Standards for lightweight
IT service management

FitSM Experte & Auditor

Experten- und Auditorentraining im IT-Service-Management nach FitSM

Version 3.0.1

Zweck dieser Schulung

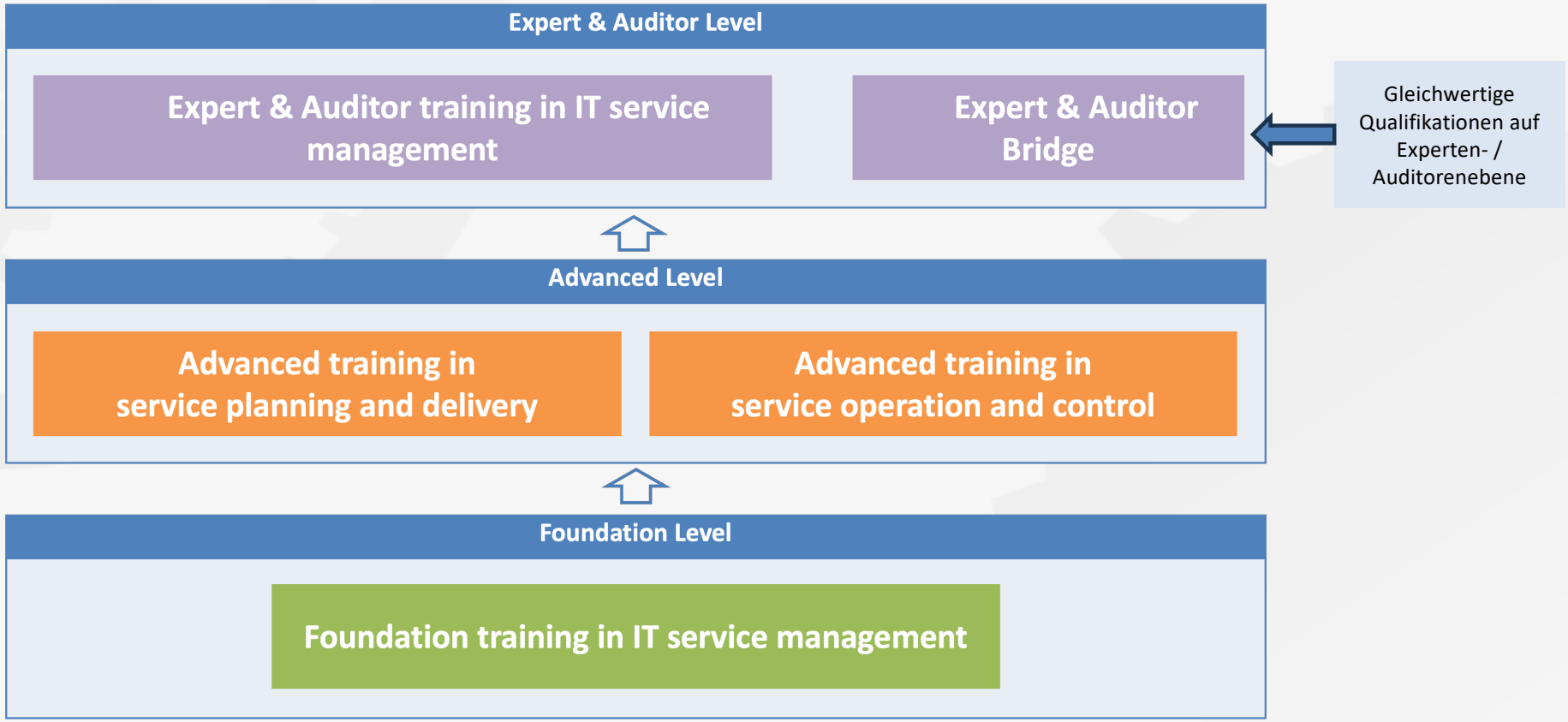
- Vertraut werden mit
  - Kenntnisse (Konzepte, Methoden), die für das erfolgreiche Umsetzen der verschiedenen Aspekte des IT-Service-Managements (ITSM) unerlässlich sind
  - wie man dieses Wissen in einem Service-Management-System (SMS) anwendet, das auf den FitSM-Standard abgestimmt ist

- Erlangung des ***Expert & Auditor Level Zertifikats in IT-Service-Management*** *nach FitSM*

FitSM Expert & Auditor Prüfung

- Am Ende dieser Schulung
- Keine Hilfsmittel erlaubt ("closed book")
- Dauer: 75 Minuten
- 40 Multiple-Choice-Fragen:
  - Für jede Frage sind vier Antworten möglich: A, B, C oder D
  - Eine richtige Antwort pro Frage
- Zum Bestehen der Prüfung sind mindestens 75 % richtige Antworten (30 von 40) erforderlich.

FitSM-Qualifizierungsprogramm



Schulungsprogramm

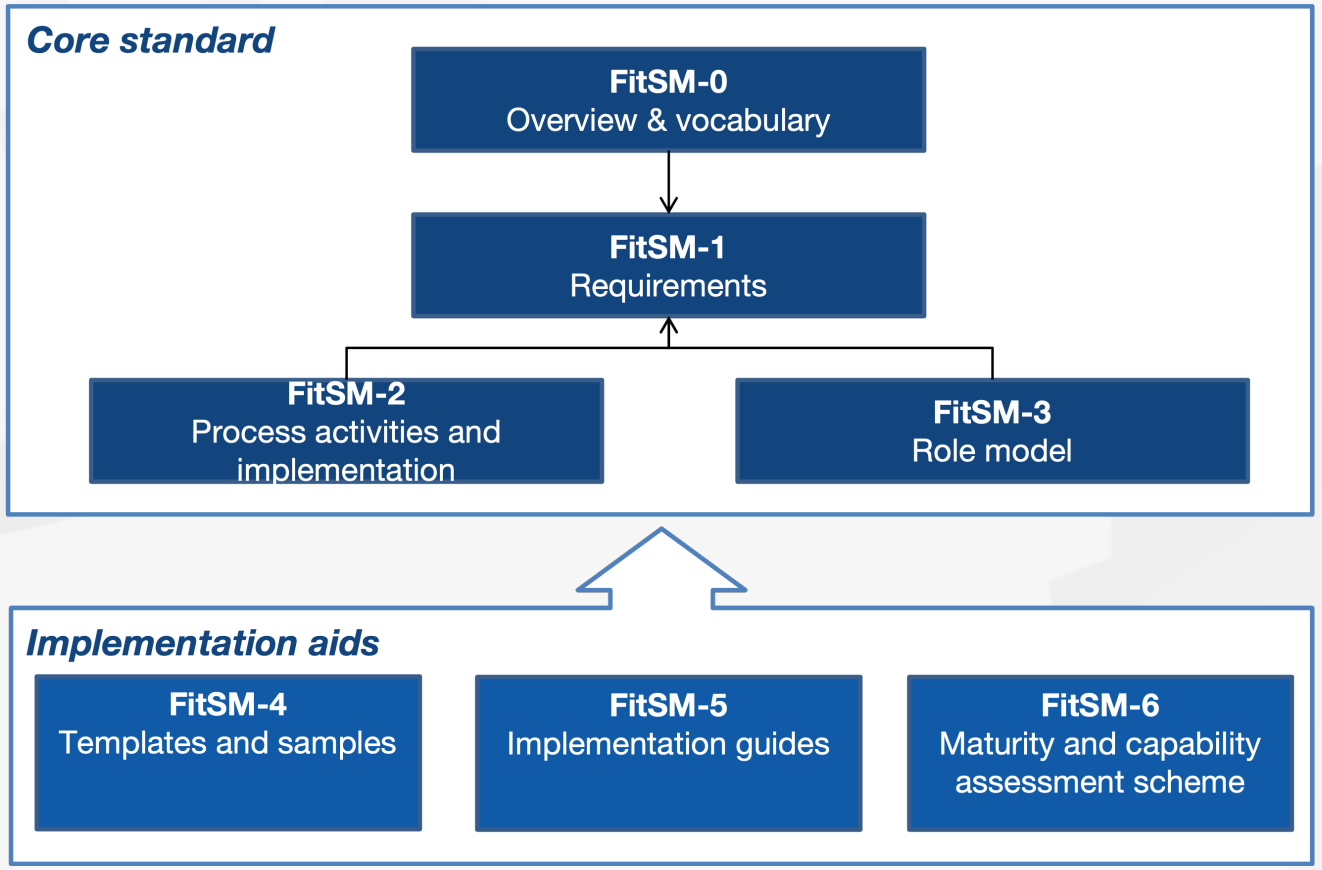
- Zusammenfassung und Wiederholung der wichtigsten ITSM- und FitSM-Grundlagen
- **Standards, Rahmenwerke, Konzepte und Praktiken** für das Management von IT-Services
- **Leadership, Governance, Risiko und Compliance** im IT-Service-Management
- **Planung und Umsetzung von** Services und IT-Service-Management (PLAN, DO)
- **Überwachung, Review, Auditierung und Verbesserung von** Services und IT-Service Management (CHECK, ACT)

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Zusammenfassung und Wiederholung von wichtigen ITSM- und FitSM-Grundlagen

Der FitSM-Standard: Überblick



FitSM-Prozessmodell nach **FitSM-0 /-1**

- Service Portfolio Management (SPM)
- Service Level Management (SLM)
- Service Reporting Management (SRM)
- Service Availability and Continuity Management (SACM)
- Capacity Management (CAPM)
- Information Security Management (ISM)
- Customer Relationship Management (CRM)
- Supplier Relationship Management (SUPPM)
- Incident and Service Request Management (ISRM)
- Problem Management (PM)
- Configuration Management (CONFM)
- Change Management (CHM)
- Release and Deployment Management (RDM)
- Continual Service Improvement (CSI)

FitSM-Prozess-Modell: Schlüsselthemen (1/5)

SPM

- Service Portfolio Management:
  - Pflege und Weiterentwicklung des Service-Portfolios
  - Management von Services über ihren gesamten Lebenszyklus
  - Verständnis der Lieferketten hinter den Services

SLM

- Service Level Management:
  - Pflege des Service-Katalogs/der Service-Kataloge
  - Festlegen und Vereinbaren von SLAs und unterstützenden Vereinbarungen (OLAs, UAs)
  - Bewertung der Erfüllung von SLAs, OLAs und UAs

SRM

- Service-Reporting Management:
  - Dokumentation der Berichtsanforderungen
  - Spezifizierung aller Berichte, um zu verstehen, wie oft, von wem und für wen sie erstellt werden
  - Überwachung der Produktion und Verteilung von Berichten

FitSM-Prozess-Modell: Schlüsselthemen (2/5)

SACM

- Service Availability & Continuity Management:
  - Identifizierung der Anforderungen an Verfügbarkeit und Kontinuität
  - Planung von Maßnahmen zur Erreichung der Anforderungen
  - Überwachung der Verfügbarkeit des Service

CAPM

- Capacity Management:
  - Identifizierung von Kapazitäts- und Leistungsanforderungen
  - Planung von Maßnahmen zur Erreichung der Anforderungen
  - Überwachung von Kapazität und Auslastung

ISM

- Information Security Management:
  - Identifizierung von Informationssicherheitsanforderungen und -risiken
  - Etablierung von Richtlinien und Controls für die Informationssicherheit
  - Management des Zugangs
  - Umgang mit Informationssicherheits-Ereignissen und -Incidents

FitSM-Prozess-Modell: Schlüsselthemen (3/5)

CRM

- Customer Relationship Management:
  - Identifizierung von Servicekunden und Kundenanforderungen
  - Durchführung von Service-Reviews und Bearbeitung von Beschwerden
  - Ermittlung der Kundenzufriedenheit

SUPPM

- Supplier Relationship Management:
  - Identifizierung von internen und externen Zulieferern
  - Kommunizieren mit Zulieferern
  - Überwachung der Leistung von Zulieferern

ISRM

- Incident & Service-Request Management:
  - Registrieren, Klassifizieren und Priorisieren von Incidents und Service-Requests
  - Eskalieren und Lösen / Erfüllen von Incidents und Service-Requests
  - Identifizierung von Major Incidents und Umgang mit ihnen

FitSM-Prozess-Modell: Schlüsselthemen (4/5)

PM

- Problem Management:
  - Identifizierung und Analyse von Problemen zur Ermittlung zugrundeliegender Ursachen
  - Identifizierung von Workarounds und Pflege der Datenbank für bekannte Fehler
  - Auslösen von Changes zur Beseitigung von Problemen

CONFM

- Configuration Management
  - Pflege von Informationen über Informanten und ihre Beziehungen
  - Aktualisieren der Informationen in der CMDB
  - Überprüfung der Informationen in der CMDB

CHM

- Change Management:
  - Registrieren, Klassifizieren und Beurteilen von Requests for Change
  - Management der Genehmigung von Changes und Koordinierung ihrer Umsetzung
  - Review von Changes auf Erfolg

FitSM-Prozess-Modell: Schlüsselthemen (5/5)

RDM

- Release und Deployment Management:
  - Bündelung von Changes in Releases
  - Planung, Erstellung, Test und Deployment von Releases und den damit verbundenen Changes
  - Umgang mit erfolglosem Deployment

CSI

- Management der kontinuierlichen Verbesserung des Service:
  - Registrieren und Priorisieren von Verbesserungsvorschlägen
  - Entscheidung darüber, welche Verbesserungen umgesetzt werden sollen
  - Verfolgung der Fortschritte und Umsetzung der Verbesserungen

FitSM: Allgemeine Aspekte eines SMS (1/3)

- Allgemeine Aspekte eines Service-Management-Systems (SMS) umfassen alle Themen, die **nicht direkt mit einem bestimmten ITSM-Prozess zusammenhängen**.
- Zu berücksichtigende Themen:

FitSM: Allgemeine Aspekte eines SMS (2/3)

GR1 MCA

- Top Management Engagement und Verantwortlichkeit:
  - Ernennung einer Person, die für das gesamte SMS verantwortlich ist
  - Definition und Kommunikation von Zielen
  - Festlegung einer allgemeinen Richtlinie für das Service-Management
  - Durchführung von Managementbewertungen

GR2 DOC

- Dokumentation:
  - Dokumentation in dem Umfang, der zur Unterstützung einer effektiven Planung erforderlich ist, einschließlich:
    - Allgemeine Richtlinie für das Service-Management
    - Service-Management-Plan und zugehörige Pläne (siehe GR4)
    - Definitionen aller Service-Management Prozesse (siehe PR1-PR14)
  - Kontrolle der Dokumentation, gegebenenfalls unter Berücksichtigung:
    - Erstellung und Genehmigung
    - Kommunikation und Verteilung
    - Review
    - Versionierung und Verfolgung von Changes

FitSM: Allgemeine Aspekte eines SMS (3/3)

GR3 SCS
GR4 PLAN

- Planung des IT-Service-Managements:
  - Festlegung des Anwendungsbereichs des SMS
  - Entwicklung und Pflege eines Service-Management-Plans

GR5 DO

- Umsetzen des IT-Service-Managements:
  - Prozesse wie geplant umsetzen
  - Unterstützung und Durchsetzung der praktischen Umsetzung der festgelegten Prozesse

GR6 CHECK

- Überwachung und Review von IT-Service-Management:
  - Überwachung von Leistungsindikatoren (KPIs) zur Bewertung von Effizienz und Effektivität
  - Durchführung von Beurteilungen und Audits zur Ermittlung des Grades der Einhaltung der Vorschriften
  - Beurteilung des organisatorischen Reifegrads

GR7
HANDELN

- Kontinuierliche Verbesserung des IT-Service-Managements:
  - Identifizierung von Nichtkonformitäten und Zielabweichungen
  - Maßnahmen ergreifen → Management von Verbesserungen durch den CSI-Prozess

FitSM: Zusammenfassung

- FitSM ist mit anderen Rahmenwerken und Standards für das IT-Service-Management **kompatibel**, z. B. mit ITIL und ISO/IEC 20000.
- Alle Teile des FitSM-Standards sind unter einer Creative-Commons-Lizenz **frei verfügbar**.
- Das FitSM-Prozessmodell, die Anforderungen, die empfohlenen Aktivitäten und das Rollenmodell zielen auf eine **leichte und realisierbare** Umsetzung von ITSM ab.
- Der FitSM Standard ist für **alle Typen von Organisationen** (z.B. Wirtschaftsunternehmen, Behörden, Non-Profit-Organisationen) geeignet, die IT-Services managen müssen.
- FitSM basiert auf den Grundsätzen **Praktikabilität, Konsistenz, Hinlänglichkeit und Erweiterbarkeit.**

Schulungsprogramm

- FitSM Foundation & Fortgeschrittene - Nachbereitung
- **Standards, Rahmenwerke, Konzepte und Praktiken für das Management von IT-Services**
- Leadership, Governance, Risiko und Compliance im IT-Service-Management
- Planung und Umsetzung von Services und IT-Service-Management (PLAN, DO)
- Überwachung, Review, Auditierung und Verbesserung von Services und IT-Service Management (CHECK, ACT)

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Management-Systeme

Themen

Typen von Managementsystemen und entsprechende Standards

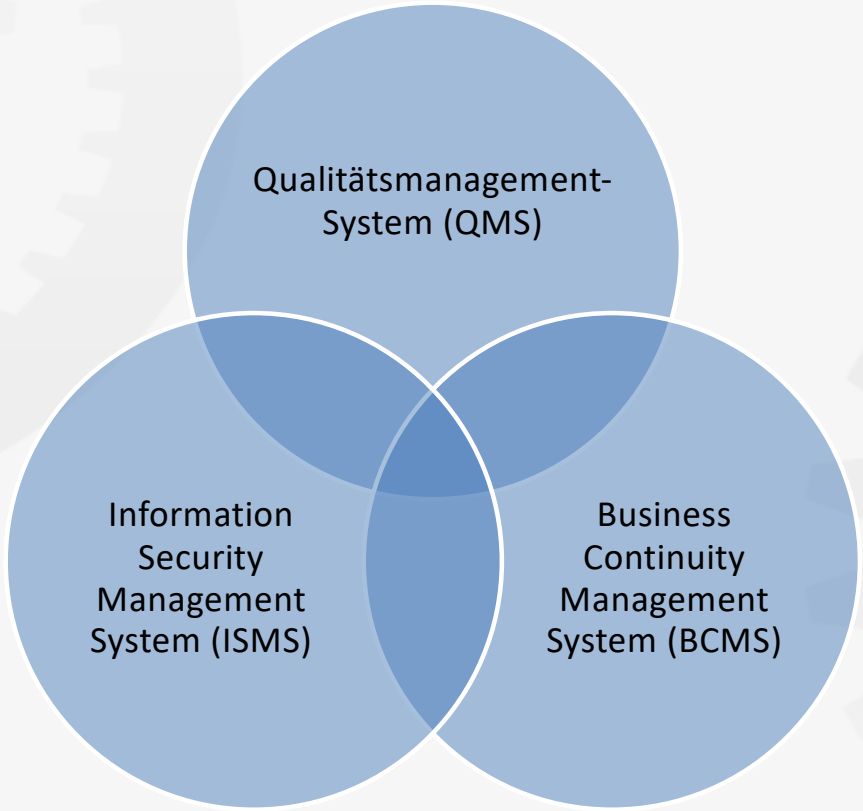
Überblick: Management-Systeme

- **Typische Managementsysteme sind:**
  - Qualitätsmanagement-System (QMS)
  - Business Continuity Management System (BCMS)
  - Information Security Management System (ISMS)
  - Management von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (OH&S)
  - Umweltmanagement-System
  - Management der Nachhaltigkeit
  - Management der Innovation
  - Compliance Management System
  - (...)
- Diese können durch **sektorspezifische Management-Systeme** ergänzt werden, z. B:
  - Management-System für Lebensmittelsicherheit
  - Management von Lebensmittelverlusten und -abfällen
  - Management-System für Organisationen im Gesundheitswesen
  - Management der Organisation im Bildungswesen
  - (...)

Typische Merkmale von Management-Systemen

- Systematische und wiederholbare Abläufe, z. B. durch klar definierte Prozesse
- Klar definierte und zugewiesene Verantwortlichkeiten
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit wichtiger Aktivitäten, z.B. durch ausreichende Dokumentation/Aufzeichnung
- Effektive Kontrolle der Zulieferer
- Anwendung der kontinuierlichen Bewertung und Verbesserung

Wichtigste Management-Systeme im Zusammenhang mit einem Service-Management-System (SMS)



Management-Systeme, die dem ITSM und dem SMS zugeordnet sind

Management-System	ITSM-Prozess / SMS-Aspekt	Erläuterung / Wie man sich bewirbt
Qualitätsmanagement-System (QMS) ISO 9001	SMS insgesamt, alle Prozesse	**Einbettung des SMS in das allgemeine Qualitätsmanagement-System der Organisation** → Aus Sicht des QMS könnte ITSM als einer der unterstützenden Prozesse der Organisation (oder Föderation) betrachtet werden. → Die Umsetzung des Qualitätsmanagement-Prozesses "Manage IT-Services" wird durch das SMS realisiert, das einige der im QMS definierten Methoden und Praktiken wiederverwenden/anwenden wird. Ein SMS kann auch als ein spezieller Typ eines Qualitätsmanagementsystems betrachtet werden, bei dem die zu verwaltende Qualität die Qualität der IT-Services ist (in Bezug auf ihre Verfügbarkeit, Leistung/Kapazität).

Management-Systeme, die dem ITSM und dem SMS zugeordnet sind

Management-System	ITSM-Prozess / SMS-Aspekt	Erläuterung / Wie man sich bewirbt
Business Continuity Management System (BCMS) ISO 22301	Service Availability & Continuity Management (SACM)	**Anpassung des SACM-Prozesses an das allgemeine BCMS der Organisation** → Das BCMS liefert eine Analyse der geschäftlichen Kritikalität der Geschäftsprozesse der Organisation (oder Föderation). → Bei der Identifizierung von Anforderungen an die Servicekontinuität muss die Kritikalität der von einem bestimmten IT-Service unterstützten Geschäftsprozesse berücksichtigt werden.

Management-Systeme, die dem ITSM und dem SMS zugeordnet sind

Management-System	ITSM-Prozess / SMS-Aspekt	Erläuterung / Wie man sich bewirbt
Information Security Management System (ISMS) ISO/IEC 27001	Information Security Management (ISM)	**Anpassung des ISM-Prozesses an das allgemeine ISMS der Organisation** → Das ISMS liefert eine Analyse des Schutzbedarfs der wichtigsten Vermögenswerte der Organisation (oder Föderation) (einschließlich der Informationswerte und Geschäftsprozesse), identifiziert und beurteilt die allgemeinen Informationssicherheitsrisiken und definiert Sicherheitskontrollen zur Behandlung dieser Risiken. → Der ISM-Prozess als Teil des SMS muss sicherstellen, dass die Informationssicherheitsrisiken, die mit der Planung, der Erbringung, dem Betrieb und der Unterstützung von IT-Services zusammenhängen, identifiziert, beurteilt und behandelt werden.

FitSM
Standards for lightweight
IT service management

Häufig verwendete organisatorische Methoden und Praktiken

Themen

Prozess-Management und Prozess-Orientierung, Projekt-Management, Risiko-Management, agile Methodik, Lieferketten-Management

Management von Prozessen und Prozessorientierung

- Prozessorientierung: Die zur Erreichung der Ziele erforderlichen Aktivitäten werden im Rahmen gut verstandener und effektiver Prozesse durchgeführt.
- Das Prozess-Management im ITSM umfasst alle Aktivitäten zur Planung, Bereitstellung, zum Betreiben und Steuern von IT-Services nach definierten Service-Levels.
- Prozessorientierte ITSM-Standards und -Rahmenwerke:
  - FitSM
  - ISO/IEC 20000
    - ISO/IEC 20000-1 (Anforderungen an ein Service-Management-System)
    - ISO/IEC 20000-2 (Leitfaden für die Anwendung von Service-Management-Systemen)
  - ITIL (IT Infrastructure Library, Leitfaden für gute Praxis im ITSM)
  - COBIT (IT-Governance-Rahmenwerk)

Andere prozessorientierte ITSM-Rahmenwerke und Standards, die auf FitSM abgestimmt sind

ITSM-Rahmenwerk/Standard	Entsprechende(r) Teil(e) von FitSM	Erläuterung
ISO/IEC 20000-1	**FitSM-1**	Sowohl FitSM-1 als auch ISO/IEC 20000-1 spezifizieren auditierbare Anforderungen an ein Service-Management-System (SMS). → FitSM-1 ist kompakter und verfügt über ein leichteres Prozessmodell. → ISO/IEC 20000-1 liefert detailliertere Anforderungen an den Entwurf, die Entwicklung und den Übergang neuer oder geänderter Services sowie an einige Schlüsselaspekte des Managementsystems. → FitSM und ISO/IEC 20000-1 sind im Allgemeinen kompatibel, d.h. sie haben ein gemeinsames Verständnis der grundlegenden Prinzipien, Ideen, Konzepte und der Terminologie des (IT-)Service-Managements. → Organisationen und ihre SMS können unabhängig voneinander sowohl nach ISO/IEC 20000-1 als auch nach FitSM-1 auditiert und zertifiziert werden, und die vollständige Konformität mit FitSM-1 kann als Grundlage oder "Brücke" zu einer ISO/IEC 20000-1-Zertifizierung verwendet werden. → In keinem Fall garantiert die Zertifizierung des SMS eine bestimmte Service-Qualität oder Service-Level-Erreichungsrate. → ISO/IEC 20000-1 ist nicht frei verfügbar, Kopien/Lizenzen des Standards können bei der ISO erworben werden.

Andere prozessorientierte ITSM-Rahmenwerke und Standards, die auf FitSM abgestimmt sind

ITSM-Rahmenwerk/Standard	Entsprechende(r) Teil(e) von FitSM	Erläuterung
ISO/IEC 20000-2	**FitSM-2** **FitSM-5**	ISO/IEC 20000-2 ist ein nicht-normativer Standard und liefert eine Anleitung zum Umsetzen eines SMS, vergleichbar mit der in FitSM-2 und FitSM-5 enthaltenen Anleitung. → FitSM und ISO/IEC 20000-2 sind im Allgemeinen kompatibel, d.h. sie haben ein gemeinsames Verständnis der grundlegenden Prinzipien, Ideen, Konzepte und der Terminologie des (IT-)Service-Managements. → ISO/IEC 20000-2 liefert keine Dokumentationsvorlagen oder Muster (siehe FitSM-4). → Im Gegensatz zu FitSM-2 enthält ISO/IEC 20000-2 keine strukturierten Aktivitäts-/Workflow-Modelle oder Visualisierungen. → ISO/IEC 20000-2 ist nicht frei verfügbar, Kopien/Lizenzen des Standards können bei der ISO erworben werden.

Andere prozessorientierte ITSM-Rahmenwerke und Standards, die auf FitSM abgestimmt sind

ITSM-Rahmenwerk/Standard	Entsprechende(r) Teil(e) von FitSM	Erläuterung
ITIL	**FitSM-2** **FitSM-3** **FitSM-4** **FitSM-5**	ITIL liefert einen Leitfaden für gute Praxis im Management von IT-Services. → FitSM und ITIL sind größtenteils kompatibel, d.h. sie haben ein gemeinsames Verständnis der grundlegenden Prinzipien, Ideen, Konzepte und der Terminologie des (IT-)Service-Managements. → FitSM ist kompakter und hat ein leichteres Prozessmodell. → ITIL besteht aus einer Reihe von Büchern (Bibliothek) mit einem recht hohen Umfang (große Sammlung von bewährten Praktiken). → ITIL liefert keine auditierbaren Mindestanforderungen (siehe FitSM-1 und ISO/IEC 20000-1). → ITIL ist nicht frei verfügbar, Bücher/Lizenzen müssen erworben werden.

Management von Projekten

- Das Management von Projekten umfasst alle Aktivitäten, Mittel und Methoden, um Projekte zu initiieren, zu steuern, zu überwachen und abzuschließen, damit sie ihre festgelegten Ziele erreichen.
- Beliebte Rahmenwerke und Standards für das Management von Projekten:
  - PMBOK Leitfaden
  - PRINCE2
  - ISO 21500 (Projekt-, Programm- und Portfolio-Management)

Risiko-Management

- Risiko-Management umfasst alle Aktivitäten zur Identifizierung und Kontrolle von Risiken, denen eine Organisation im Hinblick auf die Erreichung ihrer Ziele ausgesetzt ist.
- Das Risiko-Management besteht aus zwei Prozessen:
  - Beurteilung des Risikos
  - Risikobehandlung
- Risiko-Management Standard: ISO 31000 (Leitlinien für das Risiko-Management)
- *Mehr zum Risiko-Management → Später in dieser Schulung*

Agile Methodik

- Die agile Methodik ist ein Management-Ansatz, bei dem ein Projekt in Phasen unterteilt wird und der Schwerpunkt auf kontinuierlicher Zusammenarbeit und Verbesserung liegt. Die Teams folgen einem Zyklus aus Planung, Ausführung und Bewertung.
- Beliebte agile Methodologien:
  - Scrum
  - Kanban
  - Extreme Programmierung (XP)

Lieferketten-Management (1/2)

- Typen der Bereitstellung von IT-Services aus der Perspektive der Beschaffung:
  - Bereitstellung von IT-Services durch einen einzigen Service Provider
  - Bereitstellung von IT-Services durch mehrere Service Provider, die in einer Lieferkette organisiert sind
  - Bereitstellung von IT-Services durch mehrere Service Provider, die in einer Föderation organisiert sind
- Besondere Herausforderungen für ITSM in Föderationen:
  - Die Durchsetzung der Konformität von Prozessen kann schwieriger sein, da es keine einheitliche hierarchische Kette der Kontrolle gibt.
  - Die Schnittstellen zwischen Aktivitäten und Prozessen können komplexer und schwieriger zu steuern sein.

Lieferketten-Management (2/2)

- FitSM-1 verlangt vom IT-Service Provider, die Organisationsstruktur zu identifizieren, die die Erbringung der Services unterstützt.
  - Bei der Identifizierung der Organisationsstruktur für die Erbringung von Dienstleistungen müssen Kontaktstellen für alle beteiligten Parteien festgelegt werden.
  - Ein Verständnis der Organisationsstruktur, die die Erbringung von Dienstleistungen für Kunden unterstützt, ist hilfreich, um zu verstehen, wo OLAs und UAs notwendig sein können, um die in SLAs gemachten Verpflichtungen zur Servicequalität zu untermauern.

Häufig verwendete organisatorische Methoden und Praktiken, die auf ITSM und SMS abgestimmt sind

Methode/Praxis	ITSM-Prozess / SMS-Aspekt	Erläuterung / Wie man es benutzt
Prozessorientierung, Management von Prozessen	SMS insgesamt, alle Prozesse	ITSM ist ein prozessorientierter Ansatz, alle ITSM-Prozesse müssen effektiv gemanagt werden
Management von Projekten	SMS insgesamt	Das Planen und Umsetzen eines SMS wird in der Regel als Projekt betrachtet, da es ein koordiniertes Vorgehen und die Verfolgung der in verschiedenen Bereichen erzielten Fortschritte erfordert. → Das "SMS-Projekt" endet in der Regel mit der Etablierung des SMS bis zu einem bestimmten Konformitäts- und Reifegrad (siehe weiter unten in dieser Schulung).
Management von Projekten	Service Portfolio Management (SPM)	Im Rahmen von SPM werden die Services des Service-Portfolios über ihren Lebenszyklus hinweg verwaltet. → Es muss verwaltet werden, wie neue Services eingeführt oder größere Changes an bestehenden Services umgesetzt werden.

Häufig verwendete organisatorische Methoden und Praktiken, die auf ITSM und SMS abgestimmt sind

Methode/Praxis	ITSM-Prozess / SMS-Aspekt	Erläuterung / Wie man es benutzt
Management von Projekten	Change Management (CHM)	Ein (komplexer) Change oder eine Reihe zusammenhängender Changes kann ein Projekt erfordern, das ihre Planung, Entwicklung und Umsetzung steuert. → Change triggert Projekt Auch Projekte (z. B. ein Projekt zur Planung eines neuen Services) können Changes auslösen, um bestimmte (technische) Aspekte in Bezug auf den Service und seine unterstützenden Service-Komponenten und Cis → Projekt triggert Change

Häufig verwendete organisatorische Methoden und Praktiken, die auf ITSM und SMS abgestimmt sind

Methode/Praxis	ITSM-Prozess / SMS-Aspekt	Erläuterung / Wie man es benutzt
Risiko-Management	Service Availability & Continuity Management (SACM)	Das SACM erfordert ein Verständnis der Risikofaktoren und der Risiken, dass das erforderliche Niveau der Verfügbarkeit und Kontinuität der Services nicht erreicht wird. → Anwendung von Methoden des Risiko-Managements im SACM zur Beurteilung von Risiken → Einbettung von Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Risiko-Management in den SACM-Prozess
Risiko-Management	Information Security Management (ISM)	ISM erfordert ein Verständnis der Risikofaktoren und der Risiken, das erforderliche Niveau der Informationssicherheit nicht zu erreichen → Anwendung von Risiko-Management-Methoden im ISM zur Beurteilung von Risiken → Einbettung von Risiko-Management-Maßnahmen in den ISM-Prozess

Häufig verwendete organisatorische Methoden und Praktiken, die auf ITSM und SMS abgestimmt sind

Methode/Praxis	ITSM-Prozess / SMS-Aspekt	Erläuterung / Wie man es benutzt
Risiko-Management	Change Management (CHM)	Bei der Bewertung von beantragten Changes vor deren Genehmigung müssen unter anderem Risiken identifiziert und beurteilt werden. → Welche Risiken sind mit dem Change verbunden? → Anwendung von Methoden des Risiko-Managements in CHM zur Beurteilung von Risiken → Einbettung von Risiko-Management-Maßnahmen in den CHM-Prozess
Agile Methodik, kontinuierliche Integration/Entwicklung	Release und Deployment Management (RDM)	Die Planung und das Deployment von Releases kann bei einigen Services oder Service-Komponenten (z.B. Software, Anwendungen) Gegenstand der kontinuierlichen Integration / Entwicklung sein. → Berücksichtigung agiler Methoden bei der Festlegung von Release- und Deployment-Strategien

Häufig verwendete organisatorische Methoden und Praktiken, die auf ITSM und SMS abgestimmt sind

Methode/Praxis	ITSM-Prozess / SMS-Aspekt	Erläuterung / Wie man es benutzt
Lieferketten-Management	Service Portfolio Management (SPM)	Interne und externe Zulieferer für alle Services werden identifiziert und im Service-Portfolio dokumentiert → die Service-Lieferketten einschließlich der Strukturen der Föderationen zu verstehen
Lieferketten-Management	Supplier Relationship Management (SUPPM)	Lieferanten werden im Rahmen des SUPPM-Prozesses bewertet. → Anwendung von Mechanismen zur Lieferantenbewertung im SUPPM-Prozess
Lieferketten-Management	Service Level Management (SLM)	Underpinning Agreements (UAs) werden etabliert und die Leistung bewertet. → Steuerung von Service-Komponenten, die von Zulieferern geliefert werden, durch Definition der entsprechenden Anforderungen und Ziele in UAs → Anwendung von Mechanismen für die Auditierung von Zulieferern, soweit relevant

Schulungsprogramm

- FitSM Foundation & Fortgeschrittene - Nachbereitung
- Standards, Rahmenwerke, Konzepte und Praktiken für das Management von IT-Services
- **Leadership, Governance, Risiko und Compliance im IT-Service-Management**
- Planung und Umsetzung von Services und IT-Service-Management (PLAN, DO)
- Überwachung, Review, Auditierung und Verbesserung von Services und IT-Service Management (CHECK, ACT)

Anforderungen in Bezug auf Führung, Risiko und Compliance im ITSM gemäß **FitSM-1**

GR1 Top Management Engagement & Verantwortlichkeit (MCA)
ANFORDERUNGEN
• GR1.2 Es muss eine **allgemeine Richtlinie für das Service-Management** festgelegt werden, die allgemeine Ziele für das Service-Management sowie eine Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung und einen service- und prozessorientierten Ansatz enthält. Die Richtlinie für das Service-Management muss vom SMS-Verantwortlichen genehmigt und **den relevanten Parteien kommuniziert werden**.

GR3 Anwendungsbereich und Stakeholder des IT-Service-Managements (SCS)
ANFORDERUNGEN
• GR3.1 Die **Stakeholder der IT-Services und des SMS** müssen identifiziert und ihre Bedürfnisse und Erwartungen analysiert werden. Einschlägige rechtliche, regulatorische und vertragliche Anforderungen müssen berücksichtigt werden. • GR3.2 Der **Anwendungsbereich des SMS** muss unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Stakeholder-Analyse festgelegt werden.

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Führung und (IT-)Governance

Themen

Analyse und Management der Interessengruppen, Festlegung der strategischen Ausrichtung, Definition des Anwendungsbereichs des SMS, wirksame Richtlinien, effektive Kommunikation

Analyse und Management von Interessengruppen

Typische Stakeholder (interessierte Parteien) im ITSM / für ein SMS:

- Kunden
- Top-Management des IT-Service Providers
- Angestellte / Mitarbeiter des IT-Service Providers
- Interne Zulieferer und/oder Föderationsmitglieder
- Externe Zulieferer
- Behörden

Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management

- Identifizieren Sie die Stakeholder oder Stakeholder-Gruppen in ausreichender Granularität / Detailtiefe (z.B. verschiedene Typen / Gruppen von Kunden)
- Verstehen der Anforderungen und Erwartungen der Interessengruppen an ITSM und das SMS
- Verstehen, wie sich ITSM und SMS auf die Beteiligten auswirken oder auswirken können
- Aktionen ableiten

Steuerung der strategischen Ausrichtung: Strategie und strategische Ausrichtung

- Eine Strategie ist ein Plan oder eine Reihe von Plänen, die beabsichtigen, ein oder mehrere Ziele zu erreichen, in der Regel über einen langen Zeitraum.
- Typen von Strategien:
  - **Unternehmens-/Geschäftsstrategie (Kundenebene)**
    - Definiert die langfristigen Unternehmens-/Geschäftsziele
    - legt Pläne zur Erreichung dieser Ziele fest
  - **IT- oder IT-Service Strategie (IT-Service Provider Ebene)**
    - Definiert die langfristigen Ziele im Zusammenhang mit der Bereitstellung von IT-Services und der Wertschöpfung durch IT-Services für den Kunden/das Unternehmen
    - legt Pläne zur Entwicklung des Service-Portfolios und des SMS fest, um die Ziele zu erreichen
- Die IT- / IT-Service-Strategie muss auf die relevanten Unternehmens- / Geschäftsstrategien auf Kundenebene abgestimmt sein.

Steuerung der strategischen Ausrichtung: Die Rolle der SPM

- Der **strategischste Prozess** im FitSM-Prozessmodell ist das **Service Portfolio Management (SPM)**, da es ...
  - umfasst die (langfristige, strategische) Entwicklung des Service-Portfolios;
  - muss die (IT-)Service-Strategie durch die im Service-Portfolio enthaltenen und zukünftig zu erbringenden Services widerspiegeln;
  - Trigger (strategische) Projekte, die darauf abzielen, neue Changes oder größere Änderungen an bestehenden Services zu entwickeln (als Teil des Managements von IT-Services über deren Lebenszyklus).

Festlegung des Anwendungsbereichs des SMS (1/2)

- Der Anwendungsbereich des SMS definiert (und schränkt bei Bedarf ein), was unter die ITSM-Richtlinien und -Prozesse fällt.
- Der Anwendungsbereich des SMS kann auf ... begrenzt werden.
  - bestimmte IT-Services oder Service-Kataloge
  - bestimmte Technologien
  - bestimmte (geografische) Standorte, an denen IT-Services oder Service-Komponenten geliefert werden
  - bestimmte Organisationen oder Teile von Organisationen
  - bestimmte Teile einer Föderation (in einer föderierten Umgebung)
  - Bereitstellung von Services für bestimmte (Gruppen von) Kunden / Anwendern oder Kundenstandorte

Festlegung des Anwendungsbereichs des SMS (2/2)

- Allgemeine Erklärung zum Anwendungsbereich:
  - *Das SMS von [Name des Service Providers oder der Föderation], das [Technologie] [Service(s)] von [Standort(e) des Service Providers] an [Kunde(n)] an [Standort(e) des Kunden] liefert*

- Beispiel:
  - *Das SMS der IT-Service-Einheit von ACME, die von ihrem Rechenzentrum in Amsterdam aus Desktop- und Kommunikationsdienste für alle ACME-Geschäftseinheiten an Standorten in den Niederlanden bereitstellt*

Effektivitätsrichtlinien

- Richtlinien sind einer der wichtigsten Mechanismen zur Ausübung von Governance in einer Organisation / Föderation und über ein Management-System.
- Allgemeine Richtlinien, z.B.:
  - Allgemeine Richtlinie für das Service-Management
  - Richtlinie zur kontinuierlichen Verbesserung
  - ...
- Prozessspezifische Richtlinien, z.B.:
  - Richtlinie für das Configuration Management
  - Change Management Richtlinie
  - Richtlinien zur Informationssicherheit
  - ...

Effektive Richtlinien: Die 5 Ks

- Klar: Vermeiden Sie zu allgemeine oder zweideutige Formulierungen!
- Kurz und bündig: Halten Sie die Richtlinien so kurz wie möglich!
- Konsistent: Verschiedene Richtlinien dürfen sich nicht widersprechen!
- Kommuniziert: Richtlinien müssen wirksam und an die relevanten Zielgruppen kommuniziert werden!
- Konform: Diejenigen, die Richtlinien erlassen und genehmigen (z. B. Prozess-Verantwortliche), halten sich selbst daran und setzen die Einhaltung durch!

Effektivität der Richtlinien: Durchsetzung

Bewusstsein schaffen

- Durchführung einer Sensibilisierungskampagne
- Kommunizieren Sie mit Sinn für Dringlichkeit
- Leichter Zugang zu Richtlinien sicherstellen

Menschen/Personal in die Lage versetzen, nach der Richtlinie zu fungieren

- Transfer von Wissen/Kompetenz
- Bereitstellung von Ressourcen
- Motivation

Konformität überwachen

- Aufdeckung und Verfolgung von Verstößen gegen Richtlinien
- Gründe für Verstöße?
- Entscheidung über Disziplinarmaßnahmen

Effektivität der Richtlinien: Durchsetzung - Disziplinarmaßnahmen bei Verstößen gegen Richtlinien

	Unbeabsichtigt, erstes Mal	Unbeabsichtigt, wiederholt	Absichtlich, das erste Mal	Bewusst, wiederholt
Geringfügiger Verstoß (geringe Auswirkungen auf die Effektivität des ITSM)	Information / Dialog	Information / Dialog; themenbezogene Schulungen erwägen	Information/Dialog; Motivationsmaßnahmen prüfen	Schriftliche Verwarnung; berücksichtigen: • motivierende Maßnahmen • Neuzuweisung von Zuständigkeiten
Erheblicher Verstoß (erhebliche Auswirkungen auf die Effektivität des ITSM)	Information / Dialog, themenbezogene Schulungen erwägen	Nachricht/Gespräch; berücksichtigen: • themenbezogene Ausbildung • Abmahnung • Neuzuweisung von Zuständigkeiten	Schriftliche Verwarnung; berücksichtigen: • motivierende Maßnahmen • Neuzuweisung von Zuständigkeiten	Schriftliche Verwarnung; berücksichtigen: • motivierende Maßnahmen • Neuzuweisung von Zuständigkeiten • Weitere Maßnahmen

Effektive Richtlinien: Die allgemeine Richtlinie für das Service-Management

- Die Richtlinie zum Service-Management ist meist eine "politische Erklärung".
- Typische / beispielhafte Inhalte in der Richtlinie für das Service-Management:
  - *"Wir stellen IT-Services bereit, die sich an den Bedürfnissen der Kunden und Anwender orientieren."*
  - *"Wir setzen auf einen prozessorientierten Ansatz beim Management von IT-Services".*
  - *"IT-Services und IT-Service-Management-Prozesse werden ständig verbessert".*
- Was Sie in der Richtlinie für das Service-Management **nicht** finden müssen:
  - *"Die durchschnittliche Zeit für die Lösung von Incidents mit niedriger Priorität wurde um 10% reduziert."* → Dies ist eine Beobachtung im Zusammenhang mit einer Messung (KPI) und könnte Gegenstand eines KPI-Berichts sein.
  - *"Wir streben eine erste Reaktion auf Service-Requests und Incident-Meldungen von Anwendern innerhalb von 15 Minuten während der Bürozeiten an."* → Zu spezifisches Ziel; dies muss in eine (Standard-)SLA aufgenommen werden.

Effektiv kommunizieren: Planung (1/2)

- Die Planung der Kommunikation kann sicherstellen, dass die Kommunikation strukturiert und professionell abläuft.
- Typische Aspekte, die bei der Planung der Kommunikation zu berücksichtigen sind:
  - Wer informiert?
  - Wer wird informiert? → Zielgruppenspezifische Kommunikation berücksichtigen!
  - Worüber? (Was ist die Botschaft/der Inhalt?)
  - Wann und wie oft? (Zeitpunkt, Häufigkeit)
  - Mit welchen Mitteln (Kommunikationsmittel, verwendete Werkzeuge)?
  - Wie wird der Empfang der Kommunikation bestätigt / genehmigt?
  - Wie wird der Erfolg der Kommunikation bewertet?

Effektiv kommunizieren: Planung (2/2)

- Beispiele für Kategorien von Kommunikationsmitteln:
  - Postversand, Memo
  - Sofortnachricht, Chat
  - Meeting (vor Ort oder aus der Ferne)
  - Gesellschaftliches Ereignis
- Beispiele für Kommunikationskanäle:
  - Rundfunkkommunikation (alle)
  - Gruppenkommunikation (einige)
  - Individuelle Kommunikation (genau eine)
- Beispiele für Varianten der Anerkennung:
  - Keine Rückmeldung erforderlich
  - Zur Kenntnis genommen / genehmigt, wenn kein Veto
  - Ausdrückliche Anerkennung/Genehmigung

Effektives Kommunizieren: Meetings

- Gute Meetings ...
  - werden im Voraus geplant
  - einen definierten Zweck und eine Agenda haben
  - pünktlich starten
  - dass alle Teilnehmer einen gemeinsamen Verhaltenskodex befolgen, der Folgendes beinhaltet
    - Vermeiden Sie Ablenkungen
    - Keine weiteren parallelen Aktivitäten
    - Lassen Sie andere Menschen zu Wort kommen
    - Kein Hijacking für andere Zwecke als vereinbart
    - ...
  - mit der Erörterung von Folgemaßnahmen enden ("Wer wird was bis wann tun?")
  - pünktlich enden

Sind Sie einsam?
Hassen Sie es, Entscheidungen treffen zu müssen?
Lieber darüber reden als es tun?

Warum dann nicht
Halten Sie ein Meeting ab!

Sie können andere Menschen sehen
Sie können sich ein wenig entspannen
Sie können Entscheidungen auslagern
Sie können sich wichtig fühlen
Sie können Ihre Kollegen beeindrucken (oder langweilen)

Und das alles während der Arbeitszeit!

Meetings:
Die Alternative zur Arbeit

Standards for lightweight
IT service management

Risiko-Management

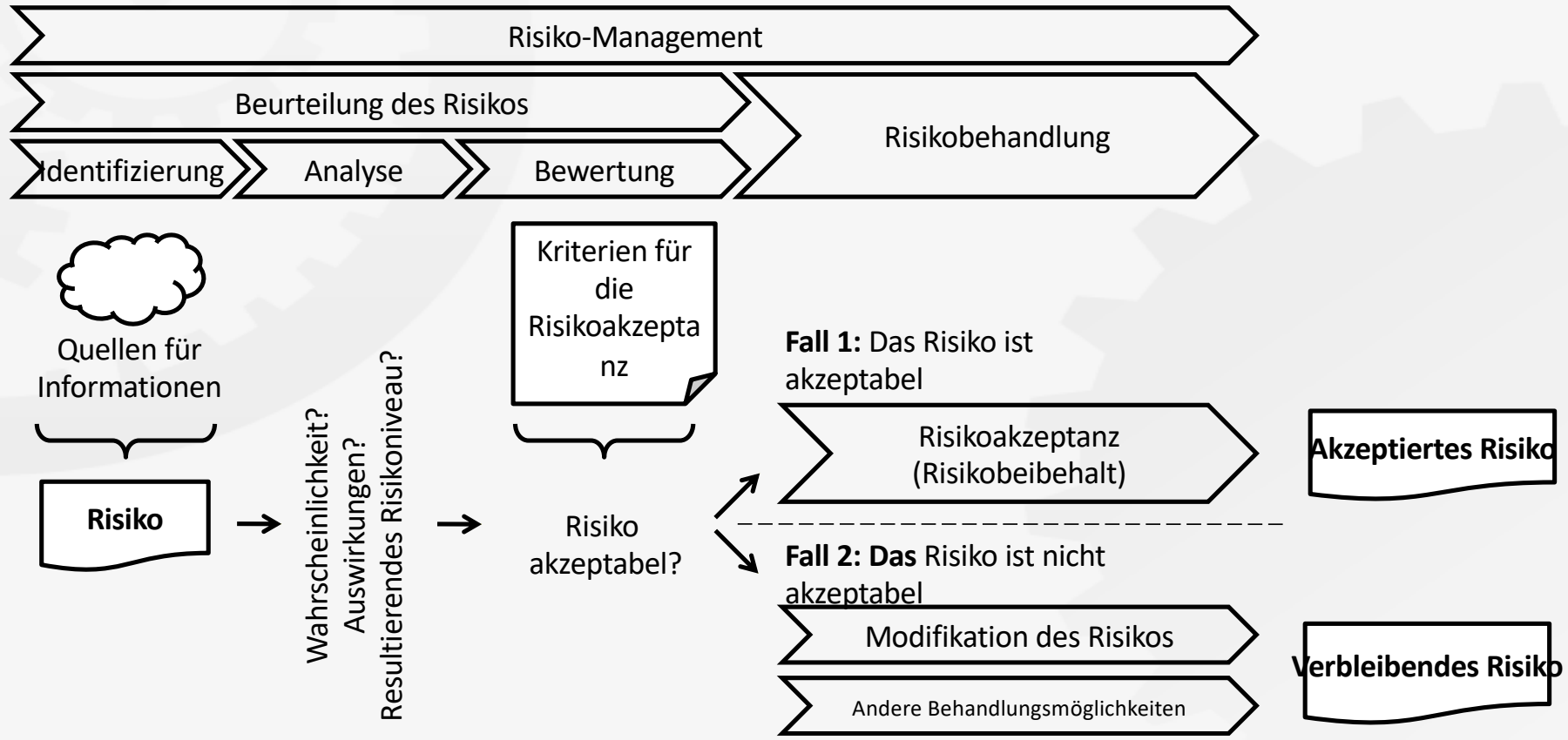
Themen

Risiko- und Risiko-Management, Risiko-Management-Prozess

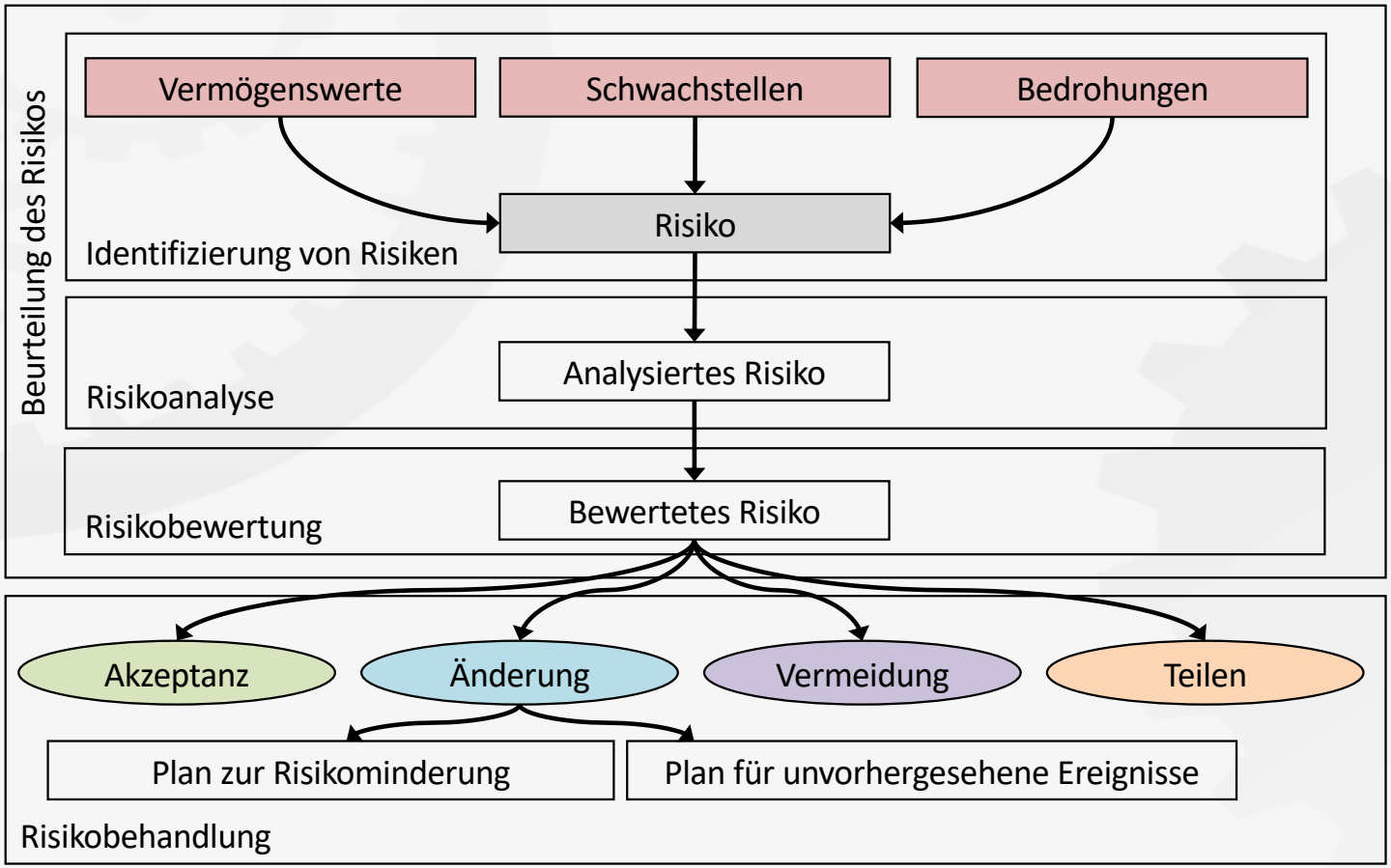
Risiko und Risiko-Management

- Risiko:
  - Ganz allgemein: Unsicherheit bei der Zielerreichung
  - Im ITSM: Mögliches negatives Ereignis, das sich negativ auf die Fähigkeit des Service Providers auswirken würde, vereinbarte Services für Kunden zu liefern, oder das den durch einen Service generierten Wert verringern würde
- Risiko-Management:
  - Beurteilung des Risikos
  - Risikobehandlung

Risiko-Management Prozess



Risiko-Management-Prozess: Inputs und Risikobehandlungsstrategien



Schulungsprogramm

- FitSM Foundation & Fortgeschrittene - Nachbereitung
- Standards, Rahmenwerke, Konzepte und Praktiken für das Management von IT-Services
- Leadership, Governance, Risiko und Compliance im IT-Service-Management
- **Planung und Umsetzung von Services und IT-Service-Management (PLAN, DO)**
- Überwachung, Review, Auditierung und Verbesserung von Services und IT-Service Management (CHECK, ACT)

Anforderungen in Bezug auf PLAN, DO gemäß **FitSM-1**

GR4 Planung des IT-Service-Managements (PLAN)
ANFORDERUNGEN

• GR4.1 Es muss ein **Service-Management-Plan** erstellt und gepflegt werden. Er muss Folgendes enthalten:
  • Ziele und Zeitplan für das Umsetzen oder Verbessern des SMS und der damit verbundenen Prozesse
  • **Rollen und Verantwortlichkeiten**
  • Schulungs- und Sensibilisierungsaktivitäten
  • **Technologie (Werkzeuge)** zur Unterstützung des SMS
• GR4.2 Jeder prozessspezifische Plan muss auf den gesamten Service-Management-Plan abgestimmt sein.

GR5 Umsetzung des IT-Service-Managements (DO)
ANFORDERUNGEN
• GR5.1 Der Service-Management-Plan muss umgesetzt werden. • GR5.2 Im Anwendungsbereich des SMS **müssen** die definierten **Prozesse** des Service-Managements **in der Praxis befolgt werden**, und ihre Anwendung sowie die Einhaltung der zugehörigen Richtlinien und Verfahren müssen **durchgesetzt werden**.

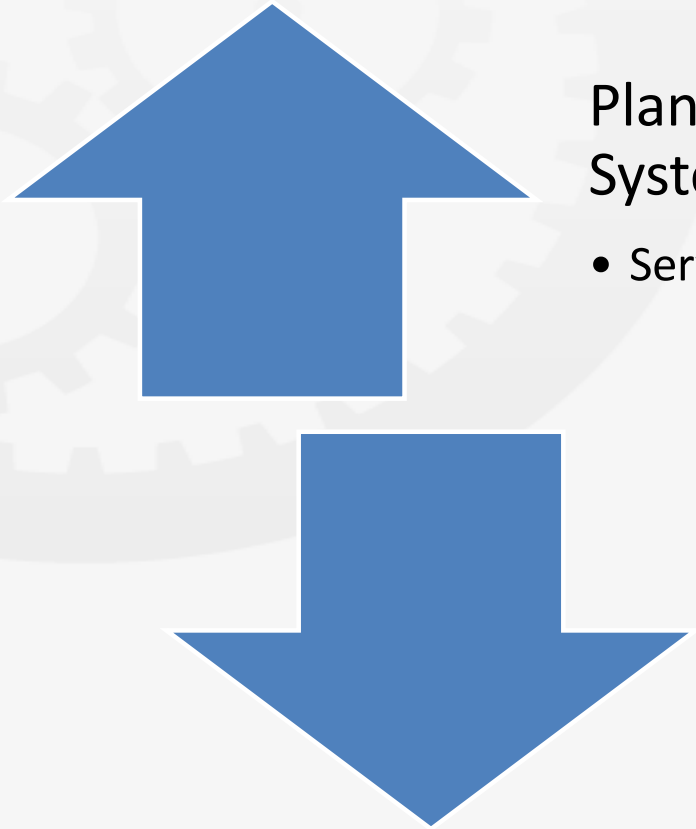
Standards for lightweight
IT service management

Planung von Service-Management und Service-Management

Themen

Service-Management-Plan, Planung neuer oder geänderter Services, Business Case, Service-Abnahmekriterien

Zwei Hauptaspekte



Planung des Service-Management-Systems (SMS)

- Service-Management-Plan

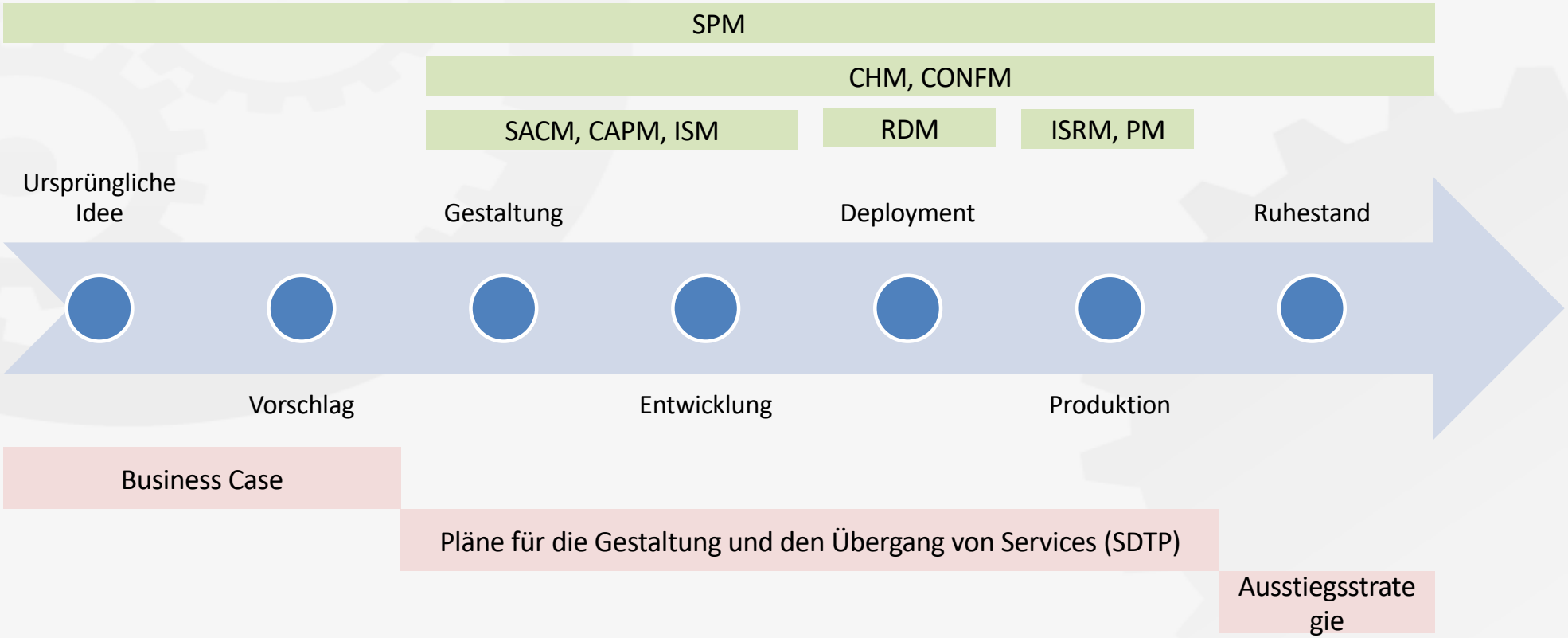
Planung neuer oder geänderter Services

- Business Case
- Spezifikation des Services
- Service Design / Entwicklungsprojekt

Service-Management-Plan: Mögliche Struktur / Inhalt

- Status quo des SMS (z. B. basierend auf Selbstbeurteilung, Reviews, Audits)
- Allgemeine Ziele für den Zeitraum, auf den sich der Plan bezieht, einschließlich:
  - Identifizierung von Schwerpunktbereichen/prioritären Themen
  - Definition von Meilensteinen und Zeitplan für die Zielerreichung
- Aktuelle und künftige ITSM-bezogene Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten
- Geplante ITSM-bezogene Schulungs- und Sensibilisierungsaktivitäten
- Derzeitige und künftige Unterstützung von Werkzeugen für ITSM
- Arbeitspakete und Aufgaben/Aktivitäten
  - z.B. Arbeitspaket "SLM-Prozess einrichten"
  - z.B. Aufgaben/Aktivitäten gemäß FitSM-2 (Abschnitte zur "Ersteinrichtung des Prozesses")
- Verweise auf andere relevante Pläne (z. B. prozessspezifische)

Planung neuer oder geänderter Services: Typische Phasen des Service-Lebenszyklus



Business Case für einen Service

- Ein Business Case ist ein konzeptionelles Werkzeug zur Unterstützung der Entscheidungsfindung, das häufig zur Rechtfertigung einer größeren Ausgabe verwendet wird.
- Allgemeine Empfehlungen:
  - Erstellen Sie einen Business Case für jeden Service
    - Bestehende Services (bereits in Ihrem Portfolio)
    - Neue Services (zur Aufnahme in Ihr Portfolio)
    - Services, die einem Major Change unterliegen
  - Einfach halten
  - Bei der Festlegung von Annahmen, der Identifizierung von Risiken und der Berechnung von Kosten sind verschiedene Szenarien/Situationen zu berücksichtigen (z. B. best case, worst case).
- Der Business Case für einen Service muss dazu beitragen, das Nutzenversprechen dieses Services zu verstehen

Business Case für einen Service: Exemplarische Struktur

Teil 1: Die Kundenperspektive				
Status quo / aktuelle Situation (Ausgangslage)		*Beschreiben Sie die Situation ohne den neuen oder geänderten Service, einschließlich potenzieller Probleme, die der Service beheben soll, oder ungenutzter Möglichkeiten für den/die Kunden.*		
Erwarteter Kunden- und Anwendernutzen / Nutzenversprechen		*Beschreiben Sie, wie der neue oder geänderte Service spezifische Anwender-Schmerzen lindert und/oder den/die beabsichtigten Kunden dabei unterstützt, neue Möglichkeiten zu nutzen.*		
Teil 2: Die Perspektive des Service Providers				
		Bester Fall	Erwarteter Fall	Schlimmster Fall
Beurteilung der Demand				
Annahmen und Einschränkungen				
Erwartete organisatorische Auswirkungen auf den Service Provider				
Erwartete finanzielle Auswirkungen	Ausgaben			
	Einnahmen			
Risiken				

Business Case für einen Service: Finanzielle Auswirkungen

- Kosten: Berücksichtigen Sie die Gesamtbetriebskosten, d. h.:
  - Direkte und indirekte Kosten für den Service
  - Variable und feste Kosten
  - Umlage der geteilten Kosten auf den Service
  - Kosten über alle Phasen des Service-Lebenszyklus (einschließlich Entwurf/Entwicklung, Betrieb und Beendigung/Ausmusterung)
- Einkünfte: Berücksichtigen Sie alle Einnahmen, z. B. aus ...
  - Aufladen
  - Finanzierung

Business Case für einen Service: Einschränkungen

- Rechtliche Anforderungen/Einschränkungen, einschließlich Regulierung
- Vertragliche Anforderungen/Einschränkungen
- Richtlinien
- Andere Formen der Einhaltung von Vorschriften / Konformitätsfragen
- Monetäre Anforderungen/Einschränkungen
- Menschen / Personal / Kompetenzanforderungen / Einschränkungen
- Sonstige Einschränkungen bei den Ressourcen

Service-Abnahmekriterien

- Service-Abnahmekriterien können hilfreich sein, um einen reibungslosen Übergang eines neuen oder geänderten Services in die Live-Umgebung zu unterstützen, indem ...
  - Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses zwischen dem Service Provider und den Kunden/anderen Beteiligten hinsichtlich der Erwartungen an den neuen/geänderten Service;
  - Vermeidung von Konflikten zwischen dem Service Provider und den Kunden/anderen Beteiligten durch klare Festlegung der Bedingungen, unter denen der neue oder geänderte Service in der Live-Umgebung eingesetzt wird;
  - Schaffung einer Grundlage für die Qualitätssicherung während der Entwurfs-/Entwicklungs- und Übergangsphase.

Service-Abnahmekriterien: Kategorien und Beispiele

Funktionell	• Der Service unterstützt die folgenden Anwendungsfälle wie spezifiziert: (...)
Technisch	• Der Client läuft unter den folgenden Betriebssystemen: (...)
Informationssicherheit und Datenschutz	• Alle über öffentliche Netze übertragenen Daten werden nach dem Verschlüsselungsstandard (...) verschlüsselt.
Benutzerfreundlichkeit	• SSO unterstützt, Richtlinien für Anwender wie spezifiziert erfüllt: (...)
Organisatorisches	• Unterstützungspersonal und Anwender wurden geschult, (...)
Verfügbarkeit, Kontinuität und Leistung	• Die Pläne zur Aufrechterhaltung des Dienstes wurden aktualisiert, die Leistung der Lasttests entspricht dem Service-Ziel (...)

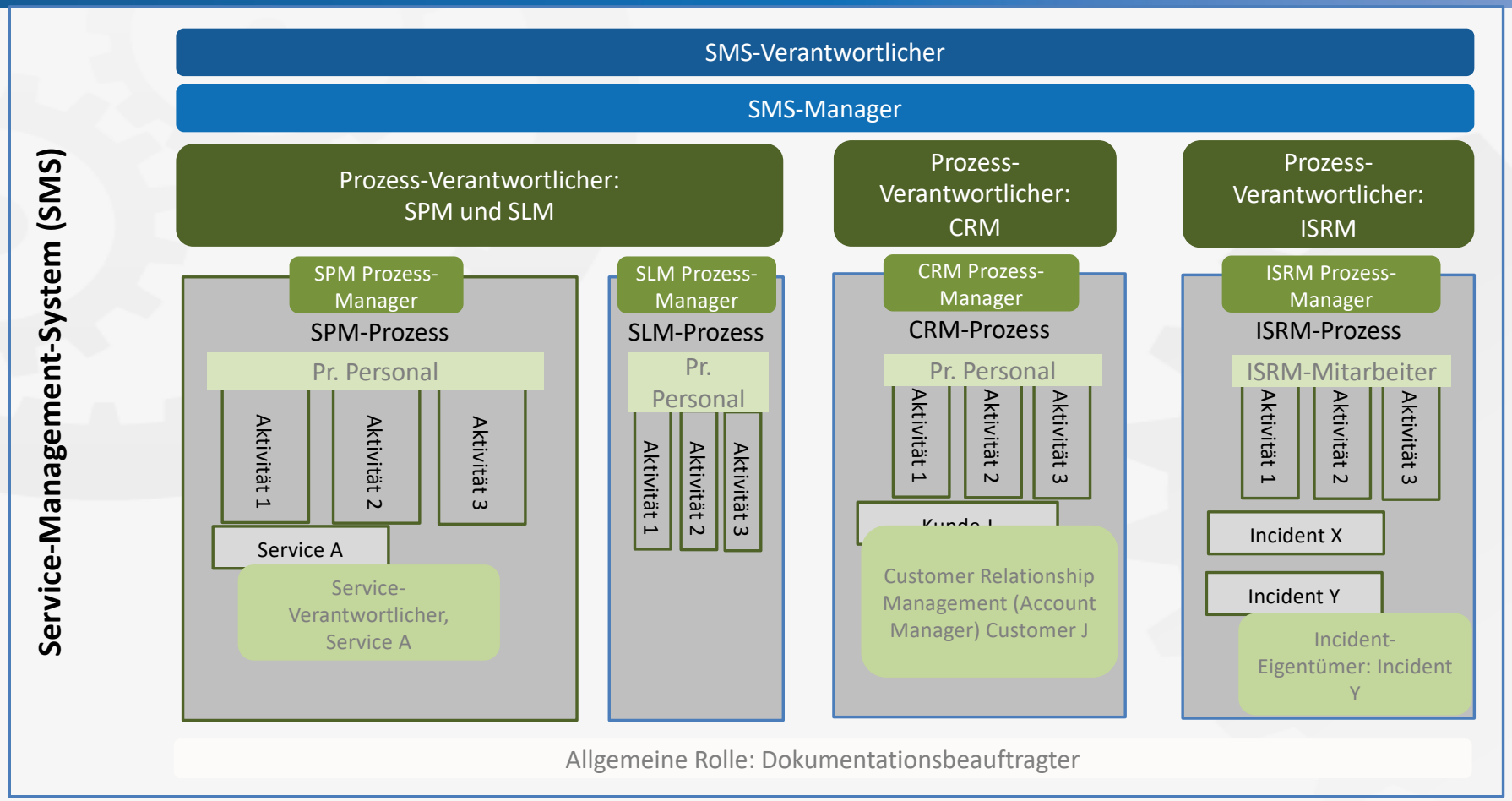
Standards for lightweight
IT service management

Rollen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten im ITSM

Themen

FitSM-Rollenmodell, allgemeine und spezifische Rollen, RACI

Das FitSM-Rollenmodell: Visualisierung



Generische Rollen nach **FitSM-3**

- SMS-Verantwortlicher
- SMS-Manager
- Prozess-Verantwortlicher (SMS-Verantwortlicher könnte der Prozess-Verantwortliche für alle oder die meisten Prozesse sein)
- Prozess-Manager
- Case-Verantwortlicher
- Mitglied des Prozess-Mitarbeiters
- Service-Verantwortlicher

Planung und Zuweisung von Verantwortlichkeiten mit RACI (1/3)

- Die RACI-Matrix ist ein Konzept zur vereinfachten und leicht verständlichen Beschreibung von Rollen und Verantwortlichkeiten in einem bestimmten Kontext.

	Rolle 1	Rolle 2	Rolle 3	...
Aktivität 1	A	R	I	
Aktivität 2	AI	C	R	
Aktivität 3	AC	R	C	
...				

Planung und Zuweisung von Verantwortlichkeiten mit RACI (2/3)

- Die vier Buchstaben R, A, C und I stehen für die verschiedenen allgemeinen Formen der Verantwortung oder Beteiligung:
  - **Verantwortlich**: Eine Person oder Rolle, die einen Prozess oder eine Aktivität tatsächlich ausführt/ausführt/ausführt
  - **Verantwortlich:** Die Person oder Rolle, die einen Prozess oder eine Aktivität steuert, indem sie Ziele definiert und genehmigt und die erforderlichen Ressourcen und Fähigkeiten liefert oder erwirbt, damit der Prozess oder die Aktivität effektiv durchgeführt werden kann
  - **Konsultiert:** Eine Person oder Rolle, deren Fachwissen oder sonstiger Beitrag zur Durchführung eines Prozesses oder einer Aktivität erforderlich ist, ohne dass diese Person selbst für den Prozess oder die Aktivität verantwortlich ist
  - **Informiert:** Eine Person oder Rolle, die über den Status und/oder die Ergebnisse eines Prozesses oder einer Aktivität informiert werden muss

Planung und Zuweisung von Verantwortlichkeiten mit RACI (3/3)

- Jede Zeile muss genau ein "A" enthalten.
  - Der Grundgedanke hinter dieser Regel ist, dass es eine klare Verantwortlichkeit für jede Aktivität geben muss.
  - Gleichzeitig könnte es zu Verwirrung und einem Mangel an individueller Verpflichtung oder Durchsetzbarkeit führen, wenn zwei oder mehr Personen oder Rollen zum selben Zeitpunkt rechenschaftspflichtig sind.
- Jede Zeile muss mindestens ein "R" enthalten.
  - Es sollte keine Aktivitäten geben, bei denen die Zuständigkeiten für ihre Durchführung nicht festgelegt sind.
- Es muss so weit wie möglich vermieden werden, dass ein und dieselbe Person oder Rolle gleichzeitig rechenschaftspflichtig und verantwortlich ist, d.h. für dieselbe Aktivität.

Schulung und Sensibilisierung

- Die Effektivität des ITSM hängt von den Menschen ab (mindestens so sehr wie von den Prozessen und der Technologie)
- Menschen durch wirksame Mittel befähigen ...
  - Sensibilisierung (Warum?)
  - Rollenbasierte Aus- und Weiterbildung (Wie?)
    - Technische Fähigkeiten
    - Persönliche Fähigkeiten / Soft Skills
    - Erleben Sie
- Management von Kompetenzen durch ...
  - Einrichtung eines Schulungs- und Sensibilisierungsprogramms (regelmäßige Aktualisierung, Teil des Service-Management-Plans);
  - Aufzeichnung von Informationen (Aufzeichnungen) über Kompetenz, Bildung, Ausbildung und Erfahrung.

Standards for lightweight
IT service management

Organisatorischer Change

Themen

Emotionaler Kreislauf des Change, Management des organisatorischen Change

Emotionaler Kreislauf des Change

Management von organisatorischem Change

1. Schaffen Sie ein Gefühl der Dringlichkeit
2. Etablierung einer Leitkoalition
3. Entwicklung einer Vision und Strategie
4. Kommunizieren Sie die Vision
5. Menschen befähigen, nach der Vision zu fungieren
6. Quick wins" schaffen
7. Erreichtes konsolidieren und mehr Change schaffen
8. Institutionalisierung des organisatorischen Changes in der Unternehmenskultur

1. Schaffen Sie ein Gefühl der Dringlichkeit

Was zu tun ist (zentrale Herausforderung)	Was soll erreicht werden (gewünschtes Verhalten / Situation)	Was zu vermeiden ist (Risiken)	Wie es weitergehen soll (empfohlene Maßnahmen)
• Menschen aus dem Bunker holen • Schaffung eines ersten Bewusstseins und organisatorischer Bereitschaft	• Die Menschen fangen an, darüber zu reden und sich gegenseitig zu motivieren	• Kein (klares) Engagement des Top Managements • Lippenbekenntnisse und Rauchgranaten	• Aktualisierung von Richtlinien und Plänen • Mit dem Kommunizieren beginnen

2. Etablierung einer Leitkoalition

Was zu tun ist (zentrale Herausforderung)	Was soll erreicht werden (gewünschtes Verhalten / Situation)	Was zu vermeiden ist (Risiken)	Wie es weitergehen soll (empfohlene Maßnahmen)
• Setzen Sie die richtigen Leute ein • Sicherstellen, dass sie sich für den Change engagieren und von anderen respektiert werden	• Eine starke Gruppe beeinflusst andere, den Change zu akzeptieren. • Wer gegen den Change ist, ist gegen die Koalition.	• Mangelndes Vertrauen in die Koalition	• Identifizierung kompetenter und angesehener Personen aus wichtigen Interessengruppen

3. Entwicklung einer Vision und Strategie

Was zu tun ist (zentrale Herausforderung)	Was soll erreicht werden (gewünschtes Verhalten / Situation)	Was zu vermeiden ist (Risiken)	Wie es weitergehen soll (empfohlene Maßnahmen)
• die führende Koalition dazu bringen, eine klare Vision und Strategie zu entwickeln • Berücksichtigung des Faktors Mensch als Teil der Strategie	• Das Leitungsteam hat eine klare Vision und Strategie entwickelt	• Nur auf Zahlen (Finanzen) und Technologie konzentrieren • Zu viel Beratergerede, zu wenig konkrete Orientierung	• Aufstellung eines strategischen Plans unter Berücksichtigung der Faktoren Mensch, Prozess und Technologie

4. Kommunizieren Sie die Vision

Was zu tun ist (zentrale Herausforderung)	Was soll erreicht werden (gewünschtes Verhalten / Situation)	Was zu vermeiden ist (Risiken)	Wie es weitergehen soll (empfohlene Maßnahmen)
• Berücksichtigung aller relevanten Interessengruppen und deren Einbindung in den organisatorischen Change	• Die Menschen beginnen, den Change zu akzeptieren und sich entsprechend zu verhalten.	• Zu wenig, zu spät kommuniziert • Die Kommunikation ist nicht gut auf die Bedürfnisse des Publikums abgestimmt	• Erstellung eines Kommunikationsplans, basierend auf der Identifizierung der Stakeholder • Kommunizieren Sie gemäß dem Plan

5. Menschen befähigen, nach der Vision zu fungieren

Was zu tun ist (zentrale Herausforderung)	Was soll erreicht werden (gewünschtes Verhalten / Situation)	Was zu vermeiden ist (Risiken)	Wie es weitergehen soll (empfohlene Maßnahmen)
• Beseitigung der Hindernisse, die die Menschen davon abhalten würden, für die Vision zu fungieren	• Mehr Menschen fühlen sich in der Lage, die Vision zu fungieren.	• Es gibt noch zu viele (notorische) Einwender, die Einfluss auf andere ausüben.	• Eine Sensibilisierungskampagne starten, Menschen motivieren • Berufsausbildung liefern (rollenbasiert)

6. Quick-wins" schaffen

Was zu tun ist (zentrale Herausforderung)	Was soll erreicht werden (gewünschtes Verhalten / Situation)	Was zu vermeiden ist (Risiken)	Wie es weitergehen soll (empfohlene Maßnahmen)
• Erzielen Sie schnell genug kurzfristige Erfolge, um die Helfer des Change zu motivieren, Pessimisten aufzuklären und eine Dynamik zu erzeugen.	• Die Dynamik nimmt zu, während sich weniger Menschen dem organisatorischen Change widersetzen. • Zyniker und Pessimisten werden entschärft	• Quick wins" sind zwar erzielt worden, aber nicht sichtbar genug	• Aufgaben zur Unterstützung von Quick wins" priorisieren • Kommunizieren Sie das Erreichte auf breiter Ebene, sobald es realisiert ist.

7. Das Erreichte konsolidieren und mehr Change schaffen

Was zu tun ist (zentrale Herausforderung)	Was soll erreicht werden (gewünschtes Verhalten / Situation)	Was zu vermeiden ist (Risiken)	Wie es weitergehen soll (empfohlene Maßnahmen)
• Mit der gleichen Energie und Anstrengung weitermachen, nachdem die ersten Erfolge erzielt wurden	• Die Menschen bleiben motiviert und energiegeladen. • Weiterer Change wird in Richtung der Gesamtvision vorangetrieben.	• Der Schwung geht verloren, die Menschen ruhen sich auf ihren Erfolgen aus. • Ressourcen werden abgezogen, nachdem "Quick wins" von hoher Priorität erzielt wurden.	• Aufrechterhaltung des Top Management Engagements und der Beteiligung • Weiteres Planen und Kommunizieren

8. Institutionalisierung des organisatorischen Changes in der Unternehmenskultur

Was zu tun ist (zentrale Herausforderung)	Was soll erreicht werden (gewünschtes Verhalten / Situation)	Was zu vermeiden ist (Risiken)	Wie es weitergehen soll (empfohlene Maßnahmen)
• Schaffung effektiver Unterstützungsstrukturen als Grundlage für neue Weisen des Handelns	• Neues Verhalten setzt sich fort	• Rückgriff auf "alte Traditionen"	• Das Bewusstsein von Zeit zu Zeit auffrischen • Laufende Überwachung, Bewertung und Verbesserung

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Werkzeuge

Themen

Typen von ITSM-Werkzeugen, Zuordnung zu ITSM-Prozessen

Hintergrund

- Ziele einer effektiven Unterstützung durch Werkzeuge im ITSM:
  - Unterstützung bei der Durchführung von Prozessen und der Erreichung von Zielen → Effektivität
  - Beschleunigung der Prozessausführung → Effizienz
  - Sicherstellen, dass Prozesse wie vorgeschrieben / definiert ausgeführt werden → Konformität
  - Sicherstellung der Rückverfolgbarkeit der Prozessausführung → Transparenz
- Denken Sie daran: Ein Werkzeug wird niemals einen Prozess ersetzen!

Typen von ITSM-Werkzeugen

- Unterstützung des Workflows
- Management der Dokumentation
- Unterstützung bei der Zusammenarbeit
- Configuration Management
- Kommunikation und E-Learning
- Überwachung

Typen von ITSM-Werkzeugen, die dem FitSM-Prozessmodell zugeordnet sind

- Unterstützung des Workflows → ISRM, PM, CHM
- Management der Dokumentation → Alle Prozesse / gesamtes SMS
- Unterstützung der Zusammenarbeit → SPM, SLM, CRM, SUPPM, RDM
- Configuration Management → CONFM
- Kommunikation und e-learning → Alle Prozesse / gesamte SMS
- Überwachung → SACM, CAPM, ISM, SLM, SRM

Schulungsprogramm

- FitSM Foundation & Fortgeschrittene - Nachbereitung
- Standards, Rahmenwerke, Konzepte und Praktiken für das Management von IT-Services
- Leadership, Governance, Risiko und Compliance im IT-Service-Management
- Planung und Umsetzung von Services und IT-Service-Management (PLAN, DO)
- **Überwachung, Review, Auditierung und Verbesserung von Services und IT-Service Management (CHECK, ACT)**

Anforderungen in Bezug auf CHECK, ACT gemäß **FitSM-1**

GR6 Überwachung und Überprüfung von IT-Service Management (CHECK)
ANFORDERUNGEN
• GR6.1 Die Effektivität des SMS und seiner Prozesse für das Service-Management muss auf der Grundlage geeigneter **Leistungsindikatoren** zur Unterstützung der festgelegten oder vereinbarten Ziele **gemessen** und bewertet werden. • GR6.2 **Bewertungen** oder **Audits** des SMS müssen in geplanten Abständen durchgeführt werden, um den **Reifegrad** und die **Konformität zu** beurteilen.

GR7 Kontinuierliche Verbesserung des IT-Service Managements (ACT)
ANFORDERUNGEN
• GR7.1 **Nichtkonformitäten** und Zielabweichungen müssen **identifiziert werden** und es müssen **Maßnahmen** ergriffen werden, um zu verhindern, dass sie sich wiederholen.

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Einhaltung, Konformität, Effektivität und Effizienz

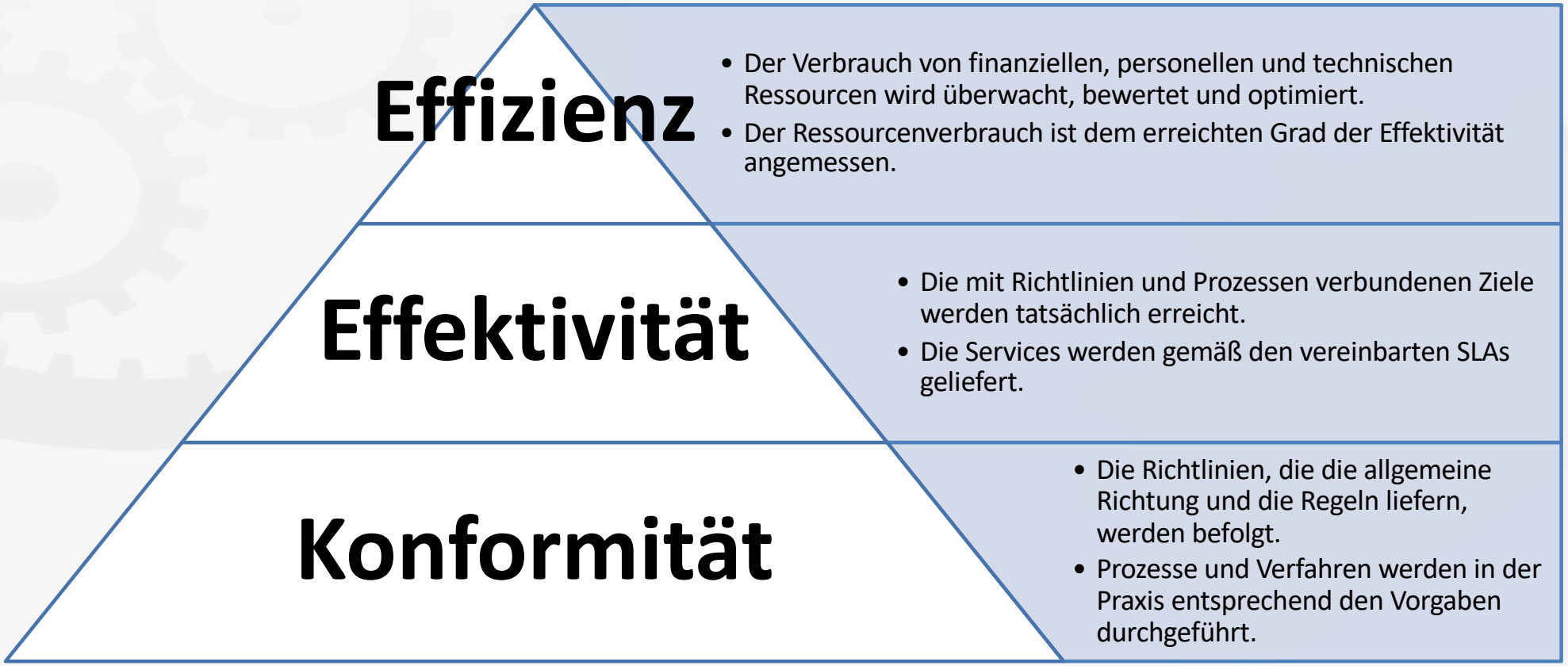
Themen

Konformität, Einhaltung, Effektivität, Effizienz

Konformität, Effektivität und Effizienz (1/2)

- **Konformität (Einhaltung):**
  - Frage: Werden die Anforderungen erfüllt und die Spezifikationen eingehalten?
  - Beispiele für Quellen für Anforderungen: Rechtsvorschriften, Richtlinien, festgelegte Prozesse und Verfahren, ...
- **Effektivität:**
  - Frage: Werden die beabsichtigten Ziele erreicht?
  - Beispiele für zu erreichende Ziele: Service-Level-Ziele (aus SLAs), Operative Ziele (aus OLAs), Prozessziele, ...
- **Effizienz:**
  - Frage: Ist der Ressourcenverbrauch angesichts der erreichten Effektivität angemessen?
  - Beispiele für Ressourcen: finanzielle Ressourcen (Geld), menschliche Ressourcen (Arbeitskräfte), technische Ressourcen (Kapazitäten), ...

Konformität, Effektivität und Effizienz (2/2)



Konformität vs. Einhaltung

- Manchmal wird zwischen Konformität und Einhaltung unterschieden:
  - **Konformität:** Einhaltung interner Vorschriften und Anforderungen, wie sie von ...
    - Richtlinien
    - Prozesse
    - Verfahren
  - **Einhaltung:** Einhaltung externer Anforderungen, wie z. B.:
    - Gesetze
    - Sonstige rechtliche und regulatorische Anforderungen
    - Standards
    - Verträge

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Messungen

Themen

SMART, kritische Erfolgsfaktoren (CSFs) und Leistungsindikatoren (KPIs)

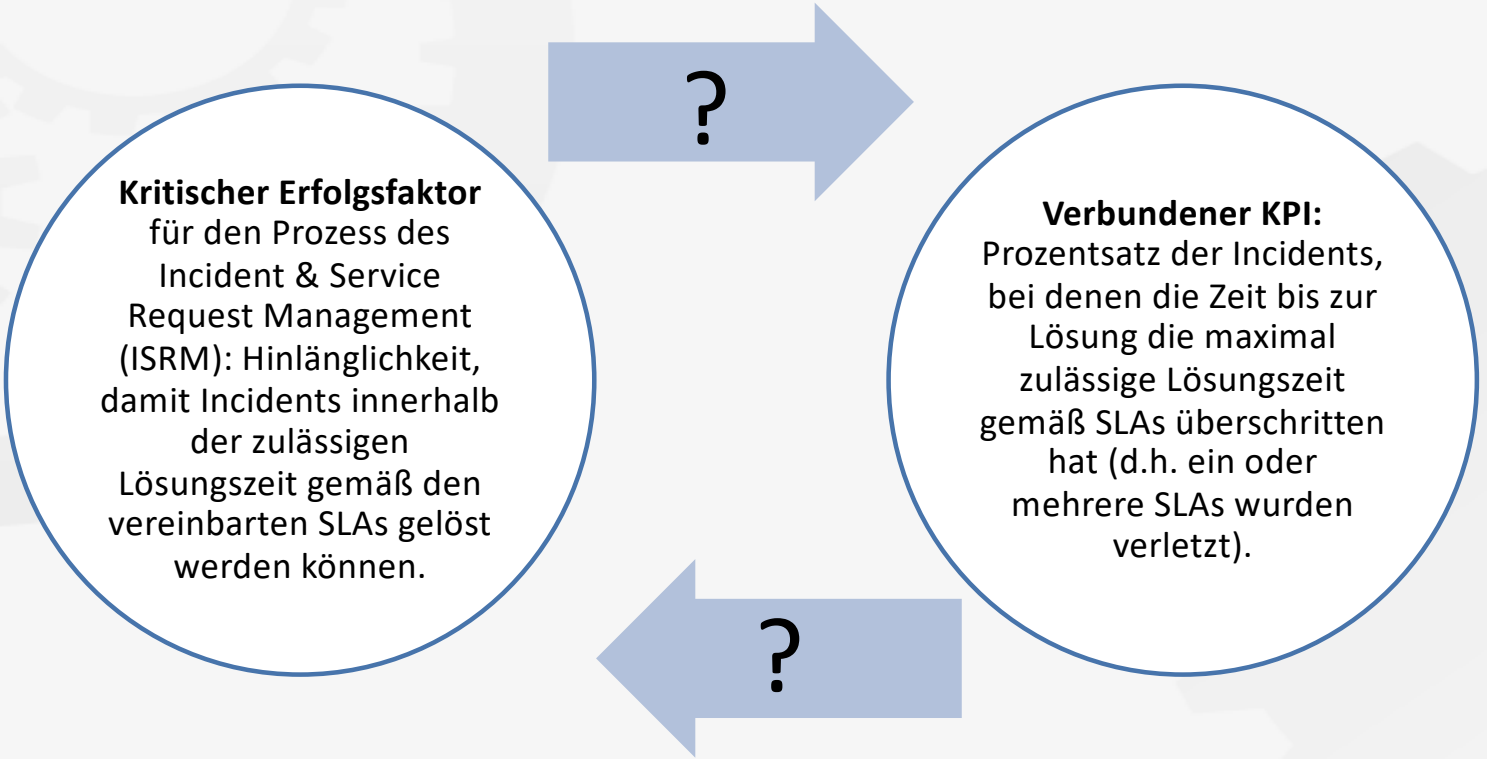
SMART-Messungen

Specific	Measureable	Achievable	Relevant	Time-based
Spezifisch: Ausrichtung auf einen Bereich der Verbesserung, der den Grad der Erreichung eines kritischen Erfolgsfaktors angibt	Messbar: Definierte Weise zur Messung und/oder Berechnung des KPI	Erreichbar: Die Zielbereiche für die KPIs sind realisierbar	Relevant; Angelegenheiten, unerwartete Ergebnisse rechtfertigen weitere Untersuchungen	Zeitbasiert: Hat ein definiertes Messintervall

Kritische Erfolgsfaktoren und wichtige Leistungsindikatoren

- Kritische Erfolgsfaktoren (CSFs): Schlüsselbereich, in dem "Dinge richtig laufen müssen", damit die Gesamtziele erreicht werden
- Leistungsindikator (KPI): Metrik, die zur Verfolgung der Leistung, Effektivität oder Effizienz eines Services oder Prozesses verwendet wird
  - Hinweis: KPIs sind in der Regel wichtige Messgrößen, die sich an kritischen Erfolgsfaktoren und wichtigen Zielen orientieren. KPIs sind daher eine Teilmenge aller möglichen Messgrößen, die beabsichtigen, die Überwachung eines Services oder Prozesses zu ermöglichen.
- Metrik: Etwas, das gemessen wird oder gemessen werden kann
- Ein KPI kann auf einer oder mehreren Metriken basieren und sollte mit einer oder mehreren GFK verbunden sein.

Kritische Erfolgsfaktoren und wichtige Leistungsindikatoren: Beispiel (1/2)



Kritische Erfolgsfaktoren und wichtige Leistungsindikatoren: Beispiel (2/2)

Monat	Wert
Jan	20%
Februar	19%
März	19%
Apr.	17%
Mai	16%
Jun	11%
Jul	8%
Aug	3%
Sep	4%
Okt.	5%
Nov.	5%
Dez.	5%

KPI: Prozentsatz der Incidents, bei denen die Zeit bis zur Lösung die maximal zulässige Lösungszeit gemäß den SLAs überschritten hat (d. h. ein oder mehrere SLAs wurden verletzt).

Welche **Schlussfolgerungen lassen sich** auf der Grundlage dieser Zahlen **ziehen?**

Standards for lightweight
IT service management

Auditierung und Beurteilung und Praktiken

Themen

Audit, ISO 19011, Prinzipien der Auditierung, Auditarten, wichtige Begriffe, Auditnachweise und Auditfeststellungen, Aufgaben im Zusammenhang mit Audits, Management eines Auditprogramms, Durchführung eines Audits

Was ist eine Auditierung?

Eine **Auditierung** ist eine ...

systematisch, unabhängig und dokumentierter Prozess

für

Erlangung von Auditnachweisen und sie objektiv zu bewerten

zu

bestimmen, inwieweit die Auditkriterien erfüllt sind.

- Wichtige Punkte, die bei der Vorbereitung und Durchführung eines Audits zu beachten sind:
  - Systematisch = klarer Auditplan
  - Unabhängig = Auditor auditiert nicht seine eigene Arbeit
  - Dokumentiert = definierter Prozess + Aufzeichnungen über durchgeführte Audit-Aktivitäten
  - Erlangung von Auditnachweisen = Documentation Reviews + Interviews + Beobachtung
  - Auditnachweise auswerten = Auditfeststellungen treffen
  - Feststellen, inwieweit die Auditkriterien erfüllt sind = Auditschlussfolgerungen ziehen

Der Standard ISO 19011

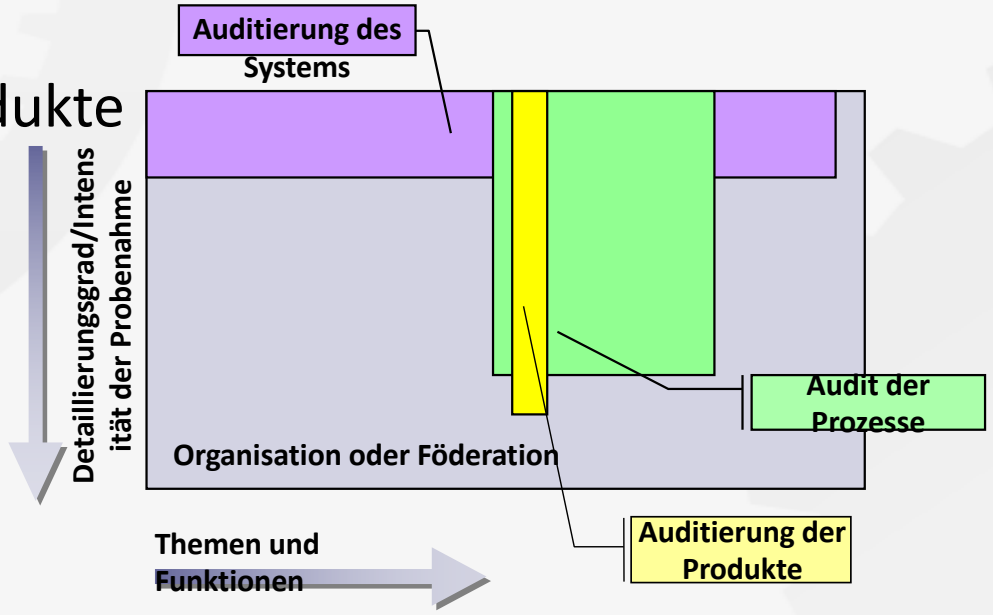
- ISO 19011 ist ein internationaler Standard, der **Richtlinien für die Auditierung von Management-Systemen** enthält.
- Themen / Inhalt:
  - Begriffe und Definitionen im Zusammenhang mit der Auditierung
  - Prinzipien der Auditierung
  - Prozess des Managements eines Auditprogramms
  - Prozess der Durchführung von Audits für das Management-System
  - Kompetenz und Bewertung der Auditoren
- Wer kann es anwenden? Jede Organisation, die ein Management-System betreibt und unterhält (einschließlich Qualitätsmanagement-Systeme oder Service-Management-Systeme)

Prinzipien der Auditierung nach **ISO 19011**

Integrität	Messeauftritt	Sorgfältige fachliche Betreuung	Vertraulichkeit	Unabhängigkeit	Evidenzbasierter Ansatz	Risikobasierter Ansatz
Auditors sind kompetent, fungieren ethisch und ehrlich	Audit-Ergebnisse sind wahrheitsgemäß und müssen die Audit-Aktivitäten genau widerspiegeln	Die Audits werden auf professionelle Weise durchgeführt und folgen dem Prozess der Auditierung	Schutz der während eines Audits verarbeiteten Informationen vor unbefugter Offenlegung	Vermeidung von Befangenheit oder Interessenkonflikten	Prozess überprüfbarer Auditnachweise zur Unterstützung reproduzierbarer Audit-Ergebnisse	Konzentration auf Angelegenheiten, die für die Erreichung der festgelegten Ziele relevant sind
Auditors sind sensibel, wenn es um Situationen geht, die ihr Urteilsvermögen beeinflussen.	Zweideutigkeiten und Konflikte werden gemeldet	Auditors verstehen die Bedeutung ihrer Arbeit	Auditoren nutzen Informationen aus Audits nicht zu ihrem persönlichen Vorteil	Auditors auditieren nicht ihre eigene Arbeit oder ihren eigenen Verantwortungsbereich	Hinlänglichkeit der Probenahme gewährleisten und Annahmen vermeiden	Verringerung des Risikos, die Ziele des Audits nicht zu erreichen

Audit-Typen (1/2)

- Auditierung des Systems
- Audit der Prozesse
- Auditierung der Produkte



Typen der Auditierung (2/2)

- Interne Auditierung:
  - die unter der direkten Verantwortung und Kontrolle einer Organisation oder Föderation innerhalb ihrer eigenen Grenzen durchgeführt werden
  - Durchgeführt von einem internen oder externen Auditor
- Externe Auditierung:
  - Durchgeführt unter der Verantwortung und Kontrolle einer externen Organisation
  - Durchgeführt von einem externen Auditor
- Zertifizierungsaudits (z.B. nach FitSM-1, ISO/IEC 20000-1) sind immer externe Audits.

Wichtige Begriffe

- Auditprogramm: Gesamtheit der zu einem bestimmten Thema geplanten Audits für einen festgelegten Zeitraum (z. B. 3 Jahre)
- Auditplan: Beschreibung und Zeitplan der Aktivitäten, Vorkehrungen und Logistik für ein bestimmtes Audit
- Anwendungsbereich der Auditierung: Umfang und Grenzen eines Audits (z. B. Festlegung der Organisationen, Einheiten, Standorte, Managementsysteme, Prozesse usw., die Gegenstand der Auditierung sind)
- Auditkriterien: Anforderungen, anhand derer Auditnachweise verglichen werden
- Auditnachweise: Überprüfbare Fakten oder Informationen, die für die Auditkriterien relevant sind
- Auditfeststellungen: Ergebnis des Vergleichs und der Bewertung von Auditnachweisen anhand von Auditkriterien
- Auditschlussfolgerungen: Gesamtergebnis eines Audits unter Berücksichtigung des Auditziels und aller Auditfeststellungen

Auditnachweise und Auditfeststellungen

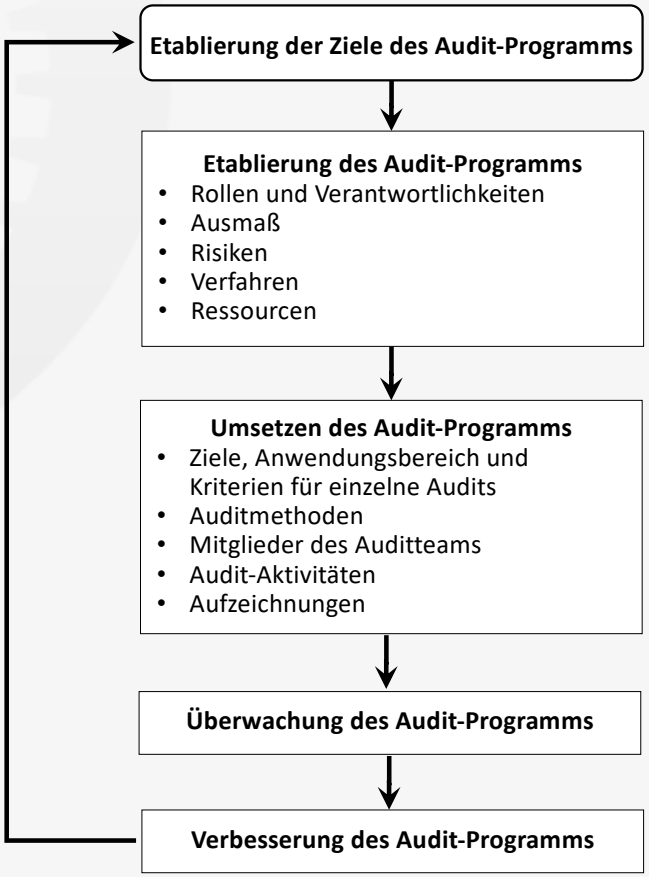
- Typische Typen von Auditnachweisen:
  - Dokumentation (einschließlich Aufzeichnungen über durchgeführte Aktivitäten)
  - Interviews
  - Beobachtungen von Aktivitäten oder Fakten

- Typisches Schema für Auditfeststellungen
  - Konformität (C)
  - Nichtkonformität (NC)
    - Geringfügige Nichtkonformität
    - Schwerwiegende Nichtkonformität → z. B. kein vollständiger Prozess vorhanden, Effektivität des Managementsystems in Gefahr
  - Gelegenheit zur Verbesserung (OFI)
  - Positiver Aspekt (PA)

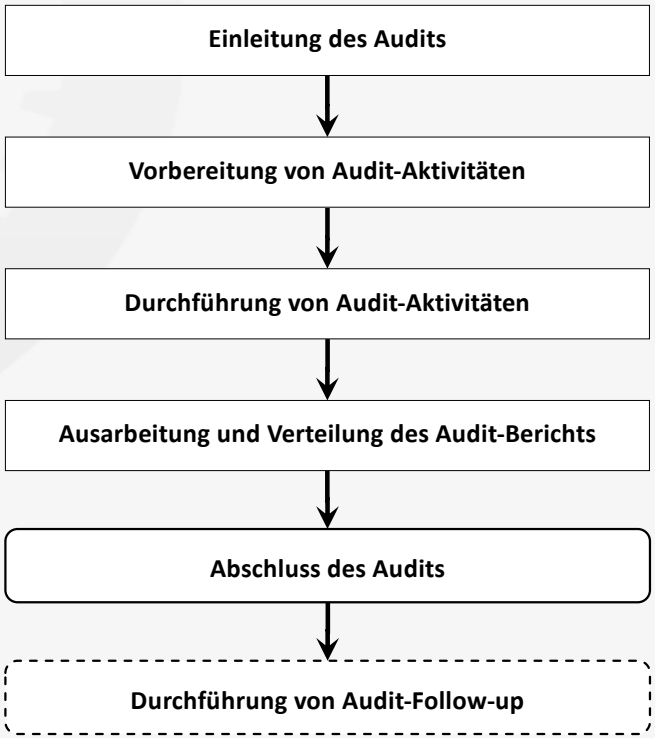
Rollen im Zusammenhang mit einer Auditierung

- Geprüfte Person: Person, die auditierbar ist / befragt wird
- Auditor: Person, die ein Audit durchführt
- Fachexperte: Person, die den/die Auditor(en) während eines Audits unterstützt, indem sie technisches Know-how zu einem relevanten Thema beisteuert
- Auditierteam: Alle Auditoren, die zusammen mit unterstützenden technischen Experten ein Audit durchführen
- Koordinator: Person, die sich um die Organisation und Logistik eines Audits (z. B. vor Ort) kümmert und das Auditteam unterstützt
- Beobachter: Person, die an einem Audit teilnimmt, ohne eine aktive Rolle zu übernehmen

Management eines Auditprogramms

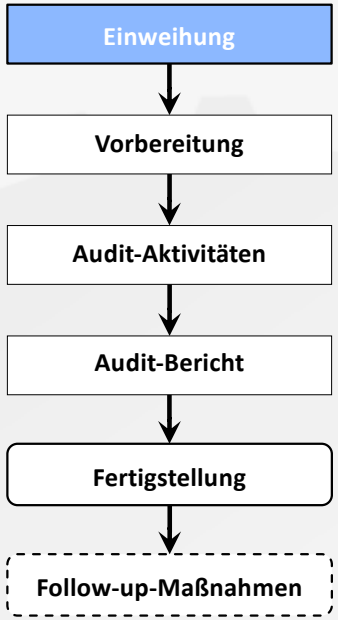


Durchführung eines Audits



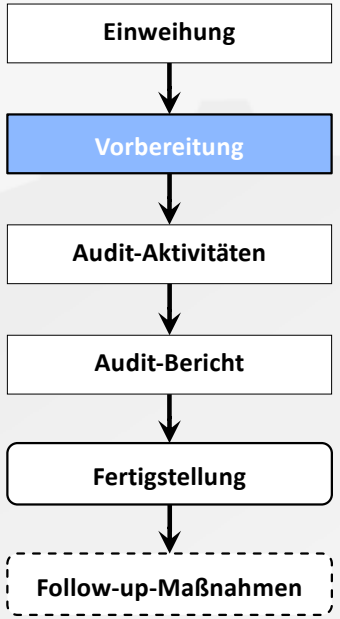
Einleitung des Audits

- Etablierung eines ersten Kontakts mit der geprüften Stelle
  - Der Kontakt kann formell oder informell sein
  - Zuständig: leitender Auditor (Mitglied des Auditteams)
- Bestimmung der Durchführbarkeit des Audits
  - Hinlänglichkeit und Angemessenheit der Informationen für die Planung und Durchführung des Audits?
  - Angemessene Kooperation seitens der geprüften Stelle?
  - Hinlänglichkeit von Zeit und Ressourcen?



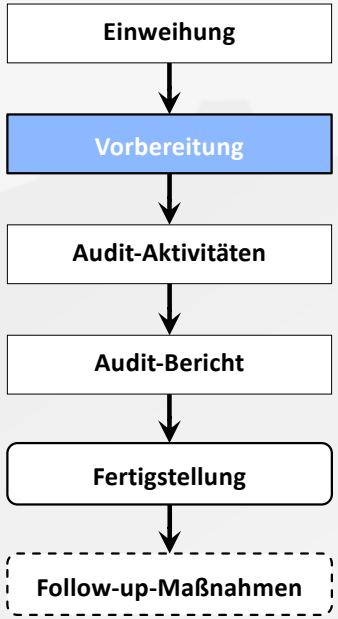
Vorbereitung von Audit-Aktivitäten (1/2)

- Durchführung von Dokumenten-Reviews zur Vorbereitung der Auditierung
  - Dokumentation des Managementsystems (z. B. Richtlinien, Prozessbeschreibungen)
  - Aufzeichnungen über durchgeführte Aktivitäten
- Zuweisung von Aufgaben an das Auditteam
  - Definieren und Zuweisen von Rollen im Auditititeam
  - Berücksichtigen Sie bei der Zuweisung von Aufgaben das Kompetenz- und Erfahrungsniveau der einzelnen Auditoren.
- Erstellen Sie einen Auditplan (siehe nächste Folie)
- Arbeitsunterlagen vorbereiten



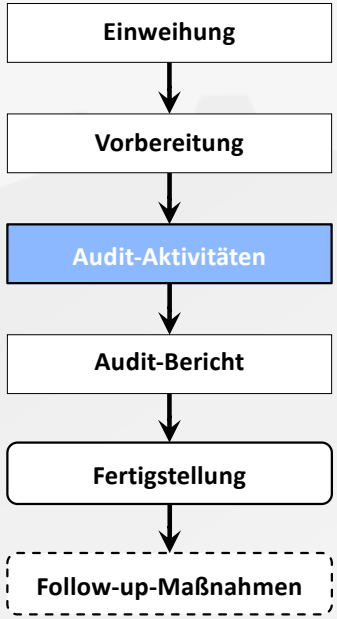
Vorbereitung von Audit-Aktivitäten (2/2)

- Typische Inhalte eines Auditplans:
  - Ziele der Auditierung
  - Anwendungsbereich der Auditierung
  - Auditkriterien
  - Logistik (Orte, Daten, Zeiten) der Audit Aktivitäten
  - Zu verwendende Auditmethoden
  - Rollen und Verantwortlichkeiten der Mitglieder des Auditteams
- Beispiele für Arbeitsdokumente:
  - Checklisten
  - Formulare zur Aufzeichnung von Auditnachweisen (einschließlich Gesprächsprotokollen) und Auditfeststellungen



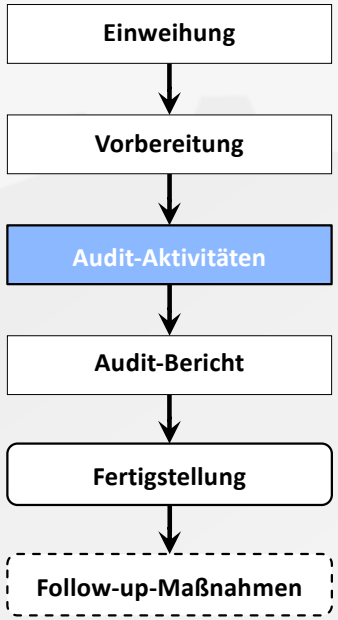
Durchführung von Audit-Aktivitäten (1/3)

1. Durchführung des ersten Meetings
2. Zuweisung der Rollen von Führern und Beobachtern
3. Sammeln und Überprüfen von Informationen / Auditnachweisen
4. Auditfeststellungen generieren
5. Auditschlussfolgerungen vorbereiten
6. Durchführung des abschließenden Meetings



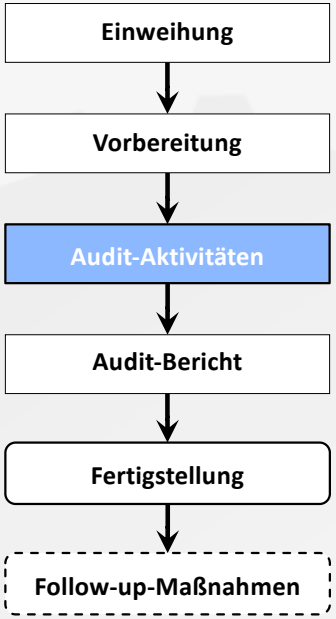
Durchführung von Audit-Aktivitäten (2/3)

- Methoden zur Sammlung und Überprüfung von Informationen / Auditnachweisen:
  - Vor-Ort-Reviews von Dokumenten
    - Schwerpunkt: Vollständigkeit, Korrektheit, Konsistenz und Aktualität der Dokumentation
    - Wichtig: Angemessene Probenahme
  - Interviews
    - Sicherstellung der Verfügbarkeit der "richtigen" Personen
    - Sorgfältige Auswahl der Fragetechniken (z.B. offene vs. geschlossene Fragen)
  - Beobachtungen von Fakten
    - Vermeiden Sie die Störung oder Unterbrechung des Betriebs vor Ort (z. B. Produktion, Erbringung von Dienstleistungen)



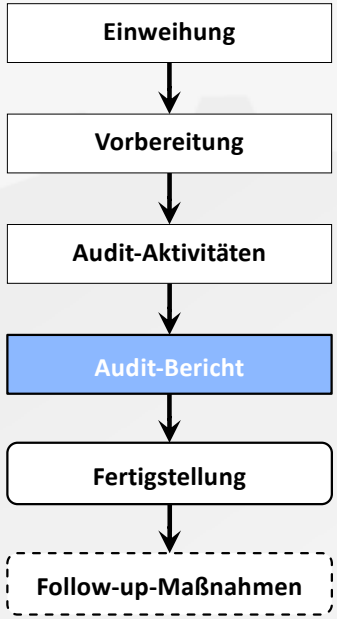
Durchführung von Audit-Aktivitäten (3/3)

- Der typische Ablauf einer Auditierung:



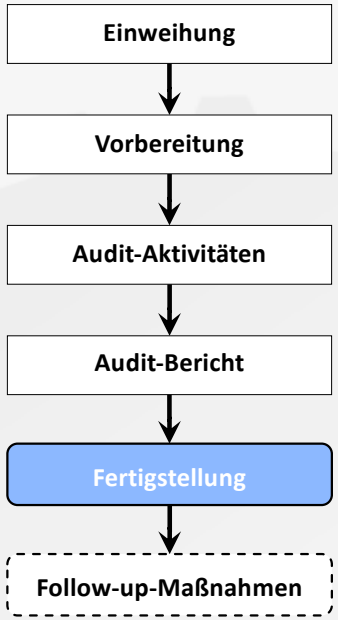
Erstellung und Verteilung des Audit-Berichts

- Typischer Inhalt eines Audit-Berichts:
  - Ziele der Auditierung
  - Anwendungsbereich der Auditierung
  - Auditkriterien
  - Identifizierung des Audit-Kunden, des Auditteams und der an der Auditierung beteiligten Personen
  - Orte, Daten und Zeiten der durchgeführten Audit Aktivitäten
  - Auditfeststellungen
  - Auditschlussfolgerungen
  - Erklärung, inwieweit die Auditkriterien erfüllt wurden



Abschluss des Audits

- Das Audit ist abgeschlossen, nachdem alle geplanten Audit-Aktivitäten durchgeführt worden sind.
- Die Offenlegung von Unterlagen und Informationen, die während der Auditierung erlangt wurden, bleibt eine Pflicht des Auditteams
- Bei Audits, die von externen Auditoren durchgeführt werden, ist der Auditbericht "Eigentum" des Audit-Kunden.



Standards for lightweight
IT service management

Beurteilung von Fähigkeiten und Reifegrad

Themen

Fähigkeit vs. Reifegrad, Fähigkeit und Reifegradmodell, FitSM-6

Befähigung vs. Reife

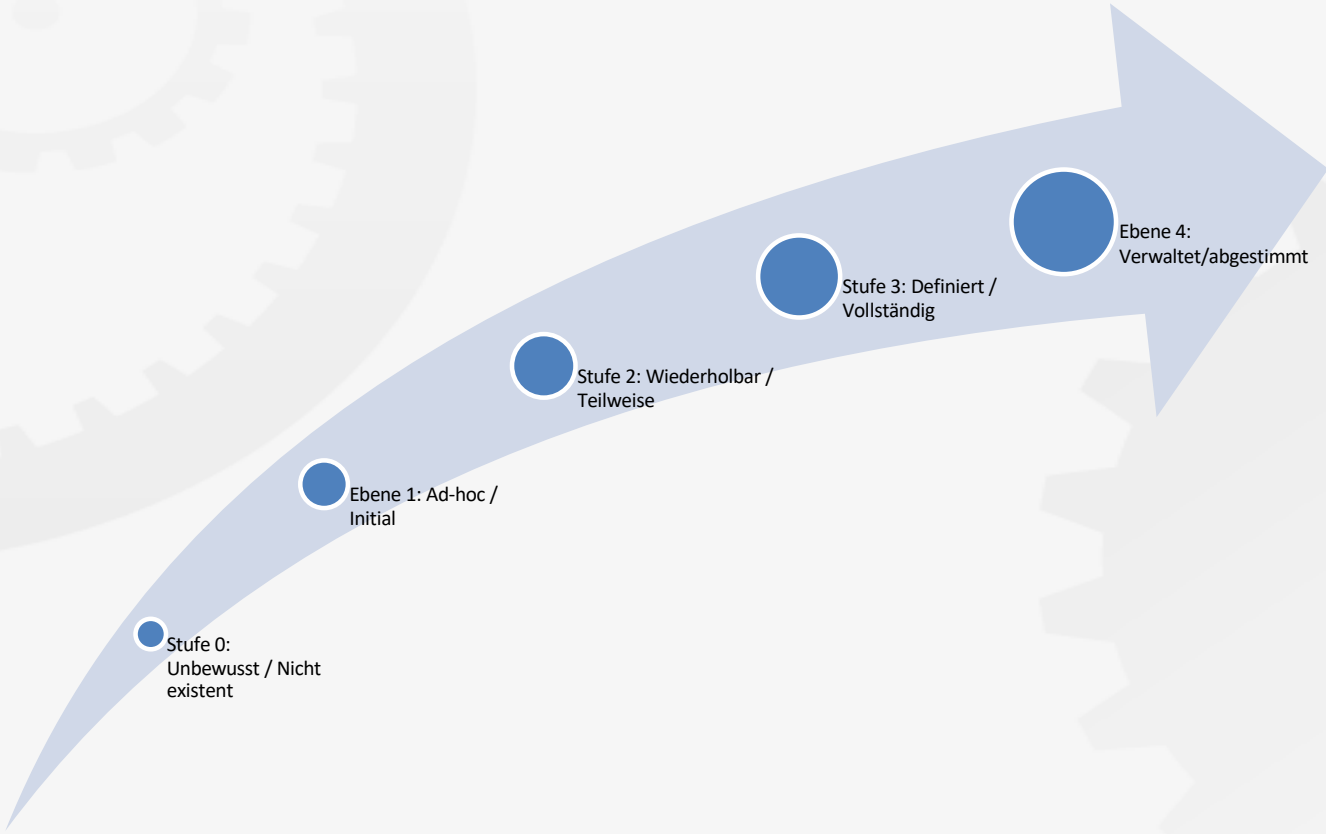
Fähigkeit:

- Wie gut / effektiv sind Sie in einem einzelnen Prozess oder einer einzelnen Aktivität?
- Wie vollständig/konsistent/gepflegt ist ein bestimmter Output?

Reifegrad:

- Wie gut / effektiv ist Ihr Management-System insgesamt, basierend auf den spezifischen Fähigkeiten in jedem Prozess?

Fähigkeits- und Reifegradmodell (1/2) nach **FitSM-6**



Fähigkeits- und Reifegradmodell (2/2) nach **FitSM-6**

Stufe 0: Nicht bewusst / nicht existent

- Das Bewusstsein für die erforderlichen Aktivitäten ist nicht vorhanden oder wird nur unzureichend verstanden. Die wichtigsten Outputs sind nicht vorhanden.

Ebene 1: Ad-hoc / Initial

- Das Bewusstsein für die erforderlichen Aktivitäten ist vorhanden, aber die Ausführung ist unkontrolliert und reaktiv, die Verantwortlichkeiten sind nicht immer klar. Es gibt zwar eine Dokumentation, aber sie entspricht nicht der Praktikabilität. Es werden einige Outputs produziert, aber es fehlen zentrale Elemente.

Stufe 2: Wiederholbar / Teilweise

- Die erforderlichen Aktivitäten werden auf wiederholbare Weise durchgeführt und sind einigermaßen effektiv. Die wichtigsten Outputs werden erzeugt. Es besteht eine erhebliche Lücke zwischen Dokumentation und Umsetzung, entweder durch intuitiv ausgeführte Aktivitäten, die nicht ausreichend dokumentiert sind, oder durch übermäßig dokumentierte Aktivitäten, die nur teilweise umgesetzt werden.

Stufe 3: Definiert / Vollständig

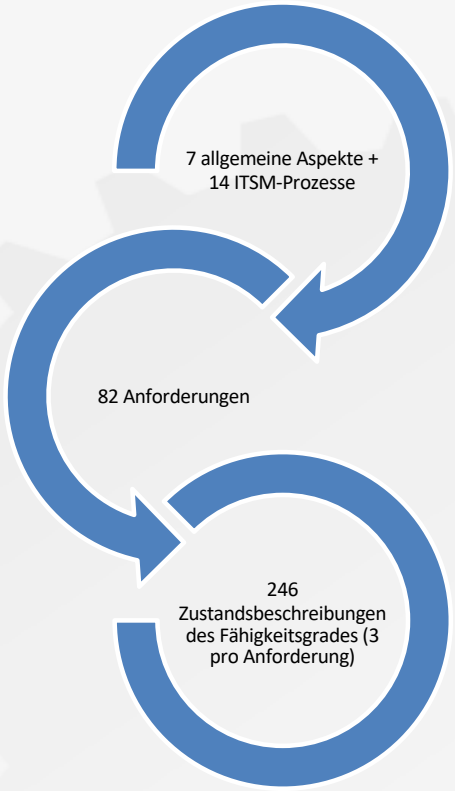
- Die erforderlichen Aktivitäten und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten sind definiert und werden effektiv durchgeführt. Die Dokumentation ist hinlänglich, um die konsistente Durchführung zu unterstützen, und entspricht der Praktikabilität der Umsetzung. Die erwarteten Outputs werden produziert.

Ebene 4: Verwaltet/abgestimmt

- Die erforderlichen Aktivitäten werden verwaltet, überwacht und ihre Effektivität regelmäßig bewertet. Regelmäßige Reviews und Audits führen zu einer kontinuierlichen Verbesserung. Die Outputs sind klar auf andere Outputs abgestimmt.

FitSM-6: Werkzeug zur Beurteilung des Reifegrads und der Fähigkeiten

- FitSM-6 ist ein einfach zu bedienendes Werkzeug (Excel-basiert) zur Beurteilung der Fähigkeitsgrade von ITSM-Prozessen und zur Ableitung des allgemeinen Reifegrads des SMS in einem bestimmten Anwendungskontext
- Pro Anforderung in FitSM-1: Zustandsbeschreibungen für jeden der Fähigkeitsgrade 1, 2 und 3 - für den spezifischen Kontext der gegebenen Anforderung



Standards for lightweight
IT service management

Managementbewertung

Themen

Fähigkeit vs. Reifegrad, Fähigkeit und Reifegradmodell, FitSM-6

Managementbewertung

- Regelmäßiges (oft jährliches) Review des SMS durch den SMS-Verantwortlichen oder ein anderes Mitglied des Top Managements
- Die wichtigsten Fragen:
  - Sind die Richtlinien und Prozesse angemessen und zielführend?
  - Welches Konformitätsniveau wurde erreicht?
  - Ist das SMS in seiner praktischen Anwendung effektiv und effizient?

Managementbewertung: Inputs und Outputs

Inputs

- Informationen über vergangene und künftige Changes in der Organisation oder Föderation, die sich möglicherweise auf das SMS und die Services auswirken könnten
- Ergebnisse und Folgemaßnahmen von Audits und Beurteilungen
- Ergebnisse der jüngsten Beurteilungen von Risiken im Zusammenhang mit dem SMS
- Ergebnisse und Folgemaßnahmen aus früheren Managementbewertungen
- Kundenfeedback, Informationen über die Kundenzufriedenheit und Informationen über die Leistung des Service
- Aktueller und prognostizierter Bedarf an Ressourcen und Fähigkeiten
- Bereits identifizierte Möglichkeiten zur Verbesserung
- Aktueller Service-Management-Plan

Outputs

- Gesamtbeurteilung des SMS
- Identifizierte Schwerpunktbereiche für Verbesserungen
- Plan(e) für Folgemaßnahmen
- Erforderliche Changes auf Governance-Ebene, einschließlich:
  - Bedarf an neuen oder geänderten Richtlinien
  - Notwendigkeit von Changes bei der Bereitstellung/Zuweisung von Ressourcen
  - Notwendigkeit von Änderungen am Auditprogramm
- Erforderliche Änderungen an den Plänen:
  - Notwendigkeit von Changes im Service-Management-Plan
  - Notwendigkeit von Änderungen des/der Kommunikationsplans/-pläne

Zusammenfassung

- **Standards, Rahmenwerke, Konzepte und Praktiken** für das Management von IT-Services
- **Leadership, Governance, Risiko und Compliance** im IT-Service-Management
- **Planung und Umsetzung von** Services und IT-Service-Management (PLAN, DO)
- **Überwachung, Review, Auditierung und Verbesserung von** Services und IT-Service Management (CHECK, ACT)