

ITIL[®] 4

Information Technologie Infrastructure Library

Praktiken

4 DIMENSIONEN



ORGANISATORISCHE RESSOURCEN



PRODUKTPORTFOLIO

PRODUKTE
VERWALTEN

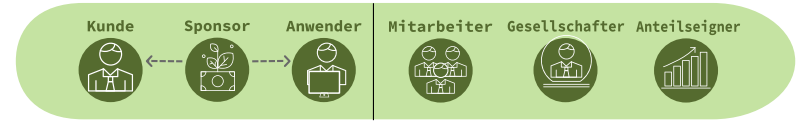
Service
Aktionen

Zugang zu
Ressourcen

Waren

KONSUMENTEN

MULTIPLE SHAREHOLDERS



SERVICE- BEZIEHUNG

Serviceangebot

SERVICEPORTFOLIO

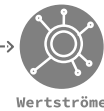
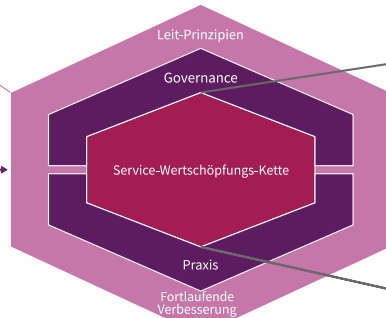
SERVICE
VERWALTEN

Gemeinsam geschaffener
Wert

VERBESSERUNG DER
SERVICE-BEZIEHUNG

Wert

SERVICE-WERTSCHÖPFUNGS-SYSTEM

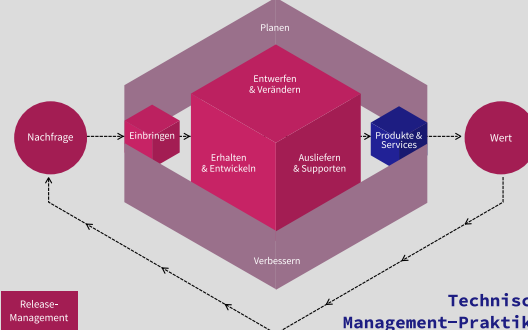


Wertströme

Service-Management- Praktiken

Service-Katalog-Management	Service-Kontinuitäts-Management
Service Desk	Service-Anforderungs-Management
Verfügbarkeits-Management	Service-Konfigurations-Management
Service-Design	Service-Level-Management
Service-Validierung & -Testung	Business-Analyse
Kapazitäts- & Performanz-Management	Veränderungs-Ermöglichung
Inzidenz-Management	IT-Kapital-Management
Überwachungs- & Ereignis-Management	Problem-Management
	Release-Management

SERVICE-WERTSCHÖPFUNGS-KETTE



Technische Management-Praktiken

Zulieferer-Management	Service-Finanz-Management
Beziehungs-Management	Arbeitskraft- & Talent-Management
Portfolio-Management	Strategie-Management
Risiko-Management	Projekt-Management
Organisations-Veränderungs-Management	Messen & Dokumentieren
Wissens-Management	Informationssicherheits-Management
Architektur-Management	Fortlaufende Verbesserung
Deployment-Management	Infrastruktur- & Plattform-Management
	Software-Deployment-Management

General-Management- Praktiken

- > Wertorientierung.
- > Beginnen, wo man steht.
- > Iterative Weiterentwicklung mit Feedback.
- > Zusammenarbeit & Transparenz fördern.
- > Ganzheitlich denken & arbeiten.
- > Einfach & praktisch halten.
- > Optimieren & automatisieren.

ITIL® v2 und v3 stellten Prozesse in den Mittelpunkt. Diese werden als eine Zusammenstellung von Aktivitäten definiert, die einen Input in einen Output umwandeln.

- Messbarkeit: Leistung, Kosten und Qualität.
- Klares Ergebnis: Prozess-Ziel bestimmt Ergebnis.
- Lieferung an Kunden: Das Ergebnis eines Prozesses, kann von internen oder externen Kunden genutzt werden.
- Trigger: Prozesse werden durch bestimmte Ereignisse ausgelöst.

ITIL® 4 arbeitet stattdessen mit einem ganzheitlicheren Ansatz: Den Praktiken (*practices*). Diese werden als eine Zusammenstellung (*set*) organisatorischer **Ressourcen** definiert, die dazu entworfen wurden, Arbeit zu leisten oder ein Ziel (*objective*) zu erreichen.

Der Druck Produkte schnell auf den Markt zu bringen wächst immer mehr. Daraus folgt auch die Nachfrage an das ITSM Services mit hoher Geschwindigkeit (*high-velocity service delivery*). Das erfordert:

- Fokus auf schnelles Liefern neuer oder geänderter IT-Services.
- Kontinuierliche Analyse des Feedbacks, das in Bezug auf die IT-Services an jedem Schritt ihres Lebenszyklus.
- Agilität beim Verarbeiten des Feedbacks um stetige und schnelle Verbesserungen der IT-Services zu ermöglichen.
- Ein Anfang-bis-Ende-Ansatz gegenüber dem Lebenszyklus des Services von der Ideenbildung, über die Entwicklung und Auslieferung, bis zur Nutzung des Services.
- Integration von Produkt- und Servicemanagement-Praktiken.
- Digitalisierung der IT-Infrastruktur und Nutzung von Cloud-Computing.
- Umfassende Automatisierung der Service-Lieferkette.

- Agiles Projektmanagement
- Agiles Finanzmanagement
- Produktbasierte Organisationsstrukturen
- Adaptives Risikomanagement sowie Audit- und Compliancemanagement
- Flexibles Architekturmanagement
- Spezifische Architektur-Technologie-Lösungen, wie z. B. Mikroservices.
- Ein komplexes System aus Partnern und Zulieferern.
- Fortlaufendes Beobachten technologischer Innovationen und Experimentieren.
- Menschenzentriertes Design.
- Infrastrukturmanagement das sich auf Cloud-Computing konzentriert.

General management practices wurden aus allgemeinen Wirtschaftsmanagement-Domänen übernommen und für das Servicemanagement angepasst.

Service management practices wurden im Servicemanagement und der ITSM-Industrie entwickelt.

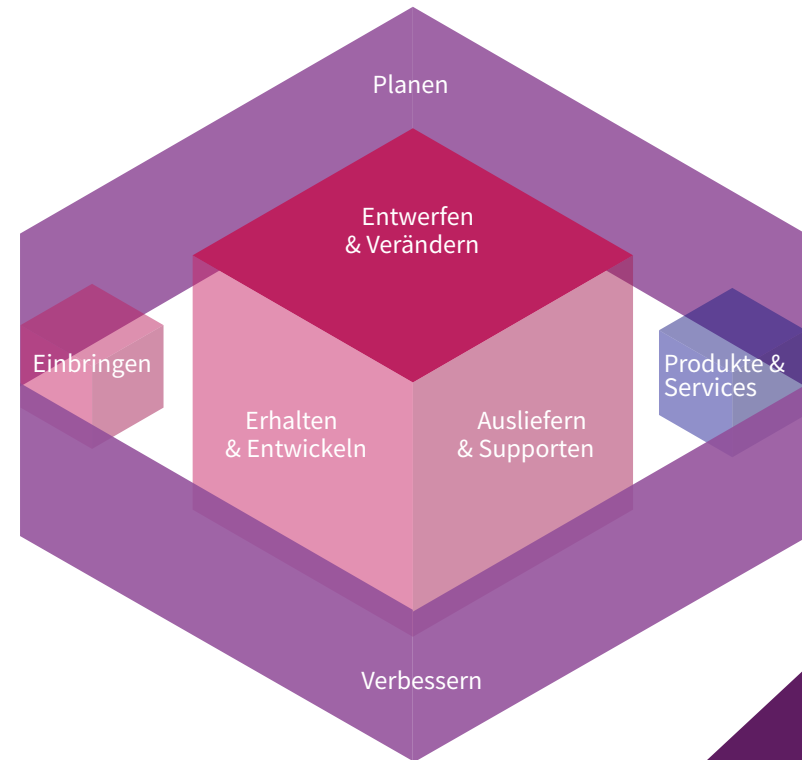
Technical management practices wurden aus Technologiemanagement-Domänen für Servicemanagement-Zwecke übernommen, indem der Fokus von technologischen Lösungen hinzu IT-Services erweitert oder verschoben wird.

Die **Architekturmanagement-Praktik** will ein umfassendes Verständnis der verschiedenen Elemente einer Organisation zu ermöglichen und davon, wie sie sich gegenseitig beeinflussen.

Daraus sollen Prinzipien, Standards und Werkzeuge entwickelt werden um komplexe Veränderungen auf strukturierte und agile Weise zu ermöglichen.

Architektur-Typen:

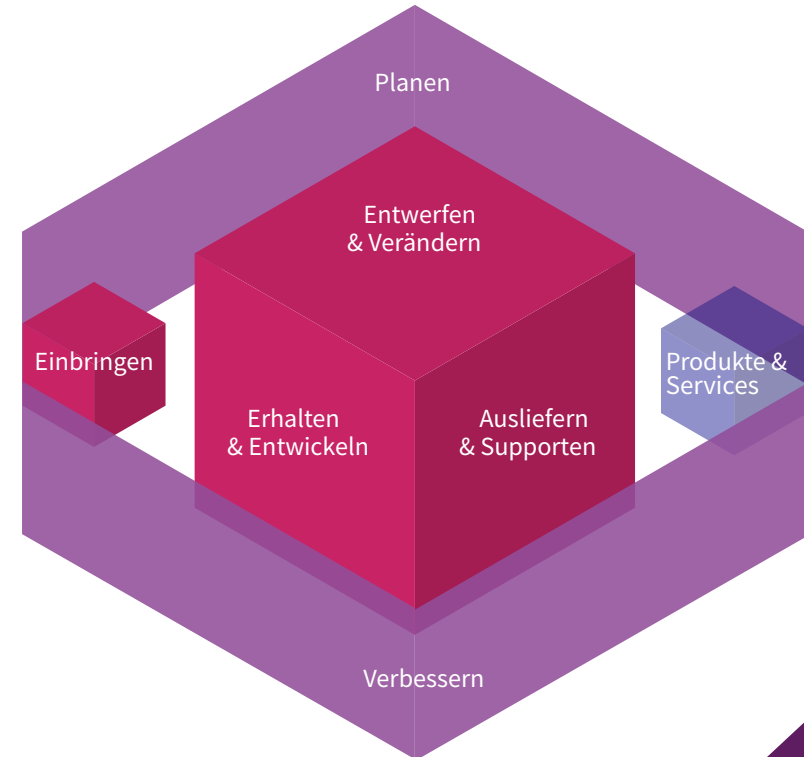
- Business-Architektur
- Service-Architektur
- Technologie-Architektur
- Umfeld-Architektur



Die **Fortlaufende-Verbesserungs-Praktik** dient dazu die Praktiken und Services der Organisation an sich verändernde wirtschaftliche Anforderungen anzupassen, indem sowohl Produkte und Services als auch Praktiken und sonstige Elemente, die zum Management von Produkten und Services dienen, stetig verbessert werden.

Schlüssel-Aktivitäten:

- Zu kontinuierlichen Verbesserungen ermutigen.
- Zeit und Geld für Verbesserungen sichern.
- Verbesserungspotential identifizieren und festhalten.
- Verbesserungspotential prüfen und priorisieren.
- Businessplan für Verbesserungsmaßnahmen machen.
- Verbesserungen planen und implementieren.
- Ergebnisse von Verbesserungsmaßnahmen messen und auswerten.
- Verbesserungsmaßnahmen koordinieren.



Die **Informations-Sicherheits-Praktik** dient dazu Informationen, die die Organisation benötigt zu sichern. Dazu gehört es sowohl Risiken in Bezug auf Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit von Informationen zu kennen, als auch andere Aspekte der Informationssicherheit, wie Authentifizierung und Nachverfolgbarkeit.

Bei der Etablierung von Policen, Prozessen, Verhaltensregeln, Risikomanagement und Kontrollen muss eine Balance hergestellt werden zwischen:

- **Vorbeugen:** Sicherstellen, dass keine Sicherheitsincidents auftreten.
- **Erkennen:** Incidents, die nicht verhindert werden schnell und verlässlich erkennen.
- **Korrigieren:** Die Datensicherheit nach einem erkannten Incident wieder herstellen.

Die wichtigsten Prozesse und Prozeduren in diesem Bereich sind:

- Ein Informationssicherheits-Incidentmanagement-Prozess.
- Ein Risikomanagement-Prozess.
- Ein Kontroll- und Auditprozess.
- Ein Identitäts- und Zugriffmanagement-Prozess.
- Eventmanagement.
- Prozeduren für Penetrationstest, Vulnerability-Scans, usw.
- Prozeduren zum Managen von Änderungen mit Auswirkungen auf die Informationssicherheit, wie Änderungen der Firewallkonfiguration.

Planen: Bei allen Planungsaktivitäten muss die Informationssicherheit mit berücksichtigt werden, sodass sie in alle Praktiken und Services integriert wird.

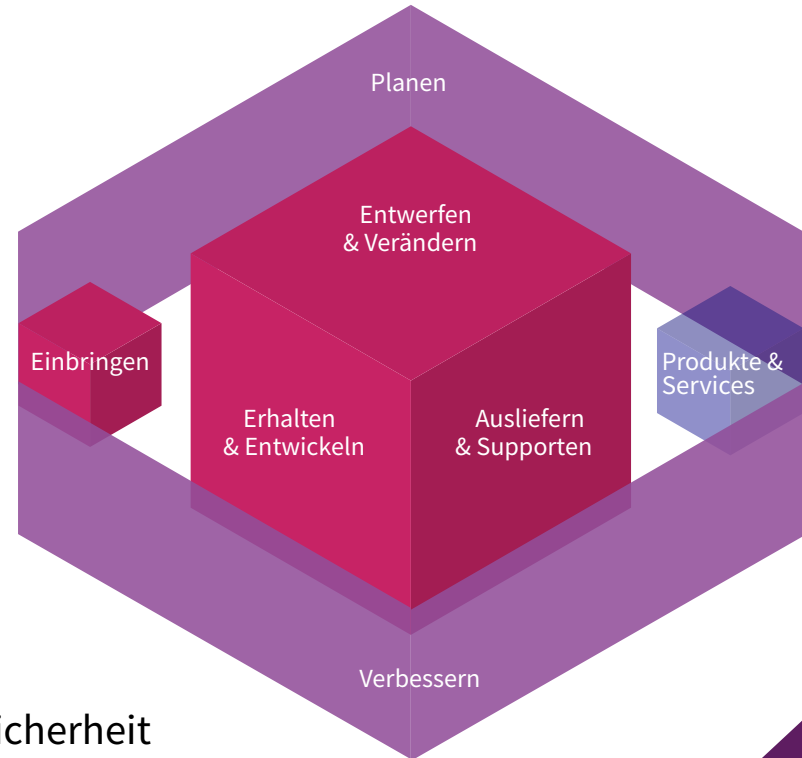
Einbringen: Bei allen Aktivitäten in diesem Bereich muss die Informationssicherheit gewährleisten sein. Hierzu müssen auch alle Stakeholder (Kunden, Nutzer, Geldgeber, Zuliefer, etc.) beitragen.

Entwerfen & Verändern: Bei Aktivitäten muss Fragen der Datensicherheit auch im Zusammenhang mit Gewährleistungsansprüchen bedacht werden.

Erhalten/Entwickeln: Auf der Grundlage von Risikoanalysen, Policen, Prozeduren und Kontrollen, die das Informationsmanagement vorgibt, muss Datensicherheit in alle Komponenten integriert werden.

Liefern & Supporten: Die Entdeckung und Korrektur von Incidents im Bereich der Datensicherheit ist ein integraler Bestandteil von Aktivitäten in diesem Bereich.

Verbessern: Um zu verhindern, dass durch Verbesserungen Gefährdungen der Datensicherheit entstehen, muss diese bei allen Aktivitäten zur Verbesserung berücksichtigt werden.



Die **Wissensmanagement-Praktik** dient dazu die effektive, effiziente und bequeme Nutzung von Informationen und Wissen in der Organisation sicherzustellen und zu verbessern.

Wissen ist einer der wertvollsten Ressourcen einer Organisation.

Das Wissensmanagement stellt einen strukturierten Ansatz dar um Wissen ...

- ... zu definieren.
- ... zu erwerben und zu generieren.
- ... wieder zu verwenden.
- ... zu teilen.

Wissen kann in verschiedensten Formen erscheinen, wie z. B.:

- Informationen.
- Fähigkeiten.
- Praktiken.
- Lösungen.
- Problemen.

Wissen ist nicht einfach nur Information, sondern entsteht durch deren Nutzung in einer spezifischen Situation.

Es geht daher darum, dass Stakeholder Information ...

- ... in einem geeigneten Format.
 - ... mit einer angemessenen Tiefe.
 - ... zur rechten Zeit.
 - ... entsprechend ihrer Zugriffsrechte und der geltenden Policen (Siehe Informationssicherheitsmanagement)
- Zur Verfügung gestellt werden.

Planen: Wissen ist für die Planung unerlässlich, sei es, um Portfolioentscheidungen zu treffen oder um die eigene Strategie zu entwickeln.

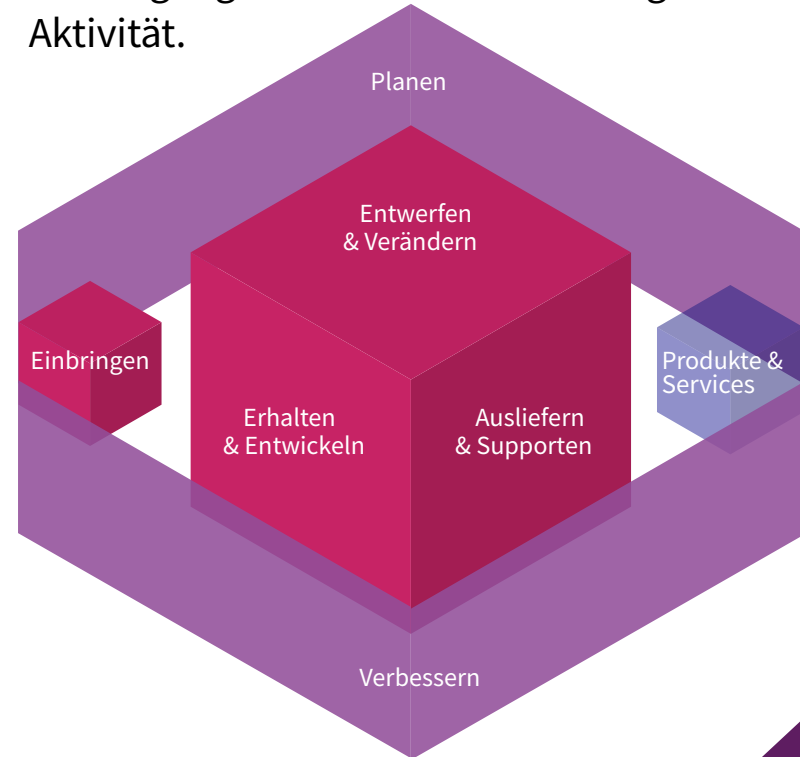
Einbringen: Beziehen basieren auf einem Verständnis des Kontexts und der Geschichte dieser Beziehungen.

Entwerfen & Verändern | Erhalten/

Entwickeln: Das Wissen um Lösungen und Technologien kann helfen diese Aktivität effektiver zu machen, genauso wie die Wiederverwendung von Informationen und Erkenntnissen.

Liefern & Supporten: Die Wiederverwendung von Lösungen und Standard-situation, wie auch ein Verständnis zum Kontext von Ausnahmesituationen, die eine Analyse nötig machen, hilft diese Aktivität effektiver und effizienter zu gestalten.

Verbessern: Wissensmanagement ist die Grundlage zur Bewertung von Fortschritten und die Planung von Verbesserungen. Die genaue Kenntnis der gegenwärtigen Situation und von Trends auf der Grundlage von Informationen über die Vergangenheit ist Voraussetzung für diese Aktivität.



Die **Praktik des Messens und Dokumentierens** dient dazu Unsicherheit bei der Entscheidungsfindung und der fortlaufenden Verbesserung zu verringern. Dazu werden relevante Daten erfasst und in einem angemessenen Rahmen ausgewertet. Zu den Objekten, die so analysiert werden gehören unter anderem: Produkte, Services, Aktivitäten der Wertschöpfungskette, Teams, Mitarbeiter, Zulieferer, Partner und die Organisation als Ganzes.

Diese Objekte sind auf vielfältige Weise verknüpft, sodass sich Metriken und Indikatoren gegenseitig beeinflussen. Voraussetzung für das sinnvolle Messen ist eine klare Strukturierung der Ziele in über- und untergeordnete Ziele und ein Verständnis der gegenseitigen Abhängigkeiten und Einflüsse. Bei diesem Prozess können *critical success factors* (CSFs) und auf diesen basierende *key performance indicators* helfen, anhand derer der Erfolg gemessen werden kann.

Die gesammelten Daten werden in der Regel in Form von Reports und Dashboards aufbereitet. Um bei einer faktenbasierten Entscheidungsfindung zu helfen, sollten diese folgende zwei Fragen beantworten:

- 1) Wie weit sind wir (noch) von unseren Zielen entfernt?
- 2) Welche Engpässe (*bottlenecks*) stehen uns bei dem Erreichen besserer Ergebnisse im Weg?

Planen: Detaillierte Einblicke in die aktuelle Performanz von Produkten und Services ermöglichen Strategiefindung und Portfolioentscheidungen..

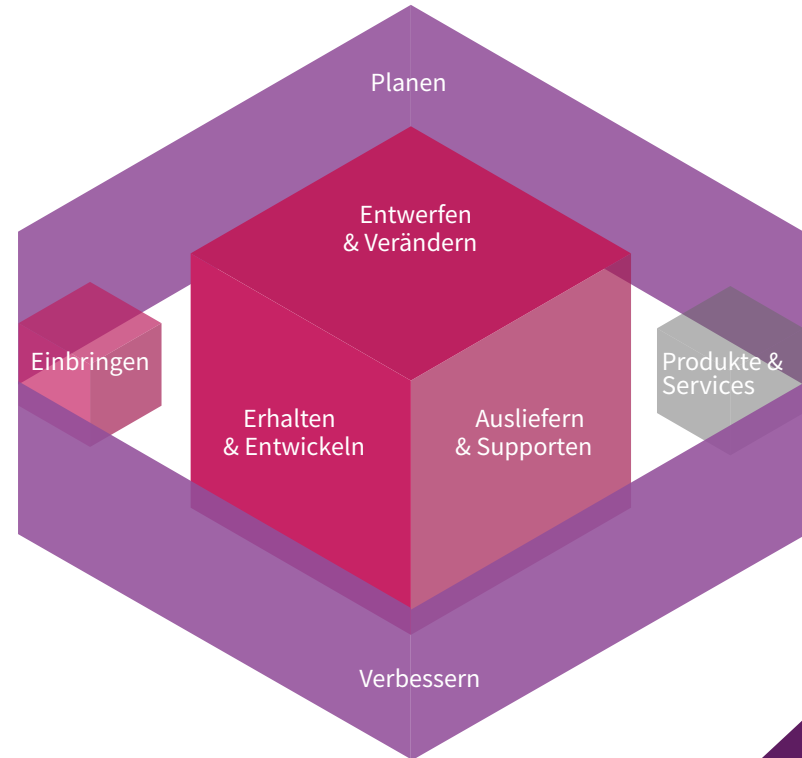
Einbringen: Korrekte, aktuelle und ausreichende Information bilden eine wichtige Grundlage bei der Kommunikation mit Stakeholdern.

Entwerfen & Verändern: Das Messen und Dokumentieren wichtiger Informationen unterstützt wichtige Managemententscheidungen.

Erhalten/ Entwickeln: Die Praktik stellt die Transparenz aller Entwicklungs und Beschaffungsaktivitäten sicher.

Liefern & Supporten: Das Produkt- und Servicemangement basiert ebenfalls auf korrekten, aktuellen und hinreichenden Informationen.

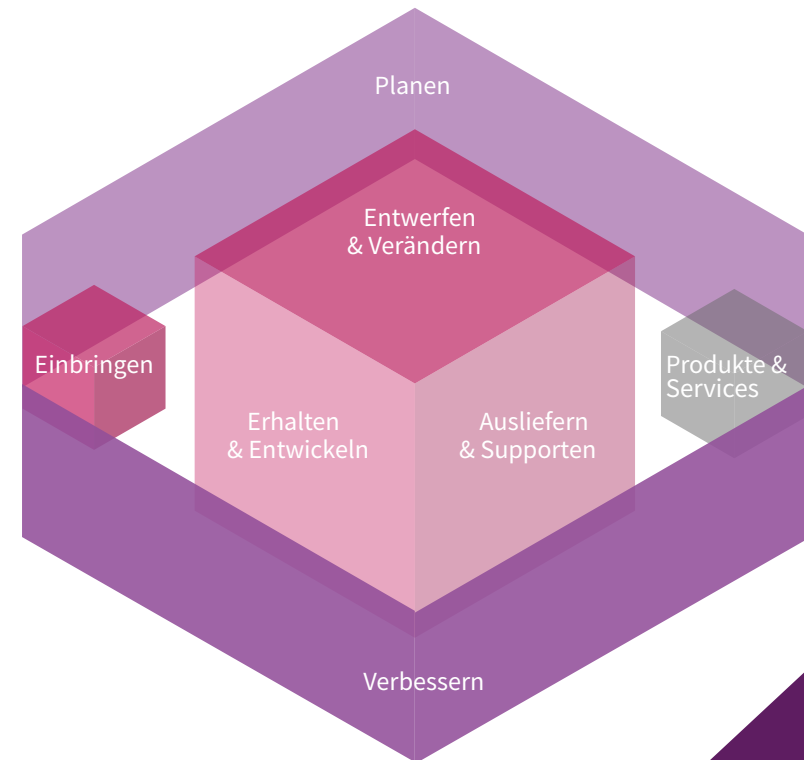
Verbessern: Durch das konstante Überwachen der Leistung und die Auswertung der erhobenen Daten werden Verbesserungsmaßnahmen und die Wertschöpfung unterstützt.



Die **Organisations-Änderungsmanagement-Praktik** soll sicherstellen, dass Veränderungen in einer Organisation reibungslos und erfolgreich implementiert werden und zu bleibenden Vorteilen führen, indem die menschlichen Aspekte der Veränderungen gemanagt werden.

Damit Veränderungen in einer Organisation gelingen und angenommen werden, muss folgendes sichergestellt sein:

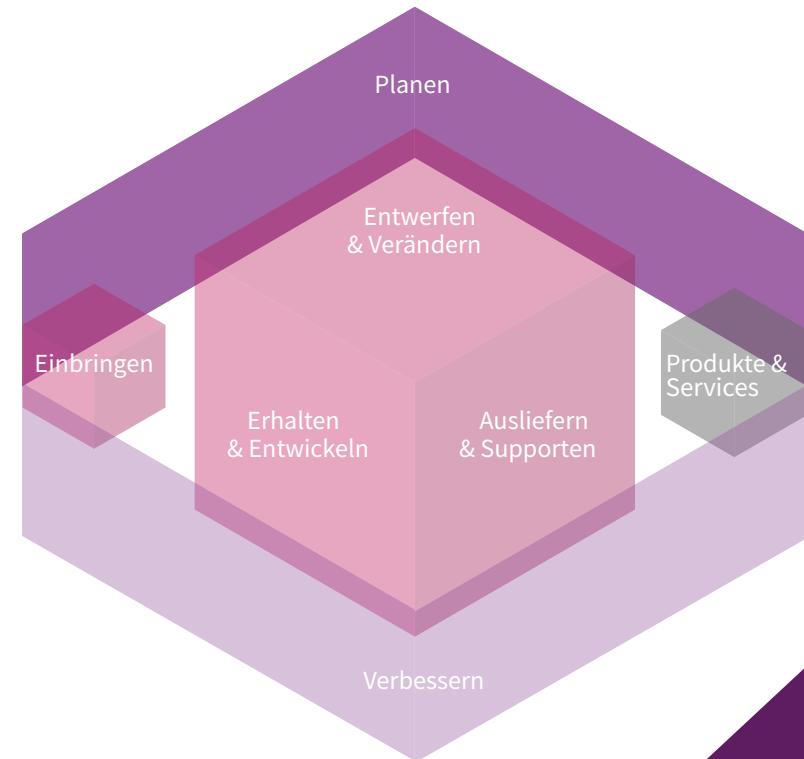
- Klare und relevante Ziele.
- Eine starke und engagierte Führung.
- Gewillte und *vorbereitete* Teilnehmer.
- Nachhaltige Verbesserungen.



Die **Portfoliomanagement-Praktik** soll sicherstellen, dass die Organisation den richtigen Mix an Programmen, Projekten, Produkten und Services hat, um die Organisationsstrategie im Rahmen der finanziellen und ressourcenbedingten Grenzen umzusetzen.

Ein Portfolio stellt ein Gesamtbild der verfügbaren Optionen dar:

- **Produkt-/ Serviceportfolio:** Welche Produkte und Services bietet die Organisation an?
- **Projektportfolio:** An welchen Projekten ist die Organisation beteiligt?
- **Kundenportfolio:** Welches sind die wichtigsten Kunden der Organisation.
(← *relationship management practice*)



Die **Projektmanagement-Praktik** soll sicherstellen, dass alle Projekte in einer Organisation erfolgreich abgeschlossen werden. Dies wird durch Planung, Delegation und Überwachung, sowie in dem man Kontrolle über alle Aspekte eines Projektes behält und die Motivation der involvierten Personen erhält.

Die gängigsten Ansätze in Projektmanagement sind:

- Die **Wasserfallmethode** funktioniert dort am besten, wo die Anforderungen von Vornherein bekannt sind (und sich wahrscheinlich nicht signifikant ändern) und wo die Planung der Arbeit wichtiger als das Tempo ist.
- **Agile Projektmanagement-Methoden** funktionieren wiederum dort am besten, wo die Anforderungen unklar sind und sich wahrscheinlich im Laufe der Zeit schnell ändern und wo Geschwindigkeit ein wichtiger Faktor ist.

