

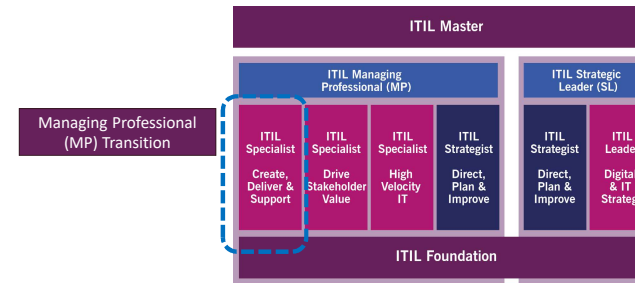
# ITIL® 4 MANAGING PROFESSIONAL

CREATE, DELIVER  
AND SUPPORT

1

1

## ÜBERBLICK ÜBER DIE ITIL 4-ZERTIFIZIERUNG



2

2

## BEZUG ZU ITIL 4-PUBLIKATIONEN

- Eine Publikation für jede der ITIL 4-Prüfungen
  - Foundation
  - Create, Deliver & Support
  - Drive Stakeholder Value
  - High Velocity IT
  - Direct, Plan & Improve
  - Digital & IT Strategy (für Strategic Leader, nicht Managing Professional)
- Practices werden separat veröffentlicht

3

3

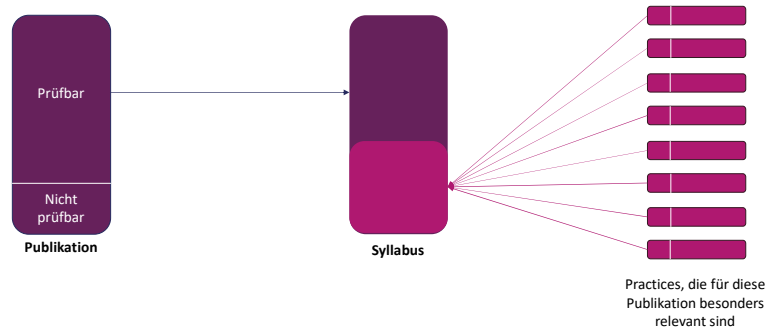
## PUBLIKATIONEN UND SYLLABUS

- Jeder Managing Professional-Syllabus enthält Inhalte aus
  - der Publikation zur jeweiligen Prüfung, z. B. Create, Deliver & Support
  - Practices, z. B. Incident Management oder Business Analysis
- Jede Prüfung weist einige Inhalte auf, die auf relevanten Practices basieren.
- In jedem Syllabus wird genau angegeben, welche Teile welcher Practices enthalten sind.
- Jedes Buch enthält einige nicht prüfbare Inhalte.

4

4

## PUBLIKATION, PRACTICES UND SYLLABUS



5

5

## MANAGING PROFESSIONAL-PRÜFUNG

- Einige Fragen auf Bloom-Stufe 2
  - Können Sie das Konzept erklären, beschreiben und verstehen?
- Die meisten Fragen auf Bloom-Stufe 3
  - Können Sie die Ideen anwenden?
- KEINE Fragen auf höheren Bloom-Stufen
  - Sie müssen nicht über praktische Arbeitserfahrung in ITSM verfügen.
  - Es ist nicht sinnvoll, das Analyse- und Urteilsvermögen auf Basis eines dreitägigen Kurses zu testen.

6

6

## ART DER PRÜFUNG

- Keine Fallstudien
- Standardmäßige Multiple-Choice-Fragen mit 4 Antwortmöglichkeiten
  - Keine komplexen Fragetypen
  - Keine gewichteten Antworten - eine Antwort ist richtig, die anderen drei sind falsch.
- 40 Fragen pro Prüfung
- Closed-Book-Prüfung

7

7

## DAUER VON MANAGING PROFESSIONAL-KURSEN

- Für jeden Kurs wird eine Dauer von drei Tagen empfohlen.
  - Darin enthalten ist die Zeit für die Prüfungsvorbereitung und -durchführung.
  - So können Kandidaten den Kurs Foundation und einen MP-Kurs in einer Woche abschließen.
  - Im den Syllabus ist in diesen drei Tagen genügend Zeit für praxisnahe Arbeit vorgesehen.
  - Schulungsanbieter können die Dauer verlängern, um zusätzliche Inhalte zu behandeln.

8

8

## CDS: LERNERGEBNISSE



Ziele dieses Modules sind folgende:

1. Verstehen, wie ein Servicewertstrom für Erstellung, Bereitstellung und Support von Services geplant und aufgebaut wird
  1. Verstehen verschiedener Konzepte und Herausforderungen im gesamten Service Value System
  2. Verstehen der Anwendung des Shift-Left-Ansatzes
  3. Planen und Managen von Ressourcen im Service Value System
  4. Verstehen der Nutzung und des Werts von Informationen und Technologie im Service Value System
2. Wissen, wie relevante ITIL Practices zu Erstellung, Bereitstellung und Support im gesamten SVS und über Wertströme hinweg beitragen
  1. Verwenden eines Wertstroms für Design, Entwicklung und Transition neuer Services
  2. Wissen, wie (...) ITIL Practices zu einem Wertstrom für einen neuen Service beitragen
  3. Verwenden eines Wertstroms zur Bereitstellung von Anwendersupport
  4. Wissen, wie (...) ITIL Practices zu einem Wertstrom für Anwendersupport beitragen
3. Wissen, wie Erstellung, Bereitstellung und Support von Services ablaufen
  1. Koordinieren, Priorisieren und Strukturieren von Aufgaben und Aktivitäten für Erstellung, Bereitstellung und Support von Services
  2. Verstehen der Nutzung und des Werts des Folgenden im Service Value System
    - a) Überlegungen zu Build vs Buy
    - b) Sourcing-Optionen
    - c) Serviceintegration und -management

9

9

## ZENTRALE KONZEPTE DES IT SERVICE MANAGEMENTS

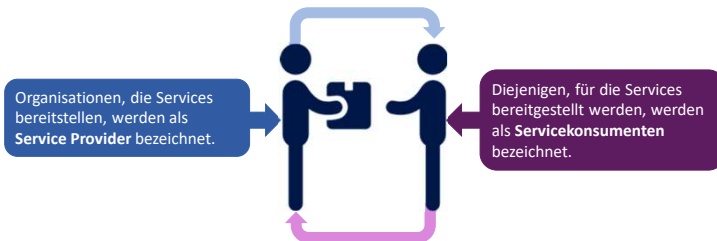
Wiederholung zu Foundation

10

10

## ZENTRALE KONZEPTE DES SERVICE MANAGEMENTS

Ein Service ist eine Möglichkeit, gemeinsamen Wert zu schaffen, indem das Erreichen der von Kunden gewünschten Ergebnisse erleichtert wird, ohne dass der Kunde bestimmte Kosten und Risiken managen muss.



11

11

## ZENTRALE KONZEPTE DES SERVICE MANAGEMENTS

### Servicekonsumenten-Rollen

<b>Kunde</b>	Eine Person, die Anforderungen für Services definiert und Verantwortung für Ergebnisse des Servicekonsums übernimmt
<b>Anwender</b>	Eine Person, die Services einsetzt
<b>Sponsor</b>	Eine Person, die das Budget für den Servicekonsum genehmigt

12

12

## ZENTRALE KONZEPTE DES SERVICE MANAGEMENTS

Andere Stakeholder sind ebenfalls wichtig und müssen an der Wertschöpfung teilhaben.



13

13

## ZENTRALE KONZEPTE DES SERVICE MANAGEMENTS

### Serviceangebot

Ein **Serviceangebot** ist eine Beschreibung eines oder mehrerer Services, die auf die Bedürfnisse einer Zielkonsumentengruppe zugeschnitten sind. Ein Serviceangebot kann Waren, den Zugang zu Ressourcen und Serviceaktionen umfassen.

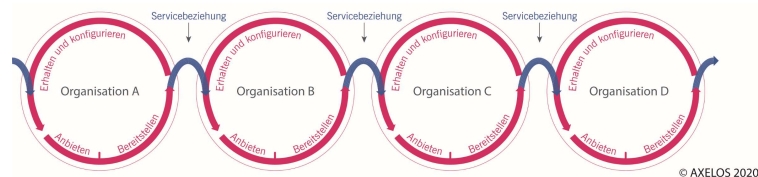
Waren	Zugang zu Ressourcen	Serviceaktionen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigentum wird auf den Konsumenten übertragen</li> <li>Konsument übernimmt Verantwortung für zukünftige Verwendung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigentum wird nicht auf den Konsumenten übertragen</li> <li>Zugriff wird unter vereinbarten Regeln oder Bedingungen gewährt oder per Lizenz eingeräumt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werden vom Provider ausgeführt, um ein Konsumentenbedürfnis zu erfüllen</li> <li>Werden gemäß einer Vereinbarung mit dem Konsumenten ausgeführt</li> </ul>

14

14

## ZENTRALE KONZEPTE DES SERVICE MANAGEMENTS

- Service Provider sind auch Servicekonsumenten



15

15

## DIE ITIL-GRUNDPRINZIPIEN

Ein **Grundprinzip** ist eine Empfehlung, die eine Organisation in allen Situationen leitet.

- Die Grundprinzipien können Organisationen helfen, ITIL in ihrem Kontext einzuführen und anzupassen.
- Sie vereinfachen die Integration mehrerer Methoden in einen Ansatz für das Service Management.
- Sie sind universell auf nahezu jede Initiative anwendbar.
- Sie fördern und unterstützen kontinuierliche Verbesserung auf allen Ebenen.

16

16

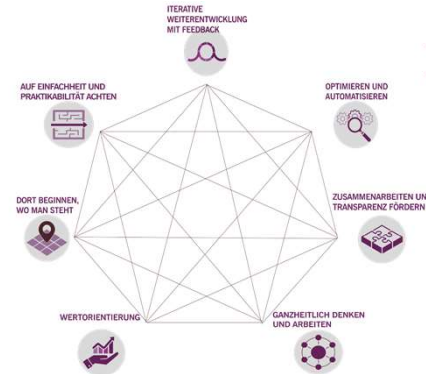
## DIE ITIL-GRUNDPRINZIPIEN



©Copyright AXELOS 2020

17

## DIE ITIL-GRUNDPRINZIPIEN

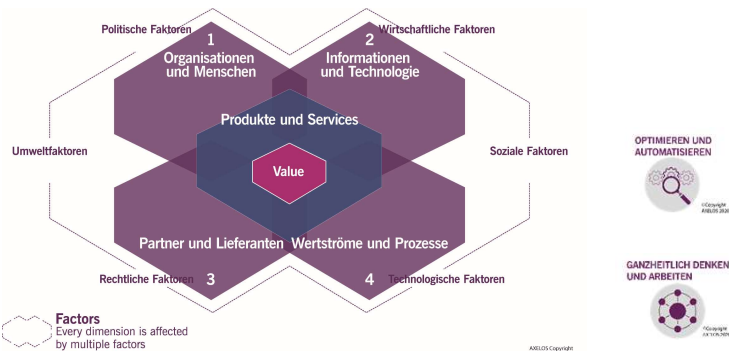


©Copyright AXELOS 2020

18

» Diese Symbole sind in dieser Schulung auf vielen Folien zu finden. Sie sollen Sie zum Nachdenken darüber anregen, wie ITIL-Konzepte zusammenwirken, um Sie bei der gemeinsamen Schaffung von Wert zu unterstützen. Das Symbol bedeutet nicht, dass das Grundprinzip ein prüfbarer Teil dieser Folie ist.

## DIE VIER DIMENSIONEN DES SERVICE MANAGEMENTS



AXELOS Copyright  
Nicht zur Vervielfältigung  
Nur zur Ansicht ©2020

19

19

## DAS ITIL SERVICE VALUE SYSTEM

Das ITIL Service Value System (SVS) beschreibt, wie alle Komponenten und Aktivitäten der Organisation als System zusammenwirken, um Wertschöpfung zu ermöglichen.

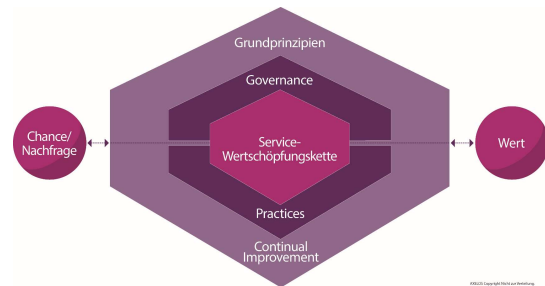
Diese Komponenten und Aktivitäten können zusammen mit den Ressourcen der Organisation in mehreren Kombinationen flexibel zusammengesetzt und neu konfiguriert werden, wenn sich die Umstände ändern. Dies erfordert jedoch die **Integration** und **Koordination** von Aktivitäten, Practices, Teams, Befugnissen und Verantwortlichkeiten sowie die echte Effektivität aller Beteiligten.

20

20

## DAS ITIL SERVICE VALUE SYSTEM

Der Zweck des SVS ist es sicherzustellen, dass die Organisation mit allen Stakeholdern durch die Verwendung und das Management von Produkten und Services fortlaufend gemeinsamen Wert schafft.

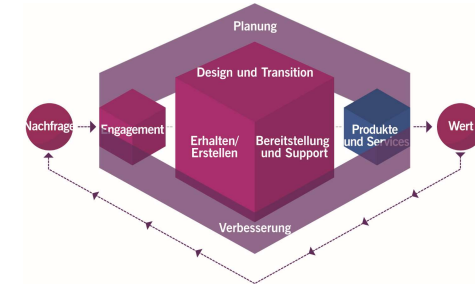


21

21

## DIE SERVICE-WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Das zentrale Element des SVS ist die **Service-Wertschöpfungskette**, ein Betriebsmodell, welches die zentralen Aktivitäten beschreibt, die erforderlich sind, um auf Nachfrage zu reagieren und die Realisierung von Wert durch die Schaffung und das Management von Produkten und Services zu unterstützen.

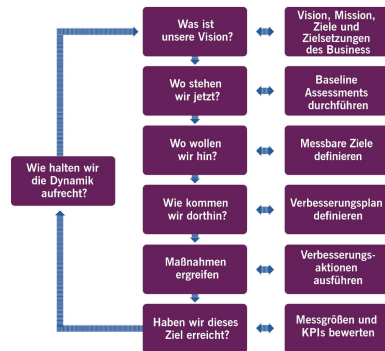


AXELOS Copyright Nicht zur Verteilung. Nur zur Ansicht ©2020

22

22

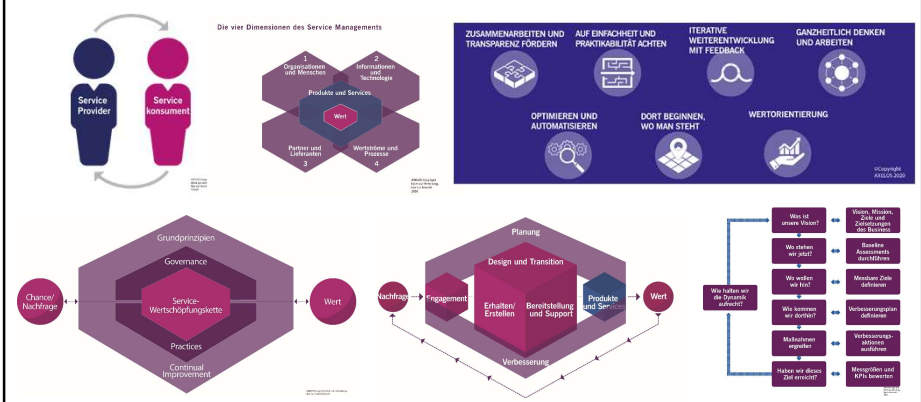
## CONTINUAL IMPROVEMENT-MODELL



23

23

## ZENTRALE KONZEPTE AUS ITIL 4: ZUSAMMENFASSUNG



24

## PLANEN UND AUFBAUEN EINES SERVICEWERTSTROMS

...FÜR ERSTELLUNG, BEREITSTELLUNG UND SUPPORT VON SERVICES

25

25

## PLANUNG UND AUFBAU EINES SERVICEWERTSTROMS

1.1 Verstehen der Konzepte und Herausforderungen im Zusammenhang mit Folgendem im gesamten Service Value System (BL 2):

- a) Organisationsstruktur
- b) Integrierte/zusammenarbeitende Teams
- c) Teamfähigkeiten, -rollen und -kompetenzen
- d) Teamkultur und Unterschiede
- e) Arbeiten an einer kundenorientierten Mentalität
- f) Management der Mitarbeiterzufriedenheit
- g) Der Wert positiver Kommunikation

1.2 Verstehen der Anwendung des Shift-Left-Ansatzes (BL 2)

1.3 Planen und Managen von Ressourcen im Service Value System, darunter (BL 3):

- a) Zusammenarbeit und Integration von Teams
- b) Personalplanung
- c) Ergebnisbasierte Messung und Berichterstattung
- d) Die Kultur der kontinuierlichen Verbesserung

26

26

## PLANUNG UND AUFBAU EINES SERVICEWERTSTROMS

1.4 Verstehen der Nutzung und des Werts von Informationen und Technologie im Service Value System, darunter:

- a) Integrierte Service Management Toolsets
- b) Integration und Teilen von Daten
- c) Berichterstattung und erweiterte Analysen
- d) Zusammenarbeit und Workflow
- e) Robotergesteuerte Prozessautomatisierung
- f) Künstliche Intelligenz und Machine Learning
- g) Continuous Integration und Delivery/Deployment (CI/CD)
- h) Informationsmodelle

27

27

## ORGANISATIONSSTRUKTUR

### • Arten von Organisationsstrukturen

<b>Funktionale Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hierarchisch, formale Zuordnung der Befugnisse, legt Macht, Rollen und Verantwortlichkeiten fest</li> <li>Häufig basierend auf Funktionsbereichen wie HR, IT, Finanzen, Marketing usw.</li> </ul>
<b>Spartenstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basierend auf Märkten, Produkten, Geografie usw.</li> <li>Jede Sparte kann über eigene Abteilungen für Gewinn- und Verlustrechnung, Vertrieb, Marketing, Technologie usw. verfügen.</li> </ul>
<b>Matrixstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raster von Beziehungen</li> <li>Pools von Personen, die zwischen Teams wechseln können</li> <li>Häufig mit dualen Berichtsbeziehungen (z. B. direkter Vorgesetzter und Produkt/Projekt)</li> <li>Kann mehr Geschwindigkeit und Agilität ermöglichen</li> </ul>
<b>Flache Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaum Hierarchie</li> <li>Beseitigt Hindernisse bei der Entscheidungsfindung und ermöglicht so schnelle Entscheidungen</li> <li>Schwierig beizubehalten, wenn die Organisation wächst</li> </ul>

28

28

## ORGANISATIONSTRUKTUR

- Die wichtigsten Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen

Kriterien hinsichtlich Gruppen-/Teambildung	Funktion, Produkt, Gebiet, Kunde usw.
Standort	Am gleichen Standort, verteilt
Beziehungen zu Wertströmen	Verantwortlich für bestimmte Aktivitäten oder einen gesamten Wertstrom
Verantwortlichkeit und Befugnisse von Teammitgliedern	Kommando und Kontrolle, selbstbestimmte Teams
Sourcing von Kompetenzen	Grad an Integration in Teams außerhalb der Organisation

29

29

## ORGANISATIONSTRUKTUR

- Ursprünglich waren Organisationen funktional und hierarchisch strukturiert.
  - Mit Kommando und Kontrolle wie beim Militär
- In der digitalen Service Economy sind Agilität und Resilienz von zentraler Bedeutung.
  - Neue Formen der Strukturierung sind notwendig.
  - Matrixstrukturen eignen sich für die Zuweisung von Ressourcen zu Wertströmen.
    - Häufig mit Outsourcing kombiniert, um bei Bedarf zusätzliche Ressourcen bereitzustellen
  - Einem Produkt werden feste Teams zugewiesen.
    - Hochverfügbarkeit von Teams für Produktentwicklung und -management
    - Kann dazu führen, dass Teams zeitweise nicht ausgelastet sind
  - Funktionsübergreifende Teams basierend auf Matrix- und flachen Strukturen
  - Servant Leadership (wird später erläutert)

30

30

## KULTUR DER ZUSAMMENARBEIT

**Kooperation:**  
mit anderen  
arbeiten, um die  
eigenen Ziele zu  
erreichen

- Für effektive Teamarbeit und Beziehungen wird beides benötigt.
- Kooperation ist bei standardisierten Aufgaben mit einer klaren Trennung von Verpflichtungen wichtig. Es besteht aber die Gefahr, dass Mitarbeiter isoliert arbeiten.
- Zusammenarbeit wird normalerweise in Startups mit einer gemeinsamen Vorstellung von der Mission verwendet.

**Zusammenarbeit:**  
mit anderen  
zusammenarbeiten,  
um gemeinsame  
Ziele zu erreichen

31

31

## KULTUR DER ZUSAMMENARBEIT

- Vorgesetzte verwechseln kooperatives Arbeiten oft mit Zusammenarbeit.
  - Die meisten Vorgesetzten sind kooperativ, freundlich und teilen bereitwillig Informationen.
  - Viele Vorgesetzte sind nicht in der Lage, Ziele und Ressourcen mit anderen in Echtzeit abzustimmen.
- Zusammenarbeit kann nicht erzwungen werden.
  - Sie erfordert gemeinsame Ziele und ein hohes Maß an Vertrauen.
- Manchmal ist es besser, eine effektive Kooperation aufzubauen.
  - Unter Verwendung abgestimmter, transparenter und integrierter Ziele und Messgrößen und mit automatisierter Teamarbeit
- Gemeinsame Prinzipien sind ein guter Ausgangspunkt für Teamarbeit.

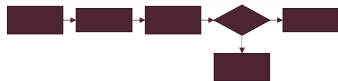
32

32



## KULTUR DER ZUSAMMENARBEIT

Algorithmische Aufgabe	Heuristische Aufgabe
Folgt einem definierten Prozess, mit festgelegten Anweisungen	Komplexe Fragestellungen; neue Lösungen für unerfüllte Geschäftsanforderungen; Mitarbeiterflexibilität erforderlich, um die Kundenerfahrung zu verbessern
Prognostizierbare Prozesspfade Klare Inputs, Outputs, Anweisungen, Verzweigungen usw.	Es Mitarbeitern ermöglichen, das Gesamtergebnis zu verbessern; möglicherweise sind Vorgesetzte zu weit weg von der Praxis
Falls erforderlich, Neuzuweisung und Übergabe zwischen Teams	Mitarbeiter schaffen Wert, indem sie einfallsreich und reaktionsschnell sind
Mitarbeiter, welche die Aufgaben ausführen, erkennen möglicherweise Chancen, die Ausführung zu verbessern. Dies sollte Bestandteil ihrer Rolle sein.	Praktiken wie Swarming und DevOps Von Menschen geleitet, funktionsübergreifend, auf Zusammenarbeit basierend
	Neue Einsichten ergeben sich häufig Wissen sollte erfasst und zur Wiederverwendung aufbereitet werden Einige Aufgaben werden möglicherweise auf algorithmisch umgestellt



33

33

## KULTUR DER ZUSAMMENARBEIT

- Servant Leadership
  - Vorgesetzte sollten in erster Linie die Anforderungen der Organisation erfüllen, nicht nur die ihres Teams.
  - Vorgesetzte sind dazu da, ihre Mitarbeiter zu unterstützen.
    - Sicherstellen, dass sie über die relevanten Ressourcen und die organisatorische Unterstützung verfügen, um ihre Aufgaben zu erfüllen
  - Inspiriert Mitarbeiter zur Zusammenarbeit, um den Zusammenhalt zu stärken und produktiver zu sein
  - Ist oft in flachen oder produktorientierten Organisationen oder solchen mit Matrixstruktur zu finden
    - Kann aber auf jede Organisationsstruktur angewendet werden

**Servant Leadership:**  
Führung, die sich auf die explizite Unterstützung von Mitarbeitern in ihrer Rolle konzentriert

34

34

## KULTUR DER ZUSAMMENARBEIT

- Zusammenarbeit mit den richtigen Akteuren

- Gruppendiskussion:
  - Identifizieren Sie verschiedene Rollen und sprechen Sie über Möglichkeiten der Zusammenarbeit.
  - Wie effektiv ist die Zusammenarbeit in Ihrer eigenen Organisation?
  - Wie könnte sie verbessert werden?
  - Warum lautet das ITIL-Grundprinzip „Zusammenarbeiten und Transparenz fördern“?



35

35

## TEAMS, ROLLEN UND KOMPETENZEN

**Rolle:** eine Sammlung von Zuständigkeiten, Aktivitäten und Berechtigungen, die einer Person oder einem Team in einem bestimmten Kontext gewährt werden

- Eine Person kann im Rahmen ihrer Tätigkeit viele Rollen haben.
- Viele Personen können einen Beitrag zu einer einzelnen Rolle leisten.

**Stelle:** eine Position innerhalb einer Organisation, die einer bestimmten Person zugeordnet ist

36

36

## TEAMS, ROLLEN UND KOMPETENZEN

- Traditionelle IT-Rollen waren technisch auf Bereiche wie Programmierung, Business Analysis, technischen Support, Design usw. ausgerichtet.
- Neuere Rollen erfordern mehr Flexibilität und regelmäßige Veränderungen.
- Viele IT- und ITSM-Rollen erfordern heutzutage Kompetenzen in den Bereichen Business und Management.

37

37

## TEAMS, ROLLEN UND KOMPETENZEN

- ITIL beschreibt Rollen anhand von Kompetenzprofilen, die auf diesen Codes basieren.

Kompetenz-Code	Kompetenzprofil (Aktivitäten und Kompetenzen)
<b>L</b>	<b>Führungskraft (Leader):</b> Entscheidungsfindung, Delegation, Überwachung anderer Aktivitäten, Schaffung von Anreizen und Motivation, Bewertung von Ergebnissen
<b>A</b>	<b>Administrator:</b> Zuweisung und Priorisierung von Aufgaben, Dokumentation, Berichterstattung und Einleitung grundlegender Verbesserungen
<b>C</b>	<b>Koordinator/Kommunikator (Coordinator/Communicator):</b> Koordination mehrerer Parteien, Aufrechterhaltung der Kommunikation zwischen Stakeholdern, Durchführung von Awareness-Kampagnen
<b>M</b>	<b>Experte für Methoden und Techniken (Methods and Techniques Expert):</b> Konzeptionierung und Implementierung von Arbeitstechniken, Dokumentation von Verfahren, Beratung zu Prozessen, Arbeitsanalysen, kontinuierliche Verbesserung
<b>T</b>	<b>Technischer Experte (Technical Expert):</b> Bereitstellung von technischem (IT-)Fachwissen und Durchführung fachbezogener Aufgaben

38

38

## TEAMS, ROLLEN UND KOMPETENZEN

- Jeder Rolle erfordert eine Kombination von Kompetenzen
  - Mit variierender Wichtigkeit
- Beispiel KAT
  - Kommunikation und Koordination sind sehr wichtig.
  - Administrative Kompetenzen sind relativ wichtig.
  - Technisches Wissen wird benötigt, ist aber weniger wichtig als K und A.
  - Dies könnte das Profil eines Relationship Managers und Service Owners sein, der ein SLA entwirft.
- Beispiel TMA
  - Technisches Wissen ist sehr wichtig.
  - Kompetenzen im Methodendesign sind relativ wichtig.
  - Administrative Kompetenzen sind ebenfalls erforderlich.
  - Dies könnte das Profil eines Change Managers und Service Owners sein, der ein neues Change-Modell entwickelt.

39

39

## TEAMS, ROLLEN UND KOMPETENZEN

- Das Verständnis von Kompetenzprofilen erleichtert Ihnen Folgendes:
  - Identifizieren der am besten geeigneten Person oder Gruppe für eine Rolle
  - Identifizieren von Lücken und Weiterbildungsplanung
  - Definieren von Anforderungen für neue Mitarbeiter
  - Erstellen von Stellen- und Rollenbeschreibungen
  - Ausrichten der Workforce and Talent Management Practice an branchentypischen Kompetenzmodellen und Weiterbildungsprogrammen

40

40

## TEAMS, ROLLEN UND KOMPETENZEN



- Beispiele für Kompetenzen und Kenntnisse, die in ITSM benötigt werden
  - Kommunikationsfähigkeit
    - Schriftlich und mündlich, Fähigkeit zum Aufbau von Arbeitsbeziehungen
    - Unverzichtbar für die Arbeit mit Kollegen, Kunden, Vorgesetzten und allen anderen Stakeholdern
  - Geschäftliche und kaufmännische Kompetenzen
    - Anforderungen festlegen, Einkaufen, Verhandeln, Lieferantenbeziehungen managen
    - Menschen zusammenbringen und motivieren/sich auf zukünftige Schritte einigen
    - Business Case erstellen und fördern/verkaufen
    - Marketing-/Werbematerial erstellen, Services präsentieren und „verkaufen“
  - Kompetenzen im Bereich Relationship Management
    - Kontakt/Beziehung, Erfassung der Nachfrage, Nachweis des Werts, Feedback, Kommunikationsfluss

Fortsetzung ...

41

41

## TEAMS, ROLLEN UND KOMPETENZEN



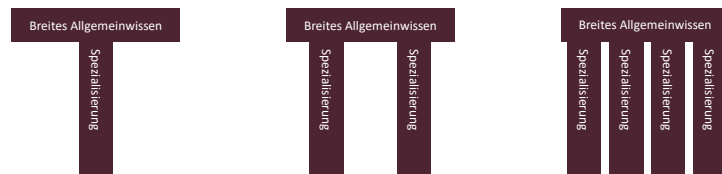
- ... Fortsetzung
  - Führung
    - Fähigkeit, andere Personen zu beeinflussen, zu motivieren und zu unterstützen
    - Jeder kann Führung übernehmen, nicht nur Vorgesetzte
    - Jedes Team benötigt mehrere Anführer, um die erforderliche Kultur zu schaffen
  - Markt- und organisationsbezogenes Wissen
    - Wissen über die jeweilige Branche, einschließlich Wettbewerber, relativen Kosten und Fähigkeiten
  - Management und Verwaltung
    - Delegation, Dokumentation, Logistik, Aufbau von Teams, Rekrutierung und Entwicklung von Mitarbeitern
  - Entwicklung von Innovationen
    - Unternehmerische Denkweise, neue Arbeitsweisen identifizieren, Probleme lösen, neue Technologien nutzen

42

42

## TEAMS, ROLLEN UND KOMPETENZEN

Ein Kompetenzprofil kann T-förmig, Pi-förmig oder kammförmig sein.



43

43

## TEAMS, ROLLEN UND KOMPETENZEN

- Entwicklung umfassender Kompetenzen
  - Fachschulungen: Business Analysis, Programmierung, ITIL usw.
  - Stellenbeschreibungen, die umfassende technische und nicht-technische Kompetenzen enthalten
  - Anerkennung von Erfahrung in IT-fremden Bereichen (Team-Management, Beschaffung usw.)
  - Einschließen von „Soft Skills“ wie Kommunikation und Führung in Rollenbeschreibungen
  - Performance Management, Prämien und Beurteilungen spiegeln das gesamte Kompetenzspektrum wider.
  - Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in allen Bereichen
  - Förderung von kontinuierlicher Weiterbildung
  - Rollenbasierte Modelle, auf der Grundlage von Stellenbeschreibungen, mit Laufbahnentwicklung
  - Kompetenzbasierte Modelle mit Schwerpunkt auf allgemeinen Fähigkeiten
  - Hybride rollen- und kompetenzbasierte Modelle kombinieren beides.

44

44

## TEAMKULTUR UND UNTERSCHIEDE

- Kultur ist ein Satz gemeinsamer Werte.
  - Schließt Ideen, Überzeugungen, Praktiken, Verhaltenserwartungen usw. ein
- In einer erfolgreichen Kultur wissen Mitarbeiter, wie sich ihre Arbeit
  - in den Kontext der Mission, Ziele, Prinzipien, Vision, Werte usw. der Organisation einfügt
- Service Provider-Organisationen mit Schwerpunkt auf Wertschöpfung haben
  - Fokus auf Wert, Qualität und Optimierung betrieblicher Abläufe (Operational Excellence)
  - Klienten-, Kunden, und Konsumentenorientierung
  - Investition in Menschen und Kommunikations-/Kollaborationstools
  - Solide Teamzusammensetzung innerhalb einer strukturierten Organisation
  - Kontinuierliche Ausrichtung an Vision, Mission und strategischen Zielen

45

45

## TEAMKULTUR UND UNTERSCHIEDE

- Bei einem Mitarbeiter mit hoher kultureller Übereinstimmung
  - ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass er Freude an seiner Arbeit hat, zufriedener ist, sich langfristig an die Organisation bindet, produktiver und motivierter ist
- Ein auf Diversität basierender Ansatz fördert eine gute Kultur.
  - Erlaubt dem Team, die eigene Arbeit aus einer breiteren Perspektive zu sehen
  - Jede Person bringt einzigartige Erfahrungen/Kenntnisse mit.
- Achten Sie auf (unbewusste) Vorurteile.
  - Wir tendieren dazu, Gleichgesinnte vorzuziehen, was zu homogenen Teams mit wenig Vielfalt führt.

**Kulturelle Übereinstimmung:**  
die Fähigkeit eines Mitarbeiters oder eines Teams, mühelos in einem Umfeld zu arbeiten, das seinen eigenen Überzeugungen, Werten und Bedürfnissen entspricht

46

46

## TEAMKULTUR UND UNTERSCHIEDE

- Schaffen einer starken Teamkultur
  - Eine Vision entwickeln und teilen
  - Regelmäßig treffen: Probleme diskutieren, Beziehungen aufbauen
  - Führungskräfte, keine Manager heranziehen. Mentoring, Führung durch Vorbild
  - Informelle Teams fördern
  - Funktions-/bereichsübergreifende Schulungen, um ein übergreifendes Verständnis der Organisation zu vermitteln
  - Soziale Integration: Mitarbeiter persönlich kennenlernen
  - Feedback geben
  - Eine Kultur des Lernens fördern

47

47

## TEAMKULTUR UND UNTERSCHIEDE

- In erfolgreichen Organisationen ist kontinuierliche Verbesserung Bestandteil der Kultur.
  - Jeden Mitarbeiter dabei unterstützen, fördern und dazu befähigen, sich zu Verbesserung zu verpflichten
  - Transparenz und Vertrauen: Mitarbeiter ermutigen und dazu befähigen, neue Ideen auszuprobieren
  - Management durch Vorbild
  - Aktive Förderung positiver Verhaltensweisen bei:
    - Rekrutierung, Onboarding, Besprechungskultur, Sprache, Taxonomie
  - Erwartung kontinuierlicher Verbesserung
  - Klarheit bezüglich Prozess, Tools und Entscheidungsfindung usw. im Hinblick auf kontinuierliche Verbesserung

48

48

## ÜBUNG

- In Gruppen von zwei bis drei Personen
  - Denken Sie an ein Team, das Sie kennen oder in dem Sie gearbeitet haben, in dem es Probleme im Zusammenhang mit der Teamkultur gab.
  - Was könnte getan werden, um die Situation zu verbessern?
    - Wer könnte das tun?
    - Was könnten Sie persönlich in einer ähnlichen Situation tun?

49

49

## ARBEITEN AN EINER KUNDENORIENTIERTEN MENTALITÄT

- Serviceempathie wird in ALLEN Aspekten der Servicebeziehung benötigt
  - Jeder, der an der Bereitstellung oder dem Konsum eines Service beteiligt ist, sollte
    - verantwortungsvoll handeln
    - die Bedürfnisse der anderen berücksichtigen
    - sich auf vereinbarte Serviceergebnisse konzentrieren
  - Von Mitarbeitern von Service Providern wird nicht erwartet, dass sie die Frustration von Anwendern teilen, aber sie sollten
    - sie anerkennen und verstehen
    - Verständnis zeigen
    - ihr Verhalten entsprechend anpassen

**Serviceempathie:**  
die Fähigkeit, die Interessen, Bedürfnisse, Absichten und Erfahrungen einer anderen Partei zu erkennen, zu verstehen, vorherzusagen und zu prognostizieren, um die Servicebeziehung aufzubauen, zu erhalten und zu verbessern

50

50

## ARBEITEN AN EINER KUNDENORIENTIERTEN MENTALITÄT

- Serviceempathie ist ein Element der Servicementalität.
  - Sie umfasst auch gemeinsame Prinzipien, die Überzeugungen und Verhaltensweisen beeinflussen.
- Bei der Servicementalität liegt der Fokus auf der Schaffung von Kundenwert, Loyalität und Vertrauen.
  - Einen positiven Eindruck auf den Kunden machen
  - Die Kundenerfahrung verstehen und verbessern

**Servicementalität:**  
ein wichtiger Bestandteil der Organisationskultur, der das Verhalten einer Organisation in Servicebeziehungen definiert. Zur Servicementalität gehören die gemeinsamen Werte und Grundprinzipien, die von einer Organisation übernommen und befolgt werden.

WERTORIENTIERUNG



51

51

## ARBEITEN AN EINER KUNDENORIENTIERTEN MENTALITÄT

- Aus der Perspektive des Service Providers wird Servicementalität auch als Kundenorientierung bezeichnet.
  - Für kundenorientierte Organisationen ist die Kundenzufriedenheit das wichtigste Entscheidungskriterium.
  - Die Führung und die Mitarbeiter richten Ziele daran aus, ob Kunden zufriedengestellt und an die Organisation gebunden werden.
    - Die Wünsche und Anforderungen von Kunden berücksichtigen
    - Diese vorwegnehmen
    - Entsprechend handeln

**Kundenorientierung:**  
ein Ansatz für Vertrieb und Kundenbeziehungen, bei dem sich die Mitarbeiter darauf konzentrieren, den Kunden zu helfen, ihre langfristigen Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen

WERTORIENTIERUNG



52

52

## ARBEITEN AN EINER KUNDENORIENTIERTEN MENTALITÄT

- Entwickeln einer kundenorientierten Strategie
  - Wertversprechen erstellen: Nutzen und Loyalität ausgleichen
  - Customer Journey/User Experience-Journey zuordnen - alle Kontaktpunkte berücksichtigen
  - Freundliche Mitarbeiter rekrutieren
  - Mitarbeiter gut behandeln: Mitarbeiterzufriedenheit führt zu Kundenzufriedenheit
  - Mitarbeiter schulen: im Hinblick auf die Kunden, die Produkte und die Branchen, für die sie Support leisten
  - Führung durch Vorbild: Leitende Führungskräfte müssen Kundenservice überzeugend vorleben.
  - Dem Kunden zuhören: Umfragen, Besprechungen usw. Umfangreiche Feedbackdaten verwenden. Möglicherweise eine Balanced Scorecard mit Messgrößen verwenden.
  - Mitarbeiter befähigen: ihnen die Befugnis erteilen, Kundenprobleme zu lösen
  - Auf den Menschen ausgelegt: Zusammenarbeits- und Workflow-Software, Service Design

53

53

## MANAGEMENT DER MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

- Mitarbeiterzufriedenheit verstehen und managen
  - Arbeitsmoral und Engagement beeinflussen Produktivität, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterbindung ...
- Es müssen viele Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit gemessen werden.
  - Führung, Kultur, Organisationsklima, Tätigkeiten
  - Baseline für Zufriedenheitswerte erstellen
  - Maßnahmen zur Verbesserung von Engagement und Vertrauen identifizieren
- Zufriedenheit mit Umfragen messen
  - Auch mit gelegentlichen Besprechungen, Einzelgesprächen, Beurteilungen, Prüfung von Krankheits- und Fluktuationsdaten, Messgrößen zur Arbeitsmoral und informeller Kommunikation



54

54

## MANAGEMENT DER MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

- Zentrale Elemente bei der Erfassung von Mitarbeiterfeedback
  - **Vertraulichkeit:** Mitarbeiter sollten keine negative Konsequenzen fürchten müssen.
  - **Unterstützung und Verständnis:** Ehrliches Feedback setzt voraus, dass Mitarbeiter darauf vertrauen, dass Vorgesetzte das Feedback anhören und ernst nehmen.
  - **Handlungsaufforderung:** Die Mitarbeiter müssen wissen, dass Maßnahmen ergriffen werden.
  - Auf persönliche und emotionale Aspekte von Kritik verzichten
    - Faktische Ergebnisse besprechen, nicht die Meinungen anderer
  - Eine Mischung aus offenen und geschlossenen Fragen verwenden
  - Regelmäßige Umfragen durchführen, keine große Veranstaltung durchführen, was Mitarbeiter abschrecken kann

55

55

## MANAGEMENT DER MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

- Die vier wichtigsten Motivationsfaktoren für Mitarbeiter sind Leistung, Anerkennung, Verantwortlichkeit und interessante Aufgaben.
  - Berücksichtigen Sie diese bei der Vorbereitung von Verbesserungsmaßnahmen.
- Wie man Feedback gibt
  - Beschreiben Sie, wie Sie die Arbeit des Mitarbeiters erleben, nicht Ihre Meinung über dessen Kompetenzen.
  - Nennen Sie konkrete Beispiele.
  - Geben Sie konstruktives, ganzheitliches und positives Feedback.
  - Geben Sie nur Feedback und versuchen Sie nicht, Probleme zu lösen.



56

56

## POSITIVE KOMMUNIKATION

- In einigen Bereichen können durch Technologie Ergebnisse erzielt werden, die Menschen nicht erreichen können.
  - Routinemäßige, sich wiederholende Aufgaben
- Die meisten Projekte, Teams, Initiativen erfordern positive menschliche Interaktionen.
- Die Fähigkeit zu kommunizieren ist für das Service Management von grundlegender Bedeutung.
  - Dazu müssen die intellektuellen und emotionalen Bedürfnisse von Menschen erkannt werden.
  - Basiert auf Beziehungen mit Vertrauen, Empathie, Nähe, gemeinsamen Zielen
  - Voraussetzung für effektive Beziehungen zu Kollegen sowie Kunden

57

57

## POSITIVE KOMMUNIKATION

- Grundlagen der Kommunikation
  - Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess.
  - Wir kommunizieren alle ständig.
  - Der richtige Zeitpunkt und eine regelmäßige Kommunikation sind wichtig.
  - Es gibt keine einzig richtige Kommunikationsmethode, die für alle funktioniert.
  - Die Nachricht steckt im Medium.

58

58

## SHIFT-LEFT-ANSATZ

- Der Shift-Left-Ansatz ist ein integrierter Ansatz zur Verbesserung der Arbeitsabläufe sowie der Effizienz und der Effektivität der Arbeit. Er wird verwendet, um die Durchführung von Aufgaben an das optimale Team oder die optimale Person zu verlagern, mit dem Ziel der Verbesserung von Gesamt-Durchlaufzeiten, Lösungszeiten, Kundenzufriedenheit und Effizienz.
  - In Entwicklungsumgebungen bedeutet dies, dass Aktivitäten zur Fehlerbehebung schon früher im Lebenszyklus in die vordersten Reihen der Teams für Build und Testing verlagert werden.
  - In Support-Umgebungen können Aktivitäten zur Reparatur oder Problemlösung von technischen Teams auf höherer Ebene an Teams mit allgemeineren Aufgaben verlagert werden.

59

59

## SHIFT-LEFT-ANSATZ

- Ein richtig angewendeter Shift-Left-Ansatz kann zu den folgenden Verbesserungen führen:
  - Kürzere Lösungszeiten, was zu einer erhöhten Produktivität für den Konsumenten und somit zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit führt
  - Eine Reduzierung der Unterbrechungen und somit eine Steigerung der Anzahl abgeschlossener Projekte
  - Eine Senkung der Kosten pro Incident, da eine Self-Service-Schnittstelle verfügbar ist, welche die Verarbeitung einer hohen Anzahl von Requests ermöglicht und relevante sowie genaue Lösungen für gängige Probleme bietet
  - Eine Zunahme der Vielseitigkeit von Aufgaben, die Teammitglieder durchführen können, was zu verbesserter Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung führt

60

60

## ENTWICKELN EINES SHIFT-LEFT-ANSATZES

- Shift-Left-Chancen und -Ziele identifizieren
- Die Kosten und den Nutzen von Verbesserung klarstellen
- Ziele festlegen
- Die Verbesserungsinitiative einrichten
- Schrittweise Weiterentwicklung mit Feedback
- Ergebnisse prüfen

61

61

## ENTWICKELN UND PFLEGEN EINER STARKEN TEAMKULTUR

- Vision in die Teamkultur aufnehmen
- Regelmäßige Besprechungen durchführen
- Führungskräfte heranziehen
- Informelle Teams fördern
- Mitarbeiter funktions- / abteilungsübergreifend schulen
- Mitarbeiter sozial integrieren
- Feedback geben
- Eine Kultur des Lernens fördern

62

62

## PERSONALPLANUNG

- Die Mitarbeiter sind vermutlich das wichtigste Asset der meisten Unternehmen.
- Identifizieren Sie die erforderlichen Rollen und die entsprechenden Kenntnisse, Kompetenzen, Überzeugungen ...
  - um die Organisation am Laufen zu halten
  - um aufkommende Technologien zu nutzen
  - um Fähigkeiten zu Führung und organisatorischem Change bereitzustellen
  - um die Organisation für künftigen Erfolg und Wachstum zu positionieren

63

63

## PERSONALPLANUNG

Zweck der **Workforce and Talent Management Practice** ist es sicherzustellen, dass eine Organisation über die richtigen Mitarbeiter mit den entsprechenden Fähigkeiten und Kenntnissen und in den richtigen Rollen verfügt, um ihre Geschäftsziele zu unterstützen. Die Practice deckt ein breites Spektrum von Aktivitäten ab, die sich auf die erfolgreiche Einbindung von Mitarbeitern und Personalressourcen der Organisation konzentrieren, einschließlich Planung, Rekrutierung, Eingliederung, Aus- und Weiterbildung, Performance-Messung und Nachfolgeplanung.

- Ansätze für die Rekrutierung, Bindung, Entwicklung und Führung von Mitarbeitern
- Rollen, Wissen, Kompetenzen, Fähigkeiten und Überzeugungen identifizieren, die benötigt werden
- Neue Technologien, Führung und organisatorischen Change berücksichtigen

64

64



## PERSONALPLANUNG

- Erforderliche Kompetenzen und Anzahl an Ressourcen müssen bekannt sein
  - Für Entwicklung, Test, Release, Deployment, Support, Schulung usw.
- Zeit für Incidents/Requests/Probleme muss eingeplant werden
  - Sowie für die Erstellung und das Testen von Changes und Release/Deployment
- Service Level-Ziele beziehen sich auf die Organisation, nicht auf die Mitarbeiter.
- Eingehende Incidents, Requests und Probleme prognostizieren
  - Damit die richtigen Kompetenzen und die richtige Anzahl an Mitarbeitern verfügbar sind
- Die Auswirkungen der Einführung von Automatisierung verstehen

65

65

## ERGEBNISBASIERTE MESSUNG UND BERICHTERSTATTUNG

- Kontinuierliche Verbesserung basiert auf Daten
  - Wurden Ziele erreicht? Sind wir auf dem Weg, sie zu erreichen?
- Zuverlässige Messgrößen sollten gute Geschäftsentscheidungen unterstützen.
- Geeignete Ziele und entsprechende Messgrößen festlegen
  - Denken Sie daran, dass Verhalten durch Messgrößen motiviert wird.
  - Ziele müssen für das Geschäft und für die Kundenerfahrung geeignet sein.

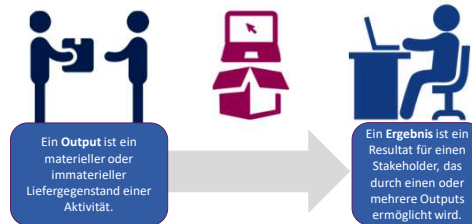


66

66

## ERGEBNISBASIERTE MESSUNG UND BERICHTERSTATTUNG

- Ergebnisbasierter Ansatz
  - Konzentriert sich auf Ergebnisse von Mitarbeiteraktionen
    - z. B. Kundenerfahrung, erfolgreiche Releases, Verkäufe pro Monat, die benötigte Zeit für die Lösung einer Schwierigkeit
  - Geeignet, wenn Mitarbeiter über die Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen, die zur Ausführung der Arbeit erforderlich sind, und ihr Verhalten erkennen und korrigieren können
  - Wirksam zur Verbesserung der Performance
  - Funktioniert, wenn es mehr als eine Möglichkeit gibt, um die Ergebnisse zu erreichen
  - Bietet mehr Autonomie



67

67

## ERGEBNISBASIERTE MESSUNG UND BERICHTERSTATTUNG

- Performance-Ziele
  - Ziele im persönlichen Gespräch besprechen und vereinbaren
  - Sicherstellen, dass Ziele konkret und messbar sind und dokumentiert werden
  - Ziele an die Person anpassen
  - Ziele korrigieren, die sich als unrealistisch herausstellen
  - Individuelle Ziele an Team- und Organisationszielen ausrichten
  - Team- und Einzel-Performance messen
  - Qualitative und quantitative Messgrößen einschließen
  - Anpassung von Messgrößen erlauben, um kontinuierliche Verbesserung zu fördern



68

68

## DIE KULTUR DER KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNG

- Eine Kultur der kontinuierlichen **Verbesserung**
  - verbessert die **Kundenerfahrung**
  - integriert Good Practice
  - senkt Kosten
  - verbessert die betriebliche Effizienz
  - fördert die Mitarbeiterzufriedenheit
  - beschleunigt die Bereitstellung
  - vermeidet Verschwendung und sich wiederholende Aufgaben
  - reduziert **Risiken**

69

69

## DIE KULTUR DER KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNG

Die zentralen Elemente einer Kultur der kontinuierlichen **Verbesserung** sind:

- **Transparenz**
- **Management durch Vorbild**
- **Aufbau von Vertrauen**

70

70

## DIE KULTUR DER KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNG

- Die positiven Verhaltensweisen, die gefördert werden sollen:
  - **Rekrutierung** Die richtigen Mitarbeiter mit den entsprechenden Kompetenzen einstellen
  - **Onboarding** Markenwerte und Erwartungen sollten von den ersten Tagen des Mitarbeiters in der **Organisation** an klar und praktisch angewendet werden.
  - **Besprechungskultur** Jeder Teilnehmer sollte die Verhaltensregeln für Besprechungen kennen, etwa Pünktlichkeit, Zuhören, Konzentration auf die Tagesordnung, Professionalität und Nachbereitung.
  - **Sprache und Taxonomie** Taxonomie kann genutzt werden, um positives Verhalten zu fördern und durchzusetzen, wie z. B. die Beseitigung von Vorurteilen, das Sicherstellen eines gemeinsamen Verständnisses von Begriffen und die Förderung einer klaren und präzisen Sprache.

71

71

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

- Integrierte Service Management Toolsets
- Die am häufigsten genutzten Funktionen dieser Toolsets sind die **Erfassungssysteme und die Engagement-Systeme**.
  - Diese werden verwendet, um Schwierigkeiten, Requests und Changes für Elemente und Bereiche der Business- und Technologieinfrastruktur (einschließlich Personen, IT, Abteilungen, Services und Funktionsbereiche) zu melden, zu klassifizieren, zu priorisieren, zu eskalieren und zu lösen.
  - Echtzeit-Management von Erwartungen für Bereitstellung und Fulfilment, Genehmigung, Eskalation und Konsum sowie andere administrative Aufgaben für Bestandsmanagement, Finanzen und Lebenszyklus-Management

72

72

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

- Integrierte Service Management Toolsets
- Erwartungen:
  - Effektive Automatisierung von Workflows
  - Effektives Bestandsmanagement, Überwachung und Event Management
  - Effektive Integration in:
    - Toolsets anderer Organisationen
    - Andere Informationssysteme, die in der Organisation verwendet werden
    - Andere Informationssysteme, die für Service Management verwendet werden
    - Soziale Netzwerke und Kommunikationswege
  - Hoher Grad an Service Warranty
  - Konformität mit sich verändernden IT-Architekturen und technischen Anforderungen und Standards
  - Erweiterte Analysen und Berichterstattung

73

73

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

- Integration und Teilen von Daten
- Grad an Systemintegration
  - **Anwendung** Anwendungen sind darauf ausgelegt, miteinander zu interagieren.
  - **Unternehmen** Integrierte Anwendungen sind aufeinander abgestimmt, um zur Wertschöpfung beizutragen.
  - **Geschäft** Bestehende Geschäfts-services sind aufeinander abgestimmt.
- Eine gute Integration ermöglicht und stützt die Prozesse, die der Bereitstellung von Mehrwert zugrunde liegen.
- Damit eine Integration wirksam sein kann, muss sie auf einem klaren Verständnis der von der Integration betroffenen Stakeholder beruhen und so gestaltet sein, dass deren Arbeitsmethoden und Bedürfnisse berücksichtigt werden.

74

74

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

- Integration und Teilen von Daten
- Integrationstopologien
  - Punkt-zu-Punkt
  - Publish-subscribe
- Integrationsansätze
  - Big Bang
  - Inkrementell
  - Direkte Integration in einen Wertstrom

75

75

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

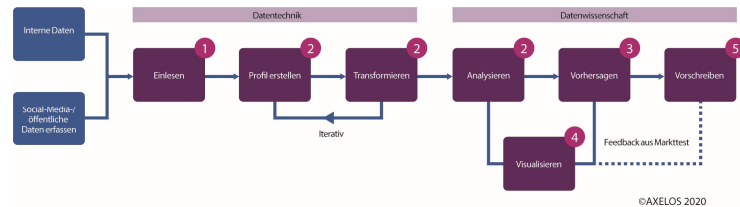
- Berichterstattung und erweiterte Analysen
  - Erweiterte Analysen beinhalten die autonome oder halbautonome Prüfung von **Daten** oder Inhalten mithilfe anspruchsvoller Techniken und Tools.
    - Diese gehen über herkömmliche Business Intelligence hinaus, um neue oder tiefere Einblicke zu gewinnen, Vorhersagen zu treffen oder Empfehlungen zu erstellen.
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexe Event-Verarbeitung</li> <li>• Data/Text Mining</li> <li>• Prognosen</li> <li>• Diagrammanalyse</li> <li>• Machine Learning</li> <li>• Multivariate Statistikverfahren</li> <li>• Netzwerk- und Cluster-Analyse</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuronale Netzwerke</li> <li>• Musterabgleich</li> <li>• Semantische Analyse</li> <li>• Stimmungsanalyse</li> <li>• Simulation</li> <li>• Visualisierung</li> </ul> |
|---|--|

76

76

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

- Berichterstattung und erweiterte Analysen
- Datenanalyse



77

77

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

- Berichterstattung und erweiterte Analysen
- Big Data: große Mengen strukturierter, semistrukturierter und unstrukturierter Daten
- Je komplexer die Daten, desto schwieriger ist es, **darin Wert zu finden**.
- Die Kriterien für Datenkomplexität:
  - Größe
  - Struktur
  - Typ
  - Quellen
  - Abfragesprache
  - Wachstumsrate
  - Externe Verbindungen
  - ETL
  - Zentralisierung
  - Visualisierung

78

78

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

- Tools für Zusammenarbeit und Workflows
- Tools und Methoden zur Unterstützung agiler Arbeitsweisen
  - Sichtbar machen von Arbeit
  - Arbeiten in themenbasierten Foren
  - Zuordnung von Workflows
  - Arbeiten in kleinen Teams und Sprints
  - Verwenden einfacher Feedback-Mechanismen
  - Features für Zusammenarbeit und „soziale Medien“

79

79

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

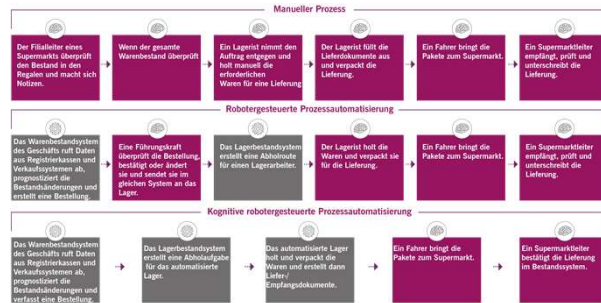
- Tools für Zusammenarbeit und Workflows
- Von sozialen Medien inspirierte Kollaborationstools
  - Kommunikationswände
  - Themenbasierte Foren und Ordner
  - Event-Umfragen
  - Portale
  - Selbsthilfe
  - Antwort- und Feedback-Funktionen wie in den sozialen Medien

80

80

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

### • Robotergesteuerte Prozessautomatisierung



81

81

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

### • Künstliche Intelligenz und Machine Learning

#### • Einsatz von KI im Service Management

- Prozess- und Entscheidungsautomatisierung
- Verarbeitung natürlicher Sprache
- Konversationsbasierte Schnittstellen
- Prädiktive Analysen
- Discovery

82

82

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

### • Robotergesteuerte Prozessautomatisierung

#### • Überlegungen zur robotergesteuerten Prozessautomatisierung

- Kann nur so intelligent sein, wie es der Input erlaubt („Garbage in, Garbage out“)
- ITIL-Grundprinzipien
- Bei den richtigen Mitarbeitern die richtigen Kompetenzen entwickeln
- Realistische ROI-Erwartungen festlegen
- Automatisierung ausführen

83

83

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

### • Machine Learning

- eine angewandte Form der künstlichen Intelligenz, die auf dem Prinzip basiert, dass Systeme auf Daten reagieren und, da sie kontinuierlich einer steigenden Menge von Daten ausgesetzt sind, ihre Aktionen und Outputs kontinuierlich anpassen
- Wenn Machine Learning dazu dient, Services zu untermauern, bedeutet das im Wesentlichen, dass es zur Grundlage der Entscheidungsfindung wird, anstelle von Abläufen, die menschliche Servicedesigner vordefiniert haben.
- Beaufsichtigt/unbeaufsichtigt

84

84

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

- Continuous Integration und Delivery/Deployment

- **Continuous Integration** Ein Ansatz für Integration, Build und Tests von Code innerhalb der Software-Entwicklungsumgebung
- **Continuous Delivery** Ein Ansatz der Softwareentwicklung, bei dem Software jederzeit für die Produktion freigegeben werden kann. Häufige Deployments sind möglich. Deployment-Entscheidungen werden jedoch fallweise getroffen, häufig, da Organisationen eine geringere Deployment-Rate bevorzugen.
- **Continuous Deployment** Ein Ansatz der Softwareentwicklung, bei dem Changes die Pipeline durchlaufen und automatisch in die Produktionsumgebung eingeführt werden. Durch diese Vorgehensweise sind mehrere Deployments pro Tag in die Produktion möglich. **Continuous Deployment** setzt **Continuous Delivery** voraus.

85

85

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

- Continuous Integration und Delivery/Deployment

Eine zentrale Komponente der Implementierung von CI/CD ist die Pipeline: der Satz von Tools, Integrationen, Practices und Schutzmaßnahmen, die einen kontinuierlichen und im Wesentlichen automatisierten Fluss von Changes ermöglichen, vom anfänglichen Design und der Entwicklung bis hin zum Deployment in der Produktion

Dieser Ablauf wird normalerweise in drei Phasen unterteilt:

- **Build-Automatisierung**
- **Testautomatisierung**
- **Deployment-Automatisierung**

86

86

## INFORMATIONEN UND TECHNOLOGIE IM SERVICE VALUE SYSTEM

- Informationsmodelle

Ein Informationsmodell ist ein Konstrukt von Informationen, das sich auf die Taxonomie und die Beziehungen von Daten zu anderen Daten bezieht und das erforderlich ist, um Inhalte sinnvoll und repräsentativ darzustellen und zu teilen.

Bestehen i. d. R. aus mehreren zentralen Elementen, darunter:

- Definitionen wichtiger Fakten, Begriffe, Aktivitäten und Practices in der Organisation
- Strukturelle Darstellungen zentraler Komponenten der Technologie- und Geschäftsservices der Organisation und der Beziehungen zwischen diesen

87

87

## WERTSTRÖME UND PRACTICES

88

88

## WISSEN, WIE PRACTICES ZU CDS BEITRAGEN

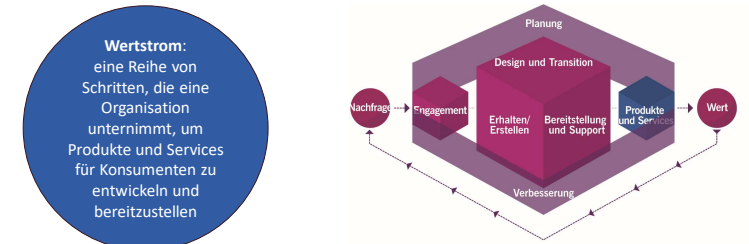
1. Wissen, wie relevante ITIL Practices zu Erstellung, Bereitstellung und Support im gesamten SVS und über Wertströme hinweg beitragen
  1. Verwenden eines Wertstroms für Design, Entwicklung und Transition neuer Services
  2. Wissen, wie die folgenden ITIL Practices zu einem Wertstrom für einen neuen Service beitragen
    - a) Service Design
    - b) Software Development and Management
    - c) Deployment Management
    - d) Release Management
    - e) Service Validation and Testing
    - f) Change Enablement
3. Verwenden eines Wertstroms zur Bereitstellung von Anwendersupport
4. Wissen, wie die folgenden ITIL Practices zu einem Wertstrom für Anwendersupport beitragen
  - a) Service Desk
  - b) Incident Management
  - c) Problem Management
  - d) Knowledge Management
  - e) Service Level Management
  - f) Monitoring and Event Management

89

89

## WERTSTRÖME

- Jeder Wertstrom beginnt mit Nachfrage und endet mit Wert.
- Ein Wertstrom kann viele Aktivitäten der ITIL-Service-Wertschöpfungskette umfassen.
  - Ähnliche Wertschöpfungskettenaktivitäten können sogar mehrmals in Schleifen ausgeführt werden.
  - Beispiel: der wiederholte Zyklus bei einem Produktansatz im DevOps-Stil



90

90

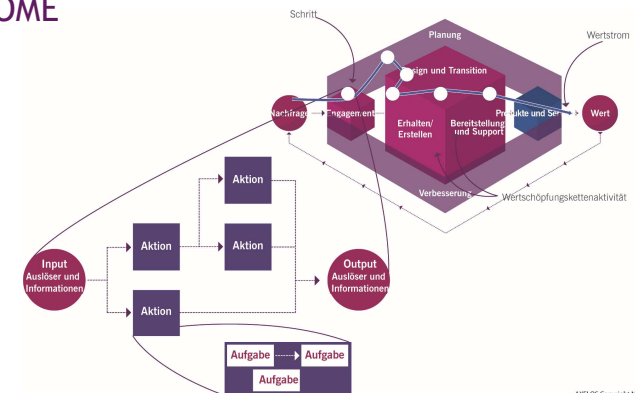
## WERTSTRÖME

- Über das Wertstrommodell verarbeiten Organisationen Arbeitseinheiten.
- Diese Arbeitseinheiten ändern sich je nach Kontext und Detaillierungsgrad.
  - Für den Wertstrom kann die Arbeitseinheit ein zu bearbeitender Request eines Kunden sein.
  - Auf der Stufenebene kann die Arbeitseinheit Folgendes sein:
    - Anforderungen, die bewertet werden müssen
    - Designmerkmale, die im Service Design Package definiert sind

91

91

## WERTSTRÖME



92

92

## WERTSTRÖME

- Wertströme sind mit Organisationen verbunden.
  - Eine Organisation kann ein Unternehmen, eine Abteilung, ein Team, eine Person usw. sein.
    - Oder sogar eine Partnerschaft zwischen mehreren Unternehmen
  - Somit können Wertströme auf vielen verschiedenen Ebenen definiert werden.
    - Aber jeder Wertstrom muss sich im Kontext eines Service Value Systems befinden.
  - Ein großes Unternehmen kann mehrere autonome Organisationen mit jeweils eigenem SVS umfassen.
  - Teams besitzen normalerweise kein eigenes autarkes SVS.
    - Wertströme stellen somit oft Arbeitseinheiten dar, die mehrere Teams sowie unterschiedliche Prozesse, Tools, Personen, Lieferanten usw. umfassen.
  - Jeder Schritt eines Wertstroms kann als ein Prozess oder ein Wertstrom für eine untergeordnete Organisation beschrieben werden.

93

93

## WERTSTRÖME

- Wertströme können aus einer von zwei Perspektiven dokumentiert werden.
  - Um die Zielsetzungen des Service Providers widerzuspiegeln (gewünschter Wertstrom)
  - Um zu dokumentieren, wie die Arbeit durchgeführt wird (tatsächlicher Wertstrom)
  - Unterschiede zwischen diesen können Verbesserungen wie folgende auslösen:
    - Aktualisieren der Wertstrom-Dokumentation, um tatsächliche Arbeitsmuster widerzuspiegeln
    - Optimieren des Workflows durch eine Reduzierung der Durchlaufzeit und eine Automatisierung wiederholbarer Arbeiten
- Jeder Wertstrom beginnt mit Nachfrage und endet mit Wert.
  - Sollte daher unter Verwendung einer Outside-In-Sprache dokumentiert werden
    - Angabe der Meilensteine und Zeitpläne der Geschäftsplanung
    - Verwendung einer Sprache, die für die Zielgruppe relevant ist
    - Beschreibung der Ergebnisse und des Werts aus der Sicht des Kunden oder Anwenders

94

94

## WERTSTRÖME

- Wertströme können flexibel sein.
  - Während der Arbeit bei Bedarf Phasen hinzufügen oder entfernen
  - Iterative Schleifen zwischen Wertschöpfungskettenaktivitäten erstellen
- Wertströme können auf verschiedenen Ebenen dargestellt werden.
  - Ein Wertstrom für agile Softwareentwicklung kann mehrere Iterationen enthalten.
    - Auf einer anderen Ebene könnte dieser Wertstrom alle Iterationen in einem einzelnen Schritt enthalten.
  - Bei der Entscheidung, ob ein Wertstrom einen oder mehrere Schritte umfasst, sollten Sie Folgendes berücksichtigen:
    - Den Detaillierungsgrad, der dargestellt werden soll
    - Übergaben zwischen Mitarbeitern und Teams lassen sich am besten in unterschiedlichen Schritten darstellen.
    - Die Einbindung mehrerer Wertschöpfungskettenaktivitäten lässt sich am besten in unterschiedlichen Schritten darstellen.
      - Es könnte aber hauptsächlich eine Wertschöpfungskettenaktivität sein, mit einigen Bestandteilen anderer

95

95

## WERTSTRÖME

- Wertströme können Practices zugeordnet werden.
  - Auf der Schritt-, Maßnahmen- oder Aufgabenebene des Wertstroms
  - Könnten einem Prozess oder Verfahren in einer Practice zugeordnet werden
- Ein einzelner Schritt kann Beiträge vieler Practices erfordern.
- Beispiel:
  - „Kundenanfrage erfassen“ kann Beiträge vom Service Desk, Incident Management, Relationship Management, Service Level Management usw. erfordern.

96

96



## WERTSTRÖME

### Entwerfen eines Wertstroms

- In einer Reihe von gemeinsamen Besprechungen oder Workshops eine Baseline erstellen
  1. Den Use Case oder das Szenario definieren
  2. Die von der Nachfrage bis zum Wert erforderlichen Schritte dokumentieren
  3. Schritte der Service-Wertschöpfungskette zuordnen
  4. Schritte können in Maßnahmen und Aufgaben untergliedert werden, falls erforderlich
  5. Die Practices und zugehörigen Ressourcen identifizieren, die zu jedem Schritt beitragen
    - Alle vier Dimensionen des Service Managements berücksichtigen

97

97

## WERTSTRÖME

### Den Wertstrom prüfen und optimieren

- Einfache Simulationen erstellen, um den Arbeitsablauf zu testen
- Verschwendung vermeiden
- Shift-Left-Ansatz anwenden
- Arbeiten aufschieben, die zu Abweichungen bei Qualität/Kosten/Zeitplan führen können
- Feedback-Schleifen und Eskalationsmechanismen einführen, um die Qualität zu verbessern
- Möglichkeiten zur Automatisierung identifizieren
- Engpässe und Einschränkungen identifizieren und managen
- Auslöser für Review und Verbesserung integrieren

98

98

## WERTSTRÖME

- Beschreiben eines Schritts in einem Wertstrom
  - Name des Schritts
  - Input-Auslöser
  - Erforderliche Informationen
  - Practice-Beiträge
  - Maßnahmen und Aufgaben
  - Einschränkungen
  - Outputs
  - Geschätzte oder geplante Gesamt-Durchlaufzeit

99

99

## WERTSTRÖME

- Wertstromzuordnung
  - Kommt ursprünglich aus der Lean Production
  - Visualisiert den Ablauf von der Nachfrage bis zum Wert
  - Deutlich machen, welche Entscheidungen im Hinblick auf den Ablauf getroffen werden müssen
  - Verbesserungen des Ablaufs planen
  - Kundenwert maximieren und gleichzeitig Verschwendung minimieren
  - Wertschöpfende und nicht wertschöpfende Aktivitäten identifizieren
  - Verschiebt den Fokus von der Prozessoptimierung auf die Wertstrom-Optimierung
    - Lokale Optimierung kann zu Engpässen führen und den Ablauf verschlechtern
  - Stellt eine gemeinsame Sprache für die Auseinandersetzung mit Wertströmen und Prozessen zur Verfügung
  - Bildet die Grundlage für einen Verbesserungsplan

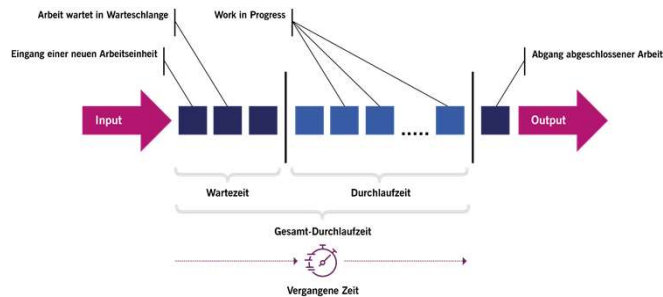


100

100

## WERTSTRÖME

- Messgrößen für die Analyse eines Wertstroms



101

101

## WERTSTRÖME

- Messgrößen für die Analyse eines Wertstroms

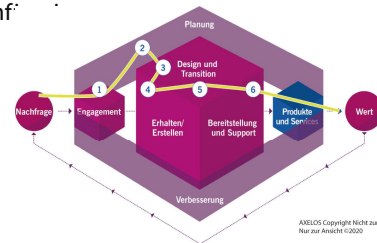
Durchlaufzeit	Die Zeit, die benötigt wird, um eine einzelne Arbeitseinheit abzuschließen und Input(s) in Output(s) umzuwandeln
Wartezeit	Die Zeit, die eine eigenständige Arbeitseinheit in einer Warteschlange verbringt, bevor die Arbeit beginnt
Gesamt-Durchlaufzeit	Durchlaufzeit + Wartezeit. Die Gesamtzeit für den Abschluss einer Arbeitseinheit ab dem Zeitpunkt, an dem sie in die Prozesswarteschlange eintritt, bis zum Prozessende
Prozesswarteschlange	Anzahl der Arbeitseinheiten, die auf Bearbeitung warten
Work in Progress (WIP)	Anzahl der Arbeitseinheiten, die auf Bearbeitung warten und noch nicht abgeschlossen wurden
Durchsatz	Geschwindigkeit, mit der Arbeit in das System ein- oder austritt

102

102

## DER WERTSTROM FÜR EINEN NEUEN SERVICE

- Wertstrom-Archetyp für einen neuen Service
  - Serviceanforderungen erkennen und dokumentieren
  - Entscheiden, ob in den neuen Service investiert werden soll
  - Den neuen Service so entwerfen, dass Kundenanforderungen erfüllt werden
  - Servicekomponenten erstellen, konfigurieren oder kaufen
  - Servicekomponenten bereitstellen
  - Service für Kunden und Anwender freigeben



103

103

## DER WERTSTROM FÜR EINEN NEUEN SERVICE

- Überlegungen zum Entwurf des Wertstroms
  - Werden Aufgaben in großen oder kleinen Einheiten, sequenziell oder iterativ ausgeführt?
  - Das richtige Maß im Hinblick auf die Aufsicht festlegen, um den Fokus auf die Ergebnisse und nicht auf die Outputs zu legen
  - Das richtige Maß im Hinblick auf Bürokratie festlegen, um eine effektive Koordination zu gewährleisten
  - Alle Aktivitäten aus allen erforderlichen Practices zusammenführen, um einen neuen Service zu erstellen
  - Sicherstellen, dass ein klares Verständnis für die angestrebten Ziele und Erwartungen der Kunden vorhanden ist
    - Und diese jeweils von Anfang bis Ende verfolgen, um sicherzustellen, dass der Service die geforderten Ergebnisse unterstützt

104

104

## DER WERTSTROM FÜR EINEN NEUEN SERVICE

### Schritt 0: Nachfrage

- Dieser Wertstrom wird durch die Nachfrage nach der Erstellung eines neuen Service (oder Änderung eines bestehenden Service) ausgelöst.
- Die Nachfrage kann stammen von:
  - Einem Konsumenten (Sponsor, Kunde oder Anwender)
  - Einem externen Stakeholder (z. B. Lieferant oder Aufsichtsbehörde)
  - Einer Geschäftsfunktion (z. B. Vertrieb oder Marketing), die eine neue Chance erkannt hat
  - Mitgliedern des Leitungsorgans der Organisation
- Eine nützliche Technik ist, Nachfrage als User Storys zu dokumentieren.
  - Als <Persona> möchte ich <Ergebnis>, damit <Wert>.

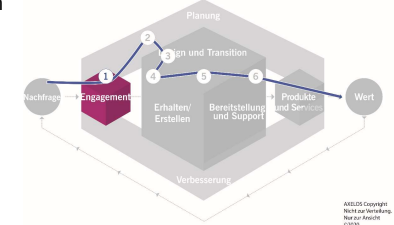
105

105

## DER WERTSTROM FÜR EINEN NEUEN SERVICE

### Schritt 1: Serviceanforderungen erkennen und dokumentieren

- Business Case-Methoden zur Erfassung und Bewertung von Anforderungen verwenden
- Das Ziel ist, genügend Informationen zu sammeln, um einen Business Case einzureichen.
- Anforderer und andere Stakeholder einbeziehen
- Schätzungen vom Technik- und Service Management-Team einholen
- Practices, die einen Beitrag leisten können:
  - Business Analysis
  - Portfolio Management
  - Relationship Management
  - Service Configuration Management
  - Service Level Management



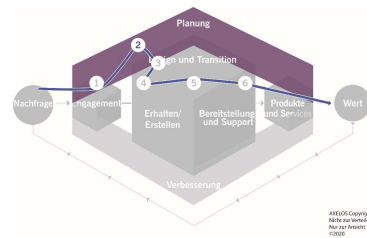
106

106

## DER WERTSTROM FÜR EINEN NEUEN SERVICE

### Schritt 2: Entscheiden, ob in den neuen Service investiert werden soll

- Kosten, Nutzen und Risikobewertungen klären, damit der Business Case vom Management bewertet werden kann
- Kann iterative Gespräche mit dem Anforderer und anderen Stakeholdern erfordern
- Practices, die einen Beitrag leisten können:
  - Business Analysis
  - Infrastructure and Platform Management
  - Portfolio Management
  - Problem Management
  - Project Management
  - Risk Management
  - Service Configuration Management
  - Service Design
  - Service Desk
  - Service Financial Management
  - Service Level Management
  - Software Development and Management



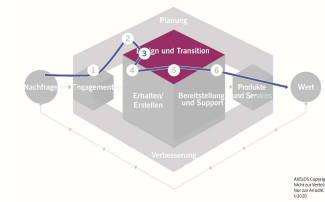
107

107

## DER WERTSTROM FÜR EINEN NEUEN SERVICE

### Schritt 3: Den neuen Service so entwerfen, dass Kundenanforderungen erfüllt werden

- Wenn eine Entscheidung zur Änderung eines Service getroffen wurde, muss dieser überprüft und das Design geändert werden.
- Anforderungen in Design und Spezifikationen übersetzen. Anfänglichen Backlog an Epics und User Storys (o. ä.) dokumentieren
- Service Design Package erstellen
- Practices, die einen Beitrag leisten können:
  - Architecture Management
  - Availability Management
  - Business Analysis
  - Capacity and Performance Management
  - Configuration Management
  - Information Security Management
  - Infrastructure and Platform Management
  - Project Management
  - Service Continuity Management
  - Service Design
  - Service Level Management
  - Software Development and Management
  - Supplier Management



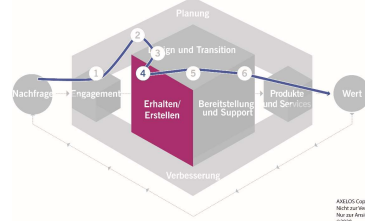
108

108

## DER WERTSTROM FÜR EINEN NEUEN SERVICE

### Schritt 4: Servicekomponenten erstellen, konfigurieren oder kaufen

- Sowohl technische als auch nicht-technische Komponenten können erforderlich sein (Software, neue Teamstruktur, Netzwerke ...)
- Integrationen, Kapazität, Schulungen, Kommunikation, Marketing, Aktualisieren des Service Design Package berücksichtigen
- Practices, die einen Beitrag leisten können:
  - Infrastructure and Platform Management
  - Portfolio Management
  - Project Management
  - Release Management
  - Risk Management
  - Service Configuration Management
  - Service Validation and Testing
  - Software Development and Management
  - Supplier Management



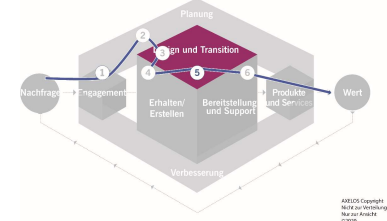
109

109

## DER WERTSTROM FÜR EINEN NEUEN SERVICE

### Schritt 5: Servicekomponenten als Vorbereitung für den Start bereitstellen

- Viele Ansätze können verwendet werden
  - CI/CD-Pipeline, Infrastruktur-Deployment, Erstellung interner und marketingbezogener Dokumentationen ...
- Kundendokumentation erstellen und das Release planen
- Practices, die einen Beitrag leisten können:
  - Change Enablement
  - Deployment Management
  - Incident Management
  - Knowledge Management
  - Problem Management
  - Project Management
  - Release Management
  - Service Configuration Management
  - Service Desk
  - Supplier Management



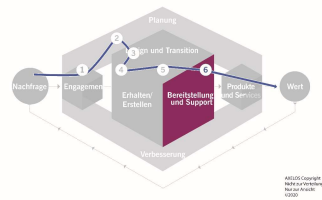
110

110

## DER WERTSTROM FÜR EINEN NEUEN SERVICE

### Schritt 6: Neuen Service für Kunden und Anwender freigeben

- Mit den vorherigen Schritten wurde das Release geplant, mit diesem Schritt wird es ausgeführt.
  - Das technische Release muss evtl. mit nicht-technischen Aspekten (Vertrieb, Marketing usw.) koordiniert werden
  - Early Life Support (eigenes Team, Superuser, Support vor Ort) bereitstellen
- Practices, die einen Beitrag leisten können:
  - Incident Management
  - Infrastructure and Platform Management
  - Problem Management
  - Project Management
  - Relationship Management
  - Release Management
  - Service Configuration Management
  - Service Desk
  - Software Development and Management
  - Supplier Management



111

111

## DER WERTSTROM FÜR EINEN NEUEN SERVICE

### Practices, die diesen Wertstrom maßgeblich unterstützen:

- Service Design
- Software Development and Management
- Deployment Management
- Release Management
- Service Validation and Testing
- Change Enablement

112

112

## SERVICE DESIGN

Der Zweck der Service Design Practice ist das Designen von Produkten und Services, die zweckmäßig und einsatzfähig sind und die von der Organisation und ihrem Ökosystem bereitgestellt werden können. Hierzu gehören das Planen und Organisieren von Mitarbeitern, Partnern und Lieferanten, Informationen, Kommunikation, Technologie und Practices für neue oder geänderte Produkte und Services sowie die Interaktion zwischen der Organisation und ihren Kunden.

113

113

## SERVICE DESIGN

### Design Thinking

Design Thinking ist ein praktischer, menschenorientierter Ansatz zur Förderung von Innovation. Er wird von Produkt- und Servicedesignern sowie Organisationen verwendet, um komplexe Probleme zu lösen und praktische, kreative Lösungen zu finden, die den Bedürfnissen der Organisation und ihrer Kunden entsprechen.

### Service Design Package

Service Design-Dokumente, in denen sämtliche Aspekte eines IT-Service und dessen Anforderungen in jeder Phase des Lebenszyklus definiert werden

### Kundenerfahrung (Customer Experience, CX)

ist die Summe der funktionalen und emotionalen Interaktionen mit einem Service und Service Provider, wie sie von einem Kunden wahrgenommen werden.

### Anwendererfahrung (User Experience, UX)

ist die Summe der funktionalen und emotionalen Interaktionen mit einem Service und Service Provider, wie sie von einem Anwender wahrgenommen werden.

114

114

## SERVICE DESIGN

### • Die Erfolgsfaktoren der Practice:

- Entwicklung und Pflege eines effektiven organisationsweiten Ansatzes für Service Design
- Sicherstellen, dass Services während ihres gesamten Lebenszyklus zweckmäßig und einsatzfähig sind

115

115

## SOFTWARE DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

Der Zweck der Software Development and Management Practice ist es sicherzustellen, dass Anwendungen den Bedürfnissen der Stakeholder in Bezug auf Funktionalität, Zuverlässigkeit, Wartbarkeit, Compliance und Überprüfbarkeit entsprechen.

### Softwareentwicklung

Design und die Entwicklung von Anwendungen gemäß funktionsbezogenen und nicht-funktionsbezogenen Anforderungen sowie Korrektur und Verbesserung der laufenden Anwendung gemäß sich verändernden funktionsbezogenen und nicht-funktionsbezogenen Anforderungen

### Wartung

Änderung der Anwendung im Rahmen der Entwicklung, die sowohl zu Korrektur- als auch zu Verbesserungszwecken erfolgt:

- Korrektur: Korrigieren von Defekten in der Anwendung, durch die Incidents verursacht wurden
- Vorbeugung: Vorbeugen von Defekten in der Anwendung, bevor sie zutage treten
- Anpassung: Anpassung der Anwendung an eine veränderte Infrastruktur
- Optimierung: Verbesserung der Funktionalität, Nutzbarkeit und Performance der Anwendung (manchmal als „additive Wartung“, „Verbesserung“ oder „Entwicklung“ bezeichnet)

116

116

## SOFTWARE DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

- Die Erfolgsfaktoren der Practice:
  - Vereinbaren und Verbessern des Ansatzes einer Organisation für Entwicklung und Management von Software
  - Sicherstellen, dass Software fortlaufend während des gesamten Lebenszyklus die Anforderungen und Qualitätskriterien der Organisation erfüllt

117

117

## DEPLOYMENT MANAGEMENT

Der Zweck der Deployment Management Practice ist das Bereitstellen neuer oder geänderter Hardware, Software, Dokumentation, Prozesse oder anderer Komponenten in Live-Umgebungen. Sie kann auch an der Bereitstellung von Komponenten in anderen Umgebungen zu Test- oder Staging-Zwecken beteiligt sein.

**Umgebung**  
Ein Teil der IT-Infrastruktur, der für einen bestimmten Zweck eingesetzt wird

Umgebung	Zweck
Entwicklung/Integration	Entwicklung und Integration von Software
Test	Testen von Servicekomponenten
Staging	Testen von Releases, einschließlich Produkten, Services und anderen Configuration Items
Live/Produktion	Bereitstellung von IT-Services für Servicekonsumenten

118

118

## DEPLOYMENT MANAGEMENT

- Die Erfolgsfaktoren der Practice:
  - Entwicklung und Pflege effektiver Ansätze für das Deployment von Services und Servicekomponenten in der gesamten Organisation
  - Sicherstellung eines effektiven Deployments von Services und Servicekomponenten im Kontext der Wertströme der Organisation

119

119

## RELEASE MANAGEMENT

Der Zweck der Release Management Practice ist das Zurverfügungstellen neuer und geänderter Services und Funktionen.

**Release**  
Eine Version eines Service oder eines anderen Configuration Items oder eine Sammlung von Configuration Items, die zur Verwendung bereitgestellt wird

**Release Unit**  
Ein vordefinierter Satz von Configuration Items oder Teile von Configuration Items, die normalerweise zusammen ein Release bilden

120

120

## RELEASE MANAGEMENT

- Die Erfolgsfaktoren der Practice:
- Entwicklung und Pflege effektiver Ansätze für die Release von Services und Servicekomponenten in der gesamten Organisation
- Sicherstellung eines effektiven Releases von Services und Servicekomponenten im Kontext der Wertströme und Servicebeziehungen der Organisation

121

121

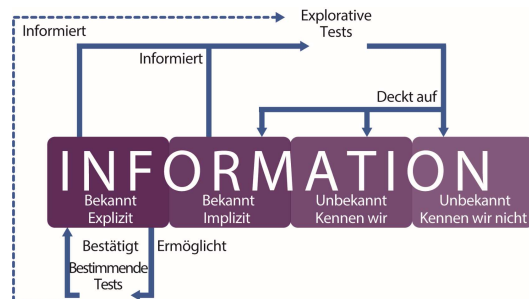
## SERVICE VALIDATION AND TESTING

Der Zweck der Service Validation and Testing Practice ist es sicherzustellen, dass neue oder geänderte Produkte und Services definierte Anforderungen erfüllen. Die Definition von Servicewert basiert auf Input von Kunden, Geschäftszielen und regulatorischen Anforderungen und wird im Rahmen der Wertschöpfungskettenaktivität „Design und Transition“ dokumentiert. Mithilfe dieser Inputs werden messbare Qualitäts- und Performance-Indikatoren festgelegt, die die Definition von Abnahmekriterien und Testanforderungen unterstützen.

122

122

## SERVICE VALIDATION AND TESTING



AXELOS Copyright  
Nicht zur Verteilung.  
Nur zur Ansicht  
©2020

123

123

## SERVICE VALIDATION AND TESTING

- Die Erfolgsfaktoren der Practice:
- Definieren und Vereinbaren eines Ansatzes für Validation and Testing der Produkte, Services und Komponenten einer Organisation entsprechend den Anforderungen der Organisation im Hinblick auf Geschwindigkeit und Qualität von Service Changes
- Sicherstellen, dass neue und geänderte Komponenten, Produkte und Services vereinbarte Kriterien erfüllen

124

124

## CHANGE ENABLEMENT

Der Zweck der Change Enablement Practice ist die Maximierung der Anzahl erfolgreicher Service- und Produktänderungen durch das Sicherstellen, dass Risiken richtig bewertet wurden, die Genehmigung von Changes und die Verwaltung des Change-Kalenders.

**Change**  
Hinzufügen, Modifizieren oder Entfernen eines Elements, das direkte oder indirekte Auswirkungen auf Services haben könnte

**Standard-Change**  
Ein vorab autorisierter Change von geringem Risiko, der wohlverstanden und umfassend dokumentiert ist und implementiert werden kann, ohne dass eine zusätzliche Autorisierung erforderlich ist

**Change-Autorität**  
Eine Person oder Gruppe, die für die Genehmigung eines Change verantwortlich ist

**Change-Modell**  
Ein wiederholbarer Ansatz für das Management einer bestimmten Art von Change

125

125

## CHANGE ENABLEMENT

### • Die Erfolgsfaktoren der Practice:

- Sicherstellen, dass Changes zeitnah und effektiv realisiert werden
- Minimierung der negativen Auswirkungen von Changes
- Sicherstellung der Zufriedenheit der Stakeholder
- Erfüllung von Governance- und Compliance-Anforderungen im Hinblick auf Changes

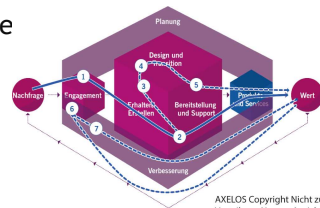
126

126

## DER WERTSTROM FÜR ANWENDERSUPPORT

### NICHT VERGESSEN

- Jeder Wertstrom beginnt mit Nachfrage und endet mit Wert.
- Ein Wertstrom kann viele Aktivitäten der ITIL-Service-Wertschöpfungskette umfassen.
- Eine Wertstromzuordnung kann verwendet werden, um Wertströme zu entwerfen und zu verbessern.



127

127

## DER WERTSTROM FÜR ANWENDERSUPPORT

### • Überlegungen zum Entwurf des Wertstroms

- Die wichtigsten Stakeholder identifizieren und ermitteln, was eine Wiederherstellung von Wert für sie bedeutet, z. B.
  - Für Anwender: die Fähigkeit, Produkte und Services wieder zu verwenden
  - Für Compliance-Verantwortliche: das Führen entsprechender Aufzeichnungen
  - Für Service Owner: die Dokumentation von Aktivitäten, um Verbesserungen zu ermöglichen
- Anhand eines Outside-in-Ansatzes die Auswirkungen von Incidents auf Anwender klären
- Den Umfang definieren und dann dafür einen einzelnen Wertstrom definieren
  - Eine umfassende, ganzheitliche Vision dessen, wie durch Support Wert geschaffen oder wiederhergestellt wird
- Abhängigkeiten/Risiken hervorheben, die sich durch Aktivitäten von Partnern und Lieferanten ergeben
- Verstehen, wie Systeme integriert werden können, um das Teilen von Daten zu erleichtern

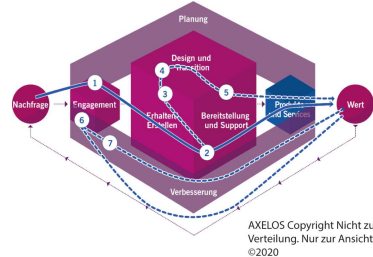
128

128



## DER WERTSTROM FÜR ANWENDERSUPPORT

1. Die Anwenderanfrage bestätigen und registrieren
2. Prüfen, als Incident neu klassifizieren, versuchen zu korrigieren
3. Korrektur von Expertenteam erhalten
4. Korrektur bereitstellen
5. Prüfen, ob Incident gelöst wurde
6. Feedback der Anwender anfordern
7. Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren



AXELOS Copyright Nicht zur Verteilung. Nur zur Ansicht ©2020

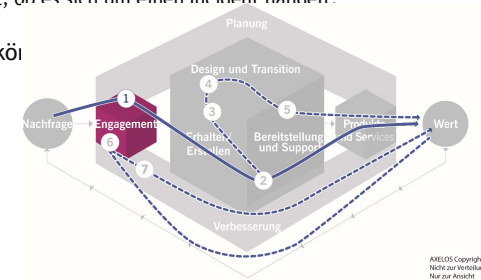
129

129

## DER WERTSTROM FÜR ANWENDERSUPPORT

### Schritt 1: Die Anwenderanfrage bestätigen und registrieren

- Mit dem Kunden in Kontakt treten, um dessen Anfrage zu bestätigen und Details aufzunehmen
  - In diesem Schritt ist noch nicht bekannt, ob es sich um einen Incident handelt. Es ist lediglich eine Anfrage.
- Practices, die einen Beitrag leisten können
  - Service Catalogue Management
  - Service Desk



AXELOS Copyright Nicht zur Verteilung. Nur zur Ansicht ©2020

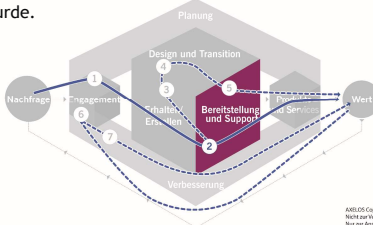
130

130

## DER WERTSTROM FÜR ANWENDERSUPPORT

### Schritt 2: Die Anfrage prüfen, sie als Incident neu klassifizieren und versuchen, eine Lösung zu finden

- Die Anfrage erkennen und neu als Incident kategorisieren
  - Kann von einem geschulten Mitarbeiter durchgeführt oder entsprechend automatisiert werden
- Versuchen, schnell eine bekannte Lösung zu identifizieren und anzuwenden (mithilfe von Skripten, Workflows oder Automatisierung)
- Der Ablauf kann hier enden, wenn der Incident gelöst wurde.
- Practices, die einen Beitrag leisten können:
  - Incident Management
  - Knowledge Management
  - Monitoring and Event Management
  - Service Configuration Management
  - Service Desk
  - Service Level Management



AXELOS Copyright Nicht zur Verteilung. Nur zur Ansicht ©2020

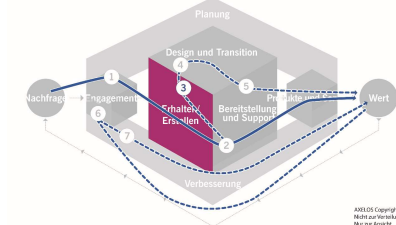
131

131

## DER WERTSTROM FÜR ANWENDERSUPPORT

### Schritt 3: Eine Lösung vom Expertenteam erhalten

- Eskalieren oder an ein Expertenteam verweisen (Eigentum kann beibehalten oder übertragen werden)
  - Lösung kann erfordern, dass Teile ausgetauscht oder bestehende Patches installiert werden müssen
  - Lösung muss möglicherweise entwickelt werden
- Practices, die einen Beitrag leisten können:
  - Incident Management
  - Infrastructure and Platform Management
  - Knowledge Management
  - Service Configuration Management
  - Service Desk
  - Service Financial Management
  - Service Validation and Testing
  - Software Development and Management
  - Supplier Management



AXELOS Copyright Nicht zur Verteilung. Nur zur Ansicht ©2020

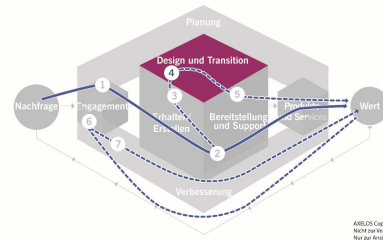
132

132

## DER WERTSTROM FÜR ANWENDERSUPPORT

### Schritt 4: Die Lösung bereitstellen

- Deployment kann unterschiedliche Formen annehmen
  - Verwenden von CI/CD, Installieren von Hardware, Bereitstellen von Hardware für Anwender, Remote-Zugriff auf Anwender-PC, um Patch zu installieren, usw.
- Practices, die einen Beitrag leisten können:
  - Deployment Management
  - Incident Management
  - Infrastructure and Platform Management
  - Knowledge Management
  - Service Configuration Management
  - Service Desk
  - Software Development and Management
  - Supplier Management



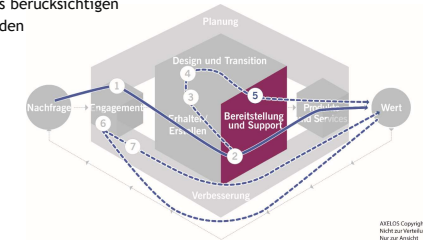
133

133

## DER WERTSTROM FÜR ANWENDERSUPPORT

### Schritt 5: Verifizieren, dass der Incident gelöst wurde

- Support-Mitarbeiter kommuniziert einfühlsam mit Anwender, um Wert zu prüfen
  - Anwender nimmt Zeit zur Wiederherstellung + Produktivitätsverlust + Frustration + andere Schwierigkeiten möglicherweise als Wertverlust wahr
  - Verifizieren, dass der Anwender weiß, dass der Service wiederhergestellt wurde, verwendet werden kann und keine Fragen offen sind
  - Auch Wert für den Support-Mitarbeiter und Expertenteams berücksichtigen
  - Zwischen Lösung und Abschluss eines Incidents unterscheiden
- Practices, die einen Beitrag leisten können:
  - Incident Management
  - Knowledge Management
  - Service Configuration Management
  - Service Desk
  - Service Level Management



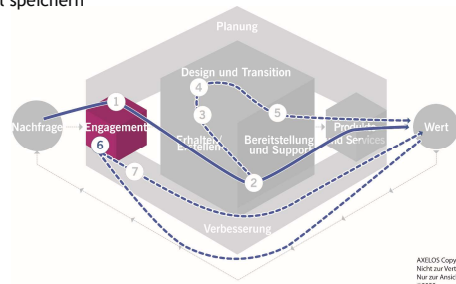
134

134

## DER WERTSTROM FÜR ANWENDERSUPPORT

### Schritt 6: Feedback vom Anwender anfordern

- Auch Feedback von anderen Stakeholdern einholen
- Beim Geben oder Erhalten von Feedback eine positive Haltung bewahren
- Feedback für Analyse und Berichterstellung zentral speichern
- Practices, die einen Beitrag leisten können:
  - Continual Improvement
  - Infrastructure and Platform Management
  - Service Desk
  - Software Development and Management
  - Supplier Management



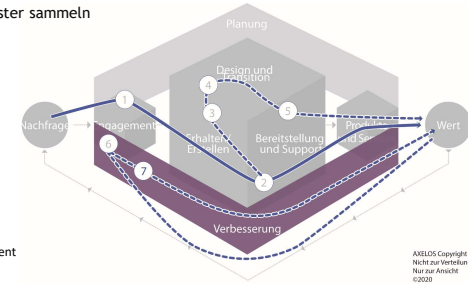
135

135

## DER WERTSTROM FÜR ANWENDERSUPPORT

### Schritt 7: Gelegenheiten zur Verbesserung des gesamten Systems identifizieren

- Feedback in Verbindung mit anderen Informationen (Serviceverlaufsdaten ...) analysieren
- Gelegenheiten zur Verbesserung eines Aspekts des SVS, einer Practice oder einer der 4 Dimensionen identifizieren
- Verbesserungsmöglichkeiten in einem Verbesserungsregister sammeln
- Practices, die einen Beitrag leisten können:
  - Continual Improvement
  - Deployment Management
  - Incident Management
  - Infrastructure and Platform Management
  - Knowledge Management
  - Monitoring and Event Management
  - Problem Management
  - Risk Management
  - Service Configuration Management
  - Service Desk
  - Service Financial Management
  - Service Validation and Testing
  - Service Level Management
  - Software Development and Management
  - Supplier Management



136

136

## DER WERTSTROM FÜR ANWENDERSUPPORT

Practices, die diesen Wertstrom maßgeblich unterstützen:

- Service Desk
- Incident Management
- Problem Management
- Knowledge Management
- Service Level Management
- Monitoring and Event Management

137

137

## SERVICE DESK

Der Zweck der Service Desk Practice ist das Erfassen der Nachfrage nach der Lösung von Incidents und Service Requests. Es sollte auch der Eintrittspunkt und Single Point of Contact für den Service Provider mit allen seinen Anwendern sein.

**Omnichannel-Kommunikation**

Einheitliche Kommunikation über mehrere Kanäle auf Basis von über die Kanäle geteilten Informationen und Bereitstellung eines nahtlosen Kommunikationserlebnisses

**Serviceempathie**

Die Fähigkeit, die Interessen, Bedürfnisse, Absichten und Erfahrungen einer anderen Partei zu erkennen, zu verstehen, vorherzusagen und zu prognostizieren, um die Servicebeziehung aufzubauen, zu erhalten und zu verbessern

**Moment der Wahrheit**

Jede Situation, in der der Kunde oder Anwender mit einem Aspekt der Organisation in Berührung kommt und einen Eindruck von der Qualität ihres Service gewinnt. Es ist die Grundlage dafür, die Erwartungen der Kunden zu definieren, zu erfüllen und letztendlich Kundenzufriedenheit zu erreichen.

138

138

## SERVICE DESK

• Die Erfolgsfaktoren der Practice:

- Förderung und ständige Verbesserung einer effektiven, effizienten und bequemen Kommunikation zwischen dem Service Provider und seinen Anwendern
- Förderung der effektiven Integration der Anwenderkommunikation in Wertströme

139

139

## INCIDENT MANAGEMENT

Der Zweck der Incident Management Practice ist das Minimieren der negativen Auswirkung von Incidents, indem der normale Servicebetrieb schnellstmöglich wiederhergestellt wird.

**Incident**

Eine nicht geplante Unterbrechung eines Service oder eine Qualitätsminderung eines Service

**Incident-Modell**

Ein wiederholbarer Ansatz für das Management eines bestimmten Typs von Incident

**Major Incident**

Ein Incident mit erheblichen geschäftlichen Auswirkungen, der eine sofortige koordinierte Lösung erfordert

**Workaround**

Eine Lösung, die die Auswirkungen von Incidents oder Problemen reduziert oder beseitigt, für die noch keine vollständige Lösung verfügbar ist. Einige Workarounds reduzieren die Wahrscheinlichkeit von Incidents.

140

140

## INCIDENT MANAGEMENT

- Die Erfolgsfaktoren der Practice:
  - Frühzeitige Erkennung von Incidents
  - Schnelle und effiziente Lösung von Incidents
  - Kontinuierliche Verbesserung der Incident Management-Ansätze

141

141

## PROBLEM MANAGEMENT

Der Zweck der Problem Management Practice ist das Reduzieren der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung von Incidents durch die Identifizierung tatsächlicher und potenzieller Ursachen von Incidents und das Management von Workarounds und Known Errors.

**Problem**  
Eine Ursache oder mögliche Ursache für einen oder mehrere Incidents

**Known Error**  
Ein Problem, das analysiert, aber nicht gelöst wurde



142

AXELOS Copyright  
Nicht zur Verteilung.  
Nur zur Ansicht ©2020

142

## PROBLEM MANAGEMENT

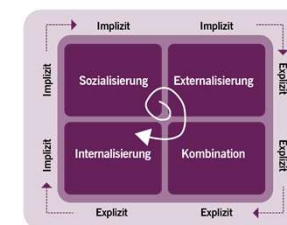
- Die Erfolgsfaktoren der Practice:
  - Identifizieren und Verstehen der Probleme und deren Auswirkungen auf Services
  - Optimierung der Problemlösung und -minderung

143

143

## KNOWLEDGE MANAGEMENT

Zweck der Knowledge Management Practice ist es, die effektive, effiziente und bequeme Nutzung von Informationen und Wissen in einer Organisation aufrechtzuerhalten und zu verbessern.



144

©AXELOS 2020

144

## KNOWLEDGE MANAGEMENT

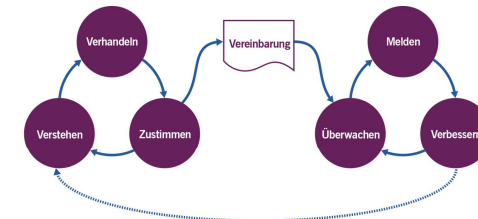
- Die Erfolgsfaktoren der Practice:
  - Erstellung und Pflege von wertvollem Wissen und dessen Übertragung und Verwendung in der gesamten Organisation
  - Effektive Verwendung von Informationen, um die Entscheidungsfindung in der gesamten Organisation zu ermöglichen

145

145

## SERVICE LEVEL MANAGEMENT

Der Zweck der Service Level Management Practice ist das Festlegen klarer geschäftsbezogener Ziele für Service Levels und das Sicherstellen, dass die Erbringung eines Service anhand dieser Ziele angemessen bewertet, überwacht und gemanagt wird.



146

AXELOS Copyright  
Nicht zu Verteilen  
Nur zur Ansicht  
2020

146

## SERVICE LEVEL MANAGEMENT

### Servicequalität

Die Gesamtheit der Merkmale eines Service, von denen es abhängt, ob durch diesen die definierten und implizierten Bedürfnisse befriedigt werden können

### Service Level

Eine oder mehrere Messgrößen, die die erwartete oder erreichte Servicequalität definieren

### Service Level Agreements

Eine dokumentierte Vereinbarung zwischen einem Service Provider und einem Kunden, die sowohl die benötigten Services als auch den erwarteten Service Level identifiziert

147

147

## SERVICE LEVEL MANAGEMENT

- Die Erfolgsfaktoren der Practice:
  - Erstellen einer gemeinsamen Sicht auf die gewünschten Service Levels bei Kunden
  - Überwachen der Erfüllung der definierten Service Levels durch die Organisation durch die Sammlung, Analyse, Speicherung und Erstellung von Berichten zu den relevanten Messgrößen für die identifizierten Services
  - Durchführen von Service Reviews, um sicherzustellen, dass das derzeitige Serviceportfolio die Anforderungen der Organisation und ihrer Kunden weiterhin erfüllt
  - Erfassen und Erstellen von Berichten zu Verbesserungsmöglichkeiten, einschließlich Performance im Hinblick auf definierte Service Levels und Stakeholder-Zufriedenheit

148

148

## MONITORING AND EVENT MANAGEMENT

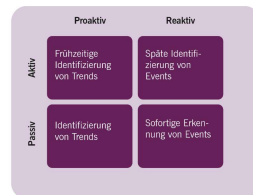
Der Zweck der Monitoring and Event Management Practice ist das systematische Beobachten von Services und Servicekomponenten sowie das Aufzeichnen und Erstellen von Berichten zu ausgewählten Statusänderungen, die als Events identifiziert wurden.

### Event

Jede Statusänderung, die für das Management eines Service oder eines anderen Configuration Items von Bedeutung ist

### Monitoring

Wiederholte Beobachtung eines Systems, einer Practice, eines Prozesses, eines Service oder einer anderen Einheit, um Events zu ermitteln und sicherzustellen, dass der aktuelle Status bekannt ist



AXELOS Copyright  
Nicht zur Verteilung  
Nur zur Ansicht  
2020

149

149

## MONITORING AND EVENT MANAGEMENT

### • Die Erfolgsfaktoren der Practice:

- Erstellung und Pflege von Ansätzen/Modellen, mit denen verschiedene Arten von Events und Monitoring-Funktionen zu deren Erkennung beschrieben werden
- Sicherstellen, dass Stakeholdern aktuelle, relevante und ausreichende Monitoring-Daten zur Verfügung stehen
- Sicherstellen, dass Events so schnell wie möglich erkannt und gedeutet werden und bei Bedarf entsprechende Maßnahmen ergriffen werden

150

150

## ERSTELLUNG, BEREITSTELLUNG UND SUPPORT VON SERVICES

151

151

## WISSEN, WIE ERSTELLUNG, BEREITSTELLUNG UND SUPPORT VON SERVICES ABLAUFEN

### 3. Wissen, wie Erstellung, Bereitstellung und Support von Services ablaufen

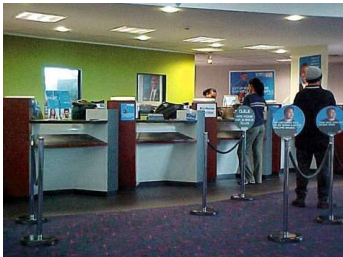
1. Koordinieren, Priorisieren und Strukturieren von Aufgaben und Aktivitäten für Erstellung, Bereitstellung und Support von Services
  - a) Arbeit mit Tickets verwalten (5.1, 5.1.1, 5.1.2, 5.1.4)
  - b) Aufgaben priorisieren
2. Verstehen der Nutzung und des Werts des Folgenden im Service Value System
  - a) Überlegungen zu Build vs Buy
  - b) Sourcing-Optionen
  - c) Serviceintegration und -management

152

152

## MANAGEN VON WARTESCHLANGEN UND BACKLOGS

- Zu Warteschlangen kann es kommen, wenn die Nachfrage nach Arbeit die Kapazität überschreitet.
  - Bei unbegrenzten Ressourcen wären keine Warteschlangen nötig.
  - Aufgrund von Nachfrageschwankungen und begrenzten Ressourcen wird es immer Warteschlangen geben.



153

153

## MANAGEN VON WARTESCHLANGEN UND BACKLOGS

- Arbeit mit Tickets verwalten
  - Ein Ticket ist eine Aufzeichnung einer Arbeitseinheit - geht auf die Verwendung von Papierformularen zurück.
  - Jedes Ticket stellt eine eigene Arbeitseinheit dar.
    - Einschließlich des aktuellen Status und der erwarteten Lebensspanne
    - Ermöglicht dem Service Provider, den Status von Arbeit zu managen und zu verfolgen
    - Ermöglicht Priorisierung und Kommunikation
  - Nach Lean/Agil/DevOps stellen Arbeitswarteschlangen Unterbrechungen des Arbeitsablaufs dar.
    - Der Fokus liegt bei diesen Ansätzen in erster Linie auf der Reduzierung von Work in Progress.
    - Dies führt zu einer recht negativen Bewertung von Warteschlangen.
    - Für Warteschlangen werden oft Tickets verantwortlich gemacht, aber die Konzepte unterscheiden sich.

154

154

## MANAGEN VON WARTESCHLANGEN UND BACKLOGS

- Schlecht konzipierte Tickets können die User Experience beeinträchtigen.
  - Langwieriges Mausklicken und Eintippen
  - Unterbrechung von Gesprächen, um „Notizen zu machen“
  - Eingabe der gleichen Daten in mehrere Formulare
- Moderne Service Desk-Schnittstellen bieten eine viel bessere User Experience.

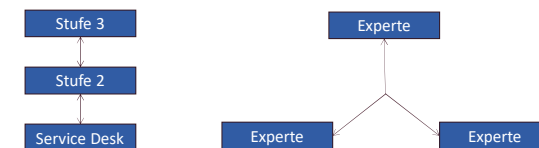
155

155

## MANAGEN VON WARTESCHLANGEN UND BACKLOGS

### Swarming

- Arbeitsmanagement-Methode
  - Viele Experten beginnen mit einer Arbeitsaufgabe, bis es klar ist, wer diese übernehmen sollte.
  - Alternative zu mehrstufigen Support-Gruppen und Eskalation



156

156

## MANAGEN VON WARTESCHLANGEN UND BACKLOGS

### Swarming

- Zu den Schwierigkeiten beim mehrstufigen Support zählen:
  - Jede Stufe hat ihr eigenes Backlog oder ihre eigene Warteschlange.
    - Erhöht Work in Progress und die Zeit zum Finden des richtigen Experten
  - Arbeit kann zwischen Stufen neu zugewiesen werden.
  - Wenn eine Eskalation einfach ist, werden Fälle möglicherweise unnötig eskaliert.
- Swarming bietet dafür eine Lösung durch:
  - Schaffung eines einzelnen funktionsübergreifenden, selbstorganisierenden, dynamischen, flexiblen Teams
  - Gute Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Teams
  - Fokus auf der Vermeidung des Aufbaus eines Backlogs
  - Teilen von Kompetenzen und Erfahrungen unter allen Teammitgliedern und Voneinanderlernen

157

157

## MANAGEN VON WARTESCHLANGEN UND BACKLOGS

### Swarming

- Dispatch Swarms
  - Treffen sich häufig, prüfen eingehende Aufgaben und wählen einfache Elemente aus (nach dem Prinzip des „Rosinenpickens“)
  - Validieren, dass korrekte Informationen erfasst wurden
- Backlog Swarms
  - Ad hoc oder regelmäßig
  - Einberufen von Spezialisten, die Hilfe von anderen brauchen
- Drop-in Swarms
  - Experten sind kontinuierlich verfügbar und können entscheiden, wann sie sich einbringen möchten

158

158

## MANAGEN VON WARTESCHLANGEN UND BACKLOGS

### Swarming

- Herausforderungen
  - Wahrgenommener Anstieg der Kosten „pro Record“
    - Da höher qualifizierte Mitarbeiter früher einbezogen werden
    - Kann gemindert werden, indem gezeigt wird, dass Nutzen größer ist als die Kosten
      - Entwicklung: schnellerer Abschluss, kürzere Time to Market, höhere Produktivität
      - Support: schnellere Lösung, geringere Produktivitätsverluste, höhere Anwenderzufriedenheit
  - Änderung des Fokus des Performance Managements von Personen auf Teams
  - Akzeptieren der für erfolgreiche Swarms erforderlichen Flexibilität und Zusammenarbeit
  - Sicherstellen, dass Personen Gespräche/Entscheidungen nicht dominieren
  - Sicherstellen der Unterstützung für weniger rigide Prozesse, Finanzierung, Richtlinien durch Auftraggeber

159

159

## PRIORISIERUNG VON AUFGABEN

- Alle Aufgaben müssen priorisiert werden.
  - Es gibt nie ausreichend Ressourcen, um alles sofort und perfekt zu managen.
- Dies gilt nicht nur für Incidents.
  - Es gilt für die gesamte Support- und Entwicklungsarbeit.
- Priorisierung kann als Risikomanagement gesehen werden
  - Gemeinsame Schaffung von Wert bei gleichzeitiger Minimierung der Kosten und Risiken durch unerfüllte Nachfrage und ungenutzte Kapazitäten

**Priorisierung:**  
die Auswahl der zuerst zu bearbeitenden Aufgaben in Situationen, in denen nicht allen Aufgaben des Backlogs Ressourcen zugewiesen werden können

160

160



## PRIORISIERUNG VON AUFGABEN

- Priorisierung von Aufgaben, die in den Wertstrom eintreten
  - Erhöht den Bedarf, Anwender-/Kundenerwartungen zu managen
- Priorisierung von Aufgaben in jedem Wertstrom-Schritt
  - Kann die Einschränkung oder den Engpass schaffen oder entfernen
  - Kann nach dem Schritt zu ungenutzten Ressourcen führen
  - Kann vor dem Schritt zu einem Backlog führen
- Priorisierung sollte datenbasiert erfolgen
  - Nicht durch Emotionen gesteuert
  - Alle verfügbaren Informationen berücksichtigen

161

161

## PRIORISIERUNG VON AUFGABEN

- Techniken basierend auf der Verfügbarkeit oder Qualität von Ressourcen, z. B.:
  - Nicht netzwerkbezogene Arbeiten priorisieren, wenn der Netzwerkexperte beschäftigt ist
  - Eingehende Anrufe dem Mitarbeiter mit der geringsten Auslastung zuweisen
- Techniken basierend auf Zeitfaktoren, z. B.:
  - First In, First Out: Das älteste Element wird als Nächstes bearbeitet.
  - Last In, First Out: Das neueste Element wird als Nächstes bearbeitet.
  - Shortest Item First: Die Arbeit, die am schnellsten abgeschlossen werden kann, wird als Nächstes bearbeitet.
  - Longest Item First: Die Arbeit, die am meisten Zeit in Anspruch nimmt, wird als Nächstes bearbeitet.

162

162

## PRIORISIERUNG VON AUFGABEN

- Techniken basierend auf finanziellen Faktoren
  - Höchster wirtschaftlicher Nutzen, größte finanzielle Auswirkung, geringste Strafe
- Techniken basierend auf der Quelle oder der Art der Nachfrage
  - VIP-Status für einige Anwender hinsichtlich Incident-Priorität; Gold-/Silber-/Bronze-Stufen
- Techniken, bei denen mehrere Faktoren berücksichtigt werden
  - Bei Verzögerungskosten werden Zeit und finanzielle Aspekte berücksichtigt.
  - Bei „Weighted Shortest Job First“ (WSJF) werden Verzögerungskosten und Arbeitsdauer berücksichtigt.
  - Priorisieren von Incidents nach (oft finanzieller) Auswirkung und Dringlichkeit (Zeit)

163

163

## PRIORISIERUNG VON AUFGABEN

- Vorselektion (Triage)
  - Stammt aus der Militärmedizin
  - Die dringendsten Aufgaben identifizieren und bearbeiten
  - Auf Arbeiten mit geringerer Priorität konzentrieren, wenn alle dringenden Aufgaben unter Kontrolle sind
  - Wird für das Management von Entwicklungs-Backlogs, Incident-Warteschlangen und mehr verwendet
  - Erfordert eine Strategie, um sicherzustellen, dass Arbeiten mit geringer Priorität nicht immer wieder hinten angestellt werden
- Priorisierung sollte geprüft und überarbeitet werden
  - In regelmäßigen Abständen
  - Wenn neue Arbeit im System eingeht
  - Dies ermöglicht die dynamische Neuzuweisung von Ressourcen für das Warteschlangen-Management.

164

164

## ÜBUNG

In Ihrer eigenen Organisation

- Wo könnte Ihnen Swarming helfen, Arbeitsabläufe zu verbessern?
- Wo könnte Ihrer Einschätzung nach Swarming für Sie nicht geeignet sein?

165

165

## BUILD VS BUY

- Ein **Partner** ist eine Organisation, die Produkte und Services für Konsumenten bereitstellt und eng mit ihren Kunden zusammenarbeitet, um gemeinsame Ziele zu erreichen.
- Ein **Lieferant** ist eine Organisation, die Produkte und Services für Konsumenten bereitstellt, aber mit ihren Kunden keine Ziele gemeinsam hat.
- „**Anbieter**“ ist ein allgemeiner Begriff für jegliche Organisation, die ein Produkt oder einen Service an einen Kunden verkauft. Aus der Perspektive des Servicekonsumenten kann ein Anbieter entweder ein Partner oder ein Lieferant sein. Er kann auch keine direkte Servicebeziehung zum Servicekonsumenten haben.

Ein Anbieter kann in einigen Bereichen auch ein Partner sein und in anderen ein Lieferant.

Beispiel:

- Ein Cloud-Services-Provider kann Infrastrukturservices für einen Konsumenten bereitstellen, aber auch als Partner mit diesem Konsumenten zusammenarbeiten, um Tools zu implementieren, mit denen der Konsument seinen Konsum dieser Services maximieren kann.
- Ein Kundenservice-Provider kann einem Konsumenten qualifizierte Mitarbeiter, Tools und andere Ressourcen zur Verfügung stellen, aber auch als Partner mit diesem Konsumenten zusammenarbeiten, um eine Marketingkampagne durchzuführen, in der die Qualität des Kundenservice betont wird.

166

166

## BUILD VS BUY

- Servicekomponenten mithilfe bestehender Ressourcen zu entwickeln, funktioniert am besten, wenn:
  - die Servicekomponente stark vom Wissen der Organisation und ihres Business abhängig ist
  - der Kunde personalisierte Produkte oder Services nachfragt oder die Customer Experience hoch ist
  - das Ökosystem volatil oder einem raschen Wandel unterworfen ist
  - Servicekomponenten nicht im Massenmarkt übernommen wurden
  - die Compliance mit Standards und Richtlinien eine hohe Priorität darstellt
  - der Service Provider ein rasches Wachstum erfährt, entweder organisch oder durch Übernahmen oder Umstrukturierungen, was zu inkonsistenten oder sich häufig ändernden Anforderungen führen kann

167

167

## BUILD VS BUY

- Servicekomponenten von Partnern und Lieferanten zu erwerben, funktioniert gut, wenn:
  - interne Ressourcen knapp sind oder in anderen Bereichen stark genutzt werden
  - die Fähigkeiten und Kompetenzen, die zum Erstellen, Betreiben und Pflegen der Komponente erforderlich sind, hochgradig spezialisiert sind und ihr Aufbau gewisse Zeit dauern würde
  - die Prozesse für die Entwicklung von Produkten und Services nicht ausgereift sind und erst entwickelt und implementiert werden müssen
  - Komponenten oder Services äußerst marktgängig sind
  - die Nachfrage nach Servicekomponenten gering ist oder starken Schwankungen unterliegt (z. B. saisonale Nachfrage oder Nachfrage durch seltene Ereignisse ausgelöst)
  - die Servicekomponente nicht zentral für die Strategie, die Marke oder die Wettbewerbsdifferenzierung des Service Providers ist
  - die Entwicklung der Servicekomponente prognostizierbar und repetitiv ist
  - das Ökosystem stabil ist und normalerweise keinen Schwankungen unterliegt

168

168

## BUILD VS BUY

- Ein **Request for Quote (RFQ)** wird verwendet, wenn Anforderungen definiert und priorisiert wurden und die Organisation Informationen zu Folgendem benötigt:
  - Wie Anbieter die Anforderungen erfüllen können
  - Wie viel es kosten kann, die veröffentlichten Anforderungen zu erfüllen
- Ein **Request for Proposal (RFP)** wird verwendet, wenn die Aussage zum Problem oder zur Herausforderung deutlich formuliert wurde, die genauen Anforderungen oder Spezifikationen der Servicekomponenten aber unklar sind oder sich wahrscheinlich noch ändern. Anbieter müssen Empfehlungen oder mögliche Lösungen anbieten und dabei den Nutzen und die Ergebnisse sowie die Kosten angeben.
- Ein **Request for Information (RFI)** wird verwendet, wenn Anforderungen unklar oder unvollständig sind und externe Unterstützung benötigt wird, um Anforderungen zu präzisieren oder hinzuzufügen. Auf RFI folgt oft ein RFQ oder RFP.

169

169

## ÜBERLEGUNGEN ZUM SOURCING

- Ein Sourcing-Modell ist eine Komponente einer allgemeinen Sourcing-Strategie. Es beschreibt Folgendes:
- die Bedingungen, unter denen die Organisation Servicekomponenten oder eine bestimmte Art von Komponente bezieht
- die Rollen und Verantwortlichkeiten des Anbieters
- Wie viel Aufsicht die Organisation über die Ressourcen des Anbieters benötigt
- Assessment-Kriterien für Anbieter
- Allgemeine Management-Richtlinien
- Richtlinien zum Financial Management

170

170

## ÜBERLEGUNGEN ZUM SOURCING

Ein ganzheitlicher Ansatz für Outsourcing kann helfen, die Wahrscheinlichkeit dieser negativen Auswirkungen zu reduzieren. Folgendes sollte beachtet werden:

- Ob es wichtig ist, Wissen und Kompetenzen zu behalten, die möglicherweise Offshore verlagert werden
- Welche Auswirkungen es für das Risikomanagement des Unternehmens hat, wenn Arbeiten ausgelagert werden: Welche Risiken werden dadurch gemindert, erhöht oder geschaffen?
- Ob die Branche oder der Arbeitsumfang für Outsourcing geeignet ist
- Die kulturellen und sprachlichen Unterschiede zwischen der Organisation und dem Anbieter
- Ob und wie viel Management-Gemeinkosten hinzukommen, wenn Arbeit outgesourct wird

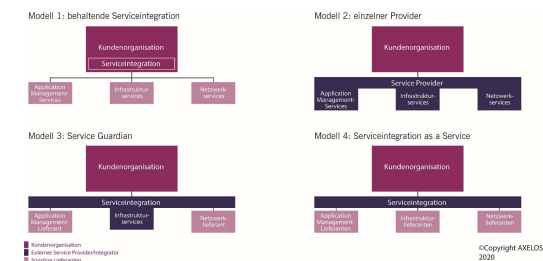
171

171

## ÜBERLEGUNGEN ZUM SOURCING

- **Serviceintegration und -management**

Die Koordination und Abstimmung der Arbeiten zwischen allen Lieferanten, die an der Entwicklung und Bereitstellung von Produkten und Services beteiligt sind

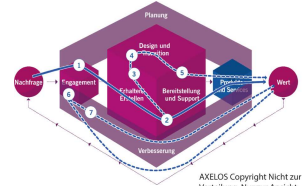
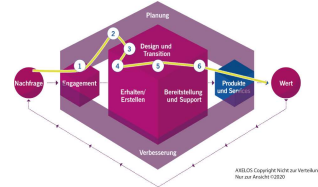


172

172

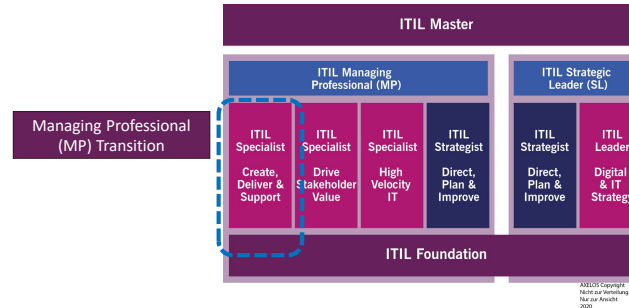
## CDS: ZUSAMMENFASSUNG

Die vier Dimensionen des Service Managements



173

## PROBEPRÜFUNG



174

# HERZLICHEN DANK

175

173

174

175