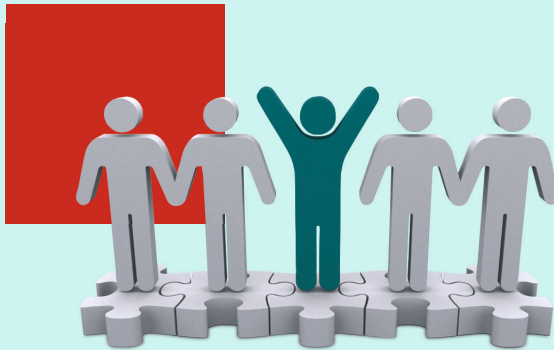


Martin BEIMS
Michael ZIEGENBEIN

aretaS[®]
SERVICE INNOVATION



6. Auflage



IT-SERVICE- MANAGEMENT IN DER PRAXIS MIT **ITIL**[®]

**Zusammenarbeit systematisieren
und relevante Ergebnisse erzielen**



Grundlagen zu ITIL[®] 4, ITIL[®] 3 (Edition 2011),
BPMN 2.0 und COBIT[®] 2019



Anwendung der sieben Prinzipien für gutes
Service Management

HANSER



Bleiben Sie auf dem Laufenden!

Unser **Computerbuch-Newsletter** informiert Sie monatlich über neue Bücher und Termine. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter:

www.hanser-fachbuch.de/newsletter



Martin Beims
Michael Ziegenbein

IT-Service-Management in der Praxis mit ITIL®

Zusammenarbeit systematisieren
und relevante Ergebnisse erzielen

6., aktualisierte Auflage

HANSER

Die Autoren:

Martin Beims, Alzenau

Michael Ziegenbein, Gelnhausen

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autoren und Verlag die Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die endgültige Entscheidung über die Eignung der Informationen für die vorgesehene Verwendung in einer bestimmten Anwendung liegt in der alleinigen Verantwortung des Nutzers.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2023 Carl Hanser Verlag München, <https://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Copy editing: Sandra Gottmann, Wasserburg

Layout: Manuela Treindl, Fürth

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, München, <https://www.rebranding.de>

Umschlagrealisation: Max Kostopoulos

Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH & Co. KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany

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

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

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

Inhalt

Vorwort	IX
Geleitwort	XII
1 IT-Service-Management	1
1.1 Die Welt des IT-Service-Managements	1
1.2 Service, Prozesse und Menschen	4
1.2.1 Generische Prozessmodelle	8
1.2.2 Orientierung am geschäftlichen Nutzen	10
1.3 Die neue Rolle der IT	11
1.3.1 Service Strategie	12
1.3.2 Service Design	13
1.3.3 Service Transition	14
1.3.4 Service Operation	15
1.4 ITSM und DevOps	16
1.5 Service als Prinzip	19
1.5.1 Sieben Serviceprinzipien	20
2 IT Infrastructure Library (ITIL®)	23
2.1 Herausforderungen für ITIL® in der Praxis	23
2.2 ITIL® im Überblick	24
2.3 ITIL®-Versionen in diesem Buch	25
2.3.1 ITIL® Edition 2011	25
2.3.2 ITIL® 4	32
2.3.3 Virtuelle Zuordnung der Praktiken zum Service Lifecycle	39
3 ITIL® Edition 2011	41
3.1 Service Strategy	41
3.1.1 Begriffe und Grundlagen	42
3.1.2 Strategy Management for IT Services	46
3.1.3 Service-Portfolio Management	56
3.1.4 Financial Management for IT Services	60
3.1.5 Demand Management	63
3.1.6 Business Relationship Management	65

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

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

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

Vorwort

Die Herausforderung

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

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

Idee des Buches

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

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

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

Die Struktur

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

Danksagungen

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

Kontakt

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

martin.beims@aretas.de

michael@ziegenbein4u.de

■ Vorwort zur 6. Auflage

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

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

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

Geleitwort

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

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

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

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

*Gerald Höhne
CIO der HOMAG Group AG*

1

IT-Service-Management

■ 1.1 Die Welt des IT-Service-Managements

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Wie aber erreicht die IT-Organisation diese Geschäftsprozessorientierung? Grundlage sind konkrete Ziele, die gemeinsam festgelegt werden und an denen sich die Erbringung der IT-Services ausrichtet. Diese Ziele ergeben sich zu einem großen Teil aus Vereinbarungen über die zu erbringenden Services mit den Kunden entsprechend der Anforderungen und den Möglichkeiten der IT-Organisation. Methoden für die Definition und Dokumentation dieser Ziele sowie das Monitoring der Zielerreichung werde ich in Kapitel 5 erläutern. Mit der Identifizierung des Kundenbedarfs und der entsprechenden Gestaltung der Services befasst sich die IT Infrastructure Library (ITIL[®]), auf die ich in den Kapiteln 3 und 4 ausführlich eingehe.

Neben der Bereitstellung der richtigen Services in der vereinbarten Qualität ist die Orientierung am Bedarf der Benutzer von entscheidender Bedeutung. Services wie z. B. der Anwendersupport durch den Service Desk müssen benutzerorientiert erbracht werden, denn neben der tatsächlichen Servicequalität spielt die individuelle Wahrnehmung eine wichtige Rolle für die Akzeptanz der definierten IT-Services.

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

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

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

IT-Service-Management – eine Begriffsdefinition

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

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

Sinngemäß bedeutet das:

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

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

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

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

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

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

Das bedeutet übersetzt in etwa:

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

In der aktuellen Literatur zu ITIL[®] 4 wurde lediglich der Begriff „delivering value“ durch „enabling value co-creation“ ersetzt. So soll die gemeinsame Verantwortung von 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).

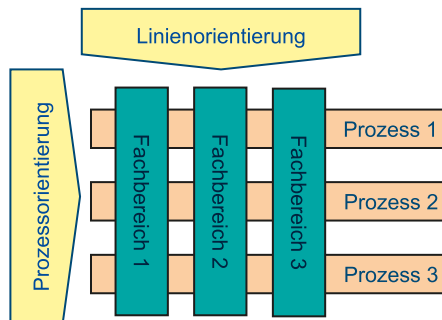


Bild 1.1
Linie versus Prozess

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).

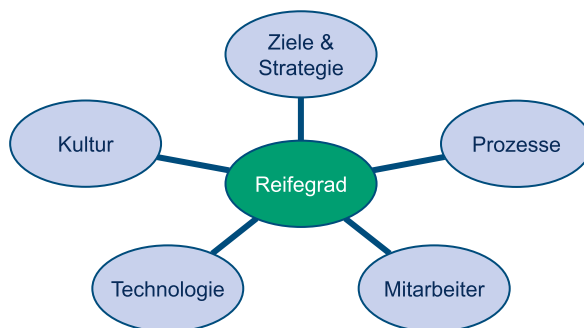


Bild 1.2
Aspekte des Reifegrads

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).

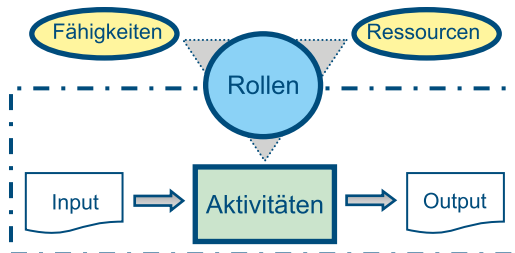


Bild 1.3
Einfacher Prozess

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.

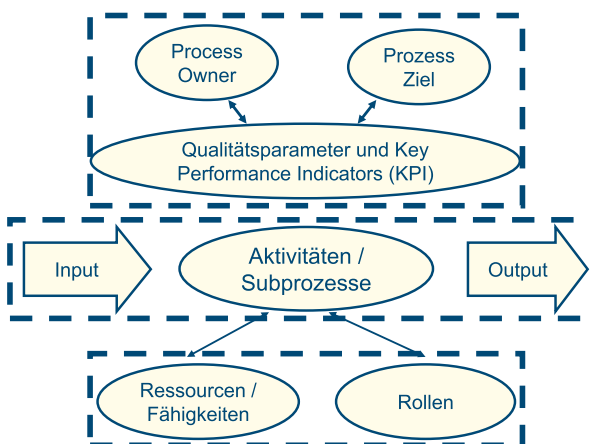


Bild 1.4

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?

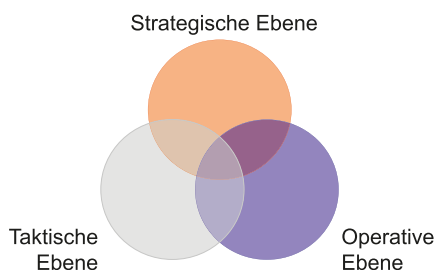


Bild 1.5
Rolle der IT - Betrachtungsebenen

■ 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.

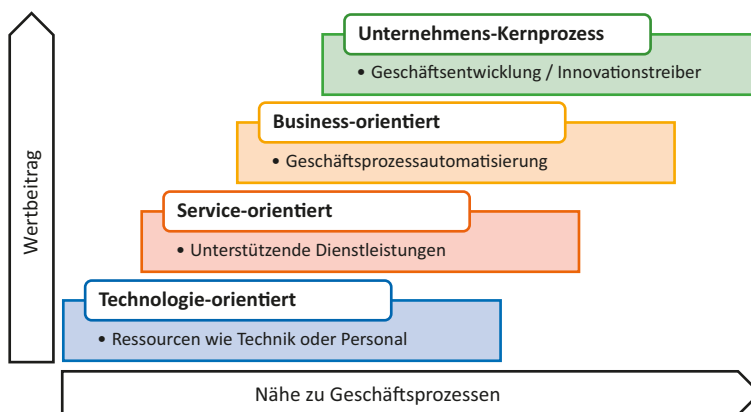


Bild 1.6 Entwicklung der IT

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.

■ 1.4 ITSM und DevOps

Ein genauerer Blick auf ITIL[®] in Verbindung mit DevOps lohnt sich in jedem Fall. Etablierte Methoden können dabei helfen, die IT fit für die Digitalisierung im Zeitalter der globalen Vernetzung aller Produktionsfaktoren zu machen. Die Frage, ob man sich für klassische ITIL[®]-Prozesse oder agile Ansätze entscheiden sollte, stellt sich aus meiner Sicht nicht. Je nach Bedarf lassen sich Elemente aus beiden Ansätzen perfekt kombinieren. Ganz wie die Werkzeuge in einem guten Werkzeugkasten. Wichtiger als jede Methode und jedes Werkzeug ist es, die beteiligten Menschen von Beginn an in bevorstehende Änderungen einzubinden. Nur wenn die Akteure einen echten Nutzen erkennen, werden sie den Weg mitgehen und ihre wertvolle Erfahrung einbringen. IT-Organisationen entwickeln sich weiter und orientieren sich nicht mehr vornehmlich an technischen Faktoren. Stattdessen denken CIOs darüber nach, wie die bestehende IT den neuen Anforderungen gerecht werden kann. Dabei können auch die klassischen ITSM-Methoden wie ITIL[®] helfen. Dort wird das Zusammenspiel zwischen Betrieb und Entwicklung thematisiert und interessante Lösungsansätze für die Zusammenarbeit beschrieben.

Zum Beispiel werden in ITIL[®] 2011 Edition im Buch Service Operation die Funktionen des IT-Operation Management und des Application Management beschrieben. In beiden Funktionen ist eine wichtige Aufgabe, den Kontakt zu den Kunden zu halten und neue oder geänderte Anforderungen und Bedürfnisse zu erkennen. Ein wesentliches Ziel des IT-Operation Managements ist es, die bestehenden Services bei gleichbleibender Stabilität durch regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen zu verbessern. Betrachtet man die Funktion Application Management, wird deutlich, dass bereits hier die Voraussetzungen für die Zusammenarbeit von Betrieb und Entwicklung (DevOps) geschaffen werden.

Bereits hier wurde eine enge Verzahnung von Entwicklung und Betrieb beschrieben und gefordert. Während des klassischen Application LifeCycle (Requirements – Design – Build&Test – Deploy – Operate – Optimize) sind an allen Aktivitäten beide Funktionen in unterschiedlicher Gewichtung beteiligt.

Zusätzlich ist in der ITIL[®]-Literatur eine direkte Schnittstelle des Application Management zum Service Design beschrieben, damit die Erfahrungen aus dem Betrieb frühzeitig in die Entwicklung einfließen können. Betrachtet man die wesentlichen Aktivitäten und Ziele dieser Funktion, so wird auch eine enge Verbindung zur Anwendungsentwicklung deutlich:

- Identifikation funktionaler Anforderungen an die Applikationen im Betrieb
- Unterstützung bei Design und Verteilung der Applikationen
- Unterstützung bei der kontinuierlichen Verbesserung durch direktes Feedback
- Identifizieren von Fehlern und deren schnelle Behebung
- Unterstützung bei Make-or-buy-Entscheidungen

Der Unterschied zu den heute diskutierten DevOps-Gedanken, auf die ich weiter unten noch detaillierter eingehe, ist im Wesentlichen der betrachtete Zeithorizont für notwendige Anpassungen. In den klassischen ITSM-Methoden wird der Grundsatz verfolgt, möglichst lange veränderungsfreie Betriebsphasen zu schaffen, um so die Geschäftsprozesse möglichst selten zu beeinträchtigen.

Heute spielen die Geschwindigkeit und Frequenz bei der Umsetzung neuer oder geänderter Anforderungen eine deutlich größere Rolle. Zudem wird der alte Grundsatz „mehr Veränderungen = weniger Stabilität“ in den heutigen agilen Umgebungen in Frage gestellt. Grundlage ist die Annahme, dass die Änderungen durch die erhöhte Frequenz auch weniger komplex und damit besser kontrollierbar werden.

Können wir also auf Veränderungen verzichten und einfach mit den bereits etablierten Methoden ohne große Korrekturen weiterarbeiten? Nein, so einfach ist es nicht, aber es lassen sich dort wertvolle Hinweise und Erfahrungen zu diesem Thema finden. Sie vereinfachen die Zusammenarbeit und helfen, Missverständnisse aufzulösen und das Knirschen an der Schnittstelle zwischen Entwicklung und Betrieb zu reduzieren.

Themen, die in jedem Fall geklärt werden müssen, sind: Wer entscheidet eigentlich darüber, was wann in Betrieb geht? Wie ist die Schnittstelle zwischen Change-Management und Entwicklung gestaltet? Wie stellen wir sicher, dass Applikationen, die wir entwickeln, auch mit den vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen betreibbar sind? Wie können wir aus dem laufenden Betrieb Informationen für die Entwicklung identifizieren? Niemand ist näher am täglichen Erleben der Anwender als der Betrieb. Das ermöglicht es, wertvolle Informationen für die Service-Erbringung zu sammeln. Auf diese Weise können Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer zu strukturierten Anforderungen aggregiert werden und sie bilden einen wertvollen Input für die Entwicklung neuer und die Verbesserung vorhandener Services.

Mit den steigenden Ansprüchen an dieses Zusammenspiel zwischen Entwicklung und Betrieb rücken Konzepte wie DevOps in den Blickpunkt. Sie sind gut dafür geeignet, vorhandene Schnittstellen zu verbessern. Derartige agile Vorgehensweisen behandeln schon in ihrer grundlegenden Ausrichtung den Umgang mit sehr dynamischen Umgebungen. Statt um starre Strukturen und Abläufe geht es um Tempo und das Management kontinuierlicher Veränderung. Klassische Methoden wie ITIL[®] bilden dafür einen gut geeigneten Rahmen, sozusagen die Leitplanken, zwischen denen sich Veränderungen abspielen.

Was ist DevOps

Eine Definition dieses Begriffs ist nicht einfach, denn es ist keine in sich geschlossene Methode im eigentlichen Sinne, sondern eine Philosophie für die Zusammenarbeit zwischen Entwicklung und Betrieb. Es geht einerseits um Prozessthemen, wie zum Beispiel den Grundsatz, den Betrieb möglichst früh und konsequent in die Entwicklung einzubinden. Andererseits geht es um technische Aspekte, wie zum Beispiel einen hohen Automatisierungsgrad bei Tests und Deployment. Die IT soll in die Lage versetzt werden, flexibler auf schnell veränderte Anforderungen und Rahmenbedingungen reagieren zu können. DevOps soll dazu beitragen, die Time-to-Market neuer Produkte und Services zu reduzieren, ohne die Servicequalität und die IT-Sicherheit zu beeinträchtigen.

Trotz neuer Herangehensweise müssen Changes weiterhin gewissenhaft geplant, getestet und in die Produktion integriert werden. Dabei helfen die klassischen ITSM-Methoden, die den Betriebsteams aus jahrelanger Erfahrung geläufig sind. Allerdings verschiebt sich eine wesentliche Grundannahme: Statt langfristiger Release-Zyklen von Monaten oder gar Jahren, soll ein kontinuierlicher Fluss kleinerer Veränderungen und Bugfixes geschaffen werden. Die Herausforderung dabei ist die organisatorische Umsetzung, denn die Bereiche Entwicklung und Betrieb sind in den meisten IT-Organisationen weit davon entfernt, eng zusammenzuarbeiten. Eine einfache Idee für den Einstieg sind gemischte Teams, welche die Verantwortung

über den kompletten Lebenszyklus eines neuen Service oder einer Applikation von der Idee über Entwicklung, Deployment bis zur kontinuierlichen Verbesserung für die Benutzer erhalten. Bild 1.8 zeigt das Zusammenspiel von Entwicklung und Betrieb.

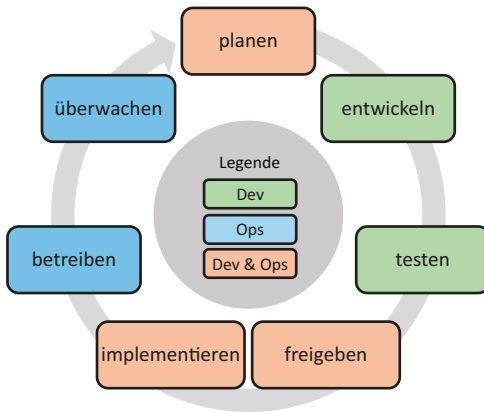


Bild 1.8
DevOps

Durch die enge Zusammenarbeit und die stärkere Fokussierung auf die Anforderungen der Nutzer ändern sich in der Konsequenz auch die Ziele und Kennzahlen für die beteiligten Teams. Anstelle der etablierten, oft technisch orientierten Kennzahlen für Entwicklung und Betrieb gilt es, Ergebniskennzahlen für die gemeinsamen Aktivitäten zu finden. Interessant für die Kunden können beispielsweise Messgrößen sein, die erfassen, wie lange es von einer Idee oder einer konkret formulierten Anforderung bis zum funktionierenden Service dauert. Wichtig bei der Definition gemeinsamer Kennzahlen sind dabei in erster Linie die Kundenorientierung und die teamübergreifende End-to-End-Verantwortung für die Ergebnisse.

Die beschriebenen Veränderungen sind eine Herausforderung sowohl für die Führungskräfte als auch für alle Beteiligten, die bisher nur sehr wenige Berührungspunkte zwischen den verschiedenen Teams hatten. Die Trennung zwischen Entwicklung und Betrieb hat sich inzwischen jahrzehntelang manifestiert. Der Großteil der heutigen IT-Spezialisten in beiden Welten hat das im gesamten Berufsleben nie anders kennengelernt. Es ist also kaum zu erwarten, dass sich diese Denkmuster von heute auf morgen einfach ohne große Anstrengung aufbrechen lassen, indem der Chef fröhlich über den Flur läuft und „DevOps“ oder „Jetzt ist alles agil“ ruft. Hier sind gut geplante Veränderungsprojekte gefragt, innerhalb derer die Menschen kontinuierlich begleitet, befähigt, motiviert und bei den anstehenden Neuerungen nicht allein gelassen werden.

Neben diesen organisatorischen und menschlichen Komponenten kommen hier die Prozesse ins Spiel. Sowohl die agilen Entwicklungsprozesse als auch die klassischen Servicemanagement-Prozesse müssen so gestaltet werden, dass sie teamübergreifend gelebt werden können. Noch wichtiger werden die gemeinsamen Prozesse, wenn der Betrieb nicht von den unternehmenseigenen Ressourcen, sondern von einem externen Dienstleister erbracht wird. Die Zusammenarbeit in den Prozessen ist hier zwar ähnlich (oder sollte es zumindest sein), es spielen jedoch zusätzlich vertragliche Aspekte eine Rolle. Und es werden mit der Überwachung und der Steuerung externer Partner neue Fähigkeiten von der IT verlangt.

■ 1.5 Service als Prinzip

Seit Menschen in Gruppen zusammenleben, unterstützen sie sich in den unterschiedlichsten Ausprägungen. Sie erbringen sich gegenseitig Dienstleistungen – Service. Die ersten Dienstleistungen dienten vor allem dem Zusammenhalt und dem Schutz der Gruppe. Es ging um Nahrung, Verteidigung, Verbesserung der Lebensbedingungen. Im Verlauf der weiteren Zivilisation wurden daraus spezialisierte Berufe und Wirtschaftszweige. Mit dieser Entwicklung gewinnt auch der Begriff des Service weiter an Bedeutung.

Service als heterogener Begriff

In vielen Branchen werden Services als Zusatzleistungen zu Produkten oder anderen Dienstleistungen beschrieben, wie etwa der telefonische Support des Providers bei der Einrichtung eines neuen Mobiltelefons. In anderen Bereichen ist der Service ein fester Bestandteil der Leistung für den Kunden, wie beispielsweise im Restaurant. In wieder anderen Branchen, z. B. im Maschinenbau oder im Automobilhandel, verstehen die Akteure unter Service in der Regel Wartungs- und Reparaturleistungen nach dem Verkauf. In der IT wird häufig die komplette Leistungskette als Service verstanden und in der Medizin ist überhaupt nicht von Service die Rede, obwohl die Leistungen den Supportleistungen der IT enorm ähneln.

In jedem Kopf löst also der Begriff Service ein anderes Bild aus, was naturgemäß in der Zusammenarbeit und im Verständnis zu Missverständnissen führen kann. Diese Erkenntnis hat den einen oder anderen dazu veranlasst, die wahre Definition von Service zu finden. Es gibt zu diesem Thema eine Vielzahl von Arbeiten, z. B. „Service Business Development“ (Bruhn und Hadwich), „After Sales Service. Geschäftsbeziehungen profitabel gestalten“ (Pepels), „Handbook of Service Science“ (Maglio, Kieliszewski und Spohrer), „Industrielles Service Management“ (Casagrande).

Wissenschaft versus Praxiserfahrung

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema ist sicher spannend und das Studium der Literatur ist sehr empfehlenswert. Gemeinsam sind wir in unserem Team allerdings zu der Erkenntnis gelangt, dass diese Definitionen in der Praxis oft nur begrenzten Nutzen haben. Statt die Gemeinsamkeiten der verschiedenen Definitionen zu betrachten, zu differenzieren oder Kritik an der einen oder anderen Definition zu üben, möchte ich hier einen anderen Weg der Betrachtung wählen.

Nähern wir uns dem Service aus dem Erleben in alltäglichen Situationen. Jeder von uns kennt Beispiele von gutem und schlechtem Service. Ohne dass wir eine klare Definition des Service bräuchten, bewerten wir in diesen Situationen den Service.

Den Friseurbesuch bewerten wir nicht nur nach der Qualität des Haarschnitts, sondern auch nach dem Ambiente, der Freundlichkeit des Personals oder der guten Tasse Kaffee während des Aufenthalts.

Eine Onlinebestellung bewerten wir nicht nur danach, ob die bestellte Ware pünktlich ankommt, sondern auch danach, wie einfach der Bestellvorgang war und ob unsere bevorzugte Bezahlmethode genutzt werden konnte.

In einigen Fällen lassen sich klare Qualitätsanforderungen formulieren z. B. Erreichbarkeiten oder Reaktions- und Lieferzeiten. In anderen Fällen machen wir gut oder schlecht am persönlichen Verhalten des Serviceerbringers fest z. B. wertschätzende Kommunikation, Eingehen auf persönliche Erwartungen, Freundlichkeit, Interesse etc.

So subjektiv diese Bewertung auch sein mag, so real ist die Wirkung. Kunden, die einen Service als schlecht empfinden, werden nach einem anderen, aus ihrer Sicht besseren Service Ausschau halten. Obgleich das im Business-to-Business-Bereich komplizierter ist als im Business-to-Customer-Umfeld, ist das Ergebnis am Ende das gleiche: Der Kunde ist verloren.

1.5.1 Sieben Serviceprinzipien

Wenn wir Service besser machen wollen, und besser heißt immer besser im Ergebnis für den Kunden, dann lohnt es sich, über den Tellerrand etablierter IT Service Management Frameworks hinaus zu blicken. Eine Möglichkeit, mit der ich in einer sich verändernden Welt gerade sehr gute Erfahrungen mache, ist es, die grundlegenden Prinzipien herauszuarbeiten, die einen guten Service ausmachen. Dieser Abschnitt soll einen kurzen Einblick in dieses Thema geben und würde in vollem Umfang den Rahmen dieses Buchs sprengen. Im Detail bespreche ich dieses Thema gemeinsam mit meinen Kollegen Dr. Roland Fleischer und Nico Kroker in dem Buch „*Service als Prinzip*“ (Hanser Verlag, 2021).



Bild 1.9 Service-Prinzipien

Das erste Prinzip: Die Welt des Kunden verstehen

Wer seinen Kunden wirklich guten Service liefern möchte, muss zuerst die Welt dieser Kunden sehr gut verstehen. Es gilt, Verständnis für die Abläufe und das Geschäft des Kunden zu erlangen, um daraus die konkreten Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden an den Service abzuleiten. Mit diesem Verständnis gelingt es, die Wertschöpfung der Kunden durch Service zu verbessern. Grundlage dafür sind echte Erfahrungen und Kenntnis der Probleme

und Potenziale des Kunden aus erster Hand. Die Mittel und Methoden dafür sind reichhaltig vorhanden und sollten konsequent genutzt werden. Einige Beispiele sind klassische Kundeninterviews, Praktika beim Kunden, die Entwicklung von Persona, der Value Proposition Canvas oder Service Design Thinking. Voraussetzung ist dabei immer ein möglichst direkter Austausch mit dem Kunden und aktives Zuhören bei allen Kundenkontakten. Der Dienstleister übernimmt so Verantwortung für das Ergebnis beim Kunden.

Das zweite Prinzip: Den Menschen in den Mittelpunkt stellen

Services werden von Menschen für Menschen erbracht. Daher ist der Mensch – vor Prozessen, Frameworks und Systemen – entscheidend für den Erfolg der Leistungserbringung. Untaugliche Mittel und Verfahren sind die Hauptursache für Ineffizienz und Mitarbeiterunzufriedenheit. Auf der anderen Seite sind soziale und emotionale Aspekte wichtig für die Akzeptanz des Service beim Kunden. Dabei geht es nicht um Perfektion, sondern um Tauglichkeit in der Wahrnehmung des Kunden. Konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Menschen erzeugt so eine Win-Win-Situation. Klassische Werkzeuge sind Vertrauen und Verantwortung in der Führung, Touchpoint Management oder Voice of the Customer

Das dritte Prinzip: Vom Ende her denken

Nur wer das Gesamtbild kennt, kann sicher jedes Puzzleteil an seinen Platz legen. Da jedes Service-Ereignis einmalig ist, müssen alle notwendigen Details der Leistungserbringung schon bei der Planung des gesamten Service berücksichtigt werden. Vom Ende her denken heißt sowohl Ziele und Ergebnisse der Serviceerbringung zu kennen als auch eine Vorstellung davon zu entwickeln, wie der Kunde die Leistung erlebt. Dadurch entsteht Klarheit in Bezug auf die Anforderungen an den Service, die Service-Organisation und ihre Prozesse sowie notwendige Maßnahmen. Dabei helfen Werkzeuge wie Enterprise Architecture, Servicearchitektur oder auch klassische Prozessmodelle wie ITIL[®] oder COBIT[®].

Das vierte Prinzip: Relevante Ergebnisse zählen

Die Aufgabe eines Unternehmens ist es, Ergebnisse mit einem konkreten Nutzen für die Kunden zu erzeugen. Es ist dem Kunden gegenüber verpflichtet, diesen Nutzen nachzuweisen. Dazu ist es notwendig, den Nutzen messbar zu machen, um sinnvoll steuern zu können. Messbare Ergebnisse haben einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit und Motivation der Servicemitarbeiter, da sie so erkennen, was sie erreicht haben und erreichen können. Das sorgt für bessere Services, weil sichtbar gemacht wird, was noch nicht optimal ist, und Optionen zur Verbesserung identifiziert werden. Die klassischen Werkzeuge zur Operationalisierung sind Kennzahlensysteme und Reporting, Servicecontrolling und Prozess-Management.

Das fünfte Prinzip: Systeme zur Zusammenarbeit schaffen

Systeme und Strukturen ermöglichen es, Aufgaben unabhängig von Einzelnen nachvollziehbar, wiederholbar und steuerbar zu etablieren. Das verbessert die Effizienz und ist darüber hinaus Voraussetzung für sinnvolle Automatisierung. Dazu muss zunächst Zusammenarbeit im Team und über Teamgrenzen hinweg organisiert und anschließend systematisiert werden. Die Kombination verschiedener Fähigkeiten und Erfahrungen über Fachgrenzen hinweg erzeugen bessere Ergebnisse als die isolierte Arbeit, Silos und klassische Hierarchien.

Das sechste Prinzip: Mit Vertrauen und Verantwortung führen

Besonders im Service ist es wichtig, dass Mitarbeiter, die den Service leisten, ihre Aufgaben kennen und Verantwortung übernehmen. Das beinhaltet die Verantwortung für das Ergebnis sowie für das Kundenerlebnis. Gelingen kann das nur durch Klarheit in der Verantwortungsübergabe und durch gelebtes Vertrauen in die Leistungen der Mitarbeiter. Dazu gehört auch eine Kultur der Ergebnis-Checks im Sinne eines zielgerichteten und wertschätzenden Feedbacks, welches der stetigen Verbesserung der Leistungen und des Kundenerlebnisses dient. Vertrauen wächst mit der Verbindlichkeit in der Verantwortungsübergabe und Kunden erleben es als Verbindlichkeit, wenn Mitarbeiter in der Service-Erbringung Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen. Die Mitarbeiter erleben ihre Verantwortung als Freiheit und Feedback als Wertschätzung. Klassische Werkzeuge sind ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibungen oder eine Kultur aus systematischen Ergebnis-Checks und Feedback.

Das siebte Prinzip: Einfach machen

Meist machen wenige Varianten den Großteil der Aufgaben aus. Es ist besser, diese gut zu machen, als alle Varianten abzubilden und dafür die häufig anfallenden Aufgaben unnötig umständlich zu machen. Je einfacher Service gestaltet wird, desto weniger fehleranfällig, leichter zu nutzen, zu steuern und zu automatisieren ist dieser. Einfach machen bedeutet aber auch, mit kleinen Schritten zu starten, die Wirkung zu beobachten und bei Bedarf Korrekturen und Erweiterungen vorzunehmen. Geschwindigkeit geht hier vor Vollständigkeit. So kommt die Organisation schnell ins Handeln und kann aus den Erfahrungen lernen. Klassische Werkzeuge in diesem Umfeld sind Top-Ten-Analysen und die Anwendung des Pareto-Prinzips, aber auch iterative (agile) Vorgehensweisen wie SCRUM oder DEVOPS.

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.

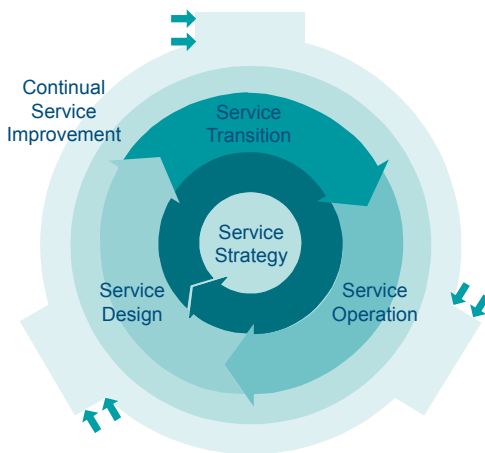


Bild 2.2
Service Lifecycle [Service Design, 2007]

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)

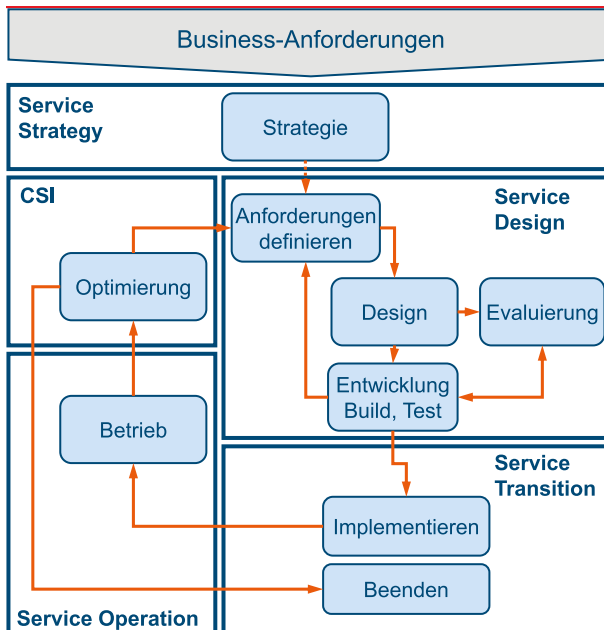


Bild 2.3

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 Service-Katalog 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.

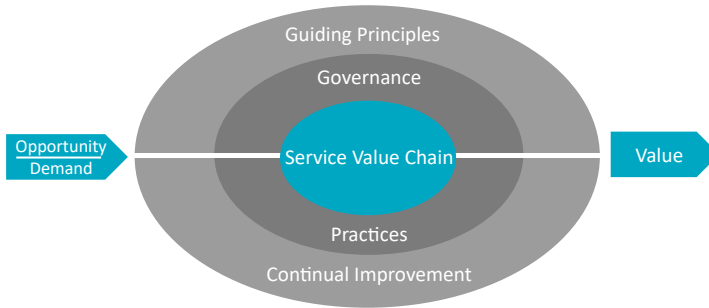


Bild 2.5
Service Value System

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.

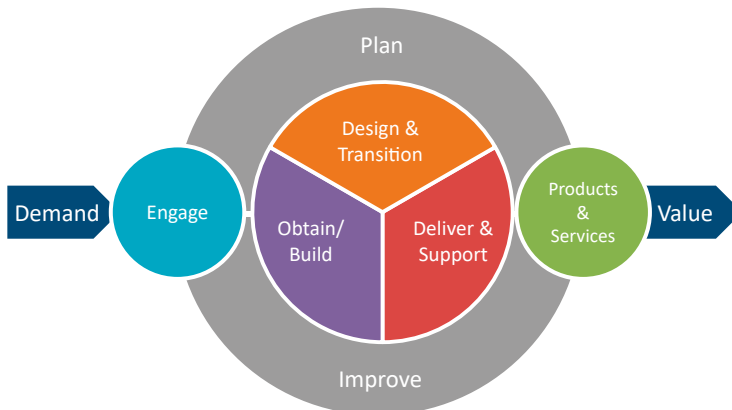


Bild 2.6 Service Value Chain

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.