# Einführender Überblick ITIL v5

## Die Grundlage für AI-gestütztes Service Management

**Martin Andenmatten** / Owner & Präsident Glenfis AG
30. Januar 2026

# Urheberrechte

Copyright 2026 © Glenfis AG

ITIL® is a registered trade mark of PeopleCert International Limited, used under permission of PeopleCert International Limited. All rights reserved.

## Glenfis AG

Service & Sourcing Excellence

Kennen. Können. Tun.

Badenerstrasse 623

CH-8048 Zürich

Tel.: +41 44 202 81 10

E-mail: info@glenfis.ch

1 Einführung ..... 4
2 Service Value System und Betriebsmodell ..... 6
3 Digitale Services und digitale Produkte ..... 12
4 Governance ..... 18
5 Der ganzheitliche Ansatz mit vier Dimensionen ..... 22
6 Künstliche Intelligenz im Service Management ..... 27
7 Praktiken versus Prozesse ..... 32
8 Service Beziehungen ..... 37
9 Co-Creation of Value ..... 42
10 Die sieben Grundprinzipien ..... 46
11 Umsetzung von agilem Service Management ..... 51
12 Schlussbetrachtung ..... 59

# 1 Einführung

## 1.1 Ausgangslage und Motivation

Organisationen stehen heute unter einem permanenten Veränderungsdruck. Digitale Transformation, steigende Kundenerwartungen, regulatorische Anforderungen sowie der zunehmende Einsatz von Automatisierung und künstlicher Intelligenz verändern die Art und Weise, wie Services konzipiert, bereitgestellt und genutzt werden. Service Management ist damit längst kein rein operatives Thema mehr, sondern ein zentraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung und Wertschöpfung.

ITIL hat sich in den vergangenen Jahrzehnten als De-facto-Standard für Service Management etabliert. Während frühere Versionen stark auf Prozesse und operative Stabilität fokussiert waren, markierte ITIL 4 einen grundlegenden Paradigmenwechsel hin zu einem ganzheitlichen, wertorientierten und agilen Ansatz. ITIL v5 knüpft konsequent an diesen Wandel an und erweitert ihn um aktuelle Entwicklungen wie datengetriebenes Arbeiten, Automatisierung und den systematischen Einsatz von künstlicher Intelligenz.

## 1.2 Von IT Service Management zu ganzheitlichem Service Management

Moderne Organisationen liefern keine isolierten IT-Services mehr, sondern **integrierte digitale Produkte und Services**, die gemeinsam mit Kunden, Partnern und internen Stakeholdern Wert schaffen. ITIL v5 trägt dieser Entwicklung Rechnung, indem Service

Management nicht mehr als unterstützende Funktion verstanden wird, sondern als **unternehmensweite Fähigkeit zur Wertschöpfung**.

Der Fokus verschiebt sich dabei:

- von internen Prozessen hin zu **End-to-End-Wertströmen**,
- von reiner Servicebereitstellung hin zu **Servicebeziehungen**,
- von Kontrolle und Standardisierung hin zu **Anpassungsfähigkeit, Lernen und kontinuierlicher Verbesserung**.

ITIL v5 versteht Services als Mittel zur **Co-Creation of Value**, bei der Anbieter und Konsumenten gemeinsam Verantwortung für Ergebnisse übernehmen.

## 1.3 Zielsetzung dieses Whitepapers

Dieses Whitepaper verfolgt das Ziel, die zentralen Konzepte von **ITIL v5 verständlich, strukturiert und praxisnah** darzustellen. Es richtet sich an:

- Führungskräfte,
- Service- und IT-Manager,
- Enterprise- und Solution-Architekten,
- sowie Fachverantwortliche, die Service Management strategisch einsetzen möchten.

Im Gegensatz zu Trainingsunterlagen oder Prüfungsleitfäden liegt der Fokus auf:

- Einordnung statt Detailtiefe,
- Zusammenhängen statt Einzelkonzepten,
- strategischer Relevanz statt operativer Anleitung.

Um diese strategische Ausrichtung wirksam umzusetzen, beschreibt ITIL® v5 mit dem Service Value System ein integriertes Betriebsmodell, das Nachfrage systematisch in Wert überführt.

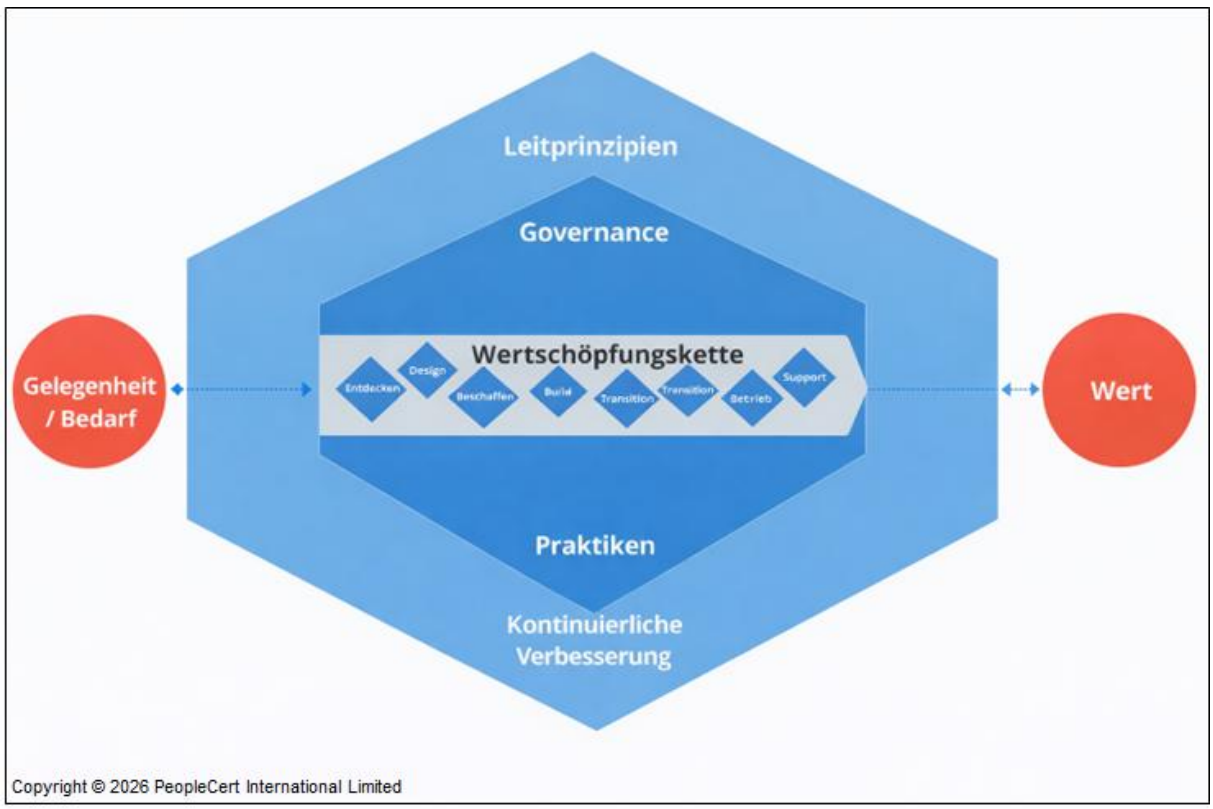
# 2 Service Value System und Betriebsmodell

## 2.1 Rolle des Service Value Systems im modernen Service Management

Das **Service Value System (SVS)** bildet in ITIL v5 den **operativen und strategischen Ordnungsrahmen**, der das Zusammenspiel aller organisatorischen Komponenten beschreibt, um kontinuierlich **Wert zu schaffen**. Es beantwortet die Frage, wie eine Organisation – als Gesamtsystem – Nachfrage („Demand") in Ergebnisse umsetzt, die von Stakeholdern als **Nutzen („Value") wahrgenommen** werden.

Anders als klassische Prozessmodelle konzentriert sich das SVS nicht primär auf Abläufe oder Funktionen, sondern auf ein **Betriebsmodell**, in dem alle Komponenten der Organisation miteinander verbunden und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind. Zu diesen Komponenten gehören u. a, Grundprinzipien, die Service-Wertschöpfungskette, Praktiken und kontinuierliche Verbesserung.

Das Betriebsmodell im SVS ist nicht starr, sondern **flexibel und adaptiv**: Es ermöglicht es Organisationen, auf veränderte Anforderungen und Chancen zu reagieren und gleichzeitig systematisch Wert für Kunden und andere Stakeholder zu schaffen.



## 2.2 Service Value System als ganzheitliches Betriebsmodell

Das SVS ist das **Betriebsmodell für modernes Service Management**: Es liefert einen strukturierten Rahmen, der sicherstellt, dass alle Aktivitäten, Rollen und Ressourcen in einer Organisation im **Sinne der Wertschöpfung ausgerichtet** sind. Dieses Modell ist nicht auf IT-Services beschränkt, sondern gilt für **Service Management über alle Bereiche eines Unternehmens hinweg**.

Ein Betriebsmodell im Sinne des SVS beschreibt, wie:

- Nachfrage in Wert überführt wird,
- Aktivitäten koordiniert werden,
- Verantwortlichkeiten definiert sind,
- Entscheidungsprozesse funktionieren,
- und wie kontinuierlich gelernt und verbessert wird.

Das SVS bildet damit das **operative Rückgrat** der Organisation: Es definiert nicht nur die „Was?", sondern insbesondere das „Wie?" – wie Services gestaltet, bereitgestellt, genutzt und optimiert werden, um Nutzen zu erzeugen.

## 2.3 Komponenten des Service Value Systems

Das SVS besteht aus mehreren, eng miteinander verbundenen Elementen:

**Grundprizipien**

Die Grundprizipien dienen als dauerhafter **Orientierungsrahmen** für Entscheidungen und Handlungen aller Beteiligten. Sie sind nicht an einzelne Situationen oder Rollen gebunden, sondern gelten **universell**.

**Governance**

Governance steuert und beaufsichtigt die strategische Ausrichtung der Organisation. Sie stellt sicher, dass Richtlinien, Ziele und Anforderungen erstellt und eingehalten werden, ohne operative Detailentscheidungen vorwegzunehmen

**Service-Wertschöfungskette (Betriebsmodell-Kern)**

Die **Service-Wertschöfungskette** ist das **operative Betriebsmodell innerhalb des SVS**. Sie beschreibt die zentralen Aktivitäten, die erforderlich sind, um aus Nachfrage tatsächlichen Wert zu schaffen. Die Aktivitäten sind nicht strikt

sequenziell, sondern **flexibel kombinierbar** und bilden so unterschiedliche Wertströme („Value Streams“) aus.

**Praktiken**

Praktiken beinhalten organisatorische Fähigkeiten – Menschen, Prozesse, Informationen und Technologie, Partner und Lieferanten –, die in verschiedenen Kombinationen zur Umsetzung von Aktivitäten der Service-Wertschöpfungskette beitragen.

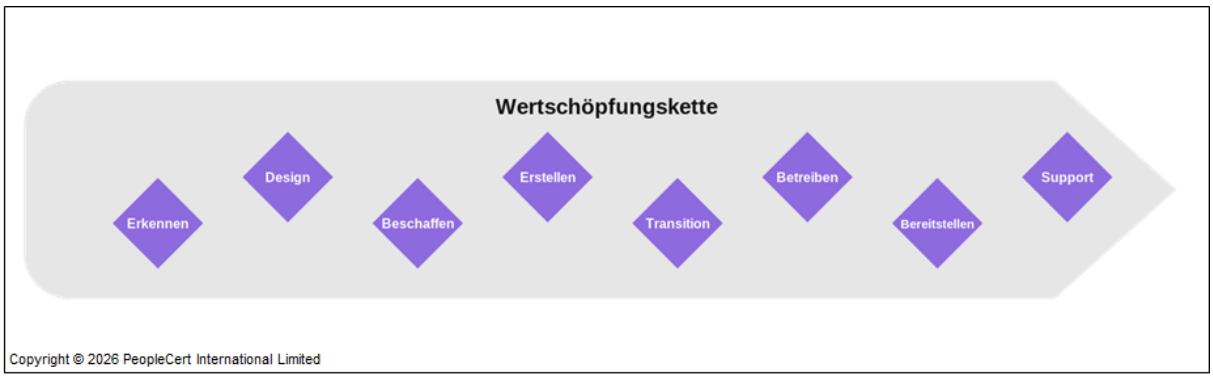
**Kontinuierliche Verbesserung**

Kontinuierliche Verbesserung ist kein isolierter Prozess, sondern eine durchgängige Disziplin, die durch das SVS hindurch wirkt und lernende Organisationen sowie Anpassungen an sich ändernde Umgebungsbedingungen fördert.

## 2.4 Service-Wertschöfungskette als operatives Betriebsmodell

Die Service-Wertschöpfungskette bildet das operative Betriebsmodell innerhalb des Service Value Systems (SVS). Sie beschreibt die zentralen Aktivitäten, mit denen Nachfrage systematisch in Wert überführt wird. Das Modell ist bewusst als flexibler, nicht linearer Prozess- und Betriebsrahmen gestaltet und ersetzt starre Funktions- oder Prozesshierarchien.

Die Service-Wertschöpfungskette umfasst acht Aktivitäten:




1. **Discover** – Identifikation von Bedarfen, Chancen und Erwartungen relevanter Stakeholder
2. **Design** – Konzeption und Ausgestaltung von Produkten, Services und Lösungen
3. **Acquire** – Beschaffung externer Ressourcen, Leistungen und Fähigkeiten

4. **Build** – Entwicklung, Konfiguration und Integration von Komponenten und Services
5. **Transition** – Überführung neuer oder geänderter Services in den operativen Betrieb
6. **Operate** – Sicherstellung des stabilen und effizienten Betriebs von Services
7. **Deliver** – Erbringung von Services gemäß vereinbarter Leistungen und Qualitäten
8. **Support** – Unterstützung von Anwendern sowie Bearbeitung von Störungen und Anfragen

Die Aktivitäten werden je nach Kontext und Zielsetzung an die individuellen Bedürfnisse der Organisation angepasst. Aus ihrer Kombination entstehen Wertschöpfungsströme, die beschreiben, wie unterschiedliche Aktivitäten zusammenwirken, um konkrete Ergebnisse und nachhaltigen Wert für Kunden und weitere Stakeholder zu erzeugen.

**Praxisbeispiel – Betriebsmodell Servicebereitstellung**

Ein Versicherungsunternehmen nutzt das SVS, um die Bereitstellung eines digitalen Schadenportals zu steuern. Die Aktivitäten der Service-Wertschöpfungskette werden gemeinsam in cross-funktionalen Teams geplant und umgesetzt:

- *Discover identifiziert Kundenbedürfnisse und Erwartungen auf Basis von Nutzerfeedback und Marktanalysen,*
- *Design konzipiert ein nutzerzentriertes Portal mit klaren Service- und Bedienkonzepten,*
- *Acquire stellt externe Leistungen und Technologien bereit, die für die Umsetzung erforderlich sind,*
- *Build entwickelt und integriert die technische Plattform,*
- *Transition überführt neue oder geänderte Funktionen kontrolliert in den Produktivbetrieb,*
- *Operate stellt den stabilen und sicheren Betrieb des Schadenportals sicher,*
- *Deliver erbringt die digitalen Services gemäß vereinbarter Servicelevel,*
- *Support unterstützt Anwender und bearbeitet Anfragen sowie Störungen, während Nutzungs- und Betriebsdaten kontinuierlich ausgewertet werden, um Verbesserungen abzuleiten.*

Dieses Betriebsmodell verhindert Insellösungen und fördert eine ende-zu-ende-Verantwortung über alle Phasen hinweg.

## 2.5 SVS als Ökosystem im Betriebsmodell

Ein SVS hat **Schnittstellen zu anderen Organisationen** und bildet damit ein **Ökosystem**, in dem gemeinsame Wertschöpfung möglich wird. Sowohl interne Einheiten als auch externe Partner agieren in vernetzten Wertströmen, die über funktionale Grenzen hinweg Wert erzeugen.

**Praxisbeispiel – Betriebsmodell in Multi-Provider-Umgebungen**

Ein multinationaler Konzern nutzt verschiedene Cloud-Provider, interne Plattformservices und externe Spezialisten für Datenanalytik. Das SVS dient hier als **Betriebsmodell**, das die Zusammenarbeit dieser Akteure orchestriert:

- Anforderungen werden im Rahmen von Discover gemeinsam mit internen Einheiten und externen Partnern ermittelt,
- Provider-Leistungen werden eingebunden,
- und gemeinsam wird Wert generiert, indem Dienste integriert, überwacht und kontinuierlich verbessert werden.
  Das Betriebsmodell sorgt dafür, dass trotz heterogener Partner eine konsistente Servicequalität entsteht.

## 2.6 Strategische Implikationen des SVS-Betriebsmodells

Das SVS erlaubt Organisationen, Service Management nicht als isolierte Disziplin, sondern **als Teil des unternehmensweiten Betriebsmodells** zu verstehen. Es verknüpft strategische Steuerungsmechanismen (Governance) mit operativer Exzellenz (Service-Wertschöfungskette ) und kontinuierlichem Lernen.

Organisationen, die das SVS als Betriebsmodell verinnerlichen, sind in der Lage:

- systemische Effekte von Veränderungen zu erkennen,
- Services über den gesamten Lebenszyklus hinweg zu steuern,
- und adaptive, datengetriebene Entscheidungen zu treffen.

## 2.7 Fazit

Das Service Value System ist in ITIL v5 nicht nur ein theoretisches Modell, sondern ein **operatives Betriebsmodell**, das sicherstellt, dass Wertsysteme, organisatorische Fähigkeiten und Entscheidungen im Einklang stehen. Durch die Integration aller relevanten Kräfte – Governance, Praktiken, Wertströme und kontinuierliche Verbesserung – entsteht ein robustes, anpassungsfähiges System zur Wertschöpfung in komplexen Umgebungen.

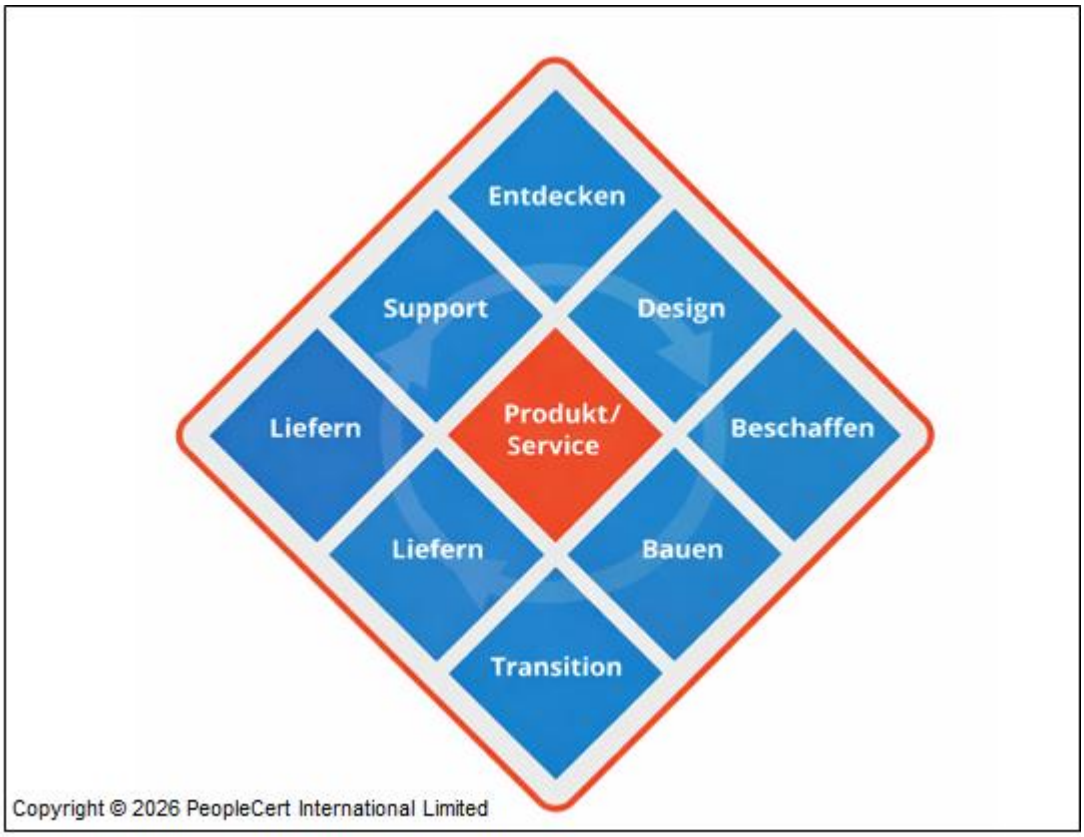
Innerhalb dieses Betriebsmodells übernehmen digitale Produkte und digitale Services unterschiedliche, aber eng miteinander verzahnte Rollen.

# 3 Digitale Services und digitale Produkte

Verankerung im Service Value System und im Betriebsmodell

## 3.1 Digitale Produkte und Services im Kontext des Service Value Systems

Im vorhergehenden Kapitel wurde das Service Value System (SVS) als übergeordnetes Betriebsmodell für Service Management beschrieben. Innerhalb dieses Modells übernehmen digitale Produkte und digitale Services klar definierte, aber unterschiedliche Rollen.




ITIL v5 versteht digitale Produkte und digitale Services nicht als isolierte Artefakte, sondern als integrale Bestandteile des SVS, die gemeinsam zur Wertschöpfung beitragen. Das SVS liefert den Rahmen, in dem:

- digitale Produkte entwickelt und betrieben werden,
- digitale Services gestaltet, bereitgestellt und genutzt werden,
- und Nachfrage systematisch in Wert überführt wird.

Digitale Produkte und Services sind damit **konkrete Ausprägungen des Betriebsmodells**, nicht eigenständige Parallelwelten.

## 3.2 Digitale Produkte als Bausteine des Betriebsmodells

Digitale Produkte stellen im SVS die strukturellen Bausteine dar, aus denen Services aufgebaut werden. Sie bündeln technologische und informationelle Fähigkeiten und sind in der Regel langfristig ausgelegt..

Im Betriebsmodell nach ITIL 5 sind digitale Produkte:

- Träger von Funktionalität,
- wiederverwendbare Komponenten für mehrere Services,
- zentrale Objekte für Planung, Investition und kontinuierliche Weiterentwicklung.

Digitale Produkte entfalten ihre Wirkung insbesondere in den Aktivitäten **Discover**, **Design**, **Acquire**, **Build** und **Transition** der Service-Wertschöpfungskette, da sie dort identifiziert, konzipiert, beschafft, entwickelt und in den operativen Betrieb überführt werden. Darüber hinaus bilden sie die Grundlage für einen stabilen Betrieb sowie für die kontinuierliche Optimierung von Services in den nachgelagerten Aktivitäten **Operate**, **Deliver** und **Support**.

> **Praxisbeispiel – Digitales Produkt im SVS**
>
> Eine Organisation betreibt eine zentrale Authentifizierungsplattform als digitales Produkt. Dieses Produkt wird:
>
> - im Rahmen von **Discover** und **Design** fachlich eingeordnet, konzipiert und strategisch weiterentwickelt,
> - über **Acquire** und **Build** technisch beschafft, entwickelt und bereitgestellt,
> - sowie über **Transition** kontrolliert in den operativen Betrieb überführt und in verschiedene Services integriert.

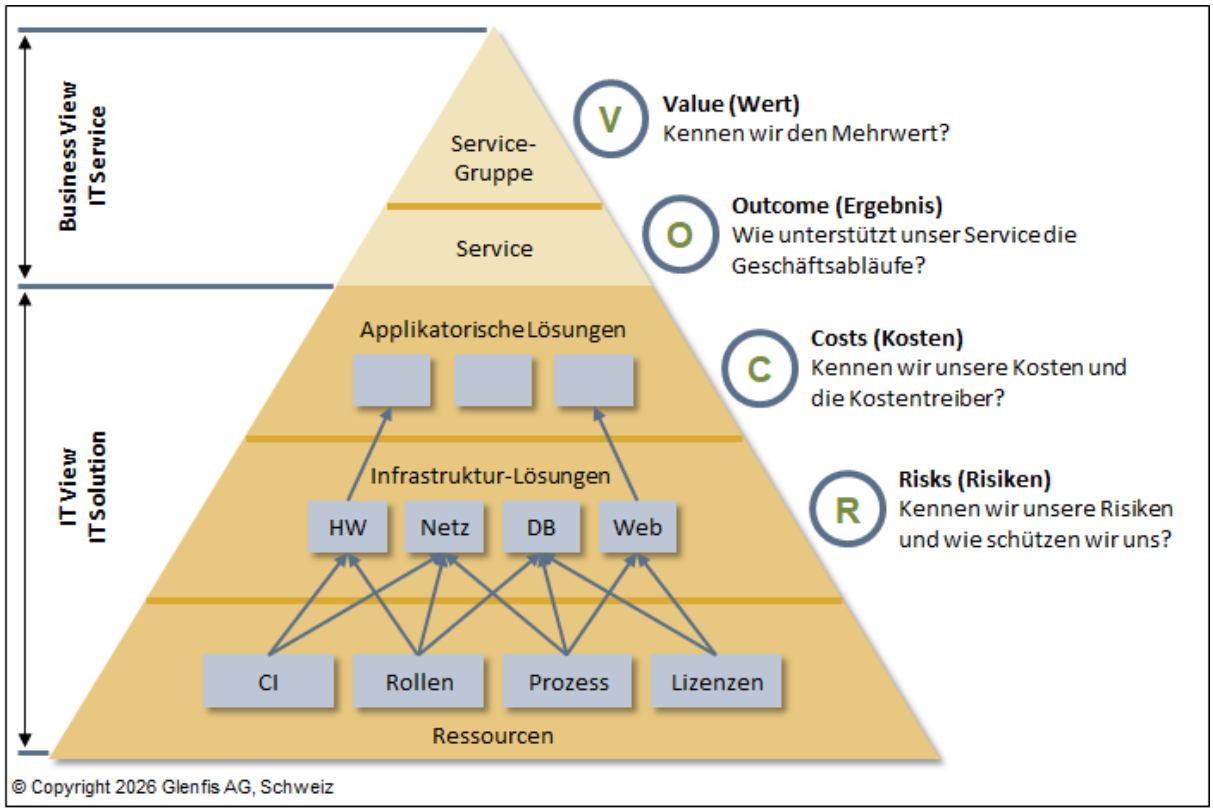
Das digitale Produkt erzeugt für sich genommen noch keinen direkten Wert, bildet jedoch eine stabile und wiederverwendbare Grundlage im Betriebsmodell, auf der mehrere Services konsistent, sicher und zuverlässig aufbauen können.

## 3.3 Digitale Services als Träger der Wertschöpfung im SVS

Digitale Services sind im Service Value System die **primären Mittel zur Co-Creation of Value**. Sie nutzen digitale Produkte, um Stakeholdern konkrete Ergebnisse zu ermöglichen.

Im Betriebsmodell wirken digitale Services entlang der gesamten Service-Wertschöpfungskette:

- **Discover** zur Identifikation und Abstimmung von Bedarfen sowie Erwartungen von Kunden und Nutzern,
- **Design** zur serviceorientierten Konzeption und Ausgestaltung der Services,
- **Transition** zur kontrollierten Überführung neuer oder geänderter Services in den Betrieb,
- **Operate**, **Deliver** und **Support** zur stabilen operativen Bereitstellung, Nutzung und Unterstützung der Services.




ITIL v5 betont, dass digitale Services stets im Kontext von Servicebeziehungen zu betrachten sind und ihren Wert erst durch tatsächliche Nutzung sowie durch das Zusammenwirken von Anbieter, Kunde und weiteren Stakeholdern entfalten.

**Praxisbeispiel – Digitaler Service im Betriebsmodell**

Auf Basis der Authentifizierungsplattform wird ein digitaler Kundenportal-Service angeboten. Der Service umfasst:

- Zugang zu Anwendungen,
- Support bei Zugriffsproblemen,
- Sicherheitsüberwachung,
- und kontinuierliche Verbesserungen.

Der Wert entsteht nicht durch die Plattform selbst, sondern durch den **einfachen, sicheren Zugang zu digitalen Leistungen** für die Nutzer.

## 3.4 Verzahnung von Produkt- und Serviceperspektive im Betriebsmodell

Ein zentrales Merkmal von ITIL v5 ist die **gleichzeitige Existenz von Produkt- und Serviceperspektive** innerhalb desselben Betriebsmodells. Das SVS stellt sicher, dass beide Perspektiven aufeinander abgestimmt sind.

Im Betriebsmodell bedeutet dies:

- Produktverantwortung fokussiert sich auf Stabilität, Skalierbarkeit und Weiterentwicklung.
- Serviceverantwortung fokussiert sich auf Nutzung, Wertschöpfung und Kundenerlebnis.
- Governance priorisiert Investitionen entlang von Wertströmen, nicht isolierten Produkt- oder Serviceinteressen.

Diese Verzahnung verhindert sowohl technikgetriebene Produktoptimierung ohne Nutzen als auch servicegetriebene Versprechen ohne tragfähige technische Basis

> **Praxisbeispiel – Governance im Betriebsmodell**
> Ein Unternehmen entscheidet auf Governance-Ebene, eine Produktplattform strategisch auszubauen. Auf operativer Ebene entscheiden Produkt- und Serviceteams selbstständig, wie diese Plattform für konkrete Services genutzt wird.

## 3.5 Digitale Produkte, Services und Governance im SVS

Governance im Service Value System sorgt dafür, dass digitale Produkte und Services **strategisch ausgerichtet** bleiben. Sie definiert:

- welche Produkte strategisch relevant sind,

> **Praxisbeispiel – Gemeinsamer Wertstrom**
> Ein Analyse-Service nutzt mehrere digitale Produkte: Datenplattform, Visualisierungstool und KI-Modelle. Im SVS werden diese Komponenten über einen gemeinsamen Wertstrom gesteuert. Entscheidungen zur Weiterentwicklung erfolgen nicht isoliert, sondern entlang des **End-to-End-Nutzens** für den Service.

- welche Services priorisiert werden,
- und wie Ressourcen im Betriebsmodell verteilt werden.

ITIL v5 betont, dass Governance nicht in operative Produkt- oder Serviceentscheidungen eingreifen sollte, sondern **Rahmenbedingungen und Leitplanken** setzt.

## 3.6 Rolle digitaler Produkte und Services in der kontinuierlichen Verbesserung

Kontinuierliche Verbesserung im SVS betrifft sowohl Produkte als auch Services, jedoch mit unterschiedlichem Fokus:

- Produkte werden hinsichtlich Qualität, Wiederverwendbarkeit und technischer Schuld verbessert.
- Services werden hinsichtlich Nutzung, Kundenerlebnis und Wertbeitrag optimiert.

Das Betriebsmodell stellt sicher, dass Verbesserungen **koordiniert** erfolgen und sich nicht gegenseitig widersprechen.

## 3.7 Strategische Bedeutung für das Betriebsmodell

Die explizite Verzahnung von digitalen Produkten und digitalen Services im Service Value System ermöglicht:

- klare Verantwortlichkeiten,
- konsistente Wertströme,
- bessere Investitionsentscheidungen,
- und höhere Anpassungsfähigkeit des Betriebsmodells.

ITIL v5 positioniert diese Verzahnung als **Schlüsselmechanismus moderner, digitaler Organisationen**.

## 3.8 Fazit

Digitale Produkte und digitale Services sind im ITIL-v5-Kontext keine konkurrierenden

> **Praxisbeispiel – Koordinierte Verbesserung**
> Ein Service zeigt sinkende Nutzungszahlen. Die Analyse ergibt, dass weniger die Servicegestaltung als vielmehr die Performance eines zugrunde liegenden Produkts verantwortlich ist. Verbesserungsmassnahmen werden daher produktseitig priorisiert, entfalten aber ihren Wert auf Serviceebene.

Konzepte, sondern **komplementäre Elemente des Service Value Systems**. Das SVS fungiert als übergeordnetes Betriebsmodell, das beide Perspektiven integriert und auf gemeinsame Wertschöpfung ausrichtet.

Durch diese Verzahnung wird Service Management von einer operativen Disziplin zu einem **zentralen Gestaltungsinstrument des digitalen Betriebsmodells**.

Damit digitale Produkte und Services langfristig auf den Unternehmenszweck ausgerichtet bleiben, braucht es klare Governance-Mechanismen.

# 4 Governance

## 4.1 Bedeutung von Governance im Kontext von ITIL v5

Governance beschreibt in ITIL 5 das System, durch das die Nutzung digitaler Technologie einer Organisation ausgerichtet und verantwortet wird. Sie fokussiert sich auf die aktuelle und zukünftige Verwendung digitaler Technologien und stellt sicher, dass Entscheidungen im Einklang mit den strategischen Zielen der Organisation getroffen werden.

Das Governance-System umfasst dabei drei zentrale Elemente:

- **Lenkung (Directing)** – Vorgabe von Richtung, strategischen Leitplanken und Prioritäten für den Einsatz digitaler Technologie,
- **Überwachung (Overseeing)** – Überwachung der Umsetzung sowie der Zielerreichung unter Berücksichtigung von Risiken, Compliance und Leistungsfähigkeit,
- **Rechenschaftspflicht (Accountability)** – klare Zuordnung von Verantwortung und Rechenschaftspflicht für Entscheidungen, Ergebnisse und den Einsatz digitaler Technologie.

Governance ist damit kein operatives Instrument, sondern ein übergeordnetes Führungs- und Verantwortungsmodell, das den Rahmen für Management, operative Steuerung und Wertschöpfung vorgibt.

Im modernen Service Management gewinnt Governance zunehmend an Bedeutung. Organisationen agieren in dynamischen Ökosystemen, die durch digitale Abhängigkeiten, regulatorische Vorgaben, Partnernetzwerke und gesellschaftliche Erwartungen geprägt sind. ITIL 5 greift diese Realität auf und verankert die **Governance of digital technology** als integralen Bestandteil des Service Value Systems, um eine konsistente, verantwortungsvolle und nachhaltige Wertschöpfung sicherzustellen.

## 4.2 Abgrenzung von Governance und Management

Ein zentrales Element von ITIL v5 ist die klare Abgrenzung zwischen **Governance** und **Management**. Während Governance die Richtung vorgibt und überwacht, ist Management für Planung, Umsetzung und Betrieb verantwortlich.

Governance beantwortet Fragen wie:

- Welche Ziele verfolgt die Organisation?
- Welche Prioritäten gelten?
- Welche Risiken sind akzeptabel?
- Welche Rahmenbedingungen müssen eingehalten werden?

Management hingegen konzentriert sich auf die operative Umsetzung dieser Vorgaben. ITIL v5 betont, dass Governance **nicht in operative Detailsteuerung eingreifen** sollte. Eine Vermischung beider Ebenen führt häufig zu Überregulierung, eingeschränkter Agilität und unklaren Verantwortlichkeiten.

## 4.3 Das Governance-Grundmodell: Evaluate, Direct, Monitor

ITIL v5 orientiert sich am bewährten Governance-Grundmodell **Evaluate, Direct, Monitor**.

- **Evaluate** bedeutet, die aktuelle Situation zu bewerten. Dazu gehören interne Leistungsdaten, externe Einflüsse, Chancen, Risiken sowie Rückmeldungen von Stakeholdern.
- **Direct** umfasst das Festlegen von Zielen, Strategien, Leitlinien und Prioritäten. Hier wird die Richtung definiert, in die sich die Organisation entwickeln soll.
- **Monitor** stellt sicher, dass Fortschritte verfolgt, Abweichungen erkannt und erforderliche Anpassungen vorgenommen werden.

Dieses Modell ermöglicht eine konsistente, nachvollziehbare und transparente Steuerung, ohne operative Flexibilität einzuschränken.

## 4.4 Governance im Service Value System

Governance ist ein zentrales Element des **Service Value Systems**. Sie wirkt nicht isoliert, sondern beeinflusst alle Komponenten des Systems.

Governance:

- setzt den Rahmen für die Anwendung der Grundprizipien,
- steuert die Ausrichtung der Service-Wertschöfungskette ,
- definiert Erwartungen an Praktiken,
- und stellt sicher, dass kontinuierliche Verbesserung strategisch ausgerichtet erfolgt.

ITIL v5 unterstreicht, dass Governance nicht nur auf IT-Services beschränkt ist. Sie bezieht sich auf **alle Services, Produkte und Wertströme** einer Organisation und schliesst externe Partner und Lieferanten explizit mit ein.

## 4.5 Governance in komplexen und digitalen Ökosystemen

Moderne Organisationen arbeiten selten isoliert. Cloud-Services, Plattformmodelle, Outsourcing und Partnerschaften führen zu komplexen Abhängigkeiten. ITIL v5 erweitert den Governance-Begriff daher auf **Ökosysteme**, in denen mehrere Akteure gemeinsam Wert schaffen.

In diesem Kontext muss Governance:

- Verantwortlichkeiten klar regeln,
- Transparenz über Leistungen und Risiken schaffen,
- und sicherstellen, dass gemeinsame Ziele verfolgt werden.

Besondere Bedeutung kommt dabei dem Umgang mit **Daten, Sicherheit, Compliance und künstlicher Intelligenz** zu. Governance definiert hier Leitplanken, innerhalb derer Innovation stattfinden kann, ohne Vertrauen oder Stabilität zu gefährden.

## 4.6 Governance als Enabler von Agilität und Innovation

Entgegen der verbreiteten Annahme ist Governance kein Hemmnis für Agilität. Richtig gestaltet, schafft sie **Klarheit, Orientierung und Entscheidungsfähigkeit**. ITIL v5 positioniert Governance daher bewusst als **Enabler**, nicht als Kontrollmechanismus.

Klare Ziele, transparente Regeln und nachvollziehbare Entscheidungsprozesse ermöglichen es Teams, eigenverantwortlich zu handeln und sich schnell an Veränderungen anzupassen. Governance sorgt dafür, dass diese Anpassungen im Einklang mit der langfristigen Ausrichtung der Organisation stehen.

## 4.7 AI Governance im Kontext von ITIL v5

Der zunehmende Einsatz künstlicher Intelligenz in Services und Entscheidungsprozessen erfordert eine gezielte Erweiterung der Governance of digital technology. ITIL 5 verortet AI Governance als integralen Bestandteil des bestehenden Governance-Rahmens und adressiert damit die besonderen Eigenschaften datengetriebener, lernender Systeme.

AI-Systeme sind adaptiv, teilweise nicht vollständig deterministisch und wirken direkt auf Kunden, Mitarbeitende und Geschäftsprozesse. Die Governance stellt sicher, dass ihr Einsatz konsequent an Geschäfts- und Servicezielen ausgerichtet ist und der angestrebte Wertbeitrag im Vordergrund steht. Der Einsatz von AI erfolgt damit nicht isoliert oder experimentell, sondern eingebettet in klare strategische Leitplanken.

Ein zentrales Element der AI Governance ist die klare Rechenschaftspflicht (Accountability). Auch bei automatisierten oder AI-gestützten Entscheidungen verbleibt die Verantwortung bei der Service Organisation – und nicht etwa beim Provider. Governance definiert Rollen, Entscheidungsbefugnisse sowie Eskalationsmechanismen und stellt Transparenz über den Einsatz und die Wirkung von AI sicher.

Darüber hinaus adressiert AI Governance gezielt Risiken in Bezug auf Datenschutz, Sicherheit, Fairness, Compliance und ethische Fragestellungen. Diese Aspekte werden nicht als technische Randthemen behandelt, sondern als Bestandteil des ganzheitlichen Risikomanagements innerhalb des Service Value Systems.

Da sich AI-Modelle durch neue Daten und Nutzungskontexte verändern können, legt ITIL v5 besonderen Wert auf kontinuierliche Überwachung und Verbesserung. Governance schafft den Rahmen, um Leistung, Auswirkungen und Nebenwirkungen von AI-Systemen regelmässig zu bewerten und bei Bedarf anzupassen.

Richtig umgesetzt, wirkt AI Governance nicht als Einschränkung, sondern als Enabler für verantwortungsvolle Innovation. Sie schafft Vertrauen, Orientierung und Entscheidungsfähigkeit und stellt sicher, dass künstliche Intelligenz nachhaltig, wertorientiert und im Einklang mit der langfristigen Ausrichtung der Organisation eingesetzt wird.

## 4.8 Zusammenfassung und Ausblick

Governance bildet in ITIL v5 die verbindende Klammer zwischen Strategie, operativer Umsetzung und kontinuierlicher Verbesserung. Sie stellt sicher, dass Service Management nicht reaktiv, sondern proaktiv zielgerichtet, verantwortungsvoll und nachhaltig betrieben wird.

Im folgenden Kapitel wird deutlich, wie Governance mit den weiteren ITIL-v5-Konzepten zusammenspielt und so die Grundlage für einen ganzheitlichen, wertorientierten Ansatz im Service Management schafft.

# 5 Der ganzheitliche Ansatz mit vier Dimensionen

## 5.1 Warum Ganzheitlichkeit in ITIL v5 entscheidend ist

Eine der zentralen Weiterentwicklungen von ITIL v5 ist die konsequente Verankerung eines **ganzheitlichen Denkansatzes**. Organisationen scheitern selten an fehlenden Technologien oder Methoden, sondern häufig an **einseitigen Optimierungen**. Investitionen konzentrieren sich auf Tools, Prozesse oder Strukturen, ohne deren Auswirkungen auf Menschen, Partner oder Wertströme systematisch zu berücksichtigen.

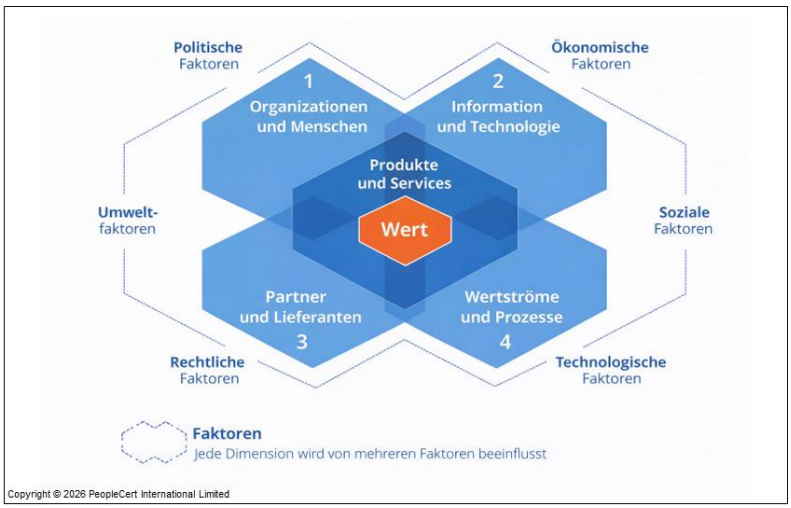
ITIL v5 adressiert dieses Problem mit dem Modell der **vier Dimensionen des Service Managements**. Dieses Modell dient als strategischer Bezugsrahmen, um sicherzustellen, dass Services, Produkte und Wertströme ausgewogen, nachhaltig und wirksam gestaltet werden.

Der ganzheitliche Ansatz unterstützt Führungskräfte dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen, die nicht nur kurzfristige Effekte erzielen, sondern langfristig Wert schaffen.

## 5.2 Überblick über die vier Dimensionen

Die vier Dimensionen sind:

1. **Organisationen und Menschen**
2. **Informationen und Technologie**
3. **Partner und Lieferanten**
4. **Wertströme und Prozesse**



ITIL v5 betont, dass **keine dieser Dimensionen isoliert betrachtet oder optimiert werden darf**. Jede Veränderung in einer Dimension hat direkte oder indirekte Auswirkungen auf die anderen. Strategisch erfolgreiche Organisationen nutzen dieses Modell daher als kontinuierliches Prüf- und Reflexionsinstrument.

## 5.3 Organisationen und Menschen – der strategische Erfolgsfaktor

Die Dimension *Organisationen und Menschen* adressiert Struktur, Rollen, Kompetenzen, Kultur und Führung. In ITIL v5 wird sie als **zentraler Hebel für nachhaltige Wertschöpfung** verstanden.

Strategisch betrachtet entscheidet diese Dimension darüber:

- ob Mitarbeitende Verantwortung übernehmen können,
- ob Silos abgebaut und eine organisationsübergreifende, kooperative Zusammenarbeit etabliert werden kann,
- und ob Veränderungen akzeptiert, unterstützt und aktiv mitgetragen werden.

> **Praxisbeispiel:**
> Ein Unternehmen führt ein neues digitales Self-Service-Portal ein, um Effizienz zu steigern. Technisch ist die Lösung ausgereift, dennoch bleibt die Nutzung gering. Eine Analyse zeigt, dass Mitarbeitende im Service Desk nicht ausreichend eingebunden wurden und das neue Modell als Bedrohung wahrnehmen. Erst durch gezielte Qualifizierung, neue Rollenbilder und transparente Kommunikation entfaltet die technologische Investition ihren Wert.

ITIL v5 macht deutlich, dass Kultur, Fähigkeiten und Führung nicht als „weiche Faktoren" betrachtet werden dürfen, sondern als **strategische Ressourcen**.

## 5.4 Informationen und Technologie – Enabler statt Selbstzweck

Die Dimension *Informationen und Technologie* umfasst Daten, Informationsflüsse, Anwendungen, Infrastruktur und zunehmend auch **künstliche Intelligenz**. ITIL v5

verschiebt den Fokus weg von Technologie als Selbstzweck hin zu Technologie als Enabler von Wertschöpfung.

Strategische Fragestellungen in dieser Dimension sind unter anderem:

- Welche Informationen sind entscheidend für Entscheidungen?
- Wie zuverlässig, sicher und zugänglich sind diese Informationen?
- Wie unterstützen Technologien die definierten Wertströme?

> Praxisbeispiel:
> Ein Serviceanbieter setzt KI-gestützte Prognosen ein, um Incidents frühzeitig zu erkennen. Technisch liefert das System valide Ergebnisse. Ohne klare Governance für Datenqualität und ohne Anpassung bestehender Entscheidungsprozesse bleiben die Erkenntnisse jedoch ungenutzt. Erst durch die Integration in operative Abläufe und Managemententscheidungen entsteht messbarer Nutzen.

ITIL v5 unterstreicht, dass technologische Innovation immer im Kontext von Organisation, Governance und Wertströmen betrachtet werden muss.

## 5.5 Partner und Lieferanten – Wertschöpfung im Ökosystem

Kaum eine Organisation erbringt Services vollständig allein. Cloud-Anbieter, Plattformen, Outsourcing-Partner und Lieferanten sind integraler Bestandteil moderner Serviceökosysteme. Die Dimension *Partner und Lieferanten* gewinnt daher in ITIL v5 deutlich an strategischer Bedeutung.

Strategisch relevante Aspekte sind:

- Relationship Management,
- Abhängigkeiten und Risiken,
- gemeinsame Zielbilder,
- Transparenz über Leistungen und Verantwortlichkeiten,
- sowie die Fähigkeit zur gemeinsamen Weiterentwicklung.

> **Praxisbeispiel:**
> Ein Unternehmen lagert den Betrieb zentraler Plattformen an einen Cloud-Anbieter aus. Während Kosten und Skalierbarkeit optimiert werden, entstehen neue Risiken in Bezug auf Verfügbarkeit und Compliance. ITIL v5 empfiehlt, Partner nicht nur vertraglich zu steuern, sondern aktiv in Governance, Wertströme und kontinuierliche Verbesserung einzubinden. Partnerschaften werden so von reinen Lieferbeziehungen zu **strategischen Wertschöpfungsgemeinschaften**.

Partnerschaften entwickeln sich damit von reinen Lieferbeziehungen zu strategischen Wertschöpfungsgemeinschaften, in denen die **tragfähige Beziehung** den zentralen Erfolgsfaktor bildet – und nicht allein vertragliche Regelungen.

## 5.6 Wertströme und Prozesse – vom Silodenken zur End-to-End-Sicht

Die Dimension *Wertströme und Prozesse* beschreibt, wie Arbeit tatsächlich ausgeführt wird, um Wert zu schaffen. ITIL v5 rückt dabei die **End-to-End-Perspektive** in den Vordergrund und löst sich bewusst von rein funktionalen Prozesssichten.

Strategisch relevante Fragen sind:

- Wie entsteht Wert aus Sicht der Kunden?
- Wo entstehen Verzögerungen, Medienbrüche oder Reibungsverluste?
- Welche Aktivitäten tragen tatsächlich zum Ergebnis bei?

## 5.7 Zusammenspiel der Dimensionen als strategisches Steuerungsinstrument

Der wahre Nutzen des Vier-Dimensionen-Modells liegt im **Zusammenspiel**. Strategische Entscheidungen sollten systematisch daraufhin geprüft werden, wie sie sich auf alle Dimensionen auswirken.

Beispielsweise:

- beeinflusst der Einsatz von KI nicht nur Technologie, sondern auch Rollen, Fähigkeiten und Governance,
- verändert Outsourcing Wertströme, Partnerschaften und interne Kompetenzen,
- erfordert Agilität Anpassungen in Kultur, Prozessen und Führungsmodellen.

ITIL v5 empfiehlt, das Modell nicht punktuell, sondern **kontinuierlich** anzuwenden, etwa bei:

- strategischen Initiativen,
- grossen Business-Transformationen,
- oder der Einführung neuer Services.

## 5.8 Strategische Bedeutung für Führungskräfte

Für Führungskräfte bietet der ganzheitliche Ansatz mit vier Dimensionen einen **praktischen Denkrahmen**, um Komplexität zu strukturieren und fundierte Entscheidungen zu treffen. Er hilft, blinde Flecken zu vermeiden und sicherzustellen, dass Investitionen tatsächlich zu nachhaltigem Wert führen.

In ITIL v5 ist das Vier-Dimensionen-Modell damit kein theoretisches Konstrukt, sondern ein **zentrales Instrument strategischer Steuerung** im Service Management.

Diese ganzheitliche Betrachtung gewinnt insbesondere mit dem Einsatz künstlicher Intelligenz weiter an Bedeutung.

# 6 Künstliche Intelligenz im Service Management

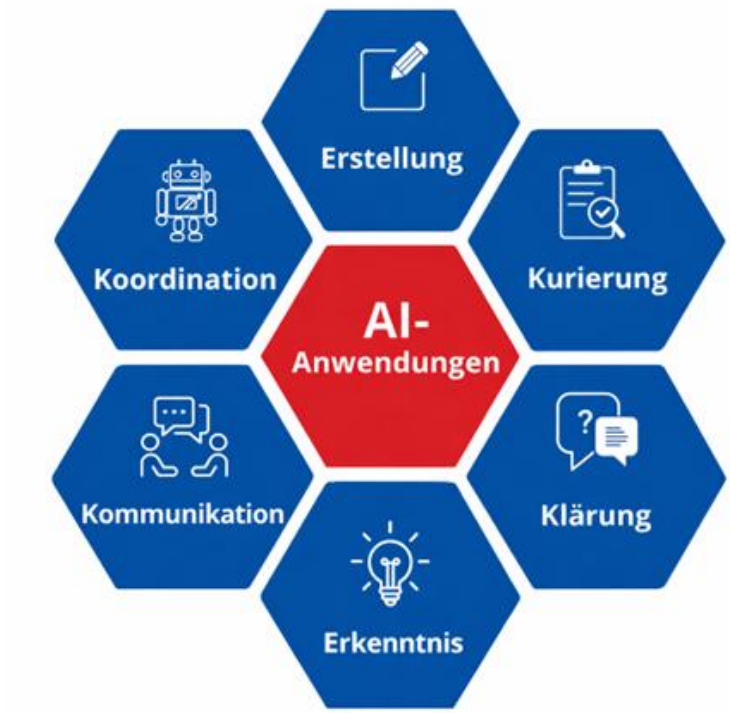
## 6.1 Einordnung von Künstlicher Intelligenz in ITIL v5

Künstliche Intelligenz (KI) hat sich von einem experimentellen Technologiethema zu einem **strategischen Gestaltungsinstrument** im Service Management entwickelt. ITIL v5 trägt dieser Entwicklung Rechnung, indem KI nicht als isolierte Technologie betrachtet wird, sondern als **integrierter Bestandteil moderner Wertschöpfungssysteme**.

Im Kontext von ITIL v5 ist KI kein Selbstzweck. Ihr Nutzen entsteht erst dann, wenn sie gezielt dazu beiträgt,

- bessere Entscheidungen zu ermöglichen,
- Services effizienter und zuverlässiger zu gestalten,
- und neue Formen der Wertschöpfung zu unterstützen.

ITIL v5 positioniert KI daher klar innerhalb des **Service Value Systems** und betrachtet ihren Einsatz immer im Zusammenspiel mit Governance, Menschen, Prozessen und Partnern.




Copyright © 2026 PeopleCert International Limited

## 6.2 Von Automatisierung zu intelligenten Services

Während klassische Automatisierung vor allem auf wiederholbare Aufgaben abzielt, geht KI einen Schritt weiter. Sie ermöglicht es, Muster zu erkennen, Prognosen zu erstellen und Entscheidungen vorzubereiten oder teilweise selbstständig zu treffen.
Im Service Management verschiebt sich dadurch der Fokus:

- von reaktiver Störungsbearbeitung hin zu **präventiven und prädiktiven Ansätzen**,
- von manueller Analyse hin zu **datengetriebenen Entscheidungen**,
- von standardisierten Services hin zu **kontextsensitiven, adaptiven Services**.

ITIL v5 betont, dass dieser Wandel nicht nur technischer Natur ist, sondern tiefgreifende Auswirkungen auf Rollen, Verantwortlichkeiten und Steuerungsmechanismen hat.

## 6.3 Typische Einsatzfelder von KI im Service Management

### 6.3.1 Incident- und Problem Management

Ein häufiges Einsatzfeld von KI ist die Analyse von Incidents und Problems. Durch Mustererkennung in Logdaten, Tickets und Monitoring-Informationen können Anomalien frühzeitig identifiziert werden.

**Praxisbeispiel:**
Ein Serviceanbieter setzt KI ein, um wiederkehrende Störungsmuster zu erkennen. Anstatt Incidents isoliert zu bearbeiten, identifiziert das System zugrunde liegende Ursachen. Dies ermöglicht eine gezielte Problembehandlung und reduziert langfristig das Incident-Volumen.
Der Mehrwert entsteht nicht durch die Technologie allein, sondern durch die **Integration der Erkenntnisse in Entscheidungsprozesse und Wertströme**.

### 6.3.2 Predictive Maintenance und Kapazitätsmanagement

KI kann historische Daten analysieren, um Ausfälle vorherzusagen oder Kapazitätsengpässe frühzeitig zu erkennen.

> Praxisbeispiel:
> In einer hybriden Infrastruktur prognostiziert ein KI-Modell steigende Lasten auf bestimmten Plattformen. Auf dieser Basis werden Ressourcen proaktiv angepasst, bevor es zu Leistungseinbussen kommt. Kunden erleben stabile Services, ohne die zugrunde liegenden Massnahmen wahrzunehmen.
> ITIL v5 ordnet solche Anwendungsfälle klar der **Wertschöpfung durch Stabilität und Verlässlichkeit** zu.

### 6.3.3 Customer Experience und Service Desk

TIL v5 warnt jedoch davor, diese Lösungen rein kostengetrieben einzuführen, da eine ausschliesslich auf Effizienz und Automatisierung ausgerichtete Nutzung von KI die Serviceerfahrung verschlechtern, Vertrauen beeinträchtigen und damit die gemeinsame Wertschöpfung mit Nutzern gefährden kann..

> Praxisbeispiel:
> Ein Unternehmen ersetzt einfache Anfragen durch einen KI-gestützten Chatbot. Gleichzeitig werden Service-Desk-Mitarbeitende von Routineaufgaben entlastet und können sich komplexeren Anliegen widmen. Die Kundenzufriedenheit steigt, weil Anfragen schneller gelöst werden und persönliche Interaktion dort stattfindet, wo sie Mehrwert bietet.
> Der entscheidende Faktor ist hier die **klare Trennung zwischen Automatisierung geeigneter Aufgaben und menschlicher Expertise**.

## 6.4 Governance und Verantwortung beim Einsatz von KI

ITIL v5 legt grossen Wert auf Governance beim Einsatz von KI. Je höher der Automatisierungs- und Entscheidungsgrad, desto wichtiger sind klare Leitplanken.
Zentrale Governance-Fragen sind:

- Wer trägt Verantwortung für Entscheidungen, die auf KI-Ergebnissen basieren?
- Wie wird Transparenz und Nachvollziehbarkeit sichergestellt?
- Wie werden Risiken wie Verzerrungen, Fehlentscheidungen oder Datenschutzprobleme adressiert?

**Praxisbeispiel:**
Ein Unternehmen nutzt KI zur Priorisierung von Incidents. Ohne klare Governance führt dies zu Unklarheiten, wenn priorisierte Tickets dennoch eskalieren. Erst durch definierte Verantwortlichkeiten und klare Entscheidungsregeln wird die Lösung akzeptiert und wirksam.
ITIL v5 macht deutlich, dass **Verantwortung nicht automatisiert werden kann**, auch wenn Entscheidungen teilautomatisiert erfolgen.

## 6.5 Auswirkungen auf Organisationen und Fähigkeiten

Der Einsatz von KI verändert Rollenprofile im Service Management. Tätigkeiten verlagern sich von operativer Ausführung hin zu Überwachung, Interpretation und Verbesserung.
ITIL v5 betont die Notwendigkeit:

- neue Kompetenzen aufzubauen,
- bestehende Rollen weiterzuentwickeln,
- und Mitarbeitende aktiv in die Transformation einzubinden.

**Praxisbeispiel:**
Service-Manager entwickeln sich zu Koordinatoren von Wertströmen, die KI-Ergebnisse bewerten, in den fachlichen Kontext einordnen und in fundierte geschäftliche Entscheidungen überführen. Ohne gezielte Qualifizierung und ein klares Verständnis für Chancen und Grenzen von KI bleibt das Potenzial der Technologie jedoch weitgehend ungenutzt.

## 6.6 KI als Bestandteil ganzheitlicher Wertschöpfung

Ein zentrales Prinzip von ITIL v5 ist die ganzheitliche Betrachtung. KI entfaltet ihren Nutzen nur dann vollständig, wenn sie:

- in Wertströme integriert ist,
- durch Governance gesteuert wird,
- von geeigneten Praktiken unterstützt und integriert wird,
- und auf einer vertrauenswürdigen Datenbasis aufsetzt.

Isolierte KI-Initiativen führen häufig zu Insellösungen ohne nachhaltigen Effekt.

## 6.7 Strategische Leitlinien für den Einsatz von KI im Service Management

Aus Sicht von ITIL v5 lassen sich mehrere Leitlinien ableiten:

- KI sollte immer einem klar definierten Wertziel dienen.
- Automatisierung erfolgt erst nach Optimierung bestehender Abläufe.
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit sind wichtiger als maximale Autonomie.
- Menschliche Verantwortung bleibt zentral.
- Kontinuierliche Verbesserung gilt auch für KI-Modelle und -Anwendungen.

## 6.8 Ausblick

Künstliche Intelligenz wird das Service Management nachhaltig verändern. ITIL v5 liefert den notwendigen Rahmen, um diese Entwicklung **verantwortungsvoll, wertorientiert und nachhaltig** zu gestalten. Organisationen, die KI strategisch in ihr Service Value System integrieren, schaffen die Grundlage für resiliente, adaptive und kundenorientierte Services.

Der Einsatz neuer Technologien entfaltet seine Wirkung jedoch nur dann, wenn Organisationen über geeignete Fähigkeiten verfügen – ITIL® v5 beschreibt diese bewusst als Praktiken.

# 7 Praktiken versus Prozesse

Der Transformationsschritt von Steuerung zu Befähigung.

## 7.1 Warum ITIL v5 den Fokus verschiebt

Ein zentrales Merkmal von ITIL v5 ist die konsequente Beibehaltung und Weiterentwicklung des Paradigmenwechsels, der bereits mit ITIL 4 vollzogen wurde: die Abkehr von einer rein prozessorientierten Sicht auf Service Management. Während Prozesse lange Zeit als primäres Steuerungsinstrument galten, zeigt die Praxis, dass starre Prozessmodelle in dynamischen, digitalen Umfeldern zunehmend an ihre Grenzen stoßen.

ITIL v5 greift diese Erkenntnis auf und führt den in ITIL 4 etablierten Ansatz konsequent fort, indem der Schwerpunkt von fest definierten Prozessen hin zu Praktiken und tatsächlichen Arbeitsweisen verlagert wird. Dieser Schritt ist kein rein terminologischer Wechsel, sondern Ausdruck eines tiefgreifenden Transformationsgedankens: weg von Kontrolle und Standardisierung, hin zu Befähigung, Anpassungsfähigkeit und kontinuierlichem Lernen entlang von Wertströmen.

## 7.2 Prozesse als notwendige, aber nicht ausreichende Grundlage

Prozesse definieren **wie** Arbeit idealtypisch ablaufen soll. Sie schaffen Wiederholbarkeit, Vergleichbarkeit und Stabilität. In stabilen Umgebungen mit klaren Anforderungen erfüllen Prozesse weiterhin eine wichtige Funktion.

In der Praxis moderner Organisationen zeigen sich jedoch typische Grenzen:

- Prozesse bilden reale Arbeit nur unvollständig ab.
- Ausnahmen werden zur Regel.
- Mitarbeitende entwickeln informelle Umgehungslösungen.
- Innovation wird durch formale Vorgaben verlangsamt.

ITIL v5 stellt Prozesse daher nicht infrage, ordnet sie jedoch klar ein: **Prozesse sind Mittel zum Zweck**, nicht das Ziel des Service Managements.

## 7.3 Praktiken als Ausdruck organisatorischer Fähigkeiten

Praktiken gehen deutlich über Prozesse hinaus. In ITIL v5 werden Praktiken als **organisatorische Fähigkeiten** verstanden, die es ermöglichen, Arbeit wirksam und situationsgerecht auszuführen.

Eine Praktik umfasst:

- Menschen mit ihrem Wissen, ihren Kompetenzen und Erfahrungen, eingebettet in Organisationen,
- etablierte Arbeitsweisen und Richtlinien, als Prozesse und Wertströme
- Informationen und Werktzeuge und Technologie,
- Partner und Lieferanten.

> **Praxisbeispiel:**
> In einer stark regulierten Organisation wird Incident Management strikt nach Prozesshandbuch durchgeführt. Eskalationen erfolgen formal korrekt, jedoch langsam. Durch die Umstellung auf eine praktikbasierte Arbeitsweise erhalten Teams mehr Entscheidungsspielraum. Sie nutzen Leitlinien statt detaillierter Vorgaben und reagieren flexibler auf kritische Situationen. Die Ergebnisqualität steigt, ohne die notwendige Governance zu verlieren.

Dieser ganzheitliche Ansatz spiegelt die Realität moderner Organisationen wider, in denen Wert nicht durch das Befolgen eines Prozessdiagramms entsteht, sondern durch **kompetentes Handeln im Kontext**.

## 7.4 Der Transformationsaspekt: von Regelbefolgung zu Verantwortung

Der Wechsel von Prozessen zu Praktiken markiert einen **kulturellen und organisatorischen Transformationsschritt**. Mitarbeitende werden nicht länger primär als Prozessausführende betrachtet, sondern als **verantwortliche Gestalter von Wertströmen**.

ITIL v5 zeigt hier deutlich: Transformation bedeutet nicht Kontrollverlust, sondern **Verlagerung von Kontrolle hin zu Kompetenz und Verantwortung**.

Die folgende Übersicht zeigt die zentralen **ITIL 5 Praktiken** und verdeutlicht, wie Produkt- und Service-Management-Praktiken sowie übergreifende Management-Praktiken gemeinsam die Wertschöpfung im Service Value System unterstützen.

| Produkt- und Service-Management-Praktiken | Übergreifende Management-Praktiken |
|---|---|
| Availability management | Architecture management |
| Business analysis | Continual improvement |
| Capacity and performance management | Knowledge management |
| Change enablement | Measurement and reporting |
| Deployment management | Organizational change management |
| Incident management | Portfolio management |
| Information security management | Project management |
| Infrastructure and platform management | Relationship management |
| IT asset management | Risk management |
| Monitoring and event management | Strategy management |
| Problem management | Supplier management |
| Release management | Workforce and talent management |
| Service catalogue management | |
| Service configuration management | |
| Service continuity management | |
| Service design | |
| Service desk | |
| Service financial management | |
| Service level management | |
| Service request management | |
| Service validation and testing | |
| Software development and management | |

## 7.5 Praktiken als Enabler für Agilität und kontinuierliche Verbesserung

Agilität erfordert die Fähigkeit, schnell zu lernen und sich anzupassen. Starre Prozesse erschweren dies, da sie auf Stabilität ausgelegt sind. Praktiken hingegen sind bewusst **adaptiv** gestaltet.

In ITIL v5 unterstützen Praktiken:

- iteratives Arbeiten,

- kontinuierliche Verbesserung,
- interdisziplinäre Zusammenarbeit,
- und die Integration neuer Technologien wie KI.

## 7.6 Zusammenspiel von Praktiken und Service-Wertschöfungskette

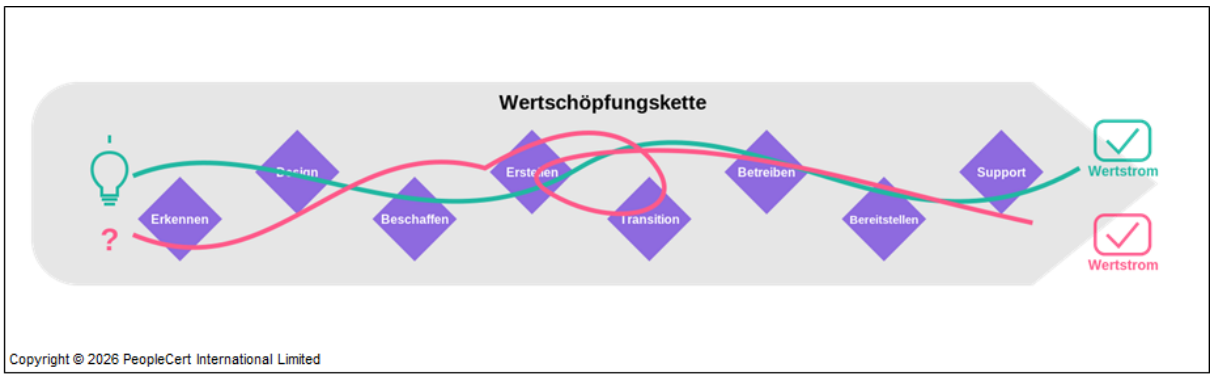
Praktiken wirken nicht isoliert, sondern unterstützen mehrere Aktivitäten der **Service-Wertschöfungskette** gleichzeitig. ITIL v5 löst damit die starre Zuordnung „ein Prozess pro Aktivität“ auf.

Beispielsweise:

- unterstützt Incident Management sowohl *Deliver and Support* als auch *Improve*,
- wirkt Change Enablement in *Design and Transition* ebenso wie in *Improve*,
- trägt Service Level Management zur strategischen Ausrichtung und operativen Steuerung bei.

> **Praxisbeispiel:**
> Ein Change-Management-Prozess ist formal etabliert, wird jedoch als bürokratisch wahrgenommen. Durch die Weiterentwicklung zur Change Enablement Praktik werden Entscheidungswege verkürzt, Risiken kontextabhängig bewertet und Feedback systematisch genutzt. Veränderungen können schneller und sicherer umgesetzt werden..

Diese Mehrfachwirkung unterstreicht den **systemischen Charakter von Praktiken** und stärkt die End-to-End-Sicht auf Wertschöpfung.



## 7.7 Praktiken als Steuerungsinstrument in Transformationsprogrammen

**Praxisbeispiel:**
Bei der Einführung agiler Methoden wird ein klassisches Projektmanagement durch neue Prozesse ersetzt. Der gewünschte Effekt bleibt aus, da Rollen, Entscheidungsmodelle und Governance unverändert bleiben. Erst durch die Weiterentwicklung der entsprechenden Praktiken – inklusive Führung, Kultur und Kompetenzaufbau – gelingt die Transformation.

In Transformationsinitiativen werden häufig neue Prozesse definiert, ohne bestehende Fähigkeiten zu berücksichtigen. ITIL v5 empfiehlt stattdessen, Praktiken gezielt als **Transformationshebel** einzusetzen.
Strategisch bedeutet dies:

- vorhandene Fähigkeiten sichtbar zu machen,
- gezielt weiterzuentwickeln statt zu ersetzen,
- und neue Arbeitsweisen schrittweise zu etablieren.

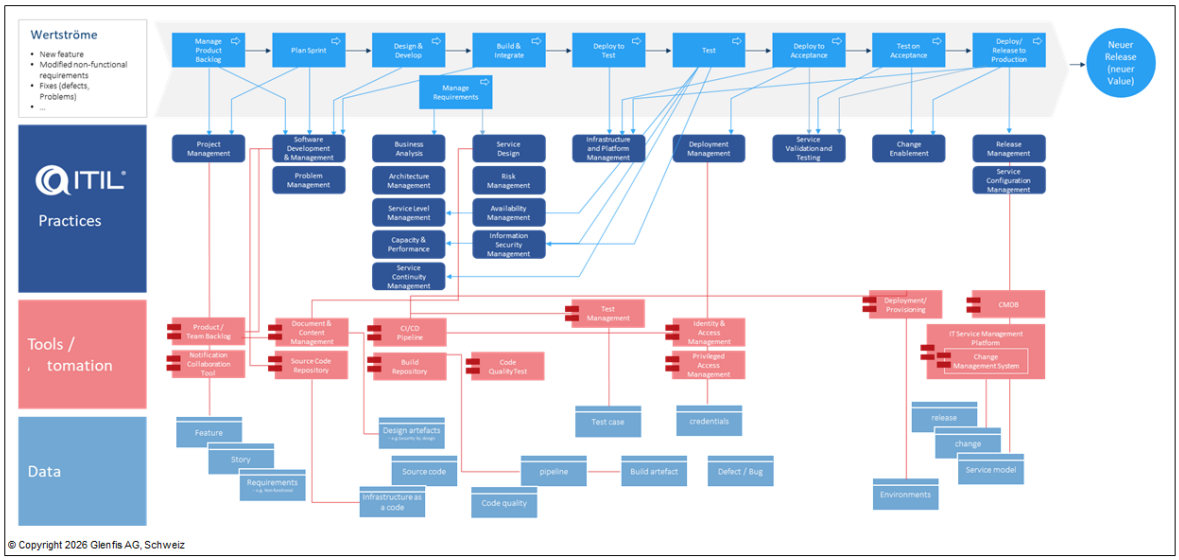
## 7.8 Strategische Bedeutung für Führungskräfte

Für Führungskräfte bietet der Wechsel von Prozessen zu Praktiken einen **wirksamen Ansatz zur Steuerung von Transformation**. Anstatt Veränderung über Detailvorgaben zu erzwingen, schaffen sie Rahmenbedingungen, in denen Teams eigenverantwortlich handeln können.
ITIL v5 positioniert Praktiken damit als **zentrales Instrument moderner Organisationsentwicklung** im Service Management.

## 7.9 Fazit

Der Übergang von Prozessen zu Praktiken wurde bereits mit ITIL 4 vollzogen und stellt einen grundlegenden Paradigmenwechsel im Service Management dar. ITIL v5 greift diesen Ansatz auf und führt ihn konsequent weiter. Damit wird die Erkenntnis gestärkt, dass nachhaltige Wertschöpfung nicht durch reine Regelbefolgung entsteht, sondern

durch befähigte Organisationen, lernende Teams und verantwortungsvolle, kontextbezogene Entscheidungen.



# 8 Service Beziehungen

Von Servicebereitstellung zu gemeinsamer Wertschöpfung

## 8.1 Wandel des Serviceverständnisses in ITIL v5

Traditionell wurden Services häufig als Leistungen verstanden, die ein Anbieter für einen Kunden erbringt. Der Kunde formuliert Anforderungen, der Anbieter liefert, und der Erfolg wirbd anhand vereinbarter Kennzahlen gemessen. Dieses Verständnis greift in modernen, digitalen und stark vernetzten Umgebungen jedoch zu kurz.

ITIL v5 vollzieht hier einen bewussten Perspektivwechsel. Services werden nicht mehr isoliert bereitgestellt, sondern entstehen im Rahmen von Service Beziehungen, in denen Anbieter und Konsumenten gemeinsam Verantwortung für Ergebnisse und Wert übernehmen. Der Fokus verschiebt sich damit von der reinen Lieferung hin zur aktiven Zusammenarbeit über den gesamten Lebenszyklus eines Services.

## 8.2 Service Beziehungen als Rahmen gemeinsamer Verantwortung

In ITIL v5 beschreibt eine Service Beziehung den Rahmen, in dem:

- Services angeboten werden,
- Services bereitgestellt werden,
- Services genutzt werden,
- und Wert gemeinsam entsteht.

Service Beziehungen sind dabei ausdrücklich mehr als Verträge oder Service Level Agreements. Verträge definieren rechtliche und formale Rahmenbedingungen, erfassen jedoch nicht die Qualität der Zusammenarbeit, das gegenseitige Verständnis oder die gemeinsame Zielorientierung.

ITIL v5 betont, dass nachhaltige Wertschöpfung nur dort entsteht, wo Service Beziehungen auf Vertrauen, Transparenz und klarer Verantwortungsteilung basieren.

## 8.3 Die drei zentralen Elemente von Service Beziehungen

Service Beziehungen bestehen aus drei eng miteinander verknüpften Elementen:

1) Serviceangebote

Serviceangebote beschreiben, welchen Nutzen ein Service adressiert und unter welchen Bedingungen er bereitgestellt wird. In ITIL v5 werden Serviceangebote bewusst so gestaltet, dass sie **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit** ermöglichen und nicht nur fixe Leistungsversprechen darstellen.

2) Servicebereitstellung

Die Servicebereitstellung umfasst alle Aktivitäten, mit denen der Anbieter den Service verfügbar macht. ITIL v5 hebt hervor, dass die Qualität der Bereitstellung nicht allein durch technische Kennzahlen bestimmt wird, sondern durch die Fähigkeit, sich an veränderte Anforderungen anzupassen.

3) Servicenutzung

Wert entsteht erst durch die tatsächliche Nutzung eines Services. ITIL v5 macht deutlich, dass der Servicekonsument aktiv an der Wertschöpfung beteiligt ist, indem er eigene Ressourcen, Informationen und Entscheidungen einbringt.

## 8.4 Co-Creation of Value als zentrales Leitmotiv

Ein Kerngedanke von ITIL v5 ist die **Co-Creation of Value**, also die gemeinsame Wertschöpfung von Serviceanbieter und Servicekonsument. Wert entsteht nicht automatisch durch Bereitstellung, sondern durch **Interaktion, Nutzung und Zusammenarbeit**.

> **Praxisbeispiel:**
> Ein Cloud-Service wird technisch stabil und leistungsfähig bereitgestellt. Dennoch bleibt der geschäftliche Nutzen gering, da der Kunde den Service nicht sinnvoll in seine Prozesse integriert. Erst durch gemeinsame Workshops, Anpassung der Nutzungskonzepte und kontinuierlichen Austausch entsteht messbarer Mehrwert.
> Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Co-Creation keine abstrakte Idee ist, sondern ein **konkreter Gestaltungsansatz** für Service Beziehungen

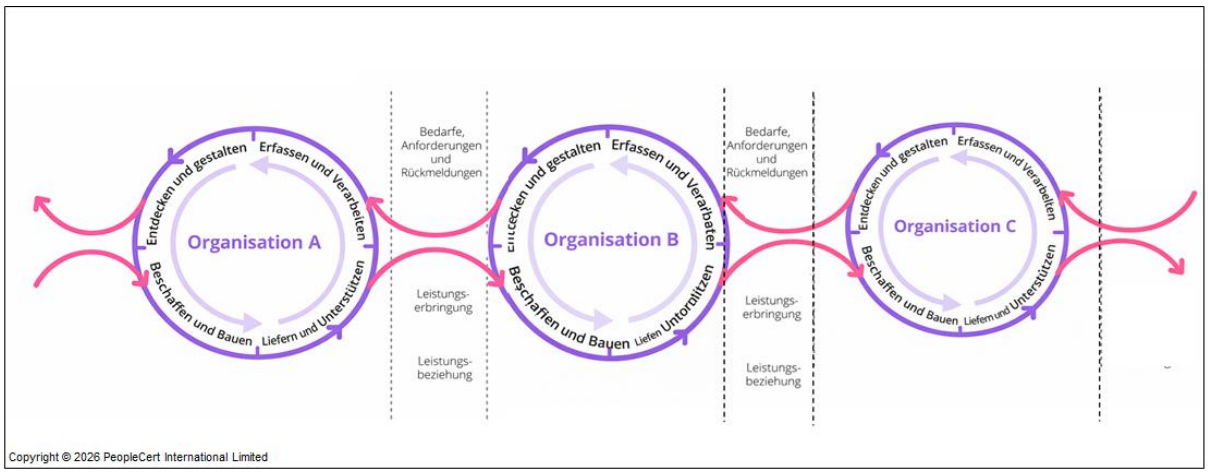
## 8.5 Auswirkungen auf Rollen und Verantwortlichkeiten

Der Co-Creation-Gedanke verändert Rollenbilder auf beiden Seiten der Service Beziehung. Anbieter übernehmen nicht mehr nur die Rolle des Lieferanten, sondern werden zu **Partnern bei der Zielerreichung**. Konsumenten sind nicht mehr passive Empfänger, sondern **aktive Mitgestalter**.

ITIL v5 betont, dass:

- Anbieter Verantwortung für die Qualität der Bereitstellung tragen,
- Konsumenten Verantwortung für die Nutzung und Einbettung übernehmen,
- und beide Seiten gemeinsam für das Ergebnis verantwortlich sind.

Diese Verantwortungsteilung erfordert klare Kommunikation, transparente Erwartungen und gegenseitiges Verständnis.




## 8.6 Service Beziehungen in komplexen Ökosystemen

Moderne Services entstehen häufig in **Netzwerken aus mehreren Anbietern, Plattformen und Partnern**. ITIL v5 erweitert den Begriff der Service Beziehung daher auf komplexe Ökosysteme.

In solchen Umgebungen ist es entscheidend:

- Verantwortlichkeiten klar zu definieren,
- Abhängigkeiten sichtbar zu machen,
- und Governance über Organisationsgrenzen hinweg zu etablieren.

## 8.7 Service Beziehungen als strategischer Erfolgsfaktor

Gut gestaltete Service Beziehungen sind ein **wesentlicher Wettbewerbsvorteil**. Sie ermöglichen:

- höhere Kundenzufriedenheit,
- schnellere Anpassung an Veränderungen,
- und nachhaltige Wertschöpfung über einzelne Vertragszyklen hinaus.

ITIL v5 positioniert Service Beziehungen daher bewusst als **strategisches Gestaltungselement**, nicht als rein operatives Thema.

> **Praxisbeispiel:**
> Ein digitaler Service nutzt mehrere externe Plattformen. Für den Kunden ist die Gesamtleistung relevant, nicht die Aufteilung zwischen Anbietern. ITIL v5 empfiehlt, Service Beziehungen so zu gestalten, dass sie diese End-to-End-Sicht unterstützen und Fragmentierung vermeiden.

## 8.8 Ausblick

Service Beziehungen bilden die Grundlage für das in den folgenden Kapiteln vertiefte Konzept der **gemeinsamen Wertschöpfung**. Sie schaffen den Rahmen, in dem Co-Creation of Value praktisch umgesetzt werden kann und Services zu langfristigen Partnerschaften weiterentwickelt werden.

# 9 Co-Creation of Value

Gemeinsame Wertschöpfung als zentrales Gestaltungsprinzip

## 9.1 Von Wertlieferung zu Wertentstehung

Der Fokus auf Wert und gemeinsame Wertschöpfung wurde bereits mit ITIL 4 eingeführt. ITIL v5 greift dieses Verständnis auf und führt es konsequent weiter. Während frühere Modelle davon ausgingen, dass Wert durch die Bereitstellung eines Services entsteht, macht ITIL klar: Wert kann nicht geliefert werden, sondern entsteht erst durch Nutzung.

ITIL v5 verschiebt den Schwerpunkt dabei weniger auf eine neue Definition von Wert, sondern auf dessen konsequente Umsetzung im Betriebsmodell. Wertschöpfung wird nicht mehr als Ergebnis einzelner Services oder Prozesse betrachtet, sondern als Resultat vernetzter Aktivitäten, Wertströme und Servicebeziehungen.

Dieser Perspektivwechsel hat weitreichende Konsequenzen für das Service Management. Organisationen können Wert weder vollständig kontrollieren noch garantieren. Sie können jedoch gezielt Rahmenbedingungen, Fähigkeiten und Beziehungen gestalten, innerhalb derer Kunden, Partner und interne Stakeholder gemeinsam Wert erzeugen.

ITIL v5 verankert diesen Ansatz systematisch im Service Value System und stärkt damit das in ITIL 4 eingeführte Konzept der Co-Creation of Value durch eine klarere operative, organisatorische und governancebezogene Ausgestaltung.

## 9.2 Wert als subjektives und kontextabhängiges Konzept

In ITIL v5 wird Wert nicht objektiv definiert. Er ist stets:

- subjektiv wahrgenommen,
- abhängig vom Kontext,
- und zeitlich veränderlich.

Was für einen Stakeholder einen hohen Wert darstellt, kann für einen anderen irrelevant sein. Ebenso kann sich der wahrgenommene Wert eines Services im Zeitverlauf verändern, etwa durch neue Geschäftsmodelle, regulatorische Anforderungen oder technologische Entwicklungen.

## 9.3 Die Rolle des Serviceanbieters in der Co-Creation

Im Kontext der Co-Creation verändert sich die Rolle des Serviceanbieters grundlegend. Anbieter sind nicht mehr primär Lieferanten von Leistungen, sondern **Enabler von Wertentstehung**.

Ihre Verantwortung liegt insbesondere darin:

- Services so zu gestalten, dass sie sinnvoll genutzt werden können,
- Transparenz über Möglichkeiten und Grenzen zu schaffen,
- und aktiv den Dialog mit Servicekonsumenten zu fördern.

ITIL v5 betont, dass Anbieter Verantwortung für die **Servicebereitstellung** tragen, nicht jedoch für die vollständige Realisierung des Wertes. Diese entsteht erst durch die Nutzung beim Konsumenten.

> **Praxisbeispiel:**
> Ein Self-Service-Portal wird eingeführt, um Kosten zu senken. Für den Anbieter stellt dies einen Effizienzgewinn dar. Für Kunden entsteht jedoch nur dann Wert, wenn das Portal intuitiv nutzbar ist und tatsächliche Probleme löst. Erst wenn beide Perspektiven berücksichtigt werden, entsteht gemeinsame Wertschöpfung.

## 9.4 Die aktive Rolle des Servicekonsumenten

Gleichzeitig rückt ITIL v5 den Servicekonsumenten in eine aktive Rolle. Kunden, Nutzer und Sponsoren bringen eigene Ressourcen in die Wertschöpfung ein, etwa:

- Zeit und Aufmerksamkeit,
- Informationen und Wissen,
- Entscheidungen und Handlungen.

Praxisbeispiel:
Ein Analyse-Service stellt hochwertige Berichte bereit. Ohne Interpretation und Ableitung von Massnahmen durch den Kunden bleibt der Nutzen begrenzt. Erst durch aktive Nutzung und Integration in Entscheidungsprozesse entsteht Wert.
ITIL v5 macht deutlich, dass Co-Creation ohne aktive Beteiligung des Konsumenten nicht möglich ist.**beteiligten Stakeholder** zu betrachten.

## 9.5 Co-Creation entlang des gesamten Servicelebenszyklus

Gemeinsame Wertschöpfung findet nicht nur während der Nutzung eines Services statt, sondern **über den gesamten Lebenszyklus hinweg**:

- bei der Gestaltung von Serviceangeboten,
- während der Einführung und Transition,
- im laufenden Betrieb,
- und im Rahmen kontinuierlicher Verbesserung.

Praxisbeispiel:
Ein neuer digitaler Service wird gemeinsam mit Pilotkunden entwickelt. Feedback fliesst iterativ in die Weiterentwicklung ein. Dadurch entsteht ein Service, der reale Anforderungen besser adressiert und schneller Akzeptanz findet.
ITIL v5 verankert Co-Creation damit als **durchgängiges Prinzip**, nicht als punktuelle Aktivität.

## 9.6 Co-Creation in komplexen Serviceökosystemen

In digitalen Ökosystemen sind häufig mehrere Anbieter, Plattformen und Partner an der Servicebereitstellung beteiligt. Co-Creation findet hier nicht nur zwischen einem Anbieter und einem Konsumenten statt, sondern in **Netzwerken von Akteuren**.
ITIL v5 betont, dass:

- Wert auf Systemebene entsteht,
- Koordination und Transparenz entscheidend sind,
- und Governance über Organisationsgrenzen hinweg notwendig wird.

> Praxisbeispiel:
> Ein End-to-End-Service basiert auf mehreren Cloud- und Plattformdiensten. Der Kunde bewertet den Gesamtnutzen, nicht die Einzelleistungen. Co-Creation erfordert daher abgestimmte Servicebeziehungen und gemeinsame Zielbilder über alle Beteiligten hinweg.

## 9.7 Messung und Bewertung von Wert

Da Wert subjektiv und kontextabhängig ist, stellt seine Messung eine besondere Herausforderung dar. ITIL v5 empfiehlt, quantitative Kennzahlen durch **qualitative Rückmeldungen und Dialoge** zu ergänzen.
Erfolgreiche Organisationen kombinieren:

- Leistungskennzahlen,
- Kundenzufriedenheitswerte,
- Feedback aus der Nutzung,
- und qualitative Bewertungen.

Co-Creation of Value wird damit nicht nur gesteuert, sondern **kontinuierlich gemeinsam reflektiert**.

## 9.8 Co-Creation als Führungs- und Kulturthema

Gemeinsame Wertschöpfung erfordert eine Kultur der Zusammenarbeit, Offenheit und Lernbereitschaft. ITIL v5 macht deutlich, dass Co-Creation nicht verordnet werden kann. Sie entsteht durch:

- Vertrauen,
- transparente Kommunikation,
- und geteilte Verantwortung.

Führungskräfte spielen hierbei eine zentrale Rolle, indem sie Rahmenbedingungen schaffen, in denen Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg möglich ist.

## 9.9 Fazit

Co-Creation of Value ist eines der zentralen Leitmotive von ITIL v5. Es verlagert den Fokus von der reinen Servicebereitstellung hin zur **gemeinsamen Gestaltung von Ergebnissen und Nutzen**. Organisationen, die diesen Ansatz konsequent verfolgen, schaffen die Grundlage für nachhaltige, anpassungsfähige und kundenorientierte Services.

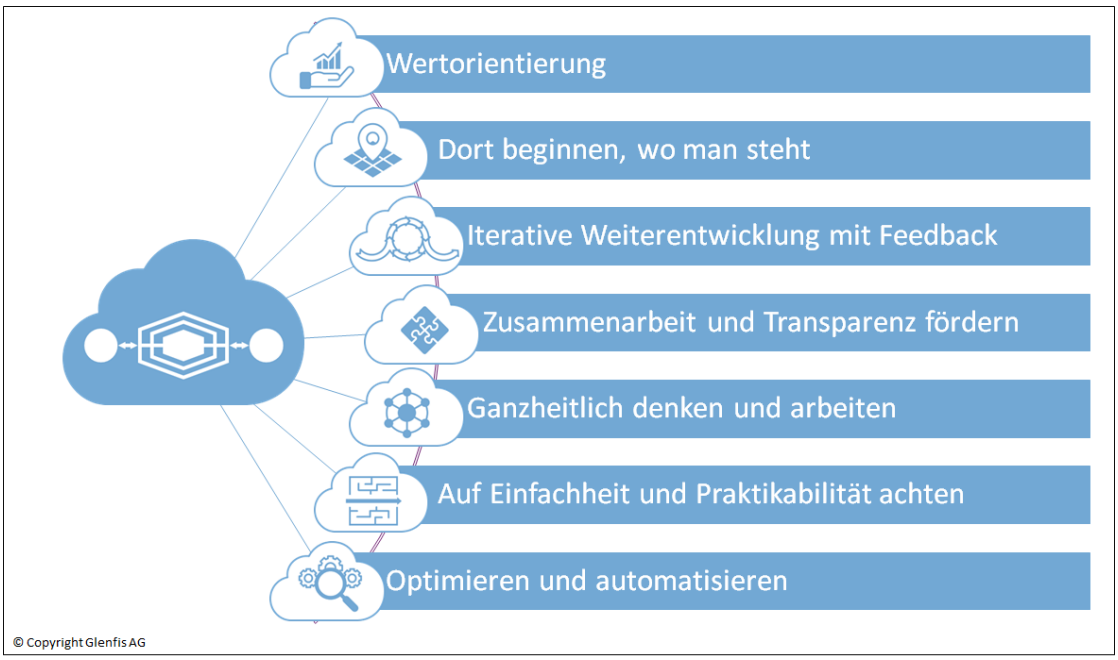
# 10 Die sieben Grundprinzipien

**Orientierung und Stabilität in Zeiten der Transformation**

## 10.1 Rolle der Grundprinzipien in ITIL v5

Die sieben Grundprinzipien bilden in ITIL v5 einen **dauerhaften Orientierungsrahmen** für Entscheidungen und Handlungen. Sie sind bewusst **kontextunabhängig** formuliert und gelten für alle Ebenen einer Organisation – von der strategischen Ausrichtung bis zur operativen Umsetzung.

In Transformationsvorhaben übernehmen die Grundprinzipien eine besondere Funktion. Sie ersetzen detaillierte Vorgaben durch **Leitplanken**, die Orientierung geben, ohne Flexibilität einzuschränken. ITIL v5 positioniert die Grundprinzipien damit als **Stabilisatoren in komplexen und dynamischen Umfeldern**.



## 10.2 Wertorientierung

**Wertorientierung** bedeutet, alle Aktivitäten konsequent auf den wahrgenommenen Nutzen für Stakeholder auszurichten. ITIL v5 betont, dass Wert nicht intern definiert werden kann, sondern aus Sicht der beteiligten Stakeholder entsteht.

**Transformationsbezug:**

In Transformationsprogrammen wird häufig in Technologien oder Methoden investiert, ohne den konkreten Nutzen klar zu benennen. Wertorientierung hilft, Prioritäten zu setzen und Initiativen konsequent an messbare Ergebnisse zu koppeln.

> **Praxisbeispiel:**
> Die Einführung eines neuen Tools wird nicht an Funktionsumfang gemessen, sondern daran, ob Kundenanliegen schneller gelöst werden und Mitarbeitende entlastet werden.

## 10.3 Dort beginnen, wo man steht

Dieses Prinzip fordert dazu auf, vorhandene Fähigkeiten, Strukturen und Erfahrungen zu berücksichtigen, anstatt Transformation auf der grünen Wiese zu planen. ITIL v5 unterstreicht, dass nachhaltige Veränderung auf Bestehendem aufbaut.

**Transformationsbezug:**

Viele Transformationen scheitern, weil bestehende Stärken ignoriert oder entwertet werden. Dieses Prinzip fördert Akzeptanz und reduziert Widerstände.

> **Praxisbeispiel:**
> Anstatt bestehende Service-Management-Strukturen vollständig zu ersetzen, werden erfolgreiche Praktiken weiterentwickelt und gezielt ergänzt

## 10.4 Iterative Weiterentwicklung mit Feedback

ITIL v5 betont die Bedeutung von **inkrementellem Vorgehen** und kontinuierlichem Feedback. Grosse, einmalige Veränderungen bergen hohe Risiken und erschweren Lernen.

Transformationsbezug:

Iteratives Vorgehen ermöglicht es, frühzeitig zu lernen, Annahmen zu überprüfen und Anpassungen vorzunehmen.

> Praxisbeispiel:
> Ein neuer Service wird zunächst in einem begrenzten Nutzerkreis eingeführt. Rückmeldungen fliessen direkt in die Weiterentwicklung ein, bevor eine breite Ausrollung erfolgt.

## 10.5 Zusammenarbeit und Transparenz fördern

Komplexe Services entstehen durch Zusammenarbeit über Rollen, Teams und Organisationseinheiten hinweg. ITIL v5 hebt hervor, dass Transparenz Voraussetzung für Vertrauen und effektive Zusammenarbeit ist.

Transformationsbezug:

Silos und intransparente Entscheidungsprozesse sind häufige Hindernisse in Transformationsprojekten. Dieses Prinzip fördert gemeinsame Verantwortung.

> Praxisbeispiel:
> Wertstromübergreifende Workshops schaffen ein gemeinsames Verständnis für Ziele, Abhängigkeiten und Herausforderungen.

## 10.6 Ganzheitlich denken und arbeiten

Dieses Prinzip fordert dazu auf, Systeme als Ganzes zu betrachten und Wechselwirkungen zu berücksichtigen. ITIL v5 verankert damit systemisches Denken als Kernkompetenz.

Transformationsbezug:

Einseitige Optimierungen, etwa ausschliesslich technischer Natur, führen selten zu

nachhaltigem Erfolg. Ganzheitliches Denken verhindert lokale Optimierungen auf Kosten des Gesamtsystems.

> Praxisbeispiel:
> Die Einführung von KI wird nicht nur technologisch bewertet, sondern auch hinsichtlich Auswirkungen auf Rollen, Governance und Wertströme.

## 10.7 Auf Einfachheit und Praktikabilität achten

Komplexität ist ein natürlicher Begleiter wachsender Organisationen. ITIL v5 fordert jedoch, unnötige Komplexität bewusst zu vermeiden.

Transformationsbezug:

Transformationen erhöhen oft die Komplexität durch neue Rollen, Methoden und Tools. Dieses Prinzip hilft, den Fokus auf das Wesentliche zu bewahren.

> Praxisbeispiel:
> Berichtswesen wird auf wenige, aussagekräftige Kennzahlen reduziert, anstatt umfangreiche Dashboards zu pflegen.

## 10.8 Optimieren und automatisieren

ITIL v5 stellt klar, dass Automatisierung erst dann sinnvoll ist, wenn bestehende Abläufe verstanden und optimiert wurden. Automatisierung ineffizienter Prozesse verstärkt bestehende Probleme.

Transformationsbezug:

In digitalen Transformationen ist der Drang zur Automatisierung gross. Dieses Prinzip schützt davor, Komplexität und Ineffizienz zu skalieren.

> Praxisbeispiel:
> Ein Incident-Prozess wird zunächst vereinfacht und standardisiert, bevor Automatisierungsregeln eingeführt werden.

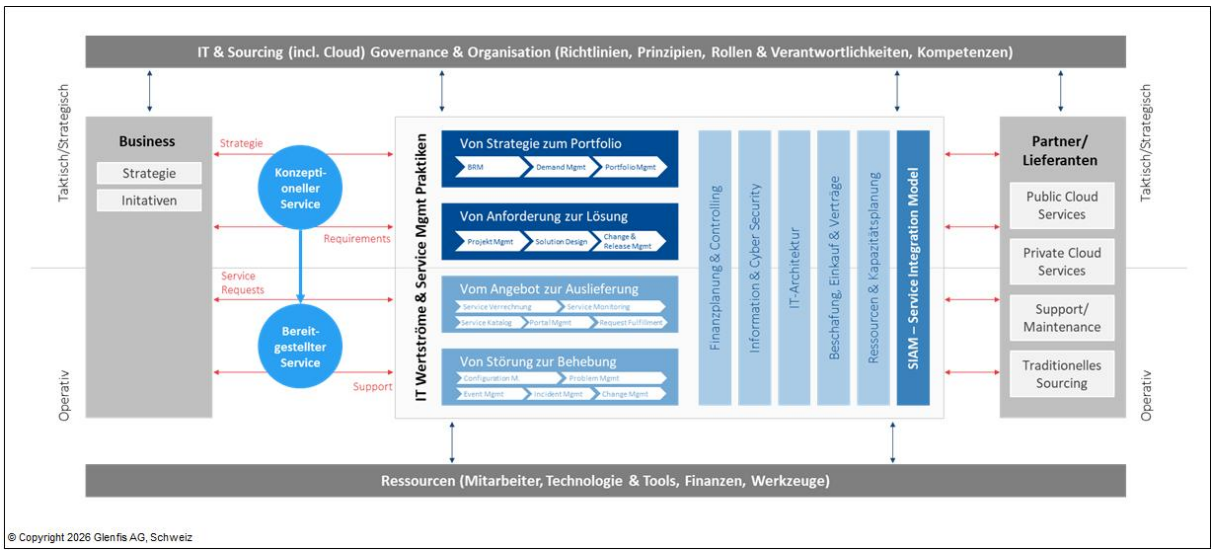
## 10.9 Die Grundprinzipien als verbindendes Element

Die sieben Grundprinzipien wirken nicht isoliert. Ihre Stärke entfalten sie im **gemeinsamen Zusammenspiel**. ITIL v5 betont, dass sie als kontinuierlicher Reflexionsrahmen genutzt werden sollen, nicht als Checkliste.

Für Führungskräfte bieten die Grundprinzipien eine **verlässliche Orientierung**, um Transformationen zu steuern, ohne in Detailvorgaben zu verfallen.

## 10.10 Fazit

Die sieben Grundprinzipien bilden das normative Fundament von ITIL v5. Sie verbinden strategische Zielsetzungen mit operativer Umsetzung und schaffen Orientierung in komplexen Veränderungssituationen. Richtig angewendet, unterstützen sie Organisationen dabei, Transformation nicht als einmaliges Projekt, sondern als **kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess** zu gestalten.



# 11 Umsetzung von agilem Service Management

**Kontinuierliche Verbesserung als strukturierter Umsetzungsrahmen**

## 11.1 Rolle des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in ITIL

In ITIL v5 ist agiles Service Management untrennbar mit dem **kontinuierlichen Verbesserungsprozess** verbunden. Dieser Prozess bildet den zentralen Rahmen, um strategische Zielsetzungen, operative Umsetzung und Lernen systematisch miteinander zu verbinden. Die sieben Phasen des Verbesserungsprozesses schaffen Orientierung und stellen sicher, dass Verbesserungen nicht zufällig, sondern zielgerichtet, nachvollziehbar und nachhaltig erfolgen.

Copyright © 2026 PeopleCert International Limited

Die sieben Grundprinzipien von ITIL v5 wirken dabei als **leitende Denk- und Handlungsmaximen**, die in jeder Phase des Verbesserungsprozesses bewusst angewendet werden sollen. Erst durch diese konsequente Verknüpfung wird kontinuierliche Verbesserung zu einem tragfähigen Ansatz für agiles Service Management.

| Was ist unsere Vision? | |
|---|---|
| Wertorientierung | Aus Sicht der Wertorientierung muss sich die Vision konsequent am wahrgenommenen Nutzen für Stakeholder ausrichten. Im Kontext von AI und Service Automation stehen nicht Technologien im Vordergrund, sondern die Ergebnisse und Verbesserungen, die Services für Kunden und Organisation ermöglichen. |
| Dort beginnen, wo man steht | Das Prinzip dort beginnen, wo man steht verlangt, dass die Vision auf der aktuellen Ausgangslage aufbaut. Bestehende Fähigkeiten, Datenverfügbarkeit sowie der Reifegrad von Automatisierung und AI müssen realistisch berücksichtigt werden, um Akzeptanz und Umsetzbarkeit sicherzustellen. |
| Iterative Weiterentwicklung und Feedback | Da sich tragfähige Visionen selten sofort vollständig ergeben, ist iterative Weiterentwicklung mit F eedback entscheidend. Durch frühe Einbindung relevanter Stakeholder und erste Erkenntnisse aus Pilotierungen kann die Vision schrittweise geschärft werden. |
| Zusammenarbeit und Transparenz fördern | Zusammenarbeit und Transparenz stellen sicher, dass die Vision nachvollziehbar kommuniziert wird und unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt. Gerade bei AI-gestützten Vorhaben ist Klarheit über Nutzen, Auswirkungen und Erwartungen zentral. |
| Ganzheitlich denken und arbeiten | Mit ganzheitlichem Denken und Arbeiten wird gewährleistet, dass die Vision alle vier Dimensionen des Service Managements adressiert und mit bestehenden Initiativen abgestimmt ist. |
| Auf Einfachheit und Praktikabilität achten | Das Prinzip auf Einfachheit und Praktikabilität achten fordert eine klare, verständliche Vision, die Orientierung bietet und nicht in abstrakten Technologiezielen verharrt. |
| Optimieren und automatisieren | Im Sinne von optimieren und automatisieren sollte auch der Visionsprozess selbst effizient gestaltet sein. Unterstützende Tools und schlanke Abstimmungsformate helfen, Bürokratie zu vermeiden und den Fokus auf Wirkung zu behalten. |

| Wo stehen wir heute? | |
|---|---|
| Wertorientierung | Aus Sicht der Wertorientierung liegt der Fokus darauf, welchen Nutzen Services heute tatsächlich für Stakeholder erzeugen. Im Kontext von AI und Service Automation bedeutet dies, nicht nur Implementierungen oder technische Leistungswerte zu betrachten, sondern auch, wie gut automatisierte Services Entscheidungen unterstützen. |
| Dort beginnen, wo man steht | Das Prinzip dort beginnen, wo man steht fordert eine realistische Betrachtung der bestehenden Situation. Aktuelle Praktiken, Datenqualität, Automatisierungsgrad sowie vorhandene AI-Anwendungen werden so bewertet, wie sie im täglichen Betrieb wirken – nicht anhand idealisierter Zielbilder oder formaler Dokumentationen. |
| Iterative Weiterentwicklung und Feedback | Iterative Weiterentwicklung mit Feedback ist bereits in dieser Phase relevant. Erste Analysen werden bewusst überprüft, ergänzt und geschärft, etwa durch Feedback aus Fachbereichen, Service Reviews oder erste AI-gestützte Auswertungen von Betriebs- und Nutzungsdaten. |
| Zusammenarbeit und Transparenz fördern | Zusammenarbeit und Transparenz stellen sicher, dass unterschiedliche Perspektiven einbezogen werden und Ergebnisse offen sichtbar sind. Annahmen, Unsicherheiten und Wissenslücken werden explizit benannt, um ein gemeinsames Verständnis zu fördern. |
| Ganzheitlich denken und arbeiten | Mit ganzheitlichem Denken und Arbeiten wird vermieden, den Ist-Zustand isoliert zu betrachten. Organisation, Technologie, Partner, Wertströme sowie Governance-Aspekte werden im Zusammenhang analysiert. |
| Auf Einfachheit und Praktikabilität achten | Das Prinzip auf Einfachheit und Praktikabilität achten verlangt, nur jene Informationen zu erheben, die für die geplante Verbesserung tatsächlich relevant sind. |
| Optimieren und automatisieren | Im Sinne von optimieren und automatisieren können Datensammlung und Analyse durch geeignete Werkzeuge unterstützt werden, ohne qualitative Einschätzungen und Erfahrungswissen zu ersetzen.. |

| Wo möchten wir sein? | |
|---|---|
| Wertorientierung | Die Wertorientierung stellt sicher, dass Ziele nicht aus technologischen Möglichkeiten abgeleitet werden, sondern aus dem erwarteten Nutzen für Stakeholder. AI und Service Automation werden gezielt dort berücksichtigt, wo sie messbar zur Verbesserung von Servicequalität, Effizienz oder Entscheidungsfähigkeit beitragen. |
| Dort beginnen, wo man steht | Das Prinzip dort beginnen, wo man steht verlangt, Ziele realistisch und auf Basis der Ist-Analyse zu formulieren. Ambitionen werden mit vorhandenen Fähigkeiten, Datenverfügbarkeit und organisatorischer Reife in Einklang gebracht. |
| Iterative Weiterentwicklung und Feedback | Durch iterative Weiterentwicklung mit Feedback werden Ziele schrittweise geschärft und priorisiert. Rückmeldungen aus Fachbereichen, Pilotinitiativen oder frühen Automatisierungsansätzen fliessen gezielt in die Zieldefinition ein. |
| Zusammenarbeit und Transparenz fördern | Zusammenarbeit und Transparenz sorgen dafür, dass Ziele gemeinsam verstanden, akzeptiert und getragen werden. Zielkonflikte und Abhängigkeiten zwischen Bereichen oder Services werden offen adressiert. |
| Ganzheitlich denken und arbeiten | Mit ganzheitlichem Denken und Arbeiten wird sichergestellt, dass Ziele alle vier Dimensionen des Service Managements berücksichtigen und nicht einseitig technologie- oder prozessgetrieben sind. |
| Auf Einfachheit und Praktikabilität achten | Das Prinzip auf Einfachheit und Praktikabilität achten fordert klare, verständliche Zielbeschreibungen, die Orientierung geben und handlungsleitend sind. |
| Optimieren und automatisieren | Im Sinne von optimieren und automatisieren wird die Zieldefinition effizient unterstützt, etwa durch kollaborative Werkzeuge oder strukturierte Entscheidungsformate. |

| Wie erreichen wir das Ziel? | |
|---|---|
| Wertorientierung | Die Wertorientierung verlangt, dass jede geplante Massnahme ihren Beitrag zu den angestrebten Ergebnissen leistet. AI- und Automatisierungsvorhaben werden danach priorisiert, welchen konkreten Nutzen sie für Services und Stakeholder erzeugen. |
| Dort beginnen, wo man steht | Das Prinzip dort beginnen, wo man steht hilft, Massnahmen realistisch zu planen und vorhandene Stärken zu nutzen. Quick Wins und schrittweise Verbesserungen werden bewusst eingeplant. |
| Iterative Weiterentwicklung und Feedback | Durch iterative Weiterentwicklung mit Feedback werden Massnahmen nicht als starre Pläne verstanden, sondern regelmässig überprüft und angepasst. Erkenntnisse aus Tests, Simulationen oder AI-gestützten Analysen fliessen laufend ein. |
| Zusammenarbeit und Transparenz fördern | Zusammenarbeit und Transparenz stellen sicher, dass Aktionspläne Bverständlich kommuniziert, abgestimmt und für alle Beteiligten sichtbar sind. |
| Ganzheitlich denken und arbeiten | Mit ganzheitlichem Denken und Arbeiten wird vermieden, einzelne Dimensionen isoliert zu optimieren. Auswirkungen auf Organisation, Partner, Governance und Wertströme werden mitgedacht. |
| Auf Einfachheit und Praktikabilität achten | Das Prinzip auf Einfachheit und Praktikabilität achten fordert klare, umsetzbare Massnahmen ohne unnötige Komplexität. |
| Optimieren und automatisieren | Im Sinne von optimieren und automatisieren werden Planungs- und Steuerungsprozesse durch geeignete Werkzeuge unterstützt. |

| Massnahmen ergreifen | |
|---|---|
| Wertorientierung | Die Wertorientierung bleibt leitend, indem Massnahmen konsequent an Vision, Zielen und erwarteten Ergebnissen ausgerichtet werden. AI-Modelle und automatisierte Services werden mit Blick auf ihren tatsächlichen Nutzen betrieben und überwacht. |
| Dort beginnen, wo man steht | Das Prinzip dort beginnen, wo man steht stellt sicher, dass Massnahmen anschlussfähig an bestehende Strukturen, Fähigkeiten und Arbeitsweisen bleiben. Automatisierung und AI werden so eingeführt, dass sie bestehende Praktiken schrittweise erweitern, statt sie abrupt zu ersetzen. |
| Iterative Weiterentwicklung und Feedback | Iterative Weiterentwicklung mit Feedback ist in dieser Phase besonders wirksam. Rückmeldungen aus dem Betrieb, von Nutzern oder aus Monitoring- und Analysefunktionen fliessen kontinuierlich in Anpassungen ein. Gerade bei AI-Systemen ist dieses lernende Vorgehen entscheidend, um Qualität, Fairness und Verlässlichkeit sicherzustellen. |
| Zusammenarbeit und Transparenz fördern | Zusammenarbeit und Transparenz fördern Akzeptanz und Wirksamkeit der Massnahmen. Fortschritte, Erkenntnisse und auch Probleme werden offen kommuniziert, sodass Teams gemeinsam lernen und nachsteuern können. |
| Ganzheitlich denken und arbeiten | Mit ganzheitlichem Denken und Arbeiten werden Umsetzungsaktivitäten nicht isoliert betrachtet. Auswirkungen auf Organisation, Partner, Governance und Wertströme werden bewusst berücksichtigt, um lokale Optimierungen zu vermeiden. |
| Auf Einfachheit und Praktikabilität achten | Das Prinzip auf Einfachheit und Praktikabilität achten hilft, Massnahmen in den Arbeitsalltag zu integrieren, ohne zusätzliche Komplexität oder Kontrollaufwand zu erzeugen. |
| Optimieren und automatisieren | Im Sinne von optimieren und automatisieren werden wiederholbare Tätigkeiten effizient gestaltet. Automatisierung dient dabei der Entlastung von Menschen, nicht ihrer Ersetzung, und schafft Raum für wertschöpfende Tätigkeiten. |

| Haben wir das Ziel erreicht? | |
|---|---|
| Wertorientierung | Die Wertorientierung stellt sicher, dass Erfolg nicht anhand von Aktivität oder Implementierungsfortschritt gemessen wird, sondern anhand von Ergebnissen und Nutzen. Im Kontext von AI und Service Automation bedeutet dies, sowohl quantitative Effekte als auch qualitative Verbesserungen im Serviceerlebnis zu betrachten. |
| Dort beginnen, wo man steht | Das Prinzip dort beginnen, wo man steht fordert, Metriken kontextgerecht auszuwählen. Bestehende Messsysteme werden genutzt und weiterentwickelt, statt neue Kennzahlensysteme um ihrer selbst willen einzuführen. |
| Iterative Weiterentwicklung und Feedback | Durch iterative Weiterentwicklung mit Feedback werden Messungen kontinuierlich geschärft. Ungeeignete oder wenig aussagekräftige Kennzahlen werden angepasst oder ersetzt, basierend auf Lernerfahrungen aus dem Betrieb. |
| Zusammenarbeit und Transparenz fördern | Zusammenarbeit und Transparenz sind entscheidend, um Ergebnisse gemeinsam zu interpretieren. Berichte und Dashboards müssen verständlich sein und den Dialog über Ursachen, Wirkungen und mögliche Korrekturen fördern. |
| Ganzheitlich denken und arbeiten | Mit ganzheitlichem Denken und Arbeiten werden Bewertungsergebnisse im Gesamtkontext betrachtet. Neben technischen Ergebnissen werden organisatorische, kulturelle und partnerschaftliche Effekte berücksichtigt. |
| Auf Einfachheit und Praktikabilität achten | Das Prinzip auf Einfachheit und Praktikabilität achten verhindert überladene Reporting-Strukturen. Fokus liegt auf wenigen, entscheidungsrelevanten Informationen. |
| Optimieren und automatisieren | Im Sinne von optimieren und automatisieren unterstützen automatisierte Auswertungen und AI-gestützte Analysen die Entscheidungsfindung, ohne sie zu ersetzen. |

| Wie bleiben die Verbesserungen relevant? | |
|---|---|
| Wertorientierung | Die Wertorientierung lenkt die Auswahl neuer Verbesserungsinitiativen konsequent auf den grössten Nutzen für Stakeholder. Erkenntnisse aus vorherigen Zyklen fliessen gezielt in neue Prioritäten ein. |
| Dort beginnen, wo man steht | Das Prinzip dort beginnen, wo man steht bedeutet, Verbesserungen nicht zu unterbrechen, sondern auf bestehenden Erkenntnissen und Erfolgen aufzubauen. Erfahrungen aus AI- und Automatisierungsvorhaben werden aktiv genutzt, um den nächsten Zyklus fundiert zu starten. |
| Iterative Weiterentwicklung und Feedback | Durch iterative Weiterentwicklung mit Feedback wird kontinuierliche Verbesserung selbst laufend angepasst. Methoden, Werkzeuge und Entscheidungswege entwickeln sich mit den Bedürfnissen der Organisation weiter. |
| Zusammenarbeit und Transparenz fördern | Zusammenarbeit und Transparenz fördern Beteiligung und Motivation. Verbesserungsimpulse werden organisationsweit sichtbar gemacht und geteilt, um kollektives Lernen zu ermöglichen. |
| Ganzheitlich denken und arbeiten | Mit ganzheitlichem Denken und Arbeiten werden erfolgreiche Ansätze über einzelne Teams oder Services hinaus skaliert und in das Service Value System integriert. |
| Auf Einfachheit und Praktikabilität achten | Das Prinzip auf Einfachheit und Praktikabilität achten senkt Einstiegshürden und verhindert Überformalisierung. |
| Optimieren und automatisieren | Im Sinne von optimieren und automatisieren unterstützen AI und Service Automation Wissensmanagement, Feedbackprozesse und die nachhaltige Verankerung kontinuierlicher Verbesserung im Betriebsmodell. |

# 12 Schlussbetrachtung

Die zunehmende Digitalisierung, der Einsatz künstlicher Intelligenz sowie die steigenden Erwartungen von Kunden und Partnern stellen Organisationen vor die Herausforderung, Service Management neu zu denken. ITIL® v5 bietet hierfür keinen starren Standard, sondern einen **flexiblen, strategisch ausgerichteten Orientierungsrahmen**, der es ermöglicht, Services gezielt, wirksam und nachhaltig zu steuern.

Im Zentrum von ITIL® v5 steht die Erkenntnis, dass Wert nicht geliefert, sondern **gemeinsam geschaffen** wird. Das Service Value System verbindet Governance, Betriebsmodell, digitale Produkte, Services und kontinuierliche Verbesserung zu einem integrierten Ganzen. Es unterstützt Führungskräfte dabei, Nachfrage systematisch in Wert zu überführen und gleichzeitig Anpassungsfähigkeit und Stabilität in Einklang zu bringen.

Der konsequente Einbezug digitaler Produkte, die klare Ausrichtung auf Servicebeziehungen sowie die bewusste Anwendung der sieben Grundprinzipien ermöglichen es Organisationen, Komplexität zu beherrschen, ohne Agilität einzubüssen. Künstliche Intelligenz wird dabei nicht als Selbstzweck verstanden, sondern als befähigende Technologie, die – eingebettet in klare Governance-Strukturen – Servicequalität, Effizienz und Entscheidungsfähigkeit unterstützt.

ITIL® v5 lädt Organisationen dazu ein, Service Management als **strategische Kernfähigkeit** zu etablieren. Nicht die vollständige Umsetzung eines Modells ist dabei entscheidend, sondern die bewusste Anwendung seiner Leitgedanken im jeweiligen Kontext. Organisationen, die diesen Ansatz verfolgen, schaffen die Grundlage für nachhaltige Wertschöpfung, resiliente Betriebsmodelle und eine erfolgreiche Weiterentwicklung in einer zunehmend vernetzten, digitalen Welt.

## 12.1 Glenfis – Der erfahrene Schulungs- und Implementierungspartner für Service Management

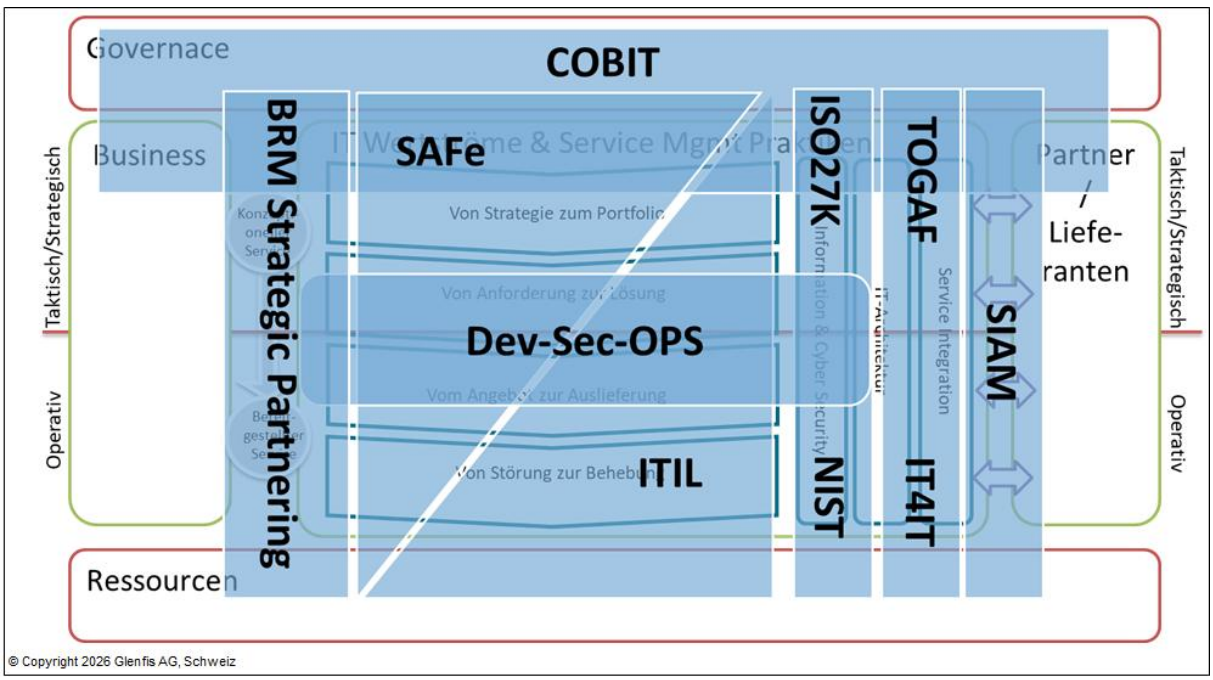
Die **Glenfis AG** ist ein unabhängiges Beratungs- und akkreditiertes Schulungsunternehmen mit Fokus auf ganzheitliche IT Governance, Service Management und digitale Transformation. Seit der Gründung im Jahr 1999 begleitet

Glenfis Organisationen beim Aufbau und der Umsetzung nachhaltiger Service- und Governance-Modelle – stets im Spannungsfeld zwischen Business Value und regulatorischer Compliance.

Der Ansatz von Glenfis verbindet internationale Standards und Frameworks wie **ITIL®, COBIT®, SAFe, TOGAF, ISO 20000 und ISO 27000** mit pragmatischer Umsetzungserfahrung. Ziel ist es, Organisationen nicht nur fachlich auszurichten, sondern sie konkret zu befähigen, Service Management wirksam und nachhaltig zu leben. Dieser Anspruch spiegelt sich im Leitsatz wider: **Kennen. Können. Tun.**

Mit den zwei sich ergänzenden Geschäftseinheiten **glenfisAcademy** und **glenfisSolution** deckt Glenfis das gesamte Spektrum von Training, Coaching und Beratung ab. Dabei steht stets der Mensch im Mittelpunkt: Wissen wird vermittelt, Fähigkeiten werden aufgebaut und Verantwortung wird gezielt in den Organisationen verankert.

Als First Mover im Markt hat Glenfis früh relevante Entwicklungen im IT Management aufgegriffen und praktisch angewendet – von ISO-Zertifizierungen über DevOps bis hin zu modernen Service- und Governance-Modellen. Diese Erfahrung fliesst direkt in Schulungen, Coachings und Kundenprojekte ein und macht Glenfis zu einem verlässlichen Partner für Organisationen, die Service Management nicht nur verstehen, sondern wirksam umsetzen wollen.



**Wir schulen, was wir beraten und wir beraten, was wir schulen. Von uns dürfen Sie mehr erwarten.**

**Glenfis AG**
Badenerstrasse 623
8048 Zürich
info@glenfis.ch

glenfis.ch