



news

Dokumentation

Der Kern von Operational Excellence in der IT

Operational Excellence kennt zahlreiche Facetten und Schwerpunkte sowie unterschiedliche Ansätze. Wir werden hier den Bereich der Unternehmens-IT mit dem Schwerpunkt Dokumentation beleuchten und einige zentrale Fragen im Zusammenhang mit Dokumentation vertiefen.

Wir unterscheiden zwischen Dokumentation und Dokumenten. Unter Dokumentation verstehen wir die Nutzbarmachung von Informationen zur weiteren Verwendung. Nach unserem Verständnis ist es das Ziel von Dokumentation schriftlich oder auf andere Weise dauerhaft niedergelegte Informationen (Dokumente) im Sinne festgelegter Ziele nutzbar zu machen. Dokumente in diesem Sinne können sowohl elektronische Dokumente wie Office Dateien sein, aber auch sonstige Druckschriften, Datenbanken (CMDB), Archivalien, Bilder, Filme, Tonaufzeichnungen und Ähnliches.

Unbestritten, Dokumentation ist bedeutend. Auf das Warum wollen wir hier näher eingehen. Eine Antwort ist naheliegend: Dokumentation ist ein Eckpfeiler für CSI (Continuous Service Improvement). Aber zur Erreichung welcher Ziele im Unternehmen ist qualitativ hochwertige Dokumentation im IT-Bereich ebenfalls zwingend erforderlich? Welche weiteren Bereiche lassen sich auf Antrieb benennen, in denen Dokumentation eine zentrale Rolle spielt? Auf diese Fragen werden wir im weiteren Verlauf näher eingehen.

Bei der Erstellung von Dokumentation gilt wie so oft: Qualität über Quantität. Eine zu große Masse an Dokumenten stellt Übersicht und Wartbarkeit auf eine harte Probe, birgt die Gefahr der Redundanz und die Nutzbarkeit leidet oder kann am Ende vollkommen verloren gehen. Nicht Anzahl oder Umfang, sondern die Qualität der Dokumentationsinhalte ist entscheidend. Welche sind allgemeingültige und spezifische Kriterien, die über die Qualität von Dokumentation entscheiden? Neben inhaltlichen Fragen (Vollständigkeit/Richtigkeit), die wir in einem späteren Kapitel in die Betrachtung einfließen lassen, lautet die einfache Antwort: Nutzbarkeit im Sinne der Ziele und Stakeholder. Auf Information muss jederzeit schnell und einfach von allen berechtigten Personen zugegriffen werden können. Zudem müssen die Inhalte einfach verständlich sein.



Funktionale & non-funktionale Qualitätskriterien

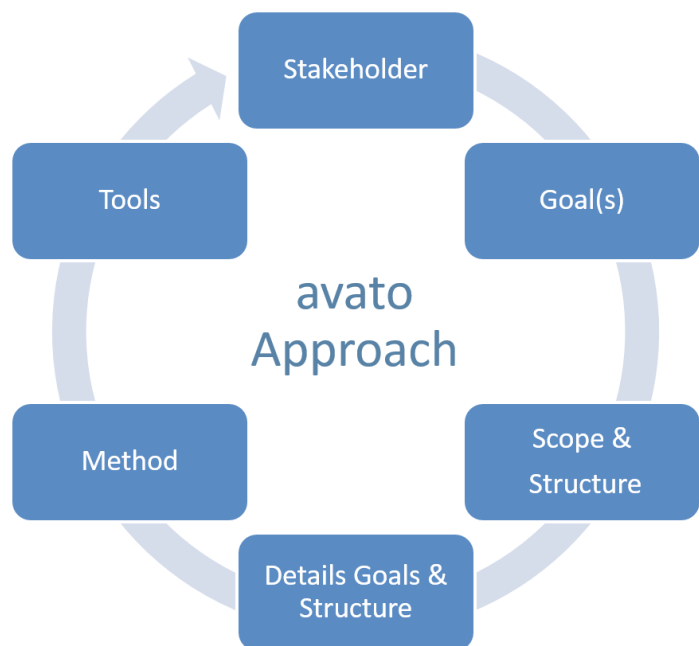
- Permission & Access Control: Rollenbasiertes Berechtigungs- und Zugangskonzept
- Change Management: Intervalle zur Prüfung, Bewertung sowie Freigabe müssen festgelegt sein. Zudem wird eine einheitliche Versionierung (mindestens 2-, besser 3-stufig) inklusive einheitlichem Freigabeprozess benötigt.
- Availability
- Usability: Um Dokumentation gut nutzbar zu gestalten, müssen Dokumente selbsterklären und klar strukturiert sein. Einfache Suchfunktionen sowie Verlinkungen (CMDB, external Links, ...), Blogging, Chatting sowie Video und Sound erhöhen die Usability weiter.
- Maintainability: Einhaltung vorab festgelegter Normen/Standards/ Konventionen
- Completeness: Vollständigkeit bezüglich des definierten Umfangs & Tiefe

Diese Kriterien sollten im Vorfeld bekannt sein und sind entscheidend über die spätere Bewertung. Ebenfalls im Vorfeld bekannt sollte das Vorgehensmodell sein. Die Erfüllung der einzelnen Schritte kann über Erfolg und Misserfolg entscheiden.

avato Vorgehensmodell

Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren, um langfristig unterschiedlichen Zielsetzungen und Anforderungen an Dokumentation gerecht zu werden? Ausschlaggebend sind Konzept und Vorgehensmodell.

Das avato Vorgehensmodell begreift Dokumentation als Prozess mit strukturierten Stufen und klar definierten Zielen sowie Stakeholdern. Im Einzelnen durchläuft der Dokumentationsprozess die rechts abgebildeten Stufen.



Stakeholder: Ermitteln und festlegen der Stakeholder

Goals: Definition und Priorisierung der Ziele

Scope & Structure: Definition der zu dokumentierenden Bereiche (Scope) und der Strukturierung in Dokumentationsbereiche

Details Goals & Structure: Festlegung der Ziele für jeden Bereich

Method: Templates, Teams, Rollen, Herangehensweise

Tools: Festlegung von Tools

Zu Beginn des Dokumentationsprozesses werden alle Schritte durchlaufen. Danach hört Dokumentation jedoch nicht auf. Teil des Prozesses ist die kontinuierliche Weiterentwicklung und Wartung, die nur durch regelmäßiges erneutes Durchlaufen gewährleistet wird. Die Festlegung der zu wiederholenden Schritte und Intervalle hierfür ist Teil von Dokumentation.

Die Rolle der Stakeholder

Verschiedene Stakeholder haben in aller Regel sehr unterschiedliche Anforderungen an Dokumentation in Bezug auf Ziele, Schwerpunkte und Strukturierung. Auditoren legen vermutlich großen Wert auf genaue Beschreibung von Verantwortlichkeiten. Aus Sicht von Betrieb und Automatisierung steht das exakte Wie sicher mehr im Vordergrund. Deshalb ist es wichtig die relevanten Stakeholder sowie deren Ziele und Prioritäten genau zu kennen. Ty-

pische Stakeholder sind IT Operations, Revision (Externe Auditoren) oder auch IT Governance.

Kennt man die Stakeholder sowie deren Ziele und Prioritäten, werden diese Ziele und Prioritäten abgeglichen und aufeinander abgestimmt. Das Ergebnis wird mit allen Stakeholdern gemeinsam vereinbart und im Idealfall schriftlich fixiert.

Typische Ziele von Dokumentation

- Continuous Service Improvement: CSI in Bezug auf Standardisierung und Optimierung
- IT Operations: Anleitung und Hilfestellung im täglichen IT Betrieb; Beschleunigung und Qualitätssteigerung wiederkehrender Aufgaben; Reduktion von Abhängigkeiten von einzelnen Personen;
- IT Automation: Detaillierte Beschreibung von Prozessen und Aufgaben als Basis für Automatisierung
- Service Agreements: Service Verträge mit Externen & interne Service Level
- IT Governance: Strukturierte und effiziente IT Governance (incl. Reporting)
- Compliance & Risk Management: inkl. interner Audits und Revision
- Standardisation & Certifications: Notwendige Voraussetzungen für Standardisierung und Zertifizierungen

Je nach Zielsetzung ergibt sich stets ein individueller "Scope" von Dokumentation. Grundsätzlich sollte aber immer ein übergeordnetes organisationsweites Modell für die Bereiche von Dokumentation zugrundegelegt werden, auch wenn Dokumentation sich in aller Regel

nur mit einer Teilmenge beschäftigt. So ist sichergestellt, dass bei späteren Erweiterungen und Anpassungen vorhandenen Bereiche nicht grundlegend angepasst werden müssen. Ein übergeordnetes Modell wollen wir hier vorstellen.



Documentation Areas: Bereiche und Struktur

Kennt man die Ziele und Prioritäten von Dokumentation, kann eine klare Struktur und ein Ebenenmodell definiert werden. Zudem sollte Dokumentation ohne zu großen Aufwand wartbar und leicht nutzbar sein. Des Weiteren muss ein effizient handhabbarer Change Prozess (Approval Process, Version Control) sowie die effektive und handhabbare Vergabe von Permissions und Access Control sichergestellt sein.

Die Erfahrung zeigt, dass sich eine Strukturierung in unterschiedliche Bereiche empfiehlt, die durchaus eigenständig bearbeitet werden können, solange die Gesamtstruktur gut abgestimmt ist.

Welche Bereiche (Documentation Areas) aus IT Sicht relevant sind und eigenständig behandelt werden sollten, zeigt der graue Kasten:

Business Processes

Framework Conditions for IT Organisation

IT Security & Data Protection

IT Services (Service Catalogue)

IT Organisation & Roles

IT Projects

IT Processes (ITIL)

IT Service Operations: Work Instructions and Runbooks

IT Continuity Management & DR

Technical Documentation

Glossary

Die anschließend festgelegte Struktur der Dokumentation richtet sich an den definierten Stakeholder-Zielen aus, dient als Orientierung und roter Faden und hilft Redundanzen zu vermeiden.

avato Maturity Model

Dokumentation ist ein Prozess mit dem Ziel, einen vollständigen Reifegrad im Sinne definierter Ziele zu gewährleisten. Unablässig hierfür ist ein Modell mit Bewertungskriterien. Beispielhaft soll hier das "avato Maturity Model for IT Documentations" vorgestellt werden. Es unterscheidet 5 Ebenen zur Bewertung des Dokumentationsprozesses:

Initial: Jede Organisation, jedes Unternehmen besitzt Dokumentation. Die ist vielfach zufallsgetrieben und unstrukturiert. Dokumente entstehen mit individuellen Ansätzen, nicht aufeinander abgestimmt und in Teilen in zufälliger oder chaotischer Form mit eigenen Zielsetzungen. Auf diesem Level von Dokumentation sind weder Umfang noch Qualität bekannt.

Evaluated: Ist Dokumentation Evaluated, dann sind die Dokumentationselemente vollständig gesichtet und bekannt und die Qualität wurde bewertet (vgl. Qualitätskriterien). Darüber hinaus wurden die Ziele von Dokumentation sowie die Stakeholder ermittelt.

Defined: Dokumentation ist Defined, wenn sowohl Ziele, Stakeholder und Metriken festgelegt sind als auch ein Vorgehensmodell und die Strukturierung von Dokumentation in Dokumente / Dokumentationsbereiche vereinbart wurde.

Managed: Dokumentation ist Managed, wenn die Dokumentationsinhalte zielgerichtet im Sinne der definierten Ziele, Metriken und Stakeholder kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Optimising: Dokumentation ist Optimising, wenn sie einen Beitrag zur Erreichung der definierten Ziele (Kasten rechts) leistet. Hier können pro Ziel durchaus unterschiedliche Zielerreichungsgrade definiert sein.



Mögliche Ziele

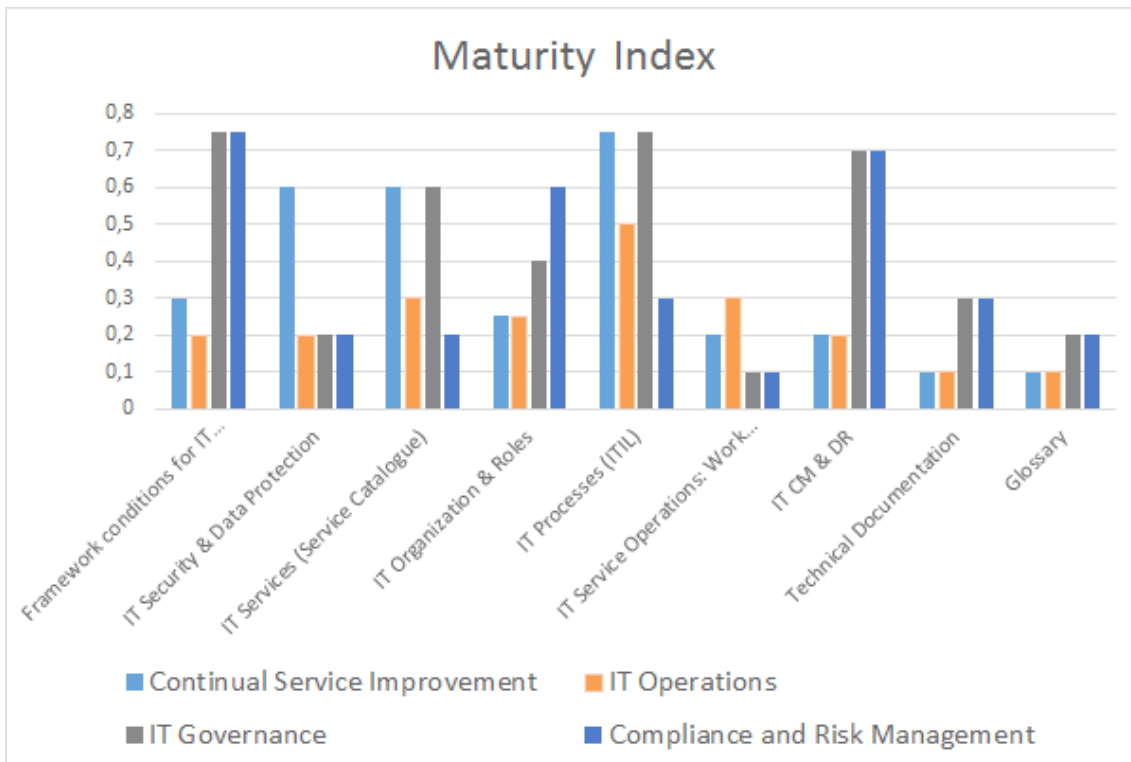
- Continuous Service Improvement
- IT Operations
- IT Automation
- Service Agreements
- IT Governance
- Compliance & Risk Management
- Standardisation & Certifications

Im Unterschied zur Bewertung des Dokumentationsprozesses (fünf Ebenen) werden auch die einzelnen Dokumentationsstücke bewertet (Maturity Index). Die konkrete Bewertung anhand des Maturity Index findet erst in der Ebene Optimising statt.

Der Maturity Index reicht von 0.00 bis maximal 1.00. Beispiel für die Bewertung der Dokumentationselemente (mit Hilfe des Maturity Index) mit den Dokumentationszielen Continual Service Improvement, IT Operations, IT Governance und Compliance and Risk Management:

	Continual Service Improvement	IT Operations	IT Governance	Compliance and Risk Management
Business Processes	N/A	N/A	N/A	N/A
Framework conditions for IT Organi	0,30	0,20	0,75	0,75
IT Security & Data Protection	0,60	0,20	0,20	0,20
IT Services (Service Catalogue)	0,60	0,30	0,60	0,20
IT Organization & Roles	0,25	0,25	0,40	0,60
IT Processes (ITIL)	0,75	0,50	0,75	0,30
IT Projects	N/A	N/A	N/A	N/A
IT Service Operations: Work Instruc	0,20	0,30	0,10	0,10
IT CM & DR	0,20	0,20	0,70	0,70
Technical Documentation	0,10	0,10	0,30	0,30
Glossary	0,10	0,10	0,20	0,20

Graphische Darstellung des Maturity Index:



In der Optimising Stufe wird Dokumentation kontinuierlich weiterentwickelt und bewertet. In dem Beispiel erreicht sie zu diesem Zeitpunkt an verschiedenen Stellen noch nicht den festgelegten Zielreifeegrad. Die defiziten Bereiche müssen weiter ausgearbeitet und ergänzt werden.

Dokumentation ist immer ein Prozess. Mit der Zeit verändern sich Ziele, Schwerpunkte oder Stakeholder. Angepasste Ziele bedeutet, dass Teile der Analyse wiederholt werden müssen, um festzustellen zu welchem Grad die Dokumentation die neuen Ziele erfüllt.

Tools

Tools sind für den Erfolg von Dokumentation nicht entscheidend, auch wenn die richtigen Werkzeuge vieles erleichtern und der Gesamtprozess sowie die Nutzung sich durch die richtigen Tools besser und effizienter gestalten lassen. Unserer Erfahrung nach bewährt sich der Einsatz einer Wiki-Technologie, z. B. Media

Wiki oder Wiki im Sharepoint, und einer Kommunikationsplattform für die einzelnen Projekte. Wichtig ist, dass vorab die Verantwortungen und Regeln für die Nutzung festgelegt sind, um die Wartbarkeit, den Change Prozess, die Sicherheit und Nutzbarkeit nicht zu beeinträchtigen.

Zusammenfassung

Wie eingangs beschrieben handelt es sich bei Dokumentation um einen wesentlichen Bestandteil von Operational Excellence in der IT. Sie verschafft Überblick und Klarheit, ist die Basis für grundlegende Entscheidungen und eröffnet Optimierungspotenziale.

Die Erläuterungen haben gezeigt, dass Dokumentation nicht gleich Dokumentation ist. Unabhängig von der Tool-Wahl steht und fällt ihr Wert mit der Qualität ihrer Inhalte sowie einem optimalen Konzept und Vorgehensmodell.

Die Qualität stellt sicher, dass die Informationen jederzeit zuverlässig, vollständig und verfügbar sind – für berechnigte Personen – und lässt effizientes Change Management zu. Darüber hinaus garantiert eine hohe Qualität die

Nutzbarkeit durch eine klare Struktur und Suchfunktionen.

Mithilfe des avato Maturity Modells erlangt der Dokumentationsprozess Reife bis hin zur Stufe Optimising. Erst in dieser Stufe ist sichergestellt, dass sich die Dokumentation mit Ausrichtung auf die festgelegten Ziele der Stakeholder kontinuierlich im definierten Umfang und in der gewünschten Qualität weiterentwickelt.

Ob seitens Risk und Compliance Management, Reportingfähigkeit oder Continual Service Improvement in Bezug auf Standardisierung und Optimierung – ohne Dokumentation mit hohem Reifeegrad ist die Erreichung keines dieser Ziele möglich.

Weitere Informationen / Community



Im [Intranet](#) können Sie außerdem mit unseren Experten diskutieren sowie weitere Themen für kommende Newsletter vorschlagen.

Impressum

Datum: August 2016

Autor: Gregor Bister
Jennifer Gitt

Kontakt: marketing@avato-consulting.com
www.avato-consulting.com

© 2016 avato consulting ag