

HANSER



Leseprobe

zu

IT-Service-Management in der Praxis mit ITIL®

von Martin Beims und Michael Ziegenbein

Print-ISBN: 978-3-446-46186-4

E-Book-ISBN: 978-3-446-46491-9

E-Pub-ISBN: 978-3-446-46636-4

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-46186-4>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

Vorwort	XI
Geleitwort	XV
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® 4	41
3.1 Grundlegende Konzepte und Begriffe	42
3.2 ITIL® Practices (Praktiken)	43
3.2.1 Allgemeine Praktiken	46
3.2.1.1 Architecture Management	46
3.2.1.2 Continual Improvement	52
3.2.1.3 Information Security Management	56
3.2.1.4 Knowledge Management	62

3.2.1.5	Measurement & reporting	69
3.2.1.6	Organizational Change Management (OCM)	73
3.2.1.7	Portfolio Management	77
3.2.1.8	Project Management	81
3.2.1.9	Relationship Management	82
3.2.1.10	Risk Management	87
3.2.1.11	Service financial management	92
3.2.1.12	Strategy management	92
3.2.1.13	Supplier management	93
3.2.1.14	Workforce and talent management	99
3.2.2	Service-Management-Praktiken	100
3.2.2.1	Availability Management	100
3.2.2.2	Business Analysis	103
3.2.2.3	Capacity and performance management	107
3.2.2.4	Change enablement	110
3.2.2.5	Incident management	114
3.2.2.6	IT asset management (ITAM)	117
3.2.2.7	Monitoring and event management	122
3.2.2.8	Problem Management	126
3.2.2.9	Release management	129
3.2.2.10	Service catalogue management	132
3.2.2.11	Service configuration management	135
3.2.2.12	Service continuity management	137
3.2.2.13	Service design	141
3.2.2.14	Service desk	144
3.2.2.15	Service level management	148
3.2.2.16	Service request management	151
3.2.2.17	Service validation and testing	154
3.2.3	Technische Praktiken im Kurzüberblick	156
3.2.3.1	Deployment Management	156
3.2.3.2	Infrastructure and platform management	157
3.2.3.3	Software development and management	159
3.3	Vier Dimensionen des Service Managements	160
3.3.1	Organisationen und Menschen (organizations and people)	160
3.3.2	Informationen und Technologie (information and technology)	161
3.3.3	Partner und Lieferanten (partners and suppliers)	161
3.3.4	Wertströme und Prozesse (value streams and processes)	162
3.3.5	Äußere Einflussfaktoren	163
3.4	Service Value System	163
3.4.1	Sieben ITIL®-Grundprinzipien (guiding principles)	164
3.4.2	Service Value Chain	165
3.4.3	Continual Improvement	167
3.4.4	Die Komponenten des SVS im Zusammenspiel	169

4	ITIL® Edition 2011	171
4.1	Service Strategy	171
4.1.1	Begriffe und Grundlagen	172
4.1.2	Strategy Management for IT Services	176
4.1.3	Service-Portfolio Management	186
4.1.4	Financial Management for IT Services	190
4.1.5	Demand Management	193
4.1.6	Business Relationship Management	195
4.2	Continual Service Improvement	198
4.2.1	Überblick	198
4.2.2	Ziele, Aufgaben und Nutzen	198
4.2.3	Begriffe und Grundlagen	198
4.2.4	7-Step-Improvement-Prozess	200
4.3	Service Design	204
4.3.1	Ziele, Aufgaben und Nutzen	205
4.3.2	Begriffe und Grundlagen	205
4.3.3	Design Coordination	210
4.3.4	Service Level Management	212
4.3.5	Service Catalogue Management	217
4.3.6	Capacity Management	219
4.3.7	Availability Management	220
4.3.8	IT-Service Continuity Management	224
4.3.9	Information Security Management	228
4.3.10	Supplier Management	231
4.4	Service Transition	234
4.4.1	Überblick	234
4.4.2	Interne und externe Sicht	235
4.4.3	Transition Planning and Support	235
4.4.4	Change Management	238
4.4.5	Service Asset and Configuration Management	245
4.4.6	Release and Deployment Management	251
4.4.7	Service Validation and Testing	257
4.4.8	Change Evaluation	261
4.4.9	Knowledge Management	263
4.5	Service Operation	267
4.5.1	Ziele, Aufgaben und Nutzen	267
4.5.2	Begriffe und Grundlagen	267
4.5.3	Event Management	270
4.5.4	Incident Management	275
4.5.5	Request Fulfilment	284
4.5.6	Problem Management	287
4.5.7	Access Management	293
4.5.8	Funktionen	295

4.5.9	Standardaktivitäten in Service Operation	300
5	Leistung und Qualität messen	303
5.1	IT-Kennzahlen	303
5.1.1	Grundlegendes zu Kennzahlen	305
5.1.2	Anwendungsgebiete von IT-Kennzahlen	307
5.1.3	IT-Kennzahlen gestalten	311
5.2	Balanced Scorecard – Strategie operationalisieren	319
5.2.1	Von der Kennzahl zur Balanced Scorecard (BSC)	319
5.2.2	Grundlagen der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton	320
5.3	CMMI & Co – Prozessreife bestimmen	325
5.3.1	Warum CMMI?	325
5.3.2	ITIL® – Process Maturity Framework (PMF)	326
5.3.3	IT-CMF (IT Capability Maturity Framework)	330
6	Normen und Richtlinien	335
6.1	ISO/IEC 20000	335
6.1.1	Warum IT-Service-Prozesse auditieren und zertifizieren?	335
6.1.2	Grundlegendes zur ISO/IEC 20000	336
6.1.3	Die Struktur der ISO/IEC 20000	337
6.1.4	Zertifizierung	348
6.1.5	ISO 20000 und ITIL®	348
6.2	COBIT® 2019	349
6.2.1	Der Hintergrund von COBIT®	349
6.2.2	Was ist COBIT® und was ist es nicht?	353
6.2.3	Komponenten	354
6.2.4	Designfaktoren	354
6.2.5	Stakeholder	355
6.2.6	Die COBIT®-Produktfamilie	356
6.2.7	Strukturen der einzelnen Publikationen	360
6.2.8	COBIT®-Prinzipien	364
6.2.9	Komponenten eines Governance-Systems nach COBIT®	366
6.2.10	Designfaktoren	368
6.2.11	Zielkaskade	371
6.2.12	Ein kurzer Überblick über Governance- und Managementziele	375
6.2.13	Design des „eigenen“ Governance-Systems	391
6.2.14	Implementierung	393
6.2.15	Fazit	395
6.2.16	Liste der Normen und Richtlinien, die ISACA bei der Entwicklung von COBIT® 2019 verwendet hat	395
6.3	BPMN 2.0	397
6.3.1	Hintergrund – Business Process Management	399
6.3.2	Hintergrund – BPMN	400

6.3.3	Warum BPMN 2.0 in Ihrem Unternehmen?	400
6.3.4	Verwendung von BPMN 2.0.	402
6.3.5	Die Elemente von BPMN2.0.	403
6.3.6	Ein Beispielprozess	405
6.3.7	Definition einer passenden Teilmenge für den Einsatz in Ihrem Unternehmen	416
6.3.8	Literaturempfehlung	426
6.3.9	Fazit	427
7	Praxisbeispiel	429
7.1	Die Mischung macht's	429
7.2	Die Ausgangssituation	429
7.2.1	Die Bankenservice AG	429
7.3	Das Projekt	432
7.3.1	Projektsetup	432
7.3.2	Ziele definieren.	436
7.3.3	Analyse und Identifizierung	446
7.3.4	Ausbildung der Beteiligten	455
7.3.5	Prozesse definieren und dokumentieren	456
7.3.6	Prozesse etablieren.	470
7.3.7	Value Streams integrieren.	474
7.3.8	Erfolg prüfen	475
7.3.9	Fazit	477
	Literaturverzeichnis.	479
	Stichwortverzeichnis.	481

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 5. Auflage

Die größte Veränderung in dieser Auflage ist die komplett überarbeitete ITIL[®]-Literatur. Mit der aktuellen ITIL[®]-Version verändert sich die Struktur der Literatur grundlegend. Gleichzeitig nutzen viele Unternehmen inzwischen die bisherigen ITIL[®]-Veröffentlichungen als Grundlage für die betrieblichen Organisation und die Abläufe im Service Management. Solange diese Abläufe funktionieren, besteht für diese Unternehmen kein Grund, etwas an den bestehenden Prozessen zu verändern, nur weil es eine neue ITIL[®]-Version gibt. Da dieses Buch in vielen Unternehmen auch als Nachschlagewerk für die tägliche Arbeit genutzt wird, habe ich mich entschieden, die beiden vormaligen Kapitel 3 und 4 zur ITIL[®]-Edition 2011 in überarbeiteter und etwas komprimierter Form als Kapitel 4 im Buch zu belassen. Das neue Kapitel 3 befasst sich mit der neuen ITIL[®] 4. Es beinhaltet wie bisher auch alle Informationen, die Sie zur Vorbereitung auf die ITIL[®]-Foundation-Prüfung benötigen.

Die Themen zur ISO 20000 und zu COBIT[®] in Kapitel 6 wurden ebenfalls grundlegend überarbeitet und auf den seit der letzten Auflage aktualisierten Stand in den Versionen ISO/IEC 20000:2018 und COBIT[®] 2019 gebracht.

Auch das Praxiskapitel habe ich leicht überarbeitet, sofern die Veränderungen in der ITIL[®]-Literatur Einfluss auf die Inhalte dieses Kapitels hatten. Zusätzlich habe ich ein Beispiel für einen Value Stream in das Kapitel aufgenommen, da Value Streams in der ITIL[®] 4 eine zentrale Rolle spielen.

2

IT Infrastructure Library (ITIL®)

■ 2.1 Herausforderungen für ITIL® in der Praxis

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

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

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

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

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

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

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

■ 2.2 ITIL® im Überblick

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

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

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

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

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

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

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

■ 2.3 ITIL®-Versionen in diesem Buch

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

2.3.1 ITIL® Edition 2011

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

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

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

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

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

ITIL® Service Management – „Core Guidance“

Der Kern Literatur besteht aus fünf Büchern:

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

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

2.3.1.1 Die Prozesse im Überblick

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



Bild 2.1 Die ITIL®-Prozesse im Überblick

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

2.3.1.2 Der Service Lifecycle

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

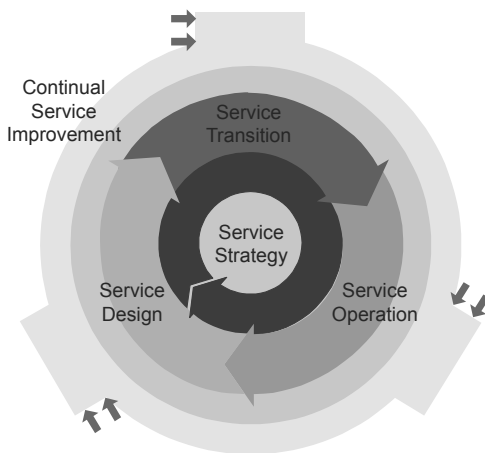


Bild 2.2
Service Lifecycle [Service Design, 2007]

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

2.3.1.3 Die Kernelemente des Service Lifecycle

Service Strategy

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

Service Design

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

Service Transition

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

Service Operation

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

Continual Service Improvement (CSI)

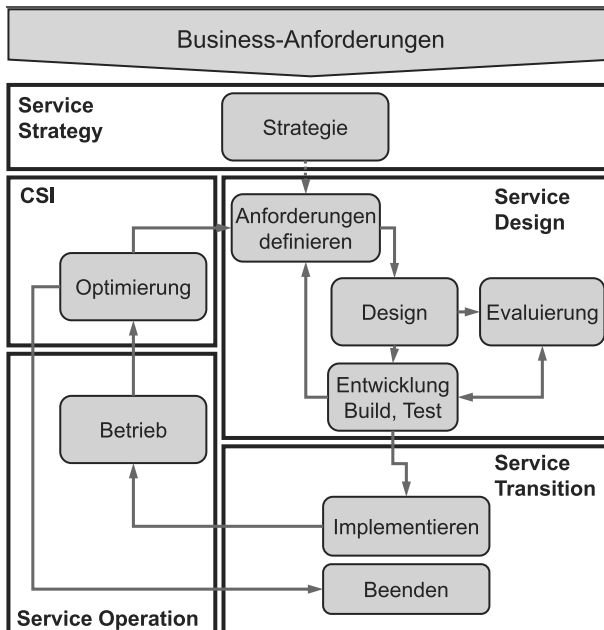


Bild 2.3
Zusammenspiel im Lifecycle

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

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

2.3.1.4 Struktur des Lifecycle und der Prozesse

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bild 2.4
Einfluss zentraler Prozesse im Lifecycle

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

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

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

2.3.1.5 Generische Rollen im Lifecycle

Service Owner

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

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

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

Process Owner

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

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

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

Process Manager

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

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

Process Practitioner

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

Stakeholder

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

2.3.2 ITIL® 4

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

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

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

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

Inzwischen sind im Jahr 2020 vier weitere Bücher erschienen.

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

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

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

2.3.2.1 Der Lifecycle wird zum Service Value System

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

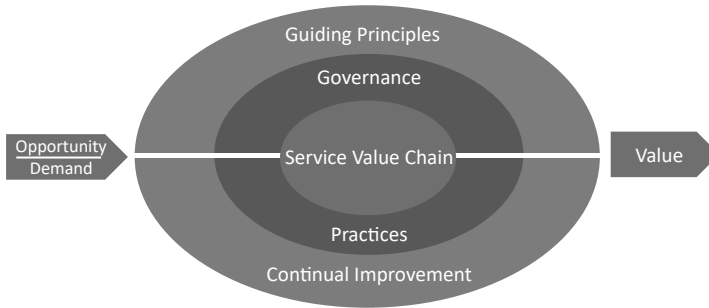


Bild 2.5
Service Value System

2.3.2.2 Value Chains und Service Value Streams

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

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

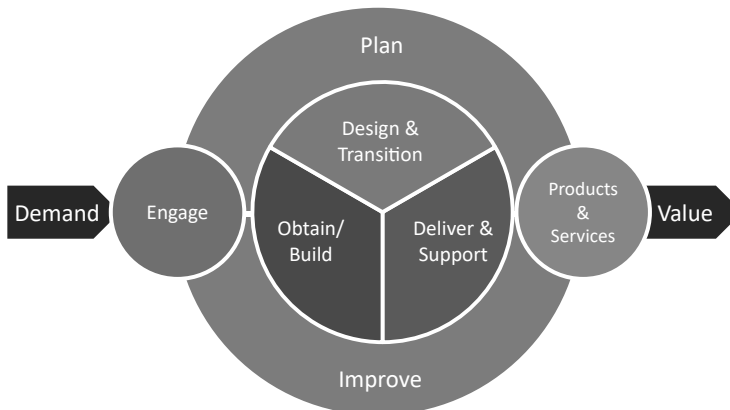


Bild 2.6 Service Value Chain

2.3.2.3 Aktivitäten in der Value Chain

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

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

2.3.2.4 Leitprinzipien als Rahmen für die Umsetzung

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

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

Tabelle 2.1 ITIL®-Leitprinzipien im Überblick

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

2.3.2.5 Praktiken statt nur Prozesse

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

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

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

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

- Wertströme und Prozesse (value streams and processes)
 - Der Beitrag der Practice zur Service Value Chain (Wertschöpfungskette)
 - Prozesse und Aktivitäten
- Organisationen und Menschen (organizations and people)
 - Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
 - Organisatorische Strukturen und Teams
- Informationen und Technologie (information and technology)
 - inputs and outputs
 - Automatisierung und Tooleinsatz
- Partner und Lieferanten (partners and suppliers)
 - Beziehungen zu beteiligten Dritten
 - Sourcing

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

Tabelle 2.2 Management-Praktiken

Allgemeine Praktiken	Service-Management-Praktiken	Technische Praktiken
Architecture Management	Availability Management	Deployment Management
Continual Improvement	Business Management	Infrastructure and Platform Management
Information Security Management	Capacity and Performance Management	Software Development and Management
Knowledge Management	Change Enablement	
Measurement and Reporting	Incident Management	
Organizational Change Management	IT Asset Management	
Portfolio Management	Monitoring and Event Management	
Project Management	Problem Management	
Relationship Management	Release Management	
Risk Management	Service Catalogue Management	
Service Financial Management	Service Configuration Management	
Strategy Management	Service Continuity Management	
Supplier Management	Service Design	
Workforce and Talent Management	Service Desk	
	Service Level Management	
	Service Request Management	
	Service Validation and Testing	

2.3.2.6 Continual Improvement

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



Bild 2.7
Continual Improvement Model

2.3.2.7 Aus „4P“ werden vier Dimensionen

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

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

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

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

2.3.2.8 Bewertung des praktischen Nutzens

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

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

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

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

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

2.3.3 Virtuelle Zuordnung der Praktiken zum Service Lifecycle

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

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

Stichwortverzeichnis

Symbole

1st-Line-Support/Service-Desk-Mitarbeiter 282
2nd-Line-Support 282
3rd-Line-Support 283
7-Step-Improvement-Prozesses 200
7-stufiger Verbesserungsprozess 200

A

A/B testing (Split-Tests) 78
Access Management 293
Accounting 192
Aggregation 316
Aggregationsstufen 318
Agile 82
Aktivitäten 418
Akzeptanzkriterien 206
Akzeptiert 304
Alarm 273
Allmähliche Wiederherstellung 226
Analyzing and improving service availability 103
Analyzing and improving service capacity and performance 109
Anforderungen und Strategie (ITSCM) 225
Anforderungsbasierend 182
Anwender 42
Application Management 299
Application Portfolio 188
Application Service Provision 206
Arbeitsanweisungen 472
Architecture Governance 49, 86
Architecture Management 46
Architecture Review Reports 51
Asset Management 248
Audit & Review 61
Aufgaben 465
Auftraggeber 435
Ausbildung und Training 227
Ausnahme (Exception) 271
Auswahlbasierend 182

Auswirkung (Impact) 279
Authentication 58
Authentifizierung 58
Auto Reponse 273
Availability of information 57
Availability-Management 101, 220
Availability-Plan 221

B

Balanced Scorecard 320
Baseline 199, 251
Bedarfsbasierend 182
Bedarfsmuster 194
Bedrohung 58
Bedrohungsfaktor 58
Befähigung 99
Benchmarking 314
Benutzerfreundlich 3
Bereitstellung einer Transition-Strategie 236
Best-Practice 24
Beziehungstypen 83
Big Bang 252
Boundary Patterns 183
BPM 399
BS 15000 336
BS 15000-1:2002 336
BS 15000-2:2003 336
BSI-Grundschriftshandbuch 230
Budgeting 191
Business Analysis 103
Business analysis and solution identification 106
Business-Architektur 47
Business Capacity Management 220
Business Case 175
Business Impact Analyse 138
Business impact analysis 140, 225
Businessorientierte IT-Organisationen 437
Business-Perspektive 217

- Business Process Management 399
- Business Process Model and Notation 397
- Business Process Outsourcing (BPO) 206
- Business Relationship Management 195
- Business-Services 188
- Business-Service-Katalog 217

- C
- CAB 242
- Capabilities 173
- Capability Maturity Model 325
- Capability Maturity Model Integration 325
- Capacity Management 219
- Capacity and Performance Management 107
- Change 73, 111, 238
- Change Advisory Board (CAB) 244
- Change Authority 112
- Change enablement 110
- Change Evaluation 261
- Change-Evaluation-Prozess 261
- Change Implementierung 111
- Change lifecycle management 113
- Change Management 238
- Change Manager 244
- Change Optimization 113
- Change Record 241
- Change Schedule (CS) 240, 242
- Change Trigger 274
- Charging 192
- Chronologische Analyse 288
- CI 249
- CI-Level 249
- Cloud 206
- CMM 325
- CMMI 325
 - for Services 325
 - für IT-Services 327
- CMMI-DEV 325
- CMMI-SVC 327
- Collaborate and promote visibility 164
- Communicating to users 147
- Component Capacity Management 220
- Confidentiality - Vertraulichkeit 57
- Configuration Baseline 248
- Configuration Item (CI) 136, 245
- Configuration Management System (CMS)
 - 136, 247, 264
 - gepflegt 245
- Configuration Manager 250
- Configuration Model 246
- Continual Improvement 52, 167
- Continual Service Improvement (CSI) 28, 198
- Continual-Service-Improvement-Prozess 198
- Continuous Availability 223
- Continuous Delivery (CD) 130
- Continuous Deployment (CDE) 130
- Continuous Integration (CI) 130
- Continuous Operations 223
- Contracts 214
- Core Guidance 26
- Core Service Package 212
- Corporate Governance 199
- Co-Sourcing 205
- Critical Success Factors 180, 305
- CSF 180, 305, 311
- CSI 28, 198
- CSI-Improvement-Prozess 200
- CSI Manager 203
- Customer Assets 235
- Customer Experience (CX) 142
- Customer Faced Services 207

- D
- Daten (Data) 264
- Daten und Anmerkungen 423
- Daten- und Informationsmanagement 265
- Datenquellen 316
- define market spaces 179
- defining and maintaining service catalogue data
 - and standard service catalogue views 134
- Definitive Media Library (DML) 247, 253
- Deliver and Support 167
- demand-based 182
- Demand Management 193, 194
- Deming Cycle 200
- Deployment 157
- Deployment Management 156
- Deployment models development and review
 - 157
- Deployment-Readiness-Test 254
- Deployment Verification Test 254
- design and maintenance of a business analysis
 - approach 105
- Design Coordination 210
- Designing the measurement and reporting
 - system 72
- Design Thinking 142
- Design und Transition 166
- Desktop Support 302
- Detaildokumentation 471

- Developing and maintaining service continuity plans 140
- Development of a target architecture and roadmap 49, 50
- Die fünf Aspekte des Service Designs 208
- DIKW-Modell 247, 264
- Directory Services Management 302
- DML 247
- Dringlichkeit (Urgency) 279
- E**
- Early Life Support (ELS) 254, 256
- Ebene 1 459
- Ebene 2 459
- Ebene 3 459
- Einzelinterviews 448
- Emergency CAB (ECAB) 244
- Emergency Releases 236
- Engage 166
- Enterprise Governance 199
- EPK 459
- Ereignisse 420
- Erfolgsfaktoren 305
- Ergebnis 43
- error control 128
- Erweiterter Incident Lifecycle 221
- Eskalation 280
- Eskalationsregeln 316
- Establishing and maintaining the knowledge management environment 66
- Establishing service availability control 102, 109
- Evaluierten (Evaluate) 230
- Event 123, 271, 273
- Event detection 272
- Event handling 124, 125
- Event Logging 273
- Event-Notifikation 272
- Event-Typen 271
- Evolution 73
- External Service Provider 171
- externe Business-Sicht 267
- F**
- Facilities Management 298
- Fähigkeiten 173
- Fault Tolerance 223
- Feedback Loops 53
- Fertigkeiten 99
- Financial Management
 - for IT Services 190, 191
- Flüsse und Assoziationen 425
- Focus on Value 164
- form a position 182
- Foundation 41
- Frühindikator 319
- Funktionale Eskalation 280
- Funktionen 295
- G**
- Gateways 424
- Gefahrenstufen 90
- Generisches Prozessmodell 8, 210
- Geschäftsprozessmanagement 399
- Geschäftsprozessorientierung 2
- Goal 306
- Governance 199
- Governance of risk management 90
- Gruppeninterviews 448
- guiding principles 164
- H**
- Haltung 99
- Hauptziele 441, 443
- Hierarchische Eskalation 280
- High Availability 223
- How To Patterns 183
- I**
- Identität (Identity) 293
- Implementieren (Implement) 230
- Implementierung (ITSCM) 227
- Improve 166
- Improvement 53
- Improvement Register 53
- Incident 115, 275, 296
- Incident-Aufzeichnung 277
- Incident handling and resolution 116
- Incident-Identifizierung 277
- Incident-Kategorisierung 278
- Incident management 114
- Incident Manager 282
- Incident Models 276
- Incident Owner 280
- Incident-Priorisierung 279
- Incident-Ticket 277
- Incident Trigger 274
- Information 264, 271
- information and technology 161
- Informationsarchitektur 47
- Informationsbedarf 320

- Information Security Management (ISM) 56, 228
 - Information Security Management System (ISMS) 229
 - Information Security Policy 228, 230
 - Infrastructure and Platform Management 157
 - Initiale Diagnose 280
 - Initiierung (ITSCM) 225
 - Insourcing 94, 205
 - Integrität (Integrity) 58, 228
 - Integrity 58
 - Internal Service Provider 171
 - Interne Technologiesicht 267
 - Internet/Web Management 302
 - Intervenieren 307
 - ISM 228
 - ISO/IEC 19510:2013 397, 400
 - ISO/IEC 20000 335, 336
 - ISO/IEC 27001 230
 - Ist-Analyse 446
 - IT Asset 118
 - IT-Asset Lifecycle 119
 - IT asset management 117
 - IT-Asset Register 118
 - IT-Betrieb 301
 - IT-Governance 199
 - IT Infrastructure Library 23
 - IT-Infrastruktur 298
 - IT-Kennzahlen 303, 307
 - IT-Operations 301
 - IT-Operations Management 298, 299
 - IT-Service Continuity Management (ITSCM) 224
 - IT-Service Continuity Manager 228
 - IT-Service Continuity Strategy 225
 - IT-Servicekennzahlen 309
 - IT-Service-Management 171, 172
 - IT-Services 188
 - IT-Strategie 319
 - IT-Ziele 307, 335, 437
 - ITAM 117
 - ITIL® 23
 - ITIL®-Foundation 455
 - ITIL® Practices 43
 - ITIL® Version 3 24
 - ITSCM 224
 - ITSCM-Plan 224
 - IT-Service-Management 1, 2
 - ITSM *siehe* IT-Service-Management
- K
- Kartenabfrage 439
 - Katastrophe 138
 - Keep it simple and practical 165
 - Kennzahlen 303, 313, 314, 318
 - Kennzahlendarstellung 315
 - Kennzahlensystem 307
 - Kepner and Tregoe 288
 - Key Performance Indicators (KPI) 305
 - knowledge asset 63
 - Knowledge asset management 67
 - Knowledge Management 31, 62, 263, 270
 - Knowledge Process Outsourcing (KPO) 206
 - Known Error 126, 288, 290
 - Known Error Database 276, 288
 - Known-Error-Datenbank 288
 - Kommunikation 83
 - Kompetenzen 99, 465
 - Konformität zu Spezifikationen 258
 - KPI 305
 - KPI-Regelkreis 307
 - Kultur 270
 - Kunden 42
 - Kundenbasierende SLA 213
 - KVP 476
- L
- Leader 41
 - Lenkungsausschuss 435
 - Lerntypen 265
 - Level of Excellence 257
 - Lieferanten 231
 - Lokaler Service Desk 297
- M
- Maintainability 158, 222
 - Major Incidents 276
 - Major Problems 291
 - Major Problem Review 291
 - Major Releases 236
 - Management
 - von Anlagen und Rechenzentren 302
 - management of change adaptive environment 76
 - Management of continual improvement initiatives 55
 - Management of SLAs 150
 - managing a common approach to ITAM 120
 - managing a common approach to supplier management 97
 - managing supplier journeys 97
 - managing the IT asset lifecycle and records 121

- managing the organization's approach to portfolios 79
 - managing the portfolios' lifecycle 80
 - Managing the relationship journeys 86
 - Manuelle Workarounds 226
 - Markt und Marktsegmente definieren 179
 - Maßnahmenauswahl 273
 - Mean Time Between Failures 222
 - Mean Time Between System Incidents 222
 - Meantime To Restore Service 222
 - Messbar 304
 - Metriken 70
 - minimum requirements 336
 - Minor Releases 236
 - Mission 321
 - Monitoring and event management 122
 - monitoring planning 124
 - Monitoring und Steuerung 300
 - M_o_R (Management of Risk) 226
 - MoSCoW-Prinzip 468
 - MTBF 222
 - MTBSI 222
 - MTRS 222
 - Multilevel SLA 213
 - Multisourcing 205
 - Multi Vendor Sourcing 206
- N**
- needs-based 182
 - Netzwerkmanagement 301
 - Nicht-Ziele 444
 - Normen 335
- O**
- Objective 306
 - Obtain/Build 167
 - OCM 73
 - OLA 213, 214
 - On-demand information discovery 67
 - ongoing architectural control 50
 - Operational Level Agreement (OLA) 213, 214
 - Operations Control 298
 - Operativer Betrieb (ITSCM) 227
 - Optimize and automate 165
 - Organisatorische Sicherheit 231
 - organizations and people 160
 - organizational change lifecycle management 75
 - Organizational Change Management (OCM) 73
 - outcome 43
 - Output 43
- Outsourcing 94, 205
 - Oversight of service levels and service quality 150
- P**
- Pain Value Analysis 288
 - Pareto-Analyse 288
 - partners and suppliers 161
 - Pattern of Business Activity 194
 - PBA 194
 - PD 0015:2002 336
 - PDCA-Zyklus 200
 - Performance 107
 - Performance-Reviews 233
 - Performing a test 156
 - periodic incident review 117
 - Pflegen (Maintain) 230
 - Phased 252
 - Physische Sicherheit 231
 - Piloten 254
 - Pilotphase 473
 - PIR 240
 - Plan 166
 - Planen (Plan) 230
 - PMF 326
 - Pools und Lanes 417
 - Portfolio Management 77
 - Portfolio Manager 80
 - Portfolio-Optimierung 78
 - Positionierung im Markt 182
 - Post Implementation Review (PIR) 240, 256
 - Practice Guides 42
 - Practice Success Factor 46
 - Priorisieren 242
 - Priorisierung 115
 - Priority Patterns 183
 - proactive problem identification 127
 - Proaktives Problem Management 289
 - Problem 126, 287
 - problem control 128
 - Problem-Erkennung 289
 - Problem Management 126, 287
 - Problem-Manager 291
 - Problem Solving Groups 292
 - Process Maturity Framework 326
 - Process Owner 31
 - Product development 158
 - Produkte 42
 - Professional (MP) 41
 - Progress iteratively with feedback 164

- Project Management 81
- Projected Service Outage (PSO) 242
- Projektleiter 435
- Projektmarketing 471
- Projektscope 433
- Projektsetup 432
- Projektteam 435
- Providertypen 171
- providing and maintaining up-to-date service
 - catalogue views to the agreed target audience 134
- Prozess 4, 5, 8, 43, 209
- Prozessdefinition 457
- Prozessdesign 209
- Prozess-Enabler 9
- Prozesshandbuch 469
- Prozesskennzahlen 202, 308, 312, 466
- Prozessmanagement 399
- Prozessreife 325
- Prozesssteuerung 8
- Pull 252
- Push 252

- Q**
- Qualitätskennzahlen 314

- R**
- RACI 32
- RACI-Modell 9, 32
- reactive problem identification 128
- Reaktionsfreudigkeit 267
- Reaktives Problem Management 289
- Reaktives versus proaktives Verhalten 267
- Realistisch 304
- Rechte (rights, privileges) 293
- Rechtfertigen 307
- recovery 226
- Regelmäßige Reviews 227
- Registered Certification Body (RCB) 348
- Reifegrad 4, 270
- Reifegradbestimmung 325
- Reifegradmodell 326
- Relationship Journey 84
- Relationship Management 82
- Release and Deployment Management 251
- Release and Deployment Manager 256
- release coordination 131
- Release Management 129
- Release-Optionen 252
- Release Package 251
- release planning 131
- Release-Planung (Planning) 252
- Release Policy 236
- Release-Typen 236
- Release- und Deployment-Modelle 252
- Release Unit 251
- Reliability 158, 222
- Reporting 215
- Reporting and evaluation 72
- Request for Change (RFC) 239
- Request Fulfillment 284
- Request-Katalog 133
- Request Model 284
- Response and recovery 141
- Ressourcen 173
- Restrisiko 89
- Retired Services 189, 207
- Review-Workshops 475
- RFC 241
- Richtlinien 335
- Risiko 88
- Risikoakzeptanz 88
- Risikobehandlung 88
- Risikofähigkeit 89
- Risikofreudigkeit 89
- Risikomanagement 199
- Risikomodifikation 88
- Risiko-Policy 258
- Risikoregister 88
- Risikovermeidung 88
- Risikoverteilung 88
- Risk Assessment 225
- Risk identification, analysis, and treatment 91
- Risk Management 87, 199
- Risk monitoring and review 91
- risk reduction 226
- ROI (Return on investment) 198
- Rollen 465
- Rollout 254
- Rollout-Plan 255

- S**
- SACM 250
- SCD 233
- Schnelle Wiederherstellung 226
- Schwellwert 123
- SDP 236, 252
- SECI-Modell 63
- Security Incidents 230
- Security Incident Management 60

- Security Manager 231
- Self Assessment 230, 450
- Semantik 397
- Servermanagement 301
- Service 3, 42
- Service Acceptance Criteria, SAC 206
- Service Achievement 215
- Serviceanforderungen (SLR) 216
- Service-Angebot 42
- Service-Architektur 47
- Service Assets 173, 204, 235, 251
- Service Asset and Configuration Management (SACM) 245
- Servicebasierende SLA 213
- Service Capacity Management 220
- Service Catalogue Management 132, 217
- Service Catalogue Manager 218
- Service Change 239
- Service Configuration Management 135
- Service Continuity 138
- Servicedefinition 189
- Service design 141
- Service Design 28, 204
 - Die fünf Aspekte 208
- Service design coordination 144
- Service Design Package (SDP) 236
- Service design planning 143
- Service Desk 144, 295
- Service desk optimization 147
- Service-Empathie 145
- Servicefähigkeit 222
- Service financial management 92
- Service Improvement Plan (SIP) 215
- Servicekatalog 132, 189, 207, 217
- Servicekennzahlen 202, 308
- Service Knowledge Management System (SKMS) 263
- Service Knowledge Manager 266
- Service Level 148
- Service Level Agreement (SLA) 148, 206, 212, 213
- Service Level Management 148, 212
- Service Level Manager 214, 216
- Service Level Packages 212
- Service Level Requirements (SLR) 206, 212, 214
- Service LevelTest 254
- Service Lifecycle 27
- Service Lifecycle Governance Elements 29
- Service Lifecycle Operational Elements 29
- Service Management Test 254
- Service Operation 28
- Service-Operation-Readiness-Test (SORT) 254
- Service Operations Test 254
- Serviceorientierte IT-Organisationen 437
- Service Owner 31
- Service Packages 212
- Service Pipeline 207
- Service-Pipeline 189
- Service Portfolio 186, 189, 207
- Service Portfolio Management (SPM) 186
- Service-Portfolio-Prozess 186
- Servicepreis 191
- Service Provider 215
- Service Provider Interface (SPI) Test 254
- Service-Qualität 148
 - versus Servicekosten 267
- Service Quality Policy 257
- Service-Release-Test 253
- Service Request 152, 284, 296
- Service request fulfilment control 153
- Service Request Management 151
- Service Request Model 152
- Service request review and optimization 153
- Service Review 212, 215
- Service Strategy 27, 171
- Service Transition 28, 234
- Service Transition Manager 238
- Service validation 156
- Service validation and testing 154, 257
- Service-Validierung 154
- Service Value Chain 165
- Service Value System 163
- Service-V-Modell 258
- Serviceability 222
- Shared Services Unit 171
- Single Point of Contact (SPOC) 144, 295
- Single Source 94
- SIP 215
- SKMS 263
- SLA 212, 216
- SMART-Prinzip 304
- Sofortige Wiederherstellung 227
- Software Development and Management Practice 159
- Sollwerte 307, 315
- Sourcing-Optionen 205
- Sourcing-Strategie 95
- Spätindikator 318
- Specialist 41

- Speicherung und Archivierung 301
 - Spezifikationen 214
 - Spezifisch 304
 - SPM 186
 - SPOC 295
 - Sponsoren 42
 - Stabilität 267
 - Stakeholder 32
 - Stakeholder Management 84
 - Standard Change 239, 240
 - Start where you are 164
 - Steuern (Control) 229, 307
 - strategic assessment 177
 - Strategic Industry Factors 180
 - Strategic Leader (SL). 41
 - Strategie 321
 - Strategisches Alignment 232
 - Strategisches Assessment 177
 - Strategische Ziele (Goals) 306
 - Strategist 41
 - Strategy management 92
 - Strategy Management for IT Services 176
 - Strategy Map 324
 - Supplier management 93, 231
 - Support 301
 - Supporting Services 207
 - Supporting Services Package 212
 - SWOT-Analyse 104, 446, 452
 - Syntax 397
- T**
- Taktische Ziele (Objectives) 306
 - Technical Management 298
 - Technical Service-Katalog 217
 - technische Kennzahlen 308
 - technische Perspektive 217
 - Technologiearchitektur 47
 - Technologie-Kennzahlen 202
 - Technologieorientierte IT-Organisationen 437
 - Technologische Sicherheit 231
 - Technology operations 158
 - Technology planning 158
 - Terminiert 304
 - Tests 227
 - Test und Pilotierung 253
 - Testabschluss 261
 - Testdurchführung 260
 - Testing 154
 - Testing approach and models management 155
 - Testing service continuity plans 140
- Testmanagement 259
 - Testmodelle 258
 - Testplanung und -gestaltung 259
 - prüfen 260
 - Teststrategie 258
 - Testumgebung vorbereiten 260
 - Think and work holistically 165
 - Threat 58
 - Threat actor 58
 - Timing Patterns 183
 - Toleranzwert 316
 - Tools 6
 - Toolauswahl 6
 - Toolkriterien 467
 - Transformation 73
 - Transition-Phase 235
 - Transition Planning and Support 235
 - Trigger 274
- U**
- Umgang mit Erwartungen 258
 - Umgebungsarchitektur 47
 - Unternehmenskultur 7
 - Unternehmenszertifizierung 335
 - Unternehmensziele 307
 - Untersuchung und Diagnose 281
 - Ursache-Wirkungs-Beziehungen 320
 - User Experience (UX) 142
 - User Profiles 194
 - User query handling 146
 - User Stories 104
 - User Test 254
 - Utility (Nutzen) 43, 172, 257
- V**
- Validieren 307
 - Value 42
 - Value Co Creation 42
 - Value for Money 257
 - value streams and processes 162
 - VBF 101, 222
 - Verantwortung 465
 - Verfügbarkeit (Availability) 228
 - verifying, auditing, and analysing IT assets 121
 - Vertrags-Reviews 233
 - Vertraulichkeit (Confidentiality) 228
 - Verwundbarkeit 58
 - Vier Dimensionen des Service Managements 160
 - Virtueller Service Desk 297

Vision 321
Vital business function 101, 138
vitale Business Funktionen 223
VOI (Value on investment) 199
Vorbereitung der Service Transition 237
Vulnerability 58

W

Warnung (Warning) 271
Warranty (Gewähr) 43, 172, 257
Wartbarkeit 158, 222
Wasserfall 81
Wechselwirkungen zwischen Kennzahlen 318
Weisheit, Erkenntnis (Wisdom) 264
Werte 321
Wiederherstellung 281
Wirtschaftlich 3
Wissen (Knowledge) 264
Wissens-Asset 63

Wissensmanagement-Strategie 264
Wissenstransfer 264
Wissensvisualisierung 265
Workaround 126, 276, 288, 290
Workforce and talent management 99

Z

Zentraler Service Desk 297
Ziele 2, 303, 320, 321, 335
Zielauswahl 441
Zielfindung 441
Zielgerichtet 2
Zielwert 315
Zielworkshop 438, 444
Zugangsbasierend 182
Zügige Wiederherstellung 226
Zugriff (Access) 293
Zusatzziele 441, 443
Zuverlässigkeit 158, 222