

IT-Organisationsformen:

Center: *Cost Center*: Innerbetriebliche Abrechnungsstellen; Kosten entstehen; Keine Erträge; Grundlage der Kostenstellenrechnung; Erfassen, Planen und Kontrollieren von Kosten; *Profit Center*: Gemessen an Gewinn und Profit; Ermittlung von Umsatz + Kosten bzw. Gewinn (Steuerung + Koordination mehrerer Profit Center)

Klassische IT: *Plan-Build-Run* (Jahrzehnte Standard der IT-ORG-Modelle): *Plan*: Def. der langfristigen Ausrichtung der IT, Erarbeiten der IT-Strategie, Def. von Anwendungen, Infrastrukturen und ORG, Durchgeführt vom IT-MGMT oder IT-Governance; *Build*: Entwicklung von IT-Lösungen; *Run*: Betreiben von IT-Lösungen; *Source-Make-Deliver* (Anstieg von IT-Leistungen durch externe IT-DL/Outsourcing): *Source*: Beschaffung der Leistung; *Make*: Orchestrierung verschiedener Teilleistungen zu einem IT-Service; *Deliver*: Auslieferung des IT-Service an den Anwender, AnforderungsMGMT und Pflege der KundenBZ; *Vorteile*: Klar getrennte Bereiche für Steuerung + Entwicklung + Betrieb, Betriebssicherheit und Stabilität durch Standards, Effiziente IT; Hohe Qualität/Verfügbarkeit/Zuverlässigkeit *Nachteile*: Aufwändige Planungsphasen, Längere Time-to-Market-Zeiten, IT-Planung zu starr und nicht flexibel, Wenig Innovation und langsam *Multispeed IT*: Mehrere IT-Einheiten unter einem Dach (Ausspielen von Stärken); Betriebssichere IT nach PBR und schnelle innovative IT nach agilen Strukturen; Getrennte ORG-Einheiten haben sich nicht bewährt; Multispeed eignet sich höchstens als Übergangslösung hin zu vollständig agilen ORG-Modellen; *Vorteile*: Unterschiedlichste Anforderungen ermöglicht; *Nachteile*: UN-interne Unstimmigkeiten (andere Kulturen), Tech. Integration schwierig, Zwei-Klassen-IT, MA wollen nicht zu den Langsamen gehören, Aufmerksamkeit wird von den Schnellen gewonnen, Entstehen einer Lähmung

Agile IT: Vorherrschende IT-ORG-Form in Start-ups + Ausgründungen größerer UN; Produktorientierte + digitale Geschäftsmodelle; Digitale Bank/Versicherung, Online-Lebensmittel-Lieferservice oder Musik-Streamingdienst; *Vorteile*: Hohe Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit; *Nachteile*: Kontraproduktiv in betriebslastigen Umgebungen (Große nicht digitale UN oder mittelständ. ORG) **Business IT**: IT wandert in die FB; FB als (Be-)Treiber der IT im UN; FB wollen mehr Verantwortung übernehmen und Herausforderungen selbständig mit IT lösen; FB sollen frei über benötigte IT-Services entscheiden (Selbständig einkaufen, entwickeln, einsetzen und den Betrieb organisieren); Nicht nur Hoheit über die Business Anf., sondern auch über die für die Umsetzung notwendige IT-Landschaft (Maximaler Gestaltungsspielraum); Unternehmensweites IT-Ökosystem notwendig; Business IT als zentrales Gestaltungselement des Modells; Autonomie; Wertschöpfung und Marktdifferenzierung durch IT-Lösungen (Kernaufgabe); *Dezentralisierung in FB*: Fachspezifisches Know-how mit geringeren Synergien zu anderen FB, Hohe Dynamik in der Weiterentwicklung, Kosteneffizienz

Foundational IT: Hochstandardisierter interner SSP; Stellt Basis-IT zur Verfügung, die weder zur Marktdifferenzierung noch zur Wertschöpfung beiträgt (Trotzdem zwingend notwendig); Sichert die Rahmenbedingungen; Zentraler IT-DL für das UN; Bietet definierte Services als SS kosteneffizient, kundenorientiert und hochstandardisiert an; Enabler der Fachseite; Reaktives Handeln und ausschließlich auf Anf. der Fachseite; Kann intern oder durch einen externen DL bereitgestellt werden; *Commodity-IT-Services*: Rechnerarbeitsplatz, Server-Inf., Unternehmensnetzwerk, Standardsoftwareprodukte; Softwareprodukte (SaaS); *Infrastrukturen (IaaS)/Plattformen (PaaS)*; *Übergreifendes Service MGMT*: User Support: (Incident MGMT, Service Request Fulfillment, Problem MGMT), Service Monitoring, Event MGMT, Security MGMT: (Security Operations Center); IT-Experten treten als Basis-IT-Consultant auf

Business IT Competence Center: Unterstützt FB bei der Auswahl und Umsetzung von innovativen IT-Fähigkeiten; Stellt UN-Weite Synergien sowie die Umsetzung der übergreifenden UN- und IT-Strategie sicher; Teil des FB; Arbeitet mit den anderen FB auf Augenhöhe;

Business Development: Treibt IT-basierte Geschäftsentwicklung voran und unterstützt die FB mit den entsprechenden Kompetenzen, Wegbereiter für Marktdifferenzierung und Wettbewerbsvorteile, Auswahl der richtigen Innovationen und Technologien; Ergebnis=Digitalisierungs- und Innovationspipeline; Prozess wird kontinuierlich durchlaufen; **Business IT Support**: Direkte operative Unterstützung der FB; Digitalisierungs- und Innovationspipeline; Überblick über alle Digitalisierungs- und Innovationsinitiativen + Orchestriert die Umsetzung; Baut notwendiges Wissen auf; Kompetenzen und Wissen können hier gebündelt werden; Effizienter Einsatz von Ressourcen; Kompetenz wandert in die FB; Treiber der Erneuerung

CIO-Office: Bündelt IT-MGMT-Kompetenz und wacht über das IT-Ökosystem; Definition von Spielregeln durch das MGMT und die IT-Governance; Kontrollierte Autonomie der FB; Rolle des CIO passt sich entsprechend an; CIO muss sich so positionieren, dass er zentrale und dezentrale IT steuern kann; CIO-Rolle ist nicht mehr länger Vorsitzender einer Linie; Langfristige Planung der IT-Architektur + Koordinationsaufgaben; Zentrale Bündelung der Aufgaben + Verankert in Vorstandsnähe; CIO Office ist Wächter über das IT-Ökosystem; Verantwortet IT-Strategie; Berücksichtigt die übergreifende Geschäftsstrategie in der IT-Strategie (Bestenfalls Synchronisation der Strategien); CIO Office arbeitet eng mit den verschiedenen Einheiten zusammen; Gewaltige organisatorische Veränderung; Ansprechperson im Vorstand; CIO-Rolle wird dringend benötigt, auch wenn sie sich verändert

Portfolio Management:

Portfolio: Portare=tragen; Folium=Blatt; Blatt-Träger; Zusammenstellung von Dingen; *Finanzwesen*: Portfoliotheorie=Größere Erträge und verringertes Risiko durch Aufteilung von Vermögen auf unterschiedliche Anlageformen (Breites Portfolio); *Portfolioarten*: Produktportfolio, Markenportfolio, Kunden-Portfolio, IT-Portfolio (IT-Anwendungen, IT-Projekte, IT-Mitarbeiterkompetenzen), Bewerbungsunterlagen; Entstehung einer eigenen Arbeitsdisziplin (Portfoliomanagement); IT-Investitionen lassen sich nicht problemlos in Bargeld umwandeln (Beurteilungsmaßstäbe sowohl wirtschaftlicher als auch strategischer Natur → Balanced Scorecard)

Portfolio MGMT: Finanzen=Ansammlung von unterschiedlichen Investitionen (Aktien, Sachwertbeteiligungen, Mischformen: Immobilien + Wertpapiere); Wichtige Faktoren: Risikobereitschaft + Gewinnerwartung + Nachhaltigkeit; Je größer ein Portfolio, desto anspruchsvoller die Verwaltung/Portfolio-MGMT; *Aufgabe des MGMT*: Zusammenstellung und Verwaltung der im Portfolio enthaltenen Investitionen + Assets, Gründliche Analyse der Kapital- und Vermögenssituation eines UN oder Privatanlegers, Steuerung + Optimierung der darin enthaltenen Investments, Erreichen oder Übertreffen der Benchmarks der Branche; *Top-Down-Ansatz*: Analyse der Gesamtentwicklung der Wirtschaft und die Entwicklung der ganzen Branche → Prognose der Kursentwicklung für ein einzelnes UN; *Bottom-Up-Ansatz*: Analyse des Wachstumspotenzials eines einzelnen UN oder Sachwerts → Vergleich der aus der Analyse abgeleiteten Performance-Erwartung mit Branche und GM → Basierend darauf wird eine Kaufentscheidung getroffen

Portfoliotechnik: Portfolios im Rahmen der strategische Projektplanung dienen, ähnlich wie die Nutzwertanalyse, dazu, die Attraktivität von potenziellen Projekten zu beurteilen; Andes als bei der Nutzwertanalyse verzichtet man bei der Portfoliotechnik auf quantitative Bewertungen der Projekte zugunsten von qualitativen; Die Stärke der Portfoliotechnik liegt in ihrer leichten Anwendbarkeit und

guten Darstellbarkeit; Portfoliotechnik kommt gerade dann wenn die Nutzwertanalyse wegen problematischer Bewertung der Attraktivitätskriterien nicht verwendet werden kann zum Einsatz und ermöglicht eine qualitative Vorselektion von Projekten; Bewertung von Projekten anhand zweier ausgewählter Attraktivitätskriterien (Strategische Relevanz, Renditeerwartung, Risiko, Kosten, Zeit bis zur Markteinführung); Eintragen der Projekte in die durch das zwei Achsen aufgespannte Koordinatensystem; z.B. Y-Achse: Strategische Bedeutung der Aufgabe, X-Achse: Dringlichkeit der Aufgabe, Quadrant links unten: Papierkorb (eliminieren), Quadrant rechts unten: Delegieren (2. Priorität), Quadrant links oben: Auf Termin legen (3. Priorität), Quadrant rechts oben: Sofort selbst erledigen (1. Priorität); Bedienung der Präferenzmatrix bei Unsicherheiten; Y-Achse: Risiko, X-Achse: Attraktivität, Quadrant links unten: So what Projekte, Quadrant rechts unten: Heiße Projekte, Quadrant links oben: Dead ducks, Quadrant rechts oben: Vabanque Projekte

IT-Service-MGMT:

Service: *Def.*: Freiwilliger Dienst; Nicht-produktualisierte Leistung; Kernleistung (DL-UN); Zusatzleistung (Pre- und Aftersaleservice); Kundendienst; Dienstleistungsgesellschaft; *Guter Service*: Spricht Bedürfnisse der Kunden an und erfüllt sie, Kunden muss nicht explizit danach fragen, Erwartungen der Kunden übertreffen, Kunden bekommt nicht das Gefühl zu freundlich sein zu müssen, Kunde fühlt sich verstanden, Mehrwert für den Kunden wird deutlich, Service nachhaltig konzipiert

Service Value System (Servicewertesystem): *1. Guiding Principles*, *2. Governance*, *3. Service Value Chain*, *4. Practices*, *5. Continual Improvement*; **Zweck des SWS**: Sicherstellen, dass die ORG mit allen Stakeholdern durch Verwendung und MGMT von Produkten und Services Wert schafft; ITIL SWS beschreibt, wie alle Komponenten und Aktivitäten der ORG als System zusammenwirken, um Wertschöpfung zu ermöglichen; *Opportunity/Demand*: Gelegenheit, Mehrwert für Stakeholder zu schaffen oder UN anderweitig zu verbessern, Bedarf nach Produkten oder Services von internen und externen Kunden; *Service*: Möglichkeit gemeinsam Wert zu schaffen (Erreichen von Kunden angestrebten Ergebnissen erleichtern); Basieren auf einem oder mehreren Produkten einer ORG; ORG-Ressourcen: Personen, Informationen, Technologie, Wertströme, Prozesse, Lieferanten, Partner; *Produkt*: Konfiguration der Ressourcen einer ORG (Darauf ausgelegt einen Wert für Konsumenten zu bieten); *Serviceangebot*: Beschreibung eines oder mehrerer Services (Auf die Bedürfnisse einer Zielkonsumentengruppe zugeschnitten) → Servicekatalog: 1. Waren, 2. Zugang zu Ressourcen (Lizenzen, Netzwerk), 3. Serviceaktionen (Support); *Servicebeziehung*: Kooperation zwischen Service Provider und Servicekonsumenten: 1. Servicebereitstellung, 2. Servicekonsum, 3. Service Relationship MGMT: Gemeinsame Aktivitäten (Service Provider und Servicekonsumenten) *Wertschöpfung*: Unterstützte Ergebnisse > Betroffene Ergebnisse, Entfallende Kosten > Entstandene Kosten, Entfallende Risiken > Entstandene Risiken; *Utility*: Funktionalität eines Service (Was); *Warranty*: Service entspricht vereinbarten Anforderungen (Wie/Qualität)

ITIL Service Wertschöpfungskette: *1. Plan*: Gemeinsames Verständnis der Vision, des Status Quo und der Optimierungsrichtung; Outputs: Strategische, taktische und operative Pläne; Portfolioentscheidungen; Architektonische Entwürfe + Richtlinien; Verbesserungsmöglichkeiten; Produkt- und Serviceportfolio; Anf. für Verträge + Vereinbarungen *2. Engage*: Bedürfnisse, Engagement, Transparenz und Beziehung (Stakeholder); Outputs: Konsolidierte Forderungen und Möglichkeiten; Produkt- und Serviceanf.; Nutzer-Support-Anfragen; Verbesserungspotenziale und Feedback der Stakeholder; Änderungs- oder Projektinitiierungsanfragen; *3. Obtain/Build*: Neue Servicekomponente; Outputs: Servicekomponenten; Wissen und Informationen über neue und veränderte Servicekomponenten; Anf. für Verträge und Vereinbarungen; Informationen zu Leistung und Optimierungsmöglichkeiten *4. Design/Transition*: Kontinuierliche Entsprechung der Kundenerwartungen (Produkte/Services); Outputs: Anf. und Spezifikationen; Anf. für Verträge und Vereinbarungen; Wissen und Informationen über neue und veränderte Produkte und Services; Informationen zu Performance und Verbesserungsmöglichkeiten; *5. Deliver & Support*: Gemäß vereinbarter Spezifikation & Erwartung; Outputs: Services für Kunden und Nutzer; Informationen zur Erledigung von Support-Aufgaben; Informationen zur Performance von Produkten; Optimierungsmöglichkeiten; Anf. für Verträge und Vereinbarungen; Änderungsanfragen; Informationen zur Performance von Services; *6. Improve*: Kontinuierliche Verbesserung von Produkten, Services, Practices; Outputs: Verbesserungsinitiativen und -pläne; Informationen zur Leistung der Wertschöpfungskette; Statusberichte zu Verbesserungen; Anf. für Verträge und Vereinbarungen; Informationen zur Service-Leistung

ITIL-Grundprinzipien: *1. Start where you are*: Vorhandene Ressourcen betrachten und überlegen ob und wie sie weiter genutzt werden können; Vorhandene Services messen und beobachten; Erfolgreiche Practice oder Services replizieren oder erweitern; RisikoMGMT; *2. Focus on value*: Alle Aktivitäten sollten direkt oder indirekt Wert für die ORG, ihre Kunden oder andere Stakeholder hervorbringen; Wert: Erhöhte Produktivität, Verringerte negative Auswirkungen, Niedrigere Kosten, Die Fähigkeit neue Märkte zu erschließen, Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit; *3. Progress iteratively with feedback*: Unterteilung der Aufgaben in kleinere, handlichere Schritte; Feedback vor und nach jeder Iteration einholen und anwenden; *4. Collaborate and promote visibility*: Zusammenarbeit erfordert Informationen, Verständnis und Vertrauen; Aufgaben und Resultate sichtbar machen; *5. Think and work holistically*: Alle Services, Practices, Prozesse, Abteilungen und Lieferanten sind Teil eines größeren Netzwerks; Komplexität der Systeme; Zusammenarbeit=Schlüssel zu ganzheitlichem Denken und Arbeiten; *6. Keep it simple and practical*: Ergebnisbasiertes Denken verwenden, um praktische Lösungen zu produzieren; Einfachheit ist die höchste Form der Raffinesse; *7. Optimize and automate*: Optimieren=etwas so effektiv und nützlich zu gestalten wie möglich; Bevor eine Aktivität effektiv automatisiert wird, sollte sie so weit wie möglich und sinnvoll optimiert werden

4 Dimensionen des Service MGMT: *1. Organization & People*, *2. Information & Technology*, *3. Partners & Suppliers* (Warenlieferung, Servicebereitstellung, Servicepartnerschaft); *4. Value Stream & Processes* (Reihe von miteinander verbundenen Aktivitäten die Input in Output umwandeln)

ITIL Practices: Reihe von Organisationsressourcen zur Durchführung von Aufgaben oder zur Erreichung eines Ziels; Jede Practice unterstützt mehrere Aktivitäten der ITIL-Service-Wertschöpfungskette; Jede Practice enthält Ressourcen basierend auf den 4 Dimensionen des Service MGMT; *3 Verschiedene Practices*: 1. General MGMT-, 2. Service MGMT-, 3. Technische MGMT-Practices

Service MGMT Practices: *1. Service Desk*: Erfassen der Nachfrage nach Lösung von Incidents und Service Requests; Single Point of Contact (Service Provider + Anwender); Melden von Schwierigkeiten, Fragen und Requests; Erfassen, Klassifizieren und Beantworten von diesen; Support für Menschen und das UN; *Rolle*: Bereitstellung von Services; Einfluss auf die Anwendererfahrung; Praktisches Verständnis des Geschäftskontext und der Geschäftsprozesse; Empathischer und informierter Verbindungspunkt; *Zugangskanäle*: Telefonanrufe, Serviceportal, Chats, E-Mails, Walk-in Service Desks; *Wertschöpfungskette*: Improve, Engage, Design & Transition; *2. Incident MGMT*: Minimieren der negativen Auswirkungen von Incidents (Normalen Servicebetrieb schnellstmöglich wiederherstellen); Incident=Nicht geplant Unterbrechung oder eine Qualitätsminderung eines Service; *Prozess*: Incidents erfassen, klassifizieren

(Priorisierung nach Dringlichkeit und Auswirkung), Den Supportgruppen zuweisen, Lösung beantragen (Immer durch das 1ste Level geschlossen und kommuniziert); **Wertschöpfungskette**: Improve, Engage, Design & Transition, Obtain & Build, Deliver & Support; **3. Service Request MGMT**: Unterstützen der vereinbarten Servicequalität; Service Request=Als normaler Bestandteil der Servicebereitstellung vereinbarte Serviceaktion; **Prozess**: Request erhalten, anlegen, kategorisieren, priorisieren, autorisieren, überprüfen, Model durchführen, abschließen; **Wertschöpfungskette**: Improve, Engage, Design & Transition, Obtain & Build; **4. Problem MGMT**: Reduzieren der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung von Incidents; Identifizierung tatsächlicher und potenzieller Ursachen von Incidents; Managen von Workarounds + Known Errors; Problem=(Mögliche) Ursache für einen oder mehrere Incidents; Known Error=Analysiertes, aber noch nicht gelöstes Problem; **Prozess**: Problem entdecken, anlegen, kategorisieren, priorisieren, autorisieren, untersuchen und diagnostizieren, Workarounds, Known Error Record anlegen, Problem lösen, abschließen; **Wertschöpfungskette**: Improve, Engage, Design & Transition, Obtain & Build, Deliver & Support; **5. Change MGMT**: Maximierung der Anzahl erfolgreicher Service- und Produktänderungen; Sicherstellen, dass Risiken richtig bewertet werden; Genehmigung von Changes; Verwaltung des Change-Kalenders; Change=Hinzufügen, Modifizieren oder Entfernen eines Elements (Direkte oder indirekte Auswirkungen auf Services); **Normal Change**: Not an emergency change or a standard change (CM-Process); **Emergency Change**: Must be introduced as soon as possible; **Standard Change**: Pre-authorized change that is low risk, relatively common and follows a procedure or work instruction; **Prozess (Normal Change + Emergency Change)**: RFC erzeugen und anlegen, RFC überprüfen, RFC beurteilen und bewerten, Change Build und Test autorisieren, koordinieren, Change Deployment autorisieren, koordinieren, Change überprüfen und abschließen (Standard Change=Deployment); **Wertschöpfungskette**: Plan, Improve, Engage, Design & Transition, Obtain & build, Deliver & Support; **6. Service Level MGMT**: Festlegen klarer geschäftsbezogener Ziele für Service Levels; Sicherstellen, dass die Erbringung eines Service anhand dieser Ziele entsprechend bewertet, überwacht und gemanagt wird; SL=Eine oder mehrere Messgrößen (Definieren erwartete oder erreichte Servicequalität); **Prozess**: Erstellt eine gemeinsame Sicht; Sammlung, Analyse, Speicherung und Erstellung von Berichten; Führt Serviceprüfungen durch; Erfasst Serviceschwierigkeiten und erstellt entsprechende Berichte; SLA=Dokumentierte Vereinbarung zw. einem Service Provider und einem Kunden (Bzgl. benötigten Services + erwartetem Service Level); **Wertschöpfungskette**: Plan

Quality MGMT:

Qualität: Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen; Wahrnehmbare Zustandsform von Systemen und ihren Merkmalen; Qualität kann Produkt und Prozess beschreiben; **DIN 9000 (QM)**: Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anf. erfüllt; Qualität gibt an in welchem Maße ein Produkt den bestehenden Anf. entspricht; Inhärent=Einer Einheit innewohnend (Ständige, messbare Merkmale)

QualitätsMGMT: Vorgang einer Überprüfung; Abfolge von Prozessen oder Zustand eines Produkts; Genutzt zur Qualitätssicherung; Erreichen einer bestimmten Qualität; Erfüllung von Normen für die Zulassung von Produkten oder DL; **ISO 9001**: Mindeststandards, die für UN und Körperschaften mit einem QualitätsMGMTSystem verbindlich sind, Befriedigung des Anspruchs von Kunden, Behördliche Standards, Zertifizierung von Prozessen oder Produkten durch Erfüllung der Normen

Normen + Regularien: **Normung**: Formulierung, Herausgabe und Anwendung von Regeln, Leitlinien oder Merkmalen durch anerkannte ORG und deren Normgremien, Basieren auf gesicherten Ergebnissen von Wirtschaft, Technik und Erfahrung, Förderung optimaler Vorteile für die Gesellschaft, Mit Konsens erstellt; Von einer anerkannten Institution angenommen, Zweck: Nationale wie internationale Vereinheitlichung, Eignung von Produkten, Prozessen und DL für geplanten Zweck verbessert; Förderung des Austauschs von Waren und DL, Erleichterung der technischen und kommunikativen Zusammenarbeit; **Qualitätsnorm ISO 9001**: Norm für QM-Systeme; ORG hat Normen zu genügen, um Produkte und DL bereitstellen zu können; Erfüllen Kundenerwartungen und rechtliche und behördliche Anforderungen; MGMTSystem soll einem stetigen Verbesserungsprozess unterliegen; Norm ist auf alle ORG anwendbar, Bestätigung durch Zertifikat; **Regularien**: Gesamtheit aller zutreffenden Regeln; **Unterschied**: Allgemein anerkannte Werte=Normen; Norm kann auch Regel sein; Normen die befolgt werden sollten oder können; Ohne Normen würde Gesellschaft nicht funktionieren

Qualitätsgrundsätze ISO 9001: **1. Orientierung am Kontext der ORG**: Überwachung und Überprüfung von relevanten externen und internen Themen gemäß der Norm; **2. Prozessorientierung**: Qualitätsrelevante Prozesse stehen im Mittelpunkt der ORG (Formulierung der zu erfüllenden Aufgabe; Verantwortung, Zuständigkeit, Schnittstellen; Bereitstellung notwendiger Mittel; Überwachung; Identifikation von Risiken und Chancen); **3. Kontinuierliche Verbesserung**: Grundprinzip der Kundenorientierung und der Erhöhung der Kundenzufriedenheit, PDCA Zyklus, Dauerhafte Analyse und Verbesserung aller betrieblicher Vorgänge; **4. RisikoMGMT**: Bedeutung von Risiken und Chancen in Verbindung mit dem Kontext der ORG, den Zielen sowie den Prozessen, Nicht gewollte Ereignisse verhindern und Chancen nutzen; **Qualitätsmerkmale**: Funktionalität, Zuverlässigkeit, Benutzbarkeit, Effizienz, Änderbarkeit, Übertragbarkeit

Quality MGMT Cycle ISO 9001: **Vier Bereiche**: Anf. an die UNPlanung, an die Durchführung, an die Kontrolle, an die Verbesserung; **1. Plan**: **Verstehen der ORG und ihres Kontextes**: Themen die wichtig für das UN, die ORG, den Standort oder den Bereich sind, beobachten und analysieren, um Ziele zu erreichen; Allgemeine Wirtschaftslage; Gesetzliche Vorschriften; Neue Technologien; Interne Themen; **Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien**: Beziehungen zu Partnern und Lieferanten, MA, Anteilseigner, Behörden und Kunden; Erwartungen der Parteien verstehen und danach handeln; Unterschiedliche Interessen; Spannungsfeld; Kein Kompromiss erforderlich, sondern Treffen bewusster Entscheidungen; **Kundenorientierung als Grundsatz des QM**: Dreh- und Angelpunkt=Kundenorientierung; Prozesse und Abläufe darauf ausrichten; Anf. der Kunden bestimmen, verstehen und erfüllen; Kontinuierlich messen; Fähigkeit zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit erhöhen; **Prozessorientierter Ansatz**: Verstehen und Steuern zusammenhängender Prozesse trägt zur Wirksamkeit und Effizienz einer ORG beim Erreichen der Ergebnisse bei; Klare und eindeutige Prozesse und Abläufe im UN; Eindeutige Erfolgskennzahlen in Verbindung mit der Kundenorientierung; Prozessoptimierung und KV führen zu einer ständig steigenden Prozesseffizienz; **2. Do**: Anf. identifizieren und Designs entwickeln; Beschaffung; Herstellung; Überwachung und Messung; Aktivitäten zur Herstellung und Lieferung; **3. Check**: Prüfung der Prozesse; Nicht nur Produkte oder Services überwachen und messen, sondern auch gewährleisten, dass Prozesse adäquat und effektiv sind; Analyse der Daten und interner Audit=Wege der Beurteilung der Effektivität des Systems; MGMTBewertung-Prozess (Beurteilt und überprüft alle Überwachungsdaten); **4. Act**: Adressierung aller im Überprüfungsschritt gefundenen Probleme; Korrektur- und Überprüfungsmaßnahmen zur Eliminierung der Ursachen tatsächlicher oder potenzieller Nichtkonformitäten; Ergebnis der Managementbewertung ist ebenfalls eine Aktion zur Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen, um in den aktualisierten Planungsteil des Zyklus überzugehen und mit der Verbesserung fortzufahren

Prozess: Abfolge von Tätigkeiten, die durch logische Folgebeziehungen verknüpft sind; Definiertes Startereignis (Input) und Ergebnis (Output); Schaffen eines Werts für Kunden; Kunden=Alle Stakeholder, die Leistungen empfangen; **Prozess Reifegrad**: Level 0=Chaotic (Ad hoc), Level 1=Reactive (Fight fires), Level 2=Proactive (Analyze trends), Level 3=Service (IT as a service provider), Level 4=Value (IT as a strategic business partner); **Prozessmerkmale**: 1. Input (Material, Information); 2. Output (Produkt, Ergebnis, Information); Wer (Verantwortung, Fähigkeiten, Kompetenz, Schulungen); Process Sponsor, Process Owner, Process Champion; Wie (Methoden, Anweisungen, Verfahren, Dokumentation); Dokumentationselemente: Flowchart, Scope, Definitions & Roles, Responsibilities; Wofür (Ziele, Kennzahlen, Leistungsindikatoren); Kennzahl beschreiben den Zustand eines Prozesses (SMART); Womit (Ressourcen, Ausrüstung, Maschinen, Werkzeuge); **Prozesselemente**: Quelle für Eingaben, Eingabe, Tätigkeiten, Ergebnisse, Empfänger der Ergebnisse

Prozess MGMT: Prozess wird effizient auf ein UN ausgerichtet, kontinuierlich überwacht und optimiert; **1. Managementprozesse**: Verantwortung der Leitung; Festlegung der Qualitätspolitik; Qualitätsziele; Belegen mit konkreten Kennzahlen; Risiken ermitteln und Auditprogramm festlegen; **2. Operative Geschäftsprozesse**: Kernprozesse; Prozesse mit wertschöpfendem Charakter; Marketing/Vertrieb, Beschaffung, ProjektMGMT Fertigungsprozesse; **3. Unterstützende Prozesse**: Stützen die operativen Geschäftsprozesse und tragen so mit unmittelbar zur Wertschöpfung bei; Überprüfung der Arbeitsumgebung und Infrastruktur im Betrieb

RisikoMGMT:

Anforderungen für RisikoMGMT: Information Security Management System (ISMS) basiert auf Geschäftsrisiko-Ansatz und muss daher RisikoMGMT beinhalten; ISMS ist der Teil des gesamten MGMTSystems der die Informationssicherheit einrichten, implementieren, betreiben, überwachen, überprüfen, aufrechterhalten und verbessern muss; 1. Ansatz der Risikobewertung definieren; 2. Risiken identifizieren; 3. Risiken analysieren und bewerten; 4. Optionen für die Behandlung der Risiken identifizieren und bewerten; 5. Kontrollziele und Kontrollen für die Behandlung von Risiken auswählen; 6. Zustimmung des MGMT zu den vorgeschlagenen Restrisiken einholen; ISO 27001: Kein spezieller RisikoMGMT-Ansatz → Ausschließlich Dokumentation notwendig

Def. Risiko MGMT: Risiko=Negative Nettoauswirkung der Ausübung einer Schwachstelle (Wahrscheinlichkeit + Auswirkung des Eintretens berücksichtigt); Risiko MGMT ist der Prozess der Identifizierung von Risiken, der Risikobewertung und der Erörterung von Schritten zur Reduzierung des Risikos (Akzeptables Niveau); Risiko=Kombination aus Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses + Folgen; Zentraler Bestandteil des strategischen MGMT jeder Organisation; ORG gehen die mit ihren Aktivitäten verbundene Risiken methodisch an (Erzielen eines nachhaltigen Nutzens innerhalb jeder Aktivität im gesamten Portfolio); RisikoMGMT für Unternehmen → IT RisikoMGMT → Risiko der Informationssicherheit

Ziele des RisikoMGMT: ORG ermöglichen, ihre Aufgaben zu erfüllen, indem sie ihre IT-Systeme besser absichert, indem das MGMT in die Lage versetzt wird, fundierte Risiko MGMT Entscheidungen zu treffen, durch Unterstützung des MGMT bei der Genehmigung oder Zulassung der IT-Systeme

RisikoMGMT Prozess: **Eingabe**: Risiken der Wirtschaft; Von IT-ORG identifizierte Risiken; Risiken durch Krisensituationen → Risiko MGMT Prozess → **Output**: Risikobewertungs- und -Behandlungsplan (RATP); Risiken, die im Rahmen des Risikoüberwachungsinstrumentes überwacht werden; Regelmäßige Berichterstattung an das IT-MGMT; An das UN weitergegebene Risiken; **Prozess**: 1. Identifizierung und Bewertung von Risiken, 2. Risikobehandlung, 3. Audit, 4. Verbleibendes Risiko

1. Identifizierung und Bewertung von Risiken: **Aufgaben**: 1. Wahrscheinlichkeit definieren, 2. Auswirkungen definieren, 3. Identifizierung von Risiken und potenziellen Bedrohungen, 4. Identifizierung der betroffenen Vermögenswerte/Prozesse; **Risiko**: Wahrscheinlichkeit*Auswirkungen; **Wahrscheinlichkeitskategorien**: **1. Menschen – nicht absichtlich**: Organisations- oder Planungsfehler, Stress, Arbeitsüberlastung, Panik, Psychische Probleme, Mangelnde Kompetenz, Mangelnde Motivation, Unaufmerksamkeit, Streik, Nichtbeachtung, Desinteresse; **2. Menschen – beabsichtigt**: Missachtung von festgelegten Richtlinien oder SOPs, Raubüberfall, Sabotage, Vandalismus, Bedrohung, Erpressung, Belästigung, Wirtschafts- oder IT-Verbrechen; **3. Technisches Versagen**: Standardwerte, Veralterung, Infrastruktur, Technische Probleme; **4. Umweltbezogen**: Sturm, Tornado, Blitzschlag, Flut, Erdbeben; **5. Organisatorisches**: Fehlende Vorgänge, Nicht klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten; **6. Nachbarschaft**: Katastrophe in der Nachbarschaft, Demonstration, Politischer Ärger, Terrorismus, Krieg; **Auswirkungen**: Folgen des Risikos für das UN, Quantitative oder qualitative Bewertung; **Auswirkungskategorien**: Finanziell, Strategie, Kunden, Image/Reputation, Rechtlich/Compliance, Sicherheit; **Risiko**: Maximale Wahrscheinlichkeit*Maximale Auswirkung; Darstellung in Risikomatrix (Gegenüberstellung von Wahrscheinlichkeit und Auswirkung); Risiko in kleinere Risiken aufteilen, wenn keine Wahrscheinlichkeiten oder Auswirkungen festgelegt werden können

2. Risiko Behandlung: 1. Methode der Risikobehandlung wählen, 2. Risiko registrieren, 3. Risiko melden; **Möglichkeiten der Risikobehandlung**: **1. Risiko-Akzeptanz**: Auswirkungen sollten vor der Annahme abgeschätzt werden, Ein Risikoegniger kann ein Risiko nur im Rahmen seiner Verantwortung akzeptieren; **2. Risiko-Ablehnung**: Gefährdete Tätigkeit/Prozess wird gestoppt und muss auf eine andere Weise durchgeführt werden; Es konnten keine Kosten-Nutzen-Kontrollen durchgeführt werden; Risikotransfer ist nicht möglich, Auswirkungen sind so groß → Ablehnung ist die einzige Lösung; **3. Risiko-Übertragung**: Auslagerung der Tätigkeit an einen Drittanbieter, Vertragsabschluss einer Versicherung; Restrisiko muss genau bewertet und auf ein akzeptables Niveau gebracht werden; Finanzielle Risiken=Durch Verträge mit Strafklauseln übertragen; Image Risiken=Schwer zu übertragen; **4. Risiko-Minderung**: Auswahl und Durchführung von Kontrollen zur Verringerung des Risikos; Reduzierung von Wahrscheinlichkeit und/oder Reduzierung von Auswirkungen; **Art der Kontrollen**: 1. Vorbeugend, 2. Entdeckend, 3. Korrigierend, 4. Manuell, 5. Automatisiert

RATP: Alle Risiken, Bewertungen und Behandlungen in einem Repository; Gepflegt vom Risikomanager; Vertraulich; **Enthält**: Identifizierte Risiken, Risikobewertungen, Behandlungen (Kontrollen/Abhilfemaßnahmen/Präventivmaßnahmen), Fälligkeitstermine, Verantwortliche Rollen/Risikoegniger; Kontrollziele und Kontrollen (ISO 27001 Annex A): Sicherheitskonzept, Physische und umweltbezogene Sicherheit, Zugangskontrolle, Management von Informationssicherheitsvorfällen, Einhaltung von Rechtsvorschriften

3. Überwachung und Audit: **Risiken vom IT-Risikomanager überwacht**: Besondere Aufmerksamkeit auf: Erstmalige Risikobewertung, Art der Risikobehandlung (akzeptieren, ablehnen, übertragen, abbildern), Risikobewertung nach der Behandlung (Prognose), Status der Behandlung (vorgeschlagen, vereinbart, im Gange, verzögert, abgeschlossen), Nach Abschluss des Status: aktuelle Risikobewertung, Letzte Prüfung oder Messung der Kontrollen; Ermöglicht: Identifizierung von Schlüsselrisiken oder Risikogruppen, Priorisierung der Risikobehandlung, Bewertung der Wirksamkeit und Effizienz der durchgeführten Kontrollen, Weiterverfolgung der Risikoentwicklung und des Auftretens neuer Risiken, Neubewertung der Restrisiken