Standards for lightweight IT service management

FitSM Expert

Expert Training in IT Service Management gemäß FitSM

Version 1.5

This work has been funded by the European Commission.

Zweck dieses Trainings

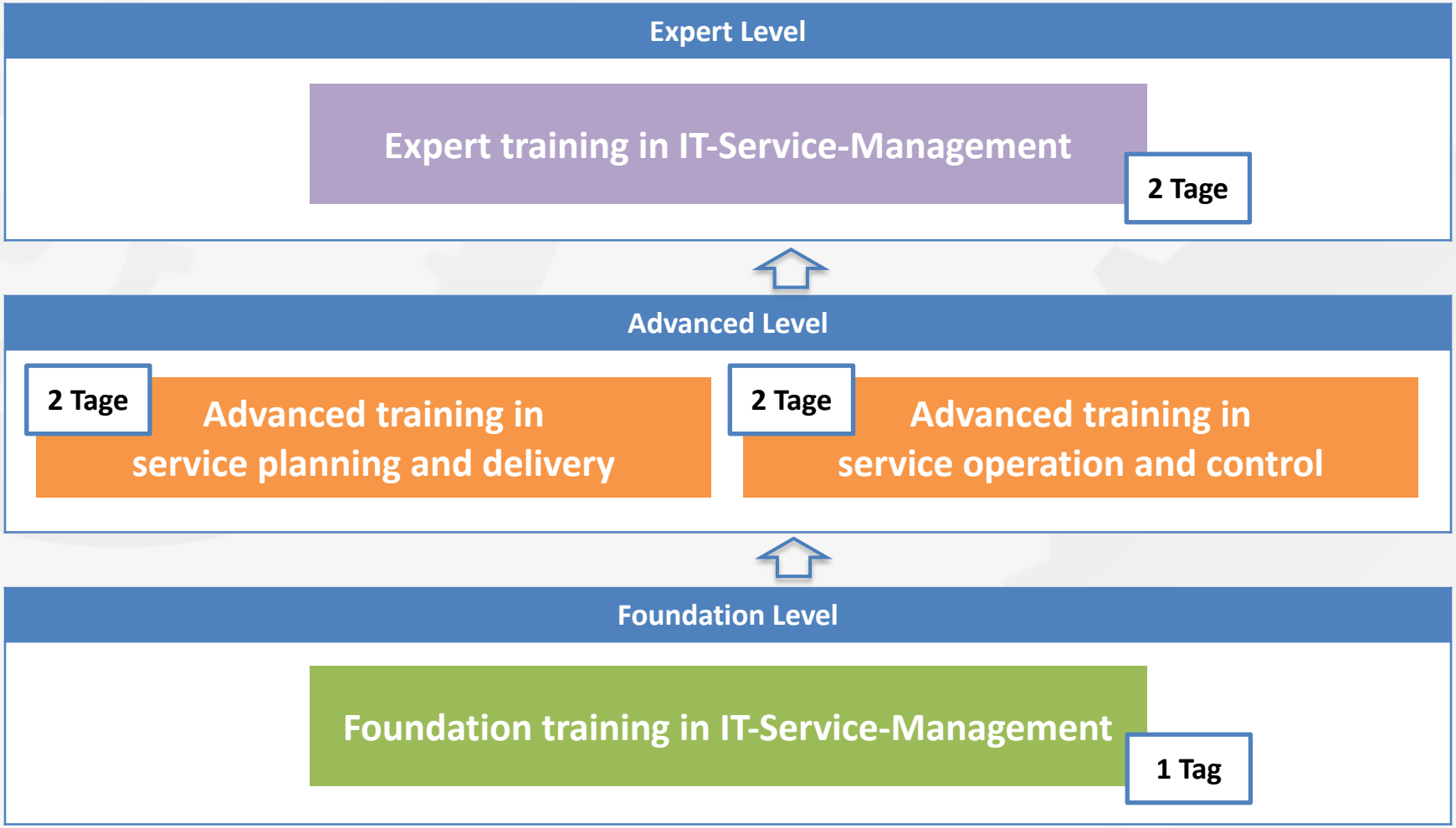
- Vertraut werden mit…
  - verwandten Standards und Rahmenwerken zu ITSM;
  - dem organisatorischen Umfeld von Service Erbringung und Service Management;
  - Leadership und Governance;
  - Planung und Implementierung von ITSM;
  - Überwachung, Überprüfung und Verbesserung von ITSM.
- Erreichen des *Expert level certificate in IT service management according to FitSM*

ITEMO
IT Education Management Organisation

FitSM Expert Prüfung

- Am Ende dieses Trainings
- Closed book, d.h. keine Hilfsmittel zugelassen
- Dauer: 75 Minuten
- 40 Multiple-Choice-Fragen:
  - Testen Wissen und Anwendung des Wissens auf typische Service-Management-Szenarien
  - Vier Antwortmöglichkeiten pro Frage : A, B, C und D
  - Genau eine korrekte Antwort pro Frage
- Mindestens 75% korrekte Antworten (30 von 40) werden benötigt, um die Prüfung zu bestehen

FitSM Qualifizierungsprogramm



Agenda dieses Trainings

- FitSM Foundation & Advanced Zusammenfassung
- Verwandte Standards und Rahmenwerke im ITSM
- Das organisatorische Umfeld von Service Erbringung und Service Management
- Leadership und Governance
- Planung und Implementierung von Services und ITSM (PLAN, DO)
- Überwachung, Überprüfung und Verbesserung von Services und ITSM (CHECK, ACT)

Standards for lightweight
IT service management

FitSM Foundation & Advanced Zusammenfassung

Was ist ein Service?

Definition nach FitSM-0:

Service:

Mittel zur Lieferung eines *Mehrwerts* für *Kunden*, indem die Ziele der Kunden unterstützt werden

Definition nach FitSM-0:

IT-Service:

Service, der durch den Einsatz von Informationstechnologie (IT) ermöglicht wird

Welchen **Zweck** erfüllt der Service?

Welche zusätzlichen Faktoren haben Einfluss auf die Wahrnehmung der **Service-Qualität und -Leistung** durch den Kunden?

IT-Service-Management

Definition nach FitSM-0:

IT-Service-Management (ITSM):

Gesamtheit der *Aktivitäten*, die von einem *IT-Service-Provider* durchgeführt werden, um die seinen Kunden angebotenen *IT-Services* zu planen, bereitzustellen, zu betreiben und zu steuern

Anmerkung: Die im ITSM-Kontext ausgeführten Aktivitäten sollten sich an definierten Richtlinien orientieren und durch Prozesse und unterstützende Verfahren strukturiert und organisiert werden.

Definition nach FitSM-0:

Managementsystem:

Gesamtheit von Richtlinien, Prozessen, Verfahren und zugehörigen Ressourcen und Fähigkeiten, die das Ziel verfolgen, Managementaufgaben eines bestimmten Fachgebiets in einem gegebenen Umfeld effektiv auszuführen

Anmerkung: Ein Managementsystem ist grundsätzlich immateriell. Es beruht auf der Vorstellung einer systematischen, strukturierten und prozessorientierten Art und Weise, Dinge zu managen.

Service-Management-System (SMS)

Definition nach FitSM-0:

Service-Management-System (SMS):

Übergreifendes *Managementsystem*, welches das Management von Services innerhalb einer Organisation oder *Föderation* steuert und unterstützt

- Kernelemente in einem SMS:
  - Richtlinien
  - Prozesse
    - Inputs
    - Aktivitäten
    - Rollen und Verantwortlichkeiten
    - Outputs
  - Verfahren

Richtlinien und Prozesse

Definition nach FitSM-0:

Richtlinie:

Dokumentierter Satz an Absichten, Erwartungen, Zielsetzungen, Regeln und Anforderungen, oftmals durch Vertreter des *Top-Management* in einer Organisation oder *Föderation* formal zum Ausdruck gebracht

Anmerkung: Vorgaben aus Richtlinien werden durch Prozesse realisiert, die wiederum aus Aktivitäten bestehen, die von Personen im Einklang mit definierten Verfahren ausgeführt werden.

Definition nach FitSM-0:

Prozess:

Strukturierter Satz an *Aktivitäten* mit klar definierten Verantwortlichkeiten, durch den auf Basis definierter Eingaben (Inputs) ein bestimmtes Ziel erreicht oder ein bestimmtes Ergebnis (Output) geliefert werden soll

Anmerkung: Typischerweise besteht ein Prozess aus einer Reihe von Aktivitäten, die benötigt werden, um Services zu managen, sofern der Prozess Teil eines Service-Management-Systems (SMS) ist.

Aktivitäten und Verfahren

Definition nach FitSM-0:

Aktivität:

Satz von Aktionen, die innerhalb eines *Prozesses* ausgeführt werden

Definition nach FitSM-0:

Verfahren:

Definierter Satz an Schritten oder Anweisungen, die von einer Person oder Gruppe angewendet werden, um eine oder mehrere *Aktivitäten* eines *Prozesses* auszuführen

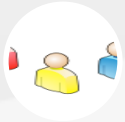
Was ist ein Prozess?

- Wie setzt sich ein Prozess zusammen?

Ziel(e), Zielsetzungen

Klar definierte Inputs (Eingaben),
Auslöser und Outputs (Ergebnisse)

Reihe zusammenhängender Aktivitäten
(über verschiedene Funktionen)



Rollen und Verantwortlichkeiten

Definition nach FitSM-0:

Rolle:

Zusammenfassung von Verantwortlichkeiten und damit verbundenen Verhaltensweisen oder Aktionen, welche einer Person oder Gruppe zugewiesen werden können

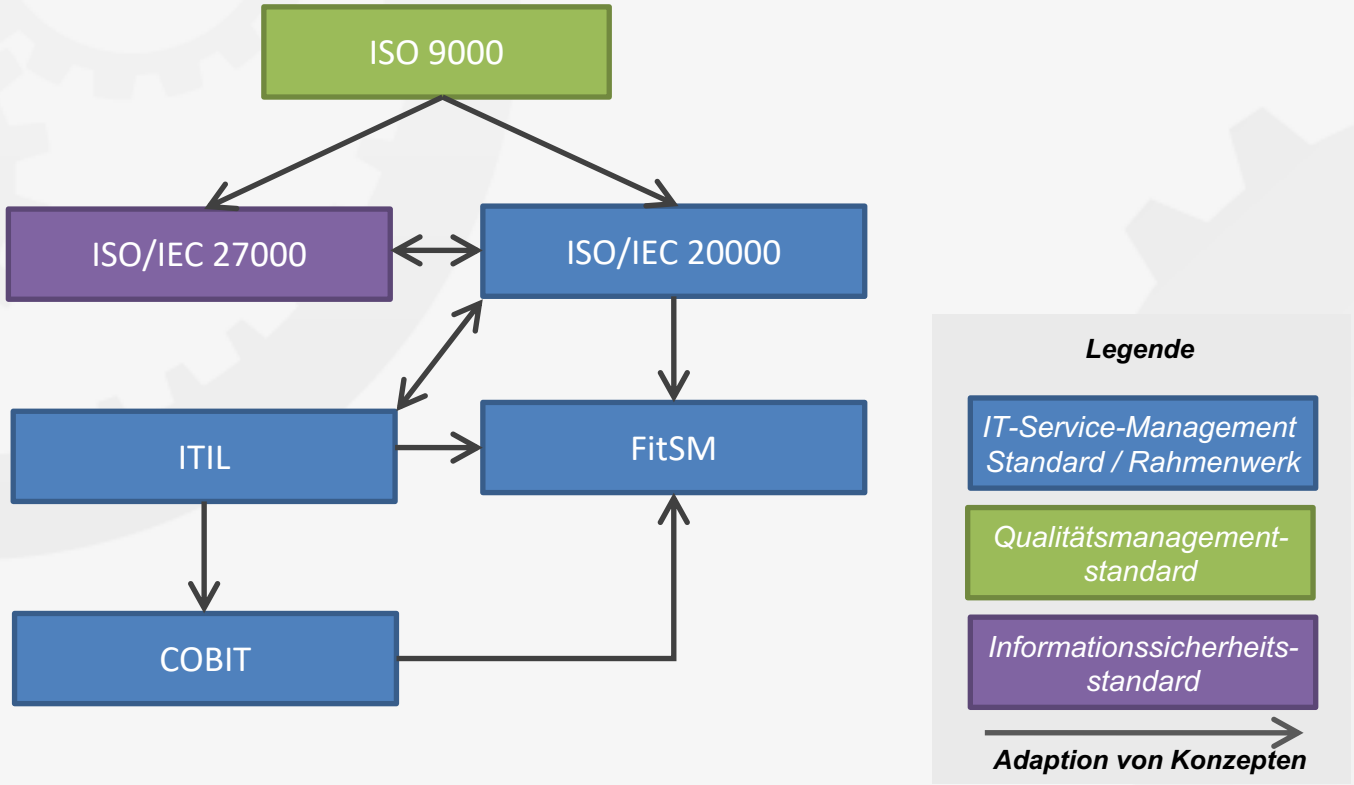
Agenda dieses Trainings

- FitSM Foundation & Advanced Zusammenfassung
- ➢ **Verwandte Standards und Rahmenwerke im ITSM**
- Das organisatorische Umfeld von Service Erbringung und Service Management
- Leadership und Governance
- Planung und Implementierung von Services und ITSM (PLAN, DO)
- Überwachung, Überprüfung und Verbesserung von Services und ITSM (CHECK, ACT)

Standards for lightweight
IT service management

Verwandte Standards und Rahmenwerke im ITSM

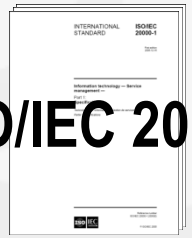
Überblick

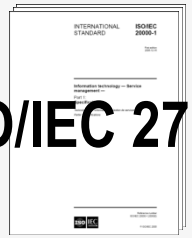

ISO 9000
ISO/IEC 27000
ISO/IEC 20000
ITIL
FitSM
COBIT
Legende
IT-Service-Management Standard / Rahmenwerk
Qualitätsmanagement-standard
Informationssicherheits-standard
Adaption von Konzepten

FitSM, ITIL, COBIT

FitSM • Standardfamilie für leichtgewichtiges IT Service Management • Design-Prinzip: Keep it simple! • Enthält ein Begriffsglossar, Anforderungen, Aktivitäten, Rollen und ein Tool zur Bewertung des Reifegrads	• Mehrere Teile / Kern-dokumente, sowie ITSM Templates und Beispiele • Entwickelt im Rahmen einer von der Europäischen Kommis-sion geförderten Initiative
IT Infrastructure Library (ITIL) • Bücherreihe mit “Good Practices” für IT Service Management • Slogan: "the key to managing IT services" • Beschreibungen von Prinzipien, Konzepten und Prozessen für ITSM	• Bekannt und weit verbreitet • 5 Kernbücher (ITIL V3), je eins für jede Phase im „Service-Lebenszyklus“
Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT) • Rahmenwerk für Governance und Management der Unternehmens-IT	• Entwickelt durch ISACA • Kann mit ITIL, ISO/IEC 20000, FitSM kombiniert werden

ISO 9000, ISO/IEC 20000, ISO/IEC 27000





ISO 9000 • Internationaler Standard für Qualitätsmanagement • Qualitätsmanagementprinzipien • Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem	• Anwendbar auf alle Organisationen und Branchen • Auditierbar, zertifizierbar • Mehrere Dokumente
ISO/IEC 20000 • Internationaler Standard für ITSM • Anforderungen an ein Service Management System (SMS)	• Entwickelt durch ein Joint Committee (JTC) von ISO und IEC • Auf Basis von ITIL, BS 15000 • Auditierbar, zertifizierbar
ISO/IEC 27000 • Internationaler Standard für Informationssicherheits-Management • Anforderungen an ein Informationssicherheits-Managementsystem (ISMS) • Mehr als 100 Sicherheitsmaßnahmen	• Anwendbar auf alle Organisationen und Branchen • Auditierbar, zertifizierbar • Basiert auf BS 7799 • Mehrere Dokumente

Standards for lightweight
IT service management

FitSM

Schlagworte

Standardfamilie für leichtgewichtiges IT Service Management; alle Teile frei verfügbar; Kernprinzip: Keep it simple; Fokus auf ITSM Kernprozesse; anwendbar auf Service-Erbringung durch Föderationen

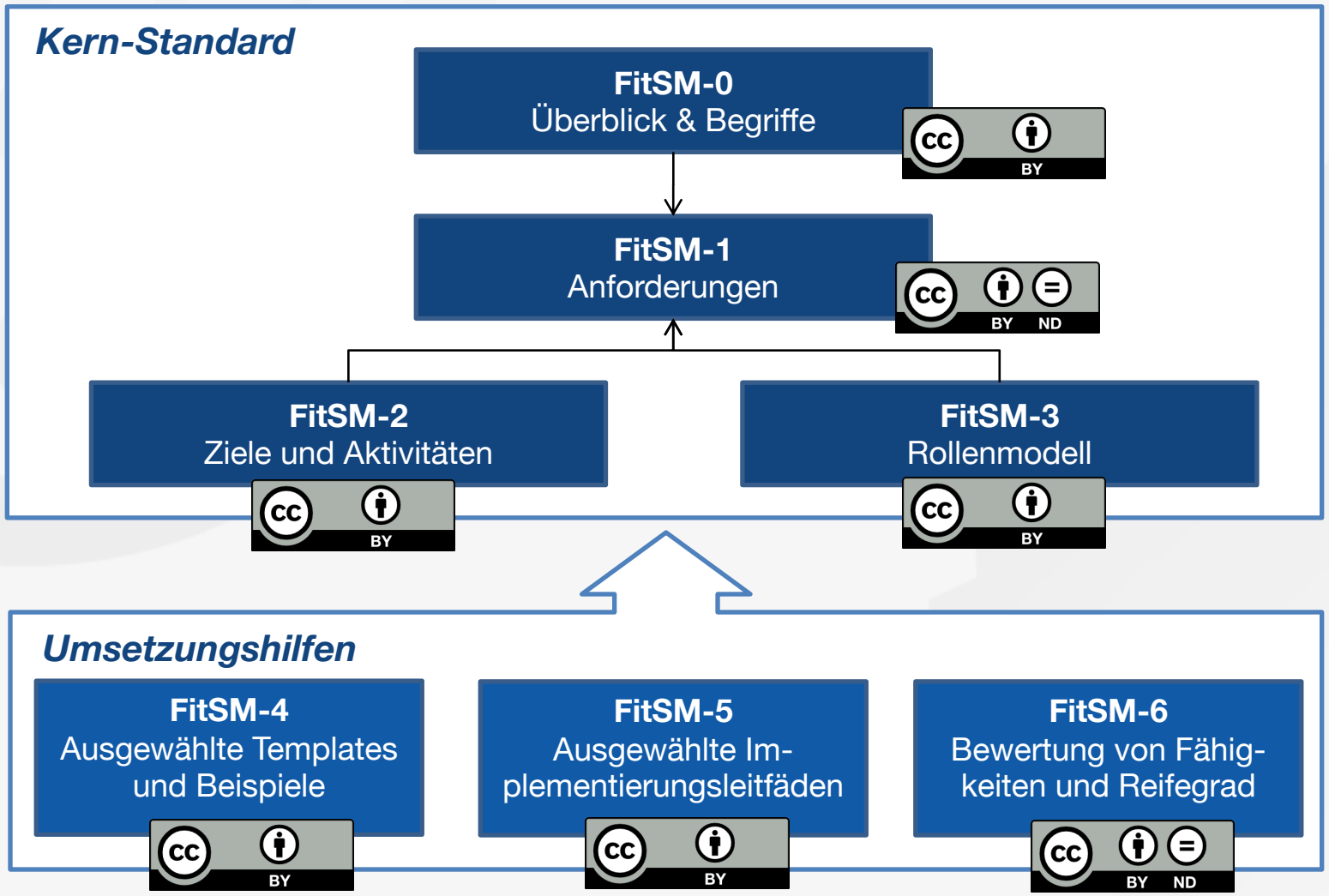
FitSM: Überblick und wichtige Fakten

- **Standardfamilie für leichtgewichtiges IT Service Management**
- Geeignet für alle IT Service Provider
- Kernprinzip: Keep it simple!
- Alle Teile frei verfügbar :

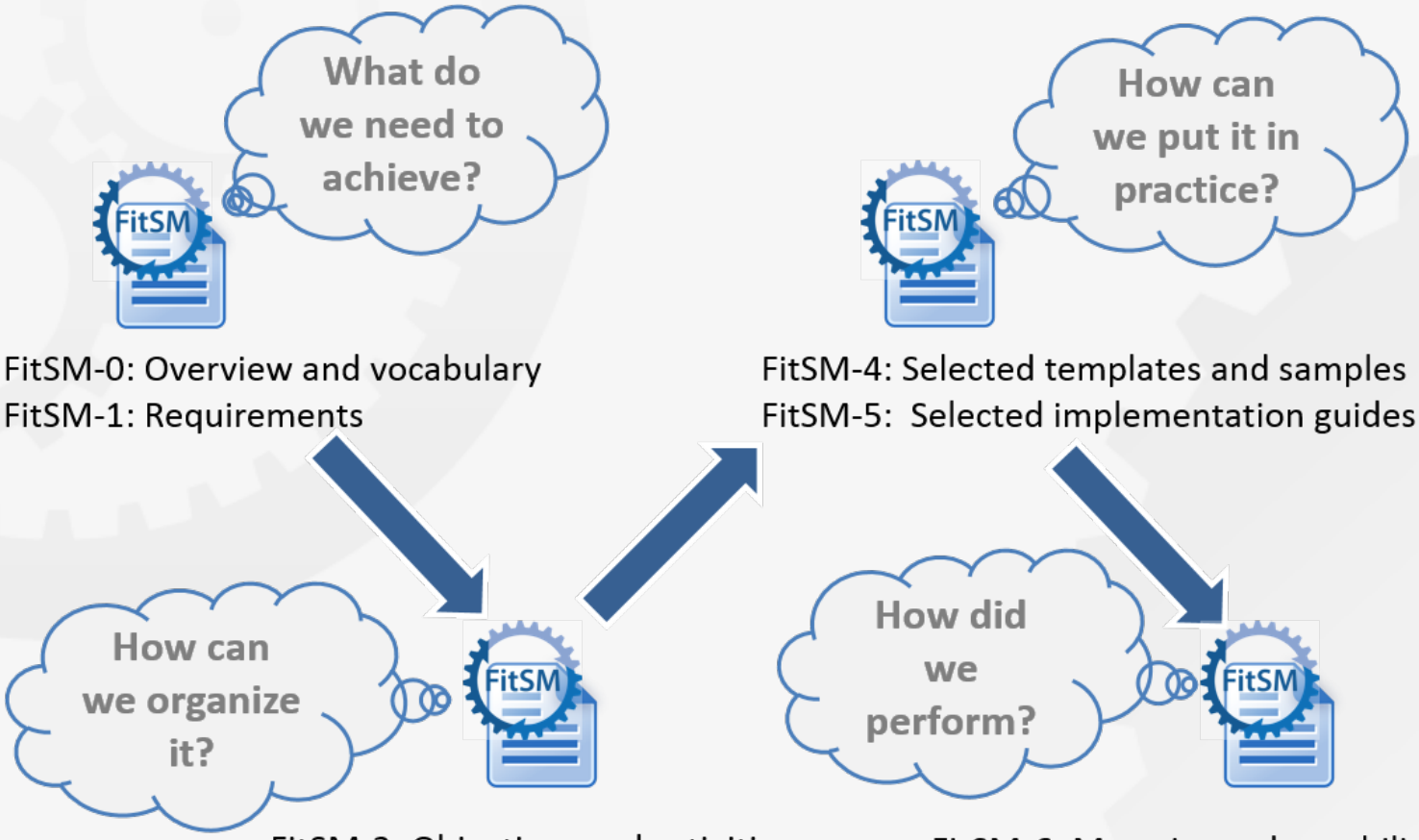
www.fitsm.eu

The development of the FitSM standards is supported and funded by the European Commission through the EC-FP7 project "FedSM" under contract number 312851.

FitSM Teile


Kern-Standard
FitSM-0
Überblick & Begriffe
FitSM-1
Anforderungen
FitSM-2
Ziele und Aktivitäten
FitSM-3
Rollenmodell
Umsetzungshilfen
FitSM-4
Ausgewählte Templates und Beispiele
FitSM-5
Ausgewählte Implementierungsleitfäden
FitSM-6
Bewertung von Fähigkeiten und Reifegrad

FitSM Logik



FitSM-0: Overview and vocabulary
FitSM-1: Requirements

FitSM-4: Selected templates and samples
FitSM-5: Selected implementation guides

FitSM-2: Objectives and activities
FitSM-3: Role model

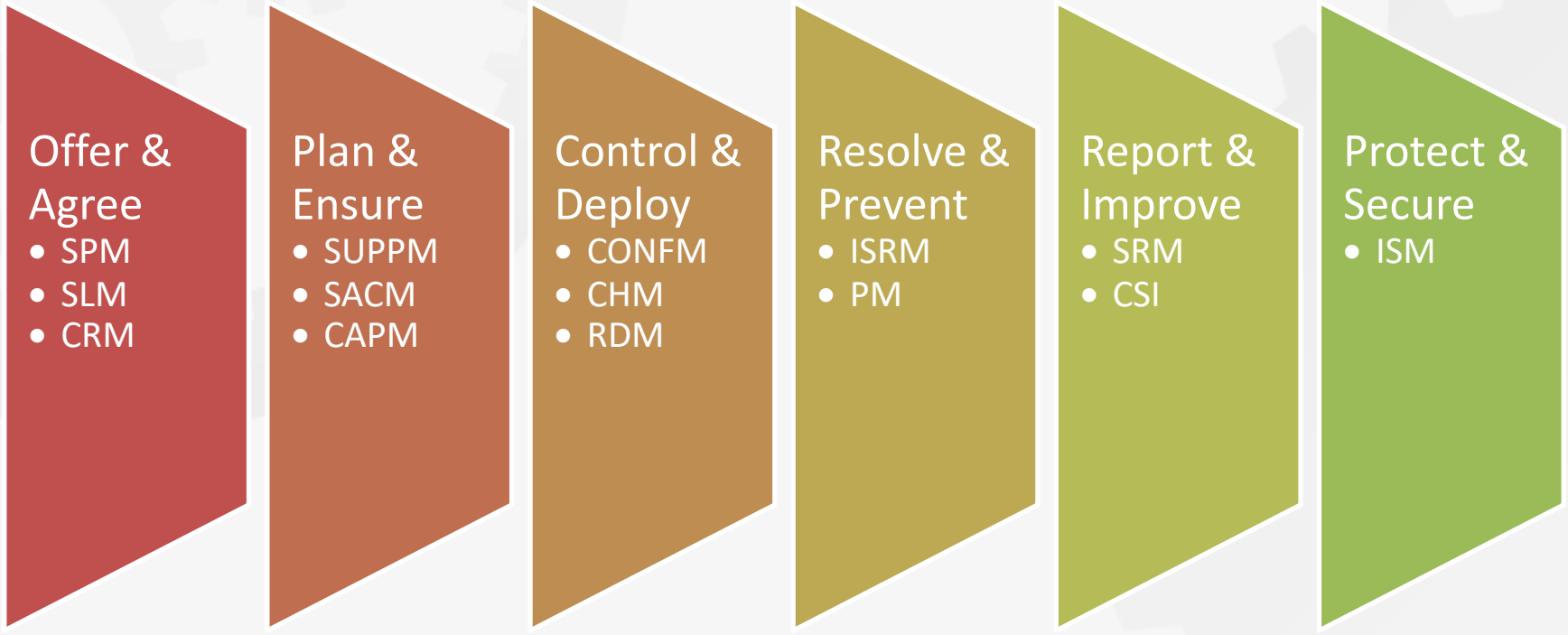
FitSM-6: Maturity and capability assessment scheme

FitSM-1: ITSM-Prozessmodell

1. Service Portfolio Management (SPM)
2. Service Level Management (SLM)
3. Service Reporting Management (SRM)
4. Service Availability & Continuity Management (SACM)
5. Capacity Management (CAPM)
6. Information Security Management (ISM)
7. Customer Relationship Management (CRM)
8. Supplier Relationship Management (SUPPM)
9. Incident & Service Request Management (ISRM)
10. Problem Management (PM)
11. Configuration Management (CONFM)
12. Change Management (CHM)
13. Release & Deployment Management (RDM)
14. Continual Service Improvement Management (CSI)

FitSM: Mögliche Prozessgruppierung

Sechs Bereiche:



FitSM

Standards for lightweight
IT service management

ITIL

Schlagworte

Büchersammlung; Good Practices für ITSM; Basierend auf einem Service-Lifecycle-Ansatz mit 5 Phasen: Service Strategy, Service Design, Service Transition, Service Operation, Continual Service Improvement

ITIL: Überblick und wichtige Fakten

- **5 Bücher mit “good practices” für IT Service Management (ITSM)**
- Slogan: “the key to managing IT services”
- Beschreibung von ITSM Prozessen und unterstützenden Konzepten
- Form der Veröffentlichung: Bücher

ITIL: Struktur

- 5 Lifecycle Phasen (ein Buch pro Phase, jeweils nach der Phase benannt):
  - Service Strategy
  - Service Design
  - Service Transition
  - Service Operation
  - Continual Service Improvement
- Prozessmodell aus 26 ITSM Prozessen und 4 “Funktionen” (ITIL V3 / 2011)

ITIL V3 / 2011: Prozessmodell

Service Strategy

Strategy management for IT Services

Service portfolio management

Financial management for IT services

Demand management

Business relationship management

Service Design

Design coordination

Service catalogue management

Service-level management

Availability management

Capacity management

IT service continuity management

Security management

Supplier management

Service Transition

Transition planning and support

Change management

Service asset and configuration management

Release and deployment management

Service validation and testing

Change evaluation

Knowledge management

ITIL V3 / 2011: Prozessmodell (2)

Service Operation

Event Management
Access Management
Request Fulfilment
Problem Management
Incident Management
Service Desk (Function)
Technical Management (Function)
Application Management (Function)
IT Operations Management (Function)

Continual Service Improvement

The 7-Step Improvement Process
Service Reporting

Standards for lightweight
IT service management

COBIT

Schlagworte

Framework für IT Governance und IT Enterprise Management

COBIT: Überblick und wichtige Fakten

- **Framework für IT Governance und IT Enterprise Management**
- Entwicklelt und veröffentlicht von der ISACA (Information Systems Audit and Control Association)
- Mehrere Dokumente, darunter "Enabling Processes" basierend auf einem Prozessreferenzmodell mit 37 Governance- und Managementprozessen in 5 Gruppen (COBIT 5)
- Form der Veröffentlichung: Digitale Documente (PDF), frei für Mitglieder der ISACA

COBIT 5: Grundprinzipien

Governance vs. Management

Definition nach COBIT:

Governance:

Governance ensures that stakeholder needs, conditions and options are evaluated to determine balanced, agreed-on enterprise objectives to be achieved; setting direction through prioritisation and decision making; and monitoring performance and compliance against agreed-on direction and objectives.

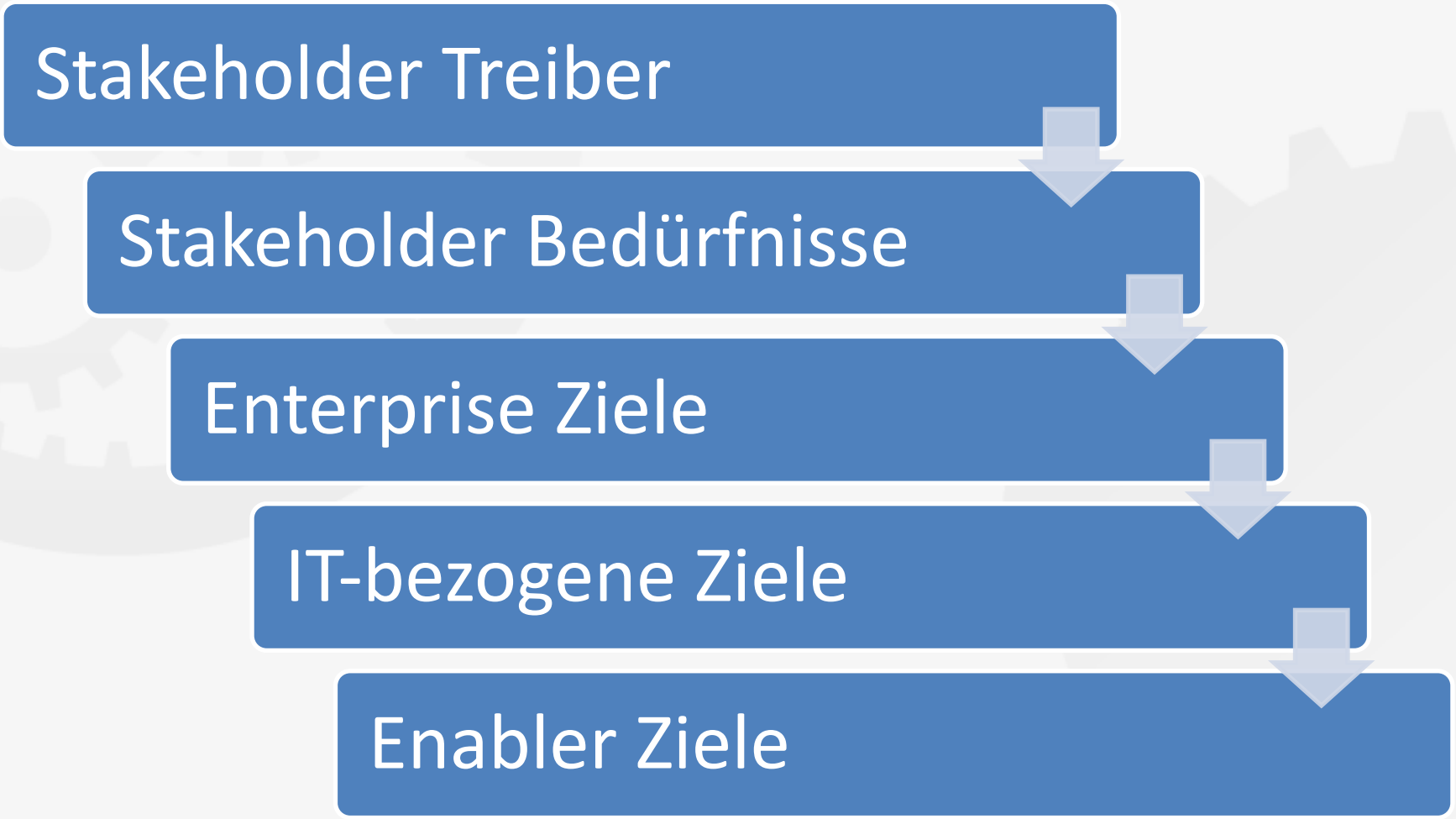
Definition nach COBIT:

Management:

Management plans, builds, runs and monitors activities in alignment with the direction set by the governance body to achieve the enterprise objectives.

Note: This definition refers to "management" as a discipline, not as a function, person or group of persons.

COBIT 5: Ziel-Kaskade zur Erfüllung von Bedürfnissen der Stakeholder



COBIT 5: Enabler

Definition nach COBIT:

Enabler:

Enablers are factors that influence whether something works or not. Enablers are driven by the goals cascade, which means that IT-related goals define what the different enablers should achieve.

- Typische Kategorien von Enablern:
  - Grundsätze und Richtlinien
  - Prozesse
  - Organisatorische Strukturen
  - Kultur und Verhalten
  - Informationen
  - Services, Infrastruktur und Anwendungen
  - Menschen, Fähigkeiten und Kompetenzen

Prozessreferenzmodell nach COBIT 5

Evaluate, direct and monitor

- Ensure governance framework setting and maintenance
- Ensure benefits delivery
- Ensure risk optimisation
- Ensure resource optimisation
- Ensure stakeholder transparency

Align, plan and organise

- Manage the IT management framework
- Manage strategy
- Manage enterprise architecture
- Manage innovation
- Manage portfolio
- Manage budget and costs
- Manage human resources
- Manage relationships
- Manage service agreements
- Manage suppliers
- Manage quality
- Manage risks
- Manage security

Build, acquire and implement

- Manage programme and projects
- Manage Anforderungen definition
- Manage solutions identification and build
- Manage availability and capacity
- Manage organisational change enablement
- Manage changes
- Manage change acceptance and transitioning
- Manage knowledge
- Manage assets
- Manage configuration

Deliver, service and support

- Manage operations
- Manage service requests and incidents
- Manage problems
- Manage continuity
- Manage security services
- Manage business process controls

Monitor, evaluate and assess

- Monitor, evaluate and assess performance and conformance
- Monitor, evaluate and assess the system of internal control
- Monitor, evaluate and assess compliance with external Anforderungen

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

ISO 9000

Schlagworte

Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme, Grundsätze des Qualitätsmanagements

ISO 9000: Überblick und wichtige Fakten

- **Internationaler Standard für Qualitätsmanagement**
- Thema: Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems
- Herausgeber: ISO (International Organization for Standardization)
- Anwendungsdomäne:
  - Fertigungsindustrie und Dienstleister
  - Jede Form von Industrie und Organisation
- Form der Veröffentlichung: Druck, digitale Dokumente (PDF)
- Verschiedene Teile:
  - ISO 9000: Überblick und Begriffe
  - ISO 9001 (normativ): Anforderungen an ein Qualitätsmgmt.-System
  - ISO 9004: Management für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation
  - ISO 19011: Leitlinien zum Audit von Managementsystemen (wird in späterem Abschnitt zu Audits behandelt)

ISO 9000: Qualitätsmanagementprinzipien

Kunden-orientierung

- Der primäre Fokus des Qualitätsmanagements ist die Erfüllung der Kundenanforderungen und das Bestreben, die Kundenerwartungen zu übertreffen.

Führung

- Die Führungskräfte auf allen Ebenen sorgen für Übereinstimmung von Strategie und Umsetzung und schaffen Bedingungen, unter denen sich die Menschen für die Erreichung der Qualitätsziele der Organisation engagieren.

Engagement der Menschen

- Kompetente, befähigte und engagierte Mitarbeiter auf allen Ebenen der Organisation sind unerlässlich, um die Fähigkeit zur Wertschöpfung und -lieferung zu verbessern.

Prozess-Ansatz

- Konsistente und vorhersehbare Ergebnisse werden effektiver und effizienter erreicht, wenn Aktivitäten als zusammenhängende Prozesse verstanden und gesteuert werden, die als kohärentes System funktionieren.

ISO 9000: Qualitätsmanagementprinzipien (2)

Verbesserung

- Erfolgreiche Organisationen haben einen kontinuierlichen Fokus auf Verbesserung.

Evidenzbasierte Entscheidungsfindung

- Entscheidungen, die auf der Analyse und Auswertung von Daten und Informationen beruhen, führen eher zu den gewünschten Ergebnissen.

Relationship-Management

- Für einen nachhaltigen Erfolg managt eine Organisation ihre Beziehungen zu interessierten Parteien, wie z.B. Lieferanten.

Siehe https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf

ISO 9001: High Level Structure

- Gemeinsame Struktur aller seit 2013 veröffentlichten oder aktualisierten ISO- und ISO/IEC-Managementsystem-normen
- Identische Namen für Klauseln, ähnliche Namen für Unterklauseln in allen Normen
- Verwendung einer gemeinsamen Terminologie und gemeinsamer Definitionen von Schlüsselbegriffen

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

ISO/IEC 20000

Schlagworte

Anforderungen und Anleitung für die Implementierung von IT Service Management Systemen

ISO 20000: Überblick und wichtige Fakten

- **Internationaler Standard für IT Service Management**
- Thema: Entwicklung eines Service Management System (SMS)
- Herausgeber: ISO und IEC (Int. Electrotechnical Commission)
- Anwendungsdomäne: Interne und externe IT Service Provider
- Form der Veröffentlichung: Druck, digitale Dokumente (PDF)
- Verschiedene Teile :
  - ISO/IEC 20000-1 (normativ): Anforderungen
  - ISO/IEC 20000-2: Guidance on the application of service management systems
  - ISO/IEC 20000-3: Guidance on scope definition and applicability
  - ISO/IEC 20000-4: Process reference model
  - ISO/IEC 20000-5: Exemplar implementation plan

ISO/IEC 20000-1: Overview

- Normativer Teil der Norm
  - Auditierbare Anforderungen an ein Service Management System (SMS)
  - Folgt der ISO-High-Level-Struktur
  - Großteil der Servicemanagement-spezifischen Anforderungen in Abschnitt 8 (Operation)
- ITSM-Prozessanforderungen in Unterabschnitten 8.2 bis 8.7
  - Service portfolio
  - Relationship and agreement
  - Supply and demand
  - Service design, build and transition
  - Resolution and fulfilment
  - Service assurance
- 20 Unter-Unterabschnitte (zu 8.2 bis 8.7)
  - Z.B. "8.2.2 Servicekatalog-Management" ist Teil von "8.2 Service Portfolio".
  - Die Erfüllung der Anforderungen der einzelnen Unter-Unterklauseln lässt sich in den meisten Fällen am besten durch die Implementierung eines entsprechenden Service-Management-Prozesses erreichen.

ISO 20000-1:
ITSM-Prozesse (8.2 to 8.4)

Service portfolio

Plan the services
Service catalogue management
Asset management
Configuration management
Service Delivery

Relationship and agreement

Business relationship management
Service level management
Supplier management

Supply and demand

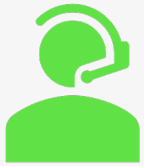
Budgeting and accounting for services
Demand management
Capacity management

Hinweis:
ISO/IEC 20000-1 spricht hier nicht explizit von Prozessen.
Die Erfüllung der Anforderungen der einzelnen Unter-Unterklauseln lässt sich in den meisten Fällen am besten durch die Implementierung eines entsprechenden Service-Management-Prozesses erreichen.
Es gibt aber kein verpflichtendes Prozessmodell. Es ist zulässig mehr oder weniger Prozesse zu etablieren oder auch die Prozesse anders abzugrenzen, so lange alle Anforderungen erfüllt werden

ISO 20000-1:
ITSM-Prozesse (8.5 to 8.7)

Service design, build and transition

Change management
Service design and transition
Release and deployment management



Resolution and fulfilment

Incident management
Service request management
Problem management

Service assurance

Service availability management
Service continuity management
Information security management

Standards for lightweight
IT service management

ISO/IEC 27000

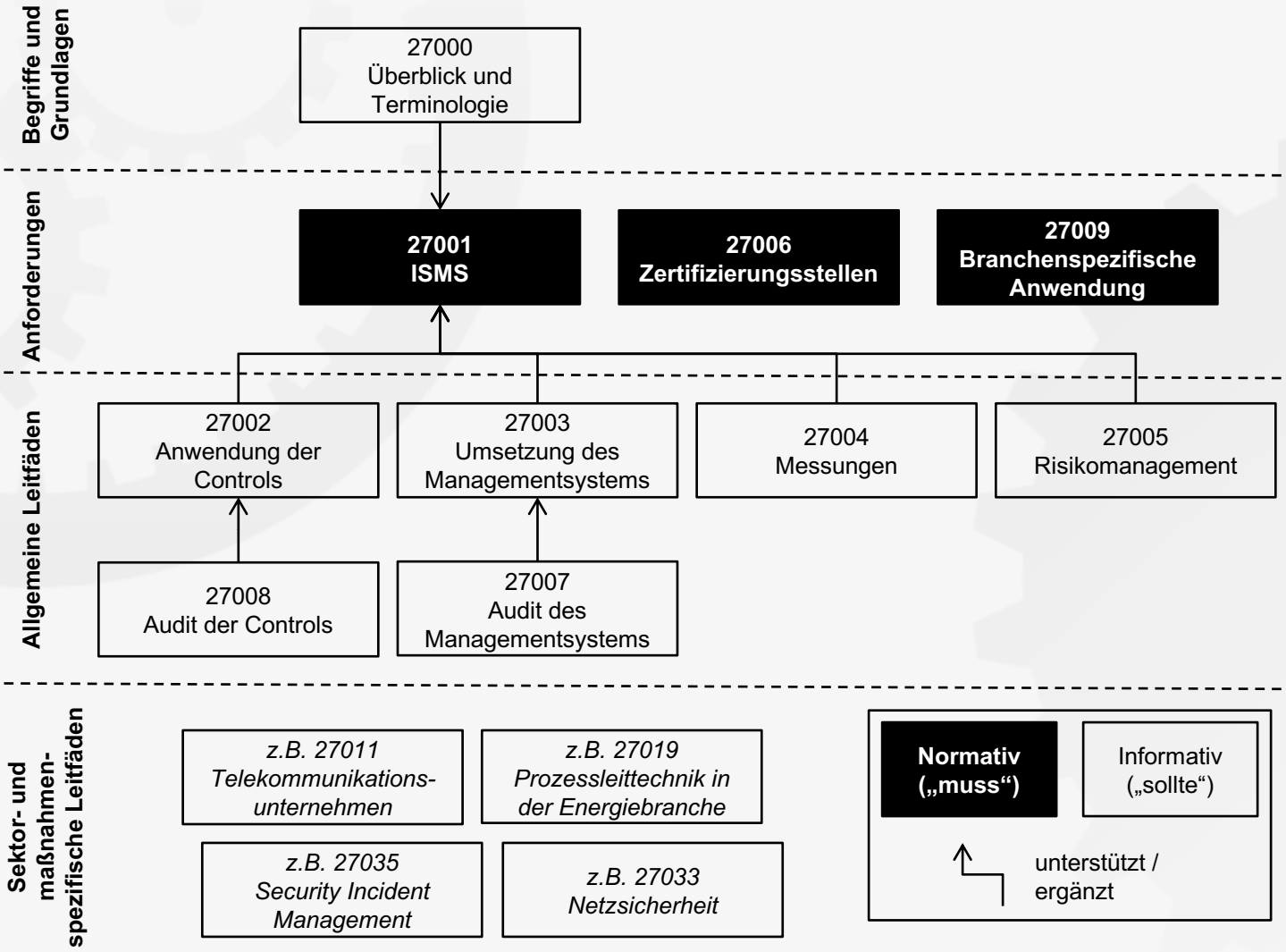
Schlagworte

Anforderungen und Anleitung für die Implementierung von Informationssicherheitsmanagementsystemen

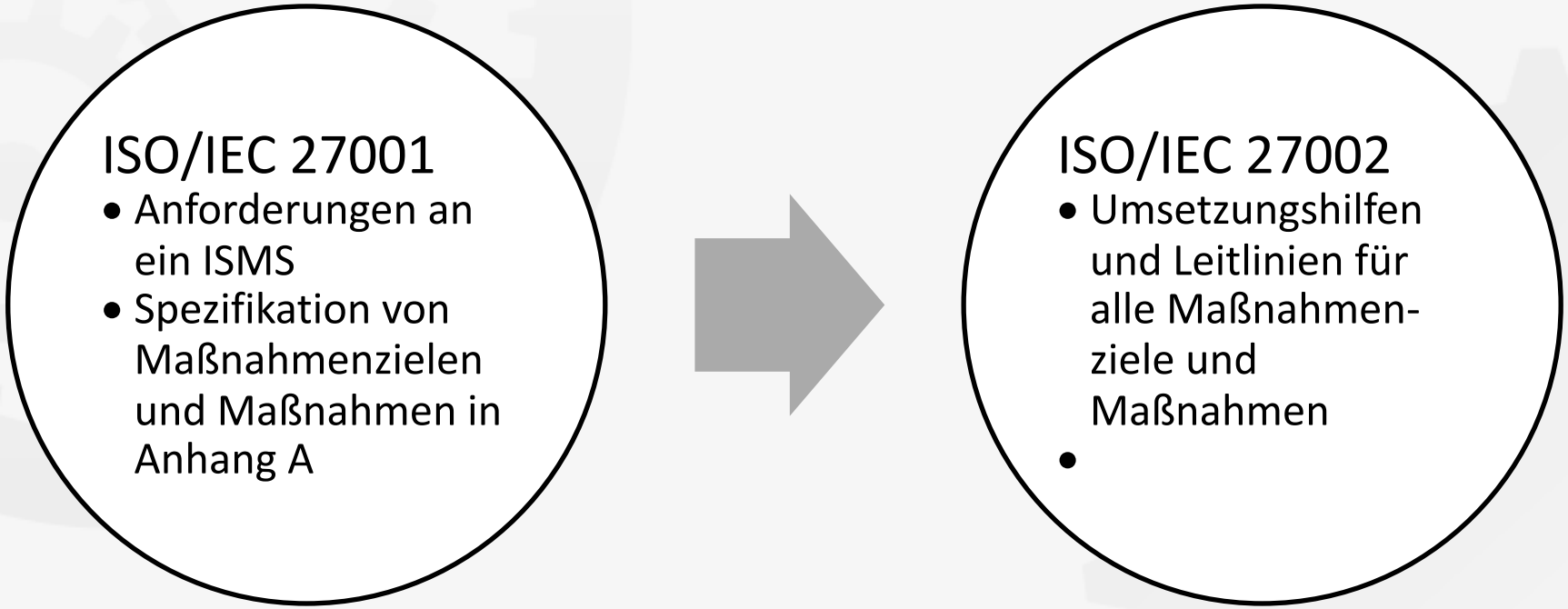
ISO 27000: Überblick und wichtige Fakten

- **Internationaler Standard für Informationssicherheitsmanagement**
- Thema: Entwicklung eines Informationssicherheitsmanagementsystems (ISMS)
- Herausgeber: ISO und IEC
- Anwendungsdomäne:
  - Fertigungsindustrie und Service Provider (Dienstleister)
  - Jede Form von Industrie und Organisation
- Form der Veröffentlichung: Druck und PDF
- Verschiedene Teile (siehe nächste Folie)

ISO 27000: Familie von ISMS Standards



ISO/IEC 27001 und ISO/IEC 27002



Agenda dieses Trainings

- FitSM Foundation & Advanced Zusammenfassung
- Verwandte Standards und Rahmenwerke im ITSM
- ➢ **Das organisatorische Umfeld von Service Erbringung und Service Management**
- Leadership und Governance
- Planung und Implementierung von Services und ITSM (PLAN, DO)
- Überwachung, Überprüfung und Verbesserung von Services und ITSM (CHECK, ACT)

Standards for lightweight
IT service management

Das organisatorische Umfeld von Service Erbringung und Service Management

Herausforderungen bei föderierter Service Bereitstellung

- Traditionelle IT Service Management (ITSM) Praktiken…
  - gehen von einer zentralen Kontrollinstanz (eine Organisation ist Service Provider) über alle ITSM Prozesse aus;
  - adressieren kaum kooperative Ansätze zur Service-Erbringung.
- Infolgedessen kann die Anwendung von ITSM in föderierten Umgebungen schwieriger sein, da nicht alle Konzepte und Ideen funktionieren
- Wichtig in einer föderierten Umgebung: Verständnis für die Rollen der einzelnen Föderationsmitglieder (inkl. derer Rollen und “Geschäftsmodelle”)

Beispiele für Rollen in Föderationen ("Geschäftsmodelle")

Invisible Coordinator	• Diese Partei oder Organisation unterstützt die Föderation und ihre Mitglieder dabei, Services für Kunden zur Verfügung zu stellen. • Kunden sehen dabei jedoch nur die verschiedenen einzelnen Föderationsmitglieder, von denen sie ihre Services erhalten.
Advisor	• Kunden sehen vor allem die einzelnen Föderationsmitglieder, von denen sie ihre Services erhalten • Eine Organisation fungiert als Berater sichtbar für Kunden und hilft ihnen dabei, die Föderation und ihre Angebote zu verstehen
Matchmaker	• Eine Vermittlungsstelle hilft Kunden dabei, die benötigten Services zu finden, indem sie Kunden und Föderation zusammen bringt. • "Matchmaking" bedeutet: Kundenbedarf mit den Angeboten eines oder mehrerer Föderationsmitglieder zu verbinden
One Stop Shop	• Kunden sehen vor allem den One-Stop-Shop, bei dem sie in Erwartung, die "richtigen" Services zu bekommen, ihre Anforderungen stellen • Allerdings können die Kunden erkennen, dass die Services tatsächlich von verschiedenen Föderationsmitgliedern erbracht werden
Integrator	• Der Integrator repräsentiert die gesamte Föderation und agiert aus Kundensicht als ein logischer Einzeldienstleister • Die Kunden sehen und realisieren nur den Integrator und sind sich der einzelnen Verbandsmitglieder nicht mehr bewusst

Beispiele für Rollen in Föderationen ("Geschäftsmodelle")

ITSM Perspektove

Jedes Mitglied der Föderation muss seine spezifischen Services selbst verwalten, d.h. ITSM ist oft **stark dezentralisiert**, die gesamte Integration / Koordination ist auf Schlüsselschnittstellen beschränkt.

Der Integrator muss die von der Föderation angebotenen Services verwalten, d.h. ITSM ist oft zentralisiert und ein **hoher Koordinations-aufwand** wird vom Integrator erfordert

Invisible Coordinator	Hotelverband
Advisor	Hotelführer, Bewertungs-portal
Matchmaker	Reisebüro, Buchungsportal
One Stop Shop	Airline mit Code Sharing
Integrator	Virtueller Mobil-funkanbieter

Definition des Geltungsbereichs des SMS

GR3 Definition des Geltungsbereichs des Service-Managements
ANFORDERUNGEN
• GR3.1 Der Geltungsbereich des SMS muss definiert und eine entsprechende Erklärung zum Geltungsbereich erstellt werden.

Der Geltungsbereich des SMS kann beschränkt werden auf …

- Services oder Servicekataloge
- Technolgien
- (geografische) Orte
- Organisationen oder Teile von Organisationen
- Teile einer Föderation (in föderierten Umgebungen)
- Bereitstellung eines Service für spezifische Kunden / Nutzer

Definition des Geltungsbereichs des SMS: Beispiele für Geltungsbereiche

- Generischer Geltungsbereich (scope statement):

Das SMS von [Name des Service-Providers oder der Föderation], welches [Technolgie] [Service(s)] von [Standort(e) des Service-Providers] an [Kunde(n)] am [Standort(e) des Kunden] erbringt

- Beispiel:

Das SMS der ACME IT Servicrabteilung, das Microsoft Windows basierte Desktop- und Kommunikationsservices von deren Rechenzentrum in Amsterdam allen ACME Niederlassungen in den Niederlanden erbringt

Agenda dieses Trainings

- FitSM Foundation & Advanced Zusammenfassung
- Verwandte Standards und Rahmenwerke im ITSM
- Das organisatorische Umfeld von Service Erbringung und Service Management
- ➢ **Leadership und Governance**
- Planung und Implementierung von Services und ITSM (PLAN, DO)
- Überwachung, Überprüfung und Verbesserung von Services und ITSM (CHECK, ACT)

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Leadership und Governance

Leadership und Governance: Überblick

- Effektive Richtlinien
- Effektive Kommunikation
- Wertschöpfung durch IT Services
- Risikomanagement im ITSM
- Andere Governance Disziplinen
  - Transparenz
  - Ressourcennutzung
  - Governance über Prozesse, die von anderen Parteien ausgeführt werden

FitSM

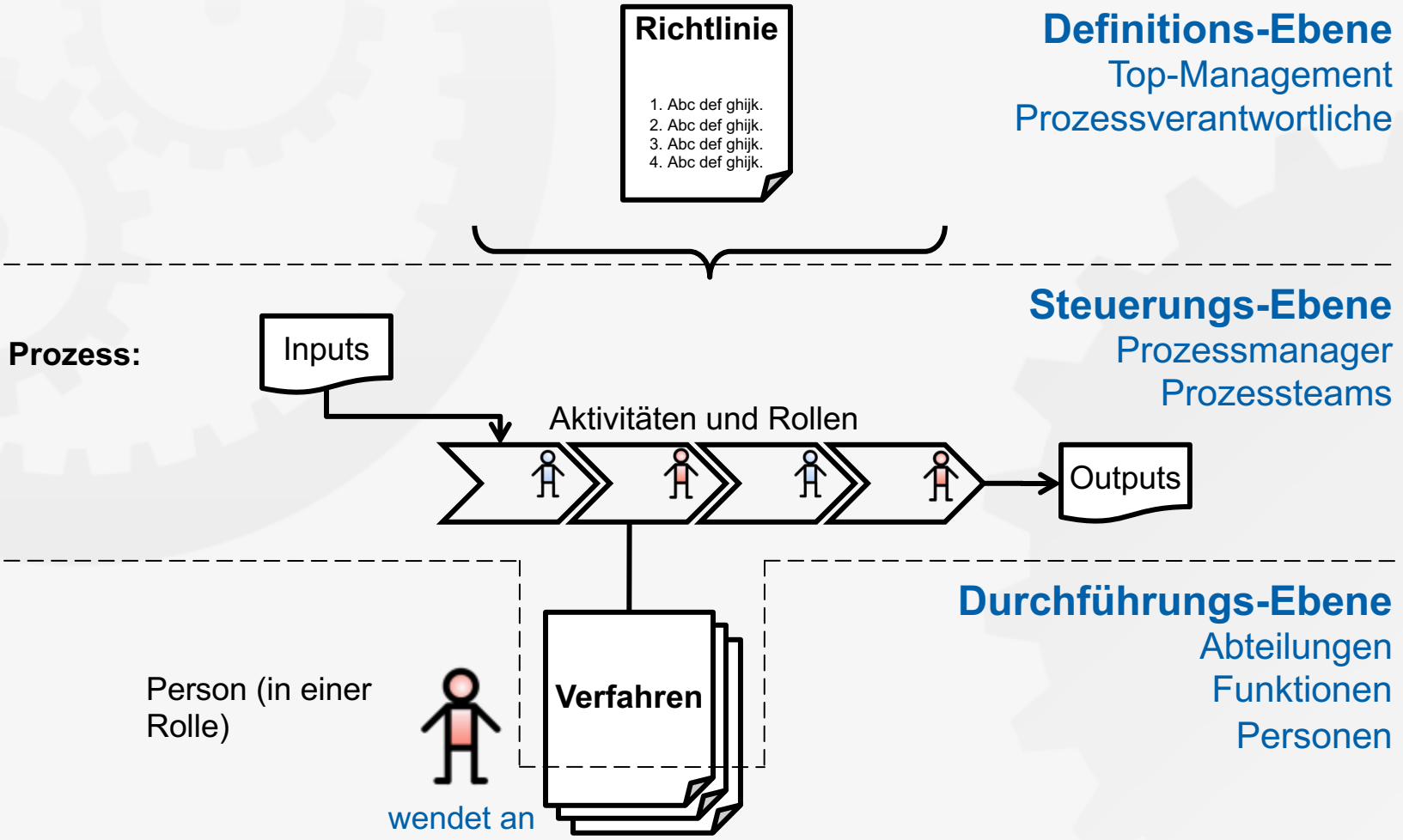
Standards for lightweight
IT service management

Effektive Richtlinien

Warum?

Sicherstellung dass Richtlinien effektiv sind, um Ausrichtungen zu vermitteln und durchzusetzen

Richtlinien in einem SMS



Richtlinien für ITSM

- Allgemeine Richtlinien, z.B.:
  - Allgemeine Service Management Policy
  - Policy für kontinuierliche Verbesserung
  - …
- Prozessspezifische Richtlinien, z.B.:
  - Configuration Management Policy
  - Change Management Policy
  - Release Policy
  - Information Security Policies
  - …

Richtlinien für ITSM

- Richtlinien sind einer der wichtigsten Mechanismen für Governance (in einer Organisation / Föderation und über ein Managementsystem)
- **Die 5 Cs für effektive Richtlinien:**
  - Clear: Vermeiden Sie zu generische oder zweideutige Formulierungen!
  - Concise: Halten Sie Richtlinien so kurz wie möglich!
  - Consistent: Verschiedene Richtlinien dürfen sich nicht widersprechen!
  - Communicated: Die Richtlinie sollte effektiv und mit relevanten Zielgruppen kommuniziert werden!
  - Committed: Diejenigen, die Richtlinien genehmigen und freigeben (z.B. SMS Owner, Prozess Owner), müssen sich selbst an deren Inhalt halten und die Einhaltung der Richtlinien durchsetzen!

Durchsetzen von Richtlinien

- Bewusstsein schaffen
- Befähigung der Organisation / Föderation und ihrer Mitarbeiter, nach Richtlinien zu handeln
  - Wissenstransfer
  - Bereitstellung von Ressourcen
  - Motivation
- Überwachung der Konformität
- Erkennung von Nonkonformitäten und Reaktion
  - Gründe für Nonkonformität ?
  - Entscheidung über disziplinarische Maßnahmen

Durchsetzen von Richtlinien: Beispielhafte Disziplinarmaßnahmen

	Unabsichtlich, erstes Mal	Unabsichtlich, wiederholt	Bewusst, erstes Mal	Bewusst, wiederholt
Kleinere Abweichungen (geringe Auswirkung auf die Effektivität von ITSM)	Mitteilung / Gespräch	Mitteilung / Gespräch; Erwägung einer themenbezogenen Schulung	Mitteilung / Gespräch; Erwägung motivierender Maßnahmen	Abmahnung; Erwägung von: • Motivierenden Maßnahmen • Umverteilung von Verantwortlichkeiten
Signifikante Abweichungen (starke Auswirkung auf die Effektivität von ITSM)	Mitteilung / Gespräch; Erwägung einer themenbezogenen Schulung	Mitteilung / Gespräch; Erwägung von: • themenbezogene Schulung • Abmahnung • Umverteilung von Verantwortlichkeiten	Abmahnung; Erwägung von: • Motivierenden Maßnahmen • Umverteilung von Verantwortlichkeiten	Abmahnung; Erwägung von: • Motivierenden Maßnahmen • Umverteilung von Verantwortlichkeiten • Weitere Maßnahmen

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Effektive Kommunikation

Warum?

Sicherstellung, dass Kommunikation gut geplant und durchgeführt wird, angemessene Kommunikationsmittel gewählt werden und Meetings effektiv genutzt werden

Effektive Kommunikation

- Erstellung eines Kommunikationsplans zur Kommunikation von Änderungen am SMS
- Typische Aspekte der Kommunikationsplanung:
  1. Wer informiert?
  2. Wer wird informiert?
  3. Worüber? (Was ist die Botschaft / Inhalt?)
  4. Wann und wie oft? (Zeit, Frequenz)
  5. Mit welchen Mitteln? (Kommunikationsmedium)
  6. Wie wird der Erfolg der Kommunikation gemessen?

Auswahl angemessener Kommunikation

- Beispiele für Kommunikationsmedien:
  - Mailing, Memo
  - Meeting
  - Social Event
- Beispiele für Kommunikationskanäle:
  - Broadcast Kommunikation (alle)
  - Gruppenkommunikation (einige)
  - Individuelle Kommunikation (genau einer)
- Beispiele für Bestätigungsarten:
  - Keine Bestätigung erforderlich
  - Bestätigt / genehmigt, wenn kein Veto
  - Explizite Bestätigung / Freigabe

Effektive Nutzung von Meetings

Gute Meetings …

- … werden im Voraus geplant
- … haben einen festgelegten Zweck und Agenda
- … beginnen pünktlich
- … haben Grundregeln, die für alle Teilnehmer gelten (z.B. "Handys sind ausgeschaltet")
- … werden mit Respekt für jeden Teilnehmer, aber auch mit Respekt für die Agenda und den Zeitplan moderiert
- … schließen mit der Diskussion von Folgemaßnahmen ab ("Wer macht was bis wann?")
- … enden pünktlich

Are you lonely?
Work on your own?
Hate to make decisions?
Rather talk about it than do it?

Then why not
HOLD A MEETING!

You can get to see
other people,
offload decisions,
feel important and
impress your colleagues.

MEETINGS
– the practical
alternative to work!

Effektive Nutzung von Meetings

Planung des M eetings

- Definition von Zweck, Zielen und gewünschten Ergebnissen
- Festlegung der Teilnehmer
- Organisation der Logistik (Datum, Uhrzeit, Dauer, Ort)

Vorbereitung und Einladung zum Meeting

- Kommunikationvon Zweck, Zielen und gewünschten Ergebnissen an die Teilnehmer
- Bereitstellung entsprechender Unterlagen im Voraus

Durchführung des Meetings

- Moderation von Diskussionen
- Lösung von Konflikten
- Achtung auf das Timing

Abschluss des Meetings

- Zusammenfassung der Ergebnisse
- Diskussion wie mit offenen Problemen weiter verfahren wird
- Definition von Folgemaßnahmen und Verteilung von Aufgaben

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Wertschöpfung durch IT Services

Warum?

Sicherstellung, dass die den Kunden zur Verfügung gestellten IT-Services auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sind und das Business der Kunden effektiv unterstützen

Service und Mehrwert

Definition nach FitSM-0:

Service:

Mittel zur Lieferung eines *Mehrwerts* für *Kunden*, indem die Ziele der Kunden unterstützt werden

Anmerkung: Im Zusammenhang mit dem FitSM-Standard sind üblicherweise IT-Services gemeint, wenn von Services gesprochen wird

Welchen **Zweck** erfüllt der Service?

Welche zusätzlichen Faktoren haben Einfluss auf die Wahrnehmung der **Service-Qualität und -Leistung** durch den Kunden?

Business Cases für Services

- Ein Business Case ist ein konzeptionelles Instrument zur Unterstützung einer Entscheidungsfindung, meist bei erheblichen Ausgaben
- Allgemeine Empfehlungen:
  - Erstellung eines Business Case für jeden Service
    - Bestehende Services (bereits im Portfolio)
    - Neue Services (die ins Portfolio aufgenommen werden)
    - Services mit Major Changes
  - Keep it simple
  - Berücksichtigung von Risiken und kalkulierten Kosten beim Treffen von Annahmen unter Rücksicht auf unterschiedliche Szenarien / Situationen (u.a. best case, worst case)
- Der Business Case für einen Service sollte dazu beitragen, den Mehrwert dieses Services zu verstehen

Business Cases für Services: Beispielhafte Struktur und Inhalte

Teil 1: Kundenperspektive				
Status quo / aktuelle Situation (Baseline)		*Beschreibung der Situation ohne den neuen oder geänderten Service, einschließlich potentieller Problemstellen, die der Service lösen soll und unausgeschöpfter, neuer Chancen für den Kunden.*		
Erwarteter Nutzen für Kunde / User		*Beschreibung, wie der neue oder geänderte Service bestimmte Benutzerprobleme reduziert und / oder seinen beabsichtigten Kunden hilft, neue Chancen zu nutzen.*		
Teil 2: Service Provider Perspektive				
		Best Case	Expected Case	Worst Case
Bedarfsermittlung				
Annahmen und Einschränkungen				
Erwartete organisatorische Auswirkungen auf den Service Provider				
Erwartete finanzielle Auswirkungen	Ausgaben			
	Einnahmen			
Risiken				

Business Cases für Services: Finanzielle Auswirkungen

- Ausgaben: Berücksichtigung der Gesamtbetriebskosten, d.h.:
  - Direkte und indirekte Kosten für den Service
  - Variable und fixe Kosten
  - Kostenarten und Konten
  - Aufteilung geteilter Kosten auf den Service
  - Kosten durch alle Service Lifecycle Phasen (inkl. Design, Entwicklung, Betrieb und Außerbetriebnahme)
- Einnahmen: Berücksichtigung aller Einnahmen, z.B.
  - Verrechnung
  - Förderung

Business Cases für Services: (limitierende) Einschränkungen

- Rechtliche Anforderungen / Einschränkungen, einschließlich Regelungen
- Vertragsbedingungen
- Richtlinien
- Alle anderen Formen von Compliance / Konformität
- Monetäre Anforderungen / Einschränkungen
- Anforderungen an Mitarbeiter und Kompetenzen
- Alle anderen Ressourcenbeschränkungen

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Risikomanagement im ITSM

Warum?

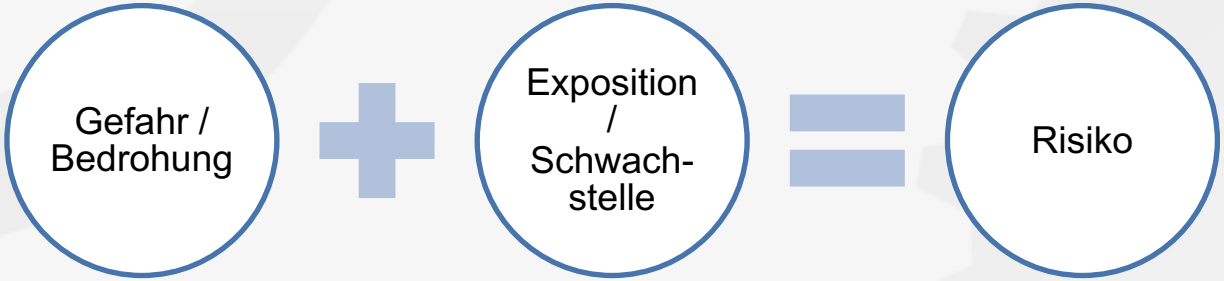
Sicherstellung, dass Risiken im Zusammenhang mit Planung, Bereitstellung, Betrieb und Steuerung von IT-Services effektiv identifiziert, bewertet und behandelt werden

Risiko

Definition nach FitSM-0:

Risiko:

Mögliches Vorkommnis, das eine negative Auswirkung auf die Fähigkeit des Service-Providers hat, vereinbarte Services an Kunden zu erbringen, oder das zu einer Verminderung des Mehrwerts führt, der durch einen Service generiert wird.

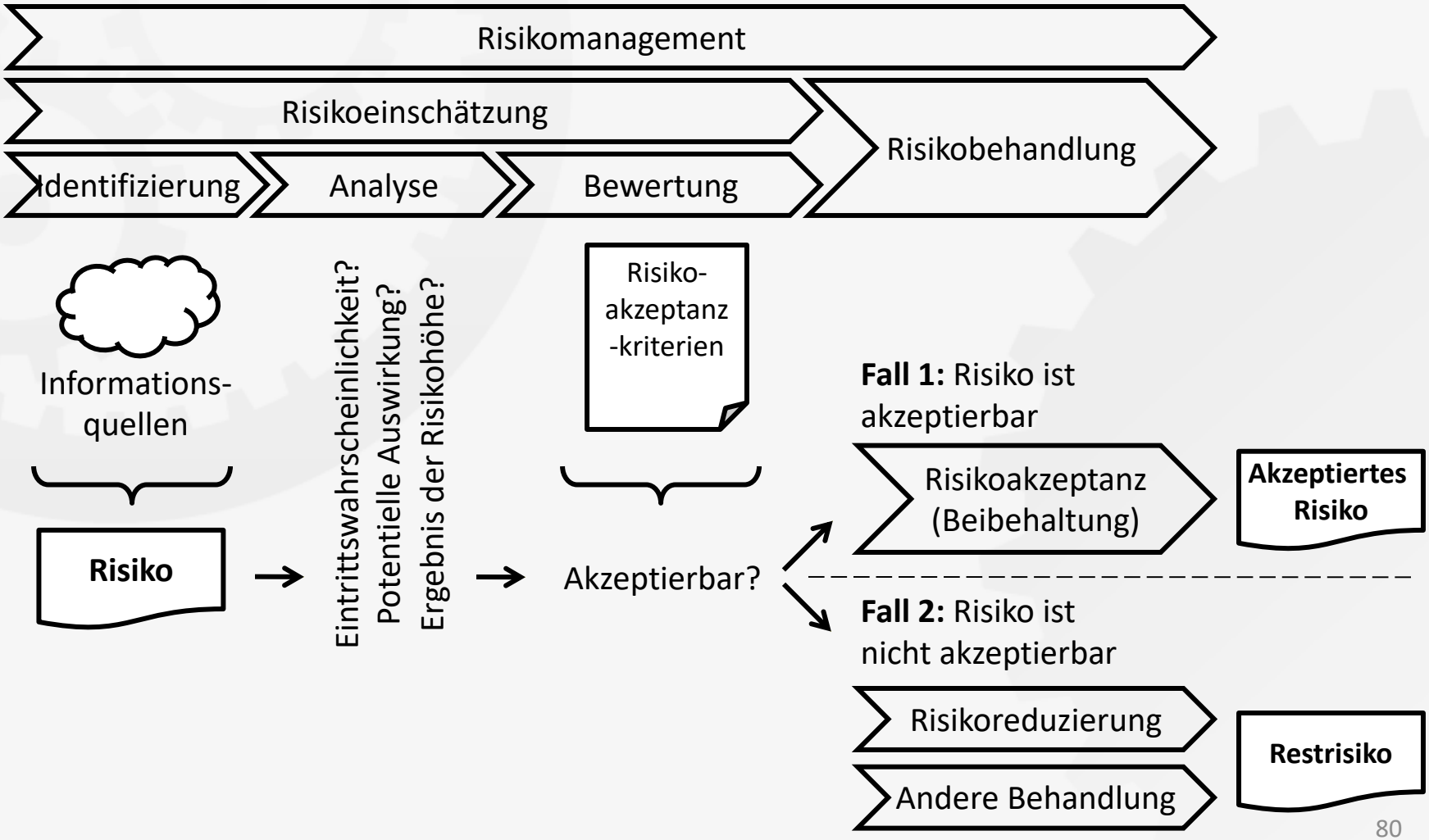


Die Höhe / das Niveau eines Risikos wird in der Regel nach der Wahrscheinlichkeit und der Auswirkung des negativen Ereignisses bewertet.

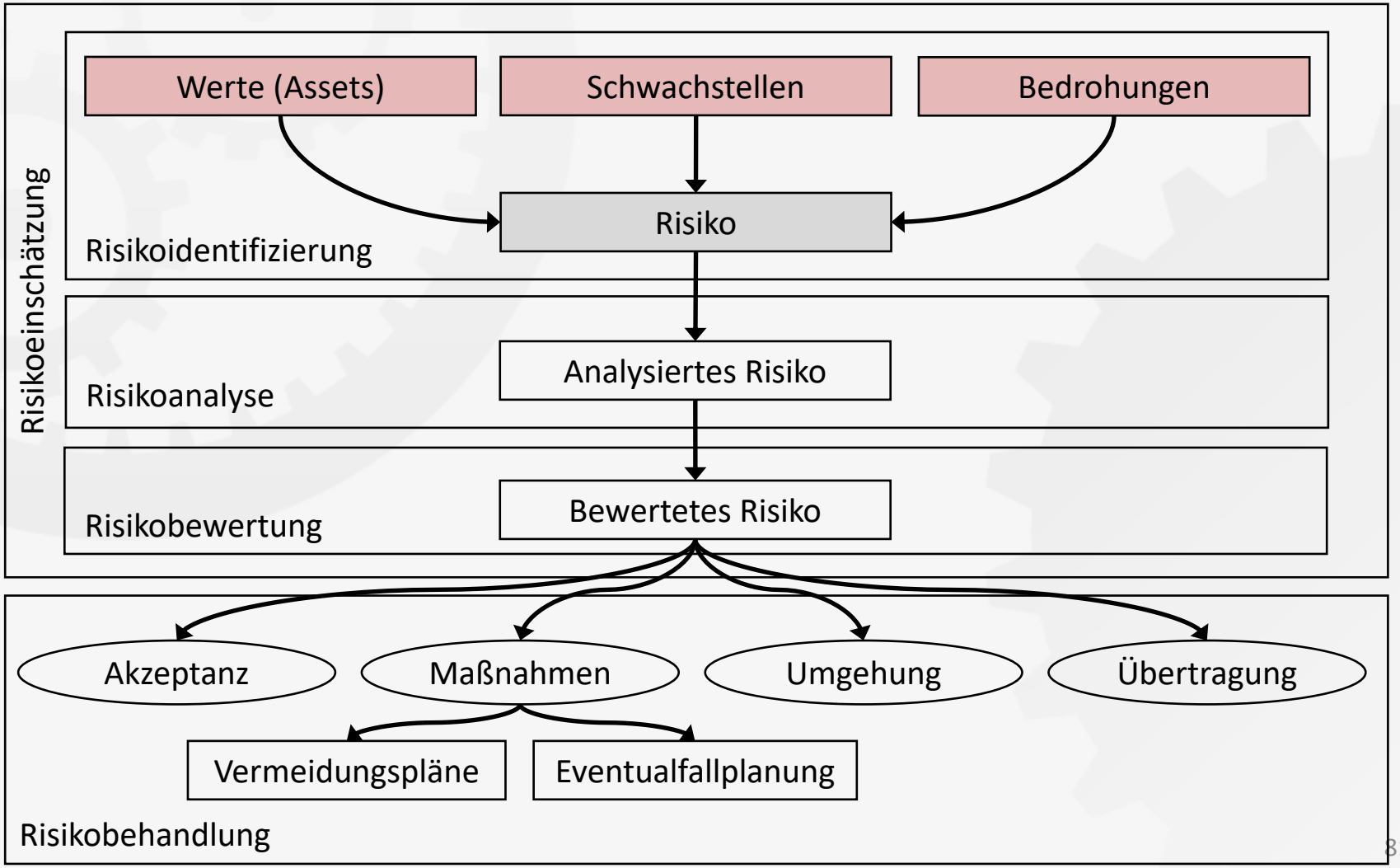
Risikomanagement im ITSM: Überblick

- Hauptrisikokategorien, die adressiert werden sollen:
  - Risiken im Zusammenhang mit Verfügbarkeit und Kontinuität
  - Risiken im Zusammenhang zur Informationssicherheit
- Risiko Governance vs. Risikomanagement:
  - Risiko Governance:
    - Festlegung von Kriterien für Risikoanalyse, -bewertung und -akzeptanz
    - Zuweisung von Risiko Ownern
    - Akzeptanz von (Rest-) Risiken
  - Risikomanagement :
    - Pflege von Informationen über Risikofaktoren
    - Identifizierung, Analyse und Bewertung von Risiken
    - Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Risikobehandlung
    - Überprüfung und Überwachung von Risiken und Maßnahmen

Risikomanagement im ITSM: Hauptaktivitäten und Ergebnisse



Risikomanagement im ITSM: Schritte und Outputs



FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Andere Governance Disziplinen

Warum?

Sicherstellung, dass das IT Service Management transparent, systematisch und reproduzierbar ist, der Einsatz von Ressourcen optimiert ist und die von anderen Parteien betriebenen Prozesse unter eigener Kontrolle sind

Transparenz im ITSM

- Service Management System mit klaren Richtlinien, Prozessen und Verfahren (Prozeduren)
- Dokumentation und Aufzeichnung
- Effektives Reporting aller Schlüsselaktivitäten nach definierten Berichten
- Identifizierung von Abweichungen durch (interne) Audits

Optimale Ressourcennutzung für ITSM

- Wichtigste Ressourcen im ITSM:
  - Personen, Mitarbeiter
  - Technologien zur Unterstützung von ITSM
  - Externe Ressourcen, wie erforderliche Beratung und Auditierung

Governance über „Third-party Prozesse“

- “Third parties” in diesem Zusammenhang:
  - Externe Lieferanten / Partner
  - Kunden
- Ansatz:
  - Identifizierung von Prozessen oder Teilen von Prozessen, die von Dritten durchgeführt werden
  - Steuerung der Prozessdurchführung durch…
    - Demonstration von Rechenschaftspflicht für den Prozess und Autorität, um die entsprechende Einhaltung zu verlangen
    - Steuerung der Prozessdefinition und Schnittstellen
    - Kontrolle der Verbesserungen des Prozesses
    - Überwachung der Prozessleistung und Compliance

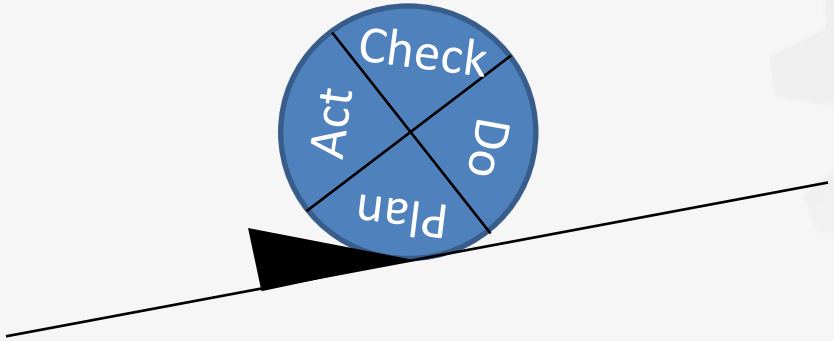
Agenda dieses Trainings

- FitSM Foundation & Advanced Zusammenfassung
- Verwandte Standards und Rahmenwerke im ITSM
- Das organisatorische Umfeld von Service Erbringung und Service Management
- Leadership und Governance
- ➢ **Planung und Implementierung von Services und ITSM (PLAN, DO)**
- Überwachung, Überprüfung und Verbesserung von Services und ITSM (CHECK, ACT)

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Planung und Implementierung von Services und ITSM (PLAN, DO)



Planung und Implementierung von ITSM: Überblick

- Anforderungen nach FitSM-1
- Erstellung und Pflege eines Service Management Plans
- Definition und Zuweisung von Rollen und Verantwortlichkeiten
- ITSM Schulung und Bewusstseinsbildung
- Management von organisatorischen Veränderungen
- Planung und Implementierung neuer oder geänderter Services

Planung und Implementierung von ITSM : Anforderungen nach FitSM-1

GR4 Planung des Service-Managements (PLAN)

ANFORDERUNGEN

- GR4.1 Ein Service-Management-Plan muss erstellt und gepflegt werden.
- GR4.2 Der Service-Mgmt.-Plan muss mind. folgende Elemente beinhalten oder referenzieren:
  - Ziele und zeitliche Planung der Umsetzung des SMS und der damit verbundenen Prozesse
  - Übergreifende Rollen und Verantwortlichkeiten
  - Erforderliche Schulungs- und Sensibilisierungsaktivitäten
  - Erforderliche Technologie (Werkzeuge / Tools) zur Unterstützung des SMS
- GR4.3 Jeder Plan muss mit anderen Plänen und der Service-Management-Planung insgesamt abgestimmt werden

GR5 Implementierung des Service-Managements (DO)

ANFORDERUNGEN

- GR5.1 Der Service-Management-Plan muss umgesetzt werden.
- GR5.2 Innerhalb des Geltungsbereichs des SMS muss den definierten Service-Management-Prozessen gefolgt und ihre praktische Anwendung, wie auch die Einhaltung zugehöriger Richtlinien und Verfahren, durchgesetzt werden.

Standards for lightweight
IT service management

Erstellung und Pflege eines Service-Management-Plans

Keywords

Service Management Plan, SMS Ziele

Service Management Plan

Definition nach FitSM-0:

Service-Management-Planung :

Umfassende Planung für die Implementierung und Anwendung eines *Service-Management-Systems* (SMS)

- Mögliche allgemeine Struktur eines Service-Management-Plans:
  1. Status quo des SMS (z.B. aufgrund Self Assessments, Reviews, Audits)
  2. Gesamtziele für den vom Plan abgedeckten Zeitraum, inkl.:
     - Ermittlung von Schwerpunktbereichen / Schwerpunktthemen
     - Definition von Meilensteinen und Zeitplan für die Erreichung der Ziele
  3. Überblick über aktuelle und zukünftige ITSM-bezogene Kernrollen und Verantwortlichkeiten
  4. Überblick über geplante ITSM-bezogene Schulungs- und Awareness-Maßnahmen
  5. Überblick über die aktuelle und zukünftige Tool-Unterstützung für ITSM
  6. Überblick über Arbeitspakete und Aufgaben
  7. Verweise auf andere relevante Pläne (einschl. aufgabenbezogener Pläne)

Service Management Plan: Beispielziele

- Erweiterung des Umfangs des Configuration Managements auf alle CIs, die Service-Komponenten unterstützen
- Anwendung des Change Managements auf alle CIs (inkl. der neu in den Scope des Configuration Managements hinzugekommenen)
- Durchführung jährlicher Service-Reviews mit dem Kunden im Rahmen des Customer Relationship Managements
- Reduzierung der SLA-Verletzungen um 30%
- Harmonisierung der Service-Spezifikationen im Service Portfolio (unter Anwendung einer konsistenten Spezifikationsvorlage)
- Erhöhung der internen SMS Audits von 2 auf 4
- Verbesserung der Dokumentationsqualität bekannter Fehler und Workarounds in der KEDB, indem ein Vier-Augen-Prinzip für neue Einträge und monatliche Überprüfungen aller Einträge festgelegt werden
- …

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Definition und Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten

Keywords

Generische und spezifische Rollen, Zuordnung von Verantwortlichkeiten, RACI

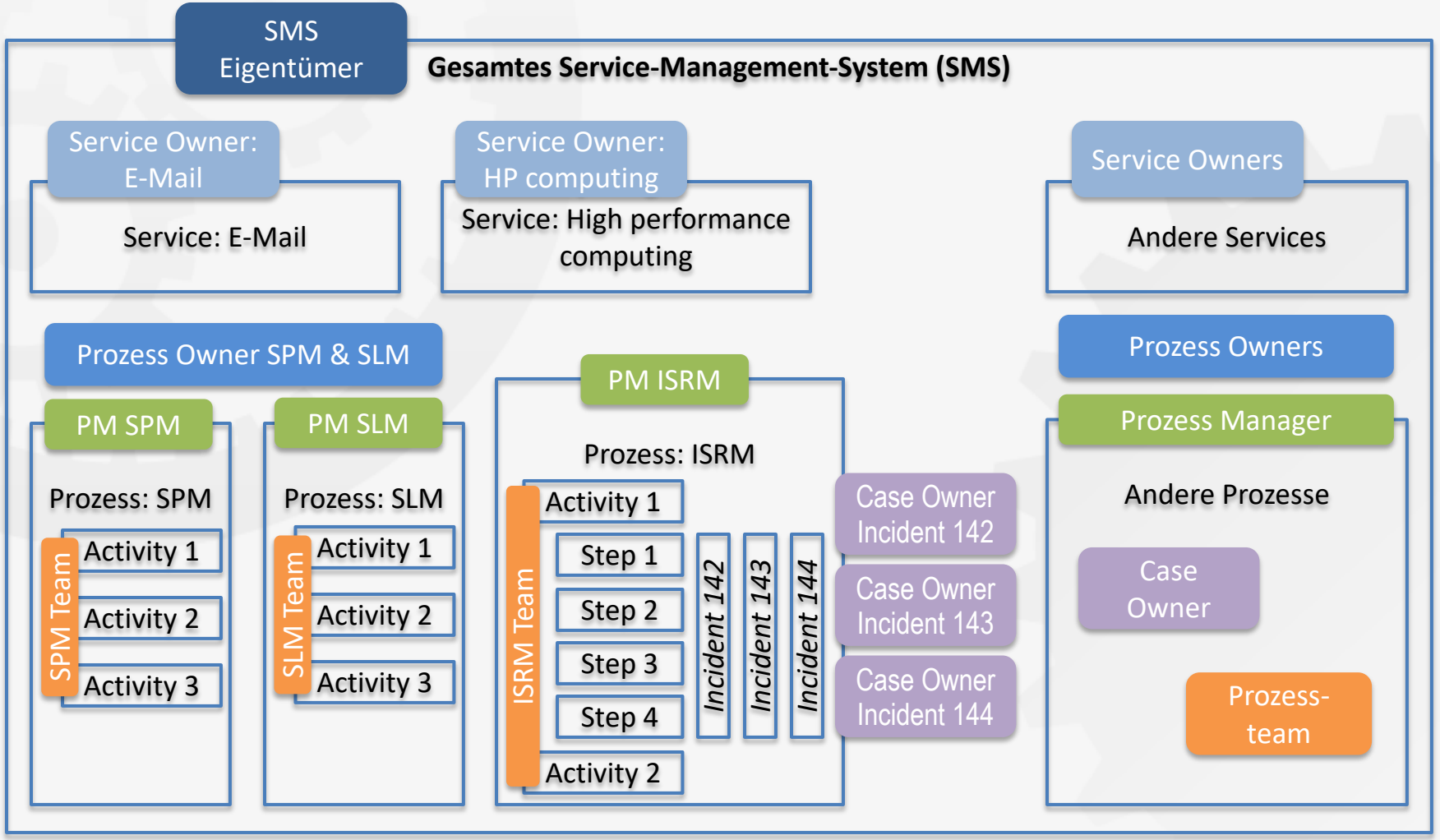
Rollen und Verantwortlichkeiten: Generische und spezifische Rollen

	Description	ITSM example	Non-ITSM example
Generische Rolle	Die konzeptuelle Klasse einer Rolle, die in einem bestimmten Kontext instanziiert wird, um eine spezifische Rolle zu schaffen	Prozess-Manager	Flugkapitän
Spezifische Rolle	Eine konkrete Rolle, die einer Person oder einem Team zugewiesen wird, um dieser Person oder diesem Team die Verantwortung für etwas zu geben	Incident Manager (Prozess-Manager für den Incident & Service Request Management Process) eines IT-Service-Providers	Flugkapitän für Flug XX123 von München nach Brüssel

Generische Rollen
nach FitSM-3

- SMS Eigentümer (Owner)
- Prozess Eigentümer (optional)
- Prozess Manager
- Falleigentümer
- Mitarbeiter eines Prozessteams
- Service Eigentümer

Zusammenfassung des Rollenmodells
nach FitSM-3



Planung und Zuordnung von Verantwortlichkeiten

- Die RACI-Matrix ist ein Werkzeug, um Rollen und Verantwortlichkeiten in einem bestimmten Kontext vereinfacht und leicht zu erfassen

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

RACI: Erklärung und Übersicht

- Die vier Buchstaben R, A, C und I stehen für die verschiedenen Formen von Verantwortung oder Beteiligung:
  - Responsible: Eine Person oder Rolle, die tatsächlich einen Prozess oder eine Tätigkeit ausführt / durchführt / durchführt
  - Accountable: Die Person oder Rolle, die einen Prozess oder eine Tätigkeit durch die Festlegung und Genehmigung von Zielen und die Bereitstellung oder den Erwerb von Ressourcen und Fähigkeiten erfordert, damit der Prozess oder die Tätigkeit effektiv durchgeführt werden kann
  - Consulted: Eine Person oder Rolle, deren Expertise oder sonstiger Beitrag zur Durchführung eines Prozesses oder einer Tätigkeit erforderlich ist, ohne dass diese Person für den Prozess oder die Tätigkeit selbst verantwortlich ist
  - Informed: Eine Person oder Rolle, die über den Status und / oder die Ergebnisse eines Prozesses oder einer Aktivität informiert werden muss

RACI: Regeln und Anwendung

- Jede Zeile sollte genau ein "A" enthalten
  - Der Grundgedanke dieser Regel ist, dass es eine klare Rechenschaftspflicht für jede Aktivität geben sollte
  - Gleichzeitig könnte es zu Verwirrung und mangelnder individueller Verpflichtung oder Durchsetzbarkeit kommen, wenn zwei oder mehr Personen oder Rollen zur gleichen Zeit rechenschaftspflichtig sind
- Jede Zeile sollte mindestens ein "R" enthalten
  - Es sollten keine Tätigkeiten stattfinden, für die die Verantwortlichkeiten der Durchführung nicht definiert sind
- Es sollte vermieden werden, dass die gleiche Person oder Rolle gleichzeitig für dieselbe Aktivität accountable und responsible ist

Mögliche Verantwortliche in einer Organisation oder Föderation

- Funktion: Menge der Personen, Ressourcen und Werkzeuge, die einen Prozess oder eine Aktivität unterstützen
- Abteilung: Teil der Organisationshierarchie eines Unternehmens / einer Organisation
- Gruppe: Personen, die ähnliche Aktivitäten durchführen
- Team: formale Gruppe, die auf die Verwirklichung eines oder mehrerer definierter Ziele ausgerichtet ist
- Rolle: logisches Konzept, das Verantwortlichkeiten, Aktivitäten oder Verhaltensweisen auf eine Person, ein Team, eine Gruppe oder eine Funktion bezieht

Standards for lightweight
IT service management

ITSM Schulung und Bewusstsein (Awareness)

Keywords

ITSM Training und Sensibilisierungsprogramm, rollenbasierte Ausbildung, Kompetenzmanagement

ITSM Schulung und Awareness

- Erfolgsfaktoren für ITSM:
  - **Menschen**
  - Prozesse
  - Technologie
- Befähigung der Menschen durch effektive Mittel
  - Awareness (Warum?)
  - Rollenbasierte Ausbildung und Schulung (Wie?)
    - Technische Fähigkeiten
    - Persönliche Fähigkeiten / Soft Skills
    - Erfahrung
- Verwaltung von Kompetenzen durch
  - Aufsetzen eines Schulungs- und Sensibilisierungsprogramms (jährliche Aktualisierung, Teil des Service Management Plans)
  - Aufrechterhaltung chronologischer Aufzeichnungen über Kompetenz, Bildung, Ausbildung und Erfahrung

Standards for lightweight IT service management

Organisational Change Management

Keywords

Emotionaler Kreislauf des Wandels, Schritte zur erfolgreichen organisatorischen Transformation, Dos und Don'ts des organisatorischen Wandels

Emotionaler Kreislauf des Wandels

Schritte zur org. Transformation

nach Kotter und Schlesinger

1. Schaffen eines Gefühls der Dringlichkeit
2. Etablierung einer Führungskoalition
3. Entwicklung einer Vision und Strategie
4. Kommunikation der Vision
5. Menschen befähigen, die Vision zu verwirklichen
6. Erzeugung von Quick-Wins
7. Konsolidierung von Errungenschaften und Erzeugung von noch mehr Veränderung
8. Institutionalisierung von organisatorischem Wandel in der Unternehmenskultur

1. Schaffen eines Gefühls der Dringlichkeit

Kernaufgabe (Was ist zu tun?):

- Holen Sie die Leute aus dem Bunker
- Erstellen Sie erstes Bewusstsein und organisatorische Bereitschaft

Hauptziel (gewünschtes Verhalten / Situation):

- Menschen beginnen darüber zu reden und motivieren einander

Risiken (Was ist zu vermeiden?):

- Kein (klares) Commitment vom Top Management
- Lippenbekenntnisse

Vorgehensweise (empfohlene Aktionen):

- Richtlinien und Pläne aktualisieren
- Kommunikation starten

2. Etablierung einer Führungskoalition

Kernaufgabe (Was ist zu tun?):

- Holen Sie sich die richtigen Leute, die respektiert werden
- Sicherstellen, dass sie sich zur Veränderung verpflichten

Hauptziel (gewünschtes Verhalten / Situation):

- Eine starke Gruppe beeinflusst andere, die Veränderung zu akzeptieren
- Gegen die Änderung bedeutet, gegen die Koalition

Risiken (Was ist zu vermeiden?):

- Mangel an Vertrauen in die Koalition

Vorgehensweise (empfohlene Aktionen):

- Identifizieren Sie qualifizierte und respektierte Personen aus großen Stakeholder-Gruppen

3. Entwicklung einer Vision und Strategie

Kernaufgabe (Was ist zu tun?):

- Entwicklung einer klaren Vision und Strategie in der Führungskoalition
- Adressieren Sie menschliche Faktoren als Teil der Strategie

Hauptziel (gewünschtes Verhalten / Situation):

- Eine klare Vision und Strategie wurde vom führenden Team entwickelt

Risiken (Was ist zu vermeiden?):

- Reine Fokussierung auf Zahlen (Finanzen) und Technologien
- Zu viele beratende Besprechungen, zu wenig konkrete Orientierung

Vorgehensweise (empfohlene Aktionen):

- Erstellen Sie einen strategischen Plan unter Berücksichtigung der Menschen, Prozess- und Technologiefaktoren

4. Kommunikation der Vision

Kernaufgabe (Was ist zu tun?):

- Adressieren Sie alle relevanten Stakeholder-Gruppen und machen sie zu einem Teil des organisatorischen Wandels

Hauptziel (gewünschtes Verhalten / Situation):

- Menschen beginnen, den Wandel zu verstehen und verhalten sich entsprechend

Risiken (Was ist zu vermeiden?):

- Zu wenig, zu späte Kommunikation
- Kommunikation nicht gut auf die Bedürfnisse des Publikums abgestimmt

Vorgehensweise (empfohlene Aktionen):

- Erstellen Sie einen Kommunikationsplan, basierend auf den Stakeholdern
- Kommunizieren Sie nach dem Plan

5. Menschen befähigen, die Vision zu verwirklichen

Kernaufgabe (Was ist zu tun?):

- Beseitigen Sie die Hindernisse, die Menschen daran hindern, in Richtung der Vision zu wirken

Hauptziel (gewünschtes Verhalten / Situation):

- Mehr Menschen fühlen sich in der Lage, nach der Vision zu handeln

Risiken (Was ist zu vermeiden?):

- Zu viele (notorische) Bedenkenträger behalten Einfluss auf andere

Vorgehensweise (empfohlene Aktionen):

- Starten Sie eine Sensibilisierungskampagne, motivieren Sie die Menschen
- Bieten Sie rollenbasierte Trainings an

6. Erzeugung von Quick-Wins

Kernaufgabe (Was ist zu tun?):

- Produzieren Sie genügend Quick-Wins schnell genug, um Ihre Unterstützer weiter zu motivieren, Pessimisten aufzuklären und Schwung aufzubauen

Hauptziel (gewünschtes Verhalten / Situation):

- Schwung besteht weiter, während sich immer weniger Menschen weigern
- Zyniker und Pessimisten werden entschärft

Risiken (Was ist zu vermeiden?):

- Quick-Wins, obwohl sie erreicht wurden, sind nicht sichtbar genug

Vorgehensweise (empfohlene Aktionen):

- Priorisieren Sie Aufgaben zur Unterstützung von Quick-Wins
- Sobald Errungenschaften erreicht wurden, breit kommunizieren

7. Konsolidierung von Errungenschaften, Erzeugung von noch mehr Veränderung

Kernaufgabe (Was ist zu tun?):

- Setzen Sie mit gleicher Energie und Bemühung fort, nachdem erste Errungenschaften gebildet worden sind

Hauptziel (gewünschtes Verhalten / Situation):

- Menschen bleiben motiviert
- Weitere Veränderungen werden nach vorne geschoben

Risiken (Was ist zu vermeiden?):

- Der Schwung geht verloren, Menschen ruhen sich auf ihren Lorbeeren aus
- Ressourcen werden gekürzt, nachdem Quick-Wins erreicht wurden

Vorgehensweise (empfohlene Aktionen):

- Halten Sie an Commitment und Einbezug des Managements fest
- Behalten Sie Planung und Kommunikation bei

8. Institutionalisierung von organisatorischem Wandel

Kernaufgabe (Was ist zu tun?):

- Erstellen Sie effektive Stützstrukturen als Grundlage für neue Arbeitsweisen

Hauptziel (gewünschtes Verhalten / Situation):

- Neues Verhalten setzt sich fort

Risiken (Was ist zu vermeiden?):

- Fall-back zu "alten Traditionen"

Vorgehensweise (empfohlene Aktionen):

- Aktualisieren Sie das Bewusstsein von Zeit zu Zeit
- Überwachen, bewerten und kontinuierlich weiter verbessern

Dos und Don'ts des organisatorischen Wandels

- Baseline und Vision verstehen
- Effektiv kommunizieren
- Auswirkungen identifizieren
- Stakeholder dazu bringen sich an Entscheidungen zu beteiligen
- Die richtigen Leute in die richtigen Rollen setzen
- Einfachen Zugang zu relevanten Informationen verschaffen

Do

- Mikro-Management von allem
- Versuchen, Konsens für jede Entscheidung zu erreichen
- Nur auf Technologie konzentrieren
- Dinge überkomplizieren
- So tun als gäbe es keine Risiken / Schwierigkeiten / Verlierer
- Nachwirkungen von fehlgeschlagenen Änderungen auf Personen ignorieren

Don’t

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Planung und Implementierung neuer oder geänderter Services

Keywords

Service Design & Transition Paket (SDTP),
Serviceakzeptanzkriterien (SAC)

Planung neuer oder geänderter Services: Anforderungen nach FitSM-1

PR1 Service Portfolio Management (SPM)
ANFORDERUNGEN
• (…) • PR1.2 Design und Transition neuer oder geänderter Services müssen geplant werden. • PR1.3 Pläne für das Design und die Transition neuer oder geänderter Services müssen den zeitlichen Rahmen, Verantwortlichkeiten, neue oder geänderte Technologie, Kommunikation und Service-Abnahmekriterien berücksichtigen. • (…)

- Wichtige Fakten:
  - Design und Transition neuer oder geänderter Services wird unter Kontrolle des Service Portfolio Managements koordiniert
  - Pläne für einen neuen oder geänderten Service sollten in ein Service Design und Transition Paket (SDTP) “gebündelt” werden

Planung neuer oder geänderter Services: Service Design & Transition Package (SDTP)

Definition nach FitSM-0:

Service Design & Transition Package (SDTP):

Gesamtheit aller Planungen für das Design (Entwurf, Konzeption) und die Transition (Entwicklung, Produktivsetzung) eines spezifischen neuen oder geänderten *Service*

Anmerkung: Ein SDTP sollte für jeden neuen oder geänderten Service erstellt werden. Es kann aus einer Vielzahl dokumentierter Pläne und anderer relevanter Informationen bestehen, die in unterschiedlichen Formaten vorliegen können, einschließlich einer Liste der Anforderungen und SAC, einer Projektplanung, einem Kommunikations- und Schulungsplan, technischen Plänen und Spezifikationen, Ressourcenplänen, Terminplänen für die Entwicklung und Produktivsetzung, etc .

- Beziehungen zwischen dem SDTP und einem Business Case:
  - Das SDTP kann auf den Informationen aus einem Business Case für einen neuen oder geänderten Service basieren
  - Der Business Case sollte aus dem SDTP referenziert werden

Mögliche Struktur eines Service Design & Transition Package (SDTP)

(Referenz zum) Business Case	*(siehe "Business Cases für Services")*
Service Anforderungen	Funktionale Anforderungen
	Usability-bezogene Anforderungen
	…
Service Architektur	Ermöglichende (enabling) Servicekomponenten
	Verbessernde (enhancing) Servicekomponenten
Service Akzeptanz-kriterien (SAC)	Funktionale Kriterien
	Usability-bezogene Kriterien
	…
Service Transition Pläne	Kommunikationsplan
	Development & Deployment Plan
	…

Warum Service Anforderungen & Service Akzeptanzkriterien?

- Gemeinsames Verständnis der Erwartungen an den neuen / geänderten Service zwischen Service Provider und Kunden / anderen Stakeholdern
- Vermeidung von Konflikten zwischen Service Provider und Kunden / anderen Stakeholdern durch eindeutige Definition, unter welchen Bedingungen der neue oder geänderte Service eingesetzt wird
- Grundlage für die Qualitätssicherung während der Design & Transition Phase

Typische Kategorien von Service Anforderungen & Serviceakzeptanzkriterien

Kategorie	Beispiel
Funktional	• Der Service unterstützt die folgenden Anwendungsfälle wie angegeben: (…)
Technisch	• Der Client läuft auf den folgenden Betriebssystemen: (…)
Informationssicherheits- und Datenschutzbezogen	• Alle Daten, die über öffentliche Netze übertragen werden, werden verschlüsselt mittels (...)
Benutzerfreundlichkeit	• SSO wird unterstützt, User-Experience-Richtlinien wie spezifiziert erfüllt (…)
Organisatorisch	• Support-Personal und User sind eingewiesen (…)
Verfügbarkeit, Kontinuität und Perfomance	• Service Continuity-Pläne wurden aktualisiert, die Lasttest-Performance entspricht dem Service-Level-Ziel (…)

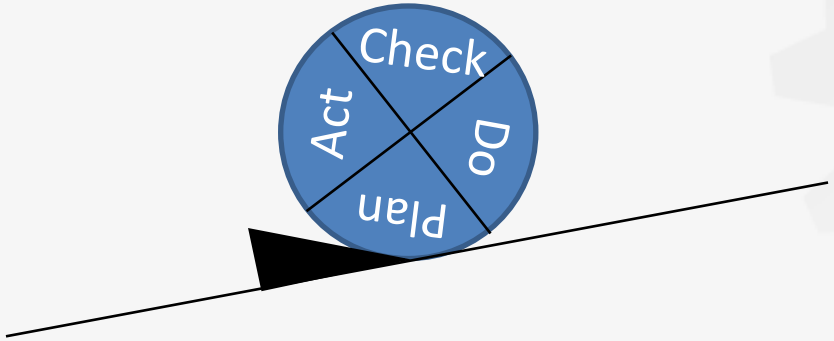
Agenda dieses Trainings

- FitSM Foundation & Advanced Zusammenfassung
- Verwandte Standards und Rahmenwerke im ITSM
- Das organisatorische Umfeld von Service Erbringung und Service Management
- Leadership und Governance
- Planung und Implementierung von Services und ITSM (PLAN, DO)
- ➢ **Überwachung, Überprüfung und Verbesserung von Services und ITSM (CHECK, ACT)**

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Überwachung, Bewertung und Verbesserung von ITSM (CHECK, ACT)



Überwachung, Bewertung und Verbesserung von ITSM: Überblick

- Anforderungen nach FitSM-1
- Compliance, Effektivität und Effizienz
- Key Performance Indicators (KPIs)
- Management eines Auditprogramms und Durchführung von Audits
- Capability & Maturity Assessment

Überwachung, Bewertung und Verbesserung: Anforderungen nach FitSM-1

GR6 Überwachung und Bewertung des Service-Managements (CHECK)
ANFORDERUNGEN
• GR6.1 Effektivität und Leistung des SMS und seiner Service-Management-Prozesse müssen mit Hilfe geeigneter Leistungsindikatoren gemessen und bewertet werden, um zu ermitteln, inwieweit festgelegte oder vereinbarte Ziele erreicht werden. • GR6.2 Bewertungen und Audits des SMS müssen durchgeführt werden, um den Reifegrad und das Maß an Konformität zu ermitteln.
GR7 Kontinuierliche Verbesserung des Service-Managements (ACT)
ANFORDERUNGEN
• GR7.1 Nichtkonformität und Abweichungen von Zielen müssen identifiziert und korrigierende Maßnahmen eingeleitet werden, um ein erneutes Auftreten zu verhindern. • GR7.2 Verbesserungen müssen gemäß dem Prozess Continual Service Improvement Management (siehe PR14) geplant und umgesetzt werden.

Standards for lightweight
IT service management

Compliance, Effektivität und Effizienz

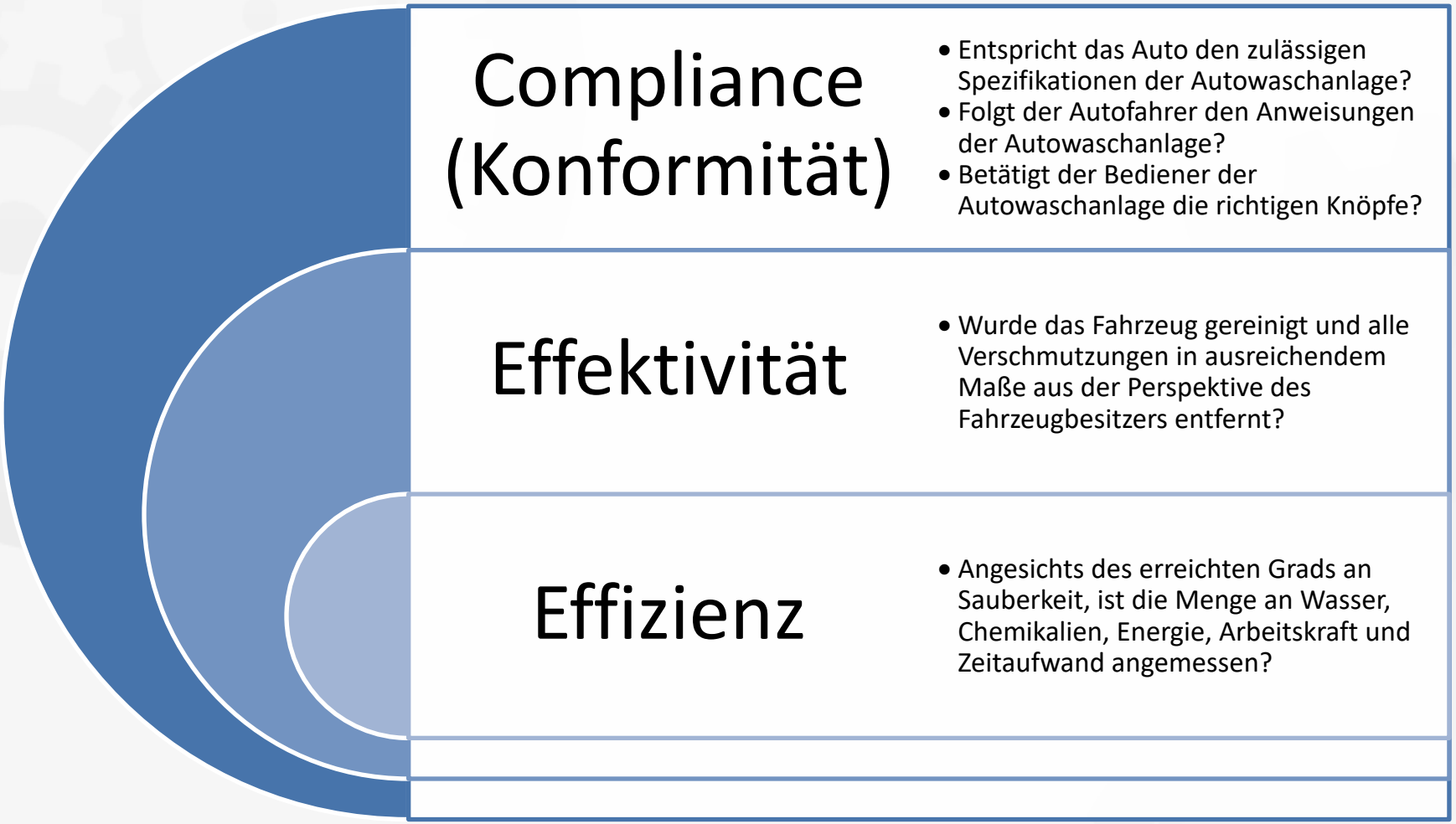
Keywords

Compliance / Konformität, Effektivität und Effizienz

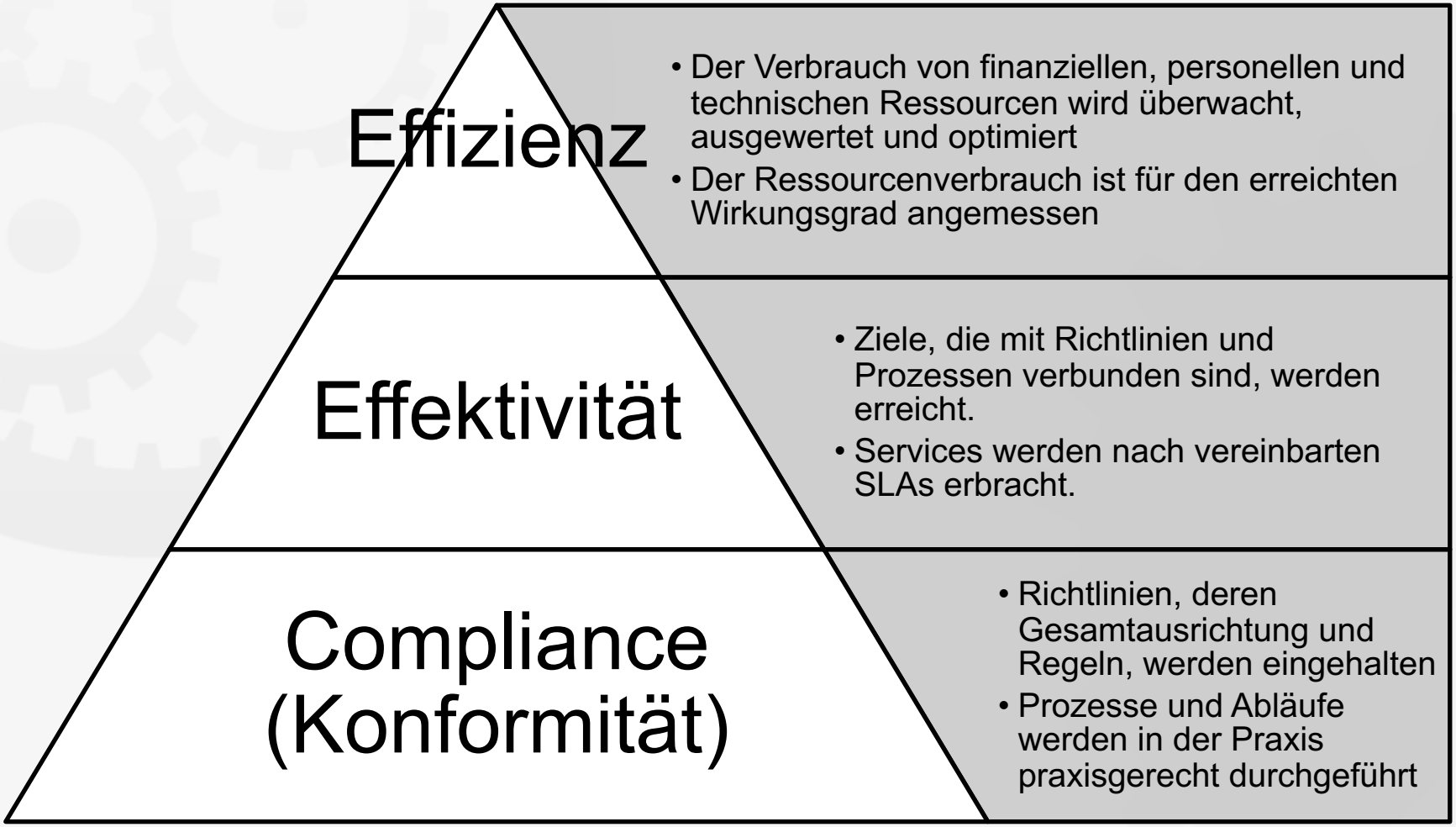
Konformität, Effektivität und Effizienz

- **Compliance (Konformität):**
  - Frage: Sind Anforderungen erfüllt und Vorgaben eingehalten?
  - Beispiele für Anforderungsquellen: Gesetze, Richtlinien, definierte Prozesse und Verfahren, …
- **Effektivität:**
  - Frage: Werden gewünschter Zweck und Ziele erreicht?
  - Beispiele für Ziele: Service Level Ziele (aus SLAs), operative Ziele (aus OLAs), Prozessziele, …
- **Effizienz:**
  - Frage: Ist das Niveau des Ressourcenverbrauchs angesichts des erreichten Wirkungsgrades (Effektivität) angemessen?
  - Beispiele für Ressourcen: finanzielle Ressourcen (Geld), menschliche Ressourcen (Mitarbeiter), technische Ressourcen (Kapazitäten), …

Beispiel: Autowäsche



Konformität, Effektivität und Effizienz



Compliance vs. Konformität

- Manchmal werden Compliance und Konformität getrennt (siehe COBIT):
  - **Konformität:** Einhaltung von internen Vorschriften und Anforderungen, vorgegeben durch…
    - Richtlinien
    - Prozesse
    - Verfahren
  - **Compliance:** Einhaltung externer Anforderungen, wie
    - Gesetze
    - Normen
    - Verträge

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Key Performance Indicators

Keywords

SMARTe Ziele und Messungen, kritische Erfolgsfaktoren (CSFs) und Key Performance Indicators (KPIs)

Messungen sollen SMART sein

Definition nach FitSM-0:

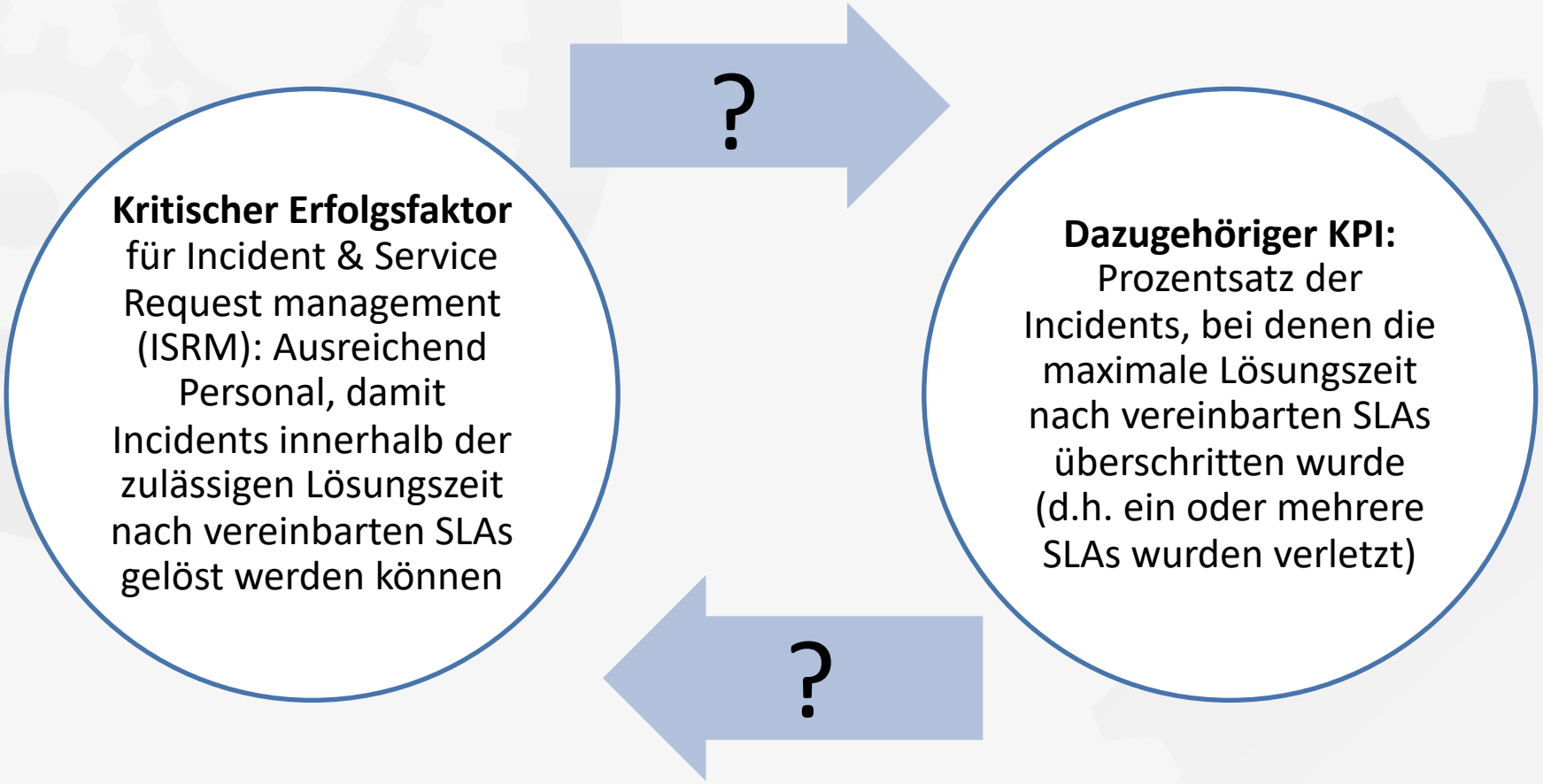
Leistungsindikator (Key performance indicator, KPI):

Messung, die verwendet wird, um die Leistung, Effektivität oder Effizienz eines Service oder Prozesses zu bestimmen

- SMART KPIs:
  - **S**pezifisch: bezogen auf einen Bereich der Verbesserung, der die Erreichung eines *kritischen Erfolgsfaktors* indiziert
  - **M**essbar: definierte Messart und / oder Berechnung des KPI
  - **A**kzeptiert: Ziele für KPIs sind erreichbar (achievable) und akzeptiert
  - **R**ealistisch: Ziele sind erreichbar und relevant
  - **T**erminiert: definierte Messintervalle und Zeiträume
- Kritische Erfolgsfaktoren (CSFs): Begrenzte Anzahl von Faktoren in Schlüsselbereichen, in denen "Dinge korrekt laufen" müssen, um die Gesamtziele zu erreichen*

* siehe auch Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). A primer on critical success factors.

Beispiel: CSF und KPI



Beispiel (Fortsetzung)

Monat	Wert
Jan	20%
Feb	19%
Mär	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 maximale Lösungszeit nach vereinbarten SLAs überschritten wurde (d.h. ein oder mehrere SLAs wurden verletzt)

Basierend auf diesen Zahlen, was wären **gültige Schluss-folgerungen?**

FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Management eines Auditprogramms und Durchführung von Audits

Keywords

Auditbezogene Terminologie, Grundsätze der Auditierung, Audit-Typen, interne und externe Audits, Management eines Audit-Programms, Durchführung eines Audits

Was ist ein Audit?

Schwerpunkte zur Vorbereitung und Durchführung:

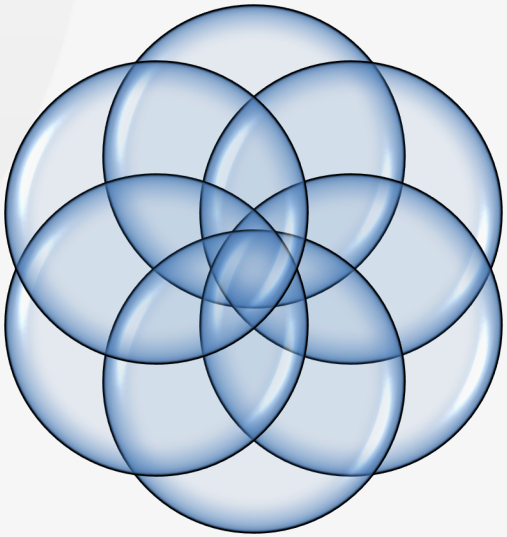
- Systematisch = klarer Auditplan
- Unabhängig = Auditoren auditieren nicht eigene Arbeit
- Dokumentiert = definierter Prozess + Aufzeichnung der Auditaktivitäten
- Erlangung von Auditnachweisen =

Auditprinzipien

Integrität

Evidenzbasierter Ansatz

Angemessene, gerechte Präsentation



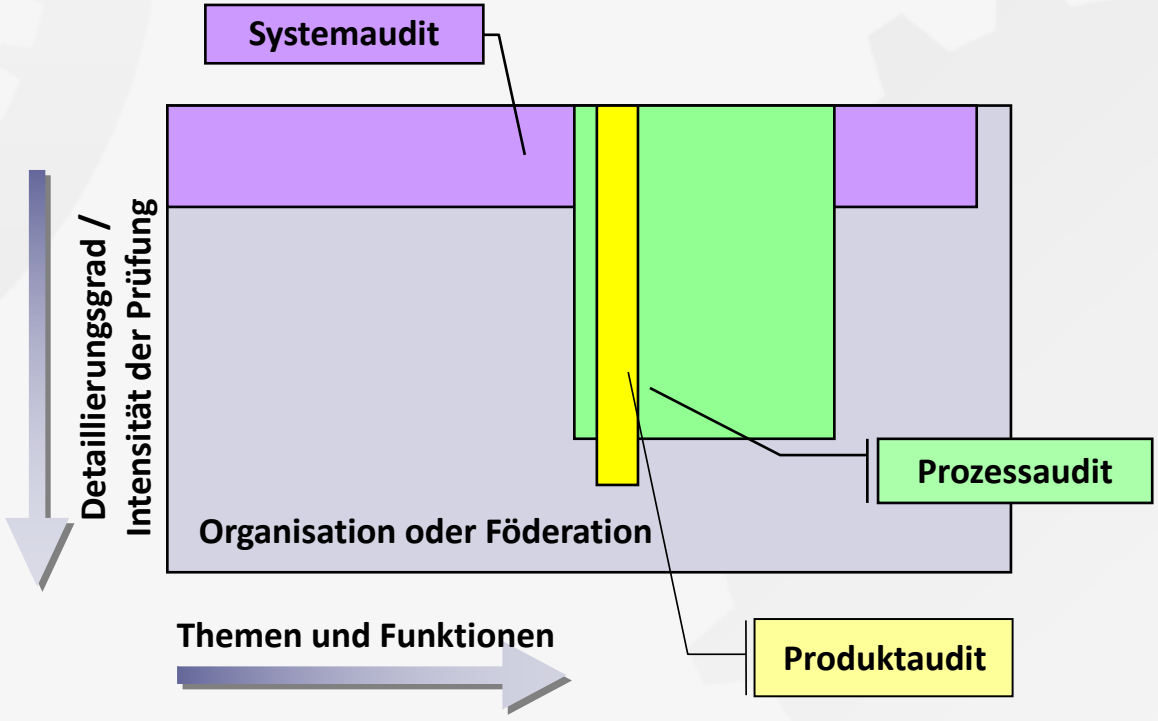
Unabhängigkeit

Professionalität

Vertraulichkeit

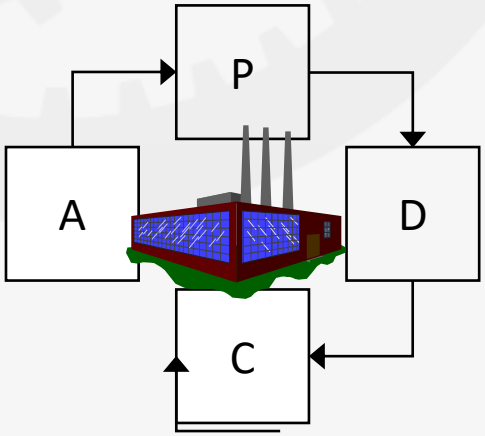
Audittypen

- Systemaudit
- Prozessaudit
- Produktaudit

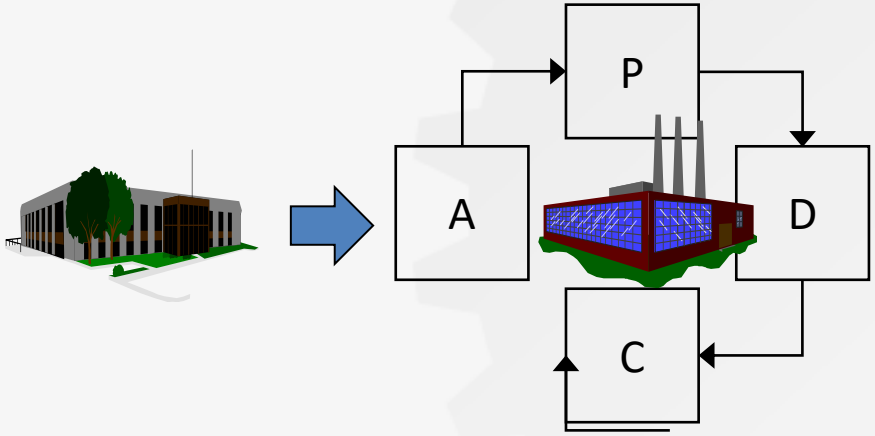


Interne und externe Audits

- Internes Audit:
  - Durchführung unter der direkten Verantwortung und Kontrolle einer Organisation oder Föderation innerhalb ihrer eigenen Grenzen



- Externes Audit:
  - Unter der Verantwortung und Kontrolle einer externen Organisation



ISO 19011: Überblick und wichtige Fakten

- **Leitlinien für die Prüfung von Managementsystemen**
- Thema: Grundsätze und Prozesse der Durchführung eines Audit-Programms und Durchführung von Audits von Managementsystemen
- Herausgeber: ISO
- Anwendungsdomäne: Jede Organisation, die ein Managementsystem betreibt und unterhält (z.B. Qualitätsmanagementsystem, Umweltmanagement-system, SMS oder ISMS)
- Form der Veröffentlichung: Druck und PDF

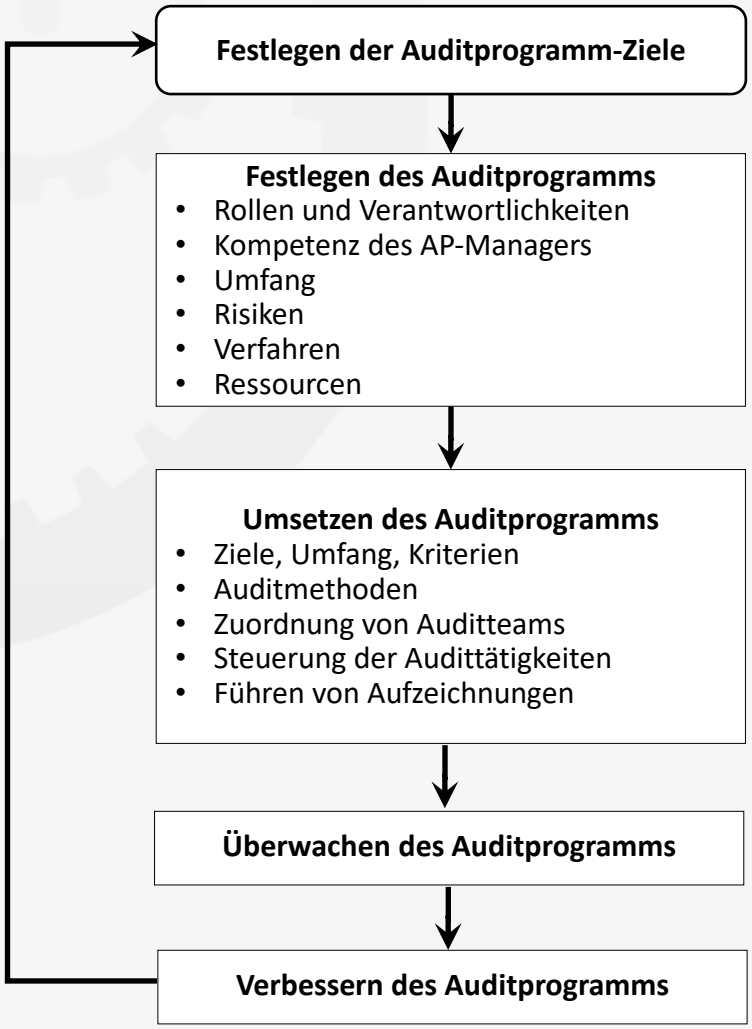
ISO 19011: Themen

- Adressierte Themen:
  - Begriffe und Definitionen
  - Generelle Auditprinzipien
  - Verwaltung eines Audit-Programms
  - Durchführung eines Audits
  - Kompetenz und Bewertung der Auditoren

Begriffe nach ISO 19011

- Audit
- Auditkriterien
- Auditnachweis
- Auditfeststellungen
- Auditschlussfolgerungen
- Auditauftraggeber
- auditierte Organisation
- Auditor
- Auditteam
- Fachexperte
- Beobachter
- Betreuer
- Auditprogramm
- Auditumfang
- Auditplan
- Risiko
- Kompetenz
- Konformität
- Nichtkonformität
- Managementsystem

Management eines Audit-Programms
nach ISO 19011



(Abschnitt 5.2)

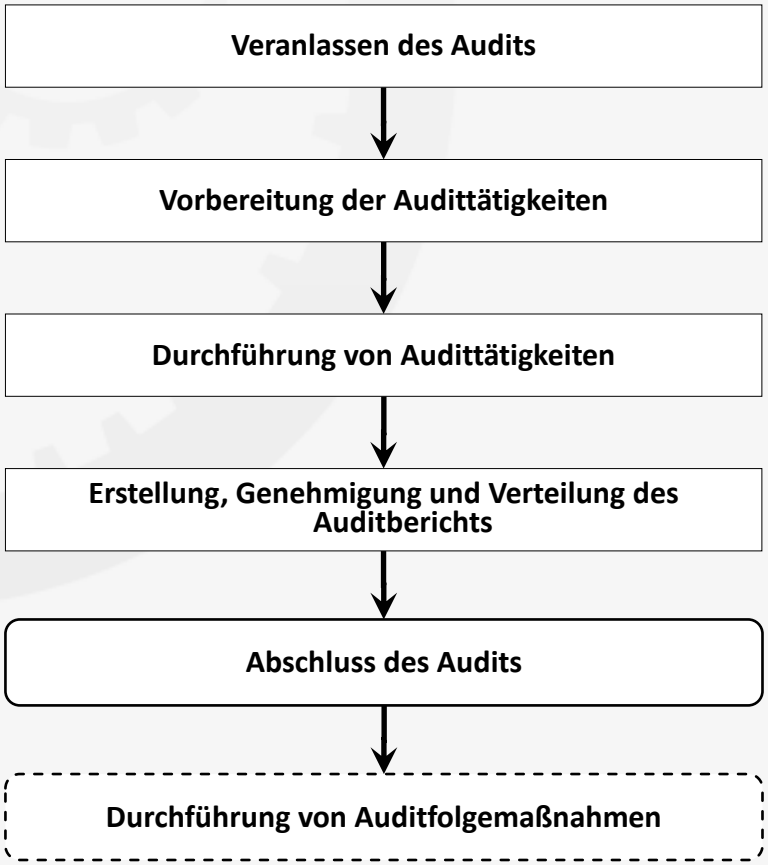
(Abschnitt 5.3)

(Abschnitt 5.4)

(Abschnitt 5.5)

(Abschnitt 5.6)

Durchführung eines Audits
nach ISO 19011



(Abschnitt 6.2)

(Abschnitt 6.3)

(Abschnitt 6.4)

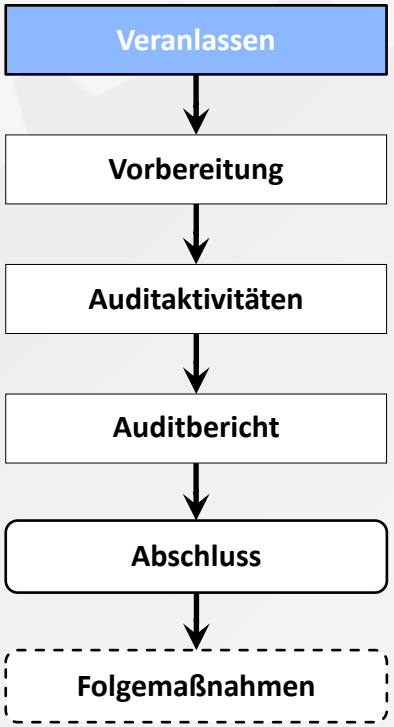
(Abschnitt 6.5)

(Abschnitt 6.6)

(Abschnitt 6.7)

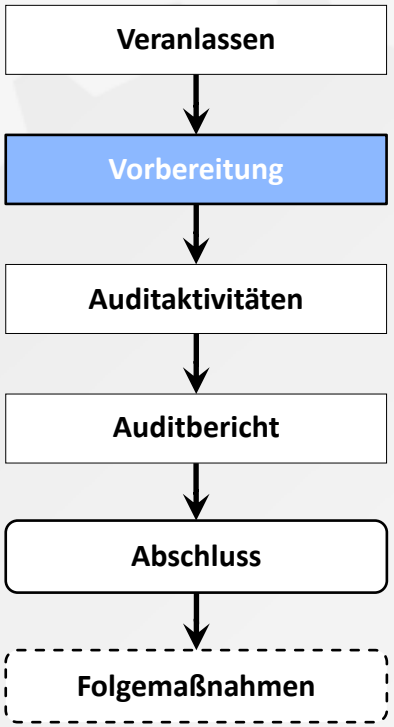
Veranlassen des Audits

- Erster Kontakt mit der auditierten Organisation
  - Kontakt kann formell oder informell sein
  - Verantwortlich: Lead Auditor (Auditteam-Mitglied)
- Feststellung der Durchführbarkeit
  - Ausreichende und angemessene Informationen zur Planung und Durchführung
  - Ausreichende Zusammenarbeit
  - Ausreichende Zeit und Ressourcen



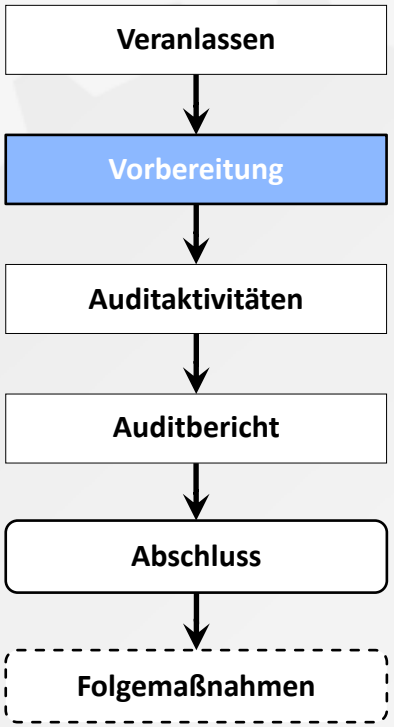
Vorbereitung der Auditaktivitäten

- Vorab- Dokumentenprüfung
  - Dokumentation des Managementsystems (z.B. Richtlinien, Prozessbeschreibungen)
  - Aufzeichnungen durchgeführter Aktivitäten
- Zuweisung von Arbeiten im Auditteam
  - Definition und Zuweisung von Rollen
  - Berücksichtigung von Kompetenz und Erfahrung der einzelnen Auditoren
- Erstellung eines Auditplans
- Vorbereitung von Arbeitsdokumenten



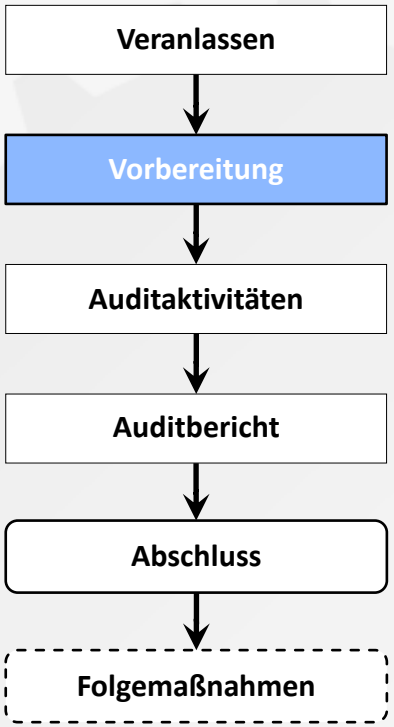
Vorbereitung der Auditaktivitäten

- Rollen im Auditteam:
  - (Lead) Auditor
  - (Co-) Auditor
  - Fachexperte (Person, die dem Audit-Team spezifisches Wissen oder Fachwissen zur Verfügung stellt)



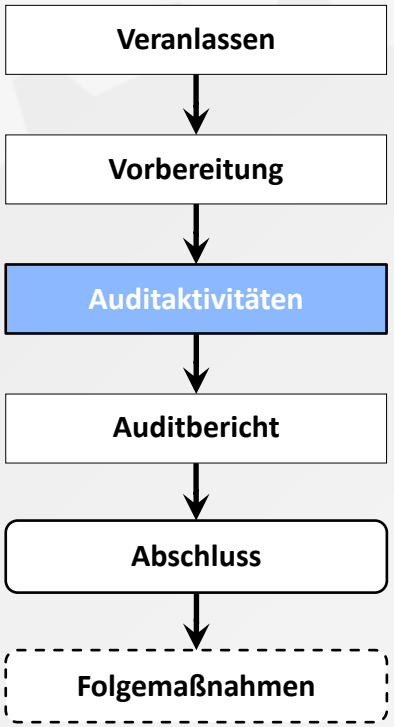
Vorbereitung der Auditaktivitäten

- Typische Inhalte eines Auditplans:
  - Auditziele
  - Auditumfang
  - Auditkriterien
  - Termine und Orte für die Tätigkeiten vor Ort
  - Verwendete Auditmethoden
  - Rollen und Verantwortlichkeiten der Mitglieder des Auditteams
- Beispiele für Arbeitsdokumente:
  - Checklisten
  - Formulare zur Aufzeichnung von Auditnachweisen (einschließlich Interviews und Befunde)



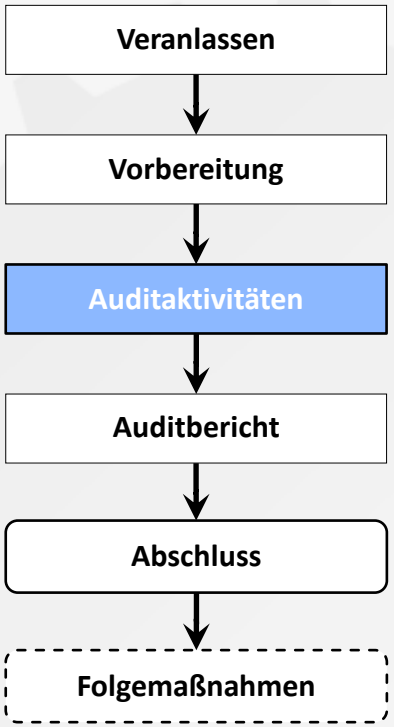
Durchführung der Auditaktivitäten

- Überblick über Auditaktivitäten:
  - Eröffnungsbesprechung
  - Rollen und Verantwortlichkeiten von Betreuern und Beobachtern
  - Erfassen und Verifizieren von Informationen
  - Treffen von Auditfeststellungen
  - Erarbeiten von Auditschlussfolgerungen im Auditteam
  - Abschlussgespräch

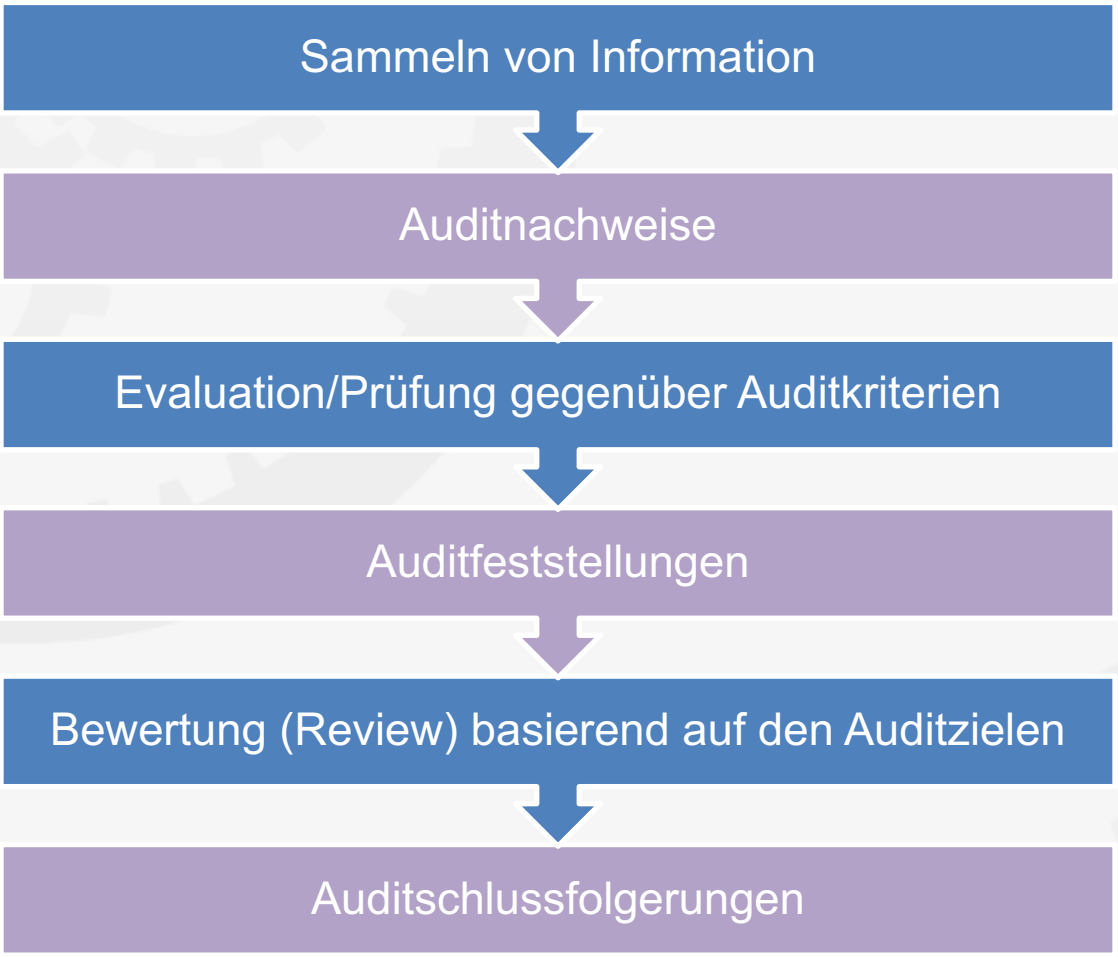


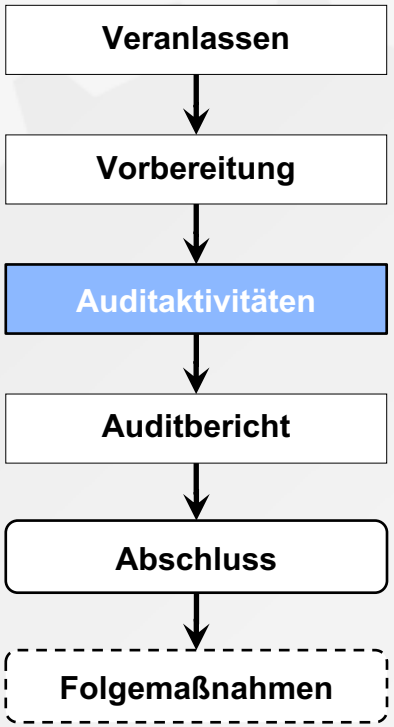
Durchführung der Auditaktivitäten

- Methoden der Erhebung und Überprüfung von Informationen / Auditnachweisen:
  - Vor-Ort Dokumentenprüfung
    - Fokus: Vollständigkeit, Korrektheit, Konsistenz
    - und Aktualität der Dokumentation
    - Wichtig: Angemessene Probenahme
  - Interviews
    - Sicherstellung der "richtigen" Personen
    - Sorgfältige Auswahl der Befragungstechniken
    - (z. B. offene und geschlossene Fragen)
  - Beobachtung von Tatsachen



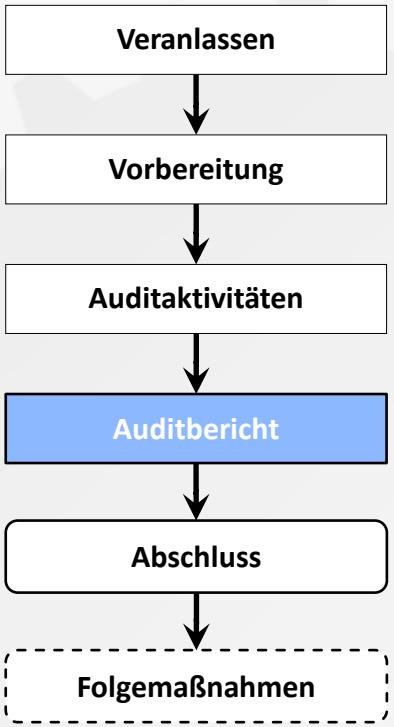
Durchführung der Auditaktivitäten





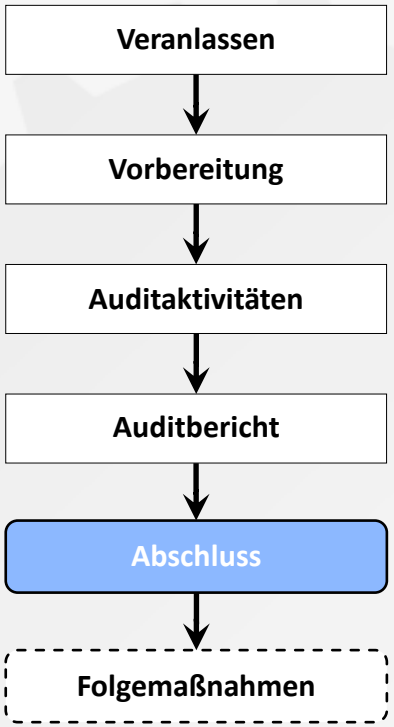
Vorbereitung und Verteilung des Auditberichts

- Typische Inhalte eines Auditberichts:
  - Zielsetzung des Audits
  - Auditumfang
  - Auditkriterien
  - Benennung des Auditauftraggebers, des Auditteams und der Teilnehmer der auditierten Organisation
  - Termine und Orte, an denen Audittätigkeiten vor Ort durchgeführt wurden
  - Auditfeststellungen
  - Auditschlussfolgerungen
  - Erklärung, inwieweit Auditkriterien erfüllt wurden



Abschluss des Audits

- Das Audit ist abgeschlossen, sobald alle geplanten Auditaktivitäten fertiggestellt wurden
- Offenlegung der während des Audits gesammelten Dokumentation und Information ist Aufgabe des Auditteams
- Im Falle einer externen Beauftragung des Audits ist der Auditbericht “im Besitz” des Auditauftraggebers



FitSM

Standards for lightweight
IT service management

Capability & Maturity Assessment

Keywords

Capability & Maturity Levels, Aufgaben- und Output-bezogene Fähigkeiten

Capability vs. Maturity

Capability (Fähigkeit):

- Wie gut / effektiv ist man in einem einzelnen Prozess oder Aktivität?
- Wie vollständig / konsistent / beschrieben ist eine spezifische Ausgabe?

Maturity (Reife):

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

Es gibt zwei verschiedene allgemeine Kategorien von Capability (Fähigkeit):

- Aufgaben-bezogene Capability
- Output-bezogene Capability

Ein typisches Capability- / Maturity-Modell

Brendan Bush Photography

Bundesarchiv, Bild 183-1990-0321-031 / CC-BY-SA 3.0

Capability Level 1: **Ad-hoc**

Capability Level 2: **Repeatable**

Capability Level 3: **Defined**

Capability Level 4: **Managed**

Capability Stufen für Aufgaben

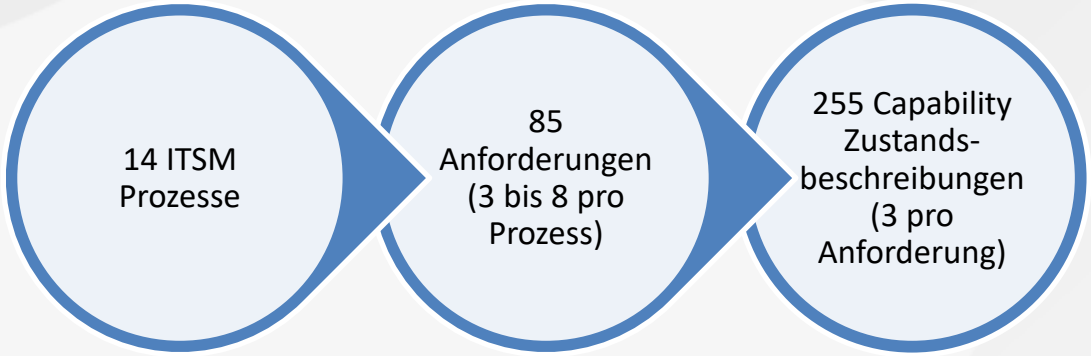
0 – Unaware	Kein Bewusstsein für die Aufgabe, erheblicher Mangel an Verständnis
1 – Ad-hoc	Bewusstsein für die Aufgabe vorhanden, aber die Ausführung ist unkontrolliert und reaktiv, Verantwortlichkeiten sind nicht immer klar und Ergebnis variiert je nach individuellen Anstrengungen
2 – Repeatable	Die Aufgabe wird so durchgeführt, dass die beabsichtigten Ergebnisse die meiste Zeit wiederholt erreicht werden. Verantwortlichkeiten werden allgemein verstanden, und die durchgeführten Tätigkeiten folgen einem intuitiven Verständnis, wie sie zu erfüllen sind, aber dies kann von Individuum zu Individuum variieren. Es gibt nicht genügend Dokumentation, um eine konsistente Erreichung der gewünschten Ziele, wie dokumentierte Rollen und Verfahren, zu unterstützen.
3 – Defined	Rollen und Verantwortlichkeiten sind klar definiert. Die Dokumentation von Rollen, Verfahren und Vorlagen genügt, um eine konsequente Erreichung der gewünschten Ziele zu unterstützen. Allerdings werden Prozess-Compliance, -Effektivität und -Effizienz nicht umfassend erfasst und auditiert, um einen strukturierten Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung zu unterstützen.
4 – Managed	Die Wirksamkeit der Service-Management-Aktivitäten wird auf Basis aussagekräftiger Leistungsindikatoren gemessen und überwacht. Abweichungen werden durch regelmäßige Überprüfungen und Audits festgestellt. Jegliche Nichtkonformität oder mangelnde Effektivität wird bewertet und als Eingang für eine kontinuierliche Verbesserung verwendet.

Capability Stufen für Outputs

0 – Non-existent	Der gewünschte Output (z. B. Dokumentation) existiert nicht. / Die beabsichtigte Leistung wurde nicht erreicht.
1 – Initial	Einige Teile des erforderlichen Outputs / der erforderlichen Leistung wurden produziert / erreicht. Kernelemente fehlen jedoch.
2 – Partial	Die meisten Kernelemente des geforderten Outputs wurden erreicht, aber der Output ist noch nicht vollständig.
3 – Complete	Der erforderliche Output wurde erreicht, und alle erforderlichen Elemente wurden berücksichtigt.
4 – Aligned	Der erforderliche Output ist klar und sichtbar an anderen Outputs / Elementen des Service-Management-Systems ausgerichtet, d.h. ein hoher Grad an Konsistenz und Kompatibilität wurde erreicht (z.B. Dokumente enthalten Verweise auf andere dokumentierte Informationen).

FitSM-6: Maturity & Capability Bewertungssystem

- FitSM-6 ist ein einfaches Tool (Excel-basiert), um den Reifegrad von ITSM-Prozessen in einem bestimmten Anwendungskontext zu beurteilen
- Pro Anforderung in FitSM-1: Zustandsbeschreibungen für jeden der Leistungsstufen (nicht Level 0 und 4) - für den spezifischen Kontext der Anforderung



Standards for lightweight
IT service management

Management Reviews

Keywords

Überprüfung der Angemessenheit, Konformität, Effektivität und Effizienz des Service Management Systems (SMS)

Management Reviews: Anforderungen nach FitSM-1

GR1 Engagement & Verantwortung des Top-Managements
ANFORDERUNGEN
• GR1.1 Das Top-Management der in die Service-Erbringung involvierten Organisation(en) muss nachweisen, dass es sich im Zusammenhang mit der Planung, Implementierung, Anwendung, Überwachung, Bewertung und Verbesserung des Service-Management-Systems (SMS) und der Services engagiert. Es muss: ○ (…) ○ In geplanten Abständen Management-Reviews durchführen • (…)

- Was ist eine Management Review?
  - Regelmäßige (oft jährliche) Überprüfung der SMS durch den SMS Owner oder ein anderes Mitglied des Top Managements
  - Schlüsselfragen:
    - Sind Richtlinien und Prozesse angemessen und zielführend?
    - Welcher Konformitätsgrad wurde erreicht?
    - Ist das SMS effektiv und effizient in seiner praktischen Anwendung?

Management Reviews: Inputs

- Kundenfeedback
- Informationen über Service- und Prozessleistung und Compliance
- Aktuelle und prognostizierte Nachfrage nach Ressourcen und Fähigkeiten
- Ergebnisse aus aktuellen Risikobewertungen
- Ergebnisse und Folgemaßnahmen aus Audits
- Ergebnisse und Folgemaßnahmen aus früheren Management Reviews
- Informationen zu Änderungen, die das SMS und die Dienste möglicherweise beeinträchtigen könnten
- Bereits erkannte Verbesserungsmöglichkeiten

Management Reviews: Outputs

- Aufzeichnung / Bericht der Management Review, einschließlich:
  - Gesamtbewertung des SMS
  - Ermittlung der Schwerpunkte für Verbesserungen
- Pläne für Folgemaßnahmen
- Änderungen auf der Führungsebene, einschließlich :
  - Neue oder geänderte Richtlinien
  - Änderungen der Bereitstellung / Allokation von Ressourcen
- Kommunikationspläne