incident Management	
Organizational Change Management	IT Asset Management	
Portfolio Management	Monitoring & Event Management	
Project Management	Problem Management	
Relationship Management	Release Management	
Risk Management	Service Catalogue Management	
Service Financial Management	Service Configuration Management	
Strategy Management	Service Continuity Management	
Supplier Management	Service Design	
Workforce & Talent Management	Service Desk	
	Service Level Management	
	Service Request Management	
	Service Validation & Testing	

*ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, Tabelle 5.1, die ITIL Management Practices*

Diese Liste mit Practices kann einen leicht überfordern. Trotzdem sollten Sie versuchen, den aktuellen Zustand der Services und Methoden in Ihrer Organisation zu verstehen. Anstatt etwas völlig Neues aufzubauen, nutzen Sie das Grundprinzip von ITIL 4, "Setzen Sie dort an, wo Sie gerade sind", um Beobachtungen anzustellen und bereits vorhandene Services, Prozesse, Mitarbeiter und Tools zu analysieren. Mithilfe dieser Einblicke können Sie ermitteln, welche Elemente weiterhin genutzt, geändert oder weiter ausgebaut werden sollten, und wie Sie die ITIL 4 Practices anpassen, um Ihre Organisation voranzubringen.

Dank der Erfahrung von Atlassian bei der Entwicklung von Software und durch die Zusammenarbeit mit Tausenden erfolgreichen Teams konnten wir herausfinden, dass besonders erfolgreiche Teams in der Regel die folgenden Practices nutzen:

- **Kontinuierliche Verbesserung mit Retrospektiven**
- **Agiles Projektmanagement für eine schnellere Projektbereitstellung**
- **Wissensmanagement für eine stärkere Teamkultur**
- **Kundenorientiertes Service Desk Management und Service Request Management**
- **Adaptives Incident Management**
- **Rationalisierte Change Control durch Automatisierung und Zusammenarbeit**
- **Kontinuierliche Bereitstellung für das Deployment Management**
- **Integrierte Softwareentwicklungs- und Operations-Teams**

Im nächsten Abschnitt geht es um praktische Tipps, wie diese Practices in Ihrer Organisation umgesetzt werden können.



## Kontinuierliche Verbesserung mit Retrospektiven

Kontinuierliche Verbesserung ist nicht nur ein wesentlicher Bestandteil eines schlanken, sondern auch agilen (Retrospektiven) DevOps- (kontinuierliches Experimentieren und Lernen, bis zur Beherrschung) und anderen Frameworks. Sie ist eine der entscheidenden Komponenten des ITIL-SVS, die neben den Grundprinzipien auch eine solide Plattform für ein erfolgreiches Service Management bietet.

*ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 4.6.2, kontinuierliche Verbesserung und die Grundprinzipien*

Wenn Sie erstmals auf Agile Methoden umsteigen, beginnen Sie mit kontinuierlichen Verbesserungen, um zu bewerten, wo Sie aktuell stehen und welches Ziel Sie verfolgen möchten. Wir empfehlen zwei Practices für kontinuierliche Verbesserungen: die Verbesserungs-Kata und Retrospektiven. Diese Practices können Ihrem Team gemeinsam dabei helfen, sich schrittweise größeren Zielen zu nähern und Vergangenes einzubeziehen, um Verbesserungsmöglichkeiten zu finden.

**1. Integrieren Sie die Verbesserungs-Kata in den Arbeitsalltag Ihres Teams.** Diese Practice aus der Lean-Methodologie von Toyota kann helfen, Ihr Team für ein größeres Ziel zu mobilisieren, und zwar insbesondere dann, wenn Ihr Team seine Dynamik verloren oder ein Leistungsplateau erreicht hat. Sie zerlegt ein großes, gewagtes Vorhaben in kleinere Einzelteile und nutzt vier Schritte, mit denen Sie Ihrem gewünschten Ziel Stück für Stück näher kommen:

1. Entwickeln Sie ein Verständnis für die gewünschte Richtung, um eine klare Vision zu erhalten.
2. Vergegenwärtigen Sie sich, wo Sie aktuell stehen.
3. Legen Sie den nächsten Zielzustand fest.
4. Versuchen Sie es mit PDCA-Zyklen (Plan, Do, Check, Act) oder Experimenten, bis Sie den Zielzustand erreicht haben.

Die Verbesserungs-Kata konzentriert sich auf Weiterbildung. Wenn Sie mehr über Ihre Prozesse erfahren, entwickeln Sie ein besseres Verständnis dafür, wo nachgebessert werden muss. Die Practice stärkt außerdem die Teamkultur, da Sie in dieser Phase die Kommunikation und Zusammenarbeit unterstützt.

Das Modell der kontinuierlichen Verbesserung von ITIL 4 stellt eine Version der Verbesserungs-Kata dar:

#### DAS MODELL DER KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNG



ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, Abbildung 4.3, das Modell der kontinuierlichen Verbesserung

**2. Halten Sie mit Ihrem eigentlichen Team nach großen Projekten oder erreichten Meilensteinen ein Retrospektiv-Meeting ab.** Eine Retrospektive ist eine gängige Praxis des agilen Managements, mit der die Teamleistung nachvollzogen und identifiziert werden kann, ob es Verbesserungsbedarf gibt. Die erfolgreichsten Retrospektiven konzentrieren sich auf den Teamzustand und ermitteln, wie Ihre Teams besser zusammenarbeiten können. In diesen Meetings haben Teammitglieder die Möglichkeit, offen ihre Meinung zu äußern, und es werden Diskussionen ohne Schuldzuweisungen geführt.

Hier finden Sie ein einfaches [Retrospektiven-Spielz](#) aus dem Atlassian-Team-Playbook:

Schritte	So funktioniert's
1. Einführung (5 Minuten)	<p>Legen Sie Teamregeln fest, zu denen eine positive Einstellung zur kontinuierlichen Verbesserung und ein offener Meinungs austausch zählen.</p> <p>Schreiben Sie "Was ist gut gelaufen?" und "Was hätten wir besser machen können?" auf das Whiteboard.</p>
2. Was ist gut gelaufen? (10 Minuten)	<p>Feiern Sie Erfolge mit Haftnotizzetteln. Ein Moderator kann ähnliche Haftnotizzettel thematisch gruppieren.</p>
3. Was muss verbessert werden? (10 Minuten)	<p>Fügen Sie mithilfe von Haftnotizzetteln Dinge hinzu, die besser hätten laufen können. Erinnern Sie Ihr Team daran, dass es um Handlungen und deren Ergebnisse geht, und nicht um einzelne Personen.</p>
4. Nächste Schritte (5 Minuten)	<p>Fragen Sie, welche konkreten Maßnahmen das Team ergreifen kann, um Dinge zu verbessern, die nicht gut gelaufen sind.</p> <p>Schreiben Sie Ihre Ideen auf Haftnotizzettel und gruppieren Sie diese. Entscheiden Sie als Team, welche Maßnahmen ergriffen werden, weisen Sie Verantwortliche zu und legen Sie Fristen fest, wann Maßnahmen umgesetzt werden müssen.</p>

# Agiles Projektmanagement für eine schnellere Projektbereitstellung

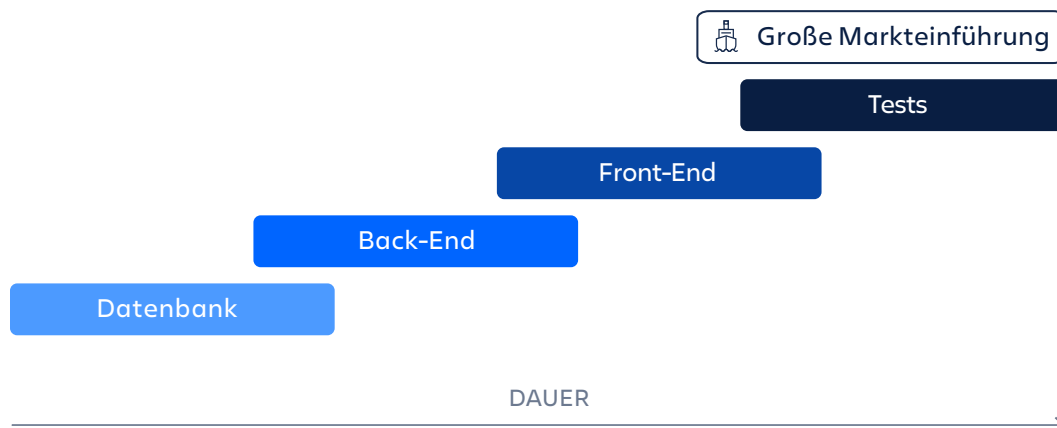
Ein erfolgreiches Projektmanagement ist wichtig, da die Organisation ihre Anforderungen mit Folgendem abgleichen muss:

- Einer effektiven und effizienten Aufrechterhaltung der aktuellen Geschäftsabläufe
- Der Transformation dieser Geschäftsabläufe, um Änderungen zu vollziehen, den Betrieb am Laufen zu halten und im Wettbewerb bestehen zu können
- Der kontinuierlichen Verbesserung ihrer Produkte und Services

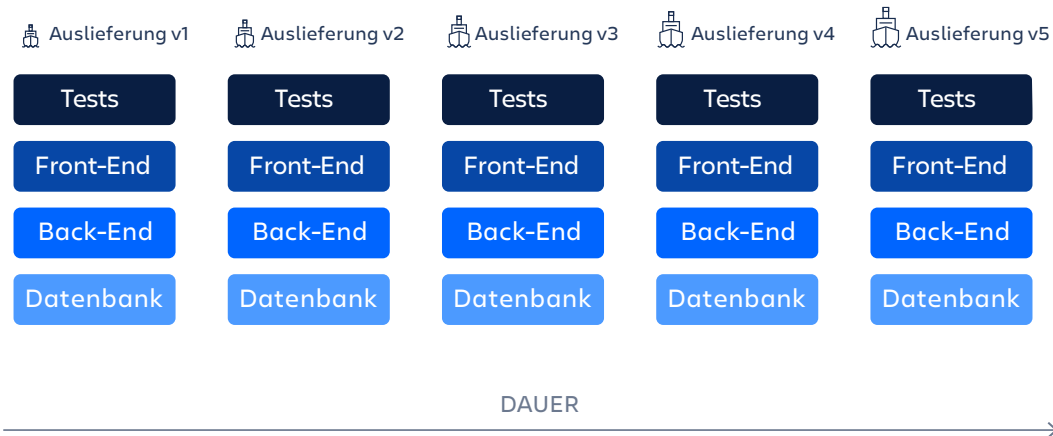
*ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.1.8, Projekt Management*

Da Märkte immer stärker umkämpft werden, kommt es vor allem auf Schnelligkeit an. Erfolgreiche Anbieter stellen Produkte und Services schneller bereit und verwalten Workflows und Ressourcen effizienter. IT-Teams haben bislang traditionell das Wasserfallmodell mit festen, sequenziellen Phasen genutzt. Mittlerweile stellen viele Teams aber auf agiles Projektmanagement um. Laut dem Project Management Institute nutzen knapp drei Viertel der Organisationen (71 %) agile Ansätze. Anstatt auf einen einzelnen Release mit hohem Risiko setzen diese Teams auf Kernpunkte und teilen Aufgaben in kleinere Schritte und Iterationen auf. Sie sind offen für Veränderungen und die wechselnden Anforderungen anhand von Feedback und Tests.

## HERKÖMMLICHES WASSERFALLMODELL



## AGILE METHODE

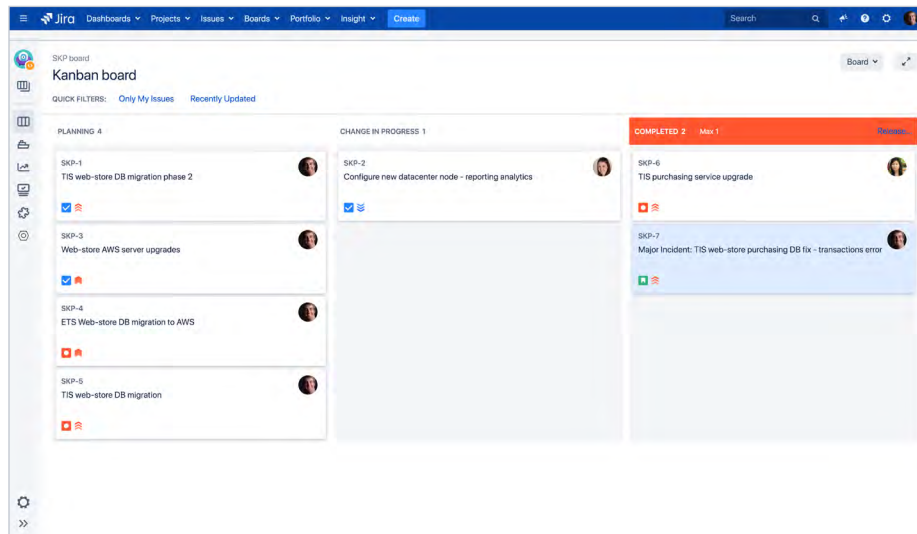


Sie können möglicherweise nicht vollständig auf Agile Methoden umstellen, aber von einem Hybridansatz für das Projektmanagement profitieren. Laut internen Benchmarks von PwC stellen agile Teams Folgendes fest: Verbesserte Markteinführungszeiten um 20 %, gesteigerte Produktivität um bis zu 95 %, Kosteneinsparungen um bis zu 29 % und niedrigere Fehlerquoten. Sehen Sie sich diese agilen Best Practices an und probieren Sie sie noch heute aus:

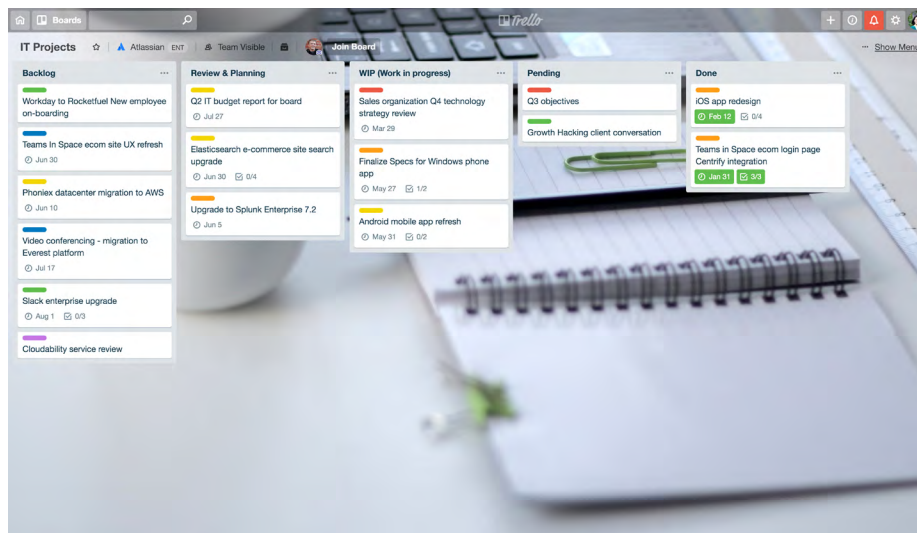
- **Teilen Sie Projektarbeit in kleinere Teile auf.** Anstatt Anforderungen vorab festzulegen und in einem groß angelegten Release zum Abschluss zu bringen, planen Sie portionsweise Aufgaben, die durch Ihre Wertströme vorgegeben werden. Testen Sie ein minimal funktionsfähiges Produkt (MVP) und gehen Sie bei der Arbeit iterativ vor. Sammeln Sie Feedback in jeder Phase, um dazuzulernen, Anpassungen vorzunehmen und Kompetenzen für die nächste Phase aufzubauen.
- **Nutzen Sie visuelle Boards, um Workflows und Engpässe aufzuzeigen.** Ein Kanban Board dient dazu, Arbeit besser zu visualisieren, Kapazitäten zu kommunizieren und die Effizienz (oder den Workflow) zu maximieren. Ein digitales Kanban Board wie Jira Software hält Karten, Spalten und Work-in-Progress-Grenzen aktuell und erlaubt IT- und Softwareteams jederzeit den Zugriff darauf. In Unternehmen ist ein visuelles Tool für die Zusammenarbeit wie Trello eine einfache und schnelle Methode für IT-Teams, um miteinander zu kommunizieren und Projekte auf geschäftliche Stakeholder auszurichten.
- **Probieren Sie [Stand-up-Meetings](#) aus.** Beginnen Sie Ihren Arbeitstag mit einem schnellen Statusupdate, bei dem sich Teammitglieder über die Fortschritte der anderen informieren, auf Hindernisse hinweisen und eigene Erfolge mitteilen können. Für verteilte Teams sind Stand-up-Meetings, Videokonferenzen oder Chats ebenso gut geeignet.

Sie müssen sich dabei nur diese drei Fragen stellen:

- Woran habe ich gestern gearbeitet?
- Woran arbeite ich heute?
- Welche Probleme behindern mich?



*Kanban Boards in Jira Software können IT-Teams dabei helfen, den Fluss von Change Requests für Produkte zu verwalten.*



*Projektmanagement-Boards wie Trello bieten einfache Drag-and-Drop-Karten für alle Personen in Ihrer Organisation.*

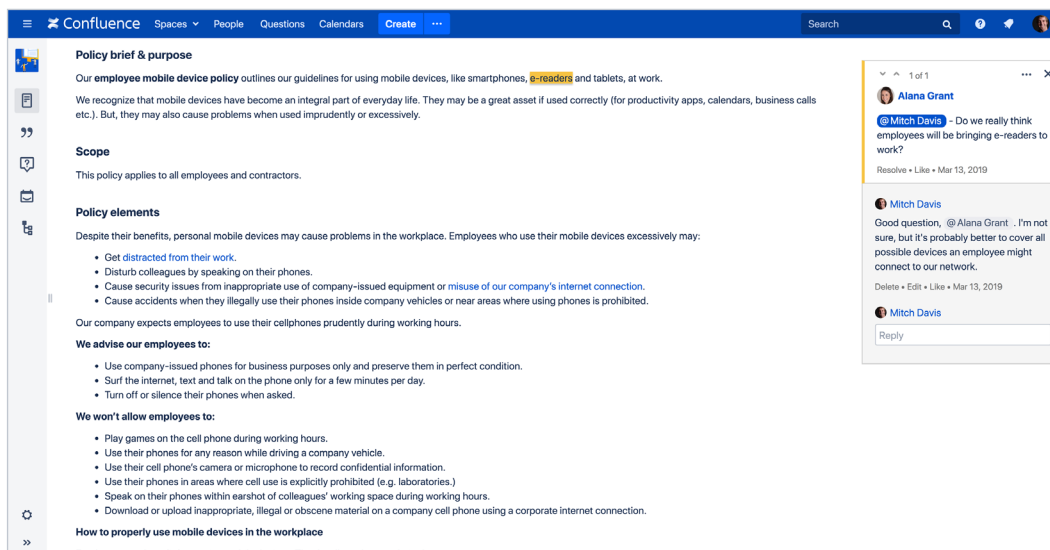
# Wissensmanagement für eine stärkere Teamkultur

Durch Wissensmanagement soll sichergestellt werden, dass Stakeholder entsprechend ihrer Zugriffsstufe und anderen relevanten Richtlinien die richtigen Informationen im geeigneten Format, auf der richtigen Ebene und zur rechten Zeit erhalten.

Hierfür ist ein Verfahren zum Erwerb von Wissen erforderlich, einschließlich der Entwicklung, Erfassung und Nutzung unstrukturierter Wissens, und das unabhängig davon, ob es sich um formelles und dokumentiertes oder informelles und implizites Wissen handelt.

*ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.1.4, Knowledge Management*

Wissen ist eines der wertvollsten Assets der IT-Organisation und ein offener Wissensaustausch kann Ihrem Team dabei helfen, stets auf demselben Stand zu sein, zusammenzuarbeiten und bessere und schnellere Entscheidungen zu treffen. Da sich Technologie am Arbeitsplatz ständig weiterentwickelt, wird Wissen auf immer mehr Orte verteilt – in E-Mails, Tickets und bei einzelnen Teammitgliedern. Wenn Sie das Wissen Ihres Teams in einem einzelnen Repository zusammenfassen, ist das ein guter erster Schritt – Tools allein reichen aber häufig nicht aus. Wissen entfaltet seine Stärke vor allem dann, wenn es offen ausgetauscht wird und nicht nur einer Einzelperson, sondern einer Community dient.



The screenshot shows a Confluence page with a blue header. The page content is organized into sections: 'Policy brief & purpose', 'Scope', 'Policy elements', and 'How to properly use mobile devices in the workplace'. A comment thread is visible on the right side of the page, showing a question from Alana Grant and a response from Mitch Davis.

**Policy brief & purpose**

Our **employee mobile device policy** outlines our guidelines for using mobile devices, like smartphones, e-readers and tablets, at work.

We recognize that mobile devices have become an integral part of everyday life. They may be a great asset if used correctly (for productivity apps, calendars, business calls etc.). But, they may also cause problems when used imprudently or excessively.

**Scope**

This policy applies to all employees and contractors.

**Policy elements**

Despite their benefits, personal mobile devices may cause problems in the workplace. Employees who use their mobile devices excessively may:

- Get distracted from their work.
- Disturb colleagues by speaking on their phones.
- Cause security issues from inappropriate use of company-issued equipment or misuse of our company's internet connection.
- Cause accidents when they illegally use their phones inside company vehicles or near areas where using phones is prohibited.

Our company expects employees to use their cellphones prudently during working hours.

**We advise our employees to:**

- Use company-issued phones for business purposes only and preserve them in perfect condition.
- Surf the internet, text and talk on the phone only for a few minutes per day.
- Turn off or silence their phones when asked.

**We won't allow employees to:**

- Play games on the cell phone during working hours.
- Use their phones for any reason while driving a company vehicle.
- Use their cell phone's camera or microphone to record confidential information.
- Use their phones in areas where cell use is explicitly prohibited (e.g. laboratories.)
- Speak on their phones within earshot of colleagues' working space during working hours.
- Download or upload inappropriate, illegal or obscene material on a company cell phone using a corporate internet connection.

**How to properly use mobile devices in the workplace**

Employees can benefit from using mobile devices. They're allowed to use their phones:

**Comment Thread:**

Alana Grant: Do we really think employees will be bringing e-readers to work?

Mitch Davis: Good question, @Alana Grant. I'm not sure, but it's probably better to cover all possible devices an employee might connect to our network.

- **Erhöhen Sie die Transparenz mit frei zugänglichen und ausgetauschten Informationen.** Investieren Sie in Technologie, die Wissen verknüpft und vereint (z. B. Confluence), anstatt Dokumente auf mehrere E-Mails und Ordner verteilt oder durch Berechtigungseinstellungen gesperrt aufzubewahren. Es sollte Ihrer gesamten Organisation leicht fallen, nach Wissenswertem zu suchen, es zu finden und Wissen aufzubauen. Ermuntern Sie Teammitglieder, gemeinsam Seiten zu bearbeiten, Feedback in Inline-Kommentaren zu geben oder Teamkollegen per @mention-Funktion für Reviews durch eine zweite Stelle einzubeziehen.
- **Machen Sie die Arbeit mit einem Projektposter sichtbar.** Erstellen Sie für jede wichtige Initiative ein [Projektposter](#), um Ihre Ziele und Fortschritte mit dem Team und Stakeholdern zu teilen. Hierbei handelt es sich um ein dynamisches, zugängliches Dokument, mit dem Sie Problembereiche untersuchen, den Umfang festlegen und Feedback erhalten können.
- **Beschränken Sie sich auf kurze Artikel oder Antworten.** Geteilte Dokumentation ist nicht immer gleichbedeutend mit gegenseitigem Verständnis. Anstatt lange, umfangreiche Dokumente zu erstellen, sollten Sie Inhalte auf Ihr Team zuschneiden. Ihr gesamtes Team kann Informationen schneller aufnehmen und verarbeiten, wenn sie kurz gefasst und verständlich formuliert sind sowie rechtzeitig veröffentlicht werden.
- **Fördern Sie eine Kultur des Wissensaustauschs.** Belohnen Sie die Mitarbeiter mit den meisten Beiträgen mit einem laufenden Programm, das Qualität und Quantität anerkennt. Ihr Führungsteam kann viel dazu beitragen, indem es mit gutem Beispiel vorangeht und regelmäßig Informationen beisteuert, etwa wichtige Updates zur Organisation. Sie können Mitarbeiter auch an Ihr Tool heranführen und es nutzen, um mit den Teams direkt zu interagieren.

## Kundenorientiertes Service Desk Management und Service Request Management

Mit zunehmender Automatisierung und dem allmählichen Verschwinden technischer Schulden konzentriert sich der Service Desk darauf, Support für Personen und Unternehmen, anstatt für einfache technische Probleme zu bieten.

Service Desks werden immer häufiger dafür genutzt, diverse Angelegenheiten in Ordnung zu bringen, zu erklären und zu koordinieren, anstatt defekte Technologie zu reparieren. Außerdem ist der Service Desk ein wesentlicher Bestandteil jeder Serviceorganisation geworden.

*ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.2.14, Service Desk*

Als Gesicht der IT-Organisation dient der Service Desk als wichtiger Knotenpunkt zwischen Benutzern und Services. Hier wird Benutzern geholfen, Antworten auf Fragen gegeben und Erwartungen verwaltet. Und trotzdem hat Ihr Frontline-Support-Personal womöglich mit überlangen Warteschlangen und Verzögerungen aufgrund von mehrstufigen Support-Strukturen zu kämpfen. Nicht-technische Teams von HR über die Rechtsabteilung bis hin zum Gebäudemanagement beginnen ebenfalls mit der Übernahme von Service Management Practices. Ausgehend von einem Service Desk suchen sie nach IT-Lösungen, mit denen umfangreiche Anfragen verwaltet und Prozesse gehandhabt werden können, bei denen es auf Geschwindigkeit und Genauigkeit ankommt.

Wenden Sie das Wertstromkonzept auf Ihren Service Desk an, um den Workflow besser zu verwalten und Engpässe zu identifizieren und zu beseitigen. Sie werden feststellen, dass durch Automatisierung und Self-Service-Funktionen Anfragen abgewehrt und sich Support-Mitarbeiter somit auf wertschöpfende Aufgaben konzentrieren können.

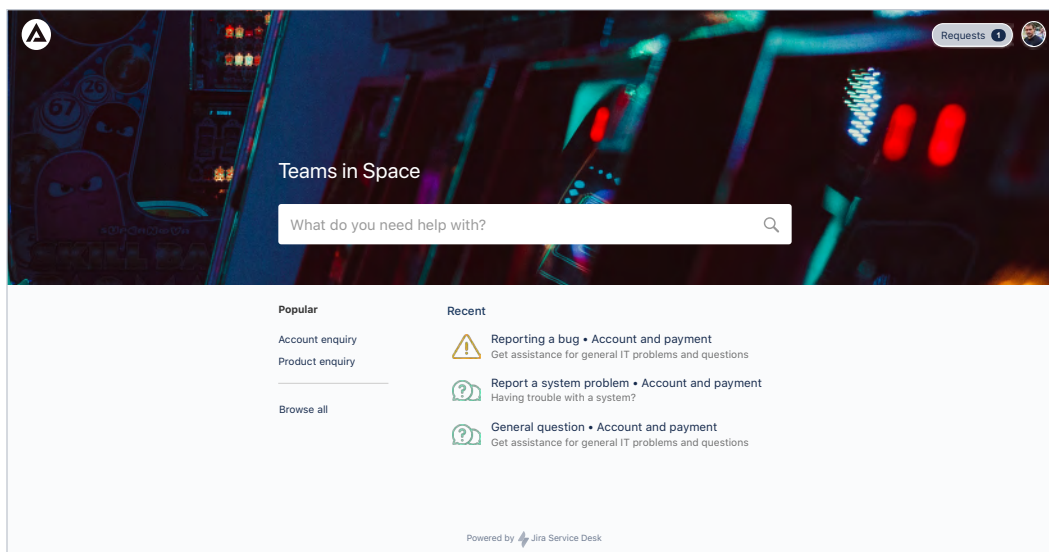
## UMSTELLUNG AUF SCHLANKE UND AGILE ARBEITSMETHODEN

← Shift Left, geringere Kosten und verbesserte Kundenzufriedenheit →



← Stärkere Fokussierung und Agilität →

- **Bringen Sie mit der Shift-Left-Methode die Problemlösung möglichst nah zur Kundenseite.** Mithilfe eines freundlichen Self-Service-Portals wie Jira Service Desk können Kunden um Unterstützung bitten und schnell Antworten erhalten. Gehen Sie zum "Level-Zero-Support" über, indem Sie nützliche Antworten aus der Wissensdatenbank direkt im Portal veröffentlichen und dadurch Anfragen abwehren, bevor sie beim Support auflaufen. Für das Support-Personal verkürzt der einfache Zugriff auf eine Wissensdatenbank die Dauer der Anfrageerfüllung und verbessert die Kundenerfahrung.



- **Wenden Sie Automatisierung an, wo sie sinnvoll ist.** Im DevOps-Bereich finden besonders erfolgreiche Teams neue Wege, um repetitive, zeitaufwändige Aufgaben durch Automatisierung zu eliminieren und sich Aufgaben mit mehr Tragweite zu widmen. Gleichmaßen können Automatisierungsregeln den Service beschleunigen, indem sie E-Mail-Anfragen automatisch sichten, wichtige SLAs eskalieren und miteinander verknüpfte Probleme auf dem neuesten Stand halten. Automatisierung unterstützt außerdem eine kontinuierliche Verbesserung, da sie proaktiv Anfragen überwacht, typische Problembereiche hervorhebt und Lösungen implementiert.
- **Erwägen Sie Alternativen zum mehrstufigen Support-Modell.** Formale Eskalationsprozesse, die komplexe Probleme von einem Support-Mitarbeiter zum nächsten weiterreichen, führen häufig zu einem größeren Zeitaufwand und frustrierten Kunden. Bei einem kollaborativen Ansatz wie dem Swarming stehen hingegen die Kundenwünsche im Mittelpunkt. Lassen Sie den ersten Support-Mitarbeiter die End-to-End-Interaktion abwickeln und nutzen Sie virtuelle Chats, um eine Expertengruppe zur Lösung des Problems hinzuzuziehen.
- **Unterstützen Sie Teams außerhalb der IT mit Servicemanagement.** Da immer mehr Teams Service Desks für ihre eigenen Zwecke nutzen, ist die IT in der Lage, ihnen zum Erfolg zu verhelfen. Führen Sie praxisbezogene Trainings durch, reichen Sie Dokumentation weiter und geben Sie Sticker oder Werbegeschenke aus, um die neuen Service Desks zu bewerben. Und das Wichtigste: Die Skalierung von Services ist einfacher mit einem intuitiven Service Desk, den sogar nicht-technische Teams einrichten und nutzen können.

# Adaptives Incident Management

Für ein effektives Incident Management ist häufig eine intensive Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Teams nötig. Zu diesen Teams können der Service Desk, der technische Support, der Anwendungssupport und Anbieter gehören. Die Zusammenarbeit kann den Informationsaustausch und den Lernvorgang erleichtern und dabei helfen, den Incident effizienter und effektiver zu beheben.

*ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.2.5, Incident Management*

Unterbrechungen eines Service können sehr unterschiedlich sein. Incidents wie ein langsamer Netzwerkzugriff oder ein Ausfall eines kritischen Geschäftsservices wirken sich direkt auf Kunden aus. Größere Incidents, welche die Sicherheit und Compliance beeinträchtigen, können regulatorische oder gesetzliche Verfahren nach sich ziehen. Da die Komplexität von Services zunimmt, sind Incidents nicht auszuschließen, und die Reaktion Ihres Teams darauf ist genauso wichtig, wie die Maßnahmen, die Sie zu deren Vermeidung ergreifen. Atlassian hat herausgefunden, dass erfolgreiche IT-Teams einen kollaborativen und proaktiven Ansatz wählen, um jeden Incident zu planen, darauf zu reagieren und daraus zu lernen.

Das [Atlassian-Handbuch zum Incident Management](#) bietet einen guten Ausgangspunkt für die Entwicklung einer umfassenden Praxis für die Reaktion auf Incidents.

## 1. Erstellen Sie Strategien für die Reaktion auf Incidents.

Erstellen Sie ein End-to-End-Playbook für die Reaktion auf einen Incident, sobald dieser erkannt wird. Wenn Sie vorausplanen, können Sie die Stressbelastung für das Reaktionsteam mindern, dafür sorgen, dass es sich auf seine Aufgabe konzentriert, und die Problemlösung beschleunigen. Ihr Playbook sollte die folgenden betrieblichen und funktionalen Practices sowie Team- und Zusammenarbeitsbemühungen beinhalten:

- Geben Sie die [Incident-Werte](#) Ihres Teams wie Zusammenarbeit, Kommunikation und Nachbearbeitung und Störungsanalyse ohne Schuldzuweisungen an.
- Legen Sie eindeutig fest, was unter einem größeren Incident zu verstehen ist.
- Dokumentieren Sie Ihre Practices für größere Incidents.
- Erstellen Sie Ihre [Kommunikationsmaterialien für die Reaktion auf Incidents](#), wie Reaktionsvorlagen und Kommunikationsmaterialien für externe und interne Stakeholder.
- Bestimmen Sie Kernteammitglieder in Ihrem Team aus Teams für die Reaktion auf Incidents.

- Erstellen Sie PIR-Practices (Post Incident Review).
- Führen Sie für alle größeren Incidents PIRs ohne Schuldzuweisungen durch.
- Veröffentlichen und teilen Sie Erkenntnisse aus PIRs.
- Führen Sie Simulationen von größeren Incidents durch.

## 2. Behalten Sie die Kontrolle durch Zusammenarbeit und Kommunikation.

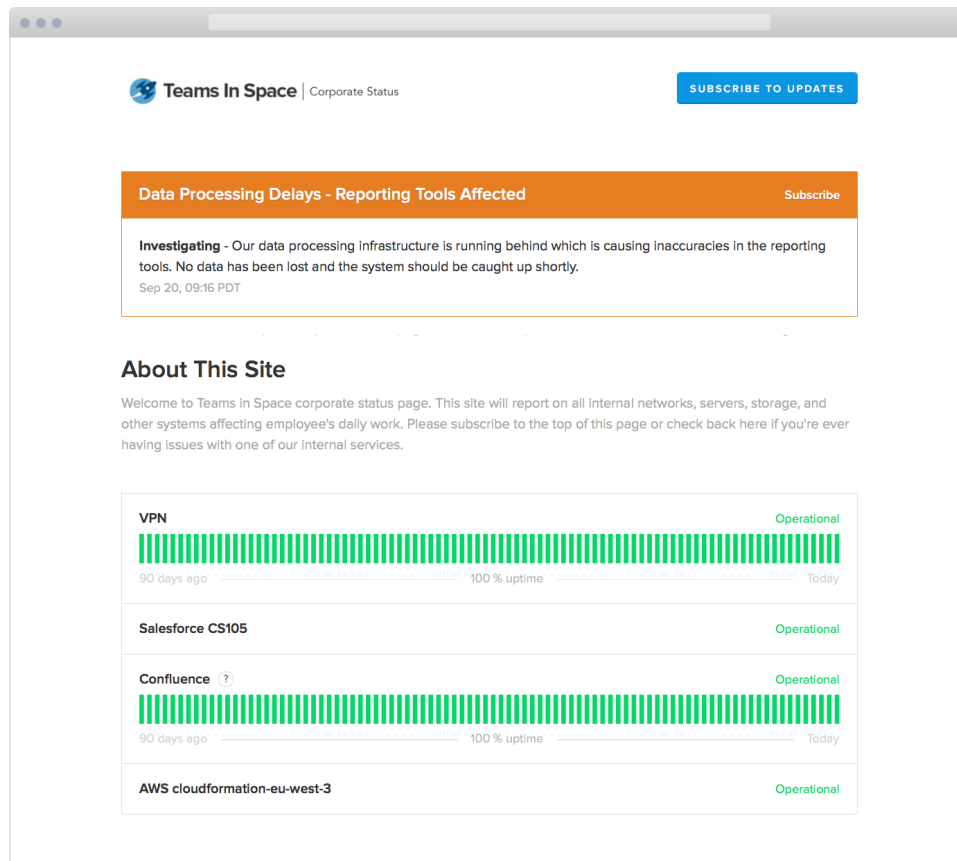
Ihr Playbook kann Sie zwar durch den Incident führen, aber eine intensive Zusammenarbeit und Kommunikation ermöglicht eine noch schnellere Problemlösung.

- **Zentralisieren Sie Ihre Incident-Runbooks in einem gemeinsam genutzten Tool für die Zusammenarbeit.** Machen Sie es Kernmitgliedern leicht, diese schnell zu finden und genau zu wissen, welche Schritte erforderlich sind.
- **Kommunizieren Sie zur rechten Zeit und über den geeigneten Kanal mit den richtigen Personen.** Nutzen Sie ein Benachrichtigungssystem wie Opsgenie, um die für den Service oder die Komponente verantwortliche Person zu kontaktieren. Erstellen Sie virtuelle Konferenzräume mit Video- und Chat-Funktionen, um Antworten in Echtzeit und über mehrere Teams hinweg zu orchestrieren.

The screenshot displays an incident management interface for 'INCIDENT #23 OPEN' titled 'Banc.ly backend war room'. The interface is divided into several sections:

- Header:** Shows the incident status and title, along with 'Leave call' and 'Add responder' buttons.
- Responder Teams:** Lists teams like 'Banc.ly backend', 'Banc.ly SREs', and 'Banc.ly frontend' with member counts.
- Participants:** Lists roles such as 'Incident Commander', 'Communications Officer', and 'Scribe' with names like Josie Michaels, Frances Ball, Gussie Romero, Dana Casey, and Malenia Kang.
- Video Conference:** A central video feed shows a woman wearing a headset. Below the video are icons for participants: JM, MK, GR, FB, and DC.
- Timeline / Stakeholder Updates:** A central log of updates with timestamps and actions:
  - 01:50 - Incident resolved - Josie Michaels
  - 01:47 - Malenia Kang: Support has verified customers can now access our online banking systems with no problems.
  - 01:45 - Josie Michaels: We have confirmed that the fix was deployed, and logs are now showing no further 500 errors on the /deposits/v2 API. Once we ensure that customer impact has been mitigated, the incident will be closed and we'll tackle the underlying cause as a follow-up task.
  - 01:34 - Josie Michaels: We're looking good on deployment. Expect to have things rolling again in about 10 min.
  - 01:20 - Gussie Romero: Dev team has implemented the fix and are doing their final tests prior to deploying it.
- Chat:** A chat window on the right shows messages from Dana Casey and Frances Ball regarding event stream data and backend resources.

- **Versenden Sie proaktive Kommunikationsmaterialien, um die Anzahl der Support-Anrufe und -Tickets zu reduzieren.** Verwenden Sie ein Tool wie Statuspage, um Kunden in jeder Phase des Incidents mit aktuellen Informationen auf dem Laufenden zu halten. Veröffentlichen Sie Ankündigungen für interne Stakeholder über deren bevorzugten Kanal, wie das Service-Desk-Portal.



### 3. Lernen Sie aus dem Incident.

Standardisieren Sie PIRs (Post Incident Reviews) für alle Teams, um den Lerneffekt aus vergangenen Incidents zu maximieren und den Service zu verbessern. PIRs sollten sich zudem auf die Verbesserung der Teamgesundheit und die funktionsübergreifende Zusammenarbeit konzentrieren. An dieser Stelle schlagen wir eine Agenda vor:

1. **Unterstützen Sie eine Nachbearbeitung und Störungsanalyse ohne Schuldzuweisungen.** Vermeiden Sie es, Mitarbeiter für Fehler verantwortlich zu machen. Suchen Sie lieber nach Gründen, weshalb das System und die Prozesse den Incident nicht verhindern konnten. Dadurch können Sie ehrlich und objektiv die Umstände untersuchen, die zu dem Incident geführt haben.

- Ermitteln Sie Ursachen.** Mit einer Technik wie der [5-Why-Methode](#) aus der Lean-Methodologie können Sie sich entlang der Kette nach oben vortasten, um Ursachen zu ermitteln. Beginnen Sie mit der Frage "Warum ist/sind/wird [Ihre Problemstellung]?". Die Antwort wird zur nächsten Problemstellung, und das geht dann so lange, bis Sie die Ursache des Problems gefunden haben. Bei vielen Incidents ist die grundlegende Ursache nicht technischer Natur, sondern eher nicht-technisch und auf das System und die Prozesse zurückzuführen.

## Vereinheitlichen Sie das Incident Management und Problem Management

In vielen Organisationen werden Ursachen normalerweise so lange nicht untersucht, bis ein Incident eingetreten ist. In den häufigsten Fällen kann Ihr Team jedoch von der Integration von Practices für das Incident Management und Problem Management profitieren. Mithilfe dieses proaktiven Ansatzes können Sie nachvollziehen, was zu dem Incident geführt hat, während Sie an seiner Behebung arbeiten. Zur Behebung eines Incidents in Software muss beispielsweise fehlerhafter Code (die Ursache) ermittelt und dann ein Ersatzcode erstellt werden, um weitere Incidents zu vermeiden (die Lösung).

- Identifizieren Sie Nachbearbeitungsaktionen, um ein erneutes Auftreten des Incidents zu verhindern.** Nachbearbeitungen sollten sowohl kurzfristige als auch langfristige Problembhebungen beinhalten. Die Vorschläge sollten umsetzbar, konkret und zeitgebunden sein.

The screenshot shows a Confluence page for a PIR titled "PIR - 12072017 - TIS web-store outage". The page is structured as follows:

- Header:** Confluence navigation bar with "Spaces", "People", "Questions", "Calendars", and "Create" buttons. Search and utility icons are on the right.
- Page Title:** "PIR - 12072017 - TIS web-store outage" with a "1 Jira link" icon.
- Metadata:** "Created by Mitch Davis just a moment ago".
- Navigation:** "Status & Review Team | Incident Summary | Incident Details | Fault | Impact | Detection | Response | Recovery".
- Associated Major Incident:** "IFS-196 - Customers reporting webstore purchasing issues" (CLOSED).
- Date & Time:** "22 Apr 2019 - 1pm".
- PIR Status:** "WAITING" (indicated by a yellow tag).
- PIR Review Team Table:**

Name	Role	Comments	Review Complete
@Max Taylor	Service Owner	I can attend a PIR meeting after my vacation. This is the second major outage this month so I'm interested to see if the team can find the root cause.	<input checked="" type="checkbox"/>
@Jennifer Evans	SRE team lead		<input checked="" type="checkbox"/>
@Mitch Davis	Development team lead		<input type="checkbox"/>
- Incident Summary:** "At 1:00pm PST on Thursday afternoon, the TIS web-store encountered a fatal DB error that prevented all customer purchases. It may be related to a surge in customers purchases related to a promotional sale running this month but that needs to be determined. It took 30 minutes for the SRE team to restore normal service."
- Incident Details:**
  - Lead Up:** "The cause of the outage appears to be related to a DB failure. Splunk dashboards show normal performance leading up to the outage."
  - Fault:** "TIS webstore purchasing application capacity to provision new databases was exhausted. A TIS database creation request took longer than 5 minutes to complete, ..."
- Footer:** "Like Be the first to like this" and "No labels" icons.

*Standardisieren Sie Ihre PIR-Vorlagen in Confluence.*

# Rationalisierte Change Control durch Automatisierung und Zusammenarbeit

Die Change Control muss die Notwendigkeit, vorteilhafte Änderungen vorzunehmen, die einen Mehrwert mit sich bringen, und das Bedürfnis, Kunden und Benutzer vor den negativen Auswirkungen von Änderungen zu schützen, miteinander in Einklang bringen. In besonders erfolgreichen Organisationen ist es gängige Praxis, die Change-Genehmigungen zu dezentralisieren, was Reviews durch eine zweite Stelle zu einem wichtigen Indikator für hohe Leistung macht.

*ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.2.4, Change Control*

Wenn die Change-Rate steigt, nimmt auch die Arbeit für die Verwaltung von Services weiter zu. Dabei spielt es keine Rolle, ob es um die Bereitstellung neuer Technologien, um die Verwaltung von vorhandenen Technologien oder gar um die Änderung von Verträgen mit Anbietern geht. Gleichzeitig müssen Risiken gemindert werden, die negative Auswirkungen auf Kunden und Stakeholder haben.

In den meisten Organisationen beinhaltet die Change Control häufig einen schwerfälligen Prozess, der mehrere Tage Durchlaufzeit in Anspruch nimmt. Der Genehmigungsprozess des CAB (Change Advisory Board) ist beispielsweise komplex und zeitaufwändig, was den Prozess verlangsamt. Viele besonders erfolgreiche Teams wenden sich von diesen Ansätzen ab oder verwenden sie nur für die riskantesten Änderungen. ITIL 4 unterstützt die Dezentralisierung Ihrer Change-Autorität auf der Ebene der geschäftlichen Stakeholder oder der Fachkollegen. Anstatt ein separates Komitee zu verwenden, integrieren Sie die Change Control in Ihren Führungskomitees oder wöchentlichen Meetings in den normalen Workflow mit relevanten Stakeholdern.

Wir zeigen Ihnen, wie Sie die Change Control agiler machen und gleichzeitig Risiken abwägen:

- **Automatisieren Sie standardmäßige Change Requests mit geringem Risiko.** Richten Sie ein intuitives Self-Service-Portal für Stakeholder und IT-Mitarbeiter ein, damit diese einfach standardmäßige Change Requests stellen können. Nutzen Sie Automatisierung, um einen Change automatisch zu genehmigen oder einen Genehmigungsprozess zu starten, bevor er implementiert wird.

Help Center / IT Support

## Production managed system upgrade

When requesting a change to upgrade a production application, please include your change plans which should be documented in the Change templates found in Confluence.

Raise this request on behalf of

Summary  
 e.g. Upgrade TIS web store

Description (optional)  
 Please let us know why and when you need this. e.g. security patches. You can link to the existing information such as change plans too.

Change start date (optional)

Change reason (optional)

- Rationalisieren Sie Genehmigungen mit Reviews durch eine zweite Stelle.** Legen Sie Dokumentation nicht an isolierten Stellen ab, sondern in einem offenen, gemeinsam genutzten Arbeitsbereich. Wenn Stakeholder für die Zusammenarbeit ein Tool wie Confluence nutzen, können sie Dokumente als Team ändern, Feedback im Kontext abgeben und das Dokument überarbeiten, bis der Change implementiert wird.

Confluence Dashboard / Infrastructure Change Management

### Normal Change - TIS Purchasing app patch - Apache v 2.4.29

Created by Mitch Davis, last modified less than a minute ago

Production System Upgrade - Normal Change (Stakeholder Approval Required)

Change Details | Testing & Support Contacts | Communications | Implementation Steps

Change Details

Status	PLANNING
Summary	We've had several performance incidents over the past 30 days that are impacting customers. To address known performance issues, we need to upgrade to the latest release of Apache web server. We've reviewed Apache 2.4.29 release notes and didn't see any major concerns with the update. We completed a successful upgrade of our <a href="#">TIS testing environment</a> last week.
Implementers	<input type="checkbox"/> @Max Taylor <input type="checkbox"/> @Alana Grant
Approvers	<input checked="" type="checkbox"/> @Mitch Davis <input type="checkbox"/> @Admin Istrator <input type="checkbox"/> @Harvey Jennings
Stakeholders	@Harvey Jennings - Service owner
Impacted Services	TIS Webstore Services, TIS Purchasing, TIS Shopping Cart, TIS mobile app
SD Change ticket	<a href="#">ICM-10 - Normal Change to address - shopping cart purchasing issues with the TIS web store</a> PEER REVIEW / CHANGE MANAGER APPROVAL
Time of Change	State: January 19th 12am Stop: January 20th 4am

Be the first to like this

No labels

1 of 1

**Mitch Davis**

@Max Taylor: please attach the upgrade results for the test system to the change request so we can review to the before the weekly meeting. Thanks!

Resolve • Like • 13 minutes ago

**Mitch Davis**

Reply

- **Verbessern Sie den Fluss von Changes durch Automatisierung.**  
Anstatt Changes manuell nachzuverfolgen, nutzen Sie Automatisierung, um Prozesse und Standards zu aktivieren. Die Workflow-Automatisierung kann den Requestbasierend auf Ihren Unternehmensregeln an die nächste autorisierte Person weiterleiten und sie ihr zuweisen.

Zusammen mit den Deployment Management Practices im nächsten Abschnitt können Sie eine schlankere Änderungskontrollpraktik anwenden, um den Workflow zu verbessern und Unternehmensanforderungen schneller in Mehrwert umzuwandeln und eine höhere Qualität zu erreichen.

## Continuous Delivery für das Deployment Management

Zweck der Deployment Management Practice ist es, neue oder geänderte Hardware, Software, Dokumentation, Prozesse oder sonstige Komponenten in Live-Umgebungen zu verschieben. Sie kann außerdem am Deployment von Komponenten in anderen Umgebungen für Test- oder Staging-Verfahren beteiligt sein.

*ITIL® Foundation: ITIL 4-Edition, 5.3.1, Deployment Management*

Die Zielsetzungen "schneller, besser, günstiger" haben schon immer Änderungen in der Branche vorangebracht. Beim aktuellen Virtualisierungs- und Cloud Computing-Trend wurden manuelle Prozesse durch Anwendungen ersetzt, die sich automatisch skalieren lassen. Allerdings gehen immer noch viele IT-Organisationen davon aus, dass häufige Deployments zu geringerer Stabilität und Zuverlässigkeit führen. Gleichzeitig verlangen Unternehmen nach schnelleren und häufigeren Releases der IT-Funktionen, um im Wettbewerb bestehen zu können, und erwarten, dass diese Releases stabiler sind als die vorherigen.

Um eine höhere Stabilität und eine schnellere Servicebereitstellung zu erreichen, führt ITIL 4 eine neue Technical Management Practice ein: das Deployment Management. Kurz gesagt sind dies Deployment Management-Funktionen, die eine wichtige Brücke zwischen dem Change und dem Release Management schlagen. Diese Practices sind notwendig, um gebrauchsfertige und zweckmäßige Services anzubieten. Die Change Control unterstützt die Koordination von technischen Changes, um den Durchsatz und die Stabilität aufrechtzuerhalten. Das Release Management konzentriert sich darauf, wann und wie neue oder aktualisierte Komponenten für Benutzer verfügbar gemacht werden. Das Deployment Management ist ein technisches Hilfsmittel, mit dem herausgefunden werden kann, wie neue oder geänderte Servicekomponenten von einer Umgebung zur anderen verschoben werden.

## Change Control

Wird als Code ausgedrückt;  
in Versionskontrolle als  
Audit-Trail

Was ändert sich?

Code

Infrastruktur-  
konfiguration

Infrastruktur-  
komponente

## Bereitstellungs- management

Wechsel zu lose miteinander  
verbundenen Systemen;  
isoliert und zuverlässig

Wie werden Änderungen  
bereitgestellt?

Pakete

Configuration  
Management

Virtualisierte  
Infrastruktur

Kontinuierliche Bereitstellung

## Release Management

Eine geschäftliche  
Entscheidung, Benutzern  
Wert zu bieten (oder  
zurückzunehmen)

Wie wird ein Release  
beeinflusst?

Aktivieren/Deaktivieren  
von Feature Flags

Ändern einer  
Umgebungsreferenz

Aktivieren/Deaktivieren  
eines Routers

Wir empfehlen diese Deployment Management Practices , um die Stabilität und den Durchsatz sicherzustellen:

- **Entkoppeln Sie das Deployment vom Release, um das Risiko von Deployments zu senken.** Anstatt alle Ihre Features in einem großen Release bereitzustellen, sollten Sie neuen Code, die Konfiguration oder Komponenten hinter einem Toggle verbergen und sie nach und nach bereitstellen. Ein Toggle kann ein Router, ein Konfigurations-String oder ein Feature Flag sein. Damit können Sie eine kontinuierliche Bereitstellung üben, die Kundenerfahrung steuern und auf Feedback reagieren, bevor die weitere Einführung stattfindet.
- **Verwenden Sie Infrastruktur als Code, um Abläufe zu automatisieren, wo dies möglich ist.** Anstatt sich auf Systemadministratoren zu verlassen oder manuelle Prozesse zu nutzen, kann Infrastruktur als Code Server und Anwendungen automatisch bereitstellen und implementieren. Infrastruktur als Code bedeutet die Anwendung von Tools, die Entwickler für die Anwendungsentwicklung und Changes der Infrastruktur verwenden. Anstatt manueller Change Control-Prozesse werden Ihre Tools für die Versionskontrolle zur zentralen Stelle für Audit-Trails.

- **Wenden Sie kontinuierliches Deployment an.** Laut dem "Accelerate: State of DevOps 2018 Report" von DORA hilft kontinuierliche Bereitstellung Teams dabei, 46 mal häufiger zu deployen und 2555 mal schnellere Durchlaufzeiten vom Commit bis zum Deployment zu erreichen. Wenn Changes schneller durchgeführt werden können, bringt das Vorteile für Zuverlässigkeit und Sicherheit. Ein schnelleres Deployment führt zu einer schnelleren Wiederherstellung nach kritischen Ausfällen sowie beschleunigten Sicherheitspatches bei Schwachstellen.

# Integrierte Softwareentwicklungs- und Operations-Teams

Softwareanwendungen spielen für technologiegestützte Unternehmensservices für die Bereitstellung von Kundenwert eine entscheidende Rolle, und zwar unabhängig davon, ob sie intern oder von einem Partner oder Anbieter entwickelt wurden. Demzufolge sind Softwareentwicklung und -management eine wichtige Praxis in jeder modernen IT-Organisation, um sicherzustellen, dass Anwendungen zweckmäßig und einsatzbereit sind.

*ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition, 5.3.3, Software Development and Management*

Da Software in vielen Unternehmen Innovationen fördert, muss die Softwareentwicklung schnell und stabil sein. Beim herkömmlichen Modell für die Softwareentwicklung sind Programmierer organisatorisch und funktionell völlig von den Teams getrennt, die für das Deployment und den Support von Codes zuständig sind. Wenn Entwicklungs- und Operations-Teams unterschiedliche Ziele, Führungskräfte und Leistungsmessmethoden haben, führt dies zu schlecht organisierten Releases und unzufriedenen Kunden.

Die DevOps-Abteilung wurde gegründet, um dieses Problem zu lösen und eine Kultur der Zusammenarbeit zwischen Teams zu schaffen, die bisher unterschiedliche Arbeitsweisen hatten. Aber auch ohne Gründung eines DevOps-Teams können Sie sich um eine bessere Zusammenarbeit, eine engere Integration und eine gerechte Verteilung von Risiken und Verantwortlichkeiten bemühen. Dann werden Sie in Ihrer Organisation ein stärkeres Vertrauen, schnellere Software-Releases, eine schnellere Problemlösung und eine bessere Verwaltung von ungeplanten Aufgaben feststellen.

- **Sorgen Sie für funktionsübergreifende Zusammenarbeit.** Der Einsatz von Tools und Automatisierung bringt vor allem dann viele Vorteile, wenn Entwicklungs- und Operations-Teams zusammenarbeiten. Erwägen Sie anstelle von funktionsbasierten Teams die Bildung von projekt- oder produktorientierten Teams aus den Abteilungen Entwicklung, QA, Produkt, Design, Operations und Projektmanagement. Wenn Ihnen das zu aufwändig ist, laden Sie stattdessen wichtige Entwickler dazu ein, an Ihren Planungssitzungen, Stand-up-Meetings oder auch an einem Lunch teilzunehmen.

- **Nutzen Sie dieselben Tools in allen Teams.** Teams arbeiten besser, wenn sie dieselbe Sprache sprechen, und dasselbe gilt für Tools. IT-Teams können Kanban Boards nutzen, um Arbeiten visuell darzustellen und integrierte Systeme auf einer Plattform zu nutzen, die auch von Entwicklern genutzt wird, um das Feedback und die Servicequalität zu verbessern.
- **Führen Sie Konzepte zur kontinuierlichen Verbesserung und für Weiterbildung ein.** Mehrere Frameworks – von Agile über DevOps bis zu ITIL – heben die Wichtigkeit einer kontinuierlichen Verbesserung hervor. Wenn Sie mit diesen gemeinsamen Werten und Einstellungen noch einen Schritt weiter gehen, können Sie das Timing für Verbesserungen angleichen, um die Organisation als Ganzes voranzubringen. Wenn Ihre agilen Entwicklungsteams in zweiwöchigen Sprints arbeiten und iterieren, können Sie auch erwägen, die Verbesserungszyklen Ihrer IT-Teams in monatliche oder vierteljährliche Abschnitte aufzuteilen.

# Zusammenfassung

In Ihrer Rolle als IT-Experte unterstützen Sie nicht mehr nur das Unternehmen, sondern sorgen auch dafür, dass es sich von anderen Unternehmen abhebt. Sie fördern jetzt Veränderungen und technische Innovationen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

Mit dem neuesten ITIL 4-Update bewegt sich die Branche auf einen stärker integrierten und holistischeren Ansatz für das Management von Aufgaben hin und wir glauben, dass diese Schritte für einen Wandel entscheidend sind.

- **Konzentrieren Sie sich auf Ergebnisse, nicht auf den Output.** Stellen Sie sicher, dass Ihr Workflow nicht einfach nur zunimmt, sondern rationalisieren Sie ihn proaktiv und minimieren Sie unnötige Aufgaben. Jetzt geht es nicht mehr darum, "Dinge richtig zu tun", sondern "die richtigen Dinge zu tun".
- **Priorisieren Sie Arbeitskultur und Practices gegenüber Tools und Prozessen.** Schaffen Sie eine offene und kollaborative Arbeitskultur, um eine stabilere Organisation aufzubauen, die schnell auf Veränderungen reagieren kann. Erstellen Sie anstelle von starren Prozessen anpassbare Practices, damit Ihr Team die richtigen Verhaltensweisen lernt und schneller Mehrwert schaffen kann.
- **Übernehmen Sie neue Arbeitsmethoden, wie Agile und DevOps.** Je nach den Anforderungen Ihres Teams könnten Sie einfach Best Practices in Ihren bestehenden Workflow integrieren, etwa eine offene Teamkultur, kontinuierliche Verbesserung und Wertströme. Sie könnten auch herkömmliche ITSM-Prozesse überarbeiten und Reviews durch eine zweite Stelle in die Change Control einbringen oder kontinuierliche Bereitstellung anwenden.

Für IT-Teams ist jetzt der Zeitpunkt gekommen, um agilere Ansätze für ITSM anzuwenden, die Wert auf Zusammenarbeit, Benutzerfreundlichkeit und Schaffung von Mehrwert legen. Wir bei Atlassian haben Softwareteams dabei geholfen, ihre Arbeitsweisen zu ändern, und dasselbe können wir auch für Ihre IT-Teams tun. Erfahren Sie mehr über die [Atlassian-IT-Lösung](#) und das [Atlassian Team-Playbook](#), das Sie bei Ihrer Umstellung unterstützen soll.

## Über die Autoren



### **Akshay Anand**

ITSM Product Ambassador und Evangelist, AXELOS

Akshay Anand ist Product Ambassador bei AXELOS® und arbeitet an der Entwicklung neuer Leitfäden und Materialien für das ITSM-Portfolio. Er hat Erfahrung auf der ganzen Welt gesammelt und früher Fortune 100-Unternehmen dabei beraten, wie sie ihre ITSM-Funktionen verbessern können. Er implementierte Toolsets mithilfe von ITIL-Best Practices und hat globale ITSM-Aktivitäten bei Macmillan Publishing geleitet. Vor Kurzem hat Akshay Entwicklungsteams und ITSM-Experten zusammengebracht, um über Herausforderungen durch aufkommende Technologien und Marktveränderungen zu sprechen. Unter dem Namen @bloreboy twittert er ab und zu über ITIL, DevOps, Essen, Comics und Heavy Metal.



### **Paul Buffington**

Principal Solutions Engineer ITSM, Atlassian

Paul hat im Atlassian Enterprise-Team die Aufgabe, Kunden zu helfen, die Gestalt eines modernen ITSM neu zu definieren. Seine Leidenschaft für die IT-Welt wurde in über 15 Jahren Beratungserfahrung in der Branche befeuert. Seine Fachkenntnisse zu den Atlassian-Produkten gehen über die reine Technologie hinaus und er hilft Teams dabei, ihre Arbeitsweise zu optimieren. Paul verbringt gerne Zeit mit seiner Familie und seinen drei Golden Retrievern an der Küste von Oregon. Wandern und Fotografieren sind für ihn die perfekten Wochenendbeschäftigungen.



**Ian Buchanan**  
Principal Solutions Engineer  
DevOps Atlassian

Ian Buchanan ist Principal Solutions Engineer für DevOps bei Atlassian, wo er sich mit der neuen DevOps-Community und der Anwendung von Atlassian-Tools befasst, die eine kontinuierliche Integration und kontinuierliche Bereitstellung bieten sollen. Als Verfechter schlanker und agiler Practices in großen Unternehmen hat er Entwicklungstools für Unternehmenssoftware in allen Phasen ihres Lebenszyklus verwaltet, unternehmensweite Prozessverbesserungen mit unterstützt und multinationale, agile Teams aufgebaut. Wenn er gerade nicht über Codierung spricht, befasst sich Ian ausführlich mit Parsern, Metaprogrammierung und domänenspezifischen Sprachen.



**Teresa Fok**  
Product Marketing Manager  
Atlassian

Teresa Fok ist Product Marketing Manager bei Atlassian. Sie möchte Kundenanforderungen besser verstehen und Kunden helfen, Herausforderungen für das Unternehmen mit Atlassian-Produkten zu meistern. Außerdem unterstützt sie IT-Teams mit Leidenschaft dabei, besser zu arbeiten und Veränderungen in ihren Organisationen zu fördern. Teresa liebt Mid-Century-Modern-Architektur und Filmfestivals und verbringt mit ihrem Chihuahua gerne Zeit in der Bay Area von San Francisco.

## Nehmen Sie mit uns Kontakt auf

-  Hardturmstrasse 101, CH - 8005 Zürich
-  [sales@communardo.ch](mailto:sales@communardo.ch)
-  +41 44 533 38 00
-  [www.communardo.ch](http://www.communardo.ch)

communardo   
switzerland

Copyright © AXELOS Limited 2018. Verwendet mit Genehmigung von AXELOS Limited. Alle Rechte vorbehalten. Dies beinhaltet die Abbildungen 4.2 und 4.3 unter "ITIL® Foundation:" ITIL 4 Edition, Kapitel 4, Seite 48 & 56.

AXELOS®, das Wirbel-Logo und ITIL® sind eingetragene Marken von AXELOS Limited, die mit Genehmigung von AXELOS Limited verwendet werden. Alle Rechte vorbehalten.