

2

IT Infrastructure Library (ITIL®)

■ 2.1 Herausforderungen für ITIL® in der Praxis

In der sekundären Literatur zum Thema ITIL® (IT Infrastructure Library) findet man immer wieder den Satz „ITIL® beschreibt nur WAS, aber nicht WIE“. Einmal abgesehen davon, dass die Autoren der ITIL® 4 zumindest versuchen, auf beide Fragen eine Antwort zu liefern: Ich kann es nicht mehr hören. Man hat das Gefühl, dass hier einer vom anderen immer und immer wieder abschreibt.

Es ist richtig: ITIL® beschreibt nicht jeden einzelnen Arbeitsschritt, der nötig ist, um die Serviceprozesse optimal zu gestalten. Und man kann auch nicht die ITIL®-Literatur hernehmen und sie eins zu eins als Prozesshandbuch nutzen. Aber wie denn auch? ITIL® versucht, Erfahrungen und Bewährtes zu beschreiben und so Hinweise zu geben, welche Aspekte bei der Gestaltung der IT-Services wichtig sind. Wie soll es möglich sein, Details zu beschreiben, solange man sich nicht auf eine Branche, ein Unternehmen oder auch nur eine Unternehmensform beschränkt?

In der neuen Struktur der ITIL® 4 versuchen die Autoren ein wenig mehr Details zur Umsetzung zu liefern und unterscheiden zwischen dem Service Value System, mit Hinweisen darauf, was getan werden sollte, und den Practices, in denen beschrieben wird, wie es umzusetzen sein könnte.

Es bleibt auch mit der ITIL® 4 dabei: ITIL® ist kein Allheilmittel und lässt sich auch nicht auf die Schnelle „einführen“. ITIL® ist sehr wohl ein nützliches und hervorragendes Werkzeug, das mir schon in vielen Projekten sehr gute Dienste erwiesen hat. Allerdings bleibt es ein Werkzeug – die Detailarbeit der Gestaltung nimmt es niemandem ab.

Ich denke, das ist auch schon das größte Missverständnis um die IT Infrastructure Library. Immer wieder höre ich von Kunden, sie würden gerne „ITIL®-konform“ sein. Wenn ich nach den Zielen des anstehenden Projekts frage, dann heißt es: „ITIL® einführen.“ Solche Projekte sind zum Scheitern verurteilt, denn es kann niemals ein sinnvolles Ziel sein, lediglich ein bestimmtes Werkzeug zu nutzen. Wenn Sie ein Loch bohren wollen, wie messen Sie den Erfolg? Daran, welche Bohrmaschine Sie benutzt haben oder am richtigen Durchmesser und der richtigen Tiefe des Lochs an der richtigen Stelle?

Was also tun? Formulieren Sie klare Ziele. Wie das genau geht, dazu mehr in den Kapiteln 5 und 6. Nur so viel vorab: Überlegen Sie sich genau, was Sie erreichen wollen. Müssen Sie die Kosten senken? Die Transparenz erhöhen? Wollen Sie marktkonform arbeiten?

Die Qualität der Services erhöhen? Oder wollen Sie die Zusammenarbeit in Ihren Teams verbessern und den Akteuren mehr Verantwortung für die Ergebnisse übertragen? Sehr gut! Formulieren Sie Ihre Ziele und machen Sie sie messbar. Denn nur dann können Sie nach der Umsetzung feststellen, ob Sie bei der Realisierung erfolgreich waren oder nicht.

■ 2.2 ITIL® im Überblick

Seit vielen Jahren hat sich ITIL® als ein De-facto-Standard für das IT-Service-Management etabliert. Dabei will ITIL® genau das eigentlich gar nicht sein. Der Best-Practice-Ansatz verfolgt das Ziel, Erfahrungen aus der Welt des IT-Service-Managements aufzuschreiben, sie zu generalisieren und bei Bedarf auch durch Erfahrungen aus anderen Bereichen, wie der Wirtschaft oder der Wissenschaft, zu ergänzen. Verantwortliche sollen die Möglichkeit bekommen, das Rad nicht bei jeder Veränderung in der IT-Organisation neu erfinden zu müssen, aus Fehlern anderer zu lernen und so bei der Gestaltung der Serviceprozesse effizienter vorgehen zu können.

Die Informationstechnologie hat sich in den vergangenen Jahren immer schneller zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für das Geschäft fast aller Unternehmen und zu einem kritischen Faktor für funktionierende Geschäftsprozesse entwickelt. Nicht oder mangelhaft funktionierende IT-Services führen heute in der Regel zu unmittelbaren Produktionseinbußen und somit zu finanziellen Verlusten oder auch zu erheblichen Imageschäden. ITIL® Version 3 trug im Jahr 2007 dieser Entwicklung Rechnung und lieferte besonders im Buch *Service Strategy* Wissen und Methoden für die Ausrichtung der IT-Services an den Zielen des Unternehmens. ITIL® nimmt seitdem unter anderem auch Bezug auf unterschiedliche Providertypen und verbreitete Sourcing-Strategien sowie auf die wettbewerbsfähige Gestaltung der IT-Services. Eine wichtige Zielsetzung der ITIL® ist es, die Services optimal auf die Anforderung aus dem Business abzustimmen und regelmäßig auf optimale Unterstützung der Geschäftsprozesse zu überprüfen. Ging diese Intention in den früheren ITIL®-Versionen noch häufig unter oder wurde sie aus verschiedenen Gründen nur sehr bedingt beachtet, rückt sie seit der Version 3 deutlich in den Vordergrund.

In dem Buch *Service Strategy* werden fast ausschließlich Themen behandelt, in denen es um die Identifizierung des Markts und der Kundenanforderungen, die Gestaltung der Serviceorganisation und um die Entwicklung einer adäquaten Strategie zur Erfüllung dieser Anforderungen geht. Das Buch *Continual Service Improvement* behandelt die regelmäßige Überprüfung der gelieferten Services auf Anpassungsbedarf in Bezug auf die Kundenanforderungen.

Im Jahr 2011 wurde die ITIL® 3 erneut überarbeitet und trug seitdem den Namen ITIL® Edition 2011. Die grundlegenden Prinzipien und die zentralen Aussagen haben sich auch in der überarbeiteten Version nicht verändert.

In der aktuellen Version ITIL® 4 steht der gemeinsam erzeugte Nutzen der Services für die Kunden noch deutlicher im Vordergrund. Sieben Prinzipien und vier Dimensionen des Service Managements bilden den Rahmen für das Service Value System, mit Hilfe dessen Wertströme

für die Befriedigung konkreter Kundenbedürfnisse erzeugt werden und 34 Management Practices die Details zur Umsetzung beschreiben.

Es sei mir gestattet, auch jenes zu beschreiben, was nicht Ziel der ITIL® ist. Immer wieder bekomme ich in der Beraterpraxis zu hören, ITIL® würde ja gar nicht funktionieren und es würden ja noch so viele Fragen offen bleiben. Deshalb sei noch einmal gesagt: ITIL® hat nicht den Anspruch, allumfassend alle Probleme dieser Welt oder auch nur des IT-Service-Managements zu lösen. Der Ansatz „ITIL® implementieren und alles wird gut“ hat nie funktioniert und wird sicher auch nie funktionieren. ITIL® wird es beispielsweise niemandem abnehmen können, klare Ziele für die IT-Organisation, orientiert an den Zielen des Business zu definieren. „ITIL®-konform sein“ als Ziel kann, wie bereits erwähnt, nicht genügen. Mit ITIL® lassen sich auch Unternehmensziele nicht operationalisieren, Mittel und Möglichkeiten dazu werden später in diesem Buch – insbesondere in den Kapiteln zu Kennzahlen, der Balanced Scorecard und zur praktischen Umsetzung – beschrieben.

■ 2.3 ITIL®-Versionen in diesem Buch

Dieses Buch dient seit der ersten Auflage aus dem Jahr 2008 in vielen Unternehmen als Nachschlagewerk, Ratgeber und Grundlage für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter in das Thema Service Management. Deshalb habe ich mich dazu entschlossen, neben der aktuellen ITIL® 4 auch die ITIL® Edition 2011 etwas verkürzt in einem eigenen Kapitel im Buch zu belassen. In diesem Kapitel möchte ich einen kurzen Einblick in beide Versionen geben. Die Details folgen in Kapitel 3 zur aktuellen Version ITIL® 4 sowie in Kapitel 4 zur wohl immer noch in der Praxis der Unternehmen am weitesten verbreiteten ITIL® Edition 2011.

2.3.1 ITIL® Edition 2011

Nach der grundlegenden Überarbeitung der ITIL®-Literatur, die im Jahr 2007 in die ITIL® Version 3 mündete, wurden die Erfahrungen mit dieser Urversion gesammelt, die Bücher einem Review unterzogen und im Jahr 2011 eine überarbeitete Version veröffentlicht, die ITIL® Edition 2011.

Besonders im Kapitel Service Strategy gab es einige Veränderungen, die zu mehr Klarheit und noch besserem Verständnis beitragen sollten. Die wesentlichen Aspekte der Überarbeitung sind auf die Gesamtliteratur bezogen:

- Konsistente Struktur und Terminologie der fünf Bücher.
- Grafiken und Schaubilder wurden überarbeitet.
- Einzelne Prozesse wurden im Detail überarbeitet.
- Die Schnittstellen innerhalb des Lifecycle werden klarer beschrieben.

Mit der Version 3 erhielt die ITIL®-Literatur eine komplett neue Struktur, die auch für die Edition 2011 weitgehend beibehalten wurde. Statt wie in den älteren Versionen thematisch

und anhand der beschriebenen Prozesse strukturiert, orientierte sich die Literatur seit der Version 3 an einem IT-Service Lifecycle. Der Service Lifecycle beschreibt den Lebenszyklus des IT-Services von der Erfassung der Anforderung über die Gestaltung, Implementierung und den Betrieb bis hin zur kontinuierlichen Anpassung der Servicequalität und letztlich der Außerbetriebnahme. Im Mittelpunkt stand also nicht mehr der Prozess als solcher, sondern der zu liefernde Service. Das führte dazu, dass sich die Literatur deutlicher am täglichen Betrieb der Serviceerbringung orientierte und Serviceprovider sich so leichter wiederfanden. Diese grundlegende Struktur wurde auch in der Edition 2011 beibehalten.

ITIL® Service Management – „Core Guidance“

Der Kern Literatur besteht aus fünf Büchern:

- Service Strategy
- Service Design
- Service Transition
- Service Operation
- Continual Service Improvement

Ergänzt werden sie durch einen weiteren Band mit dem Titel „Introduction to the ITIL® Lifecycle“. Die Inhalte der fünf Kernbücher werden in Kapitel 4 detailliert beschrieben.

2.3.1.1 Die Prozesse im Überblick

Bild 2.1 liefert einen ersten Überblick darüber, welche Prozesse in der ITIL® Edition 2011 beschrieben werden und wie diese Prozesse den Kernbüchern des Service Lifecycle zugeordnet sind. Alle Prozesse werden in den nachfolgenden Abschnitten detailliert beschrieben.



Bild 2.1 Die ITIL®-Prozesse im Überblick

Wichtig für das Verständnis der Struktur ist, dass durch die Orientierung am Lifecycle einige Prozesse in mehreren Büchern eine Rolle spielen. Insbesondere im Buch *Service Operation* werden viele Aktivitäten aus Prozessen anderer Bücher referenziert, um die Services entsprechend konkreter Vorgaben betreiben zu können.

2.3.1.2 Der Service Lifecycle

Ohne eine klare Struktur ist IT-Service-Management kaum mehr als eine Sammlung von Beobachtungen, Verfahren und teils widersprüchlichen Zielsetzungen. Die Struktur des Service Lifecycle bildet einen organisatorischen Rahmen für die Aktivitäten des IT-Service-Managements. Während die Prozesse beschreiben, wie Dinge bearbeitet werden und sich verändern, zeigen Strukturen wie der Service Lifecycle in Bild 2.2 die Zusammenhänge bei der Gestaltung des IT-Service-Managements.

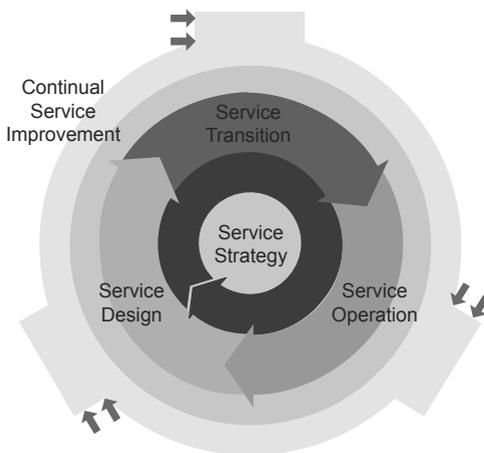


Bild 2.2
Service Lifecycle [Service Design, 2007]

Strukturen wie der Service Lifecycle bilden die Basis für die Verhaltensmuster der Mitarbeiter im Unternehmen bzw. in der IT-Organisation. Diese Verhaltensmuster beeinflussen den Umgang mit Ereignissen in der Serviceerbringung und somit auch die Qualität und vor allem Kontinuität der IT-Services. Strukturen ermöglichen es also, gezielt aus Erfahrungen zu lernen, Verbesserungen zu identifizieren und diese durch konkrete Maßnahmen umzusetzen.

2.3.1.3 Die Kernelemente des Service Lifecycle

Service Strategy

- Bildet den Ausgangspunkt für alle Aktivitäten des Service Lifecycle und bietet Unterstützung und Anleitung für Design, Entwicklung und Implementierung von Service Management als Fähigkeit einer Organisation und als strategisches Asset.
- Behandelt die Ausrichtung von Business und IT und stellt sicher, dass jede Stufe des Service Lifecycle am Business orientiert ist.
- Definiert Ziele und identifiziert Chancen und Möglichkeiten für die Gestaltung neuer IT-Services.
- Betrachtet Kosten und Risiken des Service-Portfolio und dessen Erbringung.

Service Design

- Setzt die Vorgaben aus Service Strategy um und liefert Vorgaben und Vorlagen für die Erstellung adäquater und innovativer IT-Services.
- Betrachtet sowohl die Gestaltung neuer und veränderter Services als auch der Service-Management-Prozesse.
- Kernthemen sind der Service-Katalog, Capacity, Continuity und Service Level Management.

Service Transition

- Stellt eine Anleitung und Prozessaktivitäten für den Übergang der Services in die Business-Umgebung bereit.
- Behandelt auch Themen wie Veränderungen der Unternehmenskultur, Wissens- und Risikomanagement.

Service Operation

- Betrachtet das tägliche Geschäft des Servicebetriebs.
- Behandelt die effektive und effiziente Lieferung bzw. Unterstützung von Services mit dem Ziel, Mehrwert für Kunden und Service Provider zu erzielen.
- Beinhaltet neben den klassischen Prozessen wie Incident oder Problem Management auch Themen wie Application Management und Technical Management sowie die Messung und Steuerung von Prozessen und Funktionen.

Continual Service Improvement (CSI)

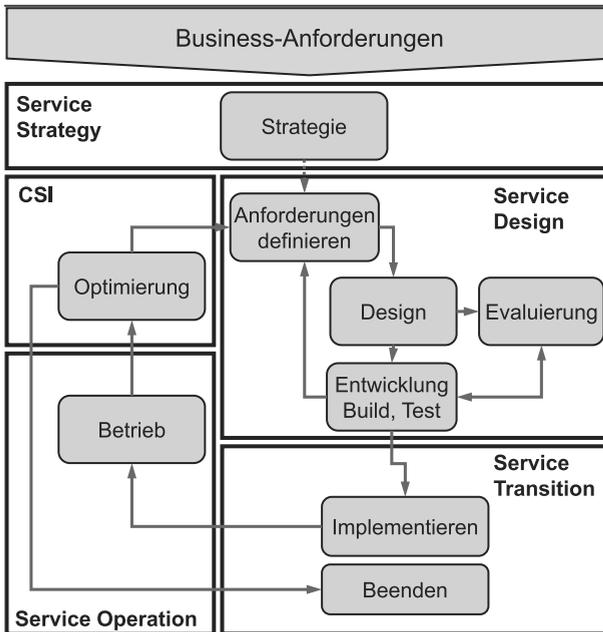


Bild 2.3
Zusammenspiel im Lifecycle

- Grundlegende Unterstützung und Anleitung zur Erzeugung und Erhaltung von Mehrwert für den Kunden durch die kontinuierliche Verbesserung von Service Design, Service Transition und Services Operation.
- Es werden Methoden des Qualitätsmanagements, Change Management und Capability Improvement kombiniert.

Den konkreten Zusammenhang zwischen den Kernelementen des Lifecycle illustriert Bild 2.3.

2.3.1.4 Struktur des Lifecycle und der Prozesse

Um die unterschiedlichen Aufgaben der Elemente des Service Lifecycle besser zu veranschaulichen, können diese in zwei Typen gegliedert werden. Die *Governance Elements* beinhalten die Aktivitäten, um die Services an den Anforderungen des Business und des Markts auszurichten und diese kontinuierlich an neue Herausforderungen und Vorgaben anzupassen. Sie beeinflussen den kompletten Service Lifecycle und nutzen Informationen aus allen Prozessen des Lifecycle:

- Service Lifecycle Governance Elements
 - Service Strategy
 - Continual Service Improvement

Die *Operational Elements* beschreiben alle Aktivitäten zur Gestaltung, Implementierung und zum Betrieb der Services entsprechend der Anforderungen des Kunden:

- Service Lifecycle Operational Elements
 - Service Design
 - Service Transition
 - Service Operation

Die Prozesse des Lifecycle werden zwar einzelnen Büchern zugeordnet, lassen sich jedoch nicht isoliert in der jeweiligen Phase des Lifecycle betrachten. Die Sicht auf den Service, statt auf einzelne Prozesse, bedingt eine Verteilung der Aktivitäten auf mehrere Phasen oder auch über den kompletten Lifecycle (Bild 2.4).

Eine Sonderrolle nehmen die Aktivitäten des Continual Service Improvement ein, die trotz isolierter Darstellung eine zentrale Rolle in allen Phasen des Lifecycle spielen. Jeder Prozessverantwortliche trägt auch Verantwortung für die kontinuierliche Verbesserung des jeweiligen Prozesses und dessen Output. Für die wirkungsvolle Durchführung von Aktivitäten wie Messung, Reporting und Serviceverbesserung wird für die Phase des Continual Service Improvement die aktive Mitarbeit aus allen Phasen des Lifecycle benötigt.

Der Prozess Service Strategy for IT Services liefert Vorgaben, abgeleitet aus der Unternehmensstrategie, und ein definiertes Serviceportfolio, welches den Marktanforderungen sowie den Fähigkeiten der IT-Organisation entspricht. Die Qualität und die Quantität der definierten und vereinbarten Services werden entsprechend des Kundenbedarfs festgelegt und kontinuierlich angepasst (Demand Management). Kostenmodelle für die Verrechnung werden entsprechend des Werts der Services festgelegt und es wird kontinuierlich die Wirtschaftlichkeit der Services überprüft (Financial Management).

Die Prozesse aus der Phase des Service Design definieren im Detail, welche Services in welcher Weise erzeugt werden und wie die einzelnen Prozesse des Service Design sowie auch aus an-

deren Phasen des Lifecycle zum Service Design beitragen (Design Coordination). Sie nehmen so erheblichen Einfluss auf alle operativen Phasen des Lifecycle. Der Servicekatalog wird entsprechend der Vorgaben aus dem Service-Portfolio Management (SPM) erzeugt, Service Level Agreements werden definiert und vereinbart und die Services werden entsprechend des Bedarfs gestaltet und dimensioniert (Capacity Management, Availability Management, IT-Service Continuity Management, Information Security Management).

In Bild 2.4 wird deutlich, dass einige Prozesse – ausgehend vom Service-Strategy-Prozess – eine Rolle über alle Phasen des Lifecycle spielen. Security Management ist hier ein zentraler Prozess, da die Vorgaben an die IT-Sicherheit während des kompletten Lifecycle umgesetzt und nachgewiesen werden müssen. Denn zur korrekten Erbringung von Services gehören selbstverständlich auch die vereinbarten Aspekte bezüglich der IT-Sicherheit. Die Basis für alle Aktivitäten des Lifecycle bilden die Informationen zur Infrastruktur im Configuration Management System (CMS), welche im Prozess *Service Asset and Configuration Management* erfasst und bereitgestellt werden, während alle Veränderungen über den gesamten Lifecycle im Change-Management-Prozess gesteuert werden.

Governance		Operationale Prozesse		
CSI	Service Strategie	Service Design	Service Transition	Service Operation
	Demand Management			
Service Measurement	Service Portfolio Mgmt.			
	IT Financial Management			
		Service Catalogue Management		
		Service Level Management		
Service Reporting		Capacity & Availability Management		
	Information Security Management			
	Service Asset & Configuration Management			
	Change Management			
Service Improvement		Release & Deployment Management		
	Knowledge Management			
			Incident Management	
			Event Mgmt.	
			Problem Management	

Bild 2.4
Einfluss zentraler Prozesse im Lifecycle

Ein aus meiner Sicht sehr wichtiger Aspekt ist die Einbeziehung von Service Operation bereits in den vorhergehenden Phasen des Lifecycle, mindestens jedoch im Service-Transition-Prozess. So wird vermieden, dass Services ausgerollt werden, die nicht oder nur schwer betrieben werden können. Zudem ist sichergestellt, dass Services nicht ohne Wissen und im besten Fall nicht ohne Zustimmung der Support-Organisation implementiert werden.

Ausgehend vom Release and Deployment Management werden alle Informationen für den Betrieb der vereinbarten Services, wie z. B. Störungen aus der Vergangenheit, Eigenschaften

der Services oder technische Informationen in einem zentralen Service Knowledge Management System (SKMS) vorgehalten und allen an der Leistung der Services beteiligten Rollen bereitgestellt. Entscheidungen bezüglich der Services und deren Erbringung können so auf Basis aller vorliegenden und bewerteten Informationen getroffen werden.

2.3.1.5 Generische Rollen im Lifecycle

Service Owner

Der Service Owner ist verantwortlich für definierte Services und dient dem Kunden als Ansprechpartner für alle servicebezogenen Belange. Die Verantwortung des Service Owner erstreckt sich über den gesamten Lifecycle des jeweiligen Services, reicht also von der Initiierung, Planung und Überführung in den Betrieb (Transition) über die Pflege der Serviceinhalte bis zum Support für die Anwender. Weitere wichtige Verantwortlichkeiten und Aktivitäten des Service Owner sind:

- Übereinstimmung des gelieferten Services mit den Kundenanforderungen
- Identifizierung und Realisierung von Maßnahmen zur Serviceverbesserung
- Beschaffung der relevanten Informationen (Daten, Statistiken, Reports) für das Monitoring
- Sicherstellung SLA-konformer Service Performance

Ein Service Owner kann je nach Verfügbarkeit und Komplexität des jeweiligen Services für einen oder mehrere Services verantwortlich sein. Aus dieser Verantwortung ergeben sich direkte Schnittstellen zu den Prozessen des Service Lifecycles, insbesondere zum Service Level Management, die bei der Planung dieser Rolle detailliert betrachtet werden sollten.

Process Owner

Der Process Owner ist verantwortlich für die Steuerung und Überwachung des jeweiligen Prozesses und bildet die Schnittstelle zum Management der Linienorganisation. Er stellt sicher, dass alle definierten Prozessaktivitäten entsprechend der Vorgaben durchgeführt werden und der Prozess die spezifizierten Ergebnisse liefert. Weitere wichtige Verantwortlichkeiten und Aktivitäten des Process Owner sind:

- Dokumentation und Publikation des Prozesses
- Marketing für den Prozess (Beteiligte kennen und akzeptieren ihre Rollen)
- Definition der Key-Performance-Indikatoren (KPI)
- Gestaltung des Prozesses und kontinuierliche Prozessverbesserung sowie regelmäßige Reviews von Prozess, Rollen, Verantwortlichkeiten, Kennzahlen und Dokumentation

Für die Rolle des Process Owner gilt das – wie ich es in Beratungssituationen gerne bildlich nenne – „Highlander“-Prinzip: „Es kann nur einen geben.“ Mehrere Verantwortliche für einen Prozess führen in der Praxis zu Kompetenzstreitigkeiten und letztlich unklaren Situationen bezüglich der Prozesssteuerung. Daher sollte diese Konstellation durch die klare Zuweisung der Rolle an eine einzelne Person vermieden werden. Umgekehrt ist es natürlich durchaus möglich, dass eine Person als Process Owner für mehrere Prozesse eingesetzt wird, solange es die Auslastungssituation zulässt.

Process Manager

Die Rolle Process Manager ist verantwortlich für die operative Steuerung eines Prozesses. Es gibt Situationen, in denen es sinnvoll sein kann, mehrere Process Manager für einen Prozess festzulegen. Klassische Beispiele sind regionale Change Manager oder IT Service Continuity Manager für jedes vorhandene Rechenzentrum.

Die Process-Manager-Rolle wird in der Praxis häufig von der gleichen Person wahrgenommen wie auch die Process-Owner-Rolle. Das kann besonders in kleinen Organisationen durchaus sinnvoll sein. In größeren Organisationen ist der Process Owner allerdings häufig der Sponsor des Prozesses und dient als Eskalationsinstanz zwischen Process Manager und der Linienorganisation.

Process Practitioner

Process Practitioner sind verantwortlich für die Durchführung einer oder mehrerer spezifischer Prozessaktivitäten. In kleineren Organisationen ist in der Regel der Process Manager auch in der Rolle des Process Practitioner aktiv.

Stakeholder

Stakeholder sind zwar keine Rolle in dem Sinne, dass es eine spezifische Rollenbeschreibung gibt, sie werden jedoch quer durch die ITIL®-Literatur immer wieder verwendet, um die verschiedenen Gruppierungen, die ein Interesse an Prozessen, Ergebnissen und Services haben, zu beschreiben. Stakeholder sind also Personen, die ein bestimmtes Interesse mit einer Organisation, einem Projekt, einem IT-Service etc. verbindet. Stakeholder können an Aktivitäten, Zielen, Ressourcen oder Ergebnissen interessiert sein. Zu den Stakeholdern können Kunden, Partner, Mitarbeiter, Anteilseigner, Inhaber etc. gehören. Die Art der Beteiligung eines Stakeholders an einem Vorgang wird in der Regel mithilfe des RACI-Modells beschrieben, einem Modell, um Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren.

2.3.2 ITIL® 4

Seit der letzten Aktualisierung zur ITIL® Edition 2011 waren acht Jahre vergangen, als der neue Rechteinhaber der ITIL® Ende 2019 die erste Publikation zur neuen ITIL® Version 4 veröffentlichte. In der Zeit seit 2011 haben sich die Rahmenbedingungen für die IT-Organisationen dramatisch geändert. Die Digitalisierung der Unternehmen und deren Produkte stellt neue Anforderungen an Innovationskraft, Flexibilität und Geschwindigkeit in der Bereitstellung hochwertiger IT-Services. Die Erwartungen des Markts haben sich verändert. Die Zeiten, in denen IT eine bloße Unterstützungsfunktion in den Unternehmen war, neigt sich dem Ende entgegen. Die IT rückt näher an die Kernprozesse der Unternehmen oder entwickelt sich selbst zu einem solchen. Eine Überarbeitung der Empfehlungen für gutes Service Management war also dringend nötig, denn viele der grundlegenden Annahmen aus der vorherigen Version treffen heute einfach nicht mehr zu.

Auf der anderen Seite haben sich grundlegende Konzepte an vielen Stellen auch nicht oder nur gering verändert, sodass die neue Version durchaus an vielen Stellen als Iteration des Bewährten zu verstehen ist, dem mit den Service-Prinzipien und dem Service Value System ein neuer Rahmen gegeben wurde.

Im Vergleich zur Edition 2011 fällt auf, dass die Art des Rollouts der Literatur sich verändert hat. Statt eines Big Bang mit allen fünf Lifecycle-Büchern gleichzeitig, setzt man nun auf einen (um in der ITIL®-Begriffswelt zu bleiben) Phased Rollout. Der Start erfolgte mit einem 212-seitigen Buch namens „ITIL® Foundation, ITIL® 4 Edition“. Ob das Vorgehen der Einsicht geschuldet ist, dass rein die zu veröffentlichende Menge in den vorherigen Versionen zu Qualitätsproblemen führen musste, oder ob es einfach darum geht, dass die Bücher lediglich so geschnitten werden sollten wie die zu verkaufenden Zertifizierungsprüfungen, bleibt Spekulation.

Dieses erste Buch beschreibt die grundlegenden Konzepte wie das neue Service Value System und daraus abzuleitende Service Value Streams, die vier Dimensionen des Service Management und die neuen Praktiken. Besonders die Praktiken werden nur sehr grundlegend beschrieben. Deren detaillierte Beschreibung ist zukünftig nicht mehr Bestandteil der gedruckten Literatur. Die Practices werden per Online Subscription in der jeweils aktuellen Version bereitgestellt.

Inzwischen sind im Jahr 2020 vier weitere Bücher erschienen.

Sehr positiv fällt ein neues Element auf: Anhand eines fiktiven Unternehmens, dessen Geschichte im Laufe des Buchs beschrieben wird, werden die Gedanken und Ideen in der Anwendung dargestellt. Das wirkt teilweise noch etwas holprig, trägt aber sicher an vielen Stellen zum besseren Verständnis bei.

Was ändert sich inhaltlich? Allgemein wird in der kompletten Struktur mit wiederholten Querverweisen mehr Bezug zu agilen Arbeitsweisen wie DevOps genommen und veränderten Strukturen in den Unternehmen Rechnung getragen. Auch werden aktuelle Schlagworte und Entwicklungen wie „agile ITSM“, „Cloud Computing“ oder „Lean UX“ aufgegriffen und in die Empfehlungen integriert. Ebenso ist an vielen Stellen nun von „Service Management“ ohne „IT“ die Rede. Inhaltlich geht es jedoch abgesehen vom Großteil der Fallstudie in der Regel um IT-nahe Themen.

Bemerkenswert auch: Im Gegensatz zu den vorherigen Versionen ist weder die deutschsprachige ITSM User Group ITSMF e. V. noch überhaupt ein deutschsprachiger Autor eingebunden. Es spricht vieles dafür, dass ITIL® vor allem eines wird: noch kommerzieller.

2.3.2.1 Der Lifecycle wird zum Service Value System

Die wohl offensichtlichste Änderung in der neuen Version ist der Wegfall des Service Lifecycle in seiner bisherigen Form. An dessen Stelle tritt das Service Value System (SVS) als Rahmen für alle Aktivitäten zur Bereitstellung von Kundennutzen. Auffällig ist, dass der wachsenden Bedeutung der IT als Innovationstreiber Rechnung getragen wird. So ist als Input und Trigger für das SVS neben dem konkret formulierten Kundenbedarf (Demand) auch die Identifikation neuer Chancen für das Unternehmen (Opportunity) genannt. Bild 2.5 zeigt das Service Value System (SVS) im Überblick.

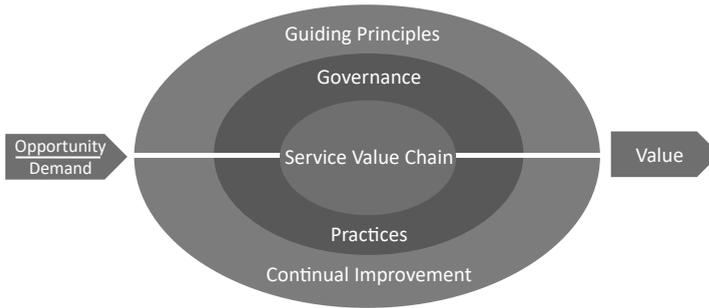


Bild 2.5
Service Value System

2.3.2.2 Value Chains und Service Value Streams

Der Kern des Service Value Systems (SVS) ist die Service Value Chain. Sie liefert ein durchgängiges Modell für Planung, Design, Transition, Umsetzung, Betrieb und kontinuierliche Verbesserung gelieferter Produkte und Services. Der direkte Bezug zu den bisherigen Lifecycle-Phasen (Strategie, Design, Transition, Betrieb, Kontinuierliche Verbesserung) ist hier nicht zu übersehen. Trotzdem ist die Änderung sinnvoll, weil sie auf den ersten Blick klarmacht, dass jede Aktivität einen einzigen finalen Zweck hat: direkten Nutzen für Kunden und Konsumenten.

Vorgesehen ist, dass Service-Organisationen für verschiedene Hauptaufgaben und Services Value Chains als Betriebsmodelle entwickeln, in denen die notwendigen Praktiken, Fähigkeiten und Ressourcen beschrieben werden. Um spezifische Aufgabenstellungen detailliert zu beschreiben, werden einer Value Chain in der Regel mehrere Value Streams zugeordnet. Beispiel: Ein Anwender meldet eine Störung, die beseitigt werden muss. Der zugehörige Value Stream beschreibt alle für diesen konkreten Fall nötigen Aktivitäten, Praktiken und Rollen.

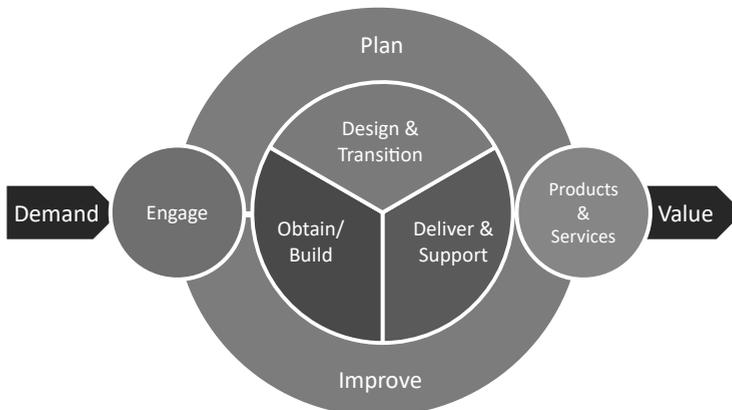


Bild 2.6 Service Value Chain

2.3.2.3 Aktivitäten in der Value Chain

Die Aktivitäten der Value Chain und einzelner Value Streams beschreibe ich in Kapitel 3 ausführlich. Hier zunächst nur eine Kurzbeschreibung der Aktivitäten.

- „Plan“ sorgt für ein gemeinsames Verständnis der Vision, des aktuellen Status und der Entwicklungsrichtung für alle vier Dimensionen und alle Produkte und Services.
- „Improve“ sorgt für die kontinuierliche Verbesserung von Produkten, Services und Praktiken über alle Wertschöpfungsaktivitäten und die vier Dimensionen.
- „Engage“ ist eine Art „single point of contact deluxe“. Alle Interaktionen mit Stakeholdern außerhalb der Value Chain werden hier gebündelt. Ziel sind ein besseres Verständnis der Bedürfnisse, Transparenz und gute Beziehungen zu allen Stakeholdern.
- „Design and Transition“ stellt sicher, dass Produkte und Services den Erwartungen der Stakeholder an Qualität, Kosten und Time-to-Market entsprechen.
- Über „Obtain/Build“ werden alle benötigten Ressourcen und Servicekomponenten wie vereinbart entwickelt oder beschafft.
- Der Zweck von „Deliver and Support“ ist die vereinbarungsgemäße Erbringung der Services entsprechend der Stakeholder-Erwartungen.

2.3.2.4 Leitprinzipien als Rahmen für die Umsetzung

Mit der ITIL® 4 werden „Guiding Principles“ eingeführt. Sie sollen als übergeordneter Rahmen und Leitplanken für die praktische Umsetzung dienen. Das ist besonders wichtig vor dem Hintergrund neuer Formen der Zusammenarbeit, in denen die Akteure tendenziell mehr Verantwortung übernehmen und Entscheidungen nicht mehr in der Hierarchie, sondern dort getroffen werden, wo Ergebnisse erzeugt werden.

Klare Prinzipien helfen, bei diesen Entscheidungen, eine gemeinsame Richtung beizubehalten. Im Unterschied zu grundlegend prinzipienorientiertem (Service) Management, das in vielen Unternehmen an Bedeutung gewinnt, beziehen sich die ITIL®-Prinzipien oft konkret auf die Umsetzung der ITIL®-Empfehlungen. Tabelle 2.1 zeigt die sieben Leitprinzipien im Überblick mit einer kurzen Erläuterung.

Tabelle 2.1 ITIL®-Leitprinzipien im Überblick

Prinzip	Bedeutung im Deutschen
Focus on Value	Halte den Fokus immer auf den Nutzen für deine Kunden und Service-Konsumenten.
Start where you are	Beginne, wo du heute stehst, und nutze die vorhandenen Erfahrungen und Ergebnisse.
Progress iteratively with feedback	Arbeite in überschaubaren Iterationen und verarbeite Feedback der Teams und Nutzer regelmäßig.
Collaborate and promote visibility	Arbeite über Silos hinweg zusammen und binde die Beteiligten von Beginn an ein. Sprich über Erfolge.
Think and work holistically	Denke und arbeite ganzheitlich. Kein Fachbereich, Service oder Prozess steht für sich allein.
Keep it simple and practical	Gestalte Prozesse und Verfahren so einfach wie sinnvoll möglich. Eliminiere alles ohne nützlichen Output.
Optimize and automate	Optimiere alle Abläufe so gut es geht und automatisiere danach wo immer möglich.

2.3.2.5 Praktiken statt nur Prozesse

Die aus ITIL® bekannten Prozesse werden in der Form nicht mehr im Detail beschrieben. An ihre Stelle treten Praktiken, die gegliedert in 14 allgemeine Managementpraktiken, 17 Service-Management-Praktiken und drei technische Management-Praktiken beschreiben, welche Aktivitäten im Rahmen des Service Value System nötig sind, um Nutzen in Form von Services und Produkten zu erzeugen. Prozesse und Funktionen werden nicht mehr wie bisher unterschieden.

„Es gibt keine Prozesse mehr“, war eine der ersten Informationen, die zur neuen ITIL®-Version durch die Medien ging. „Die Beschreibung der Prozesse wurde deutlich erweitert und mit einer neuen Überschrift versehen“, würde es vermutlich besser beschreiben. Was hat sich geändert? Statt sich nur auf die einzelnen Prozessbeschreibungen zu fokussieren, beschreiben die Practices orientiert an den vier Dimensionen die Aktivitäten, Prozesse, Wertströme, Rollen, Strukturen, Werkzeuge und Ressourcen je Aktivitätenbereich im Service Management. Die Definition der Practices in der Literatur lautet übersetzt:

Eine Reihe von Ressourcen, die für die Durchführung einer Arbeit oder das Erreichen eines Ziels bestimmt sind. Diese Ressourcen werden in den vier Dimensionen des Service Managements gruppiert.

Alle 34 Praktiken sind in einer durchgängigen Struktur beschrieben. Das erste Kapitel beschreibt den Zweck, die Konzepte und Begriffe sowie Erfolgsfaktoren (critical success factors, CSF) und Key-Metriken. Die folgenden vier Kapitel gliedern sich entsprechend der vier Dimensionen:

- 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

Die Beschreibung der Praktiken ist nicht mehr Teil der Bücher der Kernliteratur. Sie werden online bereitgestellt und können beim Rechteinhaber Axelos abonniert werden. Teilnehmer einer ITIL®-Prüfung erhalten derzeit kostenlosen Zugang für ein Jahr. Die folgende Tabelle zeigt einen Überblick der Praktiken in ITIL® 4.

Tabelle 2.2 Management-Praktiken

Allgemeine Praktiken	Service-Management-Praktiken	Technische Praktiken
Architecture Management	Availability Management	Deployment Management
Continual Improvement	Business Management	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	

2.3.2.6 Continual Improvement

Continual Improvement wird in ITIL® 4 sowohl auf strategischer, taktischer als auch operativer Ebene betrachtet und ist ein zentrales Mittel, auch Feedback der Kunden und Anwender konsequent für die Weiterentwicklung zu nutzen. Es wird übergeordnet als Teil des SVS, als Aktivität in der Service Value Chain und als Management-Praktik beschrieben. Für das SVS wird das altbekannte Continual Improvement Model nahezu identisch übernommen. Es wird sinnvollerweise durch die Aktivität „Take action“ ergänzt.



Bild 2.7
Continual Improvement Model

2.3.2.7 Aus „4P“ werden vier Dimensionen

Die altbekannten 4P aus den bisherigen ITIL®-Versionen werden in ITIL® 4 neu sortiert, erweitert und als „four dimensions of service management“ beschrieben. Sie haben den Zweck, SVS, Value Chains und Practices ausgewogen in allen Perspektiven zu betrachten. Die vier Dimensionen sind:

- Organizations and people
- Information and technology
- Partners and suppliers
- Value Streams and processes

Sie werden ergänzt durch externe Einflussfaktoren, die zwar bedacht, jedoch von Service Organisationen oft nur wenig oder gar nicht beeinflusst werden können. Das sind im Einzelnen politische, wirtschaftliche, technologische und soziale Faktoren, rechtliche Vorgaben und Umwelteinflüsse.

Neben dem Service Value System bilden die vier Dimensionen den Rahmen für alle Aktivitäten im Service Management. Um Services zu liefern, welche die Bedürfnisse aller Stakeholder erfüllen, wird die Beziehung zwischen Serviceprovider und Kunden neu justiert. Statt einen Nutzen durch einen Anbieter zu erzeugen, der dann von den Kunden genutzt wird, sollen alle Beteiligten gemeinsam die bestmöglichen Ergebnisse erzeugen. Das bezieht sich auf alle Stakeholder inklusive der Kunden und Anwender. Um das zu verdeutlichen wird in ITIL® 4 der Begriff „Value-co-creation“ eingeführt.

2.3.2.8 Bewertung des praktischen Nutzens

Die gute Nachricht für alle, die sich bereits an bisherigen ITIL®-Versionen orientieren, ist, dass es keinen Grund gibt, etwas zu verändern, was heute funktioniert. Allerdings war das Verantwortlichen aus der Praxis vermutlich ohnehin längst klar, denn ITIL® bleibt auch in der neuesten Version das, was es im Prinzip schon immer war: ein sehr nützliches und breites Angebot, das nach Bedarf eingesetzt werden kann oder eben auch nicht. Schließlich kommt auch niemand auf die Idee, alle Produkte eines Supermarkts in einer Mahlzeit zu verarbeiten, nur weil sie verfügbar sind.

Als nützlich für dieses Verständnis könnte sich erweisen, dass die Praktiken nicht mehr explizit einer konkreten Phase zugeordnet sind, sondern einfach als alphabetisch sortierte Sammlung für alle Aktivitäten der Value Chain, nach Bedarf auch mehrfach, verfügbar sind. Das verhindert Missverständnisse in der Umsetzung und hebt den Charakter einer gut gefüllten Werkzeugkiste hervor, die in einem definierten Umfeld aus Service Value System und vier Dimensionen zum Einsatz kommen.

Eine wichtige Neuerung ist die Aufbereitung der Details für die Umsetzung in den Practices. Bisher wurden im Lifecycle diese Details in den Prozessen beschrieben, was häufig dazu führte, dass wichtige Aspekte bei der Umsetzung verloren gingen. In den Practices werden zwar ebenfalls Prozesse und Wertströme beschrieben, aber zusätzlich auch orientiert an den übrigen Dimensionen:

- Themen zu Menschen und der Organisation
- Informationen und Technologie
- Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten

Aus meiner Sicht sind viele Änderungen der Struktur und auch in der Denkweise sehr sinnvoll. Das war bei vergangenen Aktualisierungen nicht immer der Fall. Besonders die Orientierung an Prinzipien und einem übergeordneten Service Value System helfen dabei, vor lauter Framework nicht den eigentlichen Fokus aus den Augen zu verlieren: Den konkreten Nutzen für den Kunden durch innovative und gleichzeitig wirtschaftliche Services.

2.3.3 Virtuelle Zuordnung der Praktiken zum Service Lifecycle

Der Service Lifecycle spielt in der bisherigen Form in ITIL® 4 keine Rolle mehr, auch wenn man ihn mit etwas Fantasie im Service Value System durchaus wiederfinden kann. Für Unternehmen, die sich bereits an bisherigen ITIL®-Versionen orientieren, kann es trotzdem hilfreich sein, eine virtuelle Verbindung herzustellen. Sei es, um sich leichter in der neuen Literatur orientieren zu können oder um mögliches Verbesserungspotenzial durch neue Ansätze schneller zu identifizieren. Die folgende Aufstellung ordnet die neuen Practices virtuell in den bisherigen Lifecycle ein und den bisherigen Prozessen zu:

Lifecycle-Phase	ITIL® 4 Practice	ITIL® 3 Prozess	
Service Strategy	Strategy management	Strategy management for IT Services	
	Portfolio management	Service-Portfolio management	
	Service financial management	Financial management for IT services	
	Business analysis		
Service Design	Architecture management		
	Relationship management	Business relationship management	
	Supplier management	Supplier management	
	Information security management	Information security management	Information security management
			Access management
	Availability management	Availability management	
	Service Design	Design coordination	
	Service catalogue management	Service catalogue management	
	Capacity & performance management	Capacity Management	Capacity Management
			Demand management
	Service Level management	Service Level management	
Service Continuity management	IT service continuity management		
Service Transition	Organizational change management		
	Knowledge management	Knowledge management	
	Release management	Release and deployment management	
	Deployment management		
	IT asset management	IT asset & configuration management	
	Service configuration management		
	Change enablement	Change management	Change management
			Change evaluation
	Service validation and testing	Service validation and testing	
Software development and testing			
Service Operation	Service desk	Service desk (Funktion)	
	Incident management	Incident management	
	Monitoring & event management	Event management	
	Problem management	Problem management	
	Service request management	Request fulfillment	
	Infrastructure & platform management		
Continual Service Improvement	Continual improvement	7 step improvement process	
	Measurement & reporting		
Bisher nicht im Lifecycle	Risk management		
	Project management		
	Workforce & talent management		