

IT-Service Management in der Praxis mit ITIL

Zusammenarbeit systematisieren und relevante Ergebnisse erzielen

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DIE LESEPROBE

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 Serviceprovider 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).

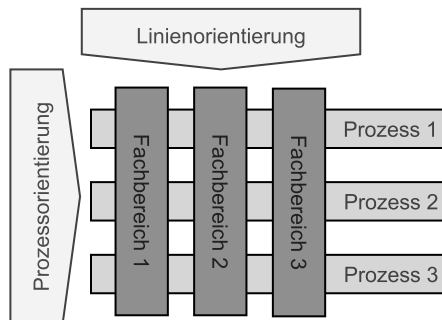


Bild 1.1
Linie versus Prozess

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).

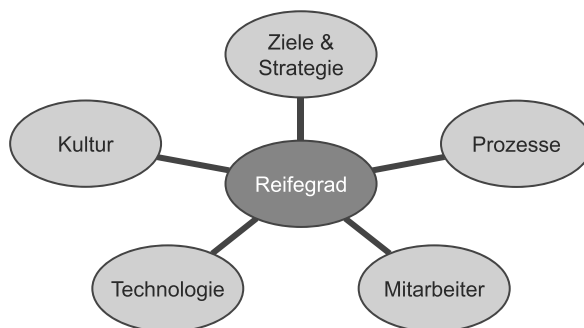


Bild 1.2
Aspekte des Reifegrads

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).

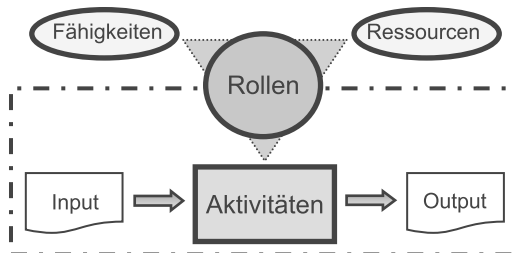


Bild 1.3
Einfacher Prozess

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.

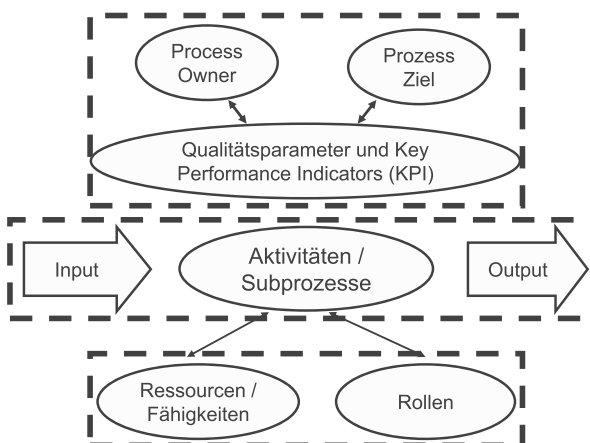


Bild 1.4

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?

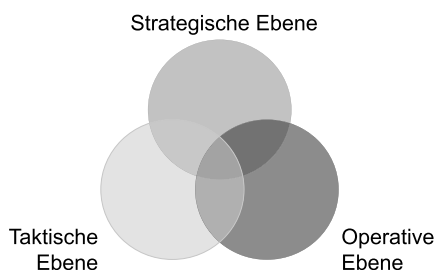


Bild 1.5
Rolle der IT - Betrachtungsebenen

■ 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.

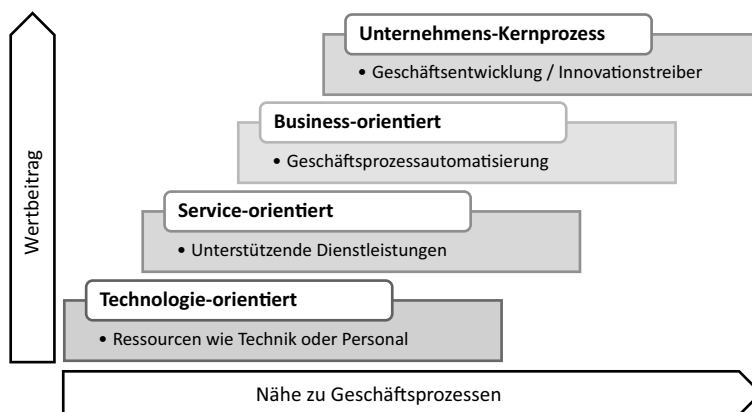


Bild 1.6 Entwicklung der IT

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.

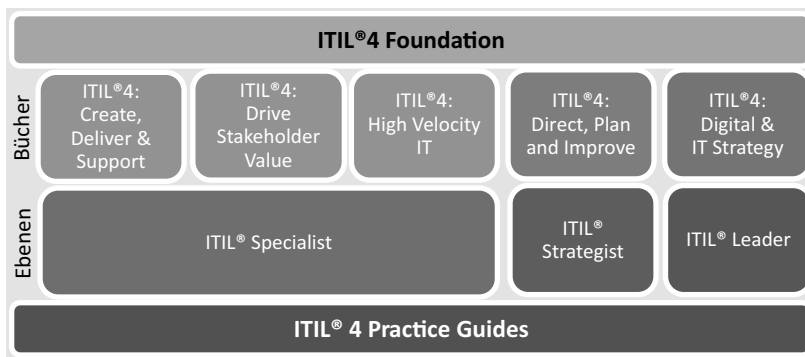


Bild 4.1 ITIL®-Publikationen und Qualifizierung

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.