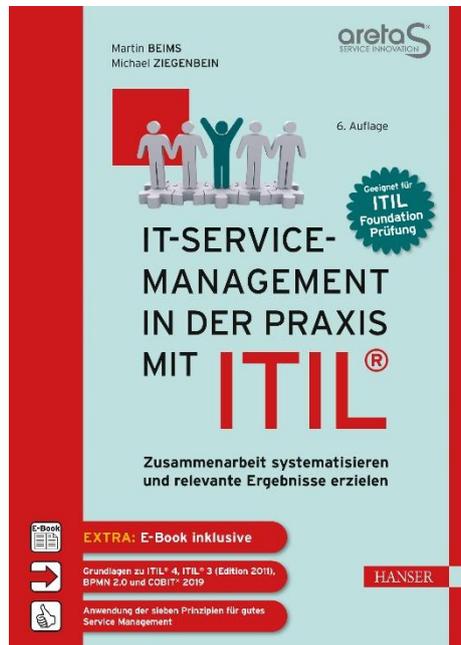


HANSER



Leseprobe

zu

IT-Service-Management in der Praxis mit ITIL®

von Martin Beims und Michael Ziegenbein

Print-ISBN: 978-3-446-47938-8

E-Book-ISBN: 978-3-446-47958-6

E-Pub-ISBN: 978-3-446-47963-0

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446479388>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

Vorwort	IX
----------------------	-----------

Geleitwort	XII
-------------------------	------------

1 IT-Service-Management	1
--------------------------------------	----------

1.1 Die Welt des IT-Service-Managements	1
---	---

1.2 Service, Prozesse und Menschen	4
--	---

1.2.1 Generische Prozessmodelle	8
---------------------------------------	---

1.2.2 Orientierung am geschäftlichen Nutzen	10
---	----

1.3 Die neue Rolle der IT	11
---------------------------------	----

1.3.1 Service Strategie	12
-------------------------------	----

1.3.2 Service Design	13
----------------------------	----

1.3.3 Service Transition	14
--------------------------------	----

1.3.4 Service Operation	15
-------------------------------	----

1.4 ITSM und DevOps	16
---------------------------	----

1.5 Service als Prinzip	19
-------------------------------	----

1.5.1 Sieben Serviceprinzipien	20
--------------------------------------	----

2 IT Infrastructure Library (ITIL®)	23
--	-----------

2.1 Herausforderungen für ITIL® in der Praxis	23
---	----

2.2 ITIL® im Überblick	24
------------------------------	----

2.3 ITIL®-Versionen in diesem Buch	25
--	----

2.3.1 ITIL® Edition 2011	25
--------------------------------	----

2.3.2 ITIL® 4	32
---------------------	----

2.3.3 Virtuelle Zuordnung der Praktiken zum Service Lifecycle	39
---	----

3 ITIL® Edition 2011	41
-----------------------------------	-----------

3.1 Service Strategy	41
----------------------------	----

3.1.1 Begriffe und Grundlagen	42
-------------------------------------	----

3.1.2 Strategy Management for IT Services	46
---	----

3.1.3 Service-Portfolio Management	56
--	----

3.1.4 Financial Management for IT Services	60
--	----

3.1.5 Demand Management	63
-------------------------------	----

3.1.6 Business Relationship Management	65
--	----

3.2	Continual Service Improvement	68
3.2.1	Überblick	68
3.2.2	Ziele, Aufgaben und Nutzen	68
3.2.3	Begriffe und Grundlagen	68
3.2.4	7-Step-Improvement-Prozess	70
3.3	Service Design	74
3.3.1	Ziele, Aufgaben und Nutzen	75
3.3.2	Begriffe und Grundlagen	75
3.3.3	Design Coordination	80
3.3.4	Service Level Management	82
3.3.5	Service Catalogue Management	87
3.3.6	Capacity Management	89
3.3.7	Availability Management	90
3.3.8	IT-Service Continuity Management	94
3.3.9	Information Security Management	98
3.3.10	Supplier Management	101
3.4	Service Transition	104
3.4.1	Überblick	104
3.4.2	Interne und externe Sicht	105
3.4.3	Transition Planning and Support	105
3.4.4	Change Management	108
3.4.5	Service Asset and Configuration Management	115
3.4.6	Release and Deployment Management	121
3.4.7	Service Validation and Testing	127
3.4.8	Change Evaluation	131
3.4.9	Knowledge Management	133
3.5	Service Operation	137
3.5.1	Ziele, Aufgaben und Nutzen	137
3.5.2	Begriffe und Grundlagen	137
3.5.3	Event Management	140
3.5.4	Incident Management	145
3.5.5	Request Fulfilment	154
3.5.6	Problem Management	157
3.5.7	Access Management	163
3.5.8	Funktionen	165
3.5.9	Standardaktivitäten in Service Operation	170
4	ITIL® 4	173
4.1	Grundlegende Konzepte und Begriffe	174
4.2	ITIL® Practices (Praktiken)	175
4.2.1	Allgemeine Praktiken	178
4.2.2	Service-Management-Praktiken	240
4.2.3	Technische Praktiken im Kurzüberblick	298

4.3	Vier Dimensionen des Service Managements	302
4.3.1	Organisationen und Menschen (organizations and people)	302
4.3.2	Informationen und Technologie (information and technology)	303
4.3.3	Partner und Lieferanten (partners and suppliers)	303
4.3.4	Wertströme und Prozesse (value streams and processes)	304
4.3.5	Äußere Einflussfaktoren	305
4.4	Service Value System	305
4.4.1	Sieben ITIL®-Grundprinzipien (guiding principles)	306
4.4.2	Service Value Chain	307
4.4.3	Continual Improvement	309
4.4.4	Die Komponenten des SVS im Zusammenspiel	311
5	Leistung und Qualität messen	313
5.1	IT-Kennzahlen	313
5.1.1	Grundlegendes zu Kennzahlen	315
5.1.2	Anwendungsgebiete von IT-Kennzahlen	317
5.1.3	IT-Kennzahlen gestalten	321
5.2	Balanced Scorecard – Strategie operationalisieren	329
5.2.1	Von der Kennzahl zur Balanced Scorecard (BSC)	329
5.2.2	Grundlagen der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton	330
5.3	CMMI & Co – Prozessreife bestimmen	335
5.3.1	Warum CMMI?	335
5.3.2	ITIL® – Process Maturity Framework (PMF)	336
5.3.3	IT-CMF (IT Capability Maturity Framework)	340
6	Normen und Richtlinien	345
6.1	ISO/IEC 20000	345
6.1.1	Warum IT-Service-Prozesse auditieren und zertifizieren?	345
6.1.2	Grundlegendes zur ISO/IEC 20000	346
6.1.3	Die Struktur der ISO/IEC 20000	347
6.1.4	Zertifizierung	358
6.1.5	ISO 20000 und ITIL®	358
6.2	COBIT® 2019	359
6.2.1	Der Hintergrund von COBIT®	359
6.2.2	Was ist COBIT® und was ist es nicht?	363
6.2.3	Komponenten	364
6.2.4	Designfaktoren	364
6.2.5	Stakeholder	365
6.2.6	Die COBIT®-Produktfamilie	366
6.2.7	Strukturen der einzelnen Publikationen	370
6.2.8	COBIT®-Prinzipien	374
6.2.9	Komponenten eines Governance-Systems nach COBIT®	376
6.2.10	Designfaktoren	378

6.2.11	Zielkaskade	381
6.2.12	Ein kurzer Überblick über Governance- und Managementziele	385
6.2.13	Design des „eigenen“ Governance-Systems	401
6.2.14	Implementierung	403
6.2.15	Fazit	405
6.2.16	Liste der Normen und Richtlinien, die ISACA bei der Entwicklung von COBIT® 2019 verwendet hat	405
6.3	BPMN 2.0	407
6.3.1	Hintergrund – Business Process Management	409
6.3.2	Hintergrund – BPMN	410
6.3.3	Warum BPMN 2.0 in Ihrem Unternehmen?	410
6.3.4	Verwendung von BPMN 2.0	412
6.3.5	Die Elemente von BPMN2.0	413
6.3.6	Ein Beispielprozess	415
6.3.7	Definition einer passenden Teilmenge für den Einsatz in Ihrem Unternehmen	426
6.3.8	Literaturempfehlung	436
6.3.9	Fazit	437
7	Praxisbeispiel	439
7.1	Die Mischung macht's	439
7.2	Die Ausgangssituation	439
7.2.1	Die Bankenservice AG	439
7.3	Das Projekt	442
7.3.1	Projektsetup	442
7.3.2	Ziele definieren	446
7.3.3	Analyse und Identifizierung	456
7.3.4	Ausbildung der Beteiligten	465
7.3.5	Prozesse definieren und dokumentieren	466
7.3.6	Prozesse etablieren	480
7.3.7	Value Streams integrieren	484
7.3.8	Erfolg prüfen	485
7.3.9	Fazit	487
	Literaturverzeichnis	489
	Stichwortverzeichnis	491

Vorwort

Die Herausforderung

IT-Systeme nehmen in modernen Unternehmen eine immer größere Rolle ein. Kaum ein Unternehmensprozess, der noch ohne die Unterstützung durch IT-Services effizient arbeiten kann. Ohne Zweifel tragen diese IT-Services zur optimalen Nutzung der vorhandenen Ressourcen bei und ermöglichen so eine sehr hohe Produktivität. Die zunehmende Abhängigkeit der Geschäftsprozesse von diesen IT-Services bedingt allerdings eine paradoxe Situation: Seit Jahren werden IT-Services immer leistungsfähiger zu immer geringeren Kosten und gleichzeitig steigt der Schaden durch nicht verfügbare Systeme kontinuierlich an. Während die sinkenden Kosten für die Bereitstellung der Services willkommen sind, werden Schäden durch Störungen der IT immer bedrohlicher für die Unternehmen.

Die Herausforderung lautet also, IT-Services in immer höherer Qualität bereitzustellen, ohne dabei die Ausgaben ebenfalls erhöhen zu müssen. Eine Aufgabe, der sich heute immer mehr Unternehmen stellen, indem sie IT-Services innerhalb der gewachsenen Struktur analysieren und Maßnahmen zur Verbesserung dieser Services ergreifen.

Idee des Buches

In diesem Buch werden Wege beschrieben, die dazu beitragen, die IT-Service-Prozesse effektiv und effizient zu gestalten. Anhand eines Praxisbeispiels wird der Weg zu einer anforderungsgerecht betriebenen IT-Service-Organisation beschrieben.

Sie werden sich sicher fragen, was daran neu ist. Ich möchte mich nicht, wie viele andere Publikationen, auf eine bestimmte Methode zur Prozessverbesserung beschränken und die Einführung oder Veränderung von Servicemanagement-Prozessen allein danach ausrichten. Stattdessen werde ich versuchen, die Welt des IT-Service-Managements vom Kopf auf die Füße zu stellen, indem ich zunächst einmal Wege zeige, um zu ermitteln, was für Ihre Organisation wichtig ist und wie Sie die Services in Ihrer individuellen Umgebung optimal gestalten können.

Um das leisten zu können, ist es notwendig, Ziele zu definieren und alles Handeln in den Dienst dieser Ziele zu stellen. Methoden und Prozessmodelle, Best Practices und Managementinstrumente sind unzweifelhaft von hohem Nutzen. Sie sind allerdings allesamt nicht mehr als Werkzeuge, die es Ihnen erleichtern, Ihre Ziele zu erreichen. Um den zielorientierten Einsatz ausgewählter Werkzeuge für den größtmöglichen Nutzen in Ihrem Unternehmen geht es in diesem Buch.

Die Struktur

Zunächst stelle ich Ihnen verschiedene Methoden und Hilfsmittel vor, die Ihnen bei der Gestaltung Ihrer IT-Organisation und der Bereitstellung adäquater Services nützlich sein werden. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der aktuellen Version der IT Infrastructure Library (ITIL®), da diese richtig verstanden eine schier unerschöpfliche Quelle für Informationen und Anleitungen zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz bei der Gestaltung und Bereitstellung von IT-Services liefert. Im letzten Abschnitt werde ich an einem Praxisbeispiel erläutern, wie die vorgestellten Methoden eingesetzt werden können, um definierte Ziele zu erreichen.

Danksagungen

Während der Arbeit an diesem Buch wurde mir sehr schnell klar, dass es trotz langjähriger Erfahrung eine sehr große Herausforderung ist, diese Erfahrung und das resultierende Wissen auch so zu Papier zu bringen, dass es für Sie als Leser einen echten Mehrwert bietet. An dieser Stelle möchte ich mich bei einigen Personen bedanken, die zu diesem Buch entscheidend beigetragen haben. Besonderer Dank gilt Frau Metzger vom Hanser Verlag, die sehr viel Geduld bewies und mir das nötige Vertrauen schenkte. Mein Kollege Dr. Roland Fleischer hat mit seinem Beitrag zum Thema Projektmanagement einen wichtigen Beitrag zu einem wertvollen Kapitel geleistet und stand mir gemeinsam mit Nico Kroker und dem gesamten damaligen Maxpert-Team zudem sehr häufig als kritischer Sparringspartner in Fachdiskussionen zur Verfügung. Nicht zuletzt gilt mein Dank der Person, die mich immer wieder auf ihre typisch „sanfte“ Weise an das Notebook trieb, damit ich das Buch fertigstelle.

Kontakt

Die Welt des IT-Service-Managements ist ständig in Bewegung, und nahezu täglich führen wir Gespräche, die neue Sichtweisen eröffnen und uns dazu veranlassen, unser Vorgehen in Projekten und Vorträgen permanent weiterzuentwickeln. Wir würden uns freuen, wenn Sie uns Ihre Meinung zu diesem Buch oder zum IT-Service-Management im Allgemeinen mitteilen und diese mit uns diskutieren. Sie erreichen uns per Mail unter:

martin.beims@aretas.de

michael@ziegenbein4u.de

■ Vorwort zur 6. Auflage

Bei Erscheinen der 5. Auflage war die ITIL Version 4 noch völlig neu und noch nicht in allen Teilen fertig. Diese Lücken, vor allem in den Practices, sind nun weitgehend geschlossen und die Practices werden kontinuierlich weiterentwickelt. Sie sind unter <https://www.axelos.com> gegen eine kostenpflichtige Mitgliedschaft abrufbar. Die bei der letzten Auflage noch bestehenden Lücken habe ich in der aktuellen 6. Auflage geschlossen und das vorliegende Buch in den entsprechenden Bereichen aktualisiert.

Darüber hinaus haben wir noch viele kleinere und größere Aktualisierungen und Fehlerbehebungen vorgenommen.

Viel Spaß beim Lesen – und wie immer gilt: Ich freue mich über Diskussionen und Feedback unter martin.beims@aretas.de.

Geleitwort

Der größte Teil meiner CIO-Kollegen hat eine sehr klare Vorstellung von der Positionierung der IT in den Unternehmen. Auch wenn es natürlich vielfältige Ausprägungen gibt, so verfolgt doch eine Vielzahl der IT Executives ein starkes IT Alignment mit dem Geschäft und sieht sich selbst in der Position, Wertschöpfung für das eigene Unternehmen zu erzielen. Wozu braucht die IT dann noch ITIL[®], Projektmanagement, Lean 6 Sigma oder andere Methoden? Der Fokus wird doch über die Anforderungen der Geschäftsprozesse definiert, und als echter IT-Verantwortlicher muss man dann doch „nur noch“ die Geschäftsprozesse verstehen und begleiten, die IT-Kosten überwachen und die Mittelbereitstellung bei Bedarf anpassen.

Genau diese Doppelrolle aus IT-Kompetenz und Verständnis der Geschäftsprozesse sowie deren Wertschöpfung für das Unternehmen zeigt die besondere Verantwortung und Schwierigkeit dieser Position. Daher ist umso wichtiger, sich in vielen Bereichen der IT auf bewährte Standards und erfolgreiche Methoden zu konzentrieren. Eine erfolgreiche Positionierung der IT ist nur möglich, wenn von der Basis der IT-Leistungserbringung bis hin zur strategischen Positionierung die Verlässlichkeit und Optimierung der IT-Prozesse gelungen ist. ITIL[®] stellt hier die Basis dar, auf der nahezu alle IT-Dienstleister eine Implementierung oder auch Adaption für die spezifische Einführung gestalten. Es scheint der wirtschaftlich sinnvollste Ansatz zu sein, sich eines Rahmenwerks zu bedienen, das mannigfaltige Erfahrungen und die notwendige Vollständigkeit bietet.

Als offener Standard, umfangreich dokumentiert und mit der Erfahrung einer Vielzahl geschulter Spezialisten kann eine wirtschaftlich sinnvolle Implementierung erfolgen, die die Basis der IT-Dienstleistung sicherstellt und gleichzeitig auch bei der Strategieentwicklung und dem Management der IT unterstützt. Eine strukturierte Methode, wie zum Beispiel ITIL[®], kann also ein Fundament für ein Unternehmen, in dem IT eine Rolle spielt, bilden. Ist dieses Fundament nicht flexibel und bedarfsgerecht aufgebaut, braucht sich die IT-Leitung keine Gedanken zur weiteren Wertschöpfung machen. Es ist sozusagen die Pflicht vor der Kür. Selbst wenn Teile der IT-Dienstleistung bei Partnern betrieben werden, zeigt ITIL[®] eine Basis für IT-Governance und einer gemeinsamen prozessorientierten Arbeitsweise.

In Zeiten, in denen die Geschwindigkeit des Geschäftes wesentlich ist und auch IT einen wettbewerbsdifferenzierenden Faktor darstellt, müssen sich Unternehmensführung und IT-Leitung auf eine effiziente, hochzuverlässige IT verlassen können. Nur das bietet Freiraum für die zukünftige Gestaltung des Unternehmens und der IT. Welches Framework, das auf Erfahrungen einer großen Zahl von IT Fachleuten und Führungskräften basiert, ist zur Unterstützung der Gestaltung effektiver und wirtschaftlicher Prozesse besser geeignet als ITIL[®]?

*Gerald Höhne
CIO der HOMAG Group AG*

1

IT-Service-Management

■ 1.1 Die Welt des IT-Service-Managements

In der Welt des IT-Service-Managements (ITSM) gibt es eine große Anzahl verschiedener Methoden und Ansätze, um die Aufgabenstellungen des CIO, des IT-Leiters oder der beteiligten Mitarbeiter zu bewältigen. Die ganze Palette dieser Methoden zu beschreiben, würde den Rahmen jeder Publikation sprengen – vor allem würde ich Sie damit sehr wahrscheinlich zu Tode langweilen und dazu bringen, bereits hier das Buch genervt auf den Stapel der anderen ungelesenen Fachschinken zu legen.

Aus diesem Grund habe ich mich entschieden, Ihnen eine – vielleicht auf den ersten Blick – willkürliche Auswahl an Methoden vorzustellen und diese teilweise gemeinsam mit meinem langjährigen Kollegen Michael Ziegenbein aus Sicht unserer Beraterpraxis zu erläutern. Aber selbst diese Auswahl erläutere ich Ihnen mehr oder weniger widerwillig und verbunden mit einer Bitte an Sie, liebe Leser: Methoden und Frameworks können nützlich sein, um Abläufe zu optimieren und Ergebnisse zu verbessern. Sie sind jedoch immer nur Mittel zum Zweck. Diesen Zweck jeder Veränderung bestimmt niemals eine Methode, sondern immer die Menschen, die Verantwortung übernehmen und sich davon einen konkreten Nutzen versprechen.

Ganz willkürlich ist diese Auswahl selbstverständlich nicht. Es sind einige der Praktiken, die sich in verschiedenen Projekten als hilfreich erwiesen haben, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Oft höre ich in Gesprächen von Methoden, die „eingeführt“ werden sollen. Einführen kann man Software oder neue Vorgehensweisen, Methoden dagegen kann man nutzen, um bestimmte Ziele strukturiert zu erreichen.

Ich werde Ihnen also in diesem Kapitel die Methoden vorstellen, die wir im weiteren Verlauf als Werkzeuge nutzen und die ich in der Fallstudie verwendet habe. Denn diese Fallstudie ist keinesfalls reine Theorie, sie baut auf den Erfahrungen aus verschiedenen Projekten meiner persönlichen Beraterpraxis auf.

IT-Service-Management ist inzwischen ein fester Bestandteil jeder modernen IT-Service-Organisation. Jedes Unternehmen, das etwas auf sich hält, hat in irgendeinem Plan Gedanken über ein optimiertes IT-Service-Management dokumentiert und zu großen Teilen auch mehr oder weniger konsequent umgesetzt. Dabei geht es allerdings auch heute noch in der Regel vor allem darum, Kosten zu minimieren. Aber ist das wirklich gemeint mit IT-Service-Management? Geht es wirklich nur darum, immer kostengünstiger zu arbeiten?

Sicherlich ist die Kostenoptimierung, also Effizienz, einer der zentralen Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens und nur wenn die Kosten für die IT in einem überschaubaren Rahmen (also letztlich vor allem innerhalb des vorhandenen Budgets) bleiben, können

moderne Unternehmen konkurrenzfähig arbeiten. Aber ist das auch der einzige Faktor, auf den es ankommt?

Bevor wir uns Gedanken über die weiteren wichtigen Faktoren des IT-Service-Managements machen, benötigen wir ein sinnvolles Budget, um überhaupt bewerten zu können, ob die entstehenden Kosten akzeptabel sind oder nicht und ob z. B. Verbesserungen der Servicequalität oder geplante Veränderungen in der Zusammenarbeit im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten bleiben.

Wie entsteht dieses Budget? Natürlich kann die Geschäftsleitung schlicht eine Vorgabe machen. Nur, ist dieses Budget realistisch? Wurden hier alle kritischen Faktoren berücksichtigt? Wurde beachtet, was die Anforderungen an die IT-Services sind, und wurde ermittelt, welche Konsequenzen das für die IT-Organisation hat? Wurden Erfahrungen der Anwender betrachtet und ist bekannt, was sie erwarten? Wurde die Bedeutung der IT-Services für die eigentlichen Produkte des Unternehmens und deren Erfolg am Markt bewertet? Es gehört also mehr dazu, als nur eine Zahl nach Kassenlage festzulegen. Auf der anderen Seite müssen zweifellos die finanziellen Rahmenbedingungen des Unternehmens berücksichtigt werden. Weiter unten in diesem Kapitel werde ich näher auf die verschiedenen Faktoren eingehen, die das Budget einer IT-Abteilung oder eines IT-Dienstleisters für die Erbringung vereinbarter Services beeinflussen können.

Neben den finanziellen Aspekten bestimmen weitere essenzielle Faktoren den Rahmen des IT-Service-Managements. Einer dieser Aspekte ist die Orientierung an den Geschäftsprozessen und Anforderungen des Kunden. Nur wenn die IT-Organisation die Geschäftsprozesse und Anforderungen ihrer Kunden kennt, kann sie Services anbieten, die zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen. Ohne diese Orientierung an den Geschäftsprozessen und Anforderungen werden die Services auf wenig Akzeptanz treffen.

Wie aber erreicht die IT-Organisation diese Geschäftsprozessorientierung? Grundlage sind konkrete Ziele, die gemeinsam festgelegt werden und an denen sich die Erbringung der IT-Services ausrichtet. Diese Ziele ergeben sich zu einem großen Teil aus Vereinbarungen über die zu erbringenden Services mit den Kunden entsprechend der Anforderungen und den Möglichkeiten der IT-Organisation. Methoden für die Definition und Dokumentation dieser Ziele sowie das Monitoring der Zielerreichung werde ich in Kapitel 5 erläutern. Mit der Identifizierung des Kundenbedarfs und der entsprechenden Gestaltung der Services befasst sich die IT Infrastructure Library (ITIL[®]), auf die ich in den Kapiteln 3 und 4 ausführlich eingehe. Neben der Bereitstellung der richtigen Services in der vereinbarten Qualität ist die Orientierung am Bedarf der Benutzer von entscheidender Bedeutung. Services wie z. B. der Anwendersupport durch den Service Desk müssen benutzerorientiert erbracht werden, denn neben der tatsächlichen Servicequalität spielt die individuelle Wahrnehmung eine wichtige Rolle für die Akzeptanz der definierten IT-Services.

IT-Service-Management bedeutet also, die Qualität und Quantität der IT-Services qualitativ und quantitativ so zu planen, zu überwachen und zu steuern, dass die vereinbarten Ergebnisse erzielt werden. Dabei helfen die folgenden Kriterien:

- **Zielgerichtet:** Die Aktivitäten für die Gestaltung und den Betrieb der IT-Services orientieren sich an gemeinsam definierten Zielen und werden an diesen gemessen.
- **Geschäftsprozessorientiert:** Der Zweck von IT-Services ist die bestmögliche Unterstützung der Geschäftsprozesse des Kunden und damit ein konkreter Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.

- *Benutzerfreundlich*: Neben der objektiven Qualität der Services gemäß Vereinbarung spielt die Wahrnehmung durch die Anwender eine entscheidende Rolle. Services müssen nicht nur hochwertig sein, sondern auch durch die Benutzer akzeptiert werden.
- *Wirtschaftlich*: Neben der Effektivität (also der Lieferung der vereinbarten Ergebnisse) ist auch die Effizienz (also die Zielerreichung mit angemessenem Aufwand) zu betrachten und permanent zu verbessern.

IT-Service-Management – eine Begriffsdefinition

Der Begriff IT-Service-Management wird heute so selbstverständlich benutzt, dass es oft schwerfällt, die Frage nach der eigentlichen Bedeutung zu beantworten. Aus diesem Grund möchte ich hier eine Definition des Begriffs nennen, wie sie in der ITIL[®]-Literatur verwendet wird:

„Service Management is a set of specialized organizational capabilities for providing value to customers in the form of services.“ [ITIL[®] Foundation – ITIL[®] 4 Edition, 2019].

Sinngemäß bedeutet das:

Service Management ist die Steuerung aller fachlichen Fähigkeiten der Organisation zur Bereitstellung eines Mehrwerts für den Kunden in Form von Services.

- Die hier genannten Fähigkeiten bestehen aus Funktionen und Prozessen, um Services während des Lifecycles zu managen.
- Der Wandel der vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen in werthaltige Services ist der Kern des Service Management.

Die offizielle Übersetzung in der deutschen Version der oben genannten Publikation ist etwas holpriger geraten, soll aber an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben:

„Service Management ist eine Reihe spezialisierter Fähigkeiten der Organisation zur Generierung eines Werts für Kunden in Form von Services“ [ITIL[®] Foundation – ITIL[®] 4 German Edition, 2019].

Es geht also vor allem darum, die vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen so zu managen, dass die Gestaltung der Services optimal auf die Anforderungen der Kunden ausgerichtet werden kann. Der Begriff „Service“ wurde in ITIL[®] bisher wie folgt definiert:

A service is a means of delivering value to customers by facilitating outcomes customers want to achieve without the ownership of specific costs and risks. [Service Strategy, 2007]

Das bedeutet übersetzt in etwa:

Ein Service liefert dem Kunden einen definierten Nutzen, ohne dass dieser für die spezifischen Risiken und Kosten der Serviceerbringung verantwortlich ist.

In der aktuellen Literatur zu ITIL[®] 4 wurde lediglich der Begriff „delivering value“ durch „enabling value co-creation“ ersetzt. So soll die gemeinsame Verantwortung von Service-provider und Kunden für die Services in den Vordergrund gestellt werden. Außerdem wurde der Servicedefinition eine Definition für ein Produkt als Teil der bereitgestellten Services zur Seite gestellt. In Kapitel 3 gehe ich näher auf diese Gedanken ein.

■ 1.2 Service, Prozesse und Menschen

Um IT-Leistungen als Services zu gestalten und zu vereinbaren, bedarf es entsprechender Prozesse. In häufig eher technisch orientierten und in Funktionen denkenden IT-Organisationen bedeutet das eine einschneidende Veränderung, die eine sehr gewissenhafte Vorbereitung und Planung erforderlich macht. Dieser Vorgang wird in Kapitel 7 im Praxisteil detailliert beleuchtet. Bei einer prozessorientierten Vorgehensweise werden Aufgaben nicht mehr allein innerhalb eines Fachbereichs betrachtet. Sie werden stattdessen organisationsübergreifend anhand von in Prozessen beschriebenen Aktivitäten bearbeitet und über Rollendefinitionen den Ressourcen aus den Organisationsbereichen zugeordnet (Bild 1.1).

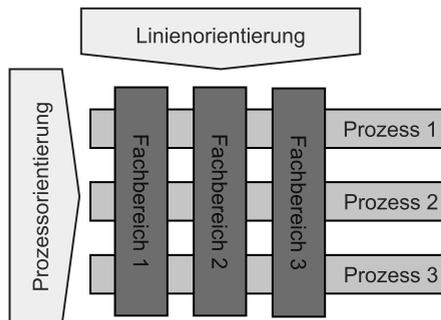


Bild 1.1
Linie versus Prozess

Der Reifegrad einer IT-Organisation ermittelt sich aus der Ausprägung verschiedener Aspekte bei der Planung und Umsetzung der Bereitstellung von IT-Services entsprechend der Anforderungen. Der Reifegrad wird häufig mit Hilfe etablierter Modelle wie zum Beispiel CMMI bestimmt. Die Ergebnisse können ein Ausgangspunkt sein, um die notwendigen Aktivitäten zu bestimmen, mit denen die Ziele der IT-Organisation durch eine prozessorientierte und an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtete Arbeitsweise erreicht werden können. Um den Reifegrad einer IT-Organisation bezüglich einer service- und prozessorientierten Arbeitsweise zu erkennen, empfiehlt es sich, die folgenden fünf Aspekte zu betrachten (Bild 1.2).

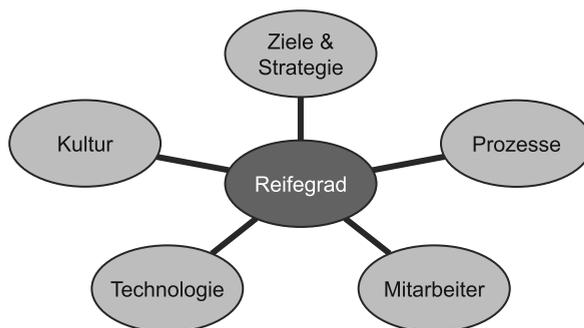


Bild 1.2
Aspekte des Reifegrads

Ziele und Strategie

Um zu wissen, welche Ergebnisse eine IT-Organisation unter welchen Rahmenbedingungen liefern muss, ist es entscheidend, die Ziele des Unternehmens zu kennen und daraus konkrete Ziele für die IT abzuleiten. Ziele müssen sich dabei auf den geschäftlichen Nutzen beziehen. „Wir wollen uns nach ITIL® ausrichten“ ist nicht ausreichend, auch wenn es bis heute von Verantwortlichen als Ziel genannt wird. Klassische Zielkategorien sind:

- Effizienzsteigerung
- Verbesserung der Servicequalität
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Sinnvolle Ziele abzuleiten, sie konkret zu formulieren, im besten Fall emotional aufzuladen und messbar zu gestalten, ist die Basis erfolgreicher Veränderungen – nicht nur im IT-Service-Management.

Prozesse

Die Aktivitäten für Planung, Vereinbarung, Gestaltung, Betrieb und stetige Verbesserung der IT-Services werden in Prozessen beschrieben. In der einfachsten Form beschreibt ein Prozess die benötigten Inputs, die Aktivitäten zur Verarbeitung des Inputs und den erwarteten Output. Beeinflusst werden die Aktivitäten des Prozesses durch die Nutzung vorhandener Fähigkeiten und Ressourcen (Bild 1.3).

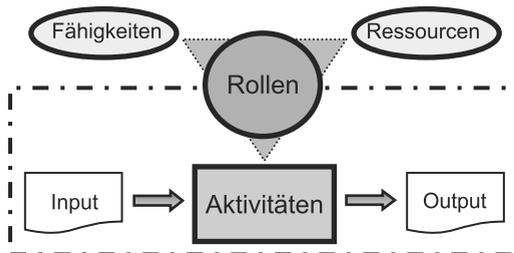


Bild 1.3
Einfacher Prozess

Neben Aktivitäten, Input und Output ist es von entscheidender Bedeutung, auch Rollen zu definieren, mit deren Hilfe die Ressourcen und Fähigkeiten der Fachbereiche den Aktivitäten innerhalb des Prozesses zugeordnet werden. Rollendefinitionen liefern Mitarbeitern klare Informationen darüber, was in der entsprechenden Rolle von ihnen erwartet wird. Definierte, dokumentierte, wiederholbare und gelebte Prozesse sind die Basis einer erfolgreichen Serviceerbringung. Sie orientieren sich an den Zielen der IT-Organisation und den Anforderungen des Unternehmens, welches die IT-Services beauftragt. Prozesse beschreiben Aktivitäten, Abhängigkeiten und Abläufe. Definierte Prozesse haben folgende Eigenschaften:

- Sie sind messbar (z. B. Kosten, Qualität).
- Sie liefern spezifische Resultate (individuell erkennbar, zählbar).
- Sie haben spezifische Abnehmer (intern oder extern, → Stakeholder).
- Sie reagieren auf spezifische Ereignisse (Trigger).

In der ITIL[®]-Literatur wird ein Prozess wie folgt definiert:

A process is a set of coordinated activities combining and implementing resources and capabilities in order to produce an outcome, which, directly or indirectly, creates value for an external customer or stakeholder. [Service Strategy, 2007]

Das bedeutet sinngemäß übersetzt:

Ein Prozess besteht aus koordinierten Aktivitäten, die Ressourcen und Fähigkeiten nutzen, um ein Ergebnis zu erzeugen, das - direkt oder indirekt - einen Nutzen für Kunden oder Stakeholder erzeugt.

Mitarbeiter

Die Mitarbeiter, also die beteiligten Menschen, sind es, die eine IT-Organisation ausmachen. Von deren Erfahrungen zu profitieren heißt, die Chance auf erfolgreiche Veränderungen zu maximieren. Bei geplanten Veränderungen reicht es also keinesfalls aus, sich mit dem Management in ein stilles Kämmerchen einzuschließen, neue Prozesse zu definieren und diese dann zu verkünden. Die Reaktion der Mitarbeiter darauf wird Ablehnung sein. Zu Recht.

Es heißt also, die Mitarbeiter vom ersten Moment an einzubinden und von deren Erfahrungen zu profitieren. Niemand kennt die Stärken und Schwächen des Unternehmens bzw. der IT-Organisation so gut wie die Mitarbeiter, die oft seit Jahren IT-Services erbringen. Hier gilt es, Ideen aufzunehmen und in die Gestaltung der Prozesse einfließen zu lassen. Darauf zu verzichten ist fahrlässig.

Nicht zuletzt gilt es auch, die Basis für die Akzeptanz der neuen oder veränderten Prozesse zu legen. Entscheiden Sie selbst, wo die Akzeptanz von Veränderungen größer sein wird: Bei gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen mit breiter Beteiligung oder bei „Befehlen von oben“. Das bedeutet nicht, dass jeder machen soll, was er will. Es geht um konstruktive Beteiligung an einer zielorientierten Prozessdefinition entsprechend der individuellen Fähigkeiten, Erfahrungen und Interessen. Dieser Prozess lässt sich moderieren und entsprechend der Ziele steuern. Dazu später mehr.

Technologie

Es ist heute keine besonders neue Erkenntnis mehr, dass ein funktionierendes IT-Service-Management nicht mehr ohne die Unterstützung leistungsfähiger Tools auskommt. Es gilt also neben den richtigen Prozessdefinitionen auch die passenden Tools für die Erbringung dieser Services auszuwählen. Klassische Tools für das ITSM sind u. a.:

- Ticket-Tools für Incident-, Change- oder Problem-Management
- Service-Shops zur Auswahl definierter Leistungen (z. B. aus dem Service-Katalog)
- Wissensdatenbanken für Anwender oder Support-Teams
- Tools zur Speicherung von Konfigurationsdaten

Bei der Toolauswahl hat sich eine dreistufige Vorgehensweise als geeignet erwiesen: Zunächst werden die Prozesse auf einer hohen Abstraktionsebene definiert, sodass die gewünschten Ergebnisse erzielt werden können. Anschließend wird aus den definierten Prozessaktivitäten abgeleitet und dokumentiert, was unterstützende Tools leisten müssen, was wünschenswert wäre und welche Funktionalitäten nicht benötigt oder gar nicht gewünscht sind. Mit Hilfe dieser Kriterienliste werden die in Frage kommenden Tools bewertet und entsprechend der

Ergebnisse ausgewählt. Anschließend werden die Prozesse in Kenntnis der ausgewählten Tools weiter ausdifferenziert und im Detail beschrieben. Diese Vorgehensweise vermeidet unnötige Anpassungen an den ausgewählten Tools, da die Spezifikationen bei der Detaildokumentation der Prozesse bereits bekannt sind und berücksichtigt werden können. Letztlich geht es um das Zusammenspiel der Prozesse und der genutzten Werkzeuge und eine gute Balance aus Praktikabilität, Funktion, Sicherheit und Datenschutz. Viele etablierte ITSM-Werkzeuge sind in den vergangenen Jahren so gereift, dass deren Dokumentation der Grundkonfiguration auch als Hilfe bei der Gestaltung eigener Prozesse nützlich sein kann.

Es ist keine neue Erkenntnis mehr, dass Prozesse nicht allein mit einer Toolimplementierung eingeführt oder verändert werden können. Es gilt aber auch, dass Prozesse nur dann funktionieren können, wenn die notwendigen Aktivitäten optimal durch funktionierende Werkzeuge unterstützt werden.



Die Einhaltung von Prozessen lässt sich nicht durch restriktive Toolkonfiguration allein erzwingen. Zu starre Vorgaben in den Werkzeugen führen im Gegenteil oft zu Behinderungen des Betriebs. Hier gilt es, die Toolkonfiguration, organisatorische Maßnahmen und die Schärfung des Bewusstseins der Mitarbeiter für die Wichtigkeit ihres Anteils am Prozess zu kombinieren. Die beste Quelle für die richtige Balance sind die Erfahrungen der Mitarbeiter. Fragen Sie sie, was sie für ihre tägliche Arbeit wirklich brauchen!

Nur wer den beteiligten Mitarbeitern Vertrauen schenkt und ihnen zutraut, ihre Rolle aus eigenem Antrieb so gut es gerade möglich ist zu erfüllen, kann erwarten, dass diese die Verantwortung übernehmen, eigenständig die besten Ergebnisse zu liefern.

Kultur

Eine prozessorientierte Vorgehensweise und horizontale Zusammenarbeit an einem gemeinsamen Ergebnis (Service) bedeuten einen Wandel in der Unternehmenskultur, da Aufgaben nicht mehr wie gewohnt innerhalb der Fachbereiche sondern linienübergreifend betrachtet und bearbeitet werden (Bild 1.1). Dieser Wandel trifft bei den Menschen häufig auf Ablehnung, da sie gewohntes Terrain verlassen müssen, um der neuen Arbeitsweise gerecht zu werden. Mit diesen Widerständen gilt es in Veränderungsprojekten umzugehen. Gelebtes und offen kommuniziertes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Beteiligten und konsequente Übertragung von Verantwortung für die Ergebnisse dorthin, wo die Ergebnisse erzeugt werden, bilden die Basis. Als Konsequenz sollten beteiligte Mitarbeiter von Beginn an informiert und in Veränderungsprozesse eingebunden sein. Gezielte Weiterbildungsmaßnahmen und regelmäßige Feedbackrunden nehmen Kritik auf und tragen dazu bei, Widerstände abzubauen. Eine positive Fehlerkultur reduziert Ängste und fördert Innovationen und Umsetzungsgeschwindigkeit.

1.2.1 Generische Prozessmodelle

Bei der Gestaltung der Prozesse innerhalb der IT-Organisation können generische Prozessmodelle als Basis für eine konsistente Prozessbeschreibung nützlich sein. Sie werden verwendet, um den Aufbau der zu definierenden Prozesse auf abstrakter Ebene darzustellen. In einem generischen Prozessmodell wird also festgelegt, was in einer Prozessdefinition beschrieben werden muss. In der Regel werden in generischen Prozessmodellen die drei Ebenen *Prozesssteuerung*, *Prozess* und *Prozess-Enabler* unterschieden. Klassische Bestandteile eines generischen Prozessmodells und damit Aspekte zur Beschreibung von Prozessen sind:

- Prozesssteuerung
 - Prozessziel
 - Wichtige Erfolgsfaktoren und Kennzahlen
- Prozess
 - Input und Trigger
 - Aktivitäten
 - Output
- Prozess-Enabler
 - Fähigkeiten und Ressourcen
 - Rollen

Prozesssteuerung

Die erste Ebene *Prozesssteuerung* beinhaltet das Ziel sowie wichtige Erfolgsfaktoren und Kennzahlen. Das *Prozessziel* beschreibt, was dieser Prozess leisten soll. Warum gibt es diesen Prozess und was kann als Ergebnis erwartet werden? Um den Prozess steuern zu können, werden *wichtige Erfolgsfaktoren (Critical Success Factor, CSF)* definiert, die zur Erreichung des Prozessziels beitragen. Diese CSF werden oft auch als qualitative Ziele bezeichnet und beschreiben Faktoren, die für die Zielerreichung wichtig sind. Soll ein Prozess beispielsweise ein perfektes Menü liefern, so wären wichtige Erfolgsfaktoren der Geschmack der Speisen oder ein perfekter Service beim Servieren. Um zu erkennen, ob diese wichtigen Erfolgsfaktoren den Erwartungen entsprechen, werden messbare Größen, also *Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPI)*, definiert. Diese KPI, oft auch als quantitative Ziele bezeichnet, ermöglichen es, konkret zu messen, ob der Prozess in der Lage ist, das Prozessziel zu erreichen. In unserem Beispiel müssten wir also eine Kennzahl für die Messung des Geschmacks finden. Das ist durchaus eine Herausforderung und entspricht den Hürden, die sich auch bei der Definition von Kennzahlen im IT-Service-Management ergeben. Mehr dazu in Kapitel 5.

Prozess

Die zweite Ebene, der eigentliche Prozess, beschreibt *Input und Trigger*, *Aktivitäten* und *Output* sowie in einigen Prozessmodellen (z. B. ITIL[®] 3) auch *Rollen* (In ITIL[®] 2 werden Rollen in der dritten Ebene angesiedelt). Der Prozess lässt sich anhand eines Ausspruchs, der eigentlich aus der Juristerei stammt, sehr plastisch beschreiben. Er wird Ambrose Gwinnet Bierce zugeschrieben und lautet:

„Ein Prozess ist eine Maschine, die man als Schwein betritt und als Wurst verlässt.“

„Das Schwein“ steht hier für den Input und verdeutlicht, dass der beste Prozess nichts wert ist, wenn der Input nicht den Anforderungen entspricht. Würde beispielsweise „eine Kuh“ in den Prozess eintreten, dann könnte dieser trotz aller Perfektion daraus keine Schweine- wurst produzieren. Zudem werden die Aktivitäten beschrieben, um das „Schwein zu Wurst“ zu verarbeiten und gegebenenfalls wird beschrieben, was die beteiligten Mitarbeiter in jedem Prozessschritt leisten müssen (Rollenbeschreibung). Auch der Output muss spezifisch definiert werden. „Wurst“ ist nicht ausreichend und muss durch sinnvolle Attribute ergänzt werden. Output könnte z. B. sein: 10 kg Fleischwurst, 5 kg Leberwurst usw. Auch die Qualität der Wurstwaren müsste natürlich beschrieben werden.

Rollenbeschreibungen werden häufig mit Stellenbeschreibungen verknüpft, sind allerdings nicht einer spezifischen Person zugeordnet. Um zu beschreiben, welche Rollen an einem Prozess beteiligt sind, findet meist das RACI-Modell Anwendung.

- **Responsible:** Verantwortlich für die Durchführung
- **Accountable:** Rechtlich oder kaufmännisch verantwortlich (Genehmiger)
- **Consulted:** Fachleute, die um Rat gefragt werden oder beteiligt sind
- **Informed:** Erhält Informationen über den Verlauf bzw. das Ergebnis

Manchmal wird das Modell um zwei weitere Rollen erweitert und als RACI-VS bezeichnet:

- **Verify:** Prüft Ergebnisse gegen vereinbarte Akzeptanzkriterien
- **Sign-Off:** Bestätigt das Ergebnis der Verifizierung

Prozess-Enabler

Die dritte Ebene ist die der sogenannten Enabler, also der Faktoren, die einen Prozess tatsächlich zu einem lebendigen Teil der täglichen Arbeit werden lassen. Diese Enabler sind auf der einen Seite Ressourcen, welche zur Durchführung eines Prozesses benötigt werden. Das können sowohl technische Ressourcen als auch am Prozess beteiligte Personen sein. In unserem Beispiel könnten das die Maschinen zur Wurstproduktion und die Mitarbeiter sein, welche diese Maschinen bedienen. Auf der anderen Seite können Enabler auch Fähigkeiten sein, welche zur Prozessdurchführung benötigt werden. In unserem Beispiel könnten das die Fertigkeiten der Mitarbeiter oder das Wissen um die Produktion von Wurst sein.

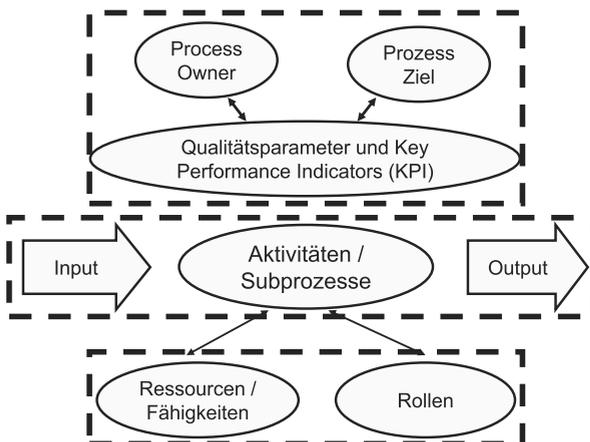


Bild 1.4

Generisches Prozessmodell (nach „The generic process model“); (Service Support, 2000)

1.2.2 Orientierung am geschäftlichen Nutzen

Um die richtigen Services in der erwarteten Qualität liefern zu können, benötigt die IT-Organisation Informationen über die Anforderungen und Erwartungen des Business an die IT-Services. Das gilt sowohl für interne IT-Abteilungen als auch für externe Dienstleister. Um die Kritikalität der Services erkennen zu können, muss die IT die Business-Treiber des Kunden (intern oder extern) kennen. Hierbei handelt es sich um Personen, Informationen und Aktivitäten des Kunden, die dazu beitragen, dass dieser seine Geschäftsziele erreicht.

Die IT-Organisation muss also zwingend eine enge Beziehung zum Business pflegen, um die Anforderungen nicht nur zu kennen, sondern sie auch zu verstehen und umsetzen zu können. Im besten Fall agiert die IT-Organisation hier gar als beratende Instanz bei der Bewertung der Geschäftsprozesse und der Ableitung von Anforderungen an die IT-Services. Eine Herausforderung bei der Ableitung der Anforderungen ist es, die Organisation des Kunden auf verschiedenen Ebenen zu verstehen. Nur so kann der beste Service für den jeweiligen Kunden gestaltet und bereitgestellt werden (Bild 1.5).

- *Strategische Ebene:* Welche Vorgaben gibt es vom Management? Welche Rahmenbedingungen und gesetzlichen Vorgaben gelten? Wie lautet die Unternehmensstrategie und welche Ziele lassen sich daraus für die IT-Organisation ableiten? Welchen Einfluss nehmen die Digitalisierung und andere externe Einflüsse auf die Ausrichtung des Unternehmens? Wie ändern sich dadurch die Anforderungen der Produktion und des Produkt-Designs an die IT?
- *Taktische Ebene:* Wie erlangen wir ein besseres Verständnis der Bedürfnisse verschiedener Benutzergruppen? Welche Aktivitäten müssen wir leisten, um die vereinbarten Ziele zu erreichen? Was bedeutet das für die Gestaltung der IT-Services? Wie verändert sich die Rolle der IT im Unternehmen und was bedeutet das für die Aktivitäten?
- *Operative Ebene:* Welche Anforderungen ergeben sich aus dem operativen Geschäft des Kunden? Was bedeutet das für den Betrieb von IT-Services auf operativer Ebene? Wie wird die anforderungsgerechte und benutzerfreundliche Gestaltung der Services sichergestellt? Wie müssen die Services betrieben werden?

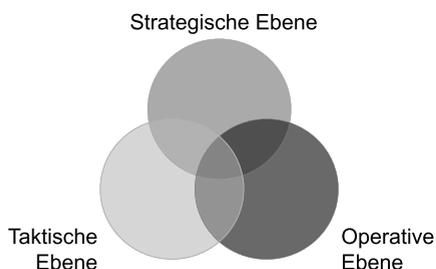


Bild 1.5
Rolle der IT - Betrachtungsebenen

■ 1.3 Die neue Rolle der IT

Einfach bestehende Geschäftsanforderungen zu erkennen sowie sie schnell und zuverlässig zu erfüllen wird zukünftig nicht mehr ausreichen. Die IT hat sich zunehmend zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die Geschäftsmodelle der Unternehmen entwickelt. In einer Welt der fortschreitenden Digitalisierung steigt der Druck der Unternehmen, veränderte Geschäftsmodelle zu entwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Darüber hinaus haben Innovationen unabhängig von der Branche heute fast immer einen direkten Bezug zur Informationstechnologie. Selbst konservative Maschinenbauer erkennen zunehmend, dass es nicht mehr ausreicht, Maschinen zu verkaufen, die 30 Jahre halten und zuverlässig sind. Es gilt, der wachsenden Innovationskraft der Schwellenländer oder auch aus neuen Massenmärkten wie China etwas entgegenzusetzen.

Autonom fahrende Autos, die das bisherige Geschäftsmodell – Autos verkaufen – infrage stellen und Geschäftsmodelle wie „Transport von A nach B verkaufen“ ermöglichen, sind nur ein plakatives Beispiel für grundlegende Veränderungen etablierter Geschäftsmodelle. Ein weiteres Beispiel ist das durch Digitalisierung entstandene oder zumindest radikal erneuerte Prinzip der Plattformökonomie. Sie hat die Art wie Musik verkauft wird (iTunes), wie Hotels ihre Betten auslasten (booking.com) oder wie Warenhäuser funktionieren (Amazon) völlig auf den Kopf gestellt. Unternehmen, die darauf nicht reagiert haben, sind vom Markt verdrängt worden oder kämpfen mit sinkenden Marktanteilen.

Das stellt nicht nur neue Anforderungen bezüglich Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit an die Unternehmens-IT, es verändert die Rolle der IT und die Bedeutung für den Unternehmenserfolg von Grund auf. Bisher war gefragt, die bestehenden Geschäftsprozesse durch Automatisierung zu unterstützen und die Anforderungen der Anwender bestmöglich zu erfüllen. Viele Unternehmen haben hier inzwischen – auch mit Hilfe der klassischen ITSM-Methoden, wie zum Beispiel ITIL® – große Fortschritte gemacht. Den Fokus auf den Service zu legen, also auf den Nutzen für die Anwender und das Unternehmen statt auf technische Komponenten, ist inzwischen zumindest theoretisch zum Allgemeingut geworden. Die Richtung stimmt, auch wenn die meisten Unternehmen noch viel Entwicklungspotenzial haben.

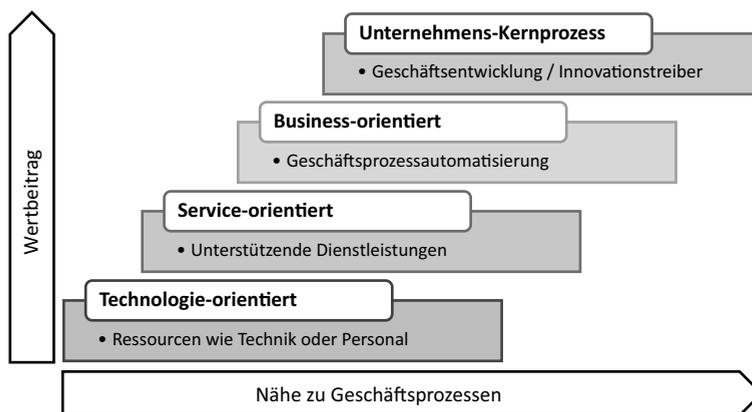


Bild 1.6 Entwicklung der IT

In Zukunft eröffnet sich eine weitere Dimension für die Unternehmens-IT: Sie wird weit über die Erfüllung definierter Anforderungen hinaus als Innovationstreiber im gesamten Unternehmen gefragt sein. Sie wird ein zentraler Bestandteil der Wertschöpfung sein und sich von ihrer unterstützenden Funktion immer weiter in Richtung Kernprozess des Unternehmens entwickeln. Statt bestehende Geschäftsmodelle zu unterstützen, wird sie ein wesentlicher Ideengeber für völlig neue Geschäftsmodelle sein.

Wenn die IT sich zukünftig tatsächlich kreativ mit neuen Ideen für das Geschäft, also Service-Innovation auch über die klassischen IT-Services hinaus befassen will, dann bedeutet das zunächst, die Basics zu beherrschen. Das sind die sichere, zuverlässige und wirtschaftliche Bereitstellung der vereinbarten Services und die anforderungsgerechte Umsetzung neuer und geänderter Anforderungen. Um das zu leisten, muss die IT die aktuellen Prozesse und Aktivitäten des Business detailliert kennen. Und sie muss wissen, welche Services für welchen dieser Geschäftsprozesse benötigt werden.

Konkret bedeutet das an vielen Stellen im IT-Service-Management eine Veränderung der Art zu planen, zu steuern, zu kommunizieren und zu arbeiten. Um den Bezug zu den etablierten IT-Service-Organisationen zu verdeutlichen, habe ich als Ordnungsstruktur für die notwendigen Veränderungen im ITSM die Lifecycle-Phasen aus der heute weitgehend etablierten und geläufigen ITIL[®]-2011-Edition gewählt.

	ITSM bisher	ITSM heute & morgen
Service-Strategie	<ul style="list-style-type: none"> – Inside out – Investitionszyklen – Unterstützungsfunktion 	<ul style="list-style-type: none"> – Outside in – Innovationszyklen – Businessfunktion
Service-Design	<ul style="list-style-type: none"> – Technologiefokus – Prozesssicht – vertikale Sicht 	<ul style="list-style-type: none"> – Anwender/Nutzenfokus – Kundensicht (z.B. Design Thinking) – horizontale Netzwerke
Service-Transition	<ul style="list-style-type: none"> – linear, Sicherheit – Wasserfall – manuell 	<ul style="list-style-type: none"> – agil, Risiko – iterativ, DevOps – automatisiert
Service-Operation	<ul style="list-style-type: none"> – Verkäufermarkt – Standardisierung, Effizienz – Single/Insourcing 	<ul style="list-style-type: none"> – Käufermarkt – Emotionen an Touchpoints – Multisourcing

Bild 1.7 Die neue Rolle der IT

1.3.1 Service Strategie

Outside in statt inside out

Aus der Sicht der Service-Strategie ändern sich zwei Dinge: Die Perspektive und der zeitliche Horizont. Klassisch wurde bisher mehr oder weniger offen aus Sicht der IT-Verantwortlichen nach Außen geschaut (Inside out). Bei der Strategieentwicklung ging es darum, die Dinge, die von der IT gut beherrscht wurden, zu etablieren. Das Service-Portfolio bestand aus eben diesen Leistungen. Aufgabe der Strategie war es, diese Leistungen den Kunden so darzustellen, dass sie genau diese brauchen und auch nutzen wollen. Inzwischen verändern die

Umwälzungen der Digitalisierung auch die Herausforderungen für die Unternehmen und ihre Produkte. IT spielt auch in bisher Non-IT-Produkten eine rasant wachsende Rolle. Sei es in der grundlegenden Funktionalität des Produkts (wie zum Beispiel in der Fotografie) oder bei den Vertriebswegen und den Formen, wie Produkte konsumiert werden (zum Beispiel in der Musikindustrie).

Orientierung an Investitionszyklen

Die IT ist gefragt, sich strategisch so aufzustellen, dass sie dazu als Innovationstreiber im Unternehmen einen substanziellen Beitrag leisten kann. Andernfalls wird sie austauschbar und früher oder später ihre Rolle einbüßen. Kürzere Innovationszyklen beeinflussen auch den zeitlichen Horizont der Strategieentwicklung. Klassisch richteten sich die Planungen für die Gestaltung der internen IT-Landschaft und die Schaffung neuer Services bisher oft an relativ langen Investitionszyklen aus. Bevor erneut in Veränderungen investiert wurde, mussten teure Investitionen etwa in Rechenzentren und Speichersysteme abgeschrieben werden. In absehbarer Zukunft geben die zwangsläufig kürzeren Innovationszyklen des Markts den Veränderungstakt der Unternehmen und damit auch der IT vor. Das wird allerdings auch deutlich erleichtert, weil der zunehmende Einsatz flexibler Cloud-Angebote teure Investitionen in eigene Infrastruktur ersetzt.

Die IT als Businessfunktion

Die Rolle der IT verändert sich von einer unterstützenden Funktion, die lediglich formulierte Anforderungen zuverlässig erfüllt, zu einem Partner auf Augenhöhe mit direktem Einfluss auf die Kernprozesse des Unternehmens und die Produktinnovationen (vgl. Abschnitt 1.3).

1.3.2 Service Design

Fokus auf den Nutzen

Naturgemäß haben Spezialisten in der IT einen engen Bezug zur eingesetzten Technologie. Das führt bei der Gestaltung der IT-Services bis heute oft zu einer starken Technologielastigkeit. Natürlich ist Technologie ein zentraler Bestandteil funktionierender IT-Services, sie sollte jedoch Mittel zum Zweck sein und nicht Inhalt des Service-Katalogs für die Anwender. Nur wenn die Anwender verstehen, welchen Nutzen der angebotene Service ihnen bietet und was konkret im Ergebnis für ihre tägliche Arbeit herauskommt, werden sie die angebotenen Services akzeptieren und nutzen. Diese Anwender akzeptieren immer seltener Einschränkungen des tatsächlichen Nutzens aus technischen Gründen. Sie erwarten, dass die IT macht, was sie benötigen – so, wie sie es von den inzwischen zahllosen Apps für jede Gelegenheit heute gewohnt sind.

Prozesse folgen Servicebedürfnissen

Die IT muss sich darauf einstellen, indem schon beim Design der Services der Fokus deutlich in Richtung User Experience verschoben wird. Das hat auch zur Konsequenz, dass die IT die internen Prozesse künftig flexibler und auf die Anwender zugeschnitten gestalten muss. Service-Design-Thinking als Abwandlung des klassischen Innovationsbaurastens

hat sich hier bereits in vielen Projekten bewährt. Bei der Gestaltung des ITSM bedeutet das, die Prozesse konsequent an den Ergebnissen für die Kunden auszurichten. Das mag selbstverständlich klingen, ist allerdings in Unternehmen, die sich an Service Management Frameworks orientieren manchmal etwas in Vergessenheit geraten. Situationen, in denen die definierten Prozesse zu negativen Erlebnissen der Benutzer führen können, sind dort bis heute keine Seltenheit. Diese Situationen sollten systematisch identifiziert und die entsprechenden Prozesse im Sinne der Services und der Benutzer modifiziert werden.

Horizontale Netzwerke

Eine wesentliche Veränderung ist allerdings keine technische, sondern eine kulturelle. Die Art der Zusammenarbeit in der IT und im gesamten Unternehmen wird sich drastisch wandeln. Noch heute dominieren fachliche Silos und klassische Hierarchien in vielen Unternehmensstrukturen. Zukünftig arbeiten fachübergreifende Teams in horizontalen Netzwerken gemeinsam an den Produkten des Unternehmens und am dafür nötigen IT-Service. Nur so lassen sich die Anforderungen an Geschwindigkeit, Innovationskraft und Nutzerorientierung erfüllen.

1.3.3 Service Transition

Iterativ statt linear

Als Konsequenz aus den neuen Anforderungen verändert sich auch die Art, wie Software beziehungsweise Services entwickelt und in den Betrieb überführt werden. Gerade in der Anwendungsentwicklung sind hier viele Unternehmen schon deutlich weiter als die Betriebsorganisation. Dort spielen iterative Herangehensweisen wie Scrum schon seit einiger Zeit eine zunehmende Rolle. Grundsätzlich verändert sich der Fokus bei der Entwicklung und Betriebseinführung von linearem und sicherheitsorientiertem Vorgehen zu einer agilen und risikobereiteren Arbeitsweise. Allerdings wird an dieser Stelle die Silostruktur von Betrieb und Entwicklung besonders deutlich: Trotz der Tendenz zu agiler Entwicklung ist die Verzahnung zum Betrieb oft vernachlässigt bis nicht vorhanden.

Herausforderungen für das Change-Management

Für den Change-Prozess bedeuten diese veränderten Arbeitsweisen eine große Veränderung. In den klassischen ITSM Frameworks steht im Change-Management immer der Schutz der Produktionsumgebung im Vordergrund. Der Grundgedanke ist, möglichst viele Sicherheitsnetze einzubauen, damit Veränderungen der Infrastruktur den Betrieb nicht beeinträchtigen. Das bedeutet mehr bürokratischen Aufwand und damit auch weniger Geschwindigkeit. Iterative Ansätze versuchen das Risiko nicht durch Governance, sondern durch Automatisierung und vor allem durch viele Veränderung in kleinen Schritten statt eines großen Changes zu begegnen. Der Vorteil ist, dass nach jeder Iteration Fehler erkannt, Kunden eingebunden und Erfahrungen gesammelt werden können, die dann bereits in der nächsten Iteration genutzt werden können. Die grundsätzliche Ausrichtung des Change- und Release-Managements wird sich dadurch deutlich verändern.

Nützlich im Umgang mit dieser Herausforderung können horizontale Herangehensweisen wie DevOps im Zusammenspiel mit Frameworks wie ITIL® sein. Sie binden alle Beteiligten von Beginn an in die Entwicklung ein und übertragen gemeinsame Ergebnisverantwortung.

Die technische DevOps-Komponente sorgt zudem durch durchgängige Automatisierung von Tests und Rollout für mehr Geschwindigkeit und bessere Kontrolle.

1.3.4 Service Operation

Die IT wird zum Käufermarkt

Die Marktmacht und die Möglichkeiten der Kunden, Leistungen auch ohne Unternehmens-IT zu beziehen, sind inzwischen deutlich gewachsen. Die IT muss zukünftig viel genauer auf die Wünsche der Nutzer eingehen und diese schnell in Services umsetzen. Seit den ersten Schritten der Unternehmens-IT hat sich der Einfluss der Anwender auf die IT deutlich verändert. Das Umfeld hat sich aus Marketingsicht von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt entwickelt. Zu Mainframe-Zeiten mussten die Anwender nehmen, was der IT-Spezialist ihnen zugestanden hat. Heute wenden sie sich innerhalb kürzester Zeit dem breiten Angebot flexibler, schnell zugänglicher und bezahlbarer Angebote aus der Cloud zu. Das führt nicht nur zu Problemen für die Wahrnehmung der IT im Unternehmen, sondern auch zu neuen Herausforderungen für Sicherheit, Governance und Compliance.

Eine Möglichkeit, dem zu begegnen, ist es, die IT nicht mehr nur als Anbieter eigener Leistungen, sondern als IT-Plattform innerhalb des Unternehmens auftreten zu lassen. Das Portfolio umfasst dann eine an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtete Mischung an eigenen und externen Leistungen sowie flexiblen Cloud-Angeboten, die permanent an den Bedarf der User angepasst und in den Unternehmenskontext eingefügt werden.

Emotionen an Touchpoints

Besonders im Support sind die klassischen Prozesse wie Incident-Management oder Request-Fulfillment bisher darauf ausgerichtet, die Anfragen und Störungsmeldungen der Anwender mit möglichst geringem Aufwand abzuarbeiten. Der Fokus lag also vor allem auf Effizienz. Zukünftig lassen sich Standardanfragen, also die große Masse, automatisiert bearbeiten.

Die Entwicklung der KI hat nach langen Jahren der Anlaufzeit heute einen Reifegrad erlangt, der einen weitgehend automatisierten 1st-Level-Support ermöglicht. Zumindest wird das in wenigen Jahren der Fall sein. Das bedeutet für den klassischen Service-Desk eine völlig neue Aufgabenstellung. Statt Masse abzuarbeiten, wird es darum gehen, positive Emotionen an den Customer-Touchpoints zu erzeugen und so die Kunden an die IT zu binden.

4

ITIL® 4

Mit der ITIL®-Version 4 aus dem Jahr 2019 verändert sich neben der grundlegenden inhaltlichen Struktur (Service Value System statt Service Lifecycle) auch die Struktur der veröffentlichten Literatur. Sie ist nun konsequent synchronisiert mit den angebotenen Ausbildungswegen und Prüfungen. Bild 4.1 zeigt die Veröffentlichungen in ITIL® 4, respektive das Qualifizierungsschema im Überblick.

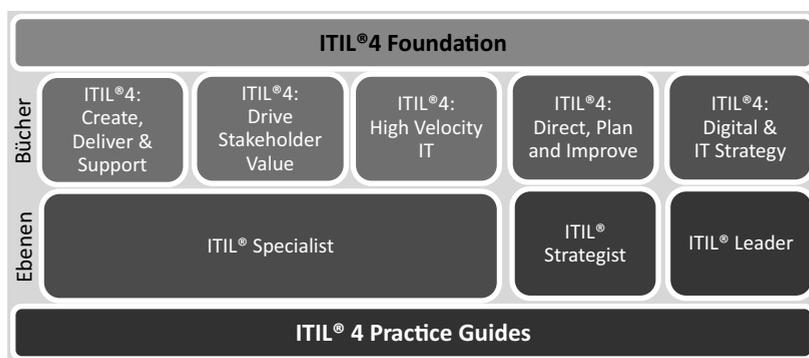


Bild 4.1 ITIL®-Publikationen und Qualifizierung

Grundsätzlich werden drei Ebenen der Qualifizierung den entsprechenden Veröffentlichungen zugeordnet.

- Die Ebene der **Foundation** gibt einen Überblick über die neue Struktur und einen ersten Einblick in die neuen Konzepte, wie die Guiding Principles, das Service Value System, die vier Dimensionen und Continual Improvement. Außerdem werden die 34 Practices auf jeweils ein bis zwei Seiten kurz vorgestellt.
- Die Ebene des **Specialist** und des **Strategist** wird in den vier ebenfalls bereits erschienenen Büchern beschrieben (Bild 4.1). Sie gehen im Detail auf einzelne Bereiche des Service Management ein und helfen, die Konzepte im Unternehmen anzuwenden.
- Die Ebene des **Leaders** befasst sich mit der Führung und Steuerung von Service-Organisationen im Umfeld der Digitalisierung. Das entsprechende Buch Digital & IT Strategy ist zum Zeitpunkt des Erscheinens dieser Auflage noch nicht veröffentlicht.

Die Prüfungen für den Specialist, Strategist und Leader sind Teil der Zertifizierung zum **Managing Professional (MP)** und **Strategic Leader (SL)**. Die übergeordnete Ebene des ITIL® Master ist noch nicht näher beschrieben.

Die Basis der neuen Veröffentlichungen bilden die 34 **Practice Guides**. Sie liefern das Handwerkszeug für die erfolgreiche Gestaltung des Service Managements. In Abschnitt 4.2 beschreibe ich die einzelnen Praktiken und gebe Hinweise zu deren Anwendung im Unternehmen.

■ 4.1 Grundlegende Konzepte und Begriffe

Auch in ITIL® 4 werden grundlegende Konzepte und Begriffe definiert, von denen ich einige wichtige an dieser Stelle kurz beschreiben möchte, da sie an späterer Stelle immer wieder referenziert werden. Einige Definitionen werden Sie an frühere Versionen erinnern, andere sind in dieser Form mit ITIL® 4 neu in die Literatur aufgenommen worden.

Kunden, Anwender und Sponsoren

Kunden sind der Vertragspartner der Serviceorganisation, mit denen eine Leistung gemäß Anforderungen vereinbart wird. *Anwender* sind die Konsumenten der vereinbarten Leistung. *Sponsoren* sind Budgetverantwortliche, die die Mittel für Services und Produkte verantworten und freigeben.

Services, Produkte und Service-Angebote

Services erzeugen Nutzen, indem sie das Erreichen gewünschter Ergebnisse erleichtern oder ermöglichen, ohne dass der Servicekonsument die spezifischen Kosten und Risiken verantworten muss. *Produkte* kombinieren die Ressourcen eines Unternehmens, um einen Nutzen für einen Konsumenten zu bilden. *Produkte* können Bestandteil von *Services* sein.

Ein *Service-Angebot* beschreibt einen oder mehrere *Services*, die auf eine definierte Zielgruppe zugeschnitten sind. Das Angebot kann Waren, den Zugang zu Ressourcen oder bestimmte Service-Aktionen beinhalten.

Value (Nutzen)

Value beschreibt den durch den Konsumenten wahrgenommenen Nutzen, die Vorteile und die Bedeutung eines Services, eines Produkts oder einer anderen Leistung.

Value Co Creation (gemeinsame Wertschöpfung)

Statt ein Service-Angebot zu schaffen und zu hoffen, dass die potenziellen Kunden und Stakeholder dieses auch benötigen, setzt dieses Konzept auf die Beziehungen zwischen Service Provider, Kunden, Partnern und anderen Stakeholdern. Von Beginn an werden diese Parteien in die Gestaltung des Service-Angebots einbezogen, sodass gemeinsam der erwartete Nutzen erzeugt und die Bedürfnisse befriedigt werden können.

Output und Ergebnis (outcome)

Ein *Output* ist das materielle oder immaterielle Arbeitsergebnis einer Aktivität. Ein *Ergebnis (outcome)* ist das Resultat eines oder mehrerer Outputs in Bezug auf den erzeugten Nutzen für Stakeholder.

Utility und Warranty

Eine Definition dieser Begriffe findet sich in Abschnitt 4.1.1.

■ 4.2 ITIL® Practices (Praktiken)

Im Prinzip sind die 34 neuen ITIL® Practices ein Teil des Service Value Systems in Abschnitt 4.4, denn sie liefern sozusagen das Handwerkszeug zur Durchführung der Aktivitäten in der Wertschöpfungskette für Produkte und Services (Service Value Chain). Dennoch habe ich mich dafür entschieden, sie allen anderen Elementen voranzustellen. Der Grund dafür ist, dass sie eine Art Werkzeugkiste für alle Aufgaben im Service Management darstellen und wie im richtigen Leben auch ist es aus meiner Sicht wichtig, die Werkzeuge zu kennen, bevor man sich an die Arbeit macht.

Die Zuordnung der Prozesse zu einer Phase im Lifecycle führte in der Vergangenheit immer wieder zu Missverständnissen bis hin zu der Annahme, man müsse den kompletten Lifecycle „implementieren“, um eine funktionierende Service Organisation zu schaffen. Das Bild, das durch die Service Value Chain erzeugt wird, hilft, solche Missverständnisse zu vermeiden. Es ist von Beginn an klar, dass die Wertschöpfungskette für die Lieferung von Produkten und Services im Vordergrund steht und die lediglich in alphabetischer Reihenfolge sortierten Practices ein frei nutzbares Sortiment an Werkzeugen in beliebigen Situationen sind.

Das entspricht genau dem Bild, das ich seit Jahren meinen Kunden zu vermitteln anstrebe: Frameworks wie ITIL® sind kein Selbstzweck, niemals vollständig und ersetzen nicht die Mühe, sich für das eigene Unternehmen konkret zu überlegen, was denn eigentlich erreicht werden soll, und Ziele zu formulieren. Erst danach geht es darum, das passende Werkzeug auszuwählen. Wenn ich zu Hause ein Bild an die Wand hängen möchte, dann messe ich den Erfolg ja auch nicht daran, welches Werkzeug ich benutzt habe, sondern daran, ob das Bild so hängt, wie meine Frau es haben wollte ...

Auch in den Practices werden die Prozesse beschrieben, wie wir sie zu einem großen Teil bereits aus vorherigen ITIL®-Versionen kennen, aber sie stehen eben nicht mehr isoliert da, sondern werden in den Kontext des SVS und der vier Dimensionen gesetzt. Die Definition für einen Prozess lautet in ITIL® 4:

Eine Abfolge zusammenhängender oder interagierender Aktivitäten, die Inputs zu Outputs verarbeiten. Ein Prozess wandelt einen oder mehrere definierte Inputs in definierte Outputs um. Prozesse definieren eine Abfolge von Aktionen und ihren Abhängigkeiten.

Tabelle 4.1 Management Praktiken

Allgemeine Praktiken	Service-Management-Praktiken	Technische Praktiken
Architecture Management	Availability Management	Deployment Management
Continual Improvement	Business Analysis	Infrastructure and Platform Management
Information Security Management	Capacity and Performance Management	Software Development and Management
Knowledge Management	Change enablement	
Measurement and Reporting	Incident Management	
Organizational Change Management	IT Asset Management	
Portfolio Management	Monitoring and 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 and Talent Management	Service Desk	
	Service Level Management	
	Service Request Management	
	Service Validation and Testing	

Schauen wir uns die Practices im Detail an. Insgesamt sind derzeit 34 Praktiken, gegliedert in 14 allgemeine Managementpraktiken, 17 Service-Management-Praktiken und drei technische Management-Praktiken beschrieben und online verfügbar. Sie beschreiben neben den Prozessen auch organisatorische Überlegungen, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Gedanken zur Automatisierung und zum Sourcing. Die Struktur der Practices orientiert sich an den vier Dimensionen, die ich in Abschnitt 4.3 im Detail beschreibe. Bevor wir in die einzelnen Practices einsteigen, zur Erinnerung die für alle Praktiken durchgängige Struktur und in Tabelle 4.1 alle Praktiken auf einen Blick:

- Einführung
 - Zweck, Scope, Konzepte und Begriffe
 - Erfolgsfaktoren (critical success factors, CSF) und Key-Metriken
- Wertströme und Prozesse (Value Streams and processes)
 - Der Beitrag der Practice zur Service Value Chain (Wertschöpfungskette)
 - Prozesse und Aktivitäten

- Organisationen und Menschen (organizations and people)
 - Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
 - Organisatorische Strukturen und Teams
- Informationen und Technologie (information and technology)
 - inputs and outputs
 - Automatisierung und Tooleinsatz
- Partner und Lieferanten (partners and suppliers)
 - Beziehungen zu beteiligten Dritten
 - Sourcing

Ich werde bei der Beschreibung der Praktiken eine etwas vereinfachte Struktur nutzen. So können die aus meiner Sicht wesentlichen Informationen zu den Praktiken schneller gefunden werden, sodass Sie sich schnell einen Überblick über die Relevanz für Ihre Praxis verschaffen können. Ein Teil der Beschreibung ist die Rolle der jeweiligen Practice in der Service Value Chain. Mehr Informationen zur Value Chain finden Sie in Abschnitt 4.4.2. Vor dem Hintergrund des Prinzips eines Werkzeugkastens ist es mir wichtig, anzumerken, dass grundsätzlich jede Practice zu jeder Aktivität in der Value Chain beitragen kann. Die Nennung einzelner Aktivitäten in Bezug zur jeweiligen Practice soll lediglich auf einen besonders wichtigen Beitrag hinweisen.

1. Kernbotschaft, Scope, Beitrag zur Value Chain
2. Grundlagen und Begriffe
3. Ziele und Erfolgsfaktoren
4. Aktivitäten und Prozesse
5. Weitere Bezüge zu den vier Dimensionen (bei Bedarf)

In den ITIL® Practices sind auch typische Metriken in Bezug zu den Erfolgsfaktoren genannt. Sie können im Rahmen der Service Value Chain als KPI genutzt werden. Ich werde einige Beispiele nennen, möchte allerdings darauf hinweisen, dass Kennzahlen die Situation in Ihrem Unternehmen wiedergeben sollten. Diese Beispiele können helfen, ein Gefühl zu entwickeln, Sie sollten sich allerdings für eine echte Messbarkeit Ihrer Abläufe Gedanken über Ihr eigenes Kennzahlensystem machen. In Kapitel 5 gehe ich im Detail auf das Thema Leistung und Qualität messen ein.

In jeder Practice werden Themen zu den vier Dimensionen des Service Management beschrieben. In der vereinfachten Struktur beschreibe ich die Dimension der Aktivitäten und Prozesse in einem eigenen Abschnitt. Die relevanten Themen zu den drei anderen Dimensionen fasse ich bei Bedarf in einem Abschnitt *Weitere Bezüge zu den vier Dimensionen* zusammen. Detaillierte Informationen zum Modell der vier Dimensionen des Service Managements finden Sie in Abschnitt 4.3.

Bei der Beschreibung der Practices unterscheide ich zwischen Practices, die nur einen indirekten oder kleinen Bezug zu den vorigen Versionen haben (zum Beispiel Architecture Management), und solchen, in denen sich die Prozesse des Lifecycle wiederfinden (zum Beispiel Incident Management). Erstere werde ich etwas ausführlicher vorstellen, bei Zweiteren besonders auf die Neuerungen fokussieren und für Details auch einmal auf das Kapitel 4 dieses Buchs verweisen.

Stichwortverzeichnis

Symbole

1st-Line-Support/Service-Desk-Mitarbeiter 152
2nd-Line-Support 152
3rd-Line-Support 153
7-Step-Improvement-Prozesses 70
7-stufiger Verbesserungsprozess 70

A

A/B testing (Split-Tests) 210
Access Management 163
Accounting 62
Aggregation 326
Aggregationsstufen 328
Agile 214
Aktivitäten 428
Akzeptanzkriterien 76
Akzeptiert 314
Alarm 143
Allmähliche Wiederherstellung 96
Analyzing and improving service availability 243
Analyzing and improving service capacity and performance 249
Anforderungen und Strategie (ITSCM) 95
Anforderungsbasierend 52
Anwender 174
Application Management 169
Application Portfolio 58
Application Service Provision 76
Arbeitsanweisungen 482
Architectural Governance 181, 217, 223
Architecture Management 178
Architecture Review Reports 183
Asset Management 118
Audit & Review 193
Aufgaben 475
Auftraggeber 445
Ausbildung und Training 97
Ausnahme (Exception) 141
Auswahlbasierend 52

Auswirkung (Impact) 149
Authentication 190
Authentifizierung 190
Auto Reponse 143
Availability of information 189
Availability Management 90, 241
Availability-Plan 91

B

Balanced Scorecard 330
Baseline 69, 121
Bedarfsbasierend 52
Bedarfsmuster 64
Bedrohung 190
Bedrohungsfaktor 190
Befähigung 239
Benchmarking 324
Benutzerfreundlich 3
Bereitstellung einer Transition-Strategie 106
Best-Practice 24
Beziehungstypen 220
Big Bang 122
Boundary Patterns 53
BPM 409
BS 15000 346
BS 15000-1:2002 346
BS 15000-2:2003 346
BSI-Grundschriftshandbuch 100
Budgeting 61
Business Analysis 243
Business analysis and solution identification 246
Business-Architektur 179
Business Capacity Management 90
Business Case 45
Business Impact Analyse 280
Business impact analysis 95, 282
Businessorientierte IT-Organisationen 447
Business-Perspektive 87

- Business Process Management 409
- Business Process Model and Notation 407
- Business Process Outsourcing (BPO) 76
- Business Relationship Management 65
- Business-Services 58
- Business-Service-Katalog 87

- C**
- CAB 112
- Capabilities 43
- Capability Maturity Model 335
- Capability Maturity Model Integration 335
- Capacity and Performance Management 247
- Capacity Management 89
- Change 108, 205, 251
- Change Advisory Board (CAB) 114
- Change Authority 252
- Change enablement 250
- Change Evaluation 131
- Change-Evaluation-Prozess 131
- Change Implementierung 251
- Change lifecycle management 253
- Change Management 108
- Change Manager 114
- Change Optimization 253
- Change Record 111
- Change Schedule (CS) 110, 112
- Change Trigger 144
- Charging 62
- Chronologische Analyse 158
- CI 119
- CI-Level 119
- Cloud 76
- CMM 335
- CMMI 335
 - for Services 335
 - für IT-Services 337
- CMMI-DEV 335
- CMMI-SVC 337
- Collaborate and promote visibility 306
- Communicating to users 289
- Component Capacity Management 90
- Confidentiality - Vertraulichkeit 189
- Configuration Baseline 118
- Configuration Item (CI) 115, 276
- Configuration Management System (CMS)
 - 117, 134, 276
 - gepflegt 115
- Configuration Manager 120
- Configuration Model 116

- Continual Improvement 184, 309
- Continual Service Improvement (CSI) 28, 68
- Continual-Service-Improvement-Prozess 68
- Continuous Availability 93
- Continuous Delivery (CD) 270
- Continuous Deployment (CDE), 270
- Continuous Integration (CI), 270
- Continuous Operations 93
- Contracts 84
- Core Guidance 26
- Core Service Package 82
- Corporate Governance 69
- Co-Sourcing 75
- Critical Success Factors 50, 315
- CSF 50, 315, 321
- CSI 28, 68
- CSI-Improvement-Prozess 70
- CSI Manager 73
- Customer Assets 105
- Customer Experience (CX)\ 284
- Customer Faced Services 77

- D**
- Daten (Data) 134
- Daten und Anmerkungen 433
- Daten- und Informationsmanagement 135
- Datenquellen 326
- define market spaces 49
- defining and maintaining service catalogue data
 - and standard service catalogue views 274
- Definitive Media Library (DML) 117, 123
- Deliver and Support 309
- demand-based 52
- Demand Management 63, 64
- Deming Cycle 70
- Deployment 299
- Deployment Management 298
- Deployment models development and review
 - 299
- Deployment-Readiness-Test 124
- Deployment Verification Test 124
- design and maintenance of a business analysis
 - approach 245
- Design Coordination 80
- Designing the measurement and reporting
 - system 204
- Design Thinking 284
- Design und Transition 308
- Desktop Support 172
- Detaildokumentation 481

- Developing and maintaining service continuity plans 282
- Development of a target architecture and roadmap 181, 182
- Die fünf Aspekte des Service Designs 78
- DIKW-Modell 117, 134
- Directory Services Management 172
- DML 117
- Dringlichkeit (Urgency) 149

- E**
- Early Life Support (ELS) 124, 126
- Ebene 1 469
- Ebene 2 469
- Ebene 3 469
- Einzelinterviews 458
- Emergency CAB (ECAB) 114
- Emergency Releases 106
- Engage 308
- Enterprise Governance 69
- EPK 469
- Ereignisse 430
- Erfolgsfaktoren 315
- Ergebnis 175
- error control 268
- Erweiterter Incident Lifecycle 91
- Eskalation 150
- Eskalationsregeln 326
- Establishing and maintaining the knowledge management environment 198
- Establishing service availability control 242, 249
- Evaluieren (Evaluate) 100
- Event 141, 143, 263
- Event detection 142
- Event handling 264, 265
- Event Logging 143
- Event-Notifikation 142
- Event-Typen 141
- Evolution 205
- External Service Provider 41
- externe Business-Sicht 137

- F**
- Facilities Management 168
- Fähigkeiten 43
- Fault Tolerance 93
- Feedback Loops 185
- Fertigkeiten 239
- Financial Management for IT Services 60, 61
- Flüsse und Assoziationen 435

- Focus on Value 306
- form a position 52
- Foundation 173
- Frühindikator 329
- Funktionale Eskalation 150
- Funktionen 165

- G**
- Gateways 434
- Gefahrenstufen 227
- Generisches Prozessmodell 8, 80
- Geschäftsprozessmanagement 409
- Geschäftsprozessorientierung 2
- Goal 316
- Governance 69
- Governance of risk management 227
- Gruppeninterviews 458
- guiding principles 306

- H**
- Haltung 239
- Hauptziele 451, 453
- Hierarchische Eskalation 150
- High Availability 93
- How To Patterns 53

- I**
- Identität (Identity) 163
- Implementieren (Implement) 100
- Implementierung (ITSCM) 97
- Improve 308
- Improvement 185
- Improvement Register 185
- Incident 145, 166, 255
- Incident-Aufzeichnung 147
- Incident handling and resolution 256
- Incident-Identifizierung 147
- Incident-Kategorisierung 148
- Incident management 254
- Incident Manager 152
- Incident Models 146
- Incident Owner 150
- Incident-Priorisierung 149
- Incident-Ticket 147
- Incident Trigger 144
- Information 134, 141
- information and technology 303
- Informationsarchitektur 179
- Informationsbedarf 330
- Information Security Management (ISM) 98, 188

- Information Security Management System (ISMS) 99
 - Information Security Policy 98, 100
 - Infrastructure and Platform Management 299
 - Initiale Diagnose 150
 - Initiierung (ITSCM) 95
 - Insourcing 75, 234
 - Integrität 189
 - Integrität (Integrity) 98
 - Integrity 189
 - Internal Service Provider 41
 - Interne Technologiesicht 137
 - Internet/Web Management 172
 - Intervenieren 317
 - ISM 98
 - ISO/IEC 19510:2013 407, 410
 - ISO/IEC 20000 345, 346
 - ISO/IEC 27001 100
 - Ist-Analyse 456
 - IT Asset 258
 - IT-Asset Lifecycle 259
 - IT asset management 257
 - IT-Asset Register 258
 - IT-Betrieb 171
 - IT-Governance 69
 - IT Infrastructure Library 23
 - IT-Infrastruktur 168
 - IT-Kennzahlen 313, 317
 - IT-Operations 171
 - IT-Operations Management 168, 169
 - IT-Services 58
 - IT-Service Continuity Management (ITSCM) 94
 - IT-Service Continuity Manager 98
 - IT-Service Continuity Strategy 95
 - IT-Servicekennzahlen 319
 - IT-Service-Management 1, 2, 41, 42
 - IT-Strategie 329
 - IT-Ziele 317, 345, 447
 - ITAM 257
 - ITIL® 23
 - ITIL®-Foundation 465
 - ITIL® Practices 175
 - ITIL® Version 3 24
 - ITSCM 94
 - ITSCM-Plan 94
 - ITSM *siehe* IT-Service-Management
- K**
- Kartenabfrage 449
 - Katastrophe 280
 - Keep it simple and practical 307
 - Kennzahlen 313, 323, 324, 328
 - Kennzahlendarstellung 325
 - Kennzahlensystem 317
 - Kepner and Tregoe 158
 - Key Performance Indicators (KPI) 315
 - knowledge asset 195
 - Knowledge asset management 199
 - Knowledge Management 31, 133, 140, 194
 - Knowledge Process Outsourcing (KPO) 76
 - Known Error 158, 160, 266
 - Known Error Database 146, 158
 - Known-Error-Datenbank 158
 - Kommunikation 220
 - Kompetenzen 239, 475
 - Konformität zu Spezifikationen 128
 - KPI 315
 - KPI-Regelkreis 317
 - Kultur 140
 - Kunden 174
 - Kundenbasierende SLA 83
 - KVP 486
- L**
- Leader 173
 - Lenkungsausschuss 445
 - Lerntypen 135
 - Level of Excellence 127
 - Lieferanten 101
 - Lokaler Service Desk 167
- M**
- Maintainability 92, 300
 - Major Incidents 146
 - Major Problems 161
 - Major Problem Review 161
 - Major Releases 106
 - management of change adaptive environment 208
 - Management of continual improvement initiatives 187
 - Management of SLAs 292
 - Management von Anlagen und Rechenzentren 172
 - managing a common approach to ITAM 260
 - managing a common approach to supplier management 237
 - managing supplier journeys 237
 - managing the IT asset lifecycle and records 261

- managing the organization's approach to portfolios 211
 - managing the portfolios' lifecycle 212
 - Managing the relationship journeys 223
 - Manuelle Workarounds 96
 - Markt und Marktsegmente definieren 49
 - Maßnahmenauswahl 143
 - Mean Time Between Failures 92
 - Mean Time Between System Incidents 92
 - Meantime To Restore Service 92
 - Messbar 314
 - Metriken 202
 - minimum requirements 346
 - Minor Releases 106
 - Mission 331
 - Monitoring and event management 262
 - monitoring planning 264
 - Monitoring und Steuerung 170
 - M_o_R (Management of Risk) 96
 - MoSCoW-Prinzip 478
 - MTBF 92
 - MTBSI 92
 - MTRS 92
 - Multilevel SLA 83
 - Multisourcing 75
 - Multi Vendor Sourcing 76
- N**
- needs-based 52
 - Netzwerkmanagement 171
 - Nicht-Ziele 454
 - Normen 345
- O**
- Objective 316
 - Obtain/Build 309
 - OCM 205
 - OLA 83, 84
 - On-demand information discovery 199
 - ongoing architectural control 182
 - Operational Level Agreement (OLA) 83, 84
 - Operations Control 168
 - Operativer Betrieb (ITSCM) 97
 - Optimize and automate 307
 - Organisatorische Sicherheit 101
 - organizational change lifecycle management 207
 - Organizational Change Management (OCM) 205
 - organizations and people 302
 - outcome 175
 - Output 175
- Outsourcing 75, 234
 - Oversight of service levels and service quality 292
- P**
- Pain Value Analysis 158
 - Pareto-Analyse 158
 - partners and suppliers 303
 - Pattern of Business Activity 64
 - PBA 64
 - PD 0015:2002 346
 - PDCA-Zyklus 70
 - Performance 247
 - Performance-Reviews 103
 - Performing a test 298
 - periodic incident review 257
 - Pflegen (Maintain) 100
 - Phased 122
 - Physische Sicherheit 101
 - Piloten 124
 - Pilotphase 483
 - PIR 110
 - Plan 308
 - Planen (Plan) 100
 - PMF 336
 - Pools und Lanes 427
 - Portfolio Management 209
 - Portfolio Manager 212
 - Portfolio-Optimierung 210
 - Positionierung im Markt 52
 - Post Implementation Review (PIR) 110, 126
 - Practice Guides 174
 - Practice Success Factor 178
 - Priorisieren 112
 - Priorisierung 255
 - Priority Patterns 53
 - proactive problem identification 267
 - Proaktives Problem Management 159
 - Problem 157, 266
 - problem control 268
 - Problem-Erkennung 159
 - Problem Management 157, 266
 - Problem-Manager 161
 - Problem Solving Groups 162
 - Process Maturity Framework 336
 - Process Owner 31
 - Product development 300
 - Produkte 174
 - Professional (MP) 173
 - Progress iteratively with feedback 306

- Projected Service Outage (PSO) 112
- Project Management 213
- Projektleiter 445
- Projektmarketing 481
- Projektscope 443
- Projektsetup 442
- Projektteam 445
- Providertypen 41
- providing and maintaining up-to-date service
 - catalogue views to the agreed target audience 274
- Prozess 4, 5, 8, 79, 175
- Prozessdefinition 467
- Prozessdesign 79
- Prozess-Enabler 9
- Prozesshandbuch 479
- Prozesskennzahlen 72, 318, 322, 476
- Prozessmanagement 409
- Prozessreife 335
- Prozesssteuerung 8
- Pull 122
- Push 122

- Q**
- Qualitätskennzahlen 324

- R**
- RACI 32
- RACI-Modell 9, 32
- reactive problem identification 268
- Reaktionsfreudigkeit 137
- Reaktives Problem Management 159
- Reaktives versus proaktives Verhalten 137
- Realistisch 314
- Rechte (rights, privileges) 163
- Rechtfertigen 317
- recovery 96
- Regelmäßige Reviews 97
- Registered Certification Body (RCB) 358
- Reifegrad 4, 140
- Reifegradbestimmung 335
- Reifegradmodell 336
- Relationship Journey 221
- Relationship Management 219
- Release and Deployment Management 121
- Release and Deployment Manager 126
- release coordination 271
- Release Management 269
- Release-Optionen 122
- Release Package 121
- release planning 271
- Release-Planung (Planning) 122
- Release Policy 106
- Release-Typen 106
- Release- und Deployment-Modelle 122
- Release Unit 121
- Reliability 92, 300
- Reporting 85
- Reporting and evaluation 204
- Request for Change (RFC) 109
- Request Fulfillment 154
- Request-Katalog 273
- Request Model 154
- Response and recovery 283
- Ressourcen 43
- Restrisiko 226
- Retired Services 59, 77
- Review-Workshops 485
- RFC 111
- Richtlinien 345
- Risiko 225
- Risikoakzeptanz 225
- Risikobehandlung 225
- Risikofähigkeit 226
- Risikofreudigkeit 226
- Risikomanagement 69
- Risikomodifikation 225
- Risiko-Policy 128
- Risikoregister 225
- Risikovermeidung 225
- Risikoverteilung 225
- Risk Assessment 95
- Risk identification, analysis, and treatment 228
- Risk Management 69, 224
- Risk monitoring and review 228
- risk reduction 96
- ROI (Return on investment) 68
- Rollen 475
- Rollout 124
- Rollout-Plan 125

- S**
- SACM 120
- SCD 103
- Schnelle Wiederherstellung 96
- Schwellwert 263
- SDP 106, 122
- SECI-Modell 195
- Security Incidents 100
- Security Incident Management 192

- Security Manager 101
- Self Assessment 100, 460
- Semantik 407
- Servermanagement 171
- Service 3
- Service Acceptance Criteria, SAC 76
- Service Achievement 85
- Serviceanforderungen (SLR) 86
- Service-Angebot 174
- Service-Architektur 179
- Service Assets 43, 74, 105, 121
- Service Asset and Configuration Management (SACM) 115
- Servicebasierende SLA 83
- Service Capacity Management 90
- Service Catalogue Management 87, 272
- Service Catalogue Manager 88
- Service Change 109
- Service Configuration Management 275
- Service Continuity 280
- Servicedefinition 59
- Service Design 28, 74, 283
 - Die fünf Aspekte 78
- Service design coordination 286
- Service Design Package (SDP) 106
- Service design planning 285
- Service Desk 165, 286
- Service desk optimization 289
- Service-Empathie 287
- Servicefähigkeit 92
- Service financial management 229
- Service Improvement Plan (SIP) 85
- Service-Katalog 59, 77, 87, 272
- Servicekennzahlen 72, 318
- Service Knowledge Management System (SKMS) 133
- Service Knowledge Manager 136
- Service Level 290
- Service Level Agreement (SLA) 76, 82, 83, 290
- Service Level Management 82, 290
- Service Level Manager 84, 86
- Service Level Packages 82
- Service Level Requirements (SLR) 76, 82, 84
- Service Level Test 124
- Service Lifecycle 27
- Service Lifecycle Governance Elements 29
- Service Lifecycle Operational Elements 29
- Service Management Test 124
- Service Operation 28
- Service-Operation-Readiness-Test (SORT) 124
- Service Operations Test 124
- Serviceorientierte IT-Organisationen 447
- Service Owner 31
- Service Packages 82
- Service-Pipeline 59, 77
- Service Portfolio 56, 59, 77
- Service Portfolio Management (SPM) 56
- Service-Portfolio-Prozess 56
- Servicepreis 61
- Service Provider 85
- Service Provider Interface (SPI) Test 124
- Service-Qualität 290
 - versus Servicekosten 137
- Service Quality Policy 127
- Service-Release-Test 123
- Service Request 154, 166, 294
- Service request fulfilment control 295
- Service Request Management 293
- Service Request Model 294
- Service request review and optimization 295
- Service Review 82, 85
- Services 174
- Service Strategy 27, 41
- Service Transition 28, 104
- Service Transition Manager 108
- Service validation 298
- Service validation and testing 127, 296
- Service-Validierung 296
- Service Value Chain 307
- Service Value System 305
- Service-V-Modell 128
- Serviceability 92
- Shared Services Unit 41
- Single Point of Contact (SPOC) 165, 286
- Single Source 234
- SIP 85
- SKMS 133
- SLA 82, 86
- SMART-Prinzip 314
- Sofortige Wiederherstellung 97
- Software Development and Management Practice 301
- Sollwerte 317, 325
- Sourcing-Optionen 75
- Sourcing-Strategie 235
- Spätindikator 328
- Specialist 173
- Speicherung und Archivierung 171
- Spezifikationen 84
- Spezifisch 314

- SPM 56
- SPOC 165
- Sponsoren 174
- Stabilität 137
- Stakeholder 32
- Stakeholder Management 221
- Standard Change 109, 110
- Start where you are 306
- Steuern (Control) 99, 317
- strategic assessment 47
- Strategic Industry Factors 50
- Strategic Leader (SL) 173
- Strategie 331
- Strategisches Alignment 102
- Strategisches Assessment 47
- Strategische Ziele (Goals) 316
- Strategist 173
- Strategy management 232
- Strategy Management for IT Services 46
- Strategy Map 334
- Supplier management 101, 233
- Support 171
- Supporting Services 77
- Supporting Services Package 82
- SWOT-Analyse 244, 456, 462
- Syntax 407

- T
- Taktische Ziele (Objectives) 316
- Technical Management 168
- Technical Service-Katalog 87
- technische Kennzahlen 318
- technische Perspektive 87
- Technologiearchitektur 179
- Technologie-Kennzahlen 72
- Technologieorientierte IT-Organisationen 447
- Technologische Sicherheit 101
- Technology operations 300
- Technology planning 300
- Terminiert 314
- Tests 97
- Test und Pilotierung 123
- Testabschluss 131
- Testdurchführung 130
- Testing 296
- Testing approach and models management 297
- Testing service continuity plans 282
- Testmanagement 129
- Testmodelle 128
- Testplanung und -gestaltung 129

- prüfen 130
- Teststrategie 128
- Testumgebung vorbereiten 130
- Think and work holistically 307
- Threat 190
- Threat actor 190
- Timing Patterns 53
- Toleranzwert 326
- Toolauswahl 6
- Toolkriterien 477
- Tools 6
- Transformation 205
- Transition-Phase 105
- Transition Planning and Support 105
- Trigger 144

- U
- Umgang mit Erwartungen 128
- Umgebungsarchitektur 179
- Unternehmenskultur 7
- Unternehmenszertifizierung 345
- Unternehmensziele 317
- Untersuchung und Diagnose 151
- Ursache-Wirkungs-Beziehungen 330
- User Experience (UX) 284
- User Profiles 64
- User query handling 288
- User Stories 244
- User Test 124
- Utility 175
- Utility (Nutzen) 42, 127

- V
- Validieren 317
- Value 174
- Value Co Creation 174
- Value for Money 127
- value streams and processes 304
- VBF 92, 241
- Verantwortung 475
- Verfügbarkeit (Availability) 98
- verifying, auditing, and analysing IT assets 261
- Vertrags-Reviews 103
- Vertraulichkeit (Confidentiality) 98
- Verwundbarkeit 190
- Vier Dimensionen des Service Managements 302
- Virtueller Service Desk 167
- Vision 331
- Vital business function 241, 280

vitale Business Funktionen 93
VOI (Value on investment) 69
Vorbereitung der Service Transition 107
Vulnerability 190

W

Warnung (Warning) 141
Warranty (Gewähr) 42, 127, 175
Wartbarkeit 92, 300
Wasserfall 214
Wechselwirkungen zwischen Kennzahlen 328
Weisheit, Erkenntnis (Wisdom) 134
Werte 331
Wiederherstellung 151
Wirtschaftlich 3
Wissen (Knowledge) 134
Wissens-Asset 195
Wissensmanagement-Strategie 134

Wissenstransfer 134
Wissensvisualisierung 135
Workaround 146, 158, 160, 266
Workforce and talent management 239

Z

Zentraler Service Desk 167
Ziele 2, 313, 330, 331, 345
Zielauswahl 451
Zielfindung 451
Zielgerichtet 2
Zielwert 325
Zielworkshop 448, 454
Zugangsbasierend 52
Zügige Wiederherstellung 96
Zugriff (Access) 163
Zusatzziele 451, 453
Zuverlässigkeit 92, 300