

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Corporate Governance</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Die Standards EFQM®, COBIT®, ISO 20000 und ITIL®</b>	<b>5</b>
2.1	Einführung .....	5
2.2	Organisationsmodell nach EFQM® .....	5
2.3	IT-Governance-Framework nach COBIT® .....	8
2.4	IT-Servicemanagement nach ISO 20000 .....	11
2.5	IT-Servicemanagement nach ITIL® .....	16
2.6	Balanced Scorecard .....	27
2.7	Six Sigma .....	27
2.8	Fazit: Standardmodelle .....	27
<b>3</b>	<b>Individuelle Managementsysteme für IT-Serviceorganisationen</b>	<b>29</b>
3.1	Einführung .....	29
3.2	Das Referenzmodell .....	29
<b>4</b>	<b>Leitbilder für IT-Serviceorganisationen</b>	<b>33</b>
4.1	Einführung .....	33
4.2	Vision .....	34
4.3	Mission .....	35
4.4	Werte .....	35
4.5	Das Leitbild bei EFQM, COBIT, ISO 20000 und ITIL .....	36
4.6	Fazit und erste Schritte: Leitbilder .....	38

<b>5</b>	<b>Strategien für IT-Serviceorganisationen</b>	<b>39</b>
5.1	Einführung .....	39
5.2	Balanced Scorecard: Unterstützung zur Strategiedefinition .....	40
5.3	Strategiedefinition bei EFQM, COBIT, ISO 20000 und ITIL .....	41
5.3.1	Business Assets (Assets des IT-Kunden) .....	45
5.3.2	Utility und Warranty .....	45
5.3.3	Service Assets (Assets der IT-Serviceorganisation) .....	46
5.4	Fazit und erste Schritte: Strategien .....	47
<b>6</b>	<b>IT-Services realisieren</b>	<b>49</b>
6.1	Einführung .....	49
6.2	Organisatorischer Rahmen: Linie – Prozess – Projekt .....	49
6.3	Prozessmanagement in der IT-Serviceorganisation .....	51
6.4	Der Prozesslebenszyklus .....	52
6.4.1	Process Strategy .....	52
6.4.2	Process Design .....	53
6.4.3	Process Transition .....	67
6.4.4	Process Operation .....	69
6.5	Prozessmanagement bei EFQM, COBIT, ISO 20000 und ITIL .....	71
6.6	Fazit und erste Schritte: IT-Services realisieren .....	77
<b>7</b>	<b>IT-Services optimieren</b>	<b>79</b>
7.1	Einführung .....	79
7.2	Leistung messbar machen .....	79
7.2.1	Kritische Erfolgsfaktoren .....	79
7.2.2	Kennzahlensystem .....	80
7.2.3	Bedingungen für Kennzahlen .....	81
7.2.4	Kennzahlen entwickeln .....	82
7.2.5	Kennzahlen – ein Beispiel .....	82
7.2.6	Prozessmessungen planen .....	84
7.3	Prozessoptimierung .....	84
7.3.1	Auslöser für Optimierungsmaßnahmen .....	84
7.3.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess vs. Verbesserungsprojekt .....	85
7.3.3	Der kontinuierliche Verbesserungsprozess in der Praxis .....	87
7.4	Reporting – Kennzahlen konsolidieren .....	92
7.5	Optimierung bei EFQM, COBIT, ISO 20000 und ITIL .....	93
7.6	Fazit und erste Schritte: IT-Services optimieren .....	95

<b>8</b>	<b>Verantwortung und Kommunikation in der IT-Serviceorganisation</b>	<b>97</b>
8.1	Einführung .....	97
8.2	Verantwortung .....	98
8.3	Kommunikation .....	100
8.4	Interne Kommunikation .....	101
8.4.1	Kommunikation und Organisationskultur .....	101
8.4.2	Kommunikation und Vertrauen .....	101
8.4.3	Formale Kommunikation .....	102
8.4.4	Kommunikationskonzept – ein Beispiel .....	107
8.4.5	Messbarkeit interner Kommunikation .....	111
8.5	Feedback und Lernen .....	113
8.5.1	Was ist Feedback? .....	114
8.5.2	Feedback im Team .....	114
8.5.3	Feedback-Regeln .....	115
8.6	Kommunikation und Fehlerkultur .....	116
8.7	Kommunikation mit Partnern und Lieferanten .....	117
8.8	Kundenkommunikation und Kundenzufriedenheit .....	118
8.8.1	Kommunikationsebenen .....	118
8.8.2	Wie kommen IT-Serviceverträge zustande? .....	119
8.8.3	Keine Beschwerden – alles in Ordnung? .....	120
8.8.4	Wie entsteht Kundenzufriedenheit? .....	120
8.8.5	Kundenzufriedenheit nach Kano .....	122
8.8.6	Kundenbefragung – ein Beispiel .....	123
8.9	Verantwortung und Kommunikation bei EFQM, COBIT, ISO 20000 und ITIL .....	124
8.10	Fazit und erste Schritte: Verantwortung und Kommunikation .....	126
<b>9</b>	<b>Risikomanagement in der IT-Serviceorganisation</b>	<b>127</b>
9.1	Einführung .....	127
9.2	Systematik des IT-Risikomanagements .....	128
9.2.1	IT-Risikomanagement aus Sicht des IT-Kunden .....	128
9.2.2	IT-Serviceorganisation und IT-Risikomanagement .....	128
9.2.3	IT-Risikomanagement als kontinuierlicher Prozess .....	129
9.3	Risikomanagement bei EFQM, COBIT, ISO 20000 und ITIL .....	131
9.4	Risikomanagement – ein Beispiel: CRAMM .....	134
9.5	Fazit und erste Schritte: Risikomanagement .....	137

<b>10 Dokumentation in der IT-Serviceorganisation</b>	<b>139</b>
10.1 Einführung .....	139
10.2 Dokumentenstruktur .....	140
10.3 Dokumentation von Teamsitzungen .....	141
10.4 Dokumentation von Teamsitzungen – ein Beispiel .....	142
10.5 Dokumentation und Compliance .....	144
10.6 Der Nachweis der Wirksamkeit .....	144
10.7 Dokumentation bei EFQM, COBIT, ISO 20000 und ITIL .....	145
<b>11 Referenzmodell praktisch umsetzen</b>	<b>147</b>
11.1 Einführung .....	147
11.2 Ausgangssituation – Handlungszwang .....	148
11.3 Workshop 1: Istanalyse des Managementsystems .....	148
11.4 Workshop 2: IT-Governance und Referenzmodell .....	149
11.5 Workshop 3: Das eigene Referenzmodell entwickeln .....	150
11.6 Workshop 4: Umsetzungsprojekte festlegen .....	150
11.7 Workshop 5: Umsetzungsprojekte starten .....	151
<b>12 Selbstbewertung und Begutachtung</b>	<b>153</b>
12.1 Einführung .....	153
12.2 Gegenüberstellung: Selbstbewertung und Begutachtung .....	153
12.3 Vorbereitung und Durchführung von Selbstbewertungen .....	154
12.4 Kriterienkataloge und Bewertungsschemata .....	154
12.5 BIP0015 – auf ISO 20000 basierende Selbstbewertung .....	155
12.6 Das itSMF-Gütesiegel .....	156
12.7 Prozessreife nach COBIT .....	159
<b>13 Die Prozesswerkstatt</b>	<b>161</b>
13.1 Einführung .....	161
13.2 Methoden und Werkzeuge zur Teamarbeit .....	162
13.2.1 Moderation .....	162
13.2.2 Brainstorming .....	162
13.2.3 Lessons-Learned-Methode .....	164
13.2.4 Mindmapping .....	166
13.2.5 Blitzlichtmethode – effektives Feedback aus der Gruppe .....	166

13.3	Methoden der Ursachenanalyse und Entscheidungsfindung .....	167
13.3.1	Das Ursache-Wirkungs-Diagramm .....	167
13.3.2	Die 80/20-Regel nach Pareto .....	169
13.3.3	Kraftfeldanalyse .....	170
13.3.4	Entscheidungsfindung .....	171
13.4	Methoden der Messdatenaufbereitung .....	172
13.5	Methoden des Risikomanagements .....	176
13.5.1	FMEA – Failure Mode and Error Analysis .....	176
13.5.2	SWOT-Analyse .....	179
13.5.3	CFIA und FTA – spezielle Risikoanalysen .....	181
13.5.4	Poka-Yoke – Methode der Fehlervermeidung .....	183
13.6	Die 8V-Regel – auf der Suche nach Verschwendungen .....	184
13.7	Überprüfung des Messsystems .....	185
13.8	Kundenbefragung – ein Beispiel aus der Praxis .....	186
13.9	Six Sigma .....	189
13.9.1	Six Sigma – ein Beispiel aus der Praxis .....	194
13.9.2	Six-Sigma-Tabellen .....	207
<b>14</b>	<b>ISO 38500 Governance of IT</b>	<b>211</b>
14.1	Einführung .....	211
14.2	Das ISO-38500-Framework .....	212
	<b>Literatur und Internetseiten</b>	<b>217</b>
	<b>Index</b>	<b>221</b>