



Service & Sourcing Excellence  
Kennen. Können. Tun.

# Einführender Überblick ITIL® 4

Die Grundlage für Agiles Service Management

MARTIN ANDENMATTEN / CEO bei Glenfis AG

30. September 2019

# Urheberrechte

Copyright 2019 © Glenfis AG

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

## Glenfis AG

Service & Sourcing Excellence  
Kennen. Können. Tun.

Badenerstrasse 623  
CH-8048 Zürich

Tel.: +41 44 202 81 10  
Fax: +41 44 202 81 11  
E-mail: [info@glenfis.ch](mailto:info@glenfis.ch)

# Inhalt

<b>1. Einführung</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Service Value System</b> .....	<b>7</b>
2.1. Service Value Chain und Service Value Streams.....	7
2.2. Wie erkenne und definiere ich einen Service Value Stream?.....	8
2.3. Wie kann nun ITIL4 helfen, die Value Streams auszugestalten? .....	9
<b>3. Der ganzheitliche Ansatz mit vier Dimensionen</b> .....	<b>12</b>
3.1. Organisationen und Menschen .....	14
3.2. Information und Technologien .....	14
3.3. Partner und Lieferanten .....	15
3.4. Wertströme und Prozesse .....	16
<b>4. Praktiken versus Prozesse</b> .....	<b>18</b>
4.1. Prozesse .....	18
4.2. Praktiken.....	19
<b>5. Co-Creation of Value – gemeinsame Wertschöpfung</b> .....	<b>22</b>
5.1. Vom Order-Taker zum Service Provider, zum Trusted Advisor und schliesslich zum strategischen Partner .....	24
5.2. Services sind Business Capabilities.....	26
<b>6. Die sieben Grundprinzipien</b> .....	<b>27</b>
6.1. Das Agile Manifest vs den sieben Grundprinzipien von ITIL4.....	28
6.2. Die einzelnen Prinzipien im Detail .....	28
6.3. Anwendung der sieben Grundprinzipien .....	33

<b>7. Neues ITIL4 Zertifizierungsschema .....</b>	<b>34</b>
7.1. CDS – Create, Deliver & Support .....	34
7.2. DSV – Drive Stakeholder Value .....	35
7.3. HVIT – High Velocity IT .....	35
7.4. DPI – Direct Plan & Implement .....	36
7.5. DIS – Digital & IT Strategy .....	36
7.6. MP – Managing Professional und SL – Strategic Leader .....	37
<b>8. Umsetzung Agiles Service Management .....</b>	<b>38</b>
8.1. Pragmatischer Umsetzungsansatz .....	38
8.2. Weg von fragmentierter Prozess-Sicht hin zu ganzheitlichen Wertströmen	46
8.3. Was sind nun die konkreten Value Streams im agilen Service Management?	49
<b>9. Fazit .....</b>	<b>53</b>

# 1. Einführung

Unternehmen stehen unter dem enormen Druck, digital zu werden und die Potentiale der IT für ihre Organisation besser auszuschöpfen. Es ist nicht nur ein Wunsch, es ist sogar zu einer moralischen Verpflichtung geworden, hier nicht abseits zu stehen. Dabei ist heute nicht mehr primär die Grösse und Stärke eines Unternehmens massgebend, sondern deren Fähigkeit, schneller zu sein als die Konkurrenz.

Traditionelle Arbeitsweisen in der IT wie auch in den Fachbereichen sind damit unter Druck geraten. Alles muss irgendwie agiler werden. Nur, wenn dies die Entwickler von Software-Lösungen zusammen mit den Systemengineers diese Art der Zusammenarbeit neu definieren, ist damit noch lange nicht ein echter Mehrwert für das Unternehmen entstanden. Es muss das ganze Unternehmen in die Veränderung einbezogen werden.

ITIL® ist in diesem Zusammenhang als Framework stark unter Druck geraten, weil dessen Grundsätze und Leitfäden aus einer Zeit stammten, in der die IT noch primär als reine Unterstützung für das Business gedacht war. Dass sich das Business neu über die aufkommenden neuen Technologien definieren und damit eine neue Fähigkeit entwickeln muss, wie die Informationstechnologie in die Unternehmenspraktiken umgesetzt werden müssen, setzt ein völlig neues Betriebsmodell voraus, dass mit den alten ITIL Versionen nicht genügend konkret unterstützt werden konnte.

Mit der neuen Version ITIL4 wurde diesen Ansprüchen Rechnung getragen und nun den Fokus auf den Mehrwert, den Value für das Unternehmen gelegt.



ITIL – Roadmap in 4 Phasen

Zu den vielen Herausforderungen wurden nun in ITIL4 entsprechende Antworten in Form von Grundsätzen, Konzepten und Handlungsanweisungen. Wesentliche Bestandteile des neuen ITIL4 Service Management Konzepts sind:

- Service Value System (SVS)
- Value Chain und Value Streams
- Practices, nicht bloss Prozesse
- Guiding Principles
- 4 Dimensionen (Siehe meinen [Blog-Beitrag](#))
- Co-Creation of Value

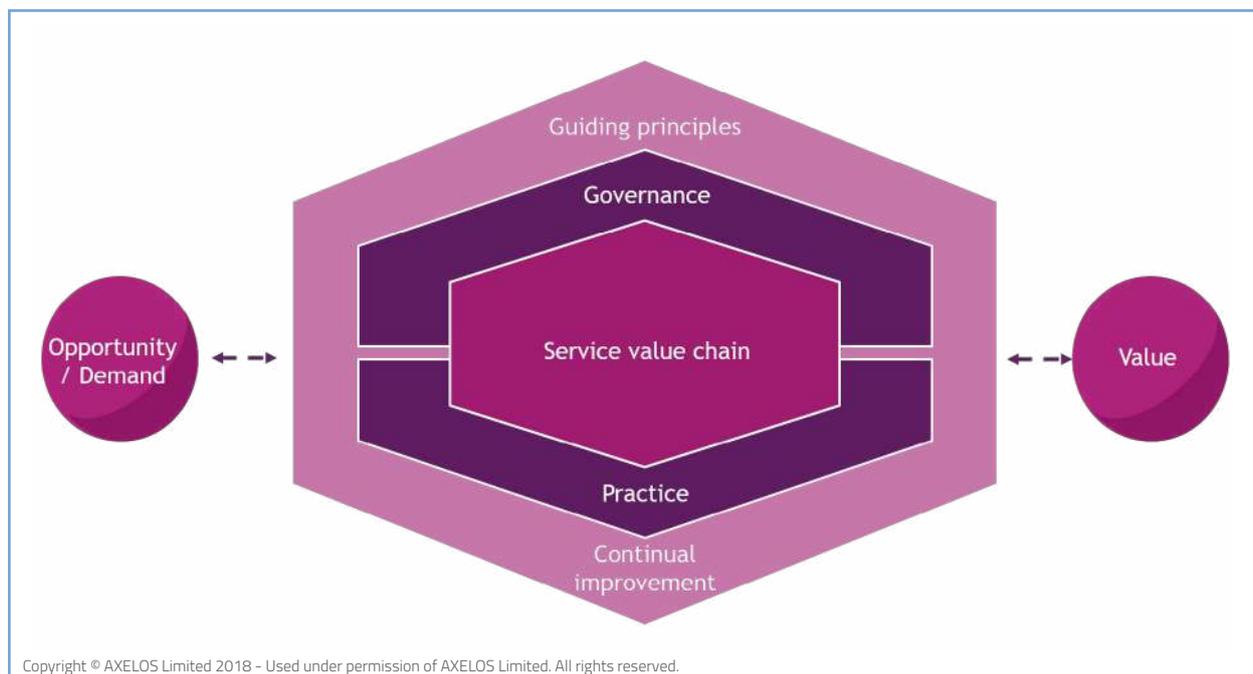
Eine wesentliche Änderung ist auch, dass sich ITIL4 nicht mehr als IT Service Management, sondern als generelles Service Management Framework positioniert. Damit ist auch die Grundlage gelegt, Service Management im gesamten Unternehmen als Enterprise Service Management zu etablieren.

Es gibt auch ein neues Zertifizierungsschema, mit welchem sich Service Management Spezialisten und Strategen gezielt ausbilden können.

Dieses Whitepaper gibt eine Übersicht über die wesentlichen Konzepte des neuen Service Management Framework ITIL4 – die Basis für Agiles Service Management.

## 2. Service Value System

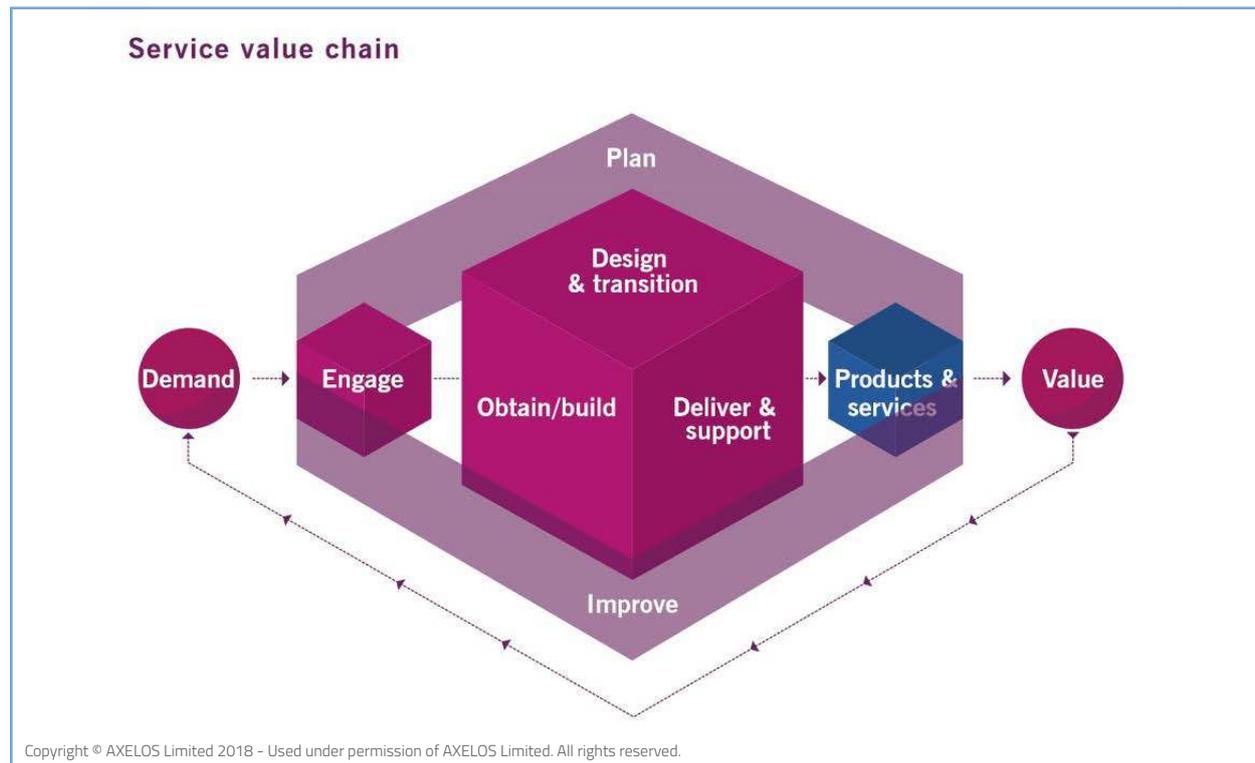
Wenn es um die Bereitstellung von Services geht, sind nicht die Prozesse oder die Technologie im Vordergrund zu betrachten, sondern der für das Unternehmen zu erzielende Mehrwert. Mit dem neuen Service Value System SVS-Ansatz von ITIL4 hat nun die Agilität Einzug in das Service Management gefunden. Um diesen Mehrwert zu erreichen, reichen Prozesse nicht mehr aus. Man muss die Organisation mit Praktiken, respektive Capabilities befähigen, um Mehrwert durch Services und Produkte liefern zu können.



SVS – das Service Value System von ITIL4

### 2.1. Service Value Chain und Service Value Streams

Mit der neuen Version ITIL4 hat das Konzept der Wertketten- und Wertstrom-Betrachtung nun auch Einzug in das Service Management genommen. Das Verständnis, wie die Wertkettenperspektive, Value Chains und Value Streams mit Praktiken, Prozessen und Services zusammenhängen, ist nicht so einfach und auf Anhieb zu verstehen.



Service Value Chain von ITIL4

Die Value Stream Betrachtung ist nicht wirklich neu. Sie kommt aus dem Lean Management, welches aus den Prinzipien eines in Hinblick auf Effizienz und Qualität überlegenen Entwicklungs- und Produktionssystems (Toyota) entstanden ist. Möglichst schlank und ohne Reibungsverlust sollen Produkte hergestellt werden. Während diese Betrachtung für standardisierte und wiederholbare Produktionsabläufe durchaus Sinn ergaben, tat man sich in Entwicklungs- und insbesondere auch in IT-Umgebungen eher schwer. Lean IT Management wurde zwar propagiert, konnte sich vielfach aber nur auf die generellen Prinzipien der Vermeidung von Verschwendung etablieren.

## 2.2. Wie erkenne und definiere ich einen Service Value Stream?

Wie bereits erläutert, kommt die Value Stream Betrachtung aus dem Lean Management. Lean IT ist auch das dazu ideale Framework, um Service Value Streams zu identifizieren und zu optimieren. Hier geht es in einem ersten Schritt darum, den Service Value Stream zu identifizieren. Dabei orientiert man sich in aller Regel immer am Kunden: welche Produkte und Services werden vom Kunden bezogen? Was ist die Sicht des Kunden auf die Qualität, Leistung und deren Kosten? Wofür ist er bereit, Geld auszugeben und worin besteht der konkrete Mehrwert, der Value? Wo startet die Anfrage beim Kunden und wo wird das Ergebnis, der Service oder das Produkt übergeben und wie entfaltet die Leistung Mehrwert über die verschiedenen Stationen der beteiligten

Organisationseinheiten hinweg. Diese Betrachtung muss nun unabhängig von dokumentierten Prozessen, Werkzeugen oder Funktionen erfolgen, um das echte, realistische und vor allem auch aktuell gelebte Bild zu erhalten. So lassen sich in einem ersten Schritt die Value Streams identifizieren. Der Fokus liegt in erster Linie auf den Value Streams mit dem grössten Nutzen, Potential im Sinne der Realisierbarkeit für den Kunden und für den Service Provider.

In einem zweiten Schritt gilt es ein sogenanntes Value Stream Mapping durchzuführen. Dies ist nun eine zentrale Aufgabe, wobei man Schritt für Schritt den Ist-Ablauf analysiert und aufzeichnet. Hier zeigen sich auch die Abhängigkeiten und Medienbrüche, bei welchen Situationen es zusätzliche Informationen und Abklärungen braucht. Wie werden die Daten weiter gereicht, was bleibt wo liegen und vor allem auf was wird gewartet und warum. Welche Werkzeuge werden wann und wo eingesetzt. Man kann sich zwar auf bestehende Dokumentationen berufen – wichtig ist aber, dass die reale Welt abgebildet wird. Wenn das gesamte Bild einmal feststeht, dann lässt sich der aktuelle Stand des «Big Picture» für den Value Stream gut darstellen.

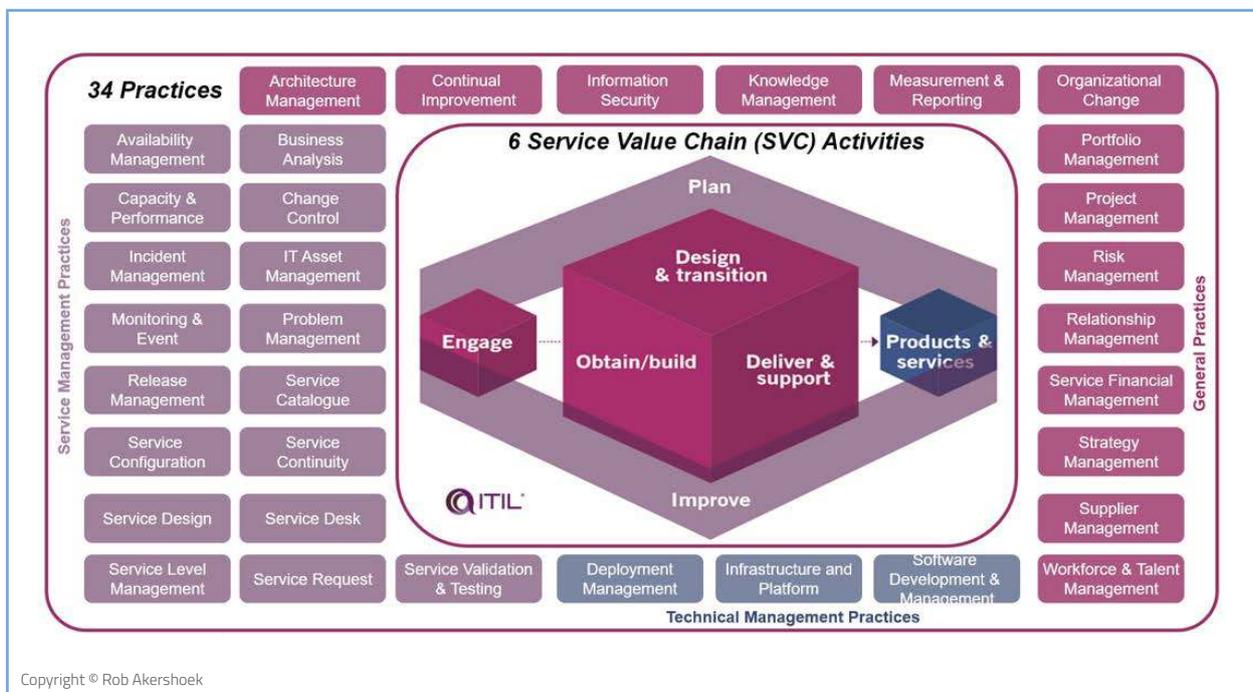
Oftmals fehlt in Organisationen dieses «Big Picture», weil jeder in seiner Funktion und seinem Prozess versucht, das Beste für den Kunden zu machen. Nur wenn das gesamte Bild transparent ersichtlich wird, erkennt man rasch, wo Probleme, Verzögerungen und unnötige Abklärungen den Fluss des Value Streams beeinträchtigen und verlangsamen. Nun kann aufgrund von gemeinsamer Sicht auf den angestrebten Value für den Kunden, der Fluss optimiert, schlanker und schneller gestaltet werden.

So ein Value Stream Mapping Workshop mit allen Beteiligten ist ein äusserst erhellendes Erlebnis. Die gemeinsamen Aha-Effekte und die damit geschaffene Identifizierung der Beteiligten mit dem Service Value Stream und damit mit dem Service oder Produkt am Kunden ist unbezahlbar. Die beteiligten Personen sehen sich nicht mehr bloss als Funktion oder Teil eines Prozesses, sondern erkennen ihren Beitrag an der Mehrwert-Generierung und damit die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit.

## 2.3. Wie kann nun ITIL4 helfen, die Value Streams auszugestalten?

Mit ITIL4 hat man ganz bewusst den Fokus auf den Mehrwert, den Value gesetzt. Nicht Prozesse, nicht Praktiken, nicht Services oder Produkte sind im Vordergrund. Es ist der Mehrwert, der für das Unternehmen, das Business oder den Endkunden entstehen soll. Dass der Mehrwert durch Co-Creation, respektive durch gemeinsames Wirken entsteht, werde ich in einem der nächsten Blogbeiträge noch beleuchten.

Das Service Management System unter ITIL4 basiert nun auf einem Service Value System und auf dem Prinzip der Service Value Chain und Service Value Streams. Es gibt für die Organisation nur ein Service Value Chain, aber eine Vielzahl von Value Streams. ITIL4 hat diese Value Streams nicht vorgegeben und nicht vordefiniert. Dies aus gutem Grund: es gibt nicht einen einheitlichen Value Stream, denn dieser ist für jede Organisation und jeden Service unterschiedlich. So wie es unterschiedliche Unternehmen mit unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen gibt. Im neuen ITIL4 Foundation Buch sind im Appendix 3 Beispiele von Value Streams beschrieben. Dies aber bewusst mehr zur Illustration und nicht zur 1:1 Adaptierung. Dies ist nämlich immer wieder die grosse Gefahr, dass Organisation versuchen, kochrezept-artig die eigene Welt nach einer Vorgabe abzubilden. Schliesslich funktioniert dies nicht und wird nicht selten als Untauglichkeit des Frameworks abgetan.



Valuestream-Practices – Darstellung von Rob Akershoek

ITIL4 hat eine generische Service Value Chain definiert, welche aus 6 Aktivitäten besteht: Planung, Verbesserung, Engagement (oder Interagieren), Design und Transition, Erhalten/Erstellen, Bereitstellung und Support. Jeder abzubildende Value Stream tangiert mehrere oder gar alle dieser Aktivitäten. Damit können Service Value Streams unterschiedlichste Abläufe beinhalten, welche explizit auf den konkreten Wertefluss für den Service abgestimmt sind.

In ITIL4 sind 34 Praktiken identifiziert und beschrieben worden, welche zur Umsetzung der 6 Aktivitäten in den Value Streams zur Anwendung kommen können. In diesen Praktiken sind die



### 3. Der ganzheitliche Ansatz mit vier Dimensionen

Ein weiteres Herzstück von ITIL4 sind die vier Dimensionen des Service Managements. Auf den ersten Blick denkt man dabei an die 4 Ps von ITIL V3 2011 zurück, welche hier verfeinert wurden. Wir erinnern uns an das «Service Design»-Buch, wo bei der Planung von Services diese 4 Ps zu berücksichtigen waren:

- **Menschen:** Die Mitarbeiter, die für die Erbringung von IT-Dienstleistungen verantwortlich sind. Diese Fachleute sollten über die für die Erbringung von Dienstleistungen erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen.
- **Produkte:** Unter Produkte verstand man die Werkzeuge, Dienstleistungen und Technologien, die bei der Bereitstellung und Unterstützung der Dienstleistungen verwendet werden.
- **Prozesse:** Prozesse sind zentral und wichtig zur Unterstützung und Verwaltung der angebotenen Dienstleistungen, so dass die Dienstleistungen den Kundenerwartungen und den vereinbarten Service Levels entsprechen. Alle Prozesse müssen messbar sein.
- **Partner:** Bei der Gestaltung von Diensten sollten Anbieter, Hersteller und Lieferanten berücksichtigt werden, da sie zur Unterstützung des Dienstes verwendet werden, sobald dieser in Betrieb ist.

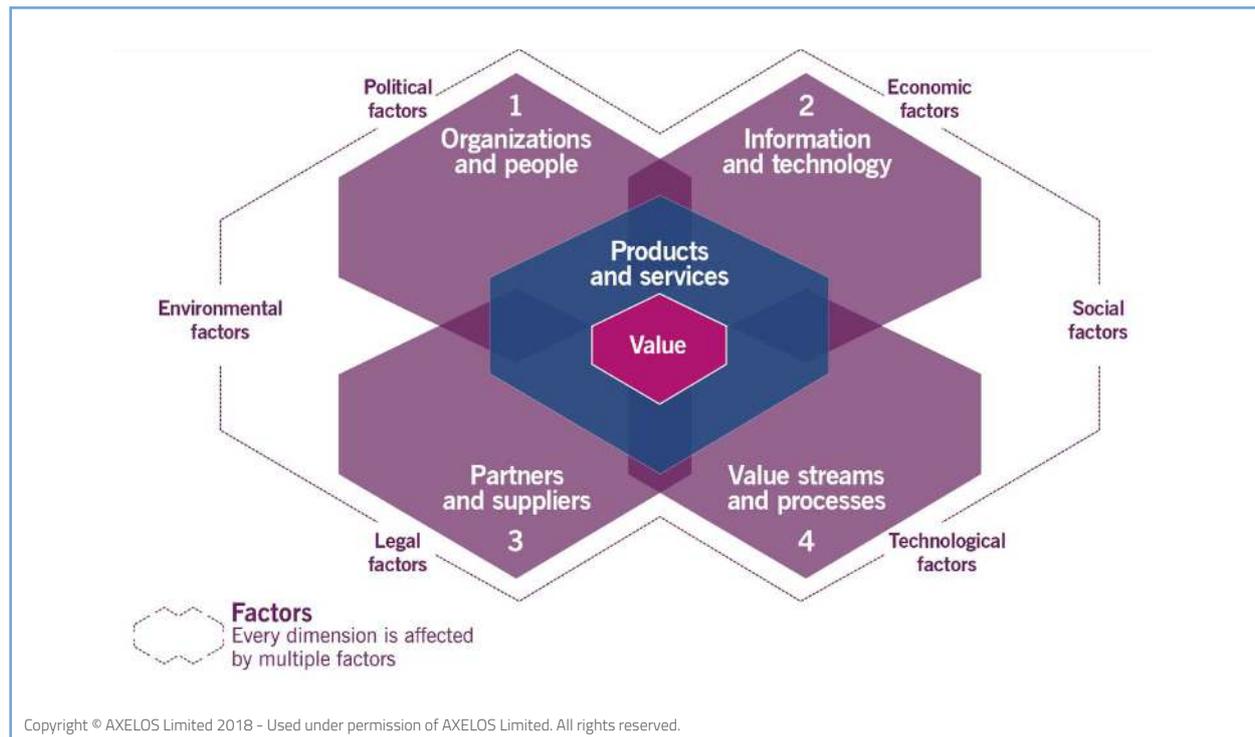
Schon bei dieser Betrachtung galt es, das IT Service Management nicht einseitig – beispielsweise nur auf Prozesse – umzusetzen. Auch Ausbildung der Mitarbeiter auf ITIL ohne entsprechende Änderung des Betriebsmodells sollte damit vermieden werden.

Die Absicht eines ausgewogenen IT Service Managements war klar. Diese Botschaft ging jedoch unter und es ist nicht verwunderlich, haben viele Organisationen gerade hier bei der Umsetzung ihrer ITSM-Strategien versagt. Vielfach wurden Prozesse starr definiert und die Menschen und Werkzeuge nicht angemessen berücksichtigt. Auch oft wurde einfach ein ITSM-Tool beschafft und die Prozesse und Partner nicht angemessen integriert.

Es gilt also einen Ansatz zu wählen, welcher in Zukunft verhindert, dass Unternehmen sich bloss auf eine Dimension konzentrieren und hoffen, die anderen werden sich einfach danach einstellen. Mit der neuen Version ITIL4 besteht nun die Herausforderung, einen ganzheitlicheren Ansatz zu wählen. ITIL4 hat das Konzept der 4 Ps nun erheblich erweitert um einen ganzheitlichen Ansatz für das Service Management zu unterstützen. Es wurden entsprechend 4 Dimensionen definiert, die gemeinsam für Kunden und Interessensgruppen entscheidend für die effektive und effiziente Wertschöpfung sind.

Diese vier Dimensionen sind:

- Organisationen und Menschen
- Informationen und Technologien
- Partner und Lieferanten
- Wertströme und Prozesse



Die vier Dimensionen von ITIL4

Diese vier Dimensionen beschränken sich nicht bloss auf eine Service Lebensphase, sondern auf das gesamte Service Value System mit allen Wertströmen und in sämtlichen Praktiken.

Es wird auch klar zum Ausdruck gebracht, dass alle vier Dimensionen richtig berücksichtigt werden müssen, damit die Erwartungen an Qualität und Effizienz der Services erfüllt werden können. Die Dimensionen sind nicht einfach abgrenzbar und haben viele überlappende Schnittstellen. So sind in einem Multiprovider-Umfeld auch die Menschen der Lieferanten gleich einzubeziehen wie die eigenen Service-Mitarbeiter. Grundsätzlich gilt es, bei jedem einzelnen Service alle vier Dimensionen zu betrachten und bei Bedarf anzupassen.

Im Folgenden sind nun die vier Dimensionen etwas detaillierter beschrieben.

## 3.1. Organisationen und Menschen

Die Anforderungen an Organisationen steigen stetig. Nicht zuletzt auch seit dem aufkommen agiler Arbeitsweisen und deren Skalierung in grossen Organisationen gemäss SAFe. Die Komplexität nimmt in allen Organisationen zu, welche derzeit eine agile Transformation erleben. Es ist wichtig, dass das Betriebsmodell sicherstellt, dass die Rollen, Verantwortlichkeiten und auch die Kommunikation geklärt sind. Dazu reichen starre Strukturen schon lange nicht mehr. Vielmehr braucht es eine Kultur, welche die Werte und Ziele der Organisation unterstützen. Gleichzeitig gilt es sicherzustellen, dass immer genügend Kapazitäten und Kompetenzen in den Teams zur Verfügung gestellt werden können, um die an sie gerichteten Arbeiten zur Sicherstellung des Mehrwerts zu erfüllen. Einer der zentralen Aspekte dreht sich um die Art und Weise, wie eine Organisation ihre Aufgaben wahrnimmt und ausübt. Hier kommen heute immer mehr Methoden aus dem agilen Umfeld zum Tragen, wie beispielsweise DevOps, KanBan, Scrum und viele mehr.

Unter Menschen werden bei ITIL4 sowohl Kunden, Nutzer, Mitarbeiter von Lieferanten wie auch eigene Mitarbeiter oder alle anderen Stakeholder verstanden. Also umfassend. Diese sind seit jeher ein Kernelement eines funktionierenden Service Management.

Neu bei ITIL4 wird explizit nicht bloss auf die notwendigen Skills und Erfahrungen geachtet, sondern ebenfalls auf Führungs- und Leadership-Kompetenzen, Kommunikations- und vor allem Zusammenarbeits-Skills. Es wird stark darauf hingewiesen, dass Mitarbeiter die Schnittstellen ihrer eigenen Spezialisierung und Rollen mit anderen Stellen in der Organisation gut verstehen. Hier soll bewusst am Abbau von Silo's gearbeitet und die Zusammenarbeit über Funktionsgrenzen hinaus gefördert werden. Wichtig ist, dass jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zur Erbringung des Mehrwerts gut versteht.

## 3.2. Information und Technologien

Aus dem «Produkt» der 4 Ps wird nun also der Fächer auf «Informationen und Technologie» erweitert. Diese Sicht gefällt mir sehr und ist auch wichtig. Informationen sind das Öl des 21. Jahrhunderts und gerade in der Informationsverarbeitung ein weiteres Kernelement. Es dreht sich alles um Informationen und Daten.

Bei Informationen geht es um alle Daten welche kreiert, gemanagt oder verarbeitet und genutzt werden. Das Informations-Management muss auch differenziert betrachtet werden. Es geht um Klärung der Fragen:

- Welche Informationen werden durch die Services bereitgestellt und gemanagt?

- Welche Informationen und welches Wissen werden benötigt, um die Services bereitzustellen und sicherzustellen?
- Wie werden diese Informationen und das Wissen als Unternehmens-Werte geschützt, gemangt, archiviert oder auch wieder gelöscht?

Das Informations-Management muss ganzheitlich betrachtet werden und kann nicht isoliert in einer Applikation erfolgen. Daher muss klar sein, wie Informationen bereitgestellt und mit anderen – allenfalls externen – Services ausgetauscht werden. Hier gilt es die Informationen zu klassifizieren und entsprechend den Regulatoren wie beispielsweise DSGVO oder auch internen Vorschriften zu handhaben.

Auch beim Einsatz der Technologien gilt es auf die Kultur der Organisation Rücksicht zu nehmen. Derzeit wird in vielen Organisationen die Frage nach einer Migration der On-premise Infrastrukturen, Anwendungen und Daten in die Cloud diskutiert.

Bei der Betrachtung der Technologie geht es nicht nur um die Werkzeuge zur Unterstützung der Service-Erbringung wie ITSM-Tools, Wissens- und Zusammenarbeits-Tools, Inventar- und CMDB-Tools oder Analyse Tools. Diese sind selbst aktuell auch stark der Veränderung unterlegen. Insbesondere werden hier Artificial Intelligence (AIOps), Machine Learning und ChatBots immer mehr Einzug in Service Organisationen erhalten.

Bei den Technologien geht es auch um Techniken, die die Services selbst unterstützen. Hier hängen die Informationen und Technologien von der Art und Weise ab, wie diese genutzt werden, deren spezifische Architektur inklusive aller Applikationen, Datenbanken, Kommunikationssystemen und Infrastrukturen. Heute sind hier viele neue Technologien zu berücksichtigen wie Blockchain, Artificial Intelligence oder anderen kognitiven Computer-Systemen.

### 3.3. Partner und Lieferanten

Die Zeiten sind schon lange vorbei, als eine Organisation die gesamte Fertigungstiefe selber erbracht hat. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern und Lieferanten in einem erweiterten Service-Ökosystem ist heute Standard. Mit dieser Dimension soll insbesondere die Beziehung zwischen der Organisation mit allen Parteien welche beim Design, Entwicklung, Bereitstellung und kontinuierlicher Verbesserung beteiligt sind.

Fokussiert wird hier auf die Integration der Parteien und deren Lösungen in den übergeordneten End-to-End-Service. Dies zielt hier klar auf die Thematik «SIAM – Service Integration and Management» ab.

Zu den Faktoren, welche die Strategie bei der Nutzung von Lieferanten beeinflussen, gehören:

- **Strategischer Fokus:** Was gehört zum Kerngeschäft, was beziehen wir von einem Partner
- **Unternehmenskultur:** Wie war die Zusammenarbeit mit Partnern in der Vergangenheit und welche Erfahrungen wurden damit gemacht?
- **Ressourcenknappheit:** Können wir bestimmte Ressourcen selbst aufbringen oder benötigen wir die Hilfe von Lieferanten?
- **Kostenüberlegungen:** Was ist mittel- und langfristiger wirtschaftlicher?
- **Fachliche Kompetenz:** Verfügen wir über die notwendige Fachkompetenz oder können wir schneller agieren, wenn wir die Fachkenntnisse eines Partners beanspruchen?
- **Externe Einschränkungen:** Gibt es Vorschriften, welche bei der Lieferantenstrategie zu berücksichtigen sind?
- **Nachfrage:** Unterliegen die Kundenbedürfnisse einer saisonalen Schwankung und kann diese mithilfe eines Partners ausgeglichen werden?

### 3.4. Wertströme und Prozesse

Die vierte Dimension bezieht sich auf das Service Value System als Ganzes, aber auch auf die Erbringung der einzelnen Services im Besonderen. Dies beinhaltet sämtliche Aktivitäten, Workflows, Kontrollen und Verfahren, um die vereinbarten Ziele zu erreichen.

Bezogen auf die Service Provider Organisation und das SVS, beschäftigt sich diese Dimension damit, wie die verschiedenen Teile des Unternehmens integriert und koordiniert werden, um die Wertschöpfung durch Produkte und Services zu ermöglichen. Es geht darum, alle Aktivitäten sicherzustellen und zu organisieren, damit die Wertschöpfung für alle Beteiligten effizient und effektiv ermöglicht wird. Hierzu gilt es ein übergeordnetes Betriebsmodell für die Organisation – ein sogenanntes «Target-Operation-Model» zu erstellen. Dieses generelle «Value-Chain»-Betriebsmodell kann verschiedene, individuelle Wertströme (Value Streams) beinhalten.

Ein Wertstrom, respektive ein Value Stream beinhaltet eine Reihe von Schritten, die eine Organisation zur Erstellung und Bereitstellung von Produkten und Services für seine Nutzer durchführen muss. Ein Wertstrom ist also eine Kombination von Aktivitäten und Prozessen, welche zur Wertschöpfung beitragen.

Eine grosse Herausforderung liegt nun bei den Organisationen, ihre spezifischen Wertströme zu identifizieren. Einer davon kann DevOps sein – welcher die Aktivitäten von den Business-Anforderungen, deren Entwicklung, Test, Release-Planung bis hin zum Deployment umfassen. Prozesse demgegenüber sind die logisch interagierenden Aktivitäten, welche die Arbeiten

verrichten, um den Input zum gewünschten Output zu transferieren. Prozesse sind Teile der Wertströme. So kann ein Wertstrom zum Benutzer-Support beispielsweise die Praktiken und Prozesse Incident Management, Service Desk, Problem Management, Change Enablement und Configuration Management umfassen. Prozesse sind hier nicht isoliert zu betrachten, sondern als strukturierte Abwicklung von Aktivitäten innerhalb eines Teils des Wertstroms.

Das generische Modell von Value Chain, Value Streams, Prozessen, Verfahren und Arbeitsanweisungen kann für die spezifische Services individuell angepasst werden.

## 4. Praktiken versus Prozesse

ITIL spricht in erster Linie von notwendigen Praktiken und weniger von Prozessen. Es ist wichtig, den Unterschied von Prozessen und Praktiken gut zu verstehen.

### 4.1. Prozesse

In den Versionen 2 und 3 von ITIL wurde ein starkes Augenmerk auf Prozesse gelegt. Prozesse wurden dabei definiert als eine strukturierte Kombination von Aktivitäten, die angestoßen durch eine definierte Eingabe – einen Input – das gewünschte Ergebnis – den Output – sicherstellt. Je nach geforderter Granularität wurden die einzelnen Aktivitäten noch in detaillierteren Verfahren oder Arbeitsanweisungen verfeinert. Dies macht durchaus auch Sinn, insbesondere wenn neue Mitarbeiter in der Handhabung des Prozesses geschult werden müssen.

Die Prozesse sind durch folgende vier Merkmale charakterisiert worden:

- **Messbarkeit** – Die Prozesse müssen hinsichtlich Leistung, Kosten und Qualität messbar sein.
- **Klares Ergebnis als Resultat** – Ein definiertes Endergebnis ist das eigentliche Ziel eines jeden Prozesses und muss individuell festgelegt sein. Es muss auch definiert werden, wer für die Erreichung des Endergebnisses zuständig ist.
- **Lieferung an Kunden** – Jeder Prozess liefert sein primäres Resultat an einen Kunden oder an Stakeholder. Dabei ist es unerheblich, ob diese intern oder extern sind.
- **Reagieren auf spezifische Ereignisse** – Da Prozesse fortlaufend oder iterativ funktionieren, müssen sie überwachbar und nachvollziehbar sein. Dies kann durch spezifische Auslöser – sogenannte Trigger oder Kontrollen, beispielsweise eine Statusänderung, geschehen.

Diese Trigger sollten im Design der Prozesse berücksichtigt werden, damit die Kontrolle über den Prozess und sein Ergebnis bezüglich Effektivität, Aufwand und Qualität gewährleistet werden kann. Eine Kontrolle wurde definiert als eine Richtlinie oder ein Verfahren, welches gewährleisten soll, dass die Prozessziele erreicht und unerwünschte Ergebnisse verhindert respektive korrigiert werden können.

Prozesse sind also wichtige Bausteine einer Organisation, um klar und strukturiert arbeiten zu können. Aber Prozesse allein reichen dabei nicht aus. Wenn diese zwar definiert und dokumentiert sind, bedeutet dies noch lange nicht, dass sie auch so gelebt werden. Andererseits können Prozesse zwar stringent befolgt werden, passen jedoch nicht zur Organisation und zum Serviceumfeld, da diese zu schwerfällig und somit auch als zu bürokratisch empfunden werden.

## 4.2. Praktiken

Unter Praktiken versteht man eine ganzheitlichere Sicht als bloss den Prozess. Praktiken sind eigentliche Fertigkeiten, respektive Capabilities einer Organisation. Man wollte zuerst auch den Begriff Capability nutzen, ist dabei aber offenbar auch wegen oft falschem Verständnis des Begriffes in verschiedenen Ländern auf Praktiken zurückgekommen. Praktiken sind also organisatorische Fähigkeiten, ein bestimmtes Thema zu beherrschen und nutzen zu können. Etwas, was Unternehmen wirklich gut können, wenn sie – und nur wenn – über das richtige Gleichgewicht der vier Dimensionen des Servicemanagements verfügen, und sie bei Bedarf anwenden, um zur gemeinsamen Wertschöpfung beizutragen.

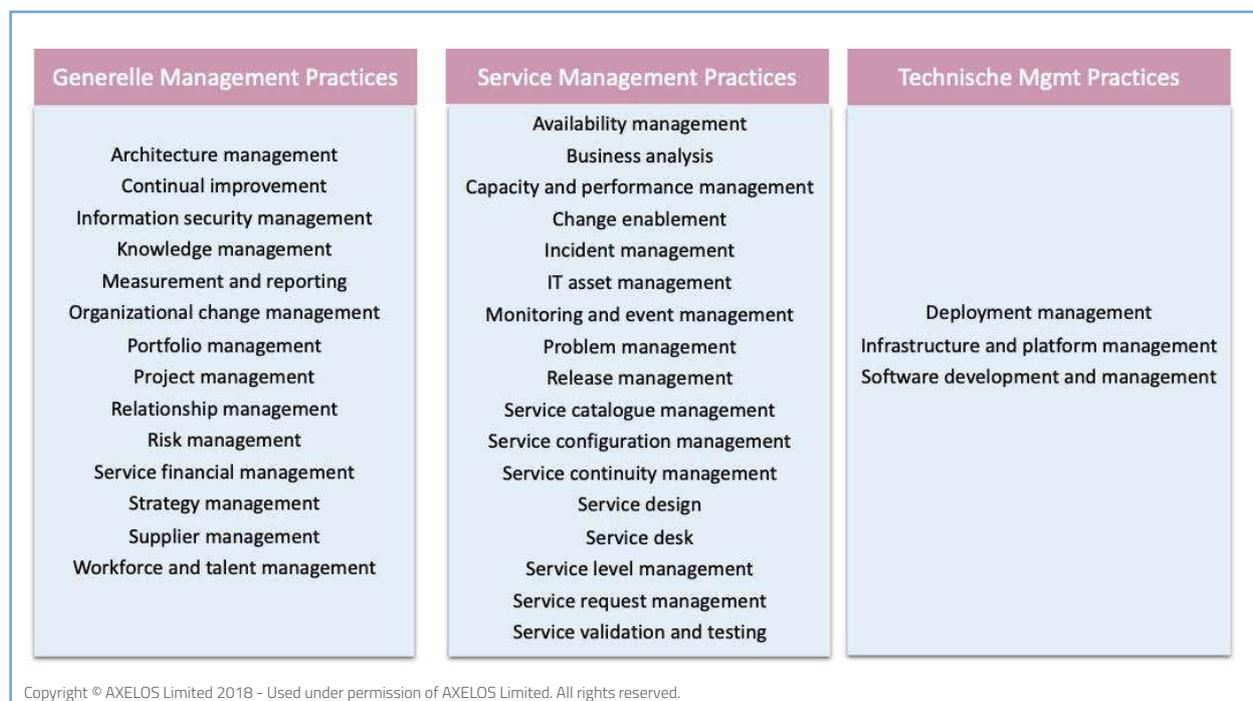


Abbildung 1 ITIL4 Praktiken

Das Service Value System von ITIL4 umfasst 34 solcher Praktiken. Wenn nun eine Organisation plant, eine oder mehrere dieser Praktiken umzusetzen, dann genügt es bei weitem nicht, Prozessworkshops durchzuführen und den Ablauf dokumentarisch festzuhalten.

Vielmehr muss eine solche Fertigkeit als organisatorisches Veränderungsprojekt angegangen werden. Organisatorisches Change Management ist übrigens auch eine der neuen Praktiken, welche in ITIL4 explizit aufgenommen wurde. Das Change Projekt umfasst dann mindestens folgende Streams mit den Fragestellungen:

- **Organisation** – Wie ist Fertigkeit in der Organisation eingebettet und welche Strukturen sind betroffen? Wie und wo kann entschieden werden? Wie organisieren, kommunizieren, und arbeiten die Teams, welche Methoden werden angewendet und wie kann die Fertigkeit dort integriert werden?
- **Personen und Rollen** – Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen den Mitarbeitern übertragen werden? Welche Anforderungen müssen diese Mitarbeiter mit sich bringen, und wie können diese fit gemacht werden, diese spezifischen Aufgaben wahrzunehmen? Wie sieht die Transformation des Change Projektes aus und wie werden die Personen in ihren Rollen gecoacht?
- **Informationen** – Welche Informationen werden benötigt und welche fallen an? Gibt es aus regulatorischer oder Sicherheits-Sicht Anforderungen zu berücksichtigen? Wie stellen wir die Transparenz sicher und gewährleisten die geforderte Nachvollziehbarkeit Sind Schnittstellen zu anderen Fertigkeiten zu berücksichtigen und wie wird einen reibungsloser Informationsfluss gewährleistet?
- **Technologie** – Welche applikatorischen und infrastrukturellen Architekturen sind zu berücksichtigen und welche technischen Dienste sind bereitzustellen? Wie können Arbeitsschritte automatisiert werden und wie werden interne und externe Systeme integriert? Welche Workflow-Systeme werden eingesetzt und wie können Monitoring, Asset-Management und Zugriffsschutz gewährleistet werden?
- **Valuestreams** – Welche Wertströme bestehen in der Organisation und wie kann die neue Fähigkeit diese unterstützen? Wie trägt die neue Fähigkeit zur Engpassbeseitigung bei und beschleunigt den Durchfluss? Was ist der eigentliche Wertbeitrag und was hat das Business davon?
- **Prozesse** – Wie konkret läuft der Prozess ab, wie wird er angestossen und was ist das Ergebnis des Prozesses?
- **Partner** – Welche Partner sind an der Fertigkeit beteiligt und tragen zur organisatorischen Fähigkeit bei? Wie sind die Partner aus organisatorischer, technischer und prozessualer Sicht zu integrieren und wie werden sie im Team eingebunden?
- **Supplier** – Welche Lieferanten unterstützen die Fertigkeit durch Produkte und Lösungen? Wie sind diese in das Management der Praktik einzubinden?
- **Externe Faktoren** – Welche externen Faktoren sind beim Aufbau der neuen Fähigkeit zu berücksichtigen? Gibt es politische Strömungen und Haltungen zu beachten? Gibt es wirtschaftliche Faktoren, welche die Lösung beeinträchtigen? Wie sieht das soziale Umfeld aus und welchen Einfluss hat dieses auf die Ausgestaltung unserer Praktik? Sind neue Technologien zu berücksichtigen wie AIOps oder Cloud? Welchen Stellenwert hat die neue Fähigkeit bezüglich umweltfreundlicher Lösung? Gibt es neue regulatorische Anforderungen zu berücksichtigen oder bearbeiten wir gar DSGVO-relevante Informationen? Informationen?



PESTEL Analyse

Diese Fragestellungen sind nicht abschliessend. Aber diese müssen bei der Etablierung neuer Practices als organisatorische Fähigkeiten berücksichtigt werden.

## 5. Co-Creation of Value – gemeinsame Wertschöpfung

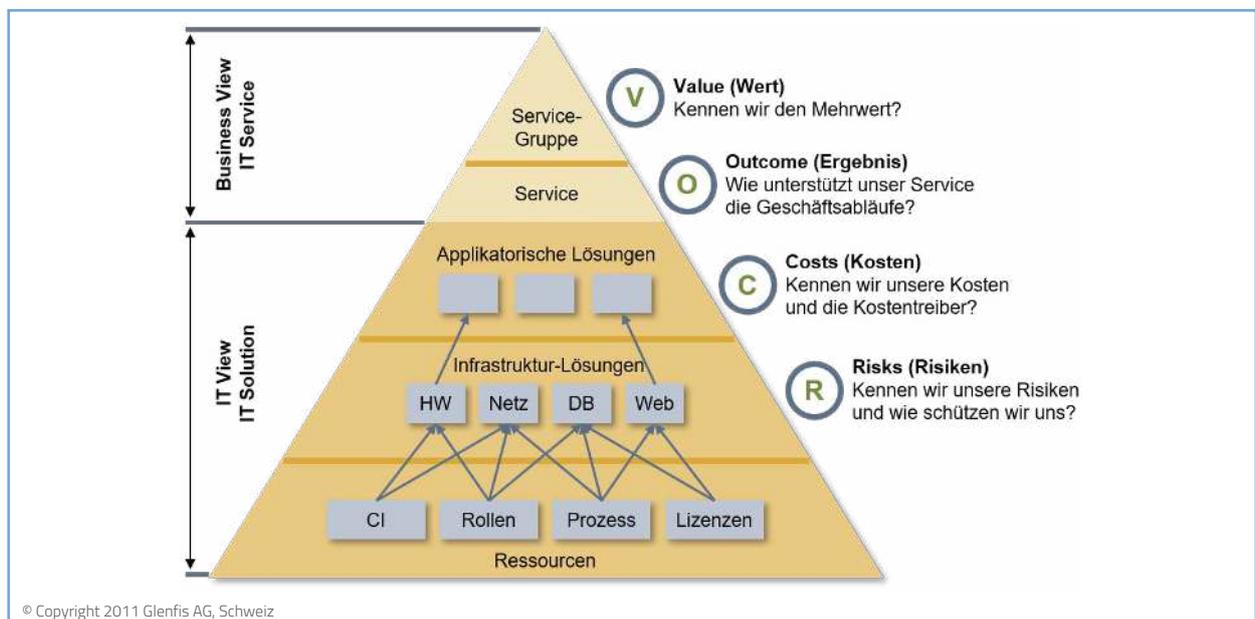
Eine grosse Debatte hat sich schon in den Jahren von ITIL v3 Edition 2011 über die Definition eröffnet, was nun konkret ein Service ist. In der Tat war diese generische Beschreibung des Begriffs «Service» erklärungsbedürftig und das ist im Grundsatz schon eher unglücklich bei einer so wichtigen Debatte. Aber die Diskussionen rund um den Begriff «Service» haben in meinen Augen immer auch spannende Diskussionen geschaffen: «Was soll das: der Kunde bekommt doch den Service nicht umsonst ...».

Die Definition von «Service» unter ITIL V3, Edition 2011 war:

- Ein Service ist ein Mittel zur Ermöglichung eines Mehrwerts (**Value**) für Kunden, indem das Erreichen der von den Kunden angestrebten Ergebnisse (**Outcome**) erleichtert oder gefördert wird. Dabei müssen die Kunden selbst keine Verantwortung für spezifische Kosten (**Cost**) und Risiken (**Risk**) tragen.

Im Kern musste man sich beim Begriff Service um 4 zentrale Fragestellungen kümmern:

- Was ist der Mehrwert für den Kunden (**Value**)?
- Wie konkret wird die Arbeit des Kunden erleichtert (**Outcome**)?
- Wie setzen sich die Kosten des Service aus meiner Sicht als Provider zusammen (**Cost**)?
- Welche Risiken ergeben sich aus meiner Sicht als Provider (**Risk**)?



VOQR: Value – Outcome – Cost – Risk: Service Definition

Diese doch etwas sperrige Definition von «Service» wurde nun in der neuen Version ITIL4 überarbeitet. Neben dem, dass die Beschreibung etwas leichtflüssiger und damit lesbarer wird, ist ein wichtiges und oftmals auch gern überlesenes Wort integriert worden:

Neue Definition von «Service» unter ITIL4:

- Ein Service ist eine Möglichkeit der **gemeinsamen** Wertschöpfung (enabling value co-creation), indem das Erreichen der von Kunden gewünschten Ergebnisse erleichtert wird, ohne das der Kunde bestimmte Kosten und Risiken managen muss.

Neben der präzisierten Definition zum Begriff «Services», wurde zusätzlich das «Produkt» definiert, welches bei verschiedenen Organisationen als Synonym verstanden wird und damit immer wieder zu Konflikten führt:

- Ein Produkt ist eine Kombination der Ressourcen einer Organisation, die darauf ausgelegt ist, einen Wert für einen Verbraucher zu bieten.

Viel wesentlicher ist die Betrachtung des «**Co-Creation of Value**», oder gemeinsame Wertschöpfung. In der traditionellen Sichtweise unter ITIL V3 Edition 2011 wurde postuliert, dass das Business Anforderungen an die IT-Organisation, respektive an den Service Provider stellt. Diese werden dann umgesetzt und in Form eines «Service» dem Business übergeben. Der Mehrwert hat sich aber immer nur auf Seiten des Business entfaltet, während die IT die dazu notwendigen Kosten und Risiken im Griff haben musste. Das Business ist dabei immer der Auftraggeber und die IT-Organisation immer deren Auftragnehmer. Das Business, respektive der Kunde – kann man nun auch argumentieren – muss die Anforderungen an einen Services genügend gut spezifizieren, damit wirklich auch ein Mehrwert entstehen kann und trägt dabei die Verantwortung für die Ergebnisse. Dem gegenüber ist die Verantwortung der IT beschränkt auf die Bereitstellung der gemäss den Anforderungen definierten Service-Qualität – sprich SLA.

Nun kann man sich fragen: was ist daran falsch? Warum genügt diese Sichtweise nicht – oder nicht mehr?

Einerseits wissen wir nur zu gut, dass auf dem Weg der Mehrwert-Generierung etliche Barrieren bestehen, welche die volle Wertschöpfung nicht zulassen. Andererseits wissen wir aber auch, dass ein erfülltes SLA nun mal keinen glücklichen Kunden garantiert. Letztlich ist es aber immer auch die Unfähigkeit der IT-Organisationen dem Business gegenüber den Mehrwert wirklich aufzeigen zu können. Es nützt einfach nichts, dem Business die Komplexität seines Service erklären zu wollen, um die Kosten zu rechtfertigen.

Was sich gegenüber früher verändert hat, ist die Tatsache, dass das Business heute selbst nicht immer weiss, welche Anforderungen sie an die IT stellen muss. Der Druck zur Transformation zu einem digitalen Unternehmen ist gross und es braucht kreative und innovative Ideen, wie man sich auf dem Markt neu positionieren will. Die digitale Transformationen verlangt vom Business eine andere Art der Nutzung der IT und IT-Organisationen müssen sich transformieren, wie künftig IT-Services bereit gestellt werden. Digitale Transformation und IT-Transformation sind nun wichtige Bestandteile der digitalen Roadmap einer jeden Unternehmung. Mit etwas agilem Coaching in IT Teams oder auch in Business Teams kann man vielleicht Denkmuster und Herangehensweisen verändern, jedoch nicht die notwendige Transformation des Unternehmens nachhaltig sicherstellen. Unternehmen und Business-Einheiten sind auf starke Partner angewiesen, welche gemeinsam mit ihnen die notwendigen Veränderungen gestalten, Potentiale aufdecken helfen und mit dem Business gemeinsam die Wertschöpfung sicherstellen. Es reicht aus Sicht Service Provider nicht mehr, sich nach dem Business auszurichten (Business-Alignment). Vielmehr müssen sich die Business-Fähigkeiten und IT-Fähigkeiten zu einer gemeinsamen digitalen Strategie vereinen.

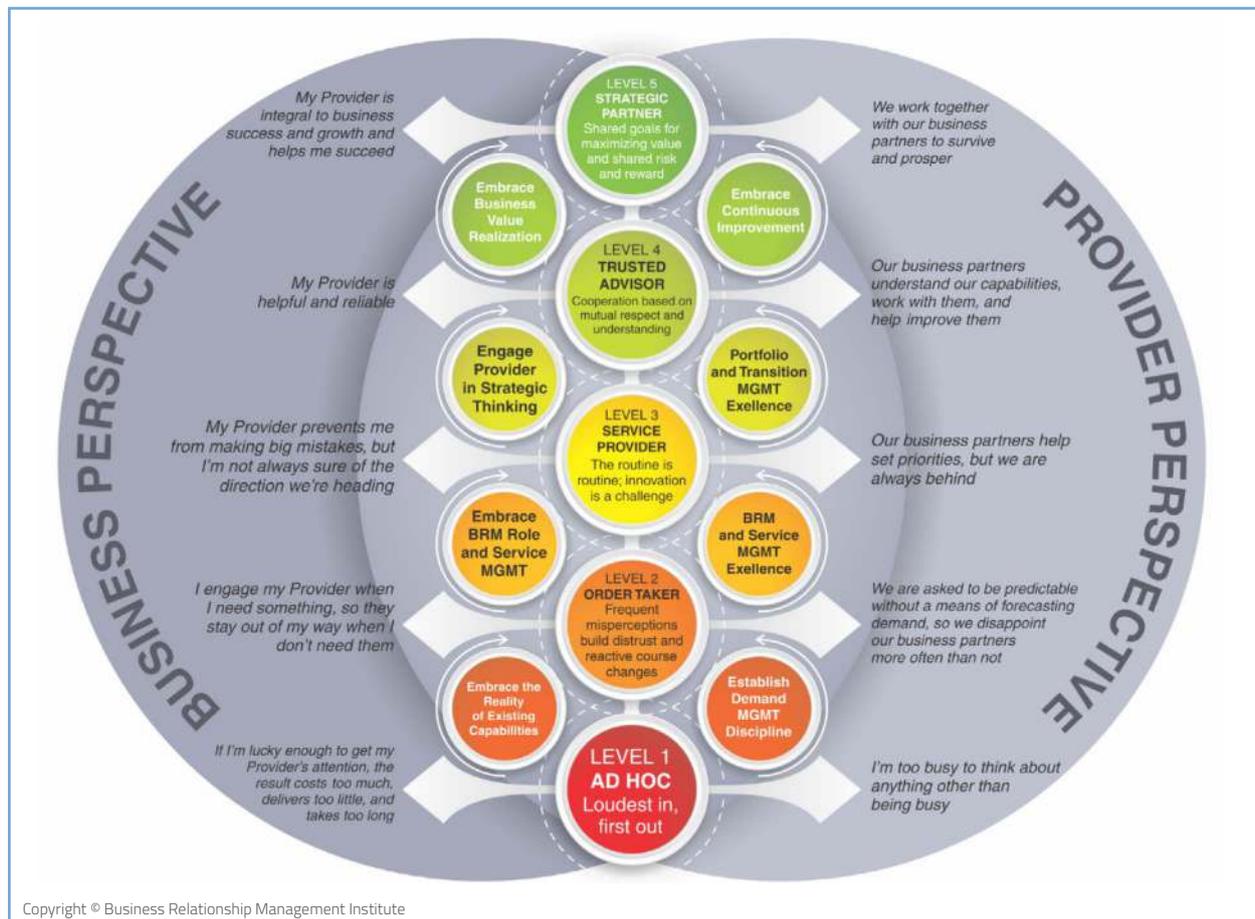
Als Service Provider muss man sich in so einer Welt noch viel stärker das Verständnis aneignen, wie das Business funktioniert und wie das Business Wert schöpft. Die IT muss nun definitiv ein aktiver Teil dieses Prozesses werden. Das Business ist auf einen strategischen Partner angewiesen, in den sie Vertrauen hat und ohne diesen sie keine Business-Entscheidung mehr fällen will. Die IT-Organisation wollte schon immer diese Rollen innehaben und hat sich dies auch regelmässig in die Strategie schreiben lassen. Nur – zum strategischen Partner wird man nicht durch Selbstdeklaration. Dieses Siegel muss man sich hart erarbeiten. Und Value Co-Creation ist der Schlüssel dazu.

## 5.1. Vom Order-Taker zum Service Provider, zum Trusted Advisor und schliesslich zum strategischen Partner

Dieses Standing haben noch die wenigsten IT-Organisationen im Unternehmen. Vielfach bedient sich das Business bei der IT-Organisation, in dem Aufträge erteilt werden und diese Abarbeitung ohne grosse Diskussion sichergestellt werden soll. Bei schlecht organisierten IT-Teams wird der Lauteste vielfach am ehesten bedient. Sobald ein IT-Organisation es schafft, die Aufträge besser zu kanalisieren und zu überwachen, wird sie gemäss dem Business Relationship Maturity Modell BRMM vom BRM Institute zum «Order-Taker».

Eine grosse Herausforderung ist und bleibt in den meisten Organisationen immer noch, seine Leistungen als verlässliche «Services» zu definieren und diese auch entsprechend sicherzustellen. Services standardmässig zu gewährleisten und die Stabilität zu sichern ist immer noch eine

zentrale Herausforderung für IT-Organisationen. ITIL Version 1-3 haben hier einen grossen Beitrag geleistet, dass Organisationen sich als Service Provider positionieren können. Einen standardisierten Service Katalog zu haben und diesen auch verursachergerecht zu rapportieren und kostenmässig abzurechnen ist in vielen Organisationen immer noch eine ungelöste Aufgabe.



BRMM: Business Relationship Management Maturity Modell

Wenn man als Service Provider auf dem Level 3 stehen bleibt, wird man nie zum strategischen Partner des Business. Nach der Beherrschung des Service Management kommt die noch grössere Herausforderung des Value Management. Die aktive Gestaltung des Business-Demands zusammen mit dem Business, die aktive Steuerung des Portfolios, die gemeinsame Suche nach Optimierung des Mehrwerts bedingt eine viel stärkere Beziehung zwischen Business und Service Provider voraus. Voraussetzung ist natürlich, dass der Service Provider in der Lage ist, stabile und verlässliche Services zu gewährleisten. Damit das Business sich aber ernsthaft mit den Vertretern der IT-Organisation zusammensetzt, um über die gemeinsame Gestaltung der künftigen Businessprozesse zu sprechen, setzt ein hohes Mass an Vertrauen voraus, welches man sich erarbeiten muss. Nur wenn das Business den Service Provider als einen wesentlichen Bestandteil

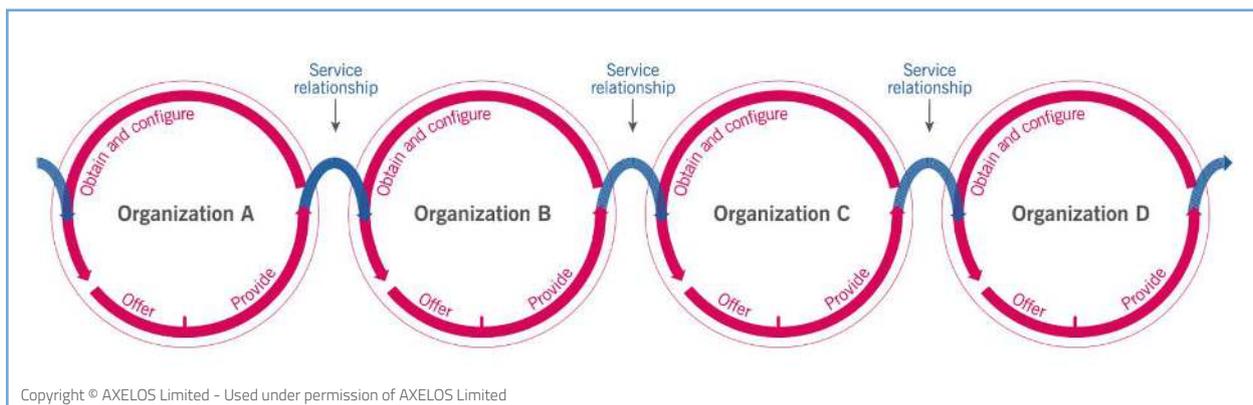
des Geschäftserfolgs und Wachstums anerkennt der ihn unterstützt erfolgreich zu sein, dann ist das Ziel strategischer Partner zu sein erreicht.

Service Provider zu sein ist also noch nicht das Ende, sondern der Beginn der Reise zum digitalen Unternehmen. Value Co-Creation, die Fähigkeit gemeinsam mit dem Business die Wertschöpfung zu gestalten ist mehr als Standard-Services zu erbringen. Das BRM Institute (brm.institute) hat ein Framework zur Erarbeitung der notwendigen Fähigkeiten zur Steigerung des Business Values, zum Aufbau einer strategischen Partnerschaft und zur Entwicklung der dazu notwendigen Unternehmenskultur entwickelt. Dies ergänzt die aktuelle Version von ITIL4 perfekt.

## 5.2. Services sind Business Capabilities

Wenn man das Konzept der Value Co-Creation weiterdenkt, dann sind Services nicht isolierte Einheiten, welche man dem Kunden bereitstellt. Vielmehr gestaltet man mit der Co-Creation die Business-Fähigkeiten, die sogenannten Business Capabilities des Unternehmens. Es gilt das Business zu befähigen, mithilfe dieser Services den Mehrwert für die Organisation zu erbringen. In dieser Betrachtungsweise werden Services zu deren Capabilities und damit fester, integrierter Bestandteil des Business selbst.

Auch das Business selbst muss bei ihren Produkten und Dienstleistungen diese Sichtweise übernehmen. Denn mit diesen Business-Services werden bei deren Kunden entsprechend die Capabilities geschaffen, welche diese für sich selbst brauchen, um wiederum Mehrwert zu schaffen. Dies ist sehr schön in folgender Graphik aus ITIL4 dargestellt.



Service Relationship

## 6. Die sieben Grundprinzipien

Mit dem Aufkommen des agilen Manifests in der Software-Entwicklung wurde überall ersichtlich, wie wichtig die definierten Grundprinzipien für eine Organisation sind. Auch hier hat ITIL dazu gelernt und 7 Grundprinzipien für die Etablierung und den Betrieb eines Service Management Systems definiert. Damit sollen Werte in den Vordergrund gestellt werden, nach denen alle Entscheidungen, Handlungen und Verbesserungen implementiert und angewendet werden sollen.



Diese Grundprinzipien sind universell zu verstehen und beschreiben die Leitlinien, das grundsätzliche «WIE», welches bei der Umsetzung der Service Management Systeme, Wertströme oder Praktiken, gemäss den Empfehlungen von ITIL4 zur Anwendung kommen solln. Sie sind bewusst universell gehalten, unabhängig vom aktuellen Umsetzungsstatus, den definierten Zielen oder der Grösse des Projektes. Sie sollen als Vorlage für sämtliche Entscheidungen im Rahmen von Service Management zu Hilfe genommen werden, um dieser eingangs erwähnten Fehleinschätzungen rechtzeitig zu begegnen. Obwohl ITIL4 wiederum sehr viele Praktiken als Empfehlung vorschlägt, ist nicht das geschriebene Wort massgebend, sondern der im konkreten Umfeld notwendige und anzustrebende Mehrwert für das Business. Es gibt nicht die einzig gültige Wahrheit. Daher müssten diese sieben Grundprinzipien in jedem Service Management Büro an die Wand projiziert und bei jedem Umsetzungsprojekt als zentrale Auflage angefordert werden.

Diese Grundprinzipien orientieren sich etwas an dem weit verbreiteten Agilen Manifest mit den vier zentralen Wertevorstellungen:

Agiles Manifest	Grundprinzipien ITIL 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auf Einfachheit und Praktikabilität achten</li> <li>▪ Dort beginnen, wo man steht</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wertorientierung</li> <li>▪ Ganzheitlich denken und arbeiten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wertorientierung</li> <li>▪ Zusammenarbeit und Transparenz fördern</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusammenarbeit und Transparenz fördern</li> <li>▪ Auf Einfachheit und Praktikabilität achten</li> </ul>

## 6.1. Das Agile Manifest vs den sieben Grundprinzipien von ITIL4

Es ist wichtig, dass diese Grundprinzipien richtig verstanden werden, um sie als Leitlinien für die Umsetzung von Service Management nutzen zu können. Eine der zentralen Botschaften ist, dass diese Prinzipien nicht einzeln und isoliert anzuwenden sind. Vielmehr sind sie gemeinsam und in vollständiger Ausprägung anzuwenden. Sie geben die Richtung und Begrenzung zur Umsetzung der vier Dimensionen vor: Organisationen und Menschen, Information und Technologie, Wertströme und -prozesse, Partner und Lieferanten.

## 6.2. Die einzelnen Prinzipien im Detail

Betrachten wir nun die einzelnen Prinzipien.

### 1: Wertorientierung



Wertschöpfung

*Alles, was das Unternehmen tut, sollte direkt oder indirekt mit dem Wert für sich selbst, seine Kunden und andere Interessengruppen verknüpft sein.*

In ITIL hat sich der Fokus im Verlauf der Versionen immer gewandelt. Von Funktionen in der Version 1 zu den Prozessen in Version 2 und zum Service in der dritten Version mit dem Service Lebenszyklus. Hier liegt eine der wesentlichen Fehleinschätzungen von ITIL, die Inside-Out Betrachtung: Wir glauben zu wissen, was der Kunde will. Neu bei ITIL4 steht nun der Mehrwert des Kunden im Zentrum.

Mit dem Mehrwert tun sich aber viele Organisationen sehr schwer, da sie ihn nicht benennen können. Es reicht nun nicht mehr aus, vollmundig einen Service im Service-Katalog zu beschreiben, was dieser alles an Wert generieren kann. Vielmehr muss man sich ernsthaft mit dem Kunden und den Stakeholder befassen, um zu verstehen, was den Wert des Nutzers der Services tatsächlich ausmacht. Dies muss nicht zwingend nur aus finanzieller Sicht zu verstehen sein. Es ist wichtig, die Erfahrung des Kunden mit dem Service und dem Unternehmen als Ganzes durch ein klares Bewusstsein für die Kundenerfahrung (CX) oder die Benutzererfahrung (UX) zu erkennen.

Alles was wir in der Service Organisation tun, muss direkt oder indirekt für unsere Stakeholder werthaltig abgebildet werden können. Alles, was keinen Wert schafft, ist grundsätzlich zu vermeiden.

## 2: Dort beginnen wo man steht



*Wenn man sich an einer Verbesserungsinitiative beteiligt, fangen man NICHT von vorne an, ohne zuerst zu überlegen, was bereits verfügbar ist, um es zu nutzen.*

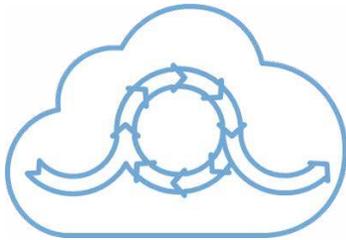
Dort beginnen, wo man steht

Es ist nie wirklich gut, vollständig auf der grünen Wiese beginnen zu wollen und alles Existierende zu ignorieren. Es ist nur vermeintlich einfacher, alles wegzuwerfen um neu anzufangen. Klar ist es auch wichtig zu erkennen, wenn ein vollständiger Ersatz tatsächlich notwendig ist.

Vielmehr gilt es das Vorhandene zu würdigen, um Zeit und Kosten zu sparen. Entscheidungen über das weitere Vorgehen sollen immer auf möglichst genauen Informationen beruhen. Schon aus Akzeptanzgründen in der Service Organisation soll man nie bei Null beginnen und etwas Neues erschaffen, ohne zu berücksichtigen, was bereits vorhanden ist, um genutzt zu werden. Es gibt wahrscheinlich sehr viel in den aktuellen Services, Prozessen, Programmen, Projekten und Mitarbeitern, die verwendet werden können, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Es geht bei

diesem Grundprinzip darum zu verstehen was im bestehenden Zustand wirklich gut funktioniert und was vorangebracht werden kann, wie aber auch darum, was die konkreten Kritikpunkte sind.

### 3: Iterative Weiterentwicklung und Feedback



Iterative Weiterentwicklung mit Feedback

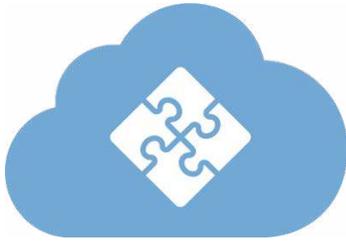
*Das zeitgesteuerte, iterative Arbeiten mit in den Prozess eingebetteten Rückkopplungsschleifen ermöglicht eine größere Flexibilität, schnellere Reaktionen auf Kunden- und Geschäftsanforderungen, die Fähigkeit, Fehler früher zu erkennen und darauf zu reagieren, und eine allgemeine Qualitätsverbesserung.*

Einer der grössten Fehleinschätzungen bei der Umsetzung von IT Service Management in der Vergangenheit war, alles in einem Projekt gleichzeitig umsetzen zu wollen. Mit dem Grundverständnis, dass erst nach der Umsetzung aller Empfehlungen gemäss ITIL im Rahmen eines mehrere Jahren andauernden Projektes ein Mehrwert in Aussicht gestellt werden kann, hat man nicht nur die Sponsoren vergrault. Die Welt und das Business haben sich schneller gedreht, als dass sämtliche Baustellen in solchen Projekten abgeschlossen werden können. Die ursprünglich anvisierte Lösung hat schon lange nicht mehr gepasst.

Gerade in der durch die agilen Methoden festgestellten Vorteilen, dass kleinere, sogenannte MVP's – Minimum Viable Product's – schneller und direkt nutzbare Ergebnisse liefern, die sich zudem an den aktuellen Bedürfnissen orientieren, sollen in diesem Grundprinzip auch zur Anwendung kommen. Durch die Organisation der Aufgaben in kleinere, überschaubare Lieferobjekte, die zeitnah ausgeführt und abgeschlossen werden können, wird der Fokus auf jede Anstrengung stärker und einfacher zu pflegen sein. Die Gesamtinitiative und Vision des Service Managements müssen jedoch kontinuierlich neu bewertet und gegebenenfalls überarbeitet werden, um veränderten Umständen Rechnung zu tragen und sicherzustellen, dass der Fokus auf den Wert nicht verloren geht.

Ein wichtiger und auch aus der agilen Software-Entwicklung ausgeliehenes Prinzip ist das Feedback. Diese darf nicht unterschätzt werden und ist letztlich entscheidend für das Gelingen. Nur wenn den Stakeholdern erlaubt wird, ihre Wahrnehmungen zu kommunizieren, kann letztlich auch ein Mehrwert daraus entstehen.

#### 4: Zusammenarbeit und Transparenz fördern



*Wenn Initiativen die richtigen Personen in die richtigen Rollen einbeziehen, profitieren die Bemühungen von einem besseren Buy-in, mehr Relevanz und einer höheren Wahrscheinlichkeit eines langfristigen Erfolgs.*

##### Zusammenarbeit und Transparenz fördern

Dieses Grundprinzip will die oft manifestierten Silo's aufbrechen und die Zusammenarbeit fördern. Dies ist auch eine der Grundprinzipien von DevOps. Silo's haben oft auch Vorteile, wenn ein spezifisches Know-how bei gezielten Tasks notwendig ist. Die aktuellen Zeiten erfordern jedoch nicht nur technisch, sondern auch seitens der Methode und im Austausch mit Kunden und Lieferanten sich fortlaufend anzupassen und zu verändern. Die Zusammenarbeit muss auf eine Art und Weise geschehen, die zu wirklicher Leistung und zu Mehrwert führt. Dies erfordert Informationen, Verständnis und Vertrauen. Dies gelingt in der Zusammenarbeit und in der Transparenz bezüglich dem, was konkret vorgeht, im Team besser, als wenn Silo's weiterhin bestehen. Das Involviert-Sein erhöht die Akzeptanz der Teams eher, als wenn sie ausgeschlossen werden.

Dieses Grundprinzip beruht auf dem Verständnis, dass die Zusammenarbeit über Grenzen hinweg zu Ergebnissen führt, die einen höheren Buy-in und eine grössere Relevanz für die Ziele haben. Und damit eine höhere Wahrscheinlichkeit eines langfristigen Erfolgs.

#### 5: Ganzheitlich denken und arbeiten



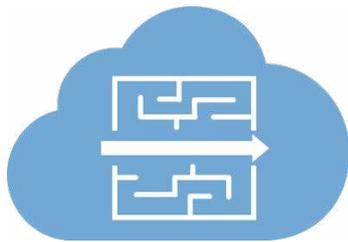
*Ein ganzheitlicher Ansatz für das Servicemanagement erfordert ein Verständnis dafür, wie alle Teile eines Unternehmens integriert zusammenarbeiten.*

##### Ganzheitlich denken und arbeiten

Man mag vielfach denken, dass es einfacher ist, seinen Teil der Arbeit unabhängig von anderen zu leisten. Dies mag aus der isolierten Sicht der Arbeit sogar zutreffen, aber für die Wirkungsweise des Gesamten ist dies immer schlecht. Die Services von heute sind dermassen komplex, dass es praktisch niemand in einer Organisation gibt, welcher alle Praktiken versteht und beherrscht. Ein

ganzheitlicher Ansatz für das Servicemanagement beinhaltet das Verständnis dafür, wie alle Teile eines Unternehmens auf integrierte Weise zusammenwirken. Letztlich muss man den gesamten Wertestrom im Fokus haben, um den Durchfluss zu erhöhen und die gegenseitige Abhängigkeit zu reduzieren. In einem komplexen System kann sich die Veränderung eines Elements auf andere auswirken, und wenn möglich, müssen diese Auswirkungen identifiziert, analysiert und geplant werden.

## 6: Auf Einfachheit und Praktikabilität achten



*Ergebnisorientiertes Denken sollte genutzt werden, um praktische Lösungen zu entwickeln, die wertvolle Ergebnisse liefern und gleichzeitig die minimale Anzahl von Schritten erfordern.*

Auf Einfachheit und Praktikabilität achten

Services und die Zusammenarbeit in Service-Teams sind hoch komplex. Aber oft auch nur, weil man die zu leistenden Aktivitäten zu wenig hinterfragt und nicht versucht, zu vereinfachen. Oft hilft, einen Schritt zurück zu treten und das Ganze inklusive dem zu erreichenden Ziel zu betrachten. Mit dem Grundprinzip «Wertorientierung» soll dann jeder Schritt betrachtet werden, ob dieser wirklich einen Mehrwert liefert oder ob man aus irgendwelchen Gründen an dem Ablauf festhält. Es wird vermehrt ergebnisorientiertes Denken gefordert, um praktische Lösungen entwickeln zu können, die schlank und einfach Mehrwert liefern.

Einfache Abläufe werden auch schneller von den Mitarbeitern akzeptiert. Es ist nicht nötig, in einem Prozessablauf jede nur erdenkliche Gegebenheit abbilden zu müssen. Der Standardablauf muss einfach bleiben. Es braucht nun auch Vertrauen in das Team, dass bei Spezialsituationen richtig reagiert werden wird.

## 7: Optimieren und automatisieren



*Optimierung bedeutet, etwas so effektiv und nützlich wie sinnvoll zu machen. Bevor eine Aktivität effektiv automatisiert werden kann, sollte sie in dem Maße optimiert werden, wie es möglich und sinnvoll ist.*

Optimieren und automatisieren

Die Aufgaben in der Service Organisation werden in Zukunft nicht weniger und Ressourcen werden auch immer knapp bleiben. Wenn nun das Business in Richtung Digitalisierung losmarschiert, wird die Service Organisation gleichziehen müssen. Wo immer möglich sollen Abläufe automatisiert werden, um die Effizienz zu steigern. Jeglicher manuelle Eingriff in den Prozess verlangsamt diesen, was letztlich zu Verzögerungen führt. Natürlich muss der Ablauf zuerst überprüft und optimiert werden, bevor ein ineffizienter Prozess automatisiert wird.

Wenn das Service-Ökosystem in Zukunft aus einer Vielfalt von Providern und Cloud-Lösungen besteht, werden die traditionellen Methoden und Werkzeuge nicht mehr genügen. Eine neue Generation kognitiver Werkzeuge besteht bereits und wird vermehrt Zugang in Service Organisationen finden. Dies stellt auch neue Anforderungen an die Skills der Mitarbeiter. Diese braucht es auch in Zukunft, denn man soll sich nicht immer auf die Technologie verlassen müssen, ohne dass der Mensch eingreifen kann, da die Automatisierung um der Automatisierung Willen die Kosten erhöhen und die organisatorische Robustheit und Widerstandsfähigkeit verringern kann. Menschliches Eingreifen sollte nur dort erfolgen, wo es wirklich einen Wertbeitrag leistet. Der Einsatz der Mitarbeiter sollte sich darauf konzentrieren, wo sie Werte schaffen können. Nicht auf wiederholbare Prozesse oder Verfahren, die einfach automatisiert werden könnten.

### 6.3. Anwendung der sieben Grundprinzipien

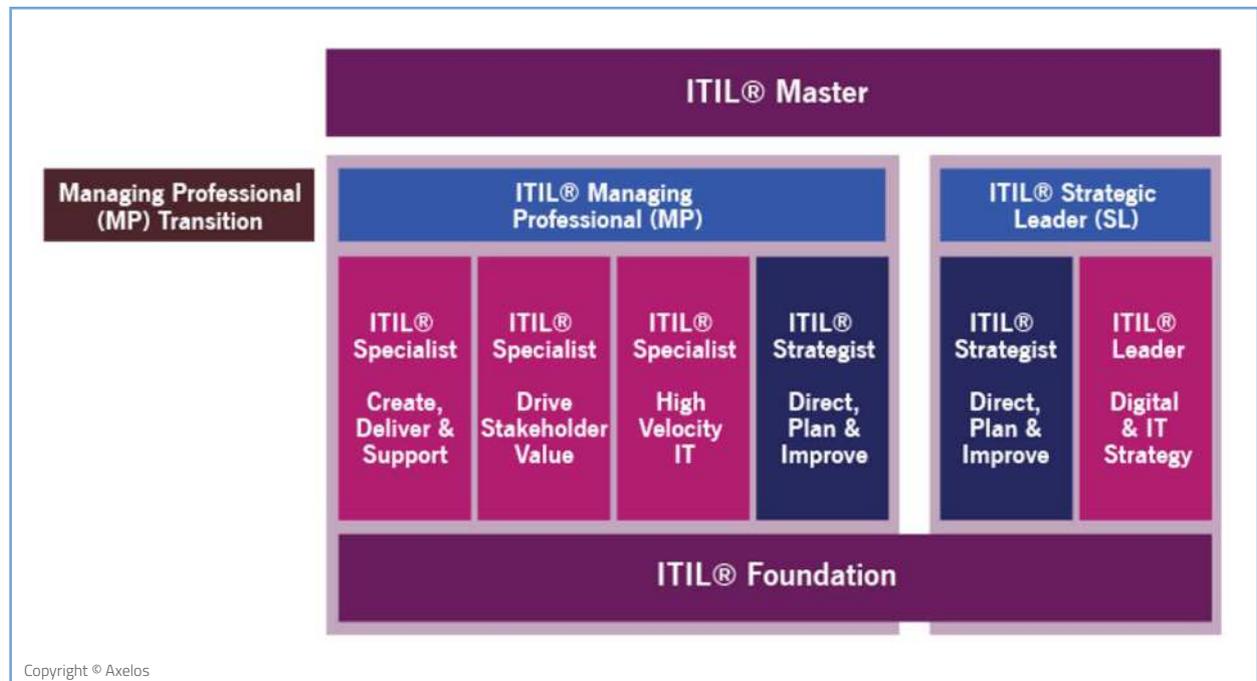
Wie bereits erwähnt, sollen diese Grundprinzipien nicht isoliert betrachtet und angewendet werden. Der Nutzen ist am grössten, wenn sie kombiniert verwendet und gelebt werden. Am ehesten geschieht dies, mit dem in ITIL4 vorgesehene Continual Improvement Model, dem kontinuierlichen Verbesserungsmodell. Also gemäss dem Grundprinzip 2: «Dort beginnen, wo man steht», sollen die agilen Ansätze für Service Management im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprogramms angewendet werden. Die hier beschriebenen Grundprinzipien können helfen, den Fokus auf den Kundennutzen zu legen und sicher zu stellen, dass die Verbesserungsbemühungen mit der Vision des Unternehmens verknüpft werden können.

Hier empfehle ich das Whitepaper von Tatiana Peftieva, Axelos: «ITIL Guiding Principles for Continual Improvement».

Es bleibt zu hoffen, dass diese Grundprinzipien bei der Umsetzung nicht überlesen werden. Letztlich bleibt sich ITIL auch in der vierten Version treu: es sind Empfehlungen und kein Kochrezept, an welches man sich strikt halten soll. Kochen und die feine Würze für einen gelungenen Service begeben, muss man schon selbst.

## 7. Neues ITIL4 Zertifizierungsschema

Wie nicht anders zu erwarten war, wird ein völlig neues Zertifizierungsschema lanciert.



New ITIL4 Certification Scheme

Neben dem Grundlagenseminar ITIL4 Foundation gibt es folgende weiterführende Vertiefungsseminare:

### 7.1. CDS – Create, Deliver & Support

Dieses Modul deckt die Kernaufgaben des Servicemanagements ab und erweitert den aktuellen Umfang von ITIL auf die Erstellung von Services. Dieses Modul konzentriert sich auf die Erstellung und Integration verschiedener Wertströme und Aktivitäten zur Entwicklung, Bereitstellung und Unterstützung IT-fähiger Produkte und Dienstleistungen und deckt gleichzeitig unterstützende Praktiken, Methoden und Werkzeuge ab.

Dieses Modul deckt auch die Serviceleistung ab und vermittelt den Praktikern ein Verständnis für Servicequalität und Verbesserungsmethoden.

Das Training ist darauf ausgerichtet, den IT-Praktikern zu ermöglichen, ihren Kunden in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Markt weiterhin innovative und zuverlässige technologiegestützte Dienstleistungen anzubieten.

ITIL4 Specialist Create, Deliver and Support richtet sich an ITSM-Anwender, die den Betrieb von IT-fähigen und digitalen Produkten und Dienstleistungen verwalten, sowie an diejenigen, die für die End-to-End-Bereitstellung verantwortlich sind. Eine akkreditierte Schulung für die ITIL Managing Professional Module ist zwingend erforderlich, um das vollständige Verständnis des Kernmaterials zu ermöglichen.

Die erfolgreiche Prüfung führt zu einem ITIL® Specialist Zertifikat.

## 7.2. DSV – Drive Stakeholder Value

Dieses Modul deckt alle Arten der Interaktion zwischen einem Dienstleister und seinen Kunden, Nutzern, Lieferanten und Partnern ab. Im Mittelpunkt steht die Umsetzung der Nachfrage in Wert durch IT-fähige Services. Das Modul deckt Schlüsselthemen wie SLA-Design, Multi-Supplier-Management, Kommunikation, Beziehungsmanagement, CX- und UX-Design, Customer Trial Mapping und mehr ab.

Im Training werden den Kandidaten die Instrumente an die Hand gegeben, um die Zufriedenheit der Interessengruppen zu erhöhen, die für den Geschäftserfolg im aktuellen Wettbewerbsumfeld entscheidend sind.

ITIL4 Specialist Drive Stakeholder Value richtet sich an Fachleute, die für das Management und die Integration von Stakeholdern verantwortlich sind, an diejenigen, die sich auf die Kundenreise und -erfahrung konzentrieren und für die Pflege der Beziehungen zu Partnern und Lieferanten verantwortlich sind.

Die erfolgreiche Prüfung führt zu einem ITIL® Specialist Zertifikat.

## 7.3. HVIT – High Velocity IT

Dieses Modul untersucht die Funktionsweise digitaler Organisationen und digitaler Betriebsmodelle in Hochgeschwindigkeitsumgebungen. Es wird aufstrebenden Unternehmen helfen, auf ähnliche Weise wie erfolgreiche digital-native Unternehmen zu agieren.

Dieses Modul beinhaltet die Verwendung von Arbeitspraktiken wie Agile und Lean sowie von technischen Praktiken und Technologien wie Cloud, Automation und Automatic Testing, wobei der Schwerpunkt auf der schnellen Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen liegt, um einen maximalen Wert zu erzielen.

ITIL4 Specialist High Velocity IT richtet sich an IT-Manager und Praktiker, die an digitalen Diensten oder digitalen Transformationsprojekten in oder auf Hochgeschwindigkeitsumgebungen arbeiten. Die erfolgreiche Prüfung führt zu einem ITIL® Specialist Zertifikat.

## 7.4. DPI – Direct Plan & Implement

Dieses Modul vermittelt die praktischen Fähigkeiten, die notwendig sind, um eine "lernende und verbessernde" IT-Organisation mit einer starken und effektiven strategischen Ausrichtung zu schaffen. Das Modul behandelt den Einfluss und die Auswirkungen agiler und schlanker Arbeitsweisen und wie sie zum Vorteil eines Unternehmens genutzt werden können.

Es werden praktische und strategische Methode zur Verfügung gestellt, um kontinuierliche Verbesserungen mit der notwendigen Agilität zu planen und durchzuführen.

ITIL4 Strategist Direct Plan and Improve richtet sich an Manager aller Ebenen, die an der Gestaltung von Richtung und Strategie oder der Entwicklung eines sich ständig verbessernden Teams beteiligt sind. Es wird sowohl praktische als auch strategische Elemente umfassen.

Die erfolgreiche Prüfung führt zu einem ITIL® Strategic Leader & Managing Professional Zertifikat.

## 7.5. DIS – Digital & IT Strategy

Dieses Modul konzentriert sich auf die Ausrichtung der digitalen Geschäftsstrategie an der IT-Strategie. Das Modul behandelt auch, wie sich Störungen durch neue Technologien auf Unternehmen in allen Branchen auswirken und wie Führungskräfte reagieren.

Das Entwicklungstempo in der digitalen Welt war noch nie so schnell und Unternehmen müssen flexibel sein und sich an die sich ständig verändernde Umgebung anpassen, wenn sie ihren Kunden weiterhin einen Mehrwert bieten und gleichzeitig auf dem Markt wettbewerbsfähig bleiben wollen. Das Modul IT & Digital Strategy erweitert die ITIL-Suite um eine neue Perspektive und hebt die Diskussion um ITIL-Konzepte auf eine strategische Ebene zwischen Führungskräften und angehenden Führungskräften.

Das Modul wird IT-Führungskräften und aufstrebenden Führungskräften helfen, eine effektive IT- und Digitalstrategie zu entwickeln und umzusetzen, die digitale Störungen bewältigen und den Erfolg steigern kann.

Die erfolgreiche Prüfung führt zu einem ITIL® Strategic Leader Zertifikat.

## 7.6. MP – Managing Professional und SL – Strategic Leader

Wer die Zertifizierungen CDS, DSV, HVI und DPI erfolgreich abgeschlossen hat, erhält automatisch das Zertifikat zum ITIL® Managing Professional (MP).

Wer die Zertifizierungen DPI und DIS erfolgreich abgeschlossen hat, erhält automatisch das Zertifikat zum ITIL® Strategic Leader (SL).

## 8. Umsetzung Agiles Service Management

### 8.1. Pragmatischer Umsetzungsansatz

ITIL4 hat das Kontinuierliche Verbesserungsmodell erweitert und bietet einfache und logische Schritte für eine Verbesserungsinitiative jeder Gröszenordnung an.

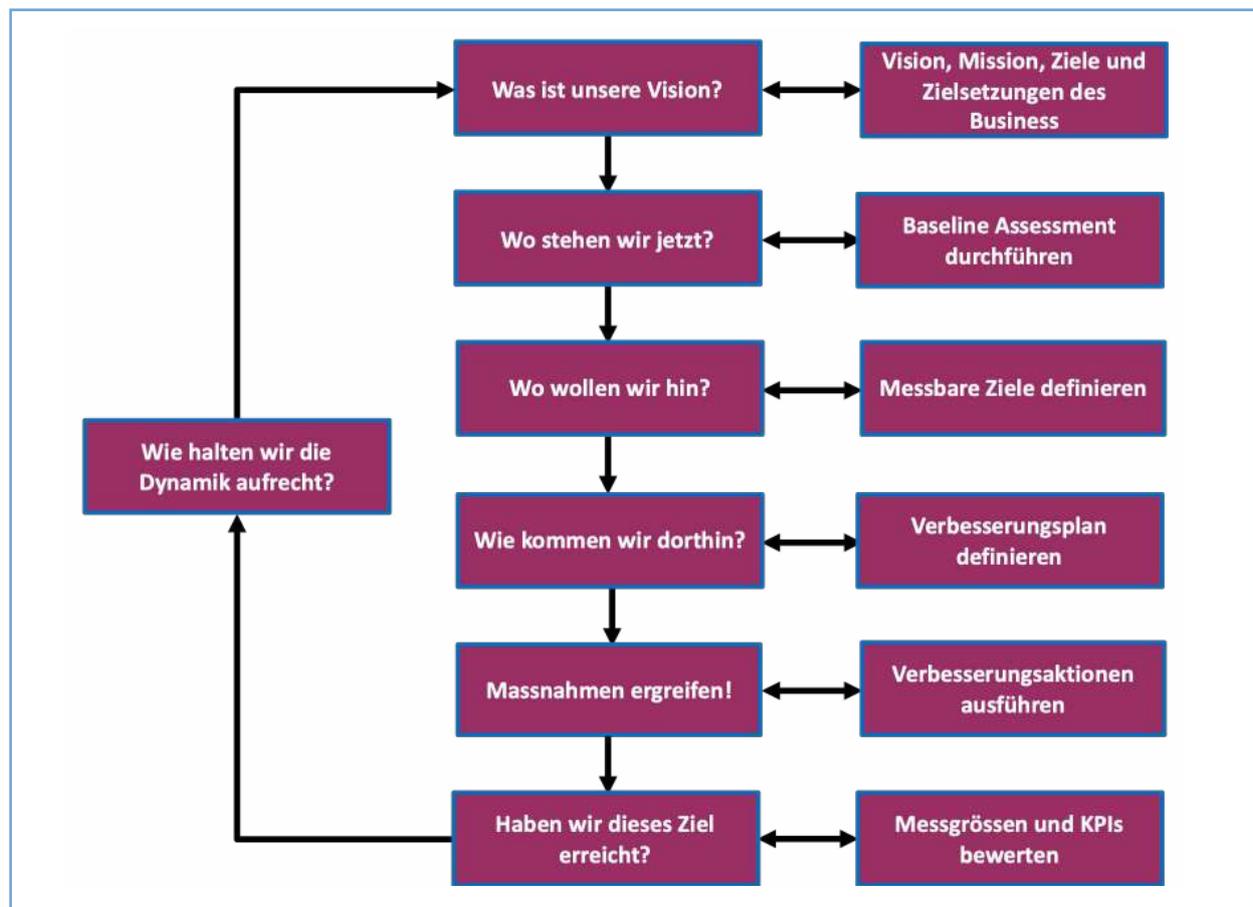


Abbildung 2 Pragmatischer Service Management Umsetzungsansatz von ITIL4

Anhand der nächsten Tabellen, wird aufgezeigt, wie die Grundprinzipien bei jedem dieser Umsetzungsschritten helfen, gute Entscheidungshilfen zu unterstützen.

## Was ist unsere Vision?



Wertorientierung

Die Definition des Soll-Zustandes sollte sich auf den Wert konzentrieren, der für die Beteiligten geschaffen werden kann, und nicht bloss auf den Output.



Dort beginnen, wo man steht

Die Vision sollte den aktuellen Zustand als Grundlage verwenden und realistisch und effizient sein.



Iterative Weiterentwicklung und Feedback

Es ist nicht immer einfach, vom ersten Versuch an eine gemeinsame Vision zu entwickeln. Es sollte eine Fokusgruppe von Stakeholdern gebildet und die Vision auf der Grundlage ihres Feedbacks verfeinert werden.



Zusammenarbeit und Transparenz fördern

Die Vision sollte allen Beteiligten mitgeteilt und aufgezeigt werden, wie der Zielzustand für sie von Nutzen sein wird.



Ganzheitlich denken und arbeiten

Die Vision sollte sich an alle Stakeholder richten und alle vier Dimensionen des Service Managements adressieren, aber auch mit anderen laufenden Prozessen sowie geplante Verbesserungen abgestimmt werden.



Auf Einfachheit und Praktikabilität achten

Die Vision sollte prägnant, leicht verständlich und auf den tatsächlichen Bedürfnissen der Stakeholder ausgerichtet sein.



Optimieren und automatisieren

Die Aktivitäten zur Definition der Vision der Verbesserungsinitiative sollten wenn immer möglich optimiert werden. Bürokratie muss vermieden werden und es muss darauf geachtet werden, dass sich die Verbesserungsmaßnahmen nicht in eine formale Übung verwandeln.

## Wo stehen wir heute?



### Wertorientierung

Bei der Beurteilung des Ist-Zustandes soll man sich auf die Ergebnisse und den Wert für die Stakeholder konzentrieren. Bei der Bewertung ist darauf zu achten, dass man sich nicht nur auf technische oder verfahrenstechnische Fragen bechränkt.



### Dort beginnen, wo man steht

Sicherstellen, dass die aktuellen Praktiken sowie ihre Stärken und Schwächen, die für die geplante Verbesserung relevant sind, ausreichend verstanden werden.



### Iterative Weiterentwicklung und Feedback

Schon während der Beurteilung können mehrere Iterationen und regelmässiges Feedback dazu beitragen, ein besseres Verständnis des Ist-Zustandes zu schaffen. Es ist sicherzustellen, dass dieses Verständnis unter den relevanten Stakeholdern geteilt wird.



### Zusammenarbeit und Transparenz fördern

Sicherstellen, dass alle relevanten Stakeholder in die Bewertung einbezogen werden und dass die Bewertungsmethoden und -ergebnisse für alle sichtbar sind. Grauzonen, in denen der aktuelle Zustand nicht vollständig verstanden wird, sind speziell sichtbar zu machen, falls solche Bereiche vorhanden sind.



### Ganzheitlich denken und arbeiten

Das Verständnis des Ist-Zustandes sollte in Bezug auf Umfang, Tiefe und Komplexität des Systems ganzheitlich sein. Eine begrenzte und fragmentierte Bewertung kann die Verbesserungsinitiative in die Irre führen.



### Auf Einfachheit und Praktikabilität achten

Ganzheitlich bedeutet nicht, dass es überkompliziert ist. Die Bewertung des Ist-Zustandes basiert auf den Bedürfnissen und der Vision der Verbesserungsinitiative. Klar definieren, was benötigt wird für die Verbesserungsplanung und Vermeiden von unnötigen Details. Präsentieren des Bewertungsberichts in einer klaren und klaren Form und auf prägnante Weise, so dass alle Beteiligten fundierte Entscheidungen treffen können.



### Optimieren und automatisieren

Die Beurteilung kann viel Zeit und Mühe in Anspruch nehmen. Es gilt sicher zu stellen, dass die Bewertung mit Hilfe der relevanten und ausreichende Daten erfolgt, und wenn immer möglich, die Datenerfassung und Verarbeitung automatisiert wird. Dabei soll die direkte Beobachtung und die Erzähltechniken nicht ausser Acht gelassen werden.

## Wo möchten wir sein?



### Wertorientierung

Alle messbaren Ziele der Verbesserung sollten auf der Vision basieren und mit den erwarteten Ergebnissen der Verbesserung verknüpft sein. Diese Ergebnisse sollten zu messbaren Ergebnissen mit klarem Bezug zum Leistungsversprechen kaskadiert werden. Ziele, die zu allgemein und unverbunden sind, sollten vermieden werden.



### Dort beginnen, wo man steht

Die Verbesserungsziele sollten auf der Grundlage der Bewertung des Ist-Zustandes erfolgen. Es hilft, diese realistisch und messbar zu halten.



### Iterative Weiterentwicklung und Feedback

Iterative Verbesserungen planen. Übergeordnete Ziele setzen, diese aber immer mit kurzfristigen Zielen für die unmittelbaren Verbesserungsschritte unterstützen (Quick Wins). Bereit sein, die übergeordneten Ziele auf der Grundlage von Fortschritt und Feedback anzupassen.



### Zusammenarbeit und Transparenz fördern

Vereinbaren von Verbesserungszielen mit den Beteiligten, einschliesslich der betroffenen Teams. Sicherstellen, dass die gesetzten Ziele verstanden und von allen akzeptiert werden. Besprechen des Feedbacks und vereinbaren aller vorgeschlagenen Änderungen an den Zielen.



### Ganzheitlich denken und arbeiten

Sicherstellen, dass die Verbesserungsziele den Umfang der Vision ausreichend widerspiegeln und alle vier Dimensionen des Servicemanagements abdecken. Abstimmung der Ziele auf die Bewertung des Ist-Zustandes, um sicherzustellen, dass alle wichtigen Verbesserungsmöglichkeiten berücksichtigt werden.



### Auf Einfachheit und Praktikabilität achten

Die Ziele SMART halten; daran denken, dass ein Ziel keine formale Übung ist, sondern ein praktischer Schritt zu einer Verbesserung in der Praxis. Sicherstellen, dass unter den Beteiligten und Betroffenen ein gemeinsames Verständnis der Ziele besteht.



### Optimieren und automatisieren

Betrachten einer gemeinsame Zielstruktur für verschiedene Arten von Verbesserungsinitiativen (Dienstleistung/Practises/Wertstrom-Verbesserungen, etc.). Vereinbaren eines einfachen Verfahrens zur Festlegung, Diskussion, Genehmigung und Aktualisierung der Ziele. Vermeiden von langwierige Meetings und Mail-Threads. Gegebenenfalls Collaboration-Tools verwenden.

### Wie erreichen wir das Ziel?



Wertorientierung

Sich bewusst sein, wie jede geplante Verbesserungsmaßnahme zur Verbesserung beiträgt, und abbilden aller Massnahmen zu den Verbesserungszielen. Priorisierung der Verbesserung Massnahmen, die auf ihrem Beitrag zu den Ergebnissen (Outcome) basieren.



Dort beginnen, wo man steht

Planen von Verbesserungsmaßnahmen auf der Grundlage des aktuellen Zustandsbewertung. Identifizieren der Möglichkeiten für Quick Wins. Verstehen von eventuellen Engpässen und diese in der sinnvollsten Reihenfolge angehen.



Iterative Weiterentwicklung und Feedback

Planen kleinere messbare Massnahmen, bewerten der Ergebnisse und entsprechendes anpassen der Pläne. Sicherstellen, dass ausreichend Feedback aus dem System gesammelt wird, einschliesslich der relevanten Interessengruppen. Ständige Überprüfung und Anpassung Ihrer Aktionspläne.



Zusammenarbeit und Transparenz fördern

Sicherstellen, dass Aktionspläne von allen relevanten Stakeholdern verstanden und akzeptiert werden. Fortschritt, Feedback und Änderungen mitteilen unter Nutzung von Tools wie Kanban, um dies sichtbar zu machen. Optimieren der Workflows zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit den beteiligten Teams.



Ganzheitlich denken und arbeiten

Sicherstellen, dass die Verbesserungsziele in den Verbesserungsaktionsplänen ausreichend berücksichtigt werden. Nicht auf eine oder zwei Dimensionen des Servicemanagements, Standorte oder andere Bereiche konzentrieren. Vermeiden von bloss lokalen Optimierungen.



Auf Einfachheit und Praktikabilität achten

Verbesserungsmaßnahmen sollten keine komplexen Projekte sein. Es sollten einfache, realistische Schritte mit klaren Ergebnissen definiert und der Aktionsplan in klarer Sprache kommuniziert werden. Konzentrieren auf die praktischen Aspekte der Verbesserungsmaßnahmen und vermeiden von langwierigen bürokratischen Jargon.



Optimieren und automatisieren

Optimieren der Verbesserungsplanung mit relevanten Techniken wie Kanban und unterstützen mit Automatisierungswerkzeugen, wo sinnvoll. Unabhängig von den verwendeten Techniken und Tools sicherstellen, dass es eine einfache, kooperative und freundliche Umgebung für die kontinuierliche Planung von Verbesserungsmaßnahmen gibt.

## Massnahmen ergreifen!



Wertorientierung

Bei der Umsetzung von Verbesserungsmassnahmen ist es nach wie vor wichtig, sich auf ihren Wert zu konzentrieren. Verwenden von Methoden und Ansätze mit höherem Wertpotenzial. Beachten der Vision, der Ziele und der KPIs der Verbesserungsinitiativen, um sicherzustellen, dass sie mit den getroffenen Massnahmen übereinstimmen.



Dort beginnen, wo man steht

Sicherstellen, dass Verbesserungsmassnahmen im aktuellen Kontext realistisch und effektiv sind. Berücksichtigen der verfügbaren Ressourcen, andere laufende Initiativen und die Einstellung der an den Verbesserungsmassnahmen beteiligten Personen.



Iterative Weiterentwicklung und Feedback

Sicherstellen, dass Feedbacks erfasst und analysiert werden und dass gegebenenfalls die Verbesserungsmassnahmen entsprechend angepasst werden. Sicherstellen, dass eine Feedbackschleife zwischen den ergriffenen Massnahmen und den geplanten Massnahmen eingerichtet ist.



Zusammenarbeit und Transparenz fördern

Erfassen und visualisieren der Fortschrittsinformationen und sicherstellen dass sie für alle relevanten Interessengruppen sichtbar sind. Erfassen der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Praktiken für lessons-learned Meetings.



Ganzheitlich denken und arbeiten

Verbesserungsmassnahmen nicht isoliert managen. Diese sind im Rahmen des Unternehmens und des umfassenderen Verbesserungsprogramms zu betrachten. Sicherstellen, dass jede Aktion zur Vision und zu den Zielen der Verbesserung beiträgt.



Auf Einfachheit und Praktikabilität achten

Verbesserungsmassnahmen zu einem Teil der normalen Arbeit der Menschen machen - dies jedoch nicht zu kompliziert. Versuchen, die Verbesserungsarbeit als natürlich und alltäglich zu positionieren, anstatt etwas Besonderes und getrennt von der Kernarbeit. Vermeiden von Mikromanagement und dem Team ihre eigenen Wege überlassen zu definieren, um Verbesserungsmassnahmen durchzuführen.



Optimieren und automatisieren

Optimierungstechniken auf Verbesserungsmassnahmen anwenden und sicherstellen, dass sie auf effiziente und effektive Weise implementiert sind. Wo es sinnvoll ist, sollte die Automatisierung in Betracht gezogen werden, insbesondere bei sich wiederholenden Aufgaben.

### Haben wir das Ziel erreicht?



Wertorientierung

Bei der Definition von Schlüsselkennzahlen für eine Verbesserungsinitiative ist darauf zu achten, dass sie ergebnisorientiert sind. Spezifische technische Kennzahlen können nützlich sein, sollten aber den Ergebnissen und dem Nutzen für die Interessengruppen zugeordnet werden.



Dort beginnen, wo man steht

Keine Beispiel-Metriken aus Büchern und anderen externen Quellen werden, ohne sie korrekt auf die Verbesserungsinitiative abzubilden, und nur dann, wenn dies angemessen ist.



Iterative Weiterentwicklung und Feedback

Definieren von Verbesserungsmetriken auf der Grundlage realistischer verfügbarer Daten und vermeiden von zu komplexen Messungen. Sich auf einige Schlüsselkennzahlen konzentrieren, die für die Entscheidungsfindung unerlässlich sind.



Zusammenarbeit und Transparenz fördern

Sicherstellen, dass die Messungen und Berichte gültig sind. Kombinieren von verschiedenen Methoden zur Validierung der Daten. Sammeln des Feedbacks von Stakeholdern und sicherstellen, dass sie Berichte und Dashboards verstehen und nutzen. Messungen und Präsentation basierend auf dem Feedback anpassen.



Ganzheitlich denken und arbeiten

Sicherstellen, dass die Schlüsselindikatoren der Verbesserungsinitiative für alle relevanten Interessengruppen sichtbar sind. Sicherstellen, dass sie diese Informationen verstehen und nutzen, und sie auch zu Diskussionen ermutigen. Abweichungen aufzeigen und Erfolge feiern.



Auf Einfachheit und Praktikabilität achten

Sicherstellen, dass die Messung und Berichterstattung die Initiative ausreichend abdecken. Metriken sollen alle vier Dimensionen des Servicemanagements und alle Aspekte der Initiative (wie Effektivität, Effizienz, Compliance und Leistung) umfassen.



Optimieren und automatisieren

Auch wenn viele Metriken verwendet werden, ist darauf zu achten, dass die Präsentation klar, prägnant und unmissverständlich ist. Vermeiden grosser, mehrseitiger Berichte und stattdessen übersichtliche und zugängliche Dashboards mit geeigneten und aktuellen Kennzahlen verwenden. Diese sollten so konzipiert sein, dass sie die Entscheidungsfindung unterstützen und nicht die Lähmung der Analysen.

## Wie behalten wir die Dynamik bei?



### Wertorientierung

Die Verbesserung sollte kontinuierlich erfolgen. Wenn eine Initiative abgeschlossen ist, sollten andere geplant und umgesetzt werden. Der Schlüsselfaktor für diese Kontinuität und die Schlüsselkriterien für die Auswahl von Initiativen sollten der potenzielle Nutzen für die Stakeholder sein. Aktuelle und durchgeführte Initiativen sind aus dieser Sicht zu überprüfen und neue Initiativen und Verbesserungsmethoden zu vermarkten, um den Wert zu maximieren.



### Dort beginnen, wo man steht

Überprüfung, Bewertung der gewonnenen Erkenntnisse, Marketing und Werbung sowie Änderungen an der Verbesserungspraxis sollten nicht warten, bis die Initiative abgeschlossen ist. Stattdessen sollten diese Aktivitäten parallel zur laufenden Initiative beginnen, Fortschritte aufzeigen und die Interessengruppen inspirieren sowie Feedback einholen.



### Iterative Weiterentwicklung und Feedback

Die Entwicklung der Praxis der kontinuierlichen Verbesserung sowie die Vermarktung und Förderung der Verbesserung sollten auf dem Feedback der Stakeholder basieren und an diese angepasst werden. Grosse Initiativen mit verzögerter Wirkung sind zu vermeiden. Kürzere Iterationen sowohl bei der Förderung des Erfolgs als auch bei der Korrektur von Fehlern nutzen.



### Zusammenarbeit und Transparenz fördern

Zusammenarbeit und Transparenz sind entscheidend, um die Dynamik der Verbesserung aufrechtzuerhalten. Einbeziehung von Stakeholder-Gruppen in die Vermarktung von Verbesserungen, Bereitstellung von Informationen über Verbesserungen auf breiter Basis und Ermutigung aller Interessengruppen, neue Verbesserungsinitiativen zu entwickeln. Die aktivsten Mitwirkenden mitnehmen, belohnen und fördern deren Einstellung und deren Beitrag zum Erfolg.



### Ganzheitlich denken und arbeiten

Verbesserungsprogramme und deren Vermarktung nicht auf ein Produkt, ein Team oder einen Standort beschränken. Kommunikation und Erfahrungsaustausch innerhalb des Unternehmens, gegebenenfalls unter Einbeziehung von Anwendern und Partnern. Erfahrungen aus dem gesamten Unternehmen teilen, um Verbesserungen in allen vier Dimensionen des Servicemanagements und aller Produkte und Dienstleistungen zu erzielen.

### Wie behalten wir die Dynamik bei?



Auf Einfachheit und Praktikabilität achten

Einfache, unkomplizierte Verfahren für den Informationsaustausch, neue Initiativen sowie die Erfassung und Behebung von Fehlern einführen. Praktisch und einfach zu bedienende Schnittstellen für alle Beteiligten verfügbar und zugänglich machen Sicherstellung einer hohen Benutzerfreundlichkeit für die Beteiligten in der kontinuierlichen Verbesserung.



Optimieren und automatisieren

Kontinuierliche Optimierung der Wissensbasis wird erfasst und verwaltet, um sicherzustellen, dass die Praxis der kontinuierlichen Verbesserung effizient und transparent ist. Vermeiden von Bürokratie und formalistischen Ansätzen, wo immer möglich. Nutzen der Automatisierung, um neue Initiativen und Feedback zu erfassen und Transparenz zu schaffen, und zur Verbesserung der Zusammenarbeit.

## 8.2. Weg von fragmentierter Prozess-Sicht hin zu ganzheitlichen Wertströmen

Das Verständnis, wie Wertketten, Value Chains und Value Streams mit Praktiken, Prozessen und Services zusammenhängen, ist nicht so einfach auf Anhieb zu verstehen. Es wäre zu einfach, jeden Prozess gleich als Value Stream zu betrachten und damit zu simplifizieren. Value Chain ist ein Managementkonzept, bei der die Kundenanfrage am Anfang steht und mit entsprechenden Fähigkeiten (Capabilities) in der Organisation Mehrwert in Form von Services und Produkten geschaffen wird. Diese Value Chain Capabilities werden vom Kunden hoffentlich so geschätzt, dass er bereit ist, Geld dafür zu bezahlen. Dieser Blick auf den Mehrwert ist nun enorm wichtig geworden, weil sich alle Aktivitäten und Praktiken in der Organisation danach ausrichten.

Bei der Wertkettenbetrachtung gibt es zwei grundsätzliche Betrachtungen, auf welche immer geachtet werden muss: die Sicht auf die Wertschöpfung (Value Creation) und auf die verschiedenen Hindernisse, welche zum Werteverlust führen (Value Leakage).

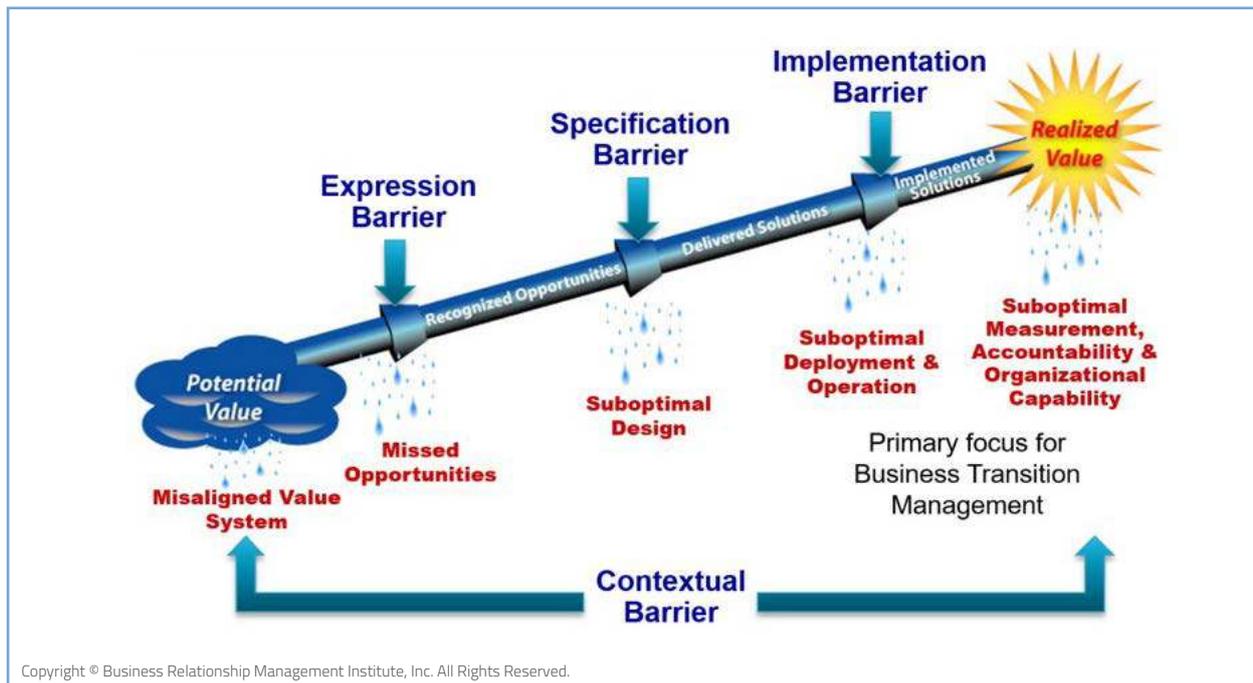
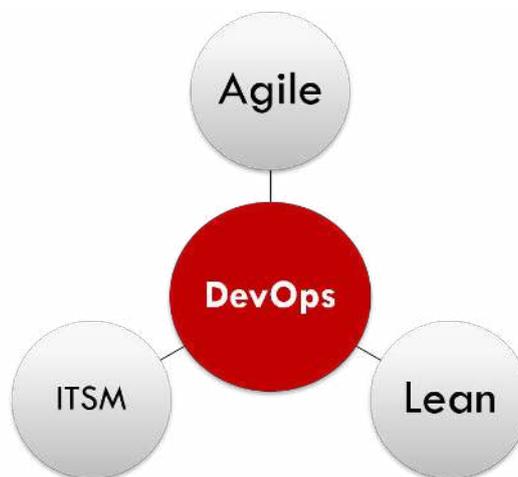


Abbildung 3 Value Creation und Value Leakage

Die Value Chain ist eine übergeordnete Betrachtung, während die Value Streams einzelne Wertströme sind, in denen die eigentlichen, zusammenhängenden Praktiken abgebildet werden.



DevOps – Agile, ITSM & Lean

Einen eigentlichen Durchbruch hat Lean IT aber nun mit dem Aufkommen von DevOps erhalten. DevOps baut auf den Grundsätzen von Agile, ITSM und Lean IT auf. Der Value Stream startet mit dem Entwicklungs-Commit, dem SW-Build, dem Testen, Release-Bau und dem Deployment. Diese aus der klassischen Betrachtung sehr arbeitsteiligen, prozessualen und mit unterschiedlichen Tools sowie verschiedenen beteiligten Teams unterstützten Aktivitäten wurden mit DevOps nun aus

Makrosicht als das «Big Picture» angesehen und als eigentlicher Value Stream verstanden. Dieser gilt nun in sich besser abzustimmen und auch zu automatisieren. Durch konsequente Analyse dieses Value Streams und durch bessere Integration der Prozesse konnte ein kontinuierlicher Software-Delivery-Ansatz mit einem markant höheren Durchsatz kreiert werden. Das damit insbesondere auch eine ganz andere Art der Zusammenarbeitskultur und eine viel höhere Visibilität der Arbeiten einhergehen muss, ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren von DevOps. DevOps ist ein sehr gutes Beispiel eines solchen Value Streams

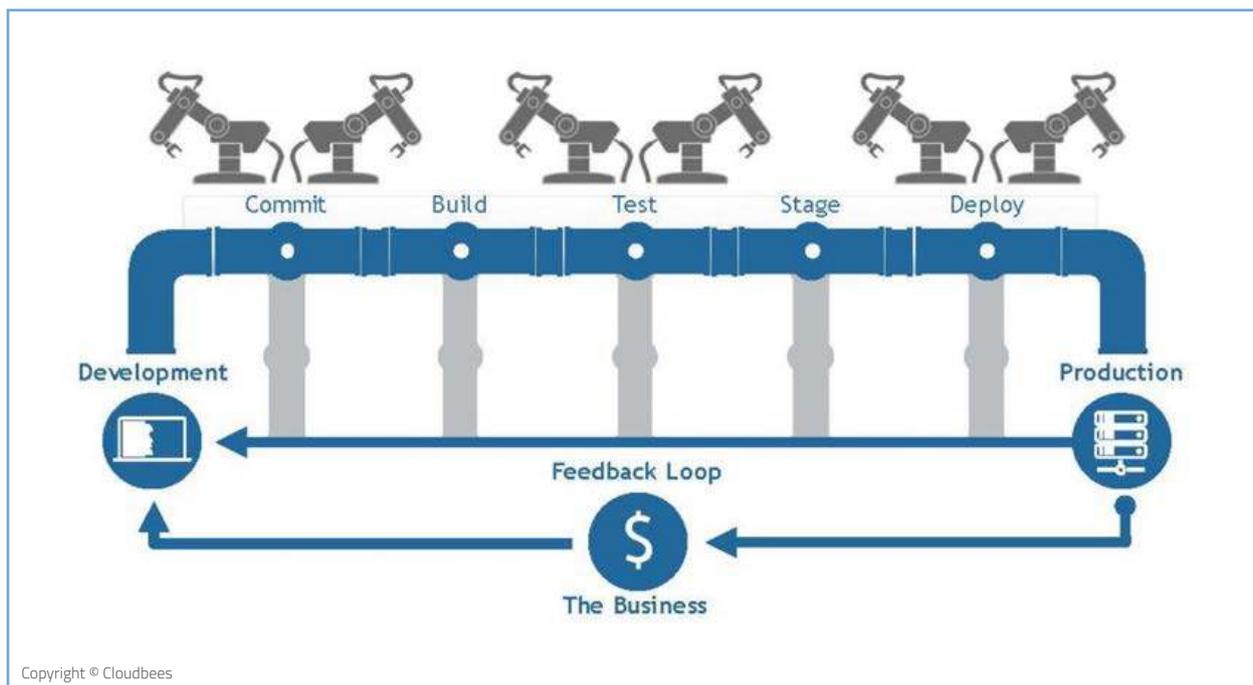


Abbildung 4 Der DevOps Value Stream

Die Value Stream Betrachtung in IT Betriebsmodellen ist nicht neu. So basiert das Target Operation Model von IT4IT® (The Opengroup) auf einer Value Chain mit vier massgeblichen Value Streams: Strategy-to-Portfolio; Requirement-to-Deploy (entspricht dem DevOps Value Stream); Request-to-Fulfill und Detect to correct. Dieses Betriebsmodell auf Basis von IT4IT ist jedoch eher ein Datenarchitektur-Modell, um Werkzeuge und Tools besser zu integrieren und damit die Grundlage für Automation zu legen.

## 8.3. Was sind nun die konkreten Value Streams im agilen Service Management?

Wenn aus der Grunddefinition ein Value Stream beim Kunden beginnt und er letztlich den Value (Mehrwert) erhalten soll, dann ergeben sich aus meiner Sicht drei wesentliche Wertströme:

**1) Service Innovation:** Hier besteht ein Demand seitens der Kunden für einen neuen Service oder eine wesentliche Änderung am bestehenden Service oder Produkt. Der Hauptzweck und das Ziel dieses Value Streams ist es, Wettbewerbsvorteile, Geschäftsinnovationen und eine verbesserte betriebliche Effektivität und Effizienz durch die Nutzung von Entwicklungen der Informationstechnologie zu erreichen. Service Innovation kann als Wertstrom bezeichnet werden, wo heute die DevOps-Methodik eingesetzt wird.

Beteiligte Praktiken gemäss ITIL4® wären insbesondere;

Relationship Management;
Strategy Management;
Architecture Management
Organizational Change Management
Portfolio Management
Project Management
Business Analysis
Service Design
Information Security Management
Risk Management
Software Development and Management
Service Validation and Testing
Change Enablement
Release Management
Deployment Management

Die gemeinsame Vision und das gemeinsame Ziel dieses Wertstroms sind Wettbewerbsvorteile, Geschäftsinnovationen und eine verbesserte betriebliche Effektivität und Effizienz durch die Nutzung von Entwicklungen der Informationstechnologie. Der Fokus muss immer auf Business Innovation liegen. Das agile Team muss ein Portfolio zusammenstellen, um die Anforderungen aus verschiedenen Quellen zu erfüllen, indem es sich zuerst auf deren Auswirkungen auf das Geschäft konzentriert. Dies hilft bei der Definition des Product Backlogs und der Priorisierung der zu entwickelnden User Stories. Um die kontinuierlichen Lieferziele zu erreichen, müssen die Tests eng in den Entwicklungsprozess integriert werden, was eine schnelle und konsistente Bereitstellung des Services ermöglicht.

**2) Service Fulfillment:** Hier geht es darum, bestehende Services und Produkte aus dem Service Angebot dem Kunden oder Benutzer auf Request hin bereitzustellen. Hauptzweck und Ziel dieses Value Stream ist es, sicherzustellen, dass Services und Service Levels den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen entsprechen, indem sie verbesserte Ergebnisse, mehr Vertrauen in die IT und einen effektiven Einsatz von Ressourcen schaffen.

Beteiligte Praktiken gemäss ITIL4® wären insbesondere;

Service Desk
Service Catalogue Management
Service Level Management
Service Request Management
Service Configuration Management
IT Asset Management
Service Financial Management
Measurement and Reporting
Information Security Management
Supplier Management

In einer agilen Welt leben wir mit sich dynamisch ändernden Servicekatalogartikeln und Service Delivery Partnern. Wir bewegen uns in einer Welt von immer mehr automatisierten Diensten, die bei Bestellung konfiguriert werden. Das Serviceportal muss die Kunden- und Benutzererfahrung in Bezug auf Aktualität, Zuverlässigkeit und Transparenz unterstützen. Fulfillment-Prozesse basieren auf automatisierten Workflows und müssen nur bei Ausnahmen bearbeitet werden. Die Arbeitsabläufe werden ständig auf den Verbrauch hin optimiert.

**3) Service-Support:** Dieser Value Stream dreht sich um die Minimierung des Value Leakages (Wertverlust) bei der Nutzung der bereitgestellten Services. Der Hauptzweck und das Ziel dieses Value Stream ist es, eine höhere Produktivität zu erreichen und Störungen durch schnelle Behebung von Vorfällen zu minimieren; und die Verfügbarkeit zu erhöhen, den Servicelevel zu verbessern, Kosten zu senken und die kundenfreundlichkeit und -zufriedenheit zu erhöhen, indem die Anzahl der betrieblichen Probleme reduziert wird.

Beteiligte Praktiken gemäss ITIL4® wären insbesondere;

Service Desk
Incident Management
Monitoring and Event Management
Problem Management
Measurement and Reporting
Knowledge Management

Innerhalb dieses Value Streams muss der Schwerpunkt auf der vorhersagbaren und automatischen Triage liegen. Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen werden hier neue Technologien sein, die helfen, Vorfälle und proaktive Lösungen zu verhindern. Eine enge Zusammenarbeit in Form von DevOps-Teams ist erforderlich, um Lösungsprozesse zu priorisieren. Der Benutzer muss immer ein aufrichtiges Gefühl haben, dass seine Probleme ernst genommen und zu seiner Zufriedenheit gelöst werden.

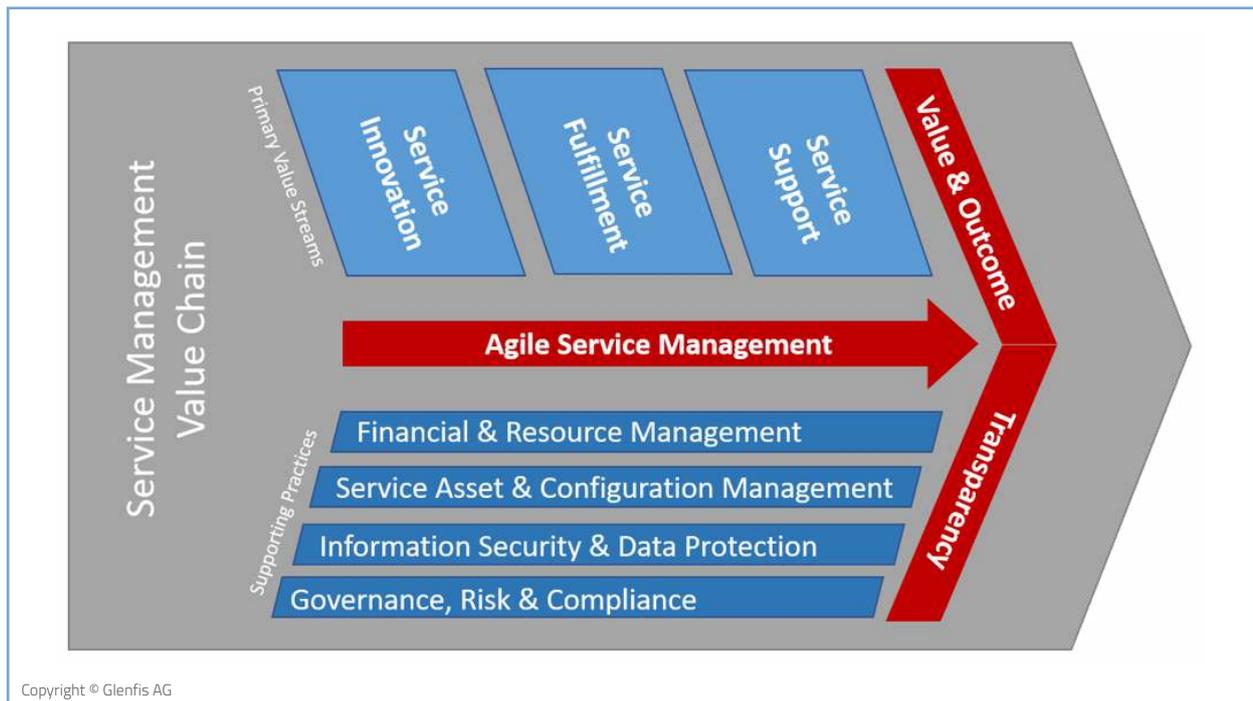


Abbildung 5 Die drei generischen Value Streams: Service Innovation, Service Fulfillment und Service Support

Der grosse Vorteil bei der Value Stream Betrachtung besteht darin, sich auf die ganzheitlichen, end-to-end Wertströme zu konzentrieren, anstatt sich in den verschiedenen Prozessen zu verlieren, die heute Service Management Organisationen oft verwirren. Das übergeordnete Ziel muss immer sein, dem Business, respektive dem Endkunden einen echten Mehrwert zu erbringen. Die Prozesse haben keinen Selbstzweck und müssen dieses Ziel unterstützen.

## 9. Fazit

ITIL4 weckt viele Hoffnungen und überzeugt durch sein offenes Konzept. Eine Garantie für erfolgreiche Umsetzung kann damit aber nie versprochen werden. Der Mensch neigt dazu, den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen. Mit dem ganzheitlichen Ansatz der vier Dimensionen von ITIL4 ist jedoch eine klare Ansage gemacht, dass sich Service Management nicht auf die Implementation von Prozessen oder Tools beschränken kann. Es braucht die Überzeugung auf Management und Mitarbeiter-Ebene, dass das Service-Value-System SVS ein idealer Ansatz bildet, aus der ITIL-Sackgasse herauszufinden.

Mit der konsequenten Umsetzung der Value Stream Betrachtung wird die Sicht auf den Mehrwert, den Value viel greifbarer. Die Mitarbeiter können sich besser mit dem Service und Produkt identifizieren und sehen ihren eigenen Beitrag zum Erfolg. Das kann einen nicht zu unterschätzten Team-Spirit auslösen, welchen wir von erfolgreichen DevOps-Teams oder auch Unicorn-Unternehmen her kennen. Das hierzu harte Arbeit gefordert ist, lässt sich nicht abstreiten. Aber das kann auch enorm Spass machen. Es ist zu hoffen, dass mit dem Service Value System von ITIL4 der Value Chain Funken auf die Organisationen überspringt.

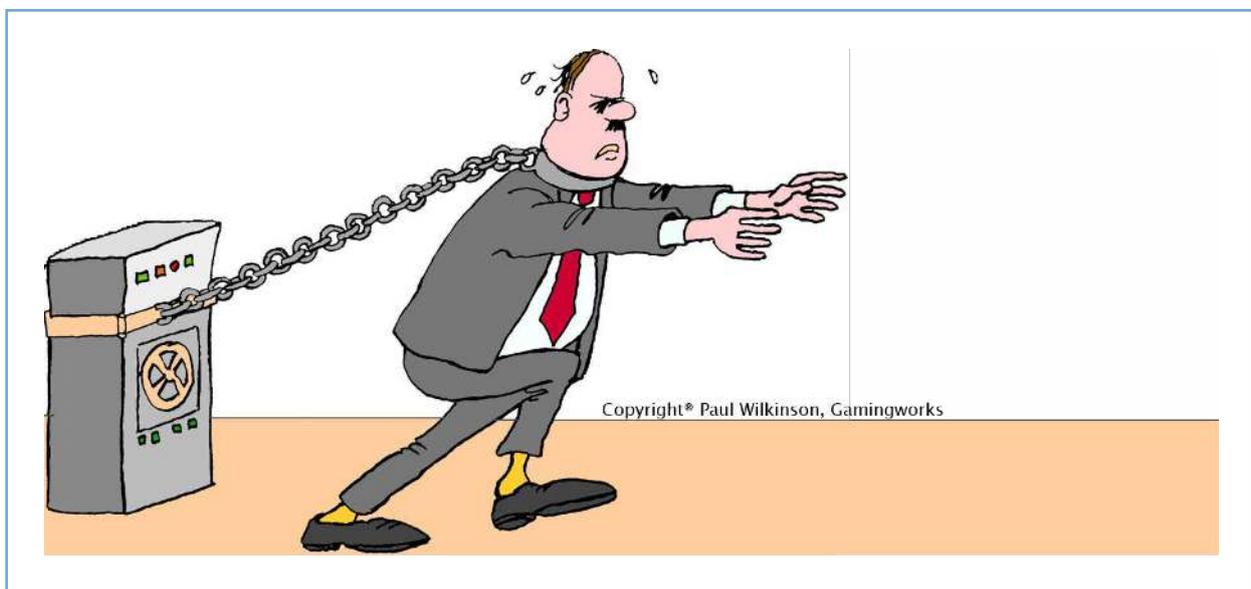


Abbildung 6 Damit die Valuechain nicht zum bremsenden Kettenklotz wird



## Martin Andenmatten

CEO bei Glenfis AG  
CISA, CRISK, CGEIT und ITIL-Master

Martin Andenmatten ist Geschäftsführer und Gründer der Glenfis AG. Er berät und coacht interne und externe IT-Organisationen auf ihrem Weg zum strategischen Business Partner und versteht sich als Enabler für die digitale Transformation. Martin ist fundierter Kenner der etablierten Best Practice Frameworks und Methoden und weiss diese auf die jeweilige Kundensituation angepasst einzusetzen.

<https://glenfis.ch>

## Über Glenfis AG

Als unabhängiges Beratungs- und akkreditiertes Schulungsunternehmen machen wir Unternehmen, Service Provider und Mitarbeiter fit für die Anforderungen, die Cloud- und Multi-Sourcing jetzt und in Zukunft an sie stellen. Dazu nutzen wir das «glenfisPrinzip», ein ganzheitlicher Ansatz, bei dem neben dem theoretischen Wissen (Kennen) insbesondere das praktische Know-how (Können) vermittelt wird, mit dem das Gelernte im Unternehmen, bzw. der Organisation erfolgreich und nachhaltig implementiert werden kann (Tun).

### Glenfis – unabhängig & anerkannt zu Ihrem Vorteil

Glenfis vermittelt Wissen und Können, die zur Qualitätssteigerung von Cloud und Sourcing Strategien und Umsetzungen, IT Compliance, Governance sowie Security und Service Management beitragen, und unterstützt seine Kunden dabei, diese erfolgreich zu implementieren und anzuwenden.

### Akkreditiert und Spezialisiert

Als führendes und unabhängige Beratungs- und akkreditierte Schulungsunternehmen ist Glenfis auf Aufbau und Umsetzung einer durchgängigen und ganzheitlichen IT Governance – insbesondere im Zusammenhang mit den neuen Anforderungen, die Cloud und Sourcing mit sich bringen – spezialisiert.

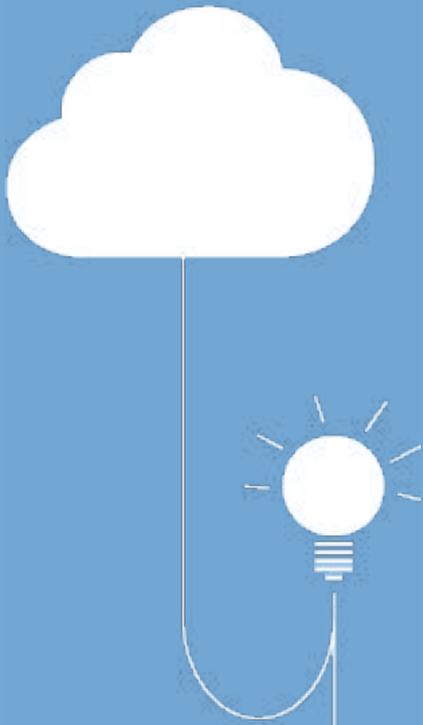


### Umfassend und kundenbezogen

Aufgrund unseres umfassenden Ansatzes in Beratung, Schulung und Coaching entwickeln wir Sourcing und Service LifeCycle Konzepte, die sowohl auf die strategischen Geschäftsziele unserer Kunden ausgerichtet sind, als auch das Einhalten sämtlicher regulatorischer Vorschriften sicherstellen.

### Zielgerichtet und praxisnah

Pragmatisches Denken und qualitätsbewusstes Handeln sind die Basis, auf der wir in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit unseren Kunden erstklassige und prozessorientierte IT Service Management Konzepte entwickeln. Dabei gilt unser Grundsatz: Wir machen, was wir schulen – und wir schulen, was wir machen. So entwickeln und vermitteln wir nicht nur praxisorientierte sondern auch praxiserprobte und vor allem nachhaltige Lösungen.



## **Glenfis AG**

Service & Sourcing Excellence  
Kennen. Können. Tun.

Badenerstrasse 623  
CH-8048 Zürich

Tel.: +41 44 202 81 10  
Fax: +41 44 202 81 11  
Email: [info@glenfis.ch](mailto:info@glenfis.ch)