

INSTITUT FÜR INFORMATIK
DER LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN



Masterarbeit

**Ein Fachkonzept für ein
leichtgewichtiges Serviceportfolio-,
Servicekatalog- und
Service-Level-Management**

Michael Schmidt



Masterarbeit

**Ein Fachkonzept für ein
leichtgewichtiges Serviceportfolio-,
Servicekatalog- und
Service-Level-Management**

Michael Schmidt

Aufgabensteller: Prof. Dr. Dieter Kranzlmüller

Betreuer: Dr. Thomas Schaaf
Dr. Michael Brenner (LRZ)

Abgabetermin: 01. August 2016

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.

München, den 01. August 2016

.....
(Unterschrift des Kandidaten)

Abstract

Im Bereich IT Service Management (ITSM) existieren heute viele verschiedene Rahmenwerke, welche bei der Einführung eines Service Management Systems (SMS) in Unternehmen helfen sollen. Dabei versuchen die meisten dieser Ansätze das komplette Themengebiet des ITSM in seiner Gesamtheit abzubilden, wodurch diese entsprechend umfangreich und in ihrer Umsetzung sehr komplex werden. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen haben allerdings nicht immer die Kapazitäten um ihre IT in solch umfangreichen Maß ein SMS implementieren zu lassen. Aus diesem Grund wird inzwischen versucht, einen leichtgewichtigen Ansatz zu verfolgen, der auch in einem Umfeld mit begrenzten Ressourcen sinnvoll anwendbar ist.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll dieses Konzept aufgegriffen und weitergeführt werden. Ziel ist die Erstellung eines leichtgewichtigen Fachkonzeptes für die Prozesse Serviceportfolio-, Servicekatalog- und Service-Level-Management. Dieses soll zwar kompakter als eine vollumfängliche Variante sein, um dadurch Komplexität zu reduzieren, jedoch ohne dabei Effektivität einzubüßen. Dazu gehört sowohl eine Liste aller Prozesselemente, die zur Erfüllung des jeweiligen Prozesses essenziell sind, als auch eine Anleitung zur praktischen Anwendung dieser.

Zur Identifikation der als Prozessbausteine bezeichneten Elemente wird eine Literaturanalyse auf Basis der bekanntesten Rahmenwerke zum Thema ITSM durchgeführt. Die Ergebnisse werden anschließend modelliert und konsolidiert, um die untersuchten Prozesse vollständig darzustellen. Anschließend folgt eine Klassifikation der Prozessbausteine, um herauszufinden, welche davon im Rahmen eines leichtgewichtigen Ansatzes vernachlässigbar sind. Die Korrektheit der erstellten Klassifizierung wird mit Hilfe von Experten aus der Wirtschaft evaluiert. Zur Vervollständigung des Fachkonzeptes werden auf Basis dieser Ergebnisse Anleitungen für die praktische Umsetzung erstellt.

Das Resultat kann zur Erstellung oder Verfeinerung von leichtgewichtigen Rahmenwerken, als Basis für eine softwaretechnische Umsetzung der Prozesse, sowie als eigenständiges Nachschlagewerk zu den wichtigsten Prozesselementen dienen. Ein modularer Vorgehensaufbau soll dafür sorgen, dass die angewendete Methodik als Referenz für die Aufbereitung von weiteren Fachkonzepten zu anderen Prozessen oder ähnlichen Themenkomplexen herangezogen werden kann.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	1
1.1. Einführung IT-Service-Management	1
1.2. Problemstellung	3
1.3. Definition eines Fachkonzeptes	4
1.4. Behandelte Prozesse	6
1.4.1. Serviceportfolio Management	6
1.4.2. Servicekatalog Management	7
1.4.3. Service Level Management	7
1.5. Vorgehen	9
2. Literaturanalyse	11
2.1. IT Infrastructure Library	12
2.1.1. Prozessbeschreibung	13
2.1.2. Identifikation der Prozessbausteine	14
2.1.3. Fazit	36
2.2. ISO/IEC 20000	37
2.2.1. Prozessbeschreibung	37
2.2.2. Identifikation der Prozessbausteine	38
2.2.3. Fazit	48
2.3. FitSM	48
2.3.1. Prozessbeschreibung	50
2.3.2. Identifikation der Prozessbausteine	50
2.3.3. Fazit	58
2.4. Microsoft Operations Framework	58
2.4.1. Prozessbeschreibung	59
2.4.2. Identifikation der Prozessbausteine	60
2.4.3. Fazit	69
2.5. Control Objectives for Information and Related Technology	69
2.5.1. Prozessbeschreibung	70
2.5.2. Identifikation der Prozessbausteine	70
2.5.3. Fazit	78
2.6. Zusammenfassung	79
3. Visualisierung der Prozessbausteine	81
3.1. Einführung in die Modellierung	81
3.1.1. Klassendiagramme	82
3.1.2. Aktivitätsdiagramme	83
3.2. Modellierung der Prozessbausteine	84
3.2.1. IT Infrastructure Library	84
3.2.2. ISO/IEC 20000	97

3.2.3. FitSM	104
3.2.4. Microsoft Operations Framework	110
3.2.5. COBIT	115
3.3. Zusammenfassung	120
4. Aggregation der Prozessbausteine	121
4.1. Vergleich und Mapping	121
4.1.1. Allgemein	122
4.1.2. Service Portfolio Management	125
4.1.3. Service Level Management	144
4.2. Modellierung	163
4.2.1. Service Portfolio Management	163
4.2.2. Service Level Management	168
4.3. Zusammenfassung	174
5. Klassifizierung der Prozessbausteine	175
5.1. Bewertung der Relevanz und Kritikalität der Prozessbausteine	175
5.1.1. Serviceportfolio Management	177
5.1.2. Service-Level Management	184
5.1.3. Mechanismen zur Prozesskontrolle	191
5.2. Evaluation	192
5.2.1. Umfrage	192
5.2.2. Bewertung	197
5.3. Zusammenfassung	200
6. Leichtgewichtiges Fachkonzept	201
6.1. Leichtgewichtiges Modell der Prozessbausteine	201
6.1.1. Serviceportfolio Management	201
6.1.2. Service-Level Management	205
6.2. Umsetzungsanleitungen	211
6.3. COBIT Mapping	213
6.4. Zusammenfassung	214
7. Fazit	215
A. Umsetzungsanleitung SPM	217
B. Umsetzungsanleitung SLM	229
Abkürzungsverzeichnis	245
Abbildungsverzeichnis	247
Literatur	249

1. Einführung

Nachdem die Informationstechnology (IT) sich schon seit vielen Jahren einen festen Platz in fast allen privaten sowie geschäftlichen Lebensbereichen gesichert hat, schreitet heutzutage deren Industrialisierung stetig weiter voran. Inzwischen soll die IT nicht nur die Geschäftsprozesse des Unternehmens unterstützen, sondern dabei auch einen wirtschaftlich messbaren Mehrwert liefern. Doch gerade in anderen Branchen wird die IT hauptsächlich als Kostenfaktor wahrgenommen, welcher selbst nur einen indirekten Einfluss auf das Erreichen der Geschäftsziele hat. Somit gewinnt die Frage um den Wertbeitrag der IT zum Unternehmenserfolg immer mehr an Bedeutung. Im Zuge dessen beschäftigt sich das IT Service Management (ITSM) mit der effektiven und effizienten Bereitstellung von IT-Services.

Diese Arbeit greift diesen Bereich des IT-Managements auf, um mit dem Blick auf aktuelle Entwicklungen einen Beitrag zur Weiterentwicklung dieses Feldes zu leisten. Dabei sollen neue Erkenntnisse auf dem Gebiet der leichtgewichtigen Serviceprozesse geschaffen werden. Auf den folgenden Seiten wird das Thema ITSM im Bezug auf die drei Prozesse Serviceportfolio-, Servicekatalog- und Service-Level-Management daher genau analysiert.

Das erste Kapitel bietet eine allgemeine Einführung in das Themengebiet. Zu Anfang erfolgt eine Erläuterung der wichtigsten Kernbegriffe. Darauf aufbauend wird die Problemstellung, welche im Rahmen dieser Arbeit behandelt wird, dargestellt. Die dabei behandelten Prozesse werden anschließend näher betrachtet und allgemein beschrieben. Eine Skizze des geplanten Vorgehens soll letztlich aufzeigen, welches Vorgehen zur Zielerreichung Verwendung findet.

1.1. Einführung IT-Service-Management

Diese Sektion gibt eine kurze Einführung in das Thema ITSM und die wichtigsten Begriffe erklären. Dabei wird versucht, weitestgehend allgemeingültige Definitionen zu erstellen, ohne dabei Bezug auf ein bestimmtes Rahmenwerk zu nehmen.

Was ist ITSM?

Das *„IT-Servicemanagement umfasst jene Prinzipien, Prozesse und Instrumente, die der Erstellung und Erbringung von zuverlässigen, kundengerechten IT-Dienstleistungen dienen“* [Tie13, S. 26]. Diese Dienstleistungen werden in Form sogenannter IT-Services, auch einfach nur als Service bezeichnet, erbracht. Dabei handelt es sich um *„die Bereitstellung eines oder mehrerer technischer Systeme in einer Form, dass sie zur Ermöglichung oder Unterstützung eines Geschäftsprozesses dienen“* [BPV04, S. 127]. Im Gegensatz zum einfachen Begriff der Anwendungssoftware, welcher zur Erfüllung einzelner Tätigkeiten in der EDV dient, unterstützt der Service direkt einen Prozess auf Geschäftsebene. Das führt dazu, dass er einen direkten Wertbeitrag zur Erfüllung der Geschäftsziele liefert. Aus diesem Grund ist das wichtigste Kriterium bei der Spezifikation von Services auch der Mehrwert, welcher dieser dem Kunden durch dessen Einsatz bietet.

Planung und Bereitstellung eines solchen IT-Services ist in der Verantwortung des ITSMs,

1. Einführung

welches die dazu notwendigen Maßnahmen verwaltet. Es beschreibt also einen Teilbereich des IT Managements, welcher sich mit prozess- und servicegerichteten Methoden auseinandersetzt. Dabei soll der prozessorientierte Ansatz die Rahmenbedingungen in IT Organisationen berücksichtigen und zu einer konstanten Qualität der IT Services führen. Auf diese Weise können Services, vergleichbar zu konventionellen Waren, dem Kunden als fertiges Produkt zur Verfügung gestellt werden. [vgl. BPV04, S. 32]

Oberstes Ziel des ITSM ist also die effektive und effiziente Bereitstellung von Services. Das bedeutet, „*IT-Services müssen zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Quantität, mit der richtigen Qualität, am richtigen Ort und zu marktfähigen Preisen für die internen Kunden der IT-Abteilung (also den Fachabteilungen) bzw. bei eigenständiger IT-Organisation für die externen Kunden erbracht werden.*“ [Tie13, S. 26]. Zu diesem Zweck existieren im ITSMs Prozesse, die dieses Ziel unterstützen. Inzwischen existieren aus verschiedenen Quellen eine große Anzahl an Prozessen, welche dem ITSM zur Verfügung stehen. Jedoch müssen nicht alle davon von jedem Servicemanagementsystem implementiert werden. Extrahiert man die wichtigsten Aktivitäten, erhält man 13 essentielle Prozesse, die notwendig sind, um Services effektiv managen zu können.

Diese Kernprozesse sind:

- Service Portfolio Management
- Service Level Management
- Service Reporting
- Capacity Management
- Information Security Management
- Customer Relationship Management
- Supplier Relationship Management
- Service Continuity & Availability Management
- Incident & Service Request Management
- Problem Management
- Configuration Management
- Change Management
- Release & Deployment Management

Ein Framework im Rahmen des ITSM ist ein Referenzmodell, das alle Aspekte eines Servicemanagementsystems beschreibt. Es kann damit als Hilfsmittel dienen, ein Servicemanagementsystem in einer Umgebung, etwa einem Unternehmen, zu etablieren. Heute existiert eine Anzahl verschiedener Frameworks für die unterschiedlichsten Anwendungsbereiche.

Eine nicht vollständige Liste enthält etwa:

- Control Objectives for Information and Related Technology
- Enhanced Telecom Operations Map
- FitSM
- Integrated Service Management
- Information Technology Infrastructure Library
- ISO/IEC 20000
- Microsoft Operations Framework
- Universal Service Management Body of Knowledge

1.2. Problemstellung

Wie im letzten Abschnitt beschrieben existieren bereits einige Rahmenwerke und auch in Zukunft werden kontinuierlich neue dazukommen. Dabei versuchen die meisten dieser Ansätze das komplette Themengebiet des ITSM in seiner Gesamtheit abzubilden. Dadurch werden Prozesse definiert, welche zwar alle Managementaspekte abdecken, aber auch entsprechend umfangreich und in ihrer Implementierung sehr komplex ausfallen.

Für große Unternehmen mit teils eigenständigen IT-Abteilungen oder Subunternehmen und genügend Mitarbeitern stellt es meist kein Problem dar, entsprechend viele Ressourcen in die Umsetzung eines oder mehrerer ITSM Frameworks zu investieren. Viele kleinere und mittelständische Unternehmen haben jedoch nicht die Kapazitäten ihre IT in solch umfangreichen Maß ein Service Management System (SMS) einführen zu lassen. Allein alle Dokumente für jeden Prozess zu erstellen und zu verwalten welche etwa die Information Technology Infrastructure Library (ITIL) vorschlägt könnte problemlos ein Dutzend Mitarbeiter in Vollzeit beschäftigen. Dabei ist es offensichtlich, dass zum Beispiel ein Unternehmen mit 50 Mitarbeitern von denen 5 für den IT Betrieb verantwortlich sind, schon an dieser ersten Hürde bei der Einführung scheitern würde.

Jetzt lässt sich behaupten, dass es für Firmen von dieser Größenordnung auch nicht notwendig ist gezieltes ITSM anzuwenden. Doch gerade in den letzten Jahren hat sich das Bild der IT in Unternehmen verändert. Wo diese früher lediglich als Softwarelieferant wahrgenommen wurde, steht heute zunehmend der Wertbeitrag der IT im Mittelpunkt. Selbst kleine IT-Abteilungen werden immer öfter als interner Dienstleister wahrgenommen, der die Geschäftsziele unterstützen und einen finanziellen Beitrag zum Wettbewerbsvorteil liefern soll. Dabei steht inzwischen nicht mehr nur die reine Entwicklung eines Produktes im Fokus, sondern der komplette Lebenszyklus inklusive dem strategischen Design und des Betriebs einer Qualitätslösung gemäß den Erwartungen des Kunden. Dieser erwartet dabei Leistungen zu angemessenen Kosten innerhalb einer vernünftigen Zeitspanne, die messbare Ergebnisse liefern. Ein ganzheitliches Management der Vorgänge ist damit auch für kleinere Unternehmen unerlässlich geworden, um geschäfts- und kundenorientiert arbeiten zu können. [vgl. BPV04, S. 15; Som04, S. 28 f.]

Die Frage ist also, wie es Organisationen auch mit begrenzten Ressourcen ermöglicht werden kann, erfolgreiches ITSM zu betreiben. Dazu muss versucht werden, arbeits- und kostenintensive Maßnahmen mit geringem Einfluss auf das SMS zu vermeiden, aber trotzdem alle Kernprozesse grundsätzlich abzudecken. Um dieses Problem zu lösen wird heute versucht einen leichtgewichtigen Ansatz zu schaffen, der zwar Komplexität reduziert, jedoch ohne dabei Effektivität einzubüßen. Ein noch junges Framework welches diese Initiative bereits umsetzt ist etwa Federated IT Service Management (FitSM).

Diese Arbeit soll einen Beitrag zur Entwicklung und Umsetzung leichtgewichtiger ITSM Prozesse leisten. Es wird darin die Fragestellung beantwortet, welche Elemente zur Implementierung eines solchen notwendig sind. Das Ergebnis stellt ein Fachkonzept bezogen auf das Serviceportfolio Management (SPM), Servicekatalog Management (SKM) und Service Level Management (SLM) dar.

1.3. Definition eines Fachkonzeptes

Im Allgemeinen bezeichnet ein Fachkonzept eine konzeptuelle Dokumentation, welche auf einen bestimmten Fachbereich eingeschränkt ist. Im IT Bereich wird es häufig zur fachlichen Spezifikation eines Systems eingesetzt, wo es als Implementierungsleitfaden für das spätere Projekt dient. Gleiches soll auch für das hier definierte Fachkonzept im Bereich ITSM gelten. Dabei kann die Spezifikation eines Prozesses bei der Implementierung von diesem beitragen oder auch als Basis für eine softwaretechnische Prozessunterstützung dienen.

Betrachtet man einmal die verschiedenen ITSM Rahmenwerke, so fällt auf, dass unabhängig vom Prozess die gleichen Fragestellungen beantwortet werden: [vgl. BPV04, S. 29]

- Was muss getan werden?
- Was wird dafür benötigt?
- Wer ist daran beteiligt?
- Wie kann das Ergebnis überprüft werden?

Die Antworten auf diese Fragen lassen sich den folgenden Kategorien zuordnen:

- **Artefakte**
Ein Artefakt stellt ein Element dar, welches im Rahmen eines Prozesses genutzt wird, um die Erreichung der Prozessziele zu ermöglichen oder zu erleichtern. Konkret bezeichnet es Entitäten, die als Teil einer Aktivität zur Speicherung und Weitergabe von Informationen genutzt werden.
- **Rollen**
Rollen definieren Zuständigkeiten innerhalb eines Prozesses. Sie sind verantwortlich für die Durchführung von Aktivitäten und können mit Artefakten interagieren.
- **Verantwortlichkeit**
Beschreibt eine Gruppe von Rollen oder anderen Verantwortlichkeiten, die gemeinsam für die Durchführung einer Aktivität verantwortlich oder daran beteiligt sind.
- **Aktivitäten**
Eine Aktivität definiert eine Sammlung von Abläufen, welche im Rahmen eines Prozesses erfüllt werden müssen. Sie werden von einer Rolle ausgeführt und können Artefakte erzeugen und verwenden.
- **Ablauf**
Ein Ablauf beschreibt dabei eine Tätigkeit, die als Teil einer Aktivität ausgeführt wird.
- **Mechanismen zur Prozesskontrolle**
Bezeichnet Hilfsmittel die genutzt werden können, um zu überprüfen, ob ein Prozess effektiv oder effizient ist.

Der Zusammenhang zwischen diesen Kategorien ist in Abbildung 1.1 dargestellt.

Jedes dieser Elemente stellt ein Teilstück des Gesamtprozesses dar, weshalb sie im Weiteren allgemein als „Prozessbausteine“ bezeichnet werden.

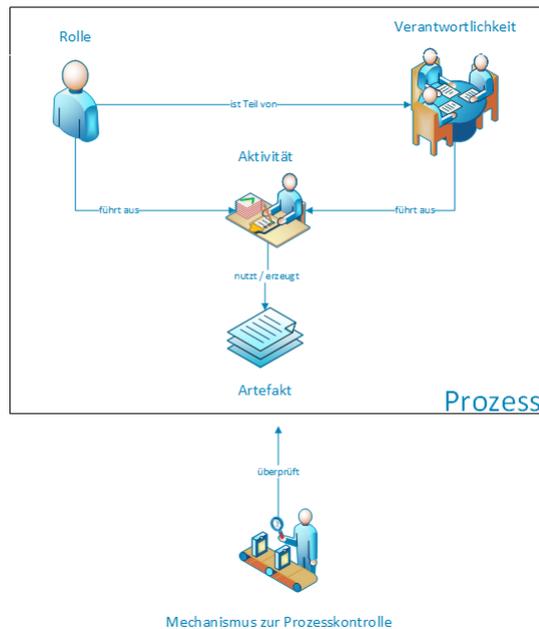


Abbildung 1.1.: Prozessbausteine



Abbildung 1.2.: Fachkonzept

Eine Liste dieser Bausteine wäre jedoch nur eine lose Sammlung von Prozesselementen, welche schwer in Zusammenhang zueinander gebracht werden können. Daher sollen zur Visualisierung der Prozessbausteine „Modelle“ erstellt werden, welche die Struktur und die Beziehungen zwischen diesen darstellen.

Die identifizierten Bausteine mit ihren zugehörigen Modellen bilden lediglich ein Konzept ohne große Praxistauglichkeit. Daher müssen Sie in einer Form aufbereitet werden, welche sich dazu eignet, als Leitfaden für die praktische Nutzung zu dienen. Eine weitere Komponente des Fachkonzeptes stellt somit eine „Umsetzungsanleitung“ zur Anwendbarkeit der Prozessbausteine dar.

Fasst man die Prozessbausteine und die dazugehörigen Modelle mit der Umsetzungsanleitung zusammen, dargestellt in Abbildung 1.2, ist das Ergebnis die Definition eines Fachkonzeptes für einen ITSM Prozess im Rahmen dieser Arbeit.

1.4. Behandelte Prozesse

Wie oben bereits erwähnt existieren 13 ITSM Kernprozesse die jedes SMS mindestens implementieren muss. Zusätzlich definieren die meisten Rahmenwerke zum Thema selbst ebenfalls Weitere davon. Aus diesen vielen verschiedenen Prozessen werden drei in dieser Arbeit behandelt: SPM, SKM und SLM. Diese sind fachlich eng miteinander verknüpft (Abbildung 1.3) und haben mehrere logische Schnittstellen, weshalb es Sinn macht sie gemeinsam zu untersuchen.

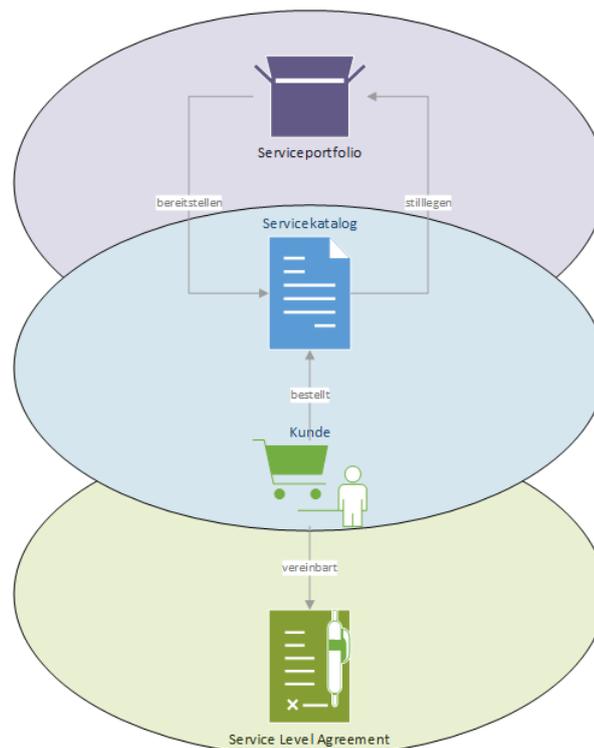


Abbildung 1.3.: Prozesse

Im Folgenden sind die einzelnen Prozesse erklärt, wie sie allgemein beschrieben werden, ohne Bezug zu einem bestimmten Rahmenwerk. Eine allgemeingültige Definition zu treffen ist dabei relativ schwierig, da die Literatur zum Thema sich größtenteils in irgendeiner Art und Weise auf ITIL bezieht. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass ITIL das erste ITSM Rahmenwerk war und selbst direkt aus der Praxis, in Wechselwirkung mit den restlichen Publikationen zum Thema, entstanden ist.

1.4.1. Serviceportfolio Management

Das SPM dient als ein Metaprozess zur Verwaltung der gesamten Servicetransition, dargestellt in Abbildung 1.4.

Obwohl es der Name vermuten ließe, ist das Serviceportfolio nicht das zentrale Artefakt des Prozesses, welches in manchen Rahmenwerken nicht einmal als solches existiert. Vielmehr handelt es sich dabei um ein Metamodell, welches alle Services eines Providers über deren

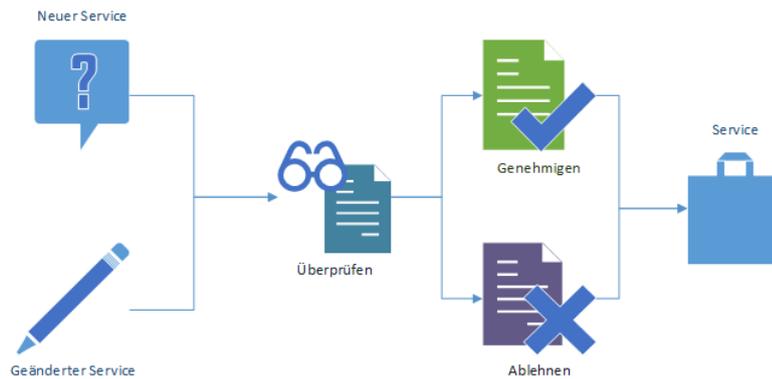


Abbildung 1.4.: SPM

gesamten Lebenszyklus hinweg darstellt, also von der Planung über den Betrieb bis hin zur Stilllegung.

Im Prozess selbst wird dieser Zyklus verwaltet, also die Übergänge von einer Phase in die nächste geplant. Er ist somit verantwortlich für die Planung neuer, geänderter oder stillzulegender Services. Damit ist das SPM zentrale Schnittstelle zwischen den Strategie-, Design- und Betriebsprozessen. Neben der Durchführung der Planungsaktivitäten an sich, ist das übergeordnete Ziel des Prozesses die Ausrichtung des Serviceangebots an der Unternehmensstrategie und den Kundenbedürfnissen.

1.4.2. Servicekatalog Management

Wie es bereits der Name des Prozesses suggeriert, geht es beim SKM um die Verwaltung eines vollständigen Servicekatalogs, dargestellt in Abbildung 1.5.

Dieser Katalog beinhaltet alle Services, welche der Service Provider seinen Kunden aktuell anbietet, beziehungsweise die zur Bereitstellung eines solchen mitwirken. Betrachtet man den Service Provider als Händler, so ist der Servicekatalog die Übersicht aller zum Verkauf stehenden Produkte. Somit ist er für den Kunden von großer Bedeutung, weil er ohne ihn nicht weiß, was er überhaupt erwerben kann. Der Servicekatalog ist intern allerdings genauso wichtig, da damit andere ITSM Prozesse wissen welche Services der Provider aktuell betreibt und verwaltet. Außerdem bildet er die Basis für alle Kontrollmechanismen, indem er angibt, welche Elemente der Serviceerbringung überprüft werden müssen. [vgl. BBV06, S. 77]

Obwohl das SKM nicht zu den genannten Kernprozessen zählt und auch oft nicht als eigenständiger Prozess dargestellt wird, so sind die enthaltenen Aktivitäten dennoch in irgendeiner Form in die Prozesslandschaft eingebunden.

1.4.3. Service Level Management

Beim SLM geht es um die Erstellung, Verwaltung und Einhaltung von Vereinbarungen mit Kunden und Lieferanten, dargestellt in Abbildung 1.6.

Das namensgebende „Service Level“, ist dabei kein eindeutig definiertes Konstrukt und wird in der Literatur unterschiedlich behandelt. Allgemein betrachtet bezeichnet es ein bestimmtes Qualitätsniveau, welches ein Service einhalten muss, um die Wünsche des Kunden zu erfüllen. Um diesen zu entsprechen, werden Ziele zur Erreichung der erwarteten Servicequa-

1. Einführung

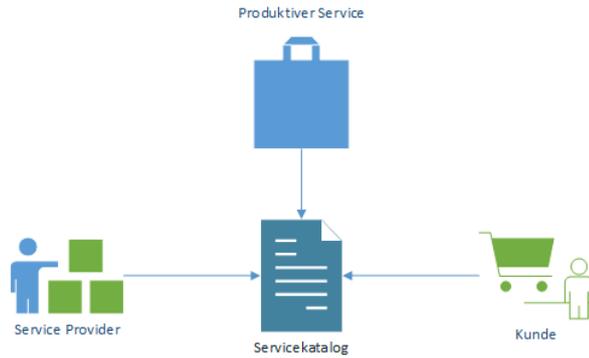


Abbildung 1.5.: SKM

lität festgelegt und in Dokumenten, genannt Service Level Agreements (SLAs), festgehalten. Neben dem Abschluss dieser Vereinbarungen liegt das Ziel des Prozesses in der Überwachung dieser Serviceziele, sowohl anhand objektiver Kriterien als auch auf Basis subjektiver Kundenwahrnehmung. Dadurch sollen letztlich die Leistungen der bereitgestellten Services besser planbar sein, um die Erwartungen des Kunden erfüllen und eine gleichbleibende Kundenzufriedenheit sicherzustellen.

Kernaufgaben des SLM [vgl. BPV04, S. 131 f.]:

- Identifizierung der Kundenbedürfnisse
- Definition der zu erbringenden Services
- Verhandeln und Schließen von Vereinbarungen
- Überwachung der definierten Serviceziele
- Reporting der Vereinbarungserfüllung
- Serviceevaluierung mit dem Kunden

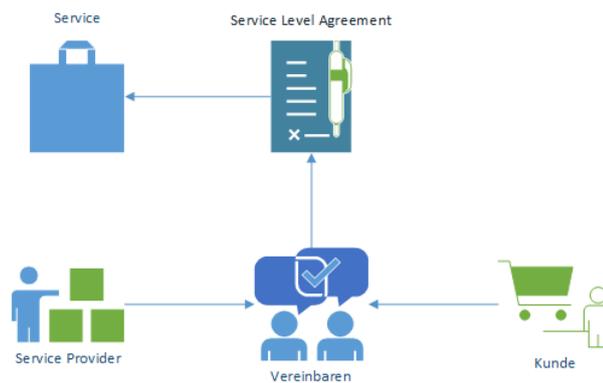


Abbildung 1.6.: SLM

1.5. Vorgehen

Die Erstellung des leichtgewichtigen Fachkonzeptes erfolgt in fünf Phasen, wie in Abbildung 1.7 dargestellt. Dabei liefert jeder Schritt einen an sich abgeschlossenen Output, welcher für fachbezogene Themen einen eigenständigen Mehrwert bietet.

Literaturanalyse

Zu Anfang soll im Rahmen einer Literaturanalyse herausgefunden werden, welche Elemente in der Fachwelt existieren. Eine Untersuchung verschiedener bekannter Rahmenwerke soll die darin enthaltenen Prozessbausteine identifizieren. Es folgt eine inhaltliche Definition und anschließende Dokumentation in strukturierter Form, um eine spätere Vergleichbarkeit zu erlauben.

Visualisierung

Die dokumentierten Prozessbausteine ermöglichen eine Modellierung auf Basis der gesammelten Informationen, um Zusammenhänge und Strukturen aufzuzeigen. Ziel ist es, zum einen Diagramme für die Artefakte und Rollen zu erstellen, welche die Beziehungen zwischen diesen erkennen lassen. Zum anderen muss die Darstellung der Aktivitäten so stattfinden, dass die Abfolge und der Informationsfluss erkennbar wird.

Aggregation

Mit Hilfe der Daten aus der Literaturanalyse sowie der grafischen Modellierungen erfolgt ein Vergleich zwischen den Prozessbausteine. Dabei sind Duplikate aus verschiedenen Frameworks zu eliminieren und Elemente mit starker inhaltlicher Ähnlichkeit zusammenzufassen. Dadurch entsteht eine vollständige Liste aller Elemente, welche für die Durchführung der Prozesse zur Verfügung stehen.

Klassifizierung & Evaluation

Basierend auf verschiedenen Kriterien entsteht eine Klassifikation der aggregierten Prozessbausteine. Hier gilt es herauszufinden, welche davon essentiell für den jeweiligen Prozess sind und welche im Rahmen eines leichtgewichtigen Ansatzes vernachlässigt werden können. Anschließend findet eine Evaluation dieser Einschätzung durch Experten aus der Wirtschaft statt.

Umsetzungsanleitung

Im Rahmen eines Guides erfolgt eine Aufbereitung der essentiellen Bausteine jedes Prozesses, so dass sie in realen Situationen praktisch anwendbar sind. Dazu werden die Ergebnisse dieser Arbeit in kompakter Form auf wenigen Seiten zusammengefasst, um sie als Leitfaden oder Überblicksdokument nutzen zu können.

Leichtgewichtiges Fachkonzept

Am Ende steht als Ergebnis der Arbeit das leichtgewichtige Fachkonzept. Es stellt eine Sammlung aller essentiellen Prozessbausteine kombiniert mit den zugehörigen Modellen dar, welche um die Umsetzungsanleitungen ergänzt wurde.

1. Einführung

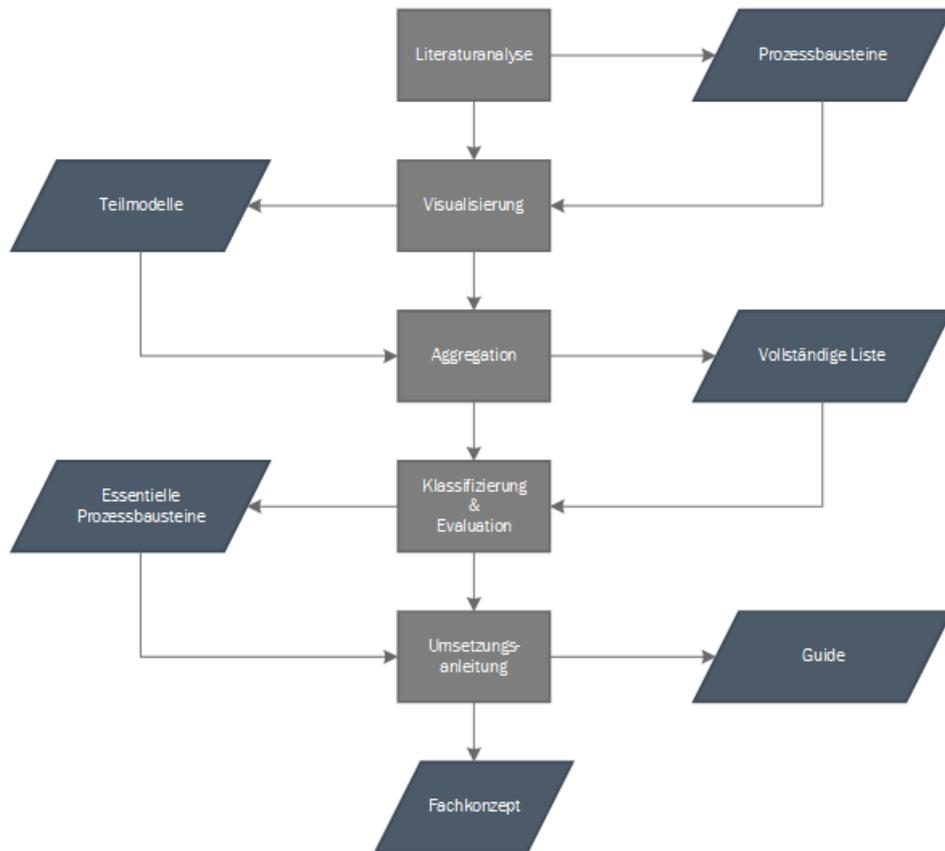


Abbildung 1.7.: Vorgehensmodell

2. Literaturanalyse

Im Folgenden sollen die bekanntesten Frameworks und Standards aus dem Bereich ITSM untersucht werden. Dazu wurden die fünf Frameworks ITIL, ISO/IEC 20000 (ISO), FitSM, Microsoft Operations Framework (MOF) und Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) ausgewählt. Das Ziel ist eine zusammenfassende Dokumentation aller Prozessbausteine, wie sie in der jeweiligen Literatur beschrieben sind.

Artefakte, Rollen und Mechanismen zur Prozesskontrolle sind von ihrer Struktur her in allen Frameworks relativ ähnlich, was eine einheitliche Darstellung erleichtert. Da nicht alle Rahmenwerke über ein vollständiges Glossar verfügen, ist der Zweck dieser Prozessbausteine jedoch nicht immer klar ersichtlich, oder nur mit expliziten Fachkenntnissen aus anderen Frameworks verständlich. Im Rahmen der Literaturanalyse soll aber nur Wissen extrahiert werden, das eindeutig vom entsprechenden Framework bereitgestellt wird. Daher wird bewusst darauf verzichtet Daten zu erfassen, die nicht vom Framework selbst definiert werden oder im Kontext mit logischem Denken nachvollziehbar sind.

Bei der Angabe der notwendigen Aktivitäten weicht die Granularität der verschiedenen Frameworks stark voneinander ab. Während manche eine komplette Aktivität und deren Abläufe genau angeben, sind bei anderen nur einzelne Tätigkeiten definiert. Um später trotzdem einen Vergleich der unterschiedlichen Bausteine zu ermöglichen, wird im folgenden versucht, jede identifizierte Aktivität möglichst in ihre einzelnen Abläufe aufzuteilen.

Im Folgenden sind Bausteintypen definiert, welche in der Literaturanalyse verwendet werden.

Allgemeine Prozessbausteine

Manche Prozessbausteine werden im Kontext mehrerer Prozesse verwendet und können keinem Prozess direkt zugeordnet werden. Diese sind am Anfang eines jeden Frameworks unter der Sektion Allgemein gesammelt. Ein Beispiel dafür ist etwa der Service, welcher zwar eine zentrale Rolle in allen Prozessen spielt, jedoch keinem zugeordnet werden kann.

Erweiterte Artefakte

Manche der hier aufgeführten Prozessbausteine kommen nicht in der behandelten Literatur vor. Jedoch legt die Quelle aufgrund verschiedener Indizien den Schluss nahe, es müsse ein solches Artefakt geben. Diese Artefakte wurden mit dem Vermerk [Custom] gekennzeichnet, um sie von den in der Literatur explizit angegebenen Artefakten zu unterscheiden.

Gründe für ein solches Artefakt können sein:

- Die Quelle beschreibt bestimmte Entitäten, die darauf schließen lassen, dass dies in Form eines Artefaktes existieren muss.
- Eine Aktivität erzeugt einen nicht benannten Output, welcher aber von der Form her einem Artefakt zuzuordnen wäre.

2. Literaturanalyse

- Aufgrund der restlichen Beschreibung wäre es logisch, dass ein solches Artefakt existiert um ein sinnvolles Gesamtbild zu schaffen.

Undefinierte Artefakte

Die meisten Artefakte eines Frameworks werden entweder direkt definiert oder lassen sich im Kontext ihrer Verwendung einordnen. Teilweise kommt es jedoch vor, dass Artefakte auftauchen, für die weder explizit noch implizit Aufschluss über deren Inhalt oder Verwendung gegeben wird. Diese Artefakte wurden dokumentiert und mit dem Vermerk [Undefined] gekennzeichnet.

Inputs und Outputs

Es existieren drei Typen von Artefakten:

- **Intern**
Wird im Rahmen des Prozesses erzeugt und auch nur dort verwendet.
Zum Beispiel SLA-Frameworks im SLM Prozess.
- **Input**
Wurde im Vorfeld von einem anderen Prozess erzeugt und wird dem Prozess von diesem zur Verfügung gestellt.
Zum Beispiel das Serviceportfolio im Rahmen des SLM.
- **Output**
Wird vom Prozess erzeugt und vielleicht verwendet, jedoch auch anderen Prozessen zur Verfügung gestellt.
Zum Beispiel das Serviceportfolio im Rahmen des SPM.

Inputs [*Input*] und Outputs [*Output*] sind jeweils entsprechend gekennzeichnet. Bei Inputs für welche der Ursprung eindeutig bestimmt ist, wird dieser in der Form [*Input:Prozess*] mit angegeben.

2.1. IT Infrastructure Library

Die Information Technology Infrastructure Library ist das am weitesten verbreitete Werk zum Thema ITSM. Dabei handelt es sich um eine Sammlung von good practices, welche allgemein als De-facto-Standard für effektives Service Management angenommen wurden. Seit Version 3 orientiert sich ITIL am zentralen Aspekt des Service-Lebenszyklus (Abb. 2.1). Jeder der fünf Zyklen wird von einem Buch repräsentiert, in welchem das Vorgehen beschrieben wird.

- **Service Strategy**
Definition einer Strategie für die Bereitstellung der Services
- **Service Design**
Entwicklung neuer oder Anpassung bestehender Services auf Basis von Anforderungen
- **Service Transition**
Überführung neuer oder geänderter Services in den produktiven Betrieb

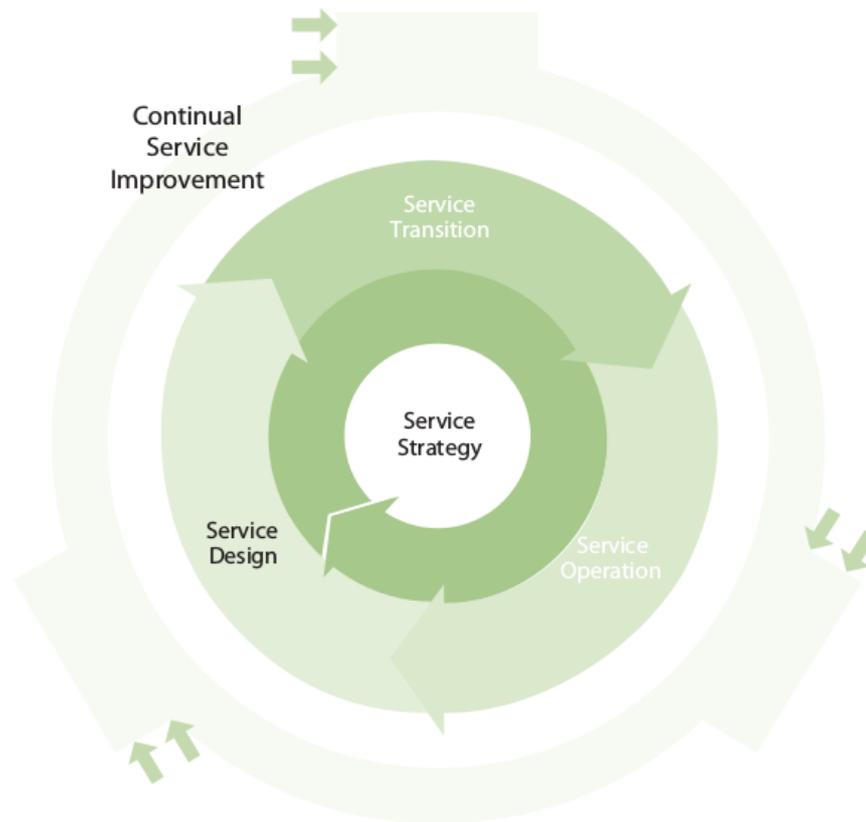


Abbildung 2.1.: ITIL Servicelebenszyklus [TSO12, S. 4]

- **Service Operation**
Sicherstellung einer effektiven und effizienten Bereitstellung der Services
- **Continual Service Improvement**
Kontinuierliche Verbesserung der Services und Service Management Prozesse

Dabei beschränken sich die Beschreibungen größtenteils auf grundsätzliche Ideen und Vorschläge, ohne konkrete Umsetzungsanweisungen oder Beispiele zu geben.

2.1.1. Prozessbeschreibung

ITIL beschreibt die Prozesse SPM, SKM und SLM jeweils eigenständig.

Serviceportfolio Management

Das SPM ist im Service-Lebenszyklus im Bereich Service Strategy angesiedelt [vgl. TSO12, S. 201-236]. Ziel des Prozesses ist die Überwachung der Services während des gesamten Lebenszyklus. Dabei obliegt dem SPM die Verantwortung dafür zu sorgen, dass nur Services bereitgestellt werden, welche zur Erreichung der strategischen Ziele des Service Providers beitragen. Das zentrale Element des Prozesses ist die Erstellung und Verwaltung des namensgebenden Serviceportfolios. In diesem werden alle Services eines Providers verwaltet,

2. Literaturanalyse

von denen jeder einen Wert für das Business darstellt. Es besteht aus drei Bereichen: Der „Servicepipeline“, dem „Servicekatalog“ sowie den „Stillgelegten Services“.

Initiiert wird das SPM durch andere ITSM Prozesse:

- Strategie Management: Strategische Initiative
- Business Relationship Management: Anfragen vom Business
- Continual Service Improvement: Serviceverbesserungsplan
- Sonstige Service Management Prozesse: Serviceempfehlung

Servicekatalog Management

Das SKM ist im Service-Lebenszyklus im Bereich Service Design angesiedelt [vgl. TSO13, S. 108-119]. Zentrales Element ist die Verwaltung des Servicekatalogs, welcher Informationen zu allen operativen Services enthält. Dieser Katalog ist vor allem für den Kunden von hoher Bedeutung, da er die vom Service Provider angebotenen Services zusammen mit den erbrachten Service Levels darstellt.

Das SKM enthält außerdem Schnittstellen zum Service Asset und Configuration Management Prozess. Diese sind notwendig um die Informationen über Service Assets, Prozesse und Systeme jedes Services im Katalog stets aktuell zu halten.

Service Level Management

Das SLM ist im Service-Lebenszyklus im Bereich Service Design angesiedelt [vgl. TSO13, S. 118-141]. Die wichtigsten Elemente für das SLM stellen die Vereinbarungen SLA, Operational Level Agreement (OLA) und Underpinning Contract (UC) dar. Gegenstand des Prozesses ist es sicherzustellen, dass die mit dem Kunden vereinbarten Ziele für Services eingehalten werden. Je besser die definierten Service Level Requirements (SLRs) die Anforderungen des Business widerspiegeln, desto eher erfüllt die Servicequalität die Erwartungen des Kunden. Da das SLM hierzu die Bereitstellung passender Informationen zu den Services benötigt, hängt es stark von den Prozessen SPMs und SKMs ab. Mit Hilfe des SLMs wird sichergestellt, dass alle IT Services des Providers auch entsprechend den vereinbarten Zielen erbracht werden.

Während sich das SLM stark mit der Warranty der Services befasst, fällt die Utility nicht in den Rahmen des Prozesses.

2.1.2. Identifikation der Prozessbausteine

Dieser Abschnitt listet alle Prozessbausteine aus den Prozessen SPM, SKM und SLM für das Framework ITIL.

Allgemein

Die folgenden Prozessbausteine sind allgemein und werden keinem der drei Prozesse direkt zugeordnet.

Artefakte und Outputs

- **Geschäftsprozess** [vgl. TSO12, S. 498]
Prozess der das Business bei der Ausführung seiner Tätigkeit unterstützt.
- **Incident** [vgl. TSO13, S. 454]
Eine ungeplante Unterbrechung oder Qualitätsminderung eines Services.
- **Service** [vgl. TSO12, S. 57 f., 515]
Ein Service unterstützt einen Kunden dabei seine Ergebnisse zu erreichen und wird vom Service Provider bereitgestellt. Er bietet einen Mehrwert, ohne die Verantwortung von Kosten und Risiken zu übernehmen. Services werden erstellt um Geschäftsprozesse des Kunden zu unterstützen.

Rollen und Funktionen

- **Anwender** [vgl. TSO12, S. 484]
Der letztendliche Nutzer eines Service.
- **Supplier** [vgl. TSO12, S. 522]
Ein externer Geschäftsbereich, welcher einen Beitrag zur Bereitstellung eines Service leistet oder diesen selbst bereitstellt.
- **Interner Supplier** [vgl. TSO12, S. 522]
Ein anderer Geschäftsbereich der selben Organisation, welcher einen Beitrag zur Bereitstellung eines Service leistet.
- **Kunde** [vgl. TSO12, S. 505]
Der Kunde ist derjenige, welcher einen Service beim Service Provider bestellt. Dieser kann sowohl extern, als auch ein anderer Geschäftsbereich der selben Organisation sein. Falls der Kunde nicht selbst Service Provider ist, hat er Anwender für den Service.
- **Prozess-Manager** [vgl. TSO12, S. 388 f.]
Verantwortlich für das operative Management eines Prozesses.
- **Prozessverantwortlicher** [vgl. TSO12, S. 388]
Gesamtverantwortlicher für einen Prozess. Stellt dessen Zweckmäßigkeit und das Erreichen der Prozessziele sicher.
- **Prozessanwender** [vgl. TSO12, S. 389]
Verantwortlich für die Durchführung einer oder mehrerer Aktivitäten.
- **Serviceverantwortlicher** [vgl. TSO12, S. 386-388]
Gesamtverantwortlicher für die Erbringung eines Services. Damit ist er auch für die kontinuierliche Verbesserung dessen zuständig. Er steht bei allen Aktivitäten die seinen Service betreffen beratend zur Seite, bzw. muss mindestens über deren Verlauf informiert werden.

2. Literaturanalyse

- **Service Provider** [vgl. TSO12, S. 473]
Ein Service Provider stellt IT Services bereit, welche von Kunden bestellt werden können. Es gibt drei Typen von Service Providern:
 - Typ 1 - Interner Service Provider
 - Typ 2 - Shared Service Provider
 - Typ 3 - Externer Service Provider
- **Supplier** [vgl. TSO12, S. 522]
Eine Drittpartei, welche etwas zur Bereitstellung eines Service beiträgt. Wird unterteilt in Externe Supplier und Interne Supplier.

Bausteine zur Prozesskontrolle

- **Audit** [vgl. TSO12, S. 485]
Eine interne oder externe Überprüfung von Standards, Leitlinien oder Records. Dabei soll aufgezeigt werden, ob die gewünschte Effektivität und Effizienz erreicht wurde. ITIL gibt an vielen Stellen die Notwendigkeit der Prozessüberprüfung durch Audits oder andere Reviews an. Oftmals verweist es hierbei jedoch auch auf das besser auditable ISO/IEC 20000 Rahmenwerk.
- **Critical Success Factor** [vgl. TSO13, S. 341 f.; TSO12, S. 505]
Bezeichnet ein Ereignis das eintreten muss, damit etwas als erfolgreich gewertet werden kann. ITIL misst damit die Zielerreichung seiner Prozesse. Das Framework liefert zu jedem Prozess allgemeine Critical Success Factors (CSFs).
- **Key Performance Indicator** [vgl. TSO13, S. 341 f.; TSO12, S. 458]
Ein Messwert zur Darstellung der Zielerreichung von Critical Success Factor. Obwohl beliebig viele Messgrößen festgelegt werden können, werden doch nur die wichtigsten als Key Performance Indicators (KPIs) bezeichnet und in das Berichtswesen eingehen. Diese ausgewählten Werte sollten allerdings ständig überwacht werden. ITIL liefert zu allen CSF auch Beispiel KPIs.

Serviceportfolio Management

Die folgenden Prozessbausteine sind Teil des Prozesses SPM.

Aktivitäten und Abläufe

- **Initiieren** [vgl. TSO12, S. 214-217]
Initiierung des Prozesses durch eine Anforderung.
 - **Strategieanfragen annehmen**
Das Strategy Management for IT Services entwickelt Strategien und stellt diese dem SPM zur Evaluierung bereit. Damit werden Servicechancen anhand von strategischen Plänen, ermittelten Markträumen, Prioritäten und Richtlinien ermittelt.
Input: Strategieanfrage
Output: Anforderung

- **Kundenanfrage annehmen**
Das Business Relationship Management bearbeitet Anfragen des Kunden und der Anwender und leitet servicebezogene Wünsche an das SPM weiter.
Input: Kundenanfrage
Output: Anforderung
- **Verbesserungsvorschläge annehmen**
Das Continual Service Improvement analysiert Möglichkeiten zur Verbesserung der Leistung, Strategie oder allgemein des Service Providers. Diese können direkten Einfluss auf die Services haben oder sich auf die Investitionen auswirken.
Input: SIP
Output: Anforderung
- **Sonstige Anfragen annehmen**
Weitere Service Management Prozesse können Einfluss auf die Services im Portfolio haben. Investitionen in Services die einen Grenzwert überschreiten oder die Geschäftsergebnisse beeinflussen müssen vom SPM validiert werden.
Input: Serviceempfehlung
Output: Anforderung
- **Definieren** [vgl. TSO12, S. 214,217-219]
Aufbauen und Dokumentieren von Wissen über existierende Services.
 - **Anforderungen einem Service zuordnen**
Alle beim SPM eingegangenen Anfragen müssen entweder einem oder mehreren bestehenden Services zugeordnet werden, oder einen neuen betreffen.
Input: Anforderung, Serviceportfolio
Output: Anforderung (update)
 - **Auswirkung auf das Serviceportfolio definieren**
Analysieren welche Auswirkung der Change auf die bestehende Utility und Warranty sowie Investitionen in den Service hat.
Input: Anforderung, Anwendungsportfolio, Kundenvereinbarungsportfolio, Projektportfolio
Output: Serviceportfolio (update), Anwendung (new/update), Kundenvereinbarung (update), Projekt (new)

2. Literaturanalyse

- **Auswirkung auf Servicemodell definieren**
Überprüfen, ob und welche Auswirkungen der Change auf das bestehende Servicemodell hat.
Input: Servicemodell, Anforderung
Output: Servicemodell (update)
- **Service, Kunden und Geschäftsergebnisse definieren**
Definition des Services auf Basis der bereitgestellten Informationen.
Input: Anforderung, Anwendungsportfolio, Kundenvereinbarungsportfolio, Projektportfolio
Output: Service (new), Anwendung (new/update), Kundenvereinbarung (new), Projekt (new)
- **Servicemodell definieren**
Für neue Services muss ein Servicemodell, zur Bestimmung der Grenzen des Services sowie der technischen Stakeholder, erstellt werden.
Input: Service
Output: Servicemodell (new)
- **Analysieren** [vgl. TSO12, S. 214,220-226]
Untersuchen der Services in Bezug auf Wertoptimierungen und Ausgleich von Angebot und Nachfrage.
 - **Serviceportfolio Review durchführen**
Aktivität zum Review der Services durch das Service Architecture Board (SAB). Bei der Analyse neuer Services wird die korrekte Erfassung in der Servicepipeline überprüft. Außerdem werden bestehende Services regelmäßig bezüglich ihrer Zielerreichung und Konformität mit der Unternehmensstrategie überprüft.
Input: Serviceportfolio
Output: Serviceportfolio (update)
 - **Investitionen, Wert und Prioritäten analysieren**
Zusammen mit dem Financial Management for IT Services wird die Investition und Wertschöpfung des Services definiert. Basierend auf diesen Werten kann die Erstellung und Bereitstellung des Service priorisiert werden.
Input: Serviceportfolio
Output: Serviceportfolio (update)
 - **Wertangebot formulieren**
Erstellung eines Business Cases auf Basis der ermittelten Investition für einen Service.
Input: Serviceportfolio
Output: Business Case
- **Genehmigen** [vgl. TSO12, S. 214,226-229]
Autorisierung eines Services um den Service Level sicherzustellen.
 - **Realisierbarkeit eines Changes oder neuen Services überprüfen**
Review der Analyseergebnisse zusammen mit Kunden und Management.
Input: Business Case

- **Change-Vorschlag erstellen**
Basierend auf den ermittelten Anforderungen an den Service wird ein Change-Vorschlag für das Change Management erstellt, welches die weitere Analyse vornimmt.
Output: Change-Vorschlag
- **Statusupdates durchführen**
Das Serviceportfolio muss bei Statusänderungen aktualisiert werden. Alle Stakeholder müssen über Änderungen am Portfolio informiert werden.
Input: Serviceportfolio
Output: Serviceportfolio (update)
- **Chartern** [vgl. TSO12, S. 214,229-232]
Formale Dokumentation eines Projektes (Charter) zur Änderung an den Services.
 - **Service Charter erstellen**
Für genehmigte Changes muss eine Service Charter erstellt werden. Die Charter muss vor der Initiierung der Design-Phase vorliegen.
Input: Change, Projektportfolio
Output: Service Charter (new), Projekt (new), Projektportfolio (update)
 - **Projektfortschritt verfolgen**
Das Serviceportfolio wird während des Projektes laufend aktualisiert, um Projektfortschritt und Kosten zu überwachen. Bei negativen Auswertungen kann an die Stakeholder eskaliert und das Management benachrichtigt werden.
Input: Projekt, Serviceportfolio
Output: Serviceportfolio (update)
 - **Projekt Review durchführen**
Es wird überprüft, ob der Service die Strategieranforderungen erfüllt und zum Erreichen der Geschäftsergebnisse beiträgt.
Input: Service, Serviceportfolio
Output: Serviceportfolio (update)
 - **Service stilllegen**
Falls ein Service nicht die gewünschten Effekte erzielt, kann er stillgelegt werden. Er wird dann vom Servicekatalog in die Stillgelegten Services verschoben.
Input: Service, Servicekatalog, Stillgelegte Services
Output: Service (update), Servicekatalog (update), Stillgelegte Services (update)
- **Serviceportfolio aktualisieren** [vgl. TSO12, S. 232]
Formelles Review des Serviceportfolios das in regelmäßigen Abständen durchgeführt wird. Alle Services und Investitionen werden mit der Strategie des Unternehmens verglichen.
Input: Serviceportfolio
Output: Serviceportfolio (update)

Artefakte und Outputs

- **Anforderung** [Custom] [vgl. TSO12, S. 204,214]
Anforderung können aus vielen Bereichen kommen (z.B. Kunde, Management oder andere Prozesse) und richten sich an eine Veränderungen der Services. Diese müssen in irgendeiner Form dokumentiert werden.
Mögliche Anforderungen:
 - Service Improvement Plan (SIP)
 - Serviceempfehlung
 - Strategische Initiative
 - Kundenanfragen
- **Anwendung** [vgl. TSO12, S. 209,484]
Bezeichnet eine eingesetzte Software, die Funktionen für einen Service bereitstellt. Anwendungen sind selbst keine Services, können aber von Services genutzt werden oder diese implementieren.
- **Anwendungsportfolio** [vgl. TSO12, S. 209 f.,484] [Output]
Das Anwendungsportfolio enthält Informationen zu allen Anwendungen der Organisation. Jede Anwendung im Anwendungsportfolio ist mit einem oder mehreren Services im Serviceportfolio verknüpft. Dadurch können strategische Serviceanforderungen und Anforderungen mit Anwendungen oder Projekten in Verbindung gebracht werden. Damit bildet das Anwendungsportfolio die Schnittstelle zwischen der Anwendungsentwicklung und dem Betrieb.
- **Business Case** [vgl. TSO12, S. 489]
Ein Business Case beschreibt den Nutzen eines Service und welche Leistungen von ihm erwartet werden. Damit wird der Nutzen des Services evaluiert und seine Auswirkungen auf die Geschäftsergebnisse aufgezeigt.
Enthaltene Information:
 - Kosten
 - Optionen
 - Risiken
 - Nutzen
 - Offene Punkte
 - Mögliche Probleme
- **Change** [Input:Change Management (ChM)] [vgl. TSO12, S. 490]
Das Hinzufügen, Ändern oder Entfernen eines Elementes mit Auswirkung auf einen Service. Werden vom ChM Prozess erstellt und verwaltet. Im Rahmen des SPM resultieren sie aus einem Change-Vorschlag.
- **Change-Vorschlag** [Output:ChM] [vgl. TSO12, S. 491]
Noch nicht exakt spezifizierte Änderung auf Basis eines Business Cases. Wird weitgehend wie ein Request for Change (RfC) behandelt und kann die Basis für einen solchen bilden. Enthält eine grobe Beschreibung des neuen oder geänderten Services, einen vollständigen Business Case sowie einen Implementierungszeitplan.
- **Configuration Item** [Input:ChM] [vgl. TSO12, S. 492]
Alle Elemente die zur Bereitstellung eines Services benötigt werden, werden als Configuration Item (CI) vom Configuration Management (CM) verwaltet.

- **Configuration Management Database** [Input:CM] [vgl. TSO12, S. 209,492]
Eine Datenbank, welches zur Verwaltung von CIs genutzt wird.
- **Configuration Management System** [Input:CM] [vgl. TSO12, S. 209,492]
Mit Hilfe des Configuration Management System (CMS) werden die Konfigurationsdaten eines Service Providers verwaltet. Es enthält Informationen zu Incidents, Problems, Known Errors, Changes, Releases, Mitarbeitern, Suppliern, Standorten, Geschäftsbereichen, Kunden und Anwendern. Die Configuration Management Database (CMDB) ist Teil des CMS. Im Rahmen des SPM enthält es Daten zu Services, Configuration Items, Mitarbeitern, Tools und Beziehungen zwischen diesen. Die Daten vieler SPM Artefakte basieren auf den Informationen aus dem CMS.
- **Kundenportfolio** [Input:BRM] [vgl. TSO12, S. 210 f.,505]
Das Kundenportfolio enthält alle Kunden von IT Services. Dadurch wird die Beziehung zwischen Kunden, Geschäftsergebnissen und Services modelliert.
- **Kundenvereinbarung** [vgl. TSO12, S. 211]
Ein Vertrag oder eine Vereinbarung zwischen dem Service Provider und einem Kunden.
- **Kundenvereinbarungsportfolio** [Output:BRM] [vgl. TSO12, S. 211,505]
Das Kundenvereinbarungsportfolio enthält alle Kundenvereinbarungen des Service Providers. Es schafft damit eine Schnittstelle zwischen dem Serviceportfolio und dem Kundenportfolio. Dadurch können vertragliche und gesetzliche Anforderungen in Verbindung mit Kunden und Services gebracht werden.
- **Marktraum** [vgl. TSO12, S. 212,507]
Zeigt die Möglichkeiten für Services auf, mit denen der Service Provider die Geschäftsanforderungen der Kunden unterstützen könnte. Wird im Rahmen des SPM zur Beurteilung der Auswirkungen eines neuen oder geänderten Services genutzt. Ist Teil des Serviceportfolios.
- **Projektportfolio** [vgl. TSO12, 211f,511]
Das Projektportfolio enthält alle Projekte. Dadurch kann der Projektstatus verfolgt und die Implementierung der Services nachverfolgt werden.
- **Servicekatalog** [vgl. TSO12, S. 205-208,519]
Der Servicekatalog ist Teil des Serviceportfolios und für den Kunden sichtbar. Darin finden sich alle Services, die produktiv betrieben werden oder für das Deployment verfügbar sind. Er enthält Ergebnisse, Preise, Bestellungen, Anforderungen und Kontaktinformationen für den Kunden.
Der Servicekatalog wird eigentlich vom SKM verwaltet. Allerdings ist dieser in den beiden Prozessen nicht einheitlich definiert, was zu Widersprüchen in diesen führt. Im Rahmen des Serviceportfolios wird der Servicekatalog, wie oben beschrieben, hauptsächlich als Sammlung aller aktiven Services beschrieben. Außerdem fungiert er als Schnittstelle zwischen dem Bedarf des Kunden und den aufgewendeten Service Ressourcen.
- **Servicemodell** [Input] [vgl. TSO12, S. 212,519]
Ein Servicemodell beschreibt die Struktur (Interaktion der CIs) und Dynamik (Aktivitäten, Ressourcenfluss, und Interaktion) eines Services. Dadurch können die Auswirkungen von neuen oder geänderten Services auf Andere analysiert werden.

2. Literaturanalyse

- **Servicepipeline** [vgl. TSO12, S. 204 f.,519]
Die Servicepipeline ist Teil des Serviceportfolios und für den Kunden nicht sichtbar. Darin finden sich alle Services, die zwar geplant aber noch nicht einsatzfähig sind. Sie bietet Investitionsmöglichkeiten für den Service Provider und listet die entsprechenden Chancen auf. Außerdem zeigt sie die Herkunft einer Serviceidee, also die zugehörige Anforderung zu einem Service auf.
- **Serviceportfolio** [Output] [vgl. TSO12, S. 202-204,519]
Das Serviceportfolio enthält alle Services eines Providers, einschließlich der noch in Entwicklung befindlichen und nicht mehr aktiven. Dazu gehören ebenfalls die Services von Drittanbietern, auch solche die für den Kunden nicht sichtbar sind.
Zu jedem Service wird eine Liste der entsprechenden Business Cases bereitgestellt. Das Serviceportfolio repräsentiert außerdem die Investitionen des Service Providers, welche auf Basis der Business Cases getätigt werden. Inhalt und Struktur des Portfolios basieren auf den Vorgaben in der Serviceportfolio Richtlinie.
Es gliedert sich in drei Teile, die Servicepipeline, den Servicekatalog und die Stillgelegte Services. Aufgrund der Beschreibungen in ITIL lässt sich annehmen, dass es sich bei dem Serviceportfolio nicht um ein reales Element handelt. Vielmehr scheint es ein Oberbegriff für die drei darin enthaltenen Servicekategorien zu sein.
- **Serviceportfolio Richtlinie** [Custom] [vgl. TSO12, S. 202 f.,209; TSO13, S. 210]
Definiert die im Serviceportfolio und dessen Unterbereichen enthaltenen Servicedetails sowie Umfang und Zuständigkeiten dieser. Außerdem regelt die Richtlinie wann ein Service aus der Servicepipeline im Servicekatalog veröffentlicht oder aus diesem in die Stillgelegten Services verschoben wird.
- **Service Asset** [Input] [vgl. TSO12, S. 206 f.]
Ein Element das Teil eines Services sein kann. Zum Beispiel Server, Datenbanken, Anwendungen oder Netzwerkgeräte. Die Auslastung eines Assets wird vom Demand Management Prozess überwacht.
- **Service Charter** [vgl. TSO12, S. 211,515]
Formale Dokumentation eines Projektes das die IT Services beeinflusst. Autorisiert die Ziele, Ergebnisse, Zeitpläne und Ressourcen zur Durchführung des Projektes. Wird zu Beginn eines Projektes auf Basis eines Changes erstellt, um sicherzustellen, dass alle Stakeholder informiert sind.
- **SIP** [Input:CSI] [vgl. TSO12, S. 214,520]
Dokumentation über eine Möglichkeiten zur Verbesserung eines Services.
- **Stillgelegte Services** [vgl. TSO12, S. 208 f.]
Die Stillgelegten Services sind Teil des Serviceportfolios und für den Kunden nicht sichtbar. Darin finden sich alle Services, die nicht mehr produktiv betrieben werden oder für den Kunden verfügbar sind. Dadurch wird das Wissen eines Services auch nach dessen Stilllegung behalten.

Rollen und Funktionen

- **Projekt** [vgl. TSO12, S. 211 f.,511]
Verantwortlich für die Durchführung von Änderungen an bestehenden Services oder der Erstellung neuer Services. Ein Projekt existiert nur in Kombination mit einer genehmigten Service Charter.
- **Service Architecture Board**
Das SAB stellt einen Standardpool von erfahrenen Architekten und Managern dar, welche zur Evaluierung der Services bereitstehen. Die Mitglieder und Kompetenzen bezogen auf die jeweiligen Services sollten dokumentiert sein.
- **Prozessverantwortlicher des SPM** [vgl. TSO12, S. 391]
Erfüllt die Aufgaben des Prozessverantwortlichen im Rahmen des SPM. Ist außerdem verantwortlich für die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den anderen Prozessverantwortlichen.
- **Prozess-Manager des SPM (Serviceportfolio Manager)** [vgl. TSO12, S. 391]
Erfüllt die Aufgaben des Prozess-Managers im Rahmen des SPM. Bezogen auf das Serviceportfolio ist er verantwortlich für die Sicherstellung der folgenden Punkte:
 - Managen und Pflegen
 - Managen der Begleitprozesse
 - Vermarkten des Portfolios und des Servicekatalogs
 - Hilfestellung bei der Erstellung von Servicepaketen.

Servicekatalog Management

Die folgenden Prozessbausteine sind Teil des Prozesses SKM.

Aktivitäten und Abläufe

- **Request for Change annehmen** [vgl. TSO13, S. 112]
Der wichtigste Auslöser für den SKM Prozess stellen RfCs aus dem Change Management Prozess dar. Sie beziehen sich meist auf Änderungen an den Geschäftsanforderungen und Geschäftsservices.
Input: Request for Change
- **Service definition erstellen** [vgl. TSO13, S. 115]
Vereinbaren und Dokumentieren einer Service definition und Beschreibung für jeden Service mit allen betroffenen Parteien.
Input: Service
Output: Service definition (new)
- **Servicekatalog erstellen und Pflegen** [vgl. TSO13, S. 116]
Erstellen und Pflegen eines genauen Servicekatalogs und seines Inhalts in Verbindung mit dem übergeordneten Serviceportfolio.
Input: Serviceportfolio
Output: Servicekatalog (new)

2. Literaturanalyse

- **Schnittstellenpflege SPM** [vgl. TSO13, S. 116]
Herstellen und Pflegen der Schnittstelle zum SPM zur Abstimmung der Inhalte von Serviceportfolio und Servicekatalog.
- **Schnittstellenpflege SCM** [vgl. TSO13, S. 116]
Herstellen und Pflegen der Schnittstelle zum Business und IT Service Continuity Management bezüglich der Abhängigkeiten von Geschäftsbereichen und den Geschäftsprozessen mit den kundengerichteten IT Services, die im Servicekatalog enthalten sind.
- **Schnittstellenpflege CM** [vgl. TSO13, S. 116]
Herstellen und Pflegen der Schnittstelle zu Support-Teams, Suppliern und dem Service Asset and Configuration Management im Hinblick auf Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen IT Services und den unterstützenden Services, Komponenten und CIs, die im Servicekatalog enthalten sind.
- **Schnittstellenpflege BRM** [vgl. TSO13, S. 116]
Herstellen und Pflegen der Schnittstelle zum Business Relationship Management und Service Level Management (SLM), um die Abstimmung der Informationen mit dem Business und dem Geschäftsprozess sicherzustellen.

Artefakte und Outputs

- **Core Service** [vgl. TSO13, S. 112; TSO12, S. 16,65 f.]
Services dieses Typs liefern dem Kunden seine gewünschten Ergebnisse.
- **Ermöglicher Service** [vgl. TSO13, S. 112; TSO12, S. 16,65 f.]
Services dieses Typs erbringen keinen direkten Wert, sondern erlauben die Erbringung eines Core Services.
- **Erweiternder Service** [vgl. TSO13, S. 112; TSO12, S. 16,65 f.]
Services dieses Typs müssen einem Core Service hinzugefügt werden, damit sie einen Wert erbringen können. Sie erweitern dann diesen um zusätzliche Funktionen, die dem Kunden gewünschte Ergebnisse liefern.
- **Servicedefinition** [Undefined] [Output] [vgl. TSO13, S. 111,116]
ITIL nennt dieses Artefakt als Output des SLM Prozesses, jedoch finden sich keine weiteren Informationen über dessen Verwendung oder Inhalt.
- **Kundengerichteter Service** [vgl. TSO13, S. 111,460; TSO12, S. 64] (Servicetyp)
Für den Kunden sichtbare Services, die seine Geschäftsprozesse unterstützen.
Er ist Teil des Servicekatalogs, welcher die folgenden öffentlichen Informationen über ihn enthält:
 - Ergebnisse
 - Preis
 - Kontaktpunkte
 - Bestell- und Abrufprozesse

Interne Informationen sind Beziehungen zu unterstützenden Services und anderen CIs.

- **Unterstützende Sicht** [vgl. TSO13, S. 113-115]
Die Unterstützende Sicht dient als Überblick über die Zusammenhänge der Servicebereitstellung. Sie zeigt die Beziehungen zwischen Unterstützenden Services und CIs
 - Ergebnisse
 - Preise
 - Kontaktpunkte
 - Bestellprozesse
 - Abrufprozesse
 - Beziehungen zu unterstützenden Services und CIs
- **Kundensicht** [vgl. TSO13, S. 113-115]
Die Kundensicht dient als Überblick, wie der Kunde bzw. das Business die Services nutzt. Sie stellt die Details der kundengerichteten Services und anderen Komponenten dar.
- **Unterstützender Service** [vgl. TSO13, S. 111,481; TSO12, S. 63]
Für den Kunden nicht sichtbare Services, welche die Erbringung kundengerichteter Services unterstützen. Dazu gehören auch solche Services, die nur durch den Service Provider selbst genutzt werden. Diese werden im Servicekatalog verwaltet, welcher die Beziehungen zu kundengerichteten Services dokumentiert.
- **Request for Change** [Output] [vgl. TSO13, S. 468]
Der RfC stellt einen formalen Antrag zur Durchführung eines Changes dar und wird vom ChM Prozess verwaltet. Im Rahmen des SKM stellt der RfC einen Input und Auslöser dar, welcher nach Bearbeitung und Aktualisierung auch wieder ein Output ist.
- **Servicekatalog** [vgl. TSO13, S. 112-115,383,460,474] [Output]
Der Servicekatalog enthält alle Services, welche vom Kunden bestellt werden können. Die enthaltenen Services lassen sich aufteilen in kundengerichtete und unterstützende Services. Er stellt damit die aktuellen Fähigkeiten des Providers dar und ist somit für die Service Strategy von zentraler Bedeutung. Im Falle eines breit gefächerten und differenzierten Portfolios können auch mehrere, eventuell zielgruppenspezifische, Kataloge vorhanden sein.
Durch die Verknüpfung der im CMS enthaltenen Informationen dient der Servicekatalog sowohl intern sowie extern als zentrale Informationsquelle. Für den Kunden dient der Servicekatalog als Informationsquelle über Services selbst sowie dessen Ansprechpartner. Ebenso können Mitarbeiter des Providers den Katalog nutzen, um Informationen über die Infrastruktur und Ressourcen des Services zu erhalten. Im Servicekatalog kann eingesehen werden, welche Incidents und Service Requests zu jedem Service gemeldet werden. Nutzern des Katalogs stehen eventuell verschiedene Servicekatalogansichten zur Verfügung.
Enthaltene Informationen:

2. Literaturanalyse

– Servicenamen	– Geschäftsbereich	– Geschäftskontakte
– Servicebeschreibung	– Service Owner	– Eskalationskontakte
– Servicetyp	– Geschäftsauswirkung	– Serviceberichte
– Unterstützende Services	– Geschäftspriorität	– Servicereviews
– Business Owner	– SLAs	
	– Servicestunden	– Sicherheitseinstufung

- **Servicekatalogansicht** [vgl. TSO13, S. 113-115]
Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen der Nutzer des Servicekatalogs ist es sinnvoll, mehrere Sichten auf diesen anzulegen. Dadurch können verschiedenen Zielgruppen spezifische Informationen zur Verfügung gestellt werden. Ein Service Provider sollte mindestens die zwei Sichten Kundensicht und Unterstützende Sicht bereitstellen.
- **Serviceklasse** [vgl. TSO13, S. 112; TSO12, S. 65 f.]
Klassifizierung eines Services in verschiedene Kategorien, welche Aufschluss über seinen Einsatzbereich geben. Die drei wichtigsten Serviceklassen sind Core Services, Ermöglichender Service und Erweiternder Service.
- **Servicetyp** [vgl. TSO13, S. 111; TSO12, S. 63 f.]
Services sollten in verschiedene Typen unterteilt werden, um sie strukturiert verwalten zu können und Unklarheiten zu vermeiden. Die zwei wichtigsten Servicetypen sind Kundengerichtete Services und Unterstützende Services. Weitere Subtypen können nach belieben definiert werden, z.B. Infrastrukturservices oder Netzwerkservices, wodurch eine Hierarchie der Servicetypen entsteht.
- **Service Level Agreement** [Input:SLM]
Das SLA wird im SLM Prozess verwaltet und dort genauer beschrieben. Im Rahmen des SKM stellt das SLA die Verbindung zwischen Services bzw. Servicepaketen und den Geschäftsprozessen des Kunden dar. Services die im Service Katalog angeboten werden, können vom Kunden über SLAs bestellt werden.
- **Servicepaket** [Input:Demand Management] [vgl. TSO13, S. 111 f.,116-119,473]
Ein Servicepaket kombiniert mindestens zwei Services oder weitere Pakete zu einem Bündel. Gebündelte Services werden zusammen angeboten und über ein gemeinsames SLA bestellt. Wird mit dem Servicepaket bestimmte Service Level Ziele (SLZ) gebündelt, bezeichnet man es als Service Level Paket. Die Zusammenfassung der Services zu Paketen erleichtert dem Provider die Verwaltung und dem Kunden den Bestellvorgang.
- **Serviceportfolio** [Input:SPM/Output]
Das Serviceportfolio enthält Informationen zu allen Services eines Providers und wird vom SPM Prozess verwaltet. Da der Servicekatalog Teil des Serviceportfolios ist, wird dieses im Rahmen des SKM bei Änderungen des Katalogs aktualisiert.

- **Service Richtlinie** [Input] [vgl. TSO13, S. 111]
Beschreibt die Vorgaben der Organisation zu den Services. Spezifiziert klare Regeln was ein Service ist und wie er definiert wird. Dadurch wird eine effektivere und effizientere Servicebereitstellung erreicht.
Enthält folgende Informationen:
 - Details im Serviceportfolio
 - Statusinformationen der Services
 - Zuständigkeiten der Unterbereiche
 - Umfang der Unterbereiche
 - Service Transition Bedingungen

Rollen und Funktionen

- **Prozessverantwortlicher des SKM** [vgl. TSO13, S. 299]
Erfüllt die Aufgaben des Prozessverantwortlichen im Rahmen des SKM. Ist außerdem verantwortlich für die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den anderen Prozessverantwortlichen.
- **Prozess-Manager des SKM (Servicekatalogmanager)** [vgl. TSO13, S. 299 f.]
Erfüllt die Aufgaben des Prozess-Managers im Rahmen des SKM. Er koordiniert außerdem die Prozessschnittstellen zu anderen Prozessen des SMS. Bezogen auf den Servicekatalog ist er verantwortlich für die Sicherstellung der folgenden Punkte:
 - Erfassung aller produktiven Services
 - Prüfung der Aktualität und Genauigkeit der enthaltenen Informationen
 - Pflege und Bereitstellung von Servicekatalogansichten
 - Abgleich von Servicekatalog und Serviceportfolio
 - Schützen und sichern der Informationen

Service Level Management

Die folgenden Prozessbausteine sind Teil des Prozesses SLM.

Aktivitäten und Abläufe

- **Anforderungen für neue Service-SLRs festlegen, dokumentieren und vereinbaren und SLAs erstellen**
 - **Design von SLA-Frameworks** [vgl. TSO13, S. 123-125]
Entwurf einer geeigneten SLA Struktur für alle Services und Kunden. Dazu gehört die Erstellung von Standard- und Musterentwürfen für SLAs, SLRs und OLAs. Diese werden durch das SLM auf Basis des Servicekatalogs passend zu den Unternehmensstandards erstellt.
Input: Servicekatalog
Output: SLA-Framework (new), Dokumentenvorlage (new)

- **Festlegen, Dokumentieren und Vereinbaren von Anforderungen für neue Services und Erstellen von SLRs** [vgl. TSO13, S. 125-127]

Als eine der ersten Aktivitäten im SLM sollten Anforderungen des Kunden an die Services in Zusammenarbeit mit diesem erfasst werden.

Input: Service

Output: SLRs

- **Verhandeln, Dokumentieren und Vereinbaren von SLAs für operative Services** [vgl. TSO13, S. 127 f.]

Für jeden neuen oder geänderten Service müssen vor der Überführung in den operativen Betrieb SLAs erstellt werden. Falls das SLM neu in der Organisation etabliert wird, erfordert diese Aktivität das Monitoring, Messen und Reporting der aktuellen Service Level (SL).

- * **Verhandeln von SLZ**

Zuerst müssen die Anforderungen des Kunden in Bezug auf den Service ermittelt werden. Die benötigten Informationen sollten bereits in Form von SLRs vorliegen. Aus diesen können verbindliche SLZ generiert werden.

Input: SLRs

Output: SLZ (new/update)

- * **Dokumentieren in SLAs**

Vor der Bereitstellung des Service ist auf Basis der SLZ ein Pilot-SLA zu erstellen. Dieser wird in Zusammenarbeit mit dem Kunden iterativ verbessert, bis daraus das finale SLA entsteht. Bei Bedarf sind für das Pilot-SLA unterstützende Underpinning Agreements (UAs) zu vereinbaren. Ob die definierten Ziele eingehalten werden, wird im Rahmen der Early Life Support Phase ermittelt.

Input: Service Level Ziel

Output: Pilot-SLA (new), UA (new)

- * **Vereinbaren von SLAs**

Das finale SLA muss von den verantwortlichen Managern des Kunden und Service Providers unterzeichnet werden. Nach der offiziellen Vereinbarung, sind Kunden, Anwender und IT-Mitarbeiter über die enthaltenen Ziele zu unterrichten.

Input: Pilot-SLA

Output: SLA (new)

- **Leistungen des Service im Hinblick auf SLA überwachen und Serviceberichte erstellen**

- **Monitoring der Leistung des Service im Hinblick auf das SLA** [vgl. TSO13, S. 129-130]

Alle vereinbarten SLAs müssen dauerhaft überwacht werden, um deren Effektivität sicherzustellen. Die dazu nötigen messbaren Ergebnisse finden sich dabei in den zugehörigen SLZs.

Input: SLA

Output: Serviceleistung

- **Erstellen von Serviceberichten** [vgl. TSO13, S. 130 f.]
Ergebnisse aus dem Service Monitoring müssen in Form von Serviceberichten dokumentiert werden. Die benötigten Informationen können aus allen ITSM Prozessen stammen.
Input: Kunden-Feedback, Serviceleistung
Output: Servicebericht (new)
- **Durchführen von Service-Reviews und Einleiten von Verbesserungen mit einem übergeordneten Serviceverbesserungsplan** [vgl. TSO13, S. 131]
In regelmäßigen Service Review Meetings wird der Inhalt des Serviceberichts mit dem Kunden besprochen. Dabei werden Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und im SIP festgehalten. Dieser wird zur Durchführung an das Continual Service Improvement (CSI) weitergereicht.
Input: Servicebericht
Output: SIP (new), Service Review Meeting Protokoll
- **Erfassen, Messen und Verbessern der Kundenzufriedenheit** [vgl. TSO13, S. 131 f.]
Überprüfung der subjektiven Kundenzufriedenheit im Bezug auf die vereinbarten SLAs.
Methoden zur Analyse der Kundenwahrnehmung:
 - Regelmäßig verteilte Fragebögen und Kundenumfragen
 - Kunden-Feedback aus Service Review Meetings
 - Feedback aus Post Implementation Reviews
 - Studien zu Wahrnehmung am Telefon
 - Fragebögen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit
 - Anwendergruppen- oder Forumstreffen
 - Analyse von Beschwerden und LobInput: SLA
Output: Kunden-Feedback (new)
- **Überprüfen und Überarbeiten von SLAs, Serviceumfang und Underpinning Agreements** [vgl. TSO13, S. 132 f.]
Alle Arten von externen Vereinbarungen müssen regelmäßig überprüft und aktualisiert werden. Dazu gehört auch der Abgleich mit Strategien und Richtlinien, damit die SLAs konform bleiben. Bei Änderungen an SLAs sind vorher auch die zugehörigen UAs zu überprüfen.
Input: SLA, UA
Output: SLA (update)
- **Überprüfen und Überarbeiten von OLAs, Underpinning Agreements und Serviceumfang** [vgl. TSO13, S. 133 f.]
Alle Arten von internen Vereinbarungen müssen regelmäßig überprüft und aktualisiert werden. Diese sollten immer so formuliert sein, dass sie die SLZ unterstützen, was auch zur Überprüfung gehört.
Input: SLA, OLA
Output: Vereinbarungsbericht (new), OLA (update)

- **Kontakte und Beziehungen aufbauen, Beschwerden und Lob erfassen und managen**

- **Aufbau von Kontakten und Beziehungen** [vgl. TSO13, S. 134 f.]

Im Rahmen des SLM sollte stets ein gutes Verhältnis zum Kunden und dem Business gepflegt werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass die SL auch seinen Bedürfnissen entsprechen. Mit Hilfe der Kundensicht auf den Servicekatalog erhält das SLM Informationen über die Beziehung zwischen den Services und den Geschäftsprozessen des Kunden. Um sicherzustellen, dass im Servicekatalog Informationen zu allen wichtigen Geschäfts- und IT-Kontakten enthalten sind, führt das SLM folgende Tätigkeiten aus:

- * Identifizieren der Stakeholder
- * Hilfestellung bei der Pflege genauer Informationen im Serviceportfolio und im Servicekatalog
- * Flexible und koordinierte Reaktion auf die Bedürfnisse von Business, Kunden und Anwendern.
- * Entwickeln eines umfassenden Verständnisses zu den Strategien, Plänen, geschäftlichen Bedürfnissen und Zielen von Business, den Kunden und Anwendern
- * Regelmäßige Besuche beim Kunden und einholen von Informationen zu Kundenerfahrungen
- * Sicherstellen, dass die richtigen Beziehungsprozesse zur Erreichung von Zielen angewendet und kontinuierlich verbessert werden
- * Durchführen von Kundenumfragen, Auswertung der Ergebnisse und Sicherstellung von Maßnahmen
- * Handeln als IT-Vertreter bei der Organisation und Betreuung von Anwendergruppen
- * Proaktiv vermarkten und nutzen des Serviceportfolios und des Servicekatalogs sowie des Einsatzes der Services in allen Geschäftsbereichen
- * Zusammenarbeit mit dem Business, den Kunden und Anwendern, um sicherzustellen, dass die IT die optimalen Service Level bereitstellt
- * Fördern von Servicebewusstsein und -verständnis
- * Steigern des Bewusstseins für den Geschäftsnutzen aus dem Einsatz neuer Technologie
- * Erleichtern der Ausarbeitung und Vereinbarung geeigneter, erreichbarer und realistischer SLRs und SLAs zwischen dem Business und der IT
- * Sicherstellen, dass Business, Kunden und Anwender ihre Zuständigkeiten/Verpflichtungen gegenüber der IT kennen
- * Unterstützung bei der Pflege eines Registers aller ausstehender Verbesserungen und Erweiterungen

Input: Servicekatalog

– **Umgang mit Beschwerden und Lob** [vgl. TSO13, S. 136]

Neben dem bereits ermittelten Feedback für die Kundenzufriedenheit ist auch mit Beschwerden und Lob, insbesondere von Anwendern, umzugehen. Beschwerden und Lob werden vom Service Desk erfasst. Das SLM hat sicherzustellen, dass diese an die richtigen Stellen weitergeleitet und Gründe für Beschwerden behoben werden. Falls dies nicht innerhalb eines definierten Zeitraums ordnungsgemäß passiert, muss eine Eskalation folgen. Dazu ist ein Kontakt und ein Verfahren festzulegen.

Output: Beschwerden und Lob (new)

Artefakte und Outputs

• **Beschwerden und Lob** [Custom][Input] [vgl. TSO13, S. 136]

Beschwerden und Lob können vom Kunden oder auch direkt vom Anwender kommen. Sie werden dokumentiert und darauf basieren Berichte mit folgendem Inhalt:

- Anzahl und Art
- Ermittelte Trends
- Ergriffene Maßnahmen zur Reduzierung der Beschwerdenanzahl

• **Business Impact Analysis** [Input] [vgl. TSO13, S. 136,453]

Identifiziert kritische Geschäftsfunktionen und deren Abhängigkeiten. Wird vom Business Continuity Management (BCM) verwaltet und dem SLM zur Gestaltung der SLAs zur Verfügung gestellt.

Enthaltene Informationen:

- Anzahl der Anwender
- Auswirkungen
- Priorität
- Risiko

• **Change-Informationen** [Input:ChM] [Output] [vgl. TSO13, S. 136]

Enthalten Informationen zu geplanten Änderungen, um deren Auswirkungen auf die Services zu bewerten. Enthaltene Informationen:

- Zugrunde liegender RfC
- Change Schedule

ITIL liefert keine weiteren Informationen darüber wann oder in welcher Aktivität dieses Artefakt im SLM Prozess Verwendung findet.

• **CSI-Register** [vgl. TSO13, S. 447]

Eine Sammlung aller identifizierten Verbesserungsmöglichkeiten die vom CSI Prozess verwaltet wird.

• **Dokumentenvorlage** [vgl. TSO13, S. 124 f.]

Den Unternehmensstandards entsprechende Standardvorlagen für neue SLAs, SLRs und OLA. Basieren auf dem ausgewählten SLA-Framework.

2. Literaturanalyse

- **Kunden-Feedback** [Input] [vgl. TSO13, S. 131 f.,136]
Feedback des Kunden bezüglich der vereinbarten SLAs.
- **Geschäftliche Informationen** [Input] [vgl. TSO13, S. 136]
Das SLM benötigt verschiedene Informationen aus der Organisation zum durchführen seiner Aktivitäten.
Dazu gehören:
 - Aktuelle Anforderungen
 - Finanzpläne
 - Geschäftsstrategie
 - Pläne der Organisation
 - Zukünftige AnforderungenITIL liefert keine Informationen darüber wann oder in welcher Aktivität dieses Artefakt im SLM Prozess Verwendung findet.
- **Kundenbasiertes SLA** [vgl. TSO13, S. 124 f.]
Bezeichnet ein SLA, das alle Services für einen einzelnen Geschäftsbereich enthält. Dadurch können alle Anforderungen einer Kundengruppe in einem einzigen Dokument abgebildet werden. Kann mit einem servicebasierten SLA kombiniert werden.
- **Multi-Level SLAs** [vgl. TSO13, S. 124 f.]
Beim Multi-Level SLA gibt es mehrere SLAs, jeweils für eine Geschäftsebene. Dadurch wird die Größe der einzelnen SLAs verringert und Redundanzen vermieden. Ein Beispiel für eine dreistufige Variante wäre Unternehmensebene, Kundenebene und Serviceebene.
- **Operational Level Agreement** [Output] [vgl. TSO13, S. 122,133 f.,464]
Bezeichnet Underpinning Agreements mit einem Internen Supplier. Oftmals tragen neben dem Service Provider auch andere Geschäftsbereiche derselben Organisation zur Bereitstellung eines Services bei. Im OLA werden Ziele so festgelegt, dass sie die Erreichung eines SLAs unterstützen.
Verhandlungen der dazu nötigen Supplerverträge sind nicht Teil des SLM Prozesses.
- **RfC** [Input:ChM] [vgl. TSO13, S. 136,468]
Formaler Antrag zur Durchführung eines Changes. Wird vom Change Management verwaltet.
- **Service / Kundengerichteter Service** [Input]
Das SLM sichert die Kundenzufriedenheit für Services welche vom Kunden bestellt werden. Daher sind alle Services im SLM im Rahmen des SKM kundengerichtete Services.
- **Servicebasiertes SLA** [vgl. TSO13, S. 123 f.]
Bezeichnet ein SLA, das für alle Kunden eines Services genutzt wird. Darin können einheitliche SL für alle Geschäftsbereiche definiert werden. Kann mit einem Kundenbasierten SLA kombiniert werden. Für ein Servicebasiertes SLA sollten verschiedene Serviceklassen definiert werden.

- **Servicebericht** [Output] [vgl. TSO13, S. 130 f.]
Gesamtreport mit umfassenden Serviceinformationen aus allen SLM Aktivitäten.
Enthaltene Informationen:
 - Aktuelle und historische Leistung
 - Aktuelle und vorhergesagte Auslastung
 - Geplante Changes
 - Kunden-Feedback
 - Serviceverletzungen und Schwachstellen
 - Verbesserungspläne
 - Wichtigen Events
- **Serviceklasse** [vgl. TSO13, S. 124]
Enthält eine Sammlung vordefinierter SLZs.
- **Service Improvement Plan** [Input:CSI][Output] [vgl. TSO13, S. 131,475]
Enthält eine Liste von Verbesserungsmöglichkeiten. Diese werden der Reihe nach bewertet, priorisiert, geplant und implementiert. Dabei fließen die Auswirkungen und Risiken auf Services, Kunden und Business in die Bewertung mit ein.
- **Servicekatalog / Kundensicht** [Input:SKM]
Das SLM sichert die Kundenzufriedenheit für Services welche vom Kunden bestellt werden. Daher ist der Servicekatalog im SLM im Rahmen des SKM die Kundensicht des Servicekatalogs.
- **Servicequalitätsplan** [Output] [Undefined] [vgl. TSO13, S. 136]
Dokumentation und Planung zur Gesamtverbesserung der Servicequalität. ITIL gibt dieses Artefakt als Output des SLM Prozesses an. Jedoch finden sich keine weiteren Informationen über dessen Verwendung oder Inhalt.
- **Service Design Kriterien** [vgl. TSO13, S. 125]
Enthalten Utility bezogene Spezifikationen. Sollten auch die SLRs enthalten. ITIL nennt dieses Artefakt im SLM Prozess. Jedoch finden sich keine weiteren Informationen über dessen Verwendung oder Inhalt.
- **Service Level Agreement** [vgl. TSO13, 120f,127 f.,472]
Ein SLA bezeichnet eine schriftliche Vereinbarung zwischen dem Service Provider und einem oder mehreren Kunden. Er definiert die erwartete Warranty bezüglich eines bereitgestellten Services und dokumentiert die vereinbarten SLZs. Zusätzlich wird darin die Utility des Service beschrieben, welche aber nicht im Rahmen des SLM verwaltet wird. Die Einhaltung der in einem SLA vereinbarten SL wird eventuell durch weitere UAs unterstützt. Aktivitäten zum Managen der SLAs: Planung, Koordination, Entwurf, Vereinbarung, Monitoring und Reporting.
- **SLA-Framework** [vgl. TSO13, S. 123-125]
Verschiedene Typen von SLA Strukturen. Dazu gehören das Servicebasierte, Kundenbasierte und Multi-Level SLAs

2. Literaturanalyse

- **SLA-Richtlinie** [Output] [vgl. TSO13, S. 121]
Enthält Vorgaben über die Mindestinhalte von Vereinbarungen und wann diese überprüft oder aktualisiert werden müssen.
- **Service Level Requirement** [vgl. TSO13, S. 125 f.,472]
Ein SLR bezeichnet eine lose formulierte Kundenanforderung bezogen auf einen Aspekt eines Services. Es basiert auf den Geschäftszielen des Kunden und bezieht sich auf die Warranty. SLRs werden in Zusammenarbeit mit dem Kunden erfasst und dokumentiert.
- **Service Level Ziel** [vgl. TSO13, S. 126-128,472]
Klar definierte, meßbare Ziele, zur Überprüfung der Warranty eines Services. Jedes Ziel basiert auf einem vorher ermittelten Service Level Requirement. ITIL benutzt den Begriff Service Level teilweise synonym zu Service Level Ziel, andererseits auch um auszudrücken, dass eine Sammlung von SLZs erfüllt werden.
- **Service Review Meeting Protokoll** [Output] [vgl. TSO13, S. 131,136]
Dokumentiert die Ergebnisse des Service Review Meetings. Enthält Informationen zu SLA Verstößen sowie den Maßnahmen des SIPs, welche im Rahmen des Meeting analysiert wurden.
- **Underpinning Agreement** [vgl. TSO13, S. 122,133 f.]
Oberbegriff für alle Vereinbarungen zwischen dem Service Provider und einer Drittpartei, die das SLA unterstützen. Dazu gehören Operational Level Agreement und Underpinning Contracts.
- **Underpinning Contract** [Output] [vgl. TSO13, S. 122,133 f.]
Bezeichnet Underpinning Agreements mit einem externen Supplier. Darin werden Ziele so festgelegt, dass sie die Erreichung eines SLAs unterstützen. Ist der Underpinning Contract nicht rechtlich bindend, so spricht man nur von einer Vereinbarung. Durch Änderungen an SLA oder neuen SLRs können sich die Anforderungen und Underpinning Contracts ändern.
- **Verbesserungsmöglichkeiten** [vgl. TSO13, S. 131]
Verbesserungsmöglichkeiten werden entweder im Rahmen des Service Review Meeting identifiziert, oder durch den CSI Prozess vorgeschlagen. Die ermittelten Verbesserungen werden im CSI-Register festgehalten.
- **Vereinbarungsbericht** [Custom][Output] [vgl. TSO13, S. 133 f.,136]
Bericht über die Einhaltung der Ziele in OLAs.
- **Pilot-SLA** [vgl. TSO13, S. 127 f.]
Vor der endgültigen Vereinbarung eines SLAs wird ein Entwurf erstellt, der als Pilot-SLA bezeichnet wird.
- **Serviceleistung** [vgl. TSO13, S. 129-130]
Aktuelle Ergebnisse des Service Monitorings der Service Level Ziele in den SLAs.

Rollen und Funktionen

- **Service Desk** [vgl. TSO13, S. 472]
Ist auf Seite des Service Providers für die Kommunikation mit den Anwendern zuständig.
- **Service Review Meeting** [vgl. TSO13, S. 130-132]
Ein regelmäßiges Meeting zwischen Provider und Kunden zum Review der SLZ auf Basis der Serviceberichte. Dadurch soll die im letzten Zeitraum erreichte Servicequalität überprüft und Schwierigkeiten identifiziert werden. Für Probleme werden Verbesserungsmöglichkeiten für den Service Improvement Plan erstellt.
- **Prozessverantwortlicher des SLM** [vgl. TSO13, S. 300]
Erfüllt die Aufgaben des Prozessverantwortlichen im Rahmen des SLM. Er ist außerdem verantwortlich für die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den anderen Prozessverantwortlichen. Insbesondere die Koordination mit dem Prozess-Owner des BRM ist hier hervorzuheben.
- **Prozess-Manager des SLM (Service Level Manager)** [vgl. TSO13, S. 300 f.]
Erfüllt die Aufgaben des Prozess-Managers im Rahmen des SLM. Er koordiniert außerdem die Prozessschnittstellen zu anderen Prozessen des SMS.
Verantwortlich dafür, dass die folgenden Punkte sichergestellt sind:
 - Informiert über geänderte Geschäftsanforderungen.
 - Dokumentation aller Kundenanforderungen in SLRs und SLAs.
 - Verhandlung und Vereinbarung von SLZs sowie deren Dokumentation in SLAs.
 - Verhandlung und Vereinbarung von OLAs.
 - Unterstützung der Erstellung eines Servicekatalogs, Anwendungs- und Serviceportfolios.
 - Angleichung von UCs und SLA.
 - Erstellung von Serviceberichten und Einleitung von Maßnahmen bei SLA Verletzungen.
 - Planung, Durchführung und Dokumentation von Leistungsreviews sowie Einleitung von Maßnahmen.
 - Ausführung von Verbesserungsinitiativen und entsprechendes Kundenreporting.
 - Regelmäßige Reviews des Serviceumfangs, der SLAs, OLAs und weiterer Vereinbarungen.
 - Bewertung von Changes bezüglich ihrer Auswirkung auf bestehende Vereinbarungen.
 - Identifikation aller Beteiligten für Vereinbarungsverhandlungen.
 - Entwicklung von Beziehungen.
 - Verwaltung des Beschwerdemanagements.
 - Dokumentieren und Verbessern der Kundenzufriedenheit.

2. Literaturanalyse

- **Service Owner im SLM** [vgl. TSO13, S. 301]
Erfüllt die Aufgaben des Service Owners im Rahmen des SLM.
Dazu gehören die folgenden Aufgaben:
 - Sicherstellen, dass der Service gemäß den Vereinbarungen erbracht wird
 - Sicherstellen der servicebezogenen Kommunikation mit dem Kunden
 - Hilfe bei der Ermittlung von Serviceattributen
 - Teilnahme an externen Service Review Meetings
 - Mitwirkung an, auf seinen Service bezogenen, Vereinbarungen
- **Business Relationship Manager im SLM** [vgl. TSO13, S. 301]
Erfüllt die Aufgaben des BRM Managers im Rahmen des SLM.
Dazu gehören die folgenden Aufgaben:
 - Die Kundenzufriedenheit sicherstellen
 - Aufbau und Pflege der Beziehung zwischen Service Provider und Kunde
 - Bestätigen der Kundenanforderungen
 - Sicherstellen, dass die richtigen Kundenvertreter an SLA Verhandlungen teilnehmen
 - Ermitteln von Verbesserungsmöglichkeiten

2.1.3. Fazit

ITIL bietet mit seinem großen Umfang eine ausführliche Beschreibung aller Prozesse und der dazugehörigen Prozessbausteine. Allerdings ist die Beschreibung der einzelnen Kapitel sehr unterschiedlich in der Struktur sowie im Detailgrad. Viele Inhalte geben eher Tipps und Beispiele wie etwas besser gemacht werden könnte, anstatt zu definieren was getan werden muss.

Die meisten Aktivitäten und Abläufe des Frameworks werden erklärt und stehen auch in direkter Beziehung zueinander. Häufig werden die Inputs und Outputs einer Aktivität implizit erwähnt, was eine Zuordnung erleichtert. Jedoch existieren auch Artefakte, für die dies aufgrund fehlender Informationen nicht möglich ist. Somit ist nicht klar, wann das entsprechende Artefakt während des Prozesses Verwendung findet. Besonders im SPM werden lediglich fortlaufende Aktivitäten während des Prozesses gelistet, nicht jedoch solche zur initialen Erstellung. Somit wird davon ausgegangen, dass die für den Prozess notwendigen Artefakte bereits vorhanden sind.

Die Bedeutung eines Artefaktes ist nicht sofort ersichtlich, sondern im Kontext einzelner Aktivitäten zu betrachten. Zur genaueren Definition bietet ITIL jedoch ein Glossar, in dem viele Artefakte enthalten sind. In einigen Fällen ist die Benutzung eines Artefaktes jedoch inkonsequent oder dessen Beschreibung im Glossar und die Verwendung im Prozess sogar widersprüchlich. Einige wenige Artefakte werden auch nur ein oder zweimal erwähnt, jedoch ohne eine Erklärung über deren Inhalt oder Zweck zu geben.

Zusammengefasst schafft es ITIL aber trotzdem ein insgesamt schlüssiges Bild des ITSMs zu schaffen, in welchem der grundsätzliche Zusammenhang der Prozessbausteine durchaus Sinn ergibt.

2.2. ISO/IEC 20000

Das Framework ISO/IEC 20000 stellt einen internationalen Standard zum ITSM dar. Es basiert auf dem älteren British Standard BS 15000 und wurde in Zusammenarbeit von der International Standard Organization (ISO) und der International Electrotechnical Commission (IEC) herausgegeben. Im Kern beschreibt es Mindestanforderungen an ein SMS, auf deren Basis auch eine Zertifizierung möglich ist. Dies unterscheidet es auch von anderen Rahmenwerken wie etwa der ITIL, da diese keine belastbaren Anforderungen angeben. In weiteren Teilen, dem sogenannten „Code of Practice“, werden auch Leitfäden und Beispiele für die Umsetzung dieser bereitgestellt.

Es ist aufgeteilt in fünf Dokumente:

- **20000-1: Service Management System Requirements**
Zertifizierbare Anforderungen an SMS
- **20000-2: Guidance on the application of service management systems**
Anwendungsbeispiele zur Umsetzung der Anforderungen aus Teil 1
- **20000-3: Guidance on scope definition and applicability of ISO/IEC 20000-1**
Hinweise zu Geltungsbereich und Anwendbarkeit
- **20000-4: Process reference model**
Zugrundeliegendes Prozessmodell
- **20000-5: Exemplar implementation plan for ISO/IEC 20000-1**
Beispielhafte Einführung

2.2.1. Prozessbeschreibung

In der ISO wurden die Prozesse SLM und SKM zusammengefasst, sowie das SPM nicht als solches beschrieben.

Serviceportfolio Management

Das SPM stellt keinen eigenen Prozess innerhalb der ISO dar. Punkte die man allgemein unter diesem Prozess zusammenfassen kann, finden sich als Teil des fünften Kapitels „Design and transition of new or changed services“, unter dem Punkt „Plan new or changed services.“ Dieses dreht sich hauptsächlich um den Umgang mit neuen oder geänderten Services, welche starke Auswirkungen auf die Servicelandschaft haben. Das namensgebende Serviceportfolio wird in diesem Zusammenhang nicht erwähnt.

Servicekatalog Management

Die ISO enthält kein eigenes Kapitel zum Thema SKM, sondern integriert dieses in den Prozess SLM.

Service Level Management

Das SLM findet sich als eigenständiger Prozess im sechsten Kapitel „Service delivery processes“ [vgl. ISO12, S. 32-37]. Die Verwaltung eines Servicekatalogs sowie die zugehörigen Abläufe aus dem SKM sind hier integriert.

Ziel des Prozesses ist die Sicherstellung der Bereitstellung von Services und dafür vereinbarter Serviceziele. Um dies zu garantieren arbeitet das SLM eng mit den Prozessen Business Relationship Management (BRM) und Supplier Management (SM) zusammen. Der Aufbau und die Pflege von Schnittstellen zwischen diesen Prozessen ist dabei eine der Hauptaufgaben.

Das SM muss sicherstellen, dass die mit den Suppliern vereinbarten Serviceziele das SLM unterstützen. Im Gegenzug informiert das SLM das SM über Änderungen welche Einfluss auf Vereinbarungen mit Suppliern haben könnten.

Vereinbarte Serviceziele werden an das BRM übermittelt, um die Konformität mit den Kundenanforderungen zu gewährleisten.

2.2.2. Identifikation der Prozessbausteine

Allgemein

Artefakte und Outputs

- **Service**
Bereitgestellter Wert, welcher den Kunden bei der Erreichung seiner Ziele unterstützt.

Rollen und Funktionen

- **Interner Auditor** [Custom] [vgl. ISO12, S. 22]
Verantwortlicher für die Durchführung von internen Audits. Er muss unabhängig vom jeweiligen Bereich sein für den er das Audit durchführt.
- **Internal Group** [vgl. ISO11, S. 4]
Ein Teil der selben Organisation wie der Service Provider, welcher zur Bereitstellung eines Services beiträgt.
- **Kunde** [vgl. ISO11, S. 3]
Eine Organisation oder ein Teilbereich dieser, welcher einen Service bestellt. Kann auch Teil der selben Organisation sein wie der Service Provider.
- **Prozessverantwortlicher** [Custom] [vgl. ISO11, S. 11]
Gesamtverantwortlicher für einen Prozess.
- **Service Owner** [Custom] [vgl. ISO11, S. 11]
Gesamtverantwortlicher für einen Service.
- **Service Provider** [vgl. ISO11, S. 7]
Eine Organisation oder ein Teil dieser, welcher Kunden einen Service bereitstellt.
- **Supplier** [vgl. ISO11, S. 7]
Externer Dienstleister, welcher zur Bereitstellung eines Services beiträgt.

Bausteine zur Prozesskontrolle

- **Internal Audit** [vgl. ISO12, S. 22 f.]
Überprüfung, ob alle Prozesse des SMS die Anforderungen erfüllen und die geforderten Ziele erreichen. Bestehende Reports sollen dabei genauso betrachtet werden wie die Ergebnisse vorhergehender Audits. Es sollte regelmäßig zu festgelegten Zeiten durchgeführt werden.
- **Management Review** [vgl. ISO12, S. 23]
Überprüfung, ob das SMS die Geschäfts- und Serviceanforderungen erfüllt. Dazu wird der aktuelle Zustand des SMS mit den definierten Zielen verglichen.
- **Requirements** [ISO11, vgl.]
Allgemeine oder prozessspezifische Anforderungen, die erfüllt werden müssen, damit ein Prozess erfolgreich sein kann. Die ISO stellt für jeden Prozess eine Liste von Anforderungen bereit.

Serviceportfolio Management

Aktivitäten und Abläufe

- **Change Management Policy erstellen** [vgl. ISO12, S. 25 f.]
Festlegen einer ChM Policy, welche im Rahmen des Change Managements genutzt werden kann, um zu ermitteln, welche Changes durch den SPM Prozess behandelt werden.
Output: Change Management Policy
- **Change initiieren** [vgl. ISO12, S. 25 f.]
Anstoßen eines neuen Changes auf Basis einer vorliegenden Notwendigkeit.
Input: Geschäftsanforderung, Kundenanforderung, Serviceverbesserung
Output: Change
- **Wichtige Changes identifizieren** [vgl. ISO12, S. 25 f.]
Mit Hilfe der ChM Policy werden vom ChM wichtige Changes klassifiziert, die durch den SPM Prozess verwaltet werden.
Input: Change, ChM Policy
Output: Change
- **Change als Projekt verwalten** [vgl. ISO12, S. 26]
Vom SPM verwaltete Changes werden aufgrund von Größe, Risiken und Ausmaß als eigenständige Projekte durchgeführt.
 - **Service Stilllegung planen** [vgl. ISO12, S. 27]
 - * **Offene Anfragen klären** [vgl. ISO12, S. 27]
Alle offenen Incidents, Problems, User Requests und RfCs werden mit dem Kunden abgestimmt. Die daraus folgende Vereinbarung muss alle resultierenden Aktionen enthalten.
Output: Open Requests Agreement

2. Literaturanalyse

- * **Eigentumsrechte klären** [vgl. ISO12, S. 28]
Die Eigentumsrechte aller Daten, Dokumentationen und Systemkomponenten müssen vereinbart werden.
Output: Ownership Agreement
- * **Akzeptanzkriterien klären** [vgl. ISO12, S. 28]
Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse der Stilllegung vereinbaren.
Output: Agreed Service Removal Acceptance Criteria
- * **Removal Plan erstellen**
Die Stilllegung eines Services muss geplant und dokumentiert werden.
Output: Service Removal Plan
- **Service Übergabe planen** [vgl. ISO12, S. 28]
Überführung eines Services an eine andere Partei ohne Beeinflussung der Servicekontinuität.
 - * **Kontinuitäts- und Qualitätsrisiken identifizieren**
Identifikation von Risiken bei der Übergabe eines Services, die die Servicekontinuität oder Qualität beeinflussen könnten.
Output: Risiko
 - * **Transferaufgaben planen**
Erstellen einer Liste von Aufgaben die erledigt werden müssen, um die Serviceübergabe erfolgreich abzuschließen.
Output: Transfer Aufgabenliste
 - * **Ergebnis evaluieren**
Überprüfung, ob die Übergabe erfolgreich durchgeführt wurde.
Output: Transfer Evaluation
- **Service Änderung planen**
 - * **Beitragende Parteien evaluieren** [vgl. ISO12, S. 26 f.]
Falls eine andere Partei in die Bereitstellung des neuen oder geänderten Services involviert ist, muss evaluiert werden, ob diese in der Lage ist alle ihre Verpflichtungen zu erfüllen.
Input: Serviceanforderungen
Output: Contributors Review
 - * **Risikoanalyse** [vgl. ISO12, S. 27]
Während jeder Projektphase müssen mögliche Risiken identifiziert und bewertet werden.
Input: Change
Output: Risikobewertung
 - * **Service Akzeptanzkriterien festlegen** [vgl. ISO12, S. 27]
Festlegen von Service Akzeptanzkriterien für das Change Projekt. Dabei werden auch die Risiken aus der Risikobewertung berücksichtigt. Falls diese inakzeptabel und nicht vermeidbar sind, wird der Change zurückgewiesen.
Input: Risikobewertung
Output: Service Acceptance Criteria (SAC)

* **Änderungsplan erstellen**

Erstellen eines Plans, welcher alle notwendigen Maßnahmen für die Serviceänderung dokumentiert. Output: Change Plan

• **Change Deployment**

Der neue oder geänderte Service wird zum Deployment an das Release und Deployment Management (RDM) übergeben.

Output: Service

Artefakte und Outputs

• **Agreed Service Removal Acceptance Criteria** [vgl. ISO12, S. 27 f.]

Vereinbarung zwischen dem Service Provider und dem Kunden, über die Abschaltung eines Services. Enthält die Details über alle offenen Incidents, Problems, User Requests und RfCs sowie aller daraus resultierenden Aktionen.

Enthaltene Informationen:

- Service Management Ziele, Aktivitäten und Ergebnis der Stilllegung
- Datum für die Abschaltung des Services
- Änderungen an Rollen und Verantwortlichkeiten
- Festlegung des Eigentümers und des Umgangs mit Daten, Dokumentation und Servicekomponenten
- Weiterer Zugriff auf die Daten oder Servicekomponenten

• **Change** [vgl. ISO11, S. 14] [vgl. ISO12, S. 25]

Änderung an einem CI, die durch den Change Management Prozess verwaltet wird. Ziel eines Changes ist immer die Erfüllung einer Kundenanforderung, Geschäftsanforderung oder einer Serviceverbesserung. Er kann von einer Internal Group, einem Kunden, einem Supplier oder dem Service Provider selbst angestoßen werden. Fertiggestellte und genehmigte Changes werden vom Release und Deployment Management Prozess ausgerollt.

• **Change Management Policy** [vgl. ISO11, S. 13] [vgl. ISO12, S. 24]

Im Rahmen des Change Managements wird mit Hilfe der Policy ermittelt, welche Changes in den Aufgabenbereich des SPMs fallen. Dies betrifft hauptsächlich Changes, welche ein hohes Risiko oder einen bedeutenden Impact besitzen. Die Policy muss vom Top Management sowie den Prozessverantwortlichen genehmigt werden.

• **Change Plan** [Custom] [vgl. ISO11, S. 14]

Vollständige Planung für die Bereitstellung neuer oder geänderter Services.

Inputs für die Planung:

- Finanzielle Auswirkungen
- Organisatorische Auswirkungen
- Technische Auswirkung auf die Bereitstellung
- Potentielle Auswirkungen auf das SMS

Enthält mindestens die folgenden Punkte:

2. Literaturanalyse

- Verantwortlichkeiten für Design-, Entwicklungs- und Transitionaktivitäten
 - Aktivitäten die vom Service Provider und anderen Beteiligten, auch schnittstellenübergreifend, ausgeführt werden müssen.
 - Kommunikation mit Stakeholdern
 - Mitarbeiter, Informationen, technische und finanzielle Ressourcen
 - Zeitraum für die geplanten Aktivitäten
 - Identifizierung, Bewertung und Management von Risiken
 - Abhängigkeiten von anderen Services
 - Benötigte Tests für neue oder geänderte Services
 - Service Akzeptanzkriterien
 - Erwartete, messbare Ergebnisse der Bereitstellung der neuen oder geänderten Services
- **Configuration Item** [vgl. ISO11, S. 3] [vgl. ISO12, S. 24]
Ein Element das verwaltet werden muss um die Bereitstellung eines Services zu ermöglichen. Wird durch den Configuration Management Prozess verwaltet.
 - **Contributors Review** [Custom] [vgl. ISO12, S. 26]
Falls andere Parteien an der Bereitstellung des neuen oder geänderten Services beteiligt sind, muss der Service Provider überprüfen, ob die andere Partei in der Lage ist die vereinbarten Serviceanforderungen zu erfüllen. Außerdem beinhaltet es eine Beurteilung der Risiken auf existierende Services und deren Support.
 - **Geschäftsanforderung** [vgl. ISO12, S. 25]
Bedürfnis des Business das Auslöser für einen Change sein kann.
 - **Kundenanforderung**
Wunsch des Kunden an die Funktionalität eines Services.
 - **Open Requests Agreement** [Custom] [vgl. ISO12, S. 27]
Vereinbarung zwischen dem Service Provider und dem Kunden über die noch offenen Incidents, Problems, User Requests und RfCs für den stillzulegenden Service.
 - **Ownership Agreement** [Custom] [vgl. ISO12, S. 28]
Dokumentation über die Festlegung der Eigentumsrechte an Daten, Dokumentationen und Systemkomponenten nach Stilllegung eines Services.
 - **Risiko** [vgl. ISO11, S. 6]
Abweichung vom erwarteten Ergebnis, die dazu führt, dass das angestrebte Ziel nicht erfüllt werden kann.
 - **Risikobewertung** [vgl. ISO12, S. 27]
Ergebnisse einer Risiko- und Problemanalyse, inklusive der Aufwände für notwendige Maßnahmen.
 - **Serviceanforderung**
Anforderungen des Kunden und der Anwender, welche im Rahmen des SLM gesammelt werden. Dazu gehören auch SLRs.

- **Serviceverbesserung** [vgl. ISO12, S. 25]
Eine Möglichkeit zur Verbesserung der Effektivität eines Services.
- **Service Akzeptanzkriterien** [vgl. ISO12, S. 27]
Enthält Anforderungen, welche im Rahmen des Change Projektes erfüllt werden müssen.
 - Anforderungen des Service Providers für die Akzeptanz des neuen oder geänderten Services
 - Checkliste für die Übergabe
 - Anforderungen des Kunden

Zur Festlegung wird die Risikobewertung herangezogen.

- **Service Removal Plan** [vgl. ISO12, S. 27]
Dokumentiert das Vorgehen zur Stilllegung eines Services.
Darin sind folgende Elemente enthalten:
 - Bedingungen der Stilllegung
 - Ziele und Erfolgsfaktoren
 - Steuerung von Prozessen die von anderen Parteien betrieben werden
 - Rollen und Verantwortlichkeiten für alle Stakeholder
 - Bedingungen, Risiken und Probleme
 - Meilensteine und Ergebnisse
 - Activity Breakdown und Beschreibung jeder Aktivität
 - Vereinbarte Abschlusskriterien für das Stilllegen und das Ende der Verantwortlichkeit des Service Providers
 - Ein Datum wann der Service nicht länger für Nutzer verfügbar ist und eines wann der Service stillgelegt wird
 - Umgang mit Schnittstellen zwischen dem stillzulegenden Service und anderen aktiven Services
 - Review der Information Security Arrangements, einschließlich der Entfernung sensibler Informationen
- **Transfer Aufgabenliste** [vgl. ISO12, S. 28]
Enthält alle Aufgaben die ausgeführt werden müssen, um einen Service an eine andere Partei zu übergeben. Der Fokus liegt dabei auf der Identifizierung aller Risiken zur Gewährleistung einer unterbrechungsfreien Übergabe.
- **Transfer Evaluation** [vgl. ISO12, S. 28]
Dokumentiert die Evaluation der Ergebnisse aller Aufgaben in der Transfer Aufgabenliste.

Rollen und Funktionen

- **Change Projekt** [Custom] [vgl. ISO12, S. 26]
Changes welche durch die Change Policy in die Verantwortlichkeit des SPMs fallen werden als eigenständiges Projekt verwaltet.
Im Rahmen des Projektes soll folgendes betrachtet werden:
 - Auswirkung auf unterstützende Prozeduren
 - Auswirkung auf bestehende Service Levels und die Fähigkeit des Service Providers damit umzugehen
 - Vereinbarungen mit Suppliern sowie Verträge und Vereinbarungen mit anderen Beteiligten welche durch den Change beeinflusst werden könnten
 - Kundenanforderungen an bestehende Services, welche durch den Change beeinflusst werden könnten
 - Deployment Werkzeuge sowie Methoden

Service Level Management

Aktivitäten und Abläufe

- **Dokumentation von Serviceverpflichtungen**
 - **Serviceziele definieren**
Definition von Zielen für die Services
Output: Serviceziele
 - **SLA vereinbaren**
Erstellen einer Vereinbarung mit einem Kunden über die Bereitstellung eines Services.
Input: Serviceziele
Output: SLA
 - **OLA vereinbaren**
Erstellung einer Vereinbarung mit einem internen Dienstleister, die einen SLA unterstützen.
Input: SLA
Output: OLA
 - **UC vereinbaren**
Erstellung einer Vereinbarung mit einem externen Dienstleister, die einen SLA unterstützen.
Input: SLA
Output: UC
 - **Serviceziele überprüfen**
Regelmäßige Überprüfung der vereinbarten Serviceziele.
Input: SLA
Output: Monitoring and Control Report

- **Kunden Service Review durchführen**
Stellt sicher, dass die bereitgestellten Services die Erwartungen des Kunden erfüllen.
Input: Monitoring and Control Report
Output: Service Review Report
- **SIP erstellen**
Auf Basis der Service Reviews müssen regelmäßige SIPs erstellt werden.
Input: Service Review Report
Output: SIP
- **Servicekatalog verwalten** [vgl. ISO12, S. 35 f.]
 - **Servicekatalog aktualisieren und bereitstellen**
Der Servicekatalog muss laufend überprüft und aktualisiert werden. Es muss ein dauerhafter Zugriff für alle Beteiligten sichergestellt sein.
Input: Service
Output: Servicekatalog
 - **Änderungen am Servicekatalog durchführen**
Notwendige Änderungen am Servicekatalog müssen erfasst und an das Change Management zur Durchführung weitergereicht werden.
Input: Servicekatalog
Output: Servicekatalog
 - **Service Level anpassen**
Aufgrund größerer Änderungen kann es notwendig sein, die Service Level anzupassen.
Input: Service Level
Output: Service Level
 - **Service Level Contributors verwalten**
Verwalten und Koordinieren von Parteien die zur Bereitstellung der Service Levels beitragen.
 - **Schnittstellen verwalten**
Schnittstellen zu anderen Prozessen die Input für das SLM liefern oder den Servicekatalog nutzen müssen gepflegt werden. Durch eine Zusammenarbeit mit dem BRM wird die Kundenzufriedenheit bei gleichzeitigem Erreichen der Serviceziele sichergestellt.
 - **Servicekatalog überprüfen**
Es sollte regelmäßig ein Review des Servicekatalogs in Zusammenarbeit mit dem Kunden stattfinden.
Input: Servicekatalog
- **Andere Parteien verwalten** [vgl. ISO12, S. 36]
 - **Kunden als Supplier verwalten**
Eine Partei kann neben ihrer Rolle als Kunde auch als Supplier agieren. Ist das der Fall wird er im Rahmen des SLM Prozesses verwaltet, anstatt wie üblich durch den SM Prozess.

2. Literaturanalyse

– **Internal Group verwalten**

Eine Internal Group die nicht Teil des SMS ist wird im Rahmen des SLM Prozesses verwaltet.

Artefakte und Outputs

- **Monitoring and Control Report** [Output] [vgl. ISO11, S. 16] [vgl. ISO12, S. 33]
Enthält Überwachungsergebnisse der Serviceperformance. Basiert auf den Servicezielen im jeweiligen SLA, OLA oder UC.
- **Operational Level Agreement** [Output] [vgl. ISO12, S. 33] Vereinbarung zwischen dem Service Provider und einer Internal Group. Ziel ist die Unterstützung der Ziele eines Service Level Agreement.
- **Serviceanforderung** [Input] [vgl. ISO12, S. 7]
Anforderungen des Kunden und der Anwender, sowie Bedürfnisse des Service Providers.

Enthaltene Informationen:

- Ein Service und dazugehörige SLRs
- Qualitätskriterien
- Prioritäten für die Geschäftskritikalität
- Anforderungen an die Verfügbarkeit
- Behördliche Vorschriften
- Informationssicherheitsanforderungen

- **Service definition** [Undefined] [vgl. ISO12, S. 33]
Im Rahmen des SLM beschreibt die ISO dieses Artefakt als Teil des Servicekatalogs. Jedoch finden sich keine weiteren Informationen über die Verwendung oder den Inhalt einer Service definition.

- **Servicekatalog** [Output] [vgl. ISO12, S. 33 f.]
Sammlung aller Services eines Service Providers für die interne sowie externe Nutzung. Enthält alle Service definitionen, zugeschnitten auf die Geschäftsaktivitäten der Kunden. Stellt Abhängigkeiten zwischen Services, unterstützenden Services und Servicekomponenten dar.

Enthaltene Informationen:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| – Name und Beschreibung des Services | – Aktuelle Services |
| – Serviceziele | – Servicezeiten, Supportzeiten und Ausnahmen |
| – Ansprechpartner | – Abhängigkeiten zwischen Services und Servicekomponenten |
| – Sicherheitsmaßnahmen | |

Um die SLAs zu vereinfachen, können allgemeingültige Informationen in den Servicekatalog verschoben werden.

- **Servicekomponente**
Teil eines Services, der mit anderen Servicekomponenten kombiniert werden kann.
- **Serviceziel** [vgl. ISO12, S. 34]
Aus Kundensicht definierte, messbare Ergebnisse.
- **Service Improvement Plan** [vgl. ISO11, S. 16]
Plan mit Verbesserungsmöglichkeiten für die Serviceziele, basierend auf den Ergebnissen des Service Review Report.
- **Service Level** [Undefined]
Die ISO nennt dieses Artefakt öfters im Zusammenhang mit dem SLM, vor allem verknüpft mit Aussagen über das Einhalten und Anpassen der vereinbarten Service Level. Jedoch finden sich an keiner Stelle Informationen darüber, was ein Service Level eigentlich darstellt.
- **Service Level Agreement** [Output] [vgl. ISO12, S. 34]
Vereinbarung zwischen einem Kunden und dem Service Provider zur Verknüpfung von Services und Servicezielen.
Enthaltene Informationen:
 - Service Beschreibung
 - Gültigkeitsdauer
 - Details zur Change Genehmigung
 - Beschreibung der Kommunikation, Reporting, Review Häufigkeit
 - Servicezeiten
 - Geplante und Vereinbarte Serviceunterbrechungen
 - Verantwortlichkeiten des Kunden
 - Verantwortlichkeiten des Service Providers
 - Richtlinien für Auswirkung und Priorität
 - Eskalations- und Benachrichtigungsprozess
 - Beschwerdeablauf
 - Serviceziele
 - Workload
 - High Level Finanzmanagement Details
 - Aktionen bei Störungen
 - Glossar
 - Unterstützende Services
 - Ausnahmen vom SLASind Informationen bereits im Servicekatalog verfügbar, kann darauf verwiesen werden.
- **Service Level Requirement**
Anforderungen an einen Service. In ISO nicht genau definiert.

2. Literaturanalyse

- **Service Reporting Requirement** [Undefined] [vgl. ISO12, S. 34]
Die ISO gibt dieses Artefakt als benötigtes Dokument im Rahmen des SLM Prozesses an. Jedoch wird es nicht genauer definiert und auch an keiner anderen Stelle im Framework erwähnt.
- **Service Review Report** [Output] [vgl. ISO11, S. 16] [vgl. ISO12, S. 33]
Enthält die Ergebnisse eines Service Reviews, basierend auf den Serviceanforderung.
- **Underpinning Contract** [Output] [vgl. ISO12, S. 33]
Vereinbarung zwischen dem Service Provider und einem Supplier. Ziel ist die Unterstützung der Ziele eines Service Level Agreement.

Rollen und Funktionen

- **Kundenvertreter** [vgl. ISO12, S. 37]
Autorisiert und verantwortet den Servicekatalog und die SLAs im Namen des Kunden in Zusammenarbeit mit dem Service Level Manager. Muss genügend Befugnisse besitzen, um eigenständig die Servicedefinitionen im Servicekatalog sowie die Serviceziele zu vereinbaren.
- **Service Level Manager** [vgl. ISO12, S. 36]
Verantwortlicher für den SLM Prozess, das Management der Ressourcen und der Kommunikation. Ist außerdem zuständig für das operative Personal welches die Prozeduren ausführt.

2.2.3. Fazit

Obwohl sich die ISO um einiges kürzer präsentiert als etwa die ITIL, so enthält sie doch nicht weniger Informationsgehalt. Die Texte des Frameworks sind sehr kompakt gehalten und bieten damit sehr viele Information auf wenig Raum.

Die ISO bietet ein Glossar, in dem die vielen Artefakte definiert sind. Jedoch finden sich trotzdem eine große Anzahl davon, auf welche nur implizit im Text eingegangen wird. Im Gegensatz dazu sind die einzelnen Aktivitäten recht klar voneinander abgetrennt und die zu erledigenden Tätigkeiten beschrieben. Da das Framework aufgrund der Kompaktheit nicht alle Details beschreibt, bietet es Platz für Interpretationen.

Zusammenfassend bietet die ISO aber eine gute Übersicht über die in den Prozessen benötigten Prozessbausteine.

2.3. FitSM

FitSM ist ein vergleichsweise junges Framework und bezeichnet sich selbst als "leichtgewichtige Standard Familie" für das ITSM. Es wurde im Rahmen des FedSM Projektes, einer Initiative des "7th Framework Program for Research and Technological Development" der Europäischen Kommission entwickelt. Durch die Förderung durch die Europäische Union steht FitSM unter der Creative Common Lizenz ¹ und ist dadurch frei zugänglich und uneingeschränkt weiterverwendbar.

¹<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

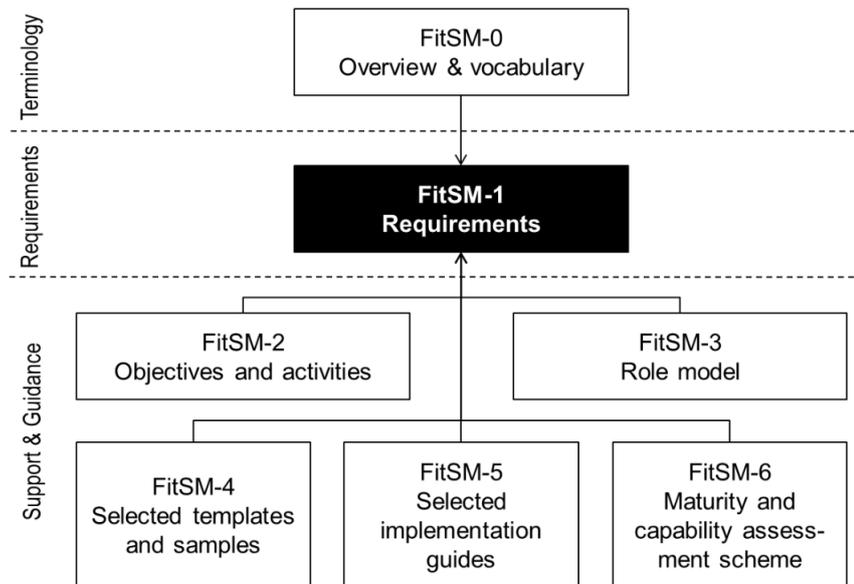


Abbildung 2.2.: ITIL Servicelebenszyklus [EUC15a, S. 11]

Entwickelt aus einem anforderungsgetriebenen Ansatz heraus, bietet FitSM eine Mischung aus Mindestanforderungen, Prozessen und Anwendungsbeispielen.

Das Framework (Abbildung 2.2) besteht aus sieben Teilen:

- **FitSM-0: Overview & vocabulary**
Übersicht über die wichtigsten Begriffe des Frameworks
- **FitSM-1: Requirements**
Mindestanforderungen an das SMS sowie jeden der 14 Prozesse
- **FitSM-2: Objectives and activities**
Aktivitäten und Abläufe für jeden der 14 Prozesse
- **FitSM-3: Role model**
Ein generisches Rollenmodell mit allgemeinen und prozessspezifischen Rollen
- **FitSM-4: Selected templates and samples**
Vorlagen und Anwendungsbeispiele
- **FitSM-5: Selected implementation guides**
Anwendungsanleitungen zur praktischen Umsetzung
- **FitSM-6: Maturity and capability assessment scheme**
Werkzeug zur Reifegradbewertung

Obwohl FitSM keine Zielgruppe explizit vorschreibt, eignet es sich doch aufgrund des leichtgewichtigen Ansatzes am besten für kleine bis mittelgroße Organisationen. Dabei versucht

2. Literaturanalyse

FitSM sich bewusst nicht von bestehenden Frameworks abzugrenzen, sondern ist kompatibel zu etablierten Frameworks wie ISO und ITIL. Dadurch eignet es sich besonders als leichtgewichtiger Einstieg in das ITSM, wobei eine spätere Erweiterung leicht möglich ist.

2.3.1. Prozessbeschreibung

In FitSM existiert das SPM als eigenständiger Prozess, die Prozesse SLM und SKM wurden zusammengefasst.

Alle Prozessanforderungen werden kompakt in FitSM-1 [EUC15b, vgl.] zusammengefasst, während Aktivitäten und Abläufe in FitSM-2 [EUC15c, vgl.] dokumentiert sind.

Serviceportfolio Management

Das SPM [vgl. EUC15b; EUC15c, S. 5,6] stellt den ersten FitSM Prozess dar. Ziel dieses ist die Erstellung und Verwaltung eines vollständigen Serviceportfolios. Fast alle anderen Prozesse nutzen das bereitgestellte Portfolio in irgendeiner Weise.

Servicekatalog Management

FitSM enthält keinen eigenen Prozess zum Thema SKM, sondern integriert dieses in das SLM.

Service Level Management

Das SLM [vgl. EUC15b, S. 5] [vgl. EUC15c, S. 7] wird in FitSM als eigener Prozess beschrieben, welcher das SKM mit einschließt. Ziel dieses ist die Erstellung und Verwaltung eines Servicekatalogs sowie der dazugehörigen Servicevereinbarungen.

2.3.2. Identifikation der Prozessbausteine

Allgemein

Artefakte und Outputs

- **Service** [vgl. EUC15a, S. 8]
Eine Möglichkeit einen Anwender/Kunden bei der Erreichung seiner Ziele zu unterstützen und dadurch einen Wert bereitzustellen.

Rollen und Funktionen

- **Federation Member** [vgl. EUC15a, S. 4]
Eine Einzelperson oder Organisation die in Zusammenarbeit mit anderen Federation Members (FMs) an der Bereitstellung eines Services mitwirkt.
- **Kunde** [vgl. EUC15a, S. 4]
Eine Organisation oder ein Teil dieser, welche einen Service bei einem Service Provider bestellt.

- **Prozessverantwortlicher** [vgl. EUC15d, S. 8]

Besitzt die Gesamtverantwortung für die Ausführung eines ITSM Prozesses.

Aufgaben:

- Ansprechpartner für Anliegen im Kontext der Steuerung eines ITSM Prozesses
- Definieren und Genehmigen von Zielen und Richtlinien im Kontext des Prozesses
- Benennen des Prozessmanagers und sicherstellen, dass er in der Lage ist seine Rolle zu erfüllen
- Changes und Improvements für den operativen Prozess genehmigen
- Über die Bereitstellung von Ressourcen für den Prozess entscheiden
- Entscheiden über notwendige Changes an prozessspezifischen Zielen, Richtlinien und Ressourcen auf Basis von Prozessmonitoring und Reviews

- **Prozessmanager** [vgl. EUC15d, S. 9]

Besitzt die Gesamtzuständigkeit für die effektive Ausführung eines ITSM Prozesses.

Aufgaben:

- Ansprechpartner für Anliegen im Kontext der Durchführung eines ITSM Prozesses
- Pflegen der Prozessdefinition und Beschreibung sowie Sicherstellung der Verfügbarkeit für relevante Personen
- Aufrechterhalten eines angemessenen Levels von Bewusstsein und Kompetenz der am Prozess beteiligten Personen
- Überwachen der Prozessausführung und Ergebnisse
- Eskalation an den Prozessowner
- Möglichkeiten zur Steigerung der Effektivität und Effizienz des Prozesses identifizieren

- **Prozessfachmann** [vgl. EUC15d, S. 7 f.]

Führt Aktivitäten und Abläufe eines Prozesses gemäß der Vorgaben aus.

- **Service Owner** [vgl. EUC15d, S. 5 f.]

Gesamtverantwortlicher für einen Service.

Zu seinen Aufgaben gehört:

- Ansprechpartner für alle prozessunabhängigen Fragen
- Experte für technische sowie nicht-technische Belange
- Pflege der Dokumentation
- Informiert über alle Aktivitäten bezogen auf seinen Service
- Ist in alle Aktivitäten eingebunden die eine hohe Auswirkung auf den Service haben
- Berichtet über den Service

- **Service Provider** [vgl. EUC15a, S. 9]

Eine Organisation oder ein Teil dieser, welche einem Kunden einen Service bereitstellt.

2. Literaturanalyse

- **Supplier** [vgl. EUC15a, S. 10]
Eine externe Organisation welche die Bereitstellung eines Services des Service Providers durch die Lieferung eines Services oder einer Servicekomponente unterstützt.

Bausteine zur Prozesskontrolle

- **Audit** [vgl. EUC15a, S. 2]
Systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur objektiven Evaluation der Zielerreichung. Zur Messung können Bausteine zur Prozesskontrolle verwendet werden.
- **Key Performance Indicator** [vgl. EUC15a, S. 5]
Eine Metrik zur Überwachung der Performanz, Effektivität oder Effizienz eines Services oder Prozesses.
- **Management Review** [Undefined] [vgl. EUC15b, S. 3; EUC15c, S. 3]
FitSM nennt zwar die Notwendigkeit der regelmäßigen Ausführung von Management Reviews, definiert diese jedoch nicht genauer.
- **Requirements** [vgl. EUC15b, S. 2-9]
Allgemeine oder prozessspezifische Anforderungen, die erfüllt werden müssen, damit ein Prozess erfolgreich sein kann. FitSM stellt für jeden Prozess eine Liste von Anforderungen bereit.

Serviceportfolio Management

Aktivitäten und Abläufe

Initial [vgl. EUC15c, S. 6]

- **Definition eines Templates zur Dokumentation des Serviceportfolios**
Output: Serviceportfolio Template (new)
- **Definition eines Templates zur Beschreibung und Spezifikation eines Services**
Output: Servicespezifikationstemplate (new)
- **Erstellung eines initialen Serviceportfolios**
Output: Serviceportfolio (new)
- **Erstellung eines Plans aller Beteiligten der Servicebereitstellung**
Output: Contributors Overview (new)

Ongoing [vgl. EUC15c, S. 6]

- **Verwaltung und Wartung des Serviceportfolios**
 - **Einen Service dem Serviceportfolio hinzufügen**
Input: Service, Serviceportfolio
Output: Serviceportfolio (update)

- **Einen Service im Serviceportfolio ändern**
Input: Service, Serviceportfolio
Output: Serviceportfolio (update)
- **Einen Service aus dem Serviceportfolio entfernen**
Input: Service, Serviceportfolio
Output: Serviceportfolio (update)
- **Verwaltung des Designs und der Transition neuer oder geänderter Services**
 - **Erstellung und Genehmigung eines Servicedesign und Transition Paketes**
Output: Servicedesign und Transition Paket (new)
 - **Ein Servicedesign und Transition Paket ändern**
Input: Servicedesign und Transition Paket
Output: Servicedesign und Transition Paket (update)
- **Verwaltung der organisatorischen Struktur zur Bereitstellung der Services**
Input: Contributors Overview
Output: Contributors Overview (update)

Artefakte und Outputs

- **Contributors Overview** [Custom] [vgl. EUC15c, S. 6]
Übersicht über alle Parteien die an der Bereitstellung eines Services beteiligt sind.
Enthält Rollen und Ansprechpartner.
- **Kundenanforderungen** [Input]
Wünsche und Anforderungen des Kunden an einen Service.
- **Risiko**
Möglicher Vorfall, der eine negative Auswirkung auf die Bereitstellung der Services hat oder dessen generierten Wert verringert. Besteht aus der Eintrittswahrscheinlichkeit, der Verwundbarkeit eines Assets und der Auswirkung der Bedrohung.
- **Service Acceptance Criteria** [vgl. EUC15b, S. 8]
Einzuhaltende Kriterien für neue oder geänderte Services. Werden bereits während der Design Phase definiert und später aktualisiert.
- **Service Design und Transition Paket** [vgl. EUC15b, S. 8]
Enthält alle Pläne für das Design und die Transition neuer oder geänderter Services. Für jeden neuen oder geänderten Service wird ein Paket erstellt.
Enthält:
 - Service Requirements
 - SAC
 - Projektplan
 - Kommunikationsplan
 - Trainingsplan
 - Technischer Plan
 - Spezifikationen
 - Ressourcenplan
 - Entwicklungszeitplan
 - Deployment Zeitplan

2. Literaturanalyse

- **Service Level Paket** [Undefined] [vgl. EUC15a, S. 9]
FitSM nennt dieses Artefakt als Teil des Serviceportfolios. Jedoch wird es weder genauer definiert noch findet es sich an einer anderen Stelle im Framework.
- **Serviceportfolio** [Output] [vgl. EUC15b, S. 9]
Eine interne Liste aller Services des Providers. Dazu gehören Services in Planung, aktive Services und stillgelegte Services.
Enthaltene Informationen über Services:
 - Wert
 - Kunden Zielgruppe
 - Beschreibung
 - Technische Spezifikation
 - Kosten
 - Preis
 - Risiken des Providers
 - Service Level Pakete
- **Serviceportfolio Template** [Custom] [vgl. EUC15c, S. 6]
Definiert die generelle Struktur und den Inhalt des Serviceportfolios.
- **Servicespezifikationstemplate** [Custom] [vgl. EUC15c, S. 6]
Definiert die generelle Struktur und den Inhalt der Spezifikation eines Services.

Rollen und Funktionen

- **Prozessverantwortlicher SPM** [vgl. EUC15d, S. 12]
Erfüllt die Aufgaben des Prozessverantwortlichen im Rahmen des SPM.
- **Prozessmanager SPM** [vgl. EUC15d, S. 12]
Erfüllt die Aufgaben des Prozessmanagers im Rahmen des SPM. Weitere Aufgaben:
 - Verwaltung und Wartung des Serviceportfolios
 - Änderungen Serviceportfolio verwalten
 - Regelmäßiger Review des Serviceportfolios
 - Sicherstellen das neue oder geänderte Services gemäß dem SPM Prozess geplant und designt, sowie Servicedesign- und Transitionpakete erstellt und gewartet werden.

Service Level Management

Aktivitäten und Abläufe

Initial [vgl. EUC15c, S. 7] [vgl. EUC15c, S. 7]

- **Servicekatalog definieren und erstellen**
Definieren einer Struktur und des Formats des Servicekatalogs sowie erstellen eines initialen Servicekatalogs auf Basis des Serviceportfolios.
Input: Serviceportfolio
Output: Servicekatalog (new)
- **Basis-SLA definieren**
Definieren eines Basis-SLAs für alle Kunden ohne individuellen SLA.
Output: Basis SLA (new)
- **Vereinbarungsvorlagen erstellen**
Definieren einer Vorlage für individuelle SLAs, OLAs, UAs.
Output: SLA Template, OLA Template, UA Template
- **Unterstützende Vereinbarungen erstellen**
Identifizierung der kritischsten unterstützenden Servicekomponenten und vereinbaren von OLAs und UAs für diese.
Input: UA Template, OLA Template
Output: OLA, UA
- **Individuelle SLAs erstellen**
Individuelle SLAs mit Kunden für die kritischsten Services schließen.
Input: SLA Template
Output: Individual SLA

Ongoing [vgl. EUC15c, S. 7] [vgl. EUC15c, S. 7]

- **Servicekatalog warten**
 - Einen Service zum Servicekatalog hinzufügen
 - Einen Service im Servicekatalog ändern
 - Einen Service aus dem Servicekatalog entfernen
- Input: Servicekatalog
Output: Servicekatalog
- **SLAs verwalten**
 - Verhandeln und unterschreiben eines neuen SLAs
 - Evaluieren und berichten der SLA Erfüllung
 - Den Kunden über SLA Verletzungen informieren
 - Ein SLA ändern oder kündigen
- Output: SLA

2. Literaturanalyse

- **OLAs und UAs verwalten**

- Verhandeln und unterschreiben eines OLAs / UAs
- Evaluieren und berichten der OLA / UA Erfüllung
- Eine FM über eine Verletzung eines OLAs / UAs informieren
- Einen OLA / UA ändern oder kündigen

Output: OLA

Artefakte und Outputs

- **Basis SLA** [vgl. EUC15c, S. 7]
Ein SLA das ohne Anpassung für mehrere Kunden anwendbar ist.
- **CI** [vgl. EUC15a, S. 3]
Ein Element, welches zur Bereitstellung eines Service oder einer Servicekomponente beiträgt.
- **Individuelles SLA** [vgl. EUC15c, S. 7]
Für einen einzelnen Kunden individuell ausgehandeltes SLA.
- **OLA** [vgl. EUC15a, S. 6]
Vereinbarung zwischen dem Service Provider oder einem Federation Member und einem Teil der selben Organisation, über die Bereitstellung einer Servicekomponente oder eines Unterstützenden Services, welche die Bereitstellung eines Services ermöglicht. Enthält eine Reihe von Operativen Zielen.
- **OLA Template** [vgl. EUC15c, S. 6]
Vorlage für ein OLA.
- **Operatives Ziel** [vgl. EUC15a, S. 9]
Klar definierte, messbares Ziel, zur Überprüfung der Performanz einer Servicekomponente.
- **Servicekatalog** [Output] [vgl. EUC15a, S. 8]
Für den Kunden sichtbare Liste aller produktiven Services. Enthält öffentliche Informationen über die enthaltenen Services. Basiert auf dem Serviceportfolio.
- **Servicekomponente** [vgl. EUC15a, S. 8]
Logischer Teil eines Services welcher einen Service unterstützt oder erweitert. Besteht selbst aus einer Anzahl CIs.
- **Serviceportfolio** [Input:SPM] [vgl. EUC15c, S. 7]
Enthält alle Services eines Service Providers und wird vom SPM verwaltet. Im Rahmen des SLM liefert es eine Übersicht über die Services und bildet die Basis für die Erstellung des Servicekatalogs.
- **SLA** [vgl. EUC15a, S. 9]
Dokumentierte Vereinbarung zwischen einem Kunden und dem Service Provider über die Bereitstellung eines Services und den zugehörigen Servicezielen.

- **SLA Template** [vgl. EUC15c, S. 6]
Vorlage für ein Individuelles SLA.
- **Serviceziel** [vgl. EUC15a, S. 10]
Klar definiertes, messbares Ziel, zur Überprüfung der Performanz eines Services.
- **Underpinning Agreement**
Vereinbarung zwischen dem Service Provider und einem Supplier über die Bereitstellung von unterstützenden Services oder Servicekomponenten und den damit verbundenen Servicezielen. Enthält eine Reihe von operativen Zielen bezogen auf die vereinbarten Komponenten.
- **UA Template** [vgl. EUC15c, S. 6]
Vorlage für ein UA.

Rollen und Funktionen

- **Prozessverantwortlicher SLM** [vgl. EUC15d, S. 13]
Erfüllt die Aufgaben des Prozessverantwortlichen im Rahmen des SPM.
- **Prozessmanager SLM** [vgl. EUC15d, S. 13]
Erfüllt die Aufgaben des Prozessmanagers im Rahmen des SPM.
Weitere Aufgaben:
 - Den Servicekatalog warten
 - Änderungen am Servicekatalog verwalten
 - Sicherstellen das der Servicekatalog mit dem Serviceportfolio abgestimmt ist
 - Verhandeln von SLAs mit Kunden
 - Vorschlagen und Verhandeln von OLAs mit Internal Groups und FMs
 - Vorschlagen und Verhandeln von UAs mit Externen Suppliern
 - Sicherstellen das alle SLAs/OLAs/UAs in konsistenter Weise dokumentiert werden
 - Genehmigen neuer oder geänderter SLAs/OLAs/UAs
 - Sicherstellen das alle SLAs/OLAs/UAs aufeinander abgestimmt sind
- **SLA / OLA / UA Owner** [vgl. EUC15d, S. 13 f.]
Aufgaben:
 - Wartung des SLA/OLA/UA und sicherstellen, dass es richtig spezifiziert und dokumentiert gemäß relevanter Spezifikationen ist.
 - Erfüllung von SLA/OLA/UA evaluieren.
 - Sicherstellen das Verletzungen der Ziele aus dem SLA/OLA/UA identifiziert und untersucht werden.
 - Regelmäßige Reviews von SLA/OLA/UA durchführen.

2.3.3. Fazit

Bereits am Umfang merkt man FitSM den leichtgewichtigen Ansatz an, da es sich bedeutend kleiner präsentiert als die anderen betrachteten Frameworks. Das bedeutet jedoch nicht, dass es weniger zu bieten hätte als diese. Der Fokus liegt darauf, die Kernaktivitäten des jeweiligen Prozesses aufzulisten. Dabei werden diese in initiale und laufende Aktivitäten eingeteilt. Gerade diese Aufteilung hebt sich stark von den anderen Frameworks ab, welche sich meist nur auf die laufenden Aktivitäten beziehen und Tätigkeiten im Vorfeld des Betriebs wenig Beachtung schenken.

FitSM besitzt ein Glossar, welches als eigener Teil sehr umfangreich fast alle genannten Artefakte auflistet. Zusätzlich werden in mehreren Dokumenten Samples und Guides angeboten, welche Aufschluss über die praktische Anwendung geben. Was im Punkte der Strukturierung einen Vorteil darstellt, ist auf der anderen Seite ein Nachteil bei der Verknüpfung von Aktivitäten und Abläufen. Die Beziehung zwischen diesen ist nicht immer auf Anhieb ersichtlich, was auch darauf schließen lässt, dass das Framework sehr viel Fachwissen voraussetzt.

Zusammengefasst stellt FitSM die Kernpunkte der ITSM Prozesse in einer sehr kompakten, übersichtlichen Art und Weise dar, ohne dabei den Eindruck zu erwecken, wichtige Elemente zu vernachlässigen.

2.4. Microsoft Operations Framework

Das Microsoft Operations Framework ist, wie der Name bereits verrät, ein ITSM Framework der Firma Microsoft. Dabei bezeichnet es sich selbst als Guide mit Best Practices, Prinzipien und Aktivitäten für die Zuverlässigkeit von IT Lösungen und Services [MIC08d, vgl.]. Microsoft stellt dieses unter der Creative Commons Attribution-NonCommercial Lizenz ² auf seiner Webseite ³ kostenlos zum Download zur Verfügung. Aufgrund der Herkunft ist MOF stärker als andere Rahmenwerke auf den Betrieb ausgerichtet. Dabei orientieren sich die Prozesse und Organisation oftmals an den Technologien des Unternehmens [vgl. Som04, S. 159-161].

Das Framework basiert auf dem zugrunde liegenden Konzept des IT Servicelebenszyklus, welcher in Abbildung 2.3 zu sehen ist. Dieser besteht aus vier Phasen, von denen jede mehrere Service Management Functions (SMFs) enthält. Diese definieren wiederum eine Sammlung von Prozessen, Rollen und Aktivitäten, die zur Erfüllung der Geschäftsanforderungen benötigt werden.

Der Hauptteil des Frameworks [vgl. MIC08d, S. 1 f.] besteht somit aus vier Abschnitten:

- **Plan**
Planen und optimieren einer Servicestrategie zum Erreichen von Geschäftszielen
- **Deliver**
Effektive Entwicklung, Deployment und Bereitstellung von IT Services
- **Operate**
Betrieb, Wartung und Support von IT Services zur Sicherstellung der Geschäftsbedürfnisse

²<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/>

³<https://technet.microsoft.com/en-us/solutionaccelerators/dd320379.aspx>



Abbildung 2.3.: MOF IT Servicelebenszyklus [MIC08d, S. 2]

- **Manage**

Bereitstellung von operativen Prinzipien und Best Practices über den gesamten IT Servicelebenszyklus hinweg

Jedes Dokument wird klar im Lebenszyklus positioniert und seine Rolle darin anhand von Praxisbeispielen veranschaulicht.

2.4.1. Prozessbeschreibung

Die betrachteten Prozesse finden sich allesamt im Bereich Plan, der ersten Phase des IT Servicelebenszyklus. Das entsprechende Kapitel, vorher Service Level Management, wird seit Version 4 des Frameworks unter neuem Namen geführt und als „Business-IT Alignment SMF“ bezeichnet.

Serviceportfolio Management

Das SPM findet sich als 4. Prozess „Entwicklung und Evaluation eines IT Serviceportfolios“ im „Business IT Alignment SMF“. Zentrales Element ist die Verwaltung des IT Serviceportfolios, einer Liste von Services oder entsprechenden Projekten. Ziel ist die Unterstützung der Service Strategie durch Steuerung und Überwachung der IT Ressourcen, des Budgets und der Investitionsstrategien.

Servicekatalog Management

Die Erstellung und Wartung eines Servicekatalogs ist Teil des SLMs.

Service Level Management

Das SLM findet sich als gleichnamiger 5. Prozess im „Business IT Alignment SMF“,. Es ist verantwortlich für die Verwaltung der Anforderungen, Kommunikation und den Erwartungen zwischen dem Business und der IT. Dazu gehört die Pflege eines Servicekatalogs, welcher die Standards definiert auf welchen Erwartungen, Verbesserungen sowie Performanzmetriken basieren. Für alle angebotenen Services im Katalog werden Vereinbarungen geschlossen, die die Bereitstellung sicherstellen.

2.4.2. Identifikation der Prozessbausteine

Allgemein

Artefakte und Outputs

- **Service** [vgl. MIC08b, S. 9]
Eine Sammlung von Features und Funktionen die einen Geschäftsprozess unterstützen.

Rollen und Funktionen

- **Business** [MIC08a, vgl.]
Geschäftsbereich der den Service nutzt.
- **Drittanbieter** [vgl. MIC08a, S. 5,24]
Externer Dienstleister der zur Bereitstellung der Services beiträgt.
- **Kunde** [vgl. MIC08a, S. 24 f.; MIC08b, S. 3]
Auftraggeber oder Geldgeber eines Projektes.
- **IT-Team** [vgl. MIC08a, S. 24 f.]
Teilbereich der selben Organisation, welcher zur Bereitstellung eines Services beiträgt. Jedes Team nimmt unterschiedliche Aufgaben wahr, z.B. ein Netzwerk oder Sicherheitsteam.
- **IT Manager** [vgl. MIC08a, S. 4]
Verantwortlicher für die Verwaltung des Prozesses.
- **IT Service Owner** [Undefined] [vgl. MIC08a, S. 12]
Wird zwar im Rahmen des Prozesses genannt, jedoch nicht genauer beschrieben.
- **IT Policy Manager** [vgl. MIC08a, S. 4]
Verantwortlich für die Einhaltung und Überwachung von Policies.
- **IT Repräsentant** [vgl. MIC08a, S. 12,14]
Vertritt den Service Provider gegenüber dem Business.

Bausteine zur Prozesskontrolle

- **Management Review** [vgl. MIC08d, S. 4-6]
Für jede Phase des IT Servicelebenszyklus stellt MOF sogenannte Management Reviews (MRs) bereit. Diese internen Kontrollmechanismen dienen dazu den Status eines IT Services zu erfassen und sicherzustellen, dass er in die nächste Phase des Lebenszyklus überführt werden darf. Dadurch wird überwacht, dass die Geschäftsziele in jedem Schritt erfüllt werden. Jeder MR besitzt Inputs und Outputs, um den aktuellen Status mit den Zielen der jeweiligen Phase zu vergleichen.
- **Internal Controls** [vgl. MIC08c, S. 5-7]
Kategorisierte Anforderungen, die erfüllt sein müssen, damit ein Prozess erfolgreich beendet werden kann.

Serviceportfolio Management

Aktivitäten und Abläufe

- **Definieren einer Struktur und Zusammensetzung des IT Serviceportfolios** [vgl. MIC08a, S. 20 f.]
 - **Das Serviceportfolio strukturieren**
Definition einer initialen Struktur des Serviceportfolios.
Output: Serviceportfolio (new)
 - **Servicebeschreibungen erstellen**
Erstellung einer Servicebeschreibung für jeden Service.
Output: Servicebeschreibung (new)
 - **Kategorien von IT Assets klassifizieren**
Erstellung von Kategorien für unterschiedliche Typen von IT Services.
Output: Asset Kategorie (new)

- **Den Wert eines Services in Relation zum Geschäftsergebnis messen** [vgl. MIC08a, S. 22]
 - **Erzeuger von Geschäftswerten identifizieren und Messmethoden definieren**
Ermitteln was überhaupt einen Geschäftswert erzeugt und wie es gemessen werden kann.
Input: Service Map
Output: Servicewert Bericht
 - **Kundenwahrnehmung und Geschäftsauswirkungen erfassen**
Analysieren wie der Kunde die Services wahrnimmt und welche Auswirkungen sie auf seine Geschäftsergebnisse haben.
Input: Service
Output: Kundenwahrnehmung
 - **Kriterien für Investitionsentscheidungen ermitteln**
Festlegen von Kriterien die genutzt werden können, um Investitionsentscheidungen zu tätigen.
Output: Investitionskriterien

Input: Service Map
Output: Roadmap

- **Analysieren und genehmigen neuer Projekte und Konzepte** [vgl. MIC08a, S. 22 f.]
 - **Projektpriorisierungsrichtlinie festlegen**
Einen konsistenten Ablauf für die Priorisierung neuer Projekte festlegen.
Output: Projektpriorisierungsrichtlinie (new)
 - **Projektkonzept erstellen**
Projektdetails für die initiale Genehmigung definieren.
Output: Projektkonzept

2. Literaturanalyse

- **Projekt autorisieren**
Überprüfen und genehmigen des Projektkonzeptes durch das Project Advisory Board.
Input: Projektkonzept
Output: Projekt (update), Genehmigte Projekte (update)
- **Unterstützung der IT Strategie definieren**
Klare Verknüpfung zwischen dem Projekt und den IT Zielen des Unternehmens herstellen.
Input: Projekt
Output: Projekt (update)
- **Projekt priorisieren**
Priorisierung des Projektes im Bezug zu anderen.
Input: Projektpriorisierungsrichtlinie
Output: Genehmigte Projekte (update)
- **Serviceportfolio veröffentlichen** [vgl. MIC08a, S. 23]
Das Serviceportfolio allen Stakeholdern in angemessener Weise zur Verfügung stellen.
Input: Serviceportfolio, Genehmigte Projekte
Output: Serviceportfolio (update)

Artefakte und Outputs

- **Asset Kategorie** [vgl. MIC08a, S. 20]
Klasse eines Services, z.B. Core Service oder Utility Service.
- **Genehmigte Projekte** [vgl. MIC08a, S. 23]
Eine Liste aller bereits genehmigten Projekte.
- **Investitionskriterien** [vgl. MIC08a, S. 22]
Kriterien zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen, wie etwa Wert, Kosten oder Risikotoleranz.
- **Kundenwahrnehmung** [vgl. MIC08a, S. 22]
Dokumentiert wie der Kunde die Services wahrnimmt.
- **Projektkategorie** [vgl. MIC08a, S. 23]
Klassifizierung eines Projektes nach dessen Inhalt und Zielen.
 - IT initiiertes Investment
 - Business initiiertes strategisches Investment
 - Compliance oder behördlich benötigtes Projekt
 - Unterstützendes oder Verbesserungsprojekt
 - Reaktives Projekt aufgrund von Technologie- oder Geschäftsanpassungen
- **Projektkonzept** [vgl. MIC08a, S. 22 f.]
Enthält die Planung für einen neuen oder geänderten Service.

- **Projektkonzept-Vorschlag** [vgl. MIC08a, S. 22 f.]
Ist laut MOF ein Input zur Erstellung eines Projektes. Jedoch wird nicht erwähnt woher der Input kommt oder wozu er genutzt wird.
- **Projektpriorisierungsrichtlinie** [Custom] [vgl. MIC08a, S. 22]
Legt fest wie Projekte im Rahmen des SPM konsistent priorisiert werden.
- **Roadmap** [vgl. MIC08a, S. 21]
Enthält Informationen über das nächste geplante Update, den Austausch oder eine Stilllegung des Services. Dazu gehört auch ein 2-3 Jahresplan des Services.
- **Servicebeschreibung** [vgl. MIC08a, S. 20]
Informationen über den betreffenden Service.
 - Allgemeine Beschreibung des Services
 - Unterstützte Geschäftsfunktionen
 - Abhängige Service Komponenten
- **Serviceportfolio** [vgl. MIC08a, S. 6,21]
Eine interne Sammlung von Services und Projekten für diese, von denen jeder einen Geschäftsprozess unterstützt. Die enthaltenen Services werden in eine von drei Kategorien eingeteilt: In Betrieb, Entwicklung geplant, Stilllegung geplant.
Enthaltene Informationen:
 - Servicename
 - Unterstützte Geschäftsfunktionen
 - Nutzen für die Organisation
 - Geschäftssponsor
 - IT Business Relationship Manager
 - Roadmap
- **Servicewert Bericht** [vgl. MIC08a, S. 22 f.]
Dokumentiert die Erzeuger von Geschäftswerten. Erklärt wie die Services zu geringeren Kosten oder strategischen Vorteilen beitragen.
- **Service Map** [Input:Services identifizieren und mappen]
Die Service Map fließt als Input in das SLM ein und wird vom Prozess Services identifizieren und mappen verwaltet. Sie zeigt die Abhängigkeiten zwischen Vereinbarungen, Technologien, Kunden und die Auswirkungen auf die Servicebereitstellung. Damit werden für jeden Service im Servicekatalog die benötigten Ressourcen, der Bereitsteller und die Nutzer des Services aufgelistet. Eine Service Map stellt einen Service aus der Perspektive des Business und der Anwender dar.
 - Kunden
 - Hardware
 - Applications
 - Settings
 - Interne Services
 - Externe Services

Rollen und Funktionen

- **Portfolio Manager** [vgl. MIC08a, S. 3]
Übernimmt die Rolle des IT Managers im Rahmen des Prozesses. Verantwortlicher für die Verwaltung des Serviceangebots. Stellt sicher, dass der Servicekatalog stets verfügbar und auf dem aktuellen Stand ist.

2. Literaturanalyse

- **Projekt** [vgl. MIC08a, S. 22 f.]

Ein genehmigtes Projektkonzept führt zu einem Projekt.

Das Projektteam stellt die folgenden Punkte sicher:

- Kontaktstellen
- Zugehöriger Service oder Gruppe der Organisation
- Beschreibung und erwarteter Nutzen
- Zeitplan
- Ressourcen
- Risiken, Voraussetzungen und mögliche Hindernisse
- Projektkategorie

- **Project Advisory Board** [vgl. MIC08a, S. 22 f.]

Verantwortlich für die Genehmigung oder Ablehnung von Projektkonzepten.

Service Level Management

Aktivitäten und Abläufe

- **Geschäftsbeziehungen verwalten** [vgl. MIC08a, S. 27]

- **Reportinginhalt definieren**

Festlegen, über welche Kernthemen und Performanzmetriken berichtet werden soll.

Output: Report-Richtlinie

- **Reportingdaten festlegen**

Häufigkeit, Form und Bereitstellungsart der Reports festlegen.

Output: Report-Richtlinie

- **Meetingzeiten festlegen**

Häufigkeit von Meetings und Reviews festlegen.

Output: Report-Richtlinie

- **Reporting Schwellenwert definieren**

Definieren, welche Serviceausfälle die Aufmerksamkeit der Organisation verlangen.

Output: Report-Richtlinie

- **Reporting**

Erstellen neuer Reports basierend auf der Report-Richtlinie.

Output: Report (new)

- **Änderungen der Geschäftsanforderungen verfolgen** [vgl. MIC08a, S. 28]

- **Informationsfluss festlegen**

Festlegen, wie das Business die IT über Änderungen an der Geschäftsstrategie, Geschäftsplänen oder behördlichen Anforderungen informiert.

Output: Informationsrichtlinie

- **BCR Ablauf festlegen**

Festlegen, wie die Organisation Änderungen an den Services anfordern kann.

Output: BCR Richtlinie

- **Geschäftsanforderungen überwachen**
Geschäftsanforderungen überwachen und bei Bedarf eine Serviceänderung anfordern.
Output: Business Change Request
- **Einen Servicekatalog erstellen** [vgl. MIC08a, S. 28 f.]
 - **Zielgruppe festlegen**
Festlegen, für welche Zielgruppe der Servicekatalog vorgesehen ist.
 - **Anwender Services identifizieren**
Die Services identifizieren, welche von Anwendern genutzt werden um deren Arbeit zu unterstützen.
Input: Serviceportfolio
Output: Anwender-Service
 - **Servicekatalogansichten ermitteln**
Festlegen von verschiedenen Sichten auf den Servicekatalog.
Output: Servicekatalogansicht
 - **Essentielle Services identifizieren**
Herausfinden, welche Services für die Organisation essentiell sind.
Input: Serviceportfolio
Output: Business-Service
 - **Inhalt festlegen**
Festlegen, welche Daten im Servicekatalog erfasst werden.
 - **Servicekatalog erstellen**
Erstellen eines Servicekatalogs.
Output: Servicekatalog
- **OLAs definieren** [vgl. MIC08a, S. 29 f.]
 - **Kritische Services ermitteln**
Ermitteln von kritischen Services, von denen die Erfüllung eines SLAs abhängig ist.
Input: Service Map, SLA
Output: Service
 - **Service Owner ermitteln**
Ermitteln, wer der Owner eines kritischen Services ist.
Input: Service
 - **OLA erstellen**
Erstellen eines neuen OLAs.
Output: OLA
- **UCs definieren** [vgl. MIC08a, S. 30 f.]
 - **Governance Vorgaben berücksichtigen**
Rechtliche oder Top-Management Vorgaben ermitteln und berücksichtigen.
 - **Ähnliche Verträge begutachten**
Falls andere Abteilungen bereits Verträge mit dem Geschäftspartner haben, kann vielleicht davon profitiert werden.

2. Literaturanalyse

- **Reporting definieren**
Festlegen, wie die Erfüllung des Vertrags gemessen und berichtet wird.
Output: UC
- **Kommunikation definieren**
Art und Weise der Kommunikation zwischen dem Service Provider und dem Vertragspartner festlegen.
- **Schnittstelle definieren**
Ansprechpartner und Eskalationswege festlegen.
- **Verantwortliche und Inhalt festlegen**
Herausfinden, wer zu Erstellung des UCs benötigt wird und den Inhalt definieren.
- **OLA erstellen**
Erstellen eines neuen UCs.
Output: UC
- **SLAs definieren** [vgl. MIC08a, S. 31-33]
 - **Serviceziele vereinbaren**
Servicespezifikation überprüfen und Serviceziele vereinbaren.
Output: Serviceziel
 - **Reporting Kommunikation planen**
Festlegen, wie Service Reports kommuniziert werden.
 - **OLAs und UCs identifizieren**
Für den SLA notwendige OLAs und UCs sowie dessen Owner identifizieren.
Input: OLA, UC
 - **Veröffentlichung festlegen**
Festlegen, wie der SLA veröffentlicht und im Servicekatalog sichtbar gemacht wird.
 - **Messungen festlegen**
Festlegen, wie die Performance des SLAs gemessen und verbessert wird.
 - **Owner festlegen**
Die Owner des SLAs auf beiden Seiten festlegen.
 - **SLA Struktur festlegen**
Definieren wie der SLA strukturiert wird.
 - **SLA erstellen**
Erstellung des fertigen SLAs.
Output: SLA

Artefakte und Outputs

- **Anwender Service** [vgl. MIC08a, S. 29]
Kategorie von Services, die direkt von Endanwendern genutzt wird.
- **Business Change Request** [vgl. MIC08a, S. 28]
Anfrage der Organisation nach neuen Serviceerweiterungen. MOF gibt dieses Artefakt als Output der Aktivität „Änderungen der Geschäftsanforderungen verfolgen“ an, liefert darüber hinaus jedoch keine weiteren Informationen.

- **BCR Richtlinie** [Custom] [vgl. MIC08a, S. 28]
Definiert einen Ablauf zur Erstellung von BCRs.
- **Business Service** [vgl. MIC08a, S. 29]
Kategorie von Services, die essentiell für die Organisation sind.
- **Informationsrichtlinie** [Custom] [vgl. MIC08a, S. 28]
Definiert ein Vorgehen, wie mit Strategieänderungen umgegangen wird und die IT darüber informiert wird.
- **Interner Service** [vgl. MIC08a, S. 29]
Kategorie von Services, die nur intern genutzt wird.
- **OLA** [vgl. MIC08a, S. 5,24]
Eine interne Vereinbarung zwischen einem oder mehreren IT Teams, welche die Anforderungen in den SLAs unterstützt.
- **Report** [Custom] [vgl. MIC08a, S. 27]
Enthält die Ergebnisse durchgeführter Reviews.
Form und Inhalt sind in der Report-Richtlinie festgelegt.
- **Report-Richtlinie** [Custom] [vgl. MIC08a, S. 27]
Definiert folgende Informationen für Reports:
 - Inhalt der Reports
 - Häufigkeit, Form und Bereitstellungsart
 - Häufigkeit von Meetings und Reviews
 - Report Schwellenwert
- **Servicekatalog** [vgl. MIC08a, S. 5,24]
Eine umfassende Liste von Services für die Kommunikation mit dem Kunden. Bietet Anwendern die Möglichkeit standardisierte Servicebündel zu kaufen. Enthält zu jedem Service die Geschäftsprioritäten und SLAs.
- **Servicekatalogansicht** [vgl. MIC08a, S. 28]
Sicht auf den Servicekatalog, welche für eine bestimmte Zielgruppe erstellt wurde.
- **Serviceziel** [vgl. MIC08a, S. 31]
Werden als Teil des SLA vereinbart.
MOF gibt keine weiteren Informationen über deren Inhalt.
- **Service Deliverable** [vgl. MIC08a, S. 6]
Element, das für die Bereitstellung eines Services notwendig ist.
- **SLA** [vgl. MIC08a, S. 5,24]
Vereinbarung zwischen dem Service Provider und dem Business oder einem Drittanbieter. Dokumentiert benötigte Servicelevel und definiert Metriken und Messwerte für den Erfolg dieser.

2. Literaturanalyse

- **UC** [vgl. MIC08a, S. 6,24]

Eine rechtlich bindende Vereinbarung zwischen dem Service Provider und einem Drittanbieter, der für die Bereitstellung eines Service Deliverables verantwortlich ist. Kann anstatt oder zusätzlich zu einem SLA erstellt werden.

Enthält:

- Einführung
- Beschreibung
- Servicezeiten
- Verfügbarkeit
- Supportwege
- Reaktionszeiten
- Durchsatz
- Change Management Erwartungen
- Incident Management Reporting
- Problem Management Reporting
- Meetingverpflichtungen
- Release und Testprozeduren
- Projektmanagement Methoden
- Tool Anforderungen oder Beschränkungen
- Continuity und Security
- Reporting
- Anreize und Strafen
- Vertragsverpflichtungen
- Nicht öffentliche Anforderungen und Vereinbarungen
- Audit Rechte
- Rechtliche Schutzanforderungen

Rollen und Funktionen

- **Account Manager** [vgl. MIC08a, S. 27]

Verantwortlicher für die Strukturierung der Kommunikation, das Verwalten der Anforderungen, die Eskalation von Problemen und das Einhalten der Geschäftsziele. Zuständig für die Ausführung der Aktivität „Geschäftsbeziehungen verwalten“.

- **Business Repräsentant** [Undefined] [vgl. MIC08a, S. 24]

Wird zwar im Rahmen der Aktivität genannt, jedoch nicht genauer beschrieben.

- **SLA Owner** [Undefined] [vgl. MIC08a, S. 32]

Wird zwar im Rahmen der Aktivität genannt, jedoch nicht genauer beschrieben.

- **Service Level Manager** [vgl. MIC08a, S. 3]

Übernimmt die Rolle des IT Managers im Rahmen des Prozesses. Besitzt die Hauptverantwortung für das Business / IT Alignment. Bildet die Schnittstelle zwischen dem Business und dem Service Provider. Verantwortlich für die Erstellung, Vereinbarung und Einhaltung von SLAs, OLAs und UCs.

- **OLA / UC Owner** [Undefined] [vgl. MIC08a, S. 31]

Wird zwar im Rahmen der Aktivität genannt, jedoch nicht genauer beschrieben.

2.4.3. Fazit

Das MOF liefert eine simple Darstellung der Prozesse, welche stark am Betrieb orientiert ist. Dabei fällt auf, das es im Vergleich zu den anderen Frameworks sehr geradlinig ist. Fast alle Aktivitäten und Abläufe haben einen direkten Bezug zueinander und lassen sich in sequentieller Reihenfolge anordnen. Dabei listet das Framework jedoch nicht direkt auf was zu tun ist, sondern definiert in der Form von „Key questions“ und „Best practices“, welche Fragen beantwortet werden sollten.

Zwar liefert das Framework in einem eigenständigen Dokument ein Glossar mit, dieses ist jedoch nicht besonders umfangreich und listet viele in den anderen Teilen verwendete Begriffe nicht auf. Besonders stark fällt dies im Hinblick auf die für jeden Prozess definierten Inputs und Outputs auf, welche zum Teil Artefakte einbringen, die in keiner anderen Stelle erwähnt werden und auch nicht allgemein bekannt sind.

Zusammengefasst kann das MOF die grundsätzlichen Ideen und Ziele eines Prozesses gut darstellen und bietet, gerade durch die fortlaufenden Beispiele, einen hohen Praxisbezug.

2.5. Control Objectives for Information and Related Technology

Das COBIT Rahmenwerk in der Version 5 ist ein Framework für das Governance und Management der Unternehmens IT. Herausgegeben wird es von der Information Systems Audit and Control Association (ISACA), einer nonprofit Organisation für die Anwendung globaler Praktiken in der IT. Im Gegensatz zu den anderen vorgestellten Rahmenwerken, betrachtet es die Prozesse aus einer höheren Managementperspektive. Das Prozessreferenzmodell besitzt 37 Governance und Managementprozesse.

COBIT besteht aus vier Teilen:

- **COBIT 5**
Rahmenwerk
- **Enabler Handbücher**
Beschreibung der Governance und Management Enabler
- **Umsetzungsleitfäden**
Anleitung für die Implementierung des Rahmenwerkes
- **Gemeinschaftliche Online-Plattform**
Dient zur Unterstützung der Anwendung von COBIT 5

Das Framework basiert auf den folgenden Prinzipien:

- Erfüllung der Anforderungen der Anspruchsgruppen
- Abdeckung des gesamten Unternehmens
- Anwendung eines einheitlichen, integrierten Rahmenwerkes
- Ermöglichung eines ganzheitlichen Ansatzes
- Unterscheiden zwischen Governance und Management

2.5.1. Prozessbeschreibung

COBIT stellt jeden enthaltenen Prozess im sogenannten Prozessreferenzhandbuch ausführlich dar.

Serviceportfolio Management

Das SPM findet sich in den COBIT Prozessen als „AP005 Management des Portfolios“ [vgl. ISA12a, S. 75-79]. Dieser dreht sich um die Ausrichtung des Serviceportfolios auf die strategischen Unternehmensziele sowie den Bedürfnissen der Kunden. COBIT beschreibt den Zweck des SPM als *„Optimierung der Leistung des allgemeinen Programmportfolios, um der Leistung der Programme und Services sowie veränderten Unternehmensprioritäten und -anforderungen Rechnung zu tragen.“* [vgl. ISA12a, S. 75]

Servicekatalog Management

Das SKM ist in COBIT Teil des SLM Prozesses.

Service Level Management

Das SLM findet sich in den COBIT Prozessen als „AP009 Managen von Servicevereinbarungen“ [vgl. ISA12a, S. 95-98]. Dieser dreht sich um die Ausrichtung der IT an den Bedürfnissen und Erwartungen des Unternehmens in Form von Services und Service Levels. Dabei geht es hauptsächlich um die *„Sicherstellung, dass IT-Services und Service Levels den aktuellen und künftigen Unternehmensanforderungen gerecht werden.“* [vgl. ISA12a, S. 95]

2.5.2. Identifikation der Prozessbausteine

Im Prozessreferenzhandbuch werden Prozessbeschreibung, Ziele, Zweck, Metriken, Aktivitäten, Rollen sowie Inputs und Outputs für jeden Prozess gelistet. Die Ermittlung der Prozessbausteine basiert für dieses Framework deshalb hauptsächlich in den darin enthaltenen Informationen.

Ein Prozess wird in COBIT in mehrere Managementpraktiken aufgeteilt, welche wiederum beliebig viele Aktivitäten enthalten. Diese bilden die Basis für die Prozessbausteine der Kategorie Aktivitäten und Abläufe.

Obwohl COBIT für jeden dieser Managementpraktiken selbst Inputs und Outputs angibt, werden diese im Folgenden nur zum Teil als Referenz herangezogen. Das liegt daran, dass diese Elemente oftmals keine Artefakte im Sinne dieser Arbeit darstellen. Vielmehr sind die dargestellten Inputs und Outputs eine Mischung von Dokumentationen, Wissen oder erlangten Fähigkeiten welche im Rahmen des Prozesses auftauchen. Daher sind im Folgenden die meisten Artefakte aus den gelisteten Aktivitäten extrahiert.

Allgemein

Bausteine zur Prozesskontrolle

- **Metrik** [vgl. ISA12b, S. 18-21]
Dienen zur Messung der Erreichung von Unternehmens- und IT-bezogenen Zielen. Dabei handelt es sich an sich um eine Sammlung von Messgrößen, von denen sich

die Erfüllung eines bestimmten Ziels ableiten lässt.
COBIT stellt bereits eine Anzahl beispielhafter Metriken bereit.

SPM

Aktivitäten und Abläufe

- **Einrichten des angestrebten Investitionsmix**
 - **IT an Unternehmensstrategie ausrichten**
Investitionen und bereitgestellte Services an der Unternehmensstrategie ausrichten.
Input: Unternehmensstrategie
 - **IT Verständnis vermitteln**
Sicherstellen, dass alle Teile der Organisation ein gemeinsames Verständnis über den potentiellen Beitrag der IT zur Unternehmensstrategie haben.
Input: Unternehmensstrategie
 - **Investitionsmix erstellen**
Erstellung eines Investitionsmix, welcher Investitionen verschiedener Typen zusammenfasst.
Input: Investitionstypen und Kriterien
Output: Investitionsmix
 - **Kategorien identifizieren**
Identifizierung von Kategorien welche die Unternehmensstrategie unterstützen.
Input: Unternehmensstrategie
Output: Kategorie
 - **IT-Strategie festlegen**
Festlegen von IT-Strategie und -Zielen, welche die Unternehmensstrategie auf Basis der IT unterstützen.
Input: Unternehmensstrategie, Service
Output: IT Strategie, IT Ziele
- **Bestimmen der Verfügbarkeit und Quellen von Finanzinstrumenten oder finanziellen Mitteln**
 - **Finanzmittel ermitteln**
Erstellung eines Überblicks über alle Finanzmittel und Ausgaben.
Output: Finanzübersicht [Custom]
 - **Finanzquellen identifizieren**
Ermittlung von internen sowie externen Quellen für die Finanzierung von IT Investitionen.
Input: Finanzübersicht
Output: Finanzierungsquelle
 - **Auswirkung auf Renditeerwartung ermitteln**
Auswirkungen einer Finanzierungsquelle auf die Renditeerwartung.
Input: Finanzierungsquelle
Output: Renditeerwartung

- **Evaluieren und Auswählen der zu finanzierenden Programme**
 - **Investitionschancen identifizieren**

Ermittlung von Investitionschancen basierend auf den Kategorien des Investitionsportfolios. Spezifikation von Unternehmensergebnissen sowie die dazu erforderlichen Initiativen, Kosten, Abhängigkeiten, Risiken und Messmethoden.
Input: Investitionsportfolio, Investitionstypen und Kriterien
Output: Investitionschance, Unternehmensergebnis
 - **Business Case beurteilen**

Beurteilung und Bewertung aller Business Cases zu Programmen mit Hinblick auf die strategische Anpassung, Unternehmensvorteile, Risiken und Ressourcenverfügbarkeit.
Input: Business Case
Output: Business Case Beurteilung (new)
 - **Auswirkungen auf das Investitionsportfolio ermitteln**

Analyse der Auswirkung von neuen oder geänderten Programmen auf das Investitionsportfolio.
Input: Anwärterprogramm
 - **Programmtransition**

Annahme oder Ablehnung von Anwärterprogrammen. Angenommene werden in das Investitionsportfolio verschoben. Entscheiden ob abgelehnte Anwärterprogramme verworfen, beibehalten oder evaluiert werden.
Input: Anwärterprogramm
Output: Anwärterprogramm (update/delete) oder Programm (new)
 - **Meilensteine definieren**

Definieren von Meilensteinen für den Lebenszyklus eines Programms. Aufteilung der Finanzmittel des Programms auf die einzelnen Meilensteine. Verschieben des Programms in das Investitionsportfolio.
Input: Investitionsportfolio, Programm
Output: Investitionsportfolio (update) , Meilenstein (new)
 - **Schnittstellenkommunikation ermöglichen**

Definieren von Verfahren zur Kommunikation von Kosten-, Nutzen- und Risikoaspekten des Investitionsportfolios an andere Prozesse.
- **Überwachen, optimieren und berichten der Leistung des Investitionsportfolios**
 - **Das Investitionsportfolio überprüfen**

Regelmäßige Überprüfung des Investitionsportfolios auf Synergien, Redundanzen und Risiken.
Input: Investitionsportfolio
 - **Neubewertung des Portfolios durchführen**

Neubewertung des Investitionsportfolios bei Änderungen zur Sicherstellung der Ausrichtung an der Geschäftsstrategie und der Einhaltung des Investitionsmix. Zur Verbesserung können Programme geändert, beendet oder neu hinzugefügt werden.

Input: Investitionsportfolio, Investitionsmix, Geschäftsstrategie
Output: Investitionsportfolio (update), Programm (neu)

– **Werte an Programme anpassen**

Anpassen von Zielwerten, Prognosen, Budgets und Überwachung an die entstehenden Ausgaben und die erwarteten Unternehmensvorteile der Programme im Investitionsportfolio.

Input: Investitionsportfolio

Output: Investitionsportfolio

– **Leistung des Investitionsportfolios bereitstellen**

Bereitstellen einer Ansicht der Leistung des Investitionsportfolios für alle Anspruchsgruppen.

Input: Investitionsportfolio

Output: Leistungsbericht

– **Lagebericht erstellen**

Erstellen von Lageberichten für den Führungsstab.

Output: Lagebericht (new)

– **Leistungsüberwachung**

Regelmäßige Leistungsüberwachung über das Ausmaß der Erreichung von Zielvorgaben, Minderung von Risiken, Schaffung von Befähigungen, Erbringen von Leistungen und Leistungszielen.

– **Abweichungen identifizieren**

Erstellen einer Budgetkontrolle zur Ermittlung der Unterschiede zwischen Ausgaben und Budget. Erstellen eines Nutzenmanagements zum Vergleich von tatsächlichen Werten und geplanten Werten für Lösungsinvestitionen.

Output: Budgetkontrolle (new), Nutzenmanagement (new)

– **Metriken entwickeln**

Entwickeln von Metriken zur Messung des IT-Beitrags zum Unternehmen. Festlegen von Leistungszielen zur Darstellung der IT- und Unternehmensbefähigungsziele.

Output: Metrik (new)

• **Pflegen von Portfolios**

– **Portfolios erstellen und verwalten**

Erstellen und pflegen eines Investitionsportfolios, Serviceportfolio, Betriebsmittelfortfolio.

Output: Investitions-, Service- und Betriebsmittelfortfolio (new)

– **Portfolios kommunizieren**

Pflegen von Serviceportfolios in Zusammenarbeit mit den Service Delivery Managern sowie von Betriebsmittelfortfolios mit Operations Managern. Definieren von Prioritäten für die Portfolios.

Input: Serviceportfolio, Betriebsmittelfortfolio

Output: Service- und Betriebsmittelfortfolio (update), Portfoliopriorität (new)

– **Programme beenden**

Entfernen von Programmen aus dem Investitionsportfolio bei Zielerreichung oder falls die Wertkriterien nicht erreicht werden können.

2. Literaturanalyse

Input: Investitionsportfolio
Output: Investitionsportfolio (update)

• **Managen der Nutzenerreichung**

– **Erzielte Vorteile identifizieren**

Erzielte Vorteile auf Basis der Metriken überprüfen und an Anspruchsgruppen kommunizieren.

Input: Metrik

Output: Erzielte Vorteile (new)

– **Maßnahmen erstellen**

Erstellen von Maßnahmen zur Ausbesserung starker Abweichungen der erreichten von den erwarteten Vorteilen. Aktualisieren des Business Cases auf Basis neuer Initiativen sowie durchführen von Verbesserungen für Geschäftsprozesse und Services.

Input: Erzielte Vorteile, Erwartete Vorteile

Output: Maßnahmen (new)

– **Metriken und Ziele verbessern**

Testen und verbessern der Metriken und Ziele auf Basis vergleichender Benchmark-Daten und durch externe Experten.

Input: Metrik, Ziele

Output: Metrik (update)

Artefakte und Outputs

- Anwärterprogramm
- Betriebsmittelportfolio
- Budgetkontrolle
- Business Case
- Business Case Beurteilung
- Definierter Investitionsmix
- Finanzierungsoptionen
- Finanzübersicht
- Geschäftsstrategie
- Investitionsmix
- Investitionsportfolio
- Investitionstypen und Kriterien
- IT Strategie [Custom]
- IT Ziele [Custom]
- Kategorien [Custom]
- Lagebericht
- Leistungsbericht
- Maßnahmen
- Metrik
- Nutzenmanagement
- Portfoliopriorität
- Programm
- Renditeerwartung
- Serviceportfolio
- Unternehmensstrategie

Rollen und Funktionen

- Geschäftsführung
- Chief Executive Officer
- Chief Financial Officer
- Chief Operating Officer

- Führungskräfte des Unternehmens
- Geschäftsprozessverantwortliche
- Strategieführungsausschuss
- Lenkungsausschuss für Projekte und Programme
- Project Management Office
- Value Management Office
- Chief Risk Officer
- Chief Information Security Officer
- Compliance
- Audit
- Chief Information Officer
- Leiter Architektur
- Leiter Entwicklung
- Service Manager

Service Level Management

Aktivitäten und Abläufe

- **Identifizieren von IT-Services**
 - **Verbesserungsmöglichkeiten ermitteln**
Analyse der bereitgestellten Services und den zugehörigen Service Levels sowie den von diesen unterstützten Geschäftsaktivitäten, um Verbesserungsmöglichkeiten für Services und Service Level Options (SLOs) zu identifizieren.
Input: Service, Service Level, Geschäftsaktivität
Output: Verbesserungsmöglichkeiten (Services, SLO)
 - **Kapazitätsanalyse**
Beurteilung der zukünftigen Nachfrage eines Services und Vergleich mit der aktuellen Kapazität.
Input: Service, Kapazität
Output: Kapazitätsbewertung [Custom]
 - **Servicebedarf ermitteln**
Ermittlung des Bedarfs an neuen oder geänderten Services durch Analyse der Geschäftsprozessaktivitäten.
Input: Geschäftsprozesse
Output: Geschäftsanforderung
 - **Servicepakete erstellen**
Erstellen neuer Servicepakete auf Basis bestehender Servicekomponenten zur Abdeckung neuer Geschäftsanforderungen.
Input: Geschäftsanforderung, Servicekomponente
Output: Servicepaket
 - **Standardservices erstellen**
Erstellung von standardisierten Services auf Basis der Servicepakete zur Erfüllung der Nachfrage und Steigerung der Effizienz.
Input: Servicepaket
Output: Standardservice
 - **Serviceportfolio überprüfen**
Review des Serviceportfolios in Zusammenarbeit mit dem SPM und dem BRM.

2. Literaturanalyse

Ziel ist die Identifizierung veralteter Services und damit verbundene Verbesserungsmöglichkeiten (Änderung oder Stilllegung) für diese.

Input: Serviceportfolio

Output: Verbesserungsmöglichkeiten (Serviceportfolio)

- **Katalogisieren IT-gestützter Services**

- **Servicekatalog erstellen**

- Erstellen und bereitstellen von Katalogen auf Basis des Serviceportfolios.

- Input: Servicepaket, SLO, Serviceportfolio

- Output: Servicekatalog

- **Servicekatalog verwalten**

- Überwachen und aktualisieren der Servicekomponenten im Serviceportfolio sowie der Servicekataloge.

- Input: Servicekatalog, Serviceportfolio

- Output: Servicekatalog

- **Änderungen am Servicekatalog veröffentlichen**

- Bei Änderungen an den Servicekatalogen muss das BRM benachrichtigt werden.

- Input: Servicekatalog

- **Definieren und erstellen von Servicevereinbarungen**

- **Serviceanforderungen ermitteln**

- Vom BRM erfasste Anforderungen an die Services analysieren.

- Input: Serviceanforderungen

- Output: Anforderungsanalyse

- **SLAs entwerfen**

- Erstellen von SLAs für Services und Servicepakete aus dem Servicekatalogen

- Input: Servicekatalog

- Output: SLA Entwurf [Custom]

- **OLAs erstellen**

- Erstellen von OLAs auf Basis der SLAs.

- Input: SLA Entwurf

- Output: OLA

- **Handelsverträge erstellen**

- Erstellen von Handelsverträgen auf Basis der SLAs.

- Input: SLA Entwurf

- Output: Handelsvertrag

- **SLAs erstellen**

- Eine Kundenservicevereinbarung in Zusammenarbeit mit dem BRM finalisieren.

- Input: SLA Entwurf

- Output: SLA

- **Überwachen und Berichten von Service Levels**

- **Kennzahlen erstellen**

- Erstellung von Kennzahlen zur Überprüfung von Service Level Daten.

- Output: Kennzahlen (new)

- **SLAs überprüfen**
Erstellung eines Berichts über die Leistung der Servicevereinbarungen. Übermittlung des Berichts an das BRM.
Input: Kennzahlen, SLA
Output: Servicevereinbarungsbericht (new) [Custom]
- **Trendanalyse durchführen**
Durch regelmäßige Überprüfungen die Leistungstrends der Service Level prognostizieren.
Input: Service Level
Output: Service Level Leistungsbericht (new)
- **Bereitstellung von Managementinformationen**
Erstellung von Managementinformationen zur Leistungssteuerung.
Input: Servicevereinbarungsbericht, Service Level Leistungsbericht
Output: Managementinformationen (new)
- **Maßnahmen einleiten**
Aktionspläne oder Abhilfemaßnahmen zur Lösung von Performanceproblemen erstellen.
Input: Service Level Leistungsbericht
Output: Verbesserungsaktionsplan (new), Abhilfemaßnahme (new)
- **Überprüfen von Servicevereinbarungen und Verträgen**
Regelmäßige Überprüfung der Servicevereinbarungen auf Basis von Anforderungen, Services, Servicepaketen oder SLO zur Sicherstellung von Aktualität und Effektivität.
Input: SLA
Output: SLA (update)

Artefakte und Outputs

- | | | |
|---------------------------|-------------------------------|---|
| • Abhilfemaßnahme | • OLA | • Service Level |
| • Anforderungsanalyse | • Service | • SLA |
| • Geschäftsaktivität | • Serviceanforderung | • SLA Entwurf |
| • Geschäftsanforderung | • Servicekatalog | • Service Level Leistungsbericht |
| • Handelsvertrag | • Servicepaket | • Standardservice |
| • Kapazitätsbewertung | • Serviceportfolio | • Verbesserungsaktionsplan |
| • Kennzahlen | • Servicevereinbarungsbericht | • Verbesserungsmöglichkeiten (Serviceportfolio) |
| • Managementinformationen | | |

Rollen und Funktionen

2. Literaturanalyse

- Chief Executive Officer
- Chief Operating Officer
- Führungskräfte des Unternehmens
- Geschäftsprozessverantwortliche
- Strategieführungsausschuss
- Project Management Office
- Chief Risk Officer
- Compliance
- Audit
- Chief Information Officer
- Leiter Architektur
- Leiter Entwicklung
- Leiter IT-Operations
- Leiter IT-Administration
- Service Manager
- Information Security Manager
- Business Continuity Manager
- Datenschutzbeauftragter

2.5.3. Fazit

Mit seinem Fokus auf IT Governance ist das in COBIT beschriebene Vorgehen auf einer anderen Ebene anzusiedeln als das der anderen vorgestellten Frameworks. Dadurch lassen sich die Prozessbausteine nicht voll und ganz der restlichen Sammlung zuordnen oder mit dieser vergleichen.

Ein zentraler Punkt des Frameworks ist ganz klar die Erfüllung der Prozessziele und der dazu notwendigen Aktivitäten. Die Details der dabei verwendeten oder entstehenden Artefakte lässt COBIT allerdings (bewusst) offen. Ein Glossar findet sich in COBIT selbst nicht, wird jedoch auf der Website des Herausgebers ISACA als eigenständiges, generelles Dokument ⁴ angeboten. Trotzdem lassen sich der Sinn und Zweck der meisten Artefakte nur aus dem Kontext des Prozesses erschließen, eine eindeutige Definition ist nicht möglich. So wird zum Beispiel, wie auch in anderen Frameworks, ein Servicekatalog gefordert, welchen Inhalt dieser jedoch haben sollte bleibt offen. Betrachtet man die Zielgruppe des Frameworks, nämlich das höhere IT Management eines Unternehmens, macht dies jedoch durchaus Sinn. Für diese ist nur die Information wichtig das es ein solches Artefakt geben sollte, die Detailplanung und Umsetzung wird, wie schon aus der COBIT Zielkaskade hervorgeht, von anderen IT Verantwortlichen durchgeführt.

Gleichermaßen ist es auch mit den verwendeten Verantwortlichkeiten. Zwar existiert für jeden Prozess eine RACI-Matrix mit den verantwortlichen Rollen, jedoch fehlt eine Definition dieser sowie eine Zuordnung zu den einzelnen Aktivitäten.

Zusammengefasst bietet COBIT zwar eine sehr gute Übersicht über die grundsätzlichen Tätigkeiten die im Rahmen der Prozesse erledigt werden müssen, jedoch sind diese im Vergleich zu den anderen Frameworks auf einem viel höheren Abstraktionslevel. Dies ist auf das Design des Frameworks zurückzuführen, dass sich speziell an Führungskräfte und Entscheider richtet, nicht an die ausführende IT. Daher lassen sich zwar auf dieser Basis benötigte Aktivitäten im ITSM ableiten, jedoch nicht direkt definieren oder vergleichen.

Trotzdem bietet COBIT einige interessante Ansätze, die auch im weiteren Verlauf der Arbeit berücksichtigt werden.

⁴<https://www.isaca.org/Knowledge-Center/Documents/Glossary/glossary.pdf>

2.6. Zusammenfassung

Im Rahmen einer umfassenden Literaturanalyse wurden die fünf Rahmenwerke COBIT, FitSM, ITIL, ISO, MOF hinsichtlich der Prozesse SLM, SKM und SLM untersucht. Dabei wurden alle identifizierten Prozessbausteine aufgelistet, beschrieben und miteinander verknüpft. Das Ergebnis sind insgesamt 423 Bausteine, verteilt auf die verschiedenen Frameworks, wie in Abbildung 2.4 zu sehen. Die gesammelten Daten dienen als Grundlage für die folgenden Kapitel und stellen die Obermenge aller möglichen Elemente dar, welche am Ende Teil des leichtgewichtigen Fachkonzeptes werden können.

Während der Analyse der Rahmenwerke fiel auf, dass ITIL das einzige darunter ist, welches

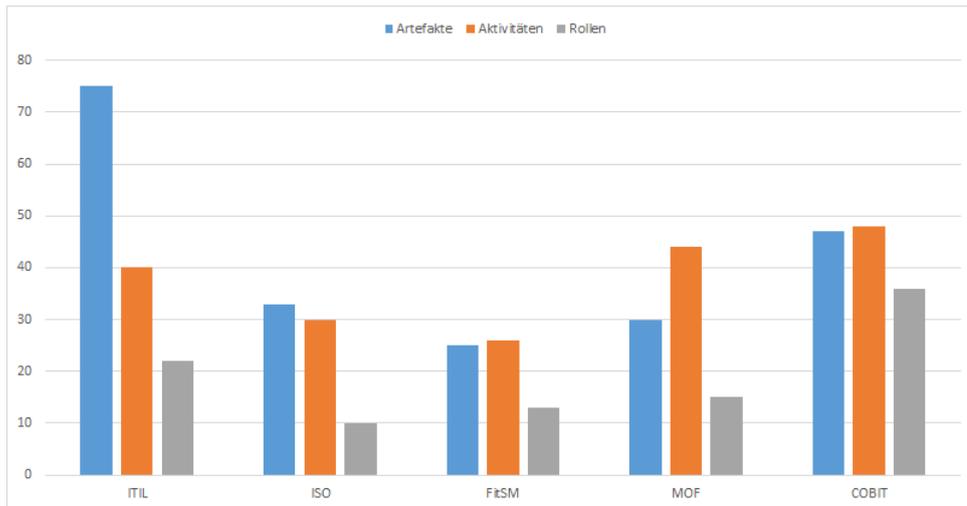


Abbildung 2.4.: Verteilung der Prozessbausteine

das SKM als eigenständigen Prozess führt. Bei allen anderen wurden die Prozessbausteine in das SLM integriert. Betrachtet man einmal die starke Verknüpfung dieser Prozesse untereinander, so erscheint dieses Vorgehen auch als durchaus sinnvoll.

Im direkten Vergleich der Rahmenwerke werden klare Unterschiede erkennbar, welche auch daraus resultieren, dass sie alle einen unterschiedlichen Fokus auf das Thema ITSM setzen. COBIT betrachtet die Prozesse aus einer anderen Perspektive und auf einem höheren Abstraktionslevel als die restlichen Frameworks, daher gestaltet sich ein direkter Vergleich mit diesen als schwierig. Der Fokus liegt hier ganz klar auf den Aktivitäten und Abläufen, welche sehr ausführlich beschrieben sind. Zu Artefakten und Rollen hingegen, welche zwar teilweise gelistet sind, finden sich so gut wie keine Definitionen oder Erklärungen, was einen echten Vergleich mit den anderen Rahmenwerken nicht zulässt. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Prozessbausteine aus COBIT daher nicht explizit in das Fachkonzept eingehen, aber als Referenz und Vergleich trotzdem betrachtet.

Alle Frameworks außer ITIL setzen mehr oder weniger Grundwissen im ITSM voraus. Dies spiegelt sich letztlich auch in den vorkommenden undefinierten Artefakten wieder, von denen viele bereits aus anderen Rahmenwerken bekannt sind. Somit ist das meiste davon verständlich wenn man bereits einige Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt hat, für den Einsteiger ist dies aus der Literatur jedoch nicht klar ersichtlich.

2. Literaturanalyse

Im Gegensatz dazu liefert MOF einen sehr simplen Einstieg in das Thema. Alle Prozesse sind in relativ kurzen Guides beschrieben und enthalten einzelne Module für Aktivitäten gekoppelt mit deren Inputs und Outputs. Obwohl dies ein sehr pragmatischer Ansatz ist, fehlen leider an vielen Stellen notwendige Informationen.

Eine ähnlich kompakte Darstellung der Prozesse bietet FitSM. Anders als MOF beinhaltet dieses eine eindeutige Definition der meisten Artefakte und Rollen. Der einzige Schwachpunkt liegt hier bei den Aktivitäten, welche einerseits klar und übersichtlich strukturiert, aber andererseits sehr knapp gehalten sind. Dies ist zwar dem Anspruch des leichtgewichtigen Ansatzes geschuldet, liefert jedoch Spielraum für Interpretationen und Fehler bei der Anwendung.

3. Visualisierung der Prozessbausteine

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Darstellung der in der Literaturanalyse identifizierten Prozessbausteine. Diese werden mit Hilfe einer geeigneten Modellierung visualisiert, um ein vollständiges Informationsmodell der Prozesse zu erstellen. Dabei ist das Ziel, die Beziehungen zwischen den Prozessbausteinen sichtbar zu machen und letztlich ein zusammenhängendes Bild der Elemente entstehen zu lassen.

Notwendig wird dies, da in einem nächsten Schritt die Bausteine aus den verschiedenen Frameworks verglichen und aggregiert werden sollen. Da die Granularität, Struktur und Namensgebung in diesen stark voneinander abweicht, erleichtert eine grafische Darstellung das Erkennen von Gemeinsamkeiten in den Prozessen.

3.1. Einführung in die Modellierung

In diesem Abschnitt werden die identifizierten Prozessbausteine einheitlich visualisiert. Dabei ist es wichtig, alle von ihnen in einer konsistenten Weise darzustellen, um die Modelle vergleichbar zu machen. Für die grafische Darstellung wurde sich daher für die Modellierungssprache Unified Modeling Language (UML) entschieden. Sie bietet einerseits die Möglichkeit Artefakte und ihre Beziehungen untereinander zu modellieren, als auch den Fluss der Aktivitäten darzustellen.

Bei der UML handelt es sich um eine grafische Modellierungssprache von der Object Management Group. Sie wurde von der International Organization for Standardization standardisiert und stellt eine der Standardsprachen im IT-Umfeld dar. Daher sollte sie den meisten Adressaten dieser Arbeit zumindest in ihren Grundzügen bekannt sein, weshalb auf eine tiefere Einführung verzichtet wird. Auf die in den jeweiligen Modellen verwendeten Basiselemente und etwaige Besonderheiten wird im Folgenden trotzdem noch kurz eingegangen.

Im Rahmen dieser Arbeit werden zwei Diagrammtypen zur Darstellung der Prozessbausteine verwendet: Das Klassendiagramm zur Modellierung der Artefakte, sowie das Aktivitätsdiagramm zur Modellierung der Aktivitäten und Abläufe. Für Rollen wird kein eigenes Diagramm verwendet, sie finden sich stattdessen in beiden Modellen. Da die Mechanismen zur Prozesskontrolle lediglich Möglichkeiten darstellen, den Prozess als solches zu bewerten, werden sie nicht in den Modellen dargestellt.

Zur Erstellung der folgenden Diagramme wurde die Software Astah Professional ¹ verwendet.

¹<http://astah.net/editions/professional>

3.1.1. Klassendiagramme

Ein Klassendiagramm zählt zu den Strukturdiagrammen der UML und wird zur Modellierung von Klassen genutzt. Hier sind die Elemente jedoch nicht als Klassen im Sinne der Softwareentwicklung zu sehen, sondern stellen Artefakte und Rollen dar. Auf diese Weise können die Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen den Prozessbausteinen grafisch dargestellt werden.

Besonderheiten dieser Modellierung

Die folgenden Besonderheiten wurden im Rahmen dieser Arbeit für die Modellierung der Klassendiagramme festgelegt.

Bezeichner

Die Bezeichner Custom und Undefined, welche bereits in der Literaturanalyse Verwendung fanden, wurden gleichermaßen in die Modellierung übernommen. Sie werden in den Klassen in Form von Stereotypen dargestellt, z.B. „custom“.

Modellierungsartefakte

Einige der dargestellten Artefakte finden sich nicht unter den extrahierten Prozessbausteinen der Frameworks. Bei ihnen handelt es sich nicht um echte Artefakte, die im Rahmen der Arbeit betrachtet werden. Sie wurden nur hinzugefügt, um dadurch die Darstellung zu vereinfachen oder das Modell besser zu strukturieren. Zu erkennen sind diese Artefakte am Stereotyp „model“.

Rollen

Einige der identifizierten Rollen wurden in die Klassendiagramme übernommen, wenn sie in direkter Beziehung zu einem Artefakt stehen. Dabei wurde jedoch aus Gründen der Übersichtlichkeit darauf verzichtet, alle möglichen Beziehungen abzubilden. Zu erkennen sind Rollen am Stereotyp „role“.

Constraints

Manche Beziehungen zwischen Artefakten basieren auf bestimmten Regeln, welche die Assoziationen einschränken können. Diese sind in Form von Constraints angegeben, welche in geschweiften Klammern am jeweiligen Assoziationspfeil mit angegeben sind.

Farben

Die verschiedenen Elemente des Modells wurden zur besseren Übersicht mit unterschiedlichen Farben dargestellt.

Die folgende Farbcodierung wurde dabei verwendet:

- X Artefakt
- X Artefakt (custom)
- X Artefakt (model)
- X Artefakt (Undefined)
- X Rolle

3.1.2. Aktivitätsdiagramme

Ein Aktivitätsdiagramm zählt zu den Verhaltensdiagrammen der UML und wird zur Modellierung von Aktivitätsabfolgen verwendet. Es bietet die Möglichkeit verschiedene Aktivitäten, deren zugehörige Inputs und Outputs sowie den Aktionsfluss darzustellen. Damit ist es optimal geeignet um die identifizierten Aktivitäten und Abläufe der Prozesse zu modellieren.

Besonderheiten dieser Modellierung

Die folgenden Besonderheiten wurden im Rahmen dieser Arbeit für die Modellierung der Aktivitätsdiagramme festgelegt.

Objektfluss

Standardmäßig stellt die UML Input- sowie Output-Pins zur erweiterten Modellierung des Datenflusses zur Verfügung. In diesem Fall werden sie genutzt um darzustellen, welche Artefakte von einer Aktivität genutzt oder erzeugt werden. Zusätzlich wurde in dieser Modellierung aus Gründen der Übersichtlichkeit ein Update-Pin eingefügt. Dieser gibt an wenn ein Artefakt Input für eine Aktivität ist und im Rahmen dieser auch verändert wird, also Output ist. Die verschiedenen Arten von Pins wurden durch unterschiedliche Farben gekennzeichnet (siehe unten).

Swimlanes

Zur Darstellung von Rollen und Verantwortlichkeiten werden die Standard-Swimlanes verwendet. Dabei kann einer Lane eine Rolle (z.B. Kunde) oder eine Funktion (z.B. SAB) zugeordnet sein. Falls nicht exakt spezifiziert ist wer die Aktion ausführt, wird lediglich der Prozessname verwendet (z.B. SPM). Damit ist gemeint, dass die zugehörigen Aktivitäten von einem beliebigen Prozessbeteiligten ausgeführt werden können.

Als Besonderheit werden manchmal Artefakte einzeln in einer Lane dargestellt, welche als Input / Output für einen Ablauf gelten. Dies dient ausschließlich dazu zu veranschaulichen, dass die jeweilige Rolle in irgendeiner Form an der Bereitstellung mitwirkt oder das Ergebnis nutzt.

Farben

Die verschiedenen Elemente des Modells wurden zur besseren Übersicht mit unterschiedlichen Farben dargestellt.

Die folgende Farbcodierung wurde dabei verwendet:

-  Aktivität
-  Artefakt
-  Input-Pin
-  Output-Pin
-  Update-Pin

3.2. Modellierung der Prozessbausteine

Im Folgenden finden sich die Modelle zu allen Prozessen der betrachteten Frameworks, basierend auf den Ergebnissen der Literaturanalyse.

3.2.1. IT Infrastructure Library

Modellierung der Prozessbausteine der ITIL, basierend auf den Ergebnissen aus Kapitel 2.1.

Serviceportfolio Management

Der Prozess SPM der ITIL ist hier in sieben Diagrammen dargestellt. Das Klassendiagramm (3.2) zeigt die verschiedenen Portfolios sowie die Artefakte zur Servicetransition. In der Übersicht der Aktivitäten (3.1) lässt sich erkennen, dass fast alle Aktivitäten durch einen fortlaufenden Aktivitätsfluss miteinander verbunden sind.

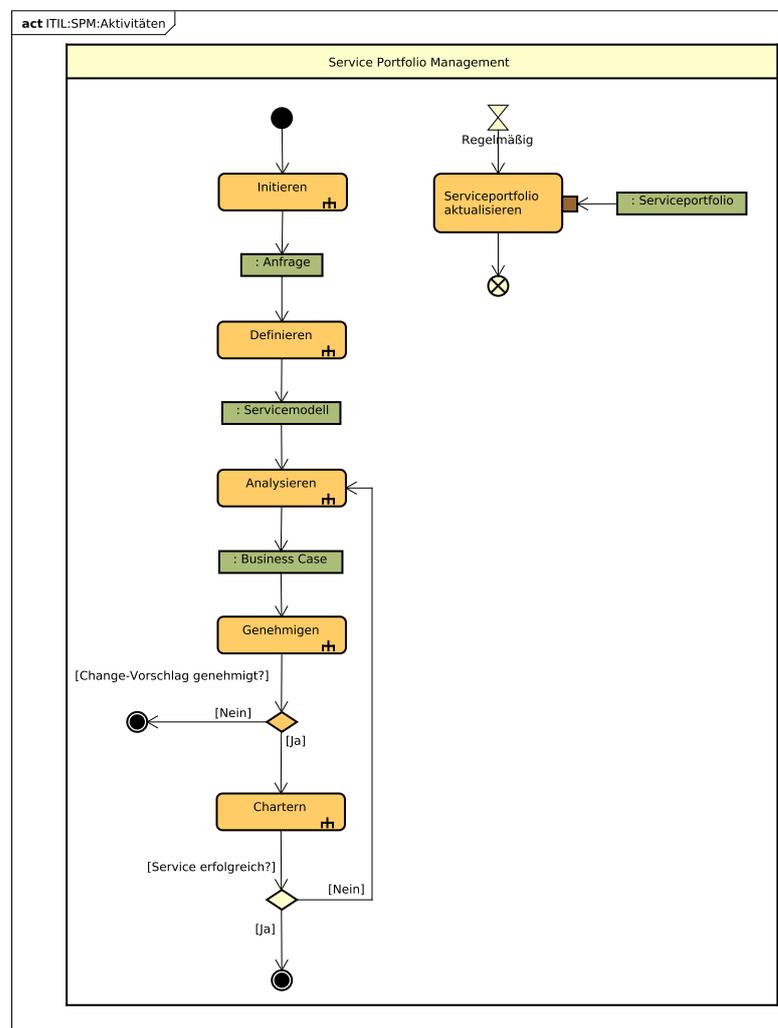


Abbildung 3.1.: Übersicht der Aktivitäten im SPM

3. Visualisierung der Prozessbausteine

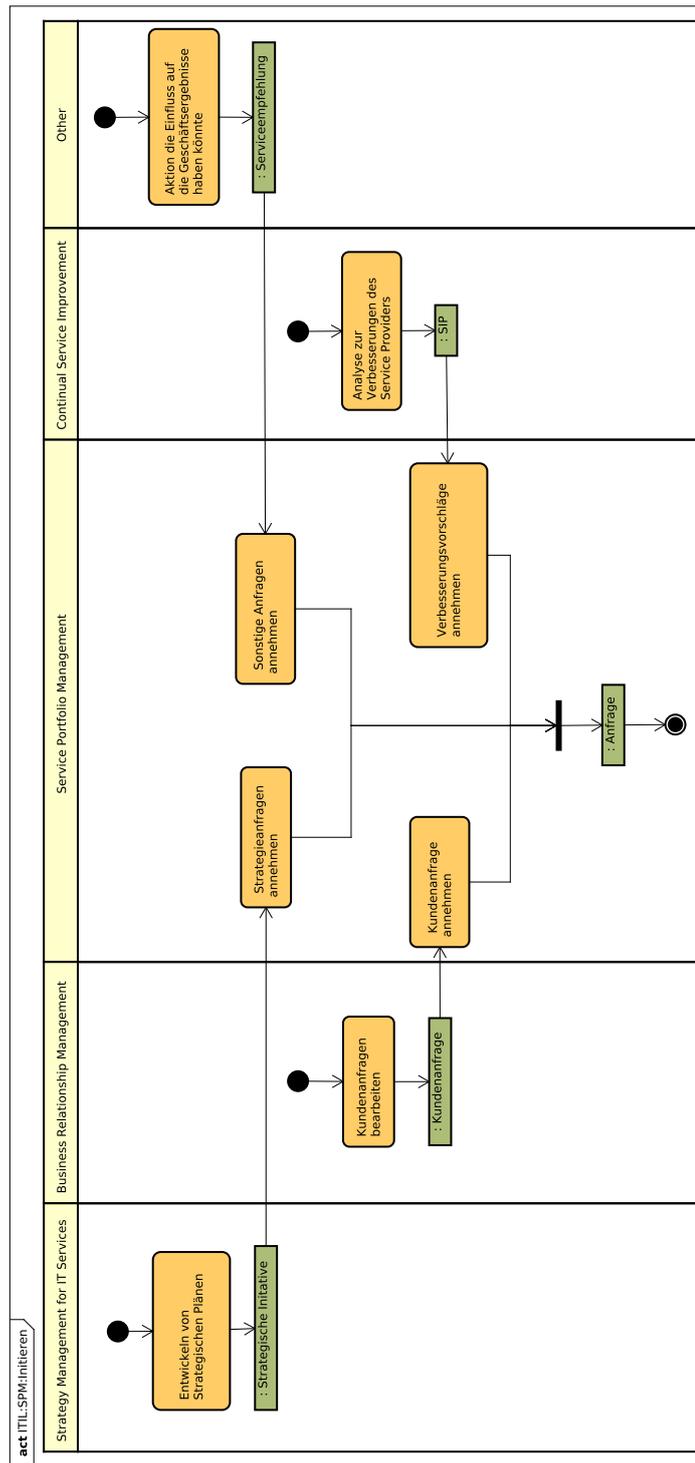


Abbildung 3.3.: Aktivität „Initieren“

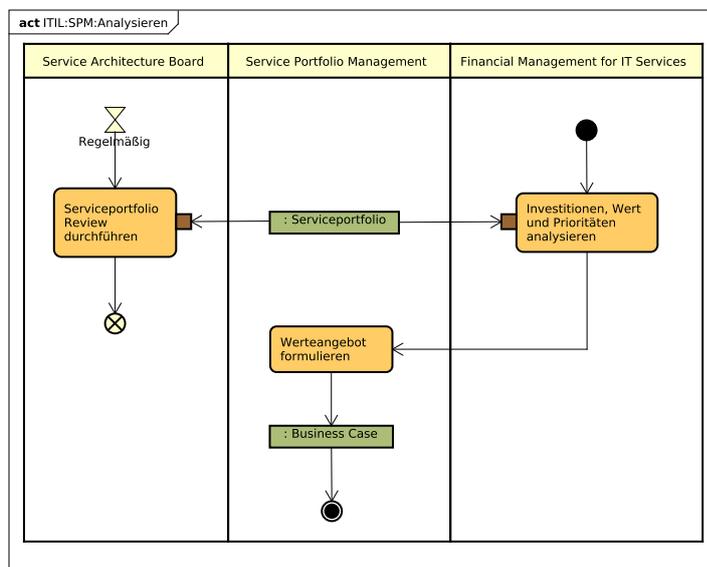


Abbildung 3.4.: Aktivität „Analysieren“

3. Visualisierung der Prozessbausteine

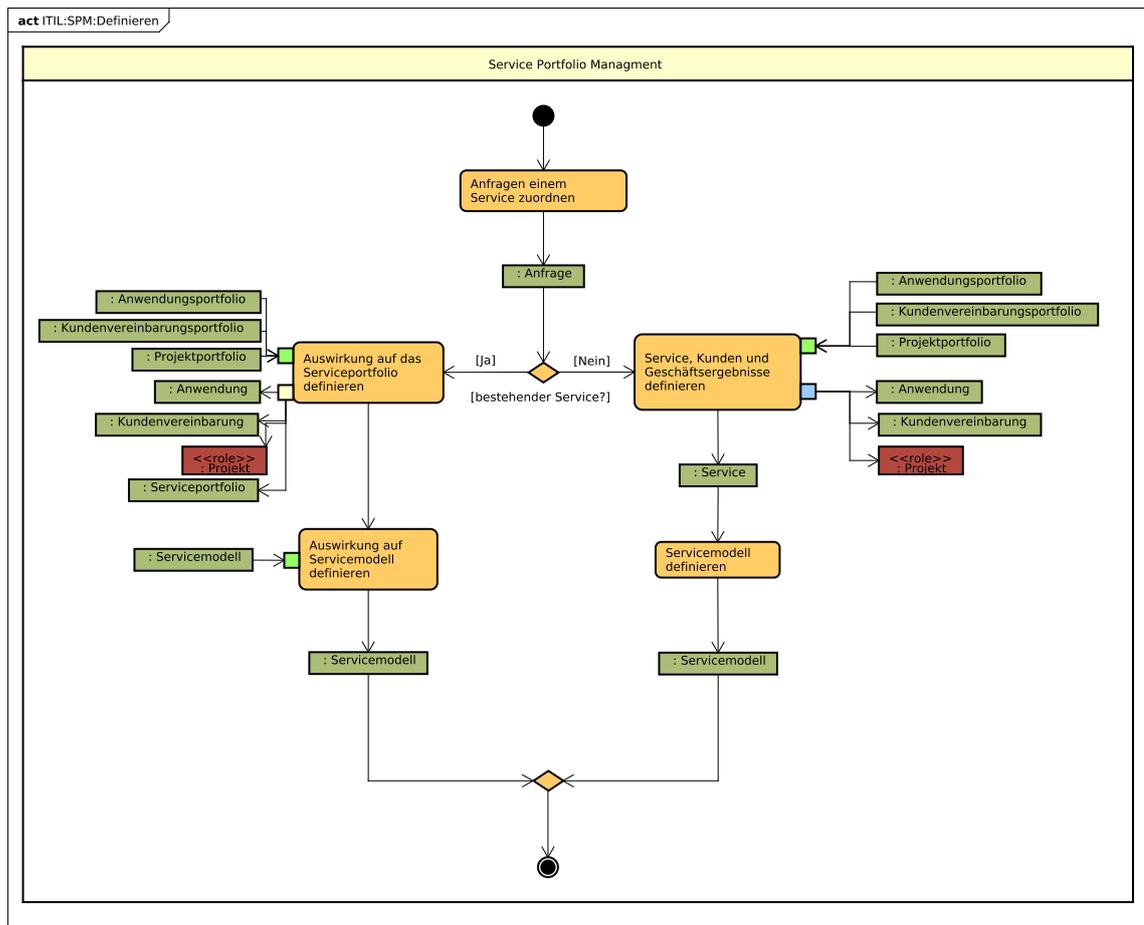


Abbildung 3.5.: Aktivität „Definieren“

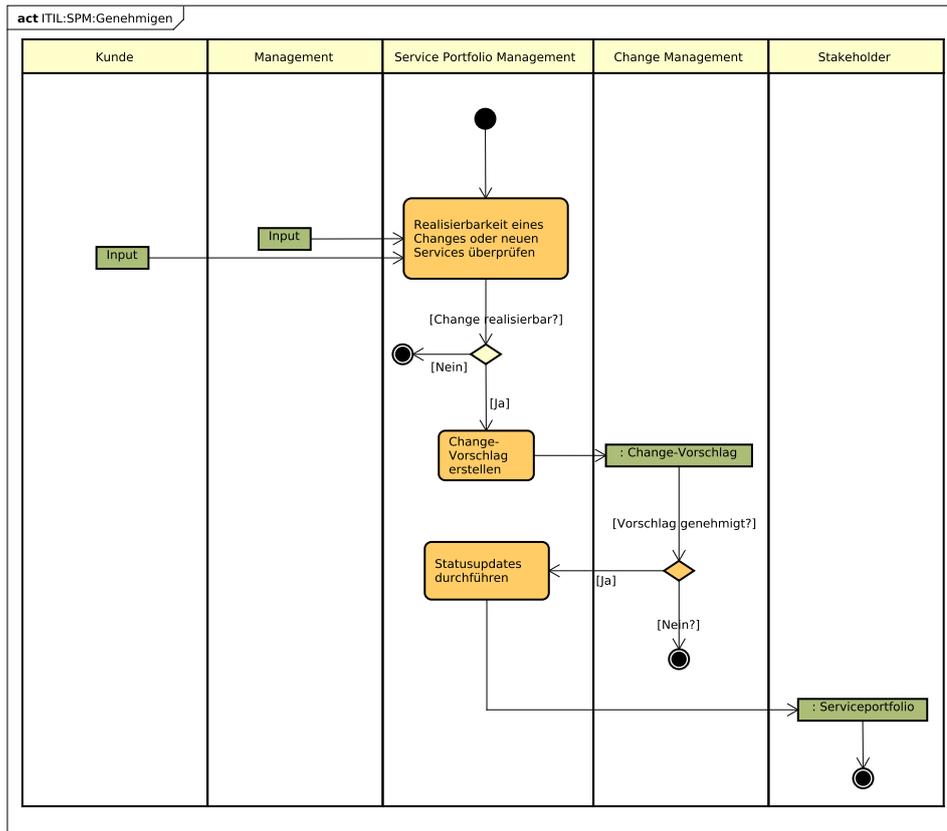


Abbildung 3.6.: Aktivität „Genehmigen,“

3. Visualisierung der Prozessbausteine

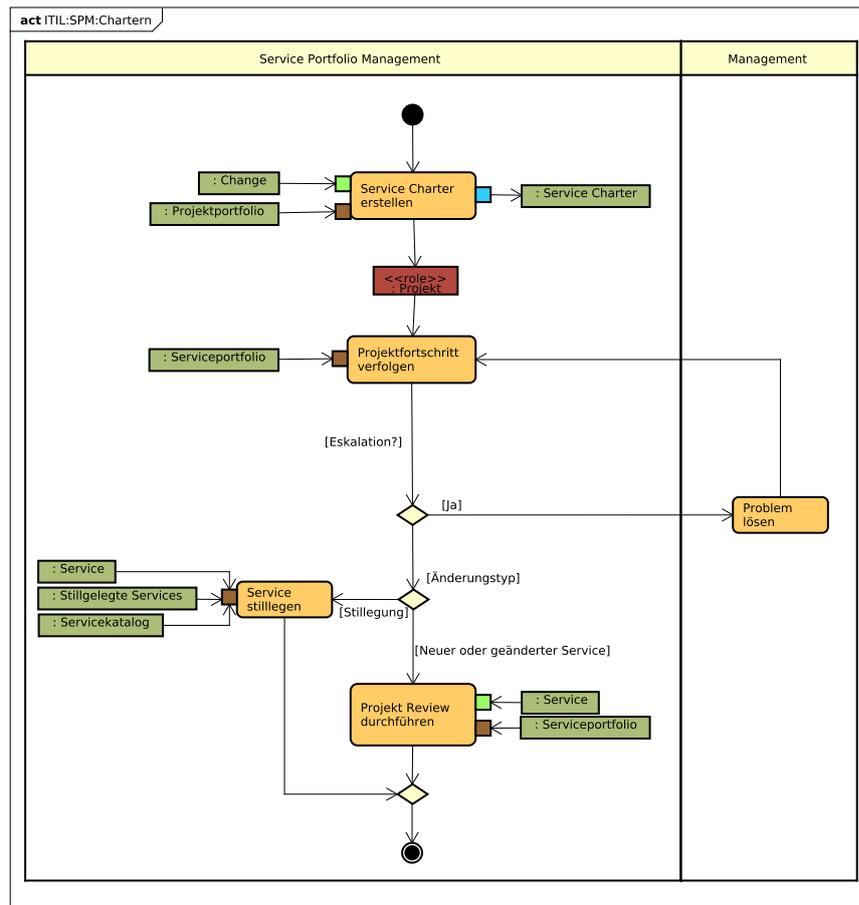


Abbildung 3.7.: Aktivität „Chartern“

Servicekatalog Management

Der recht kleine Bereich des SKMs wurde hier in zwei Diagrammen dargestellt. Abbildung 3.9 zeigt dabei die Artefakte und Rollen rund um den Servicekatalog und Abbildung 3.8 die dazugehörigen Aktivitäten.

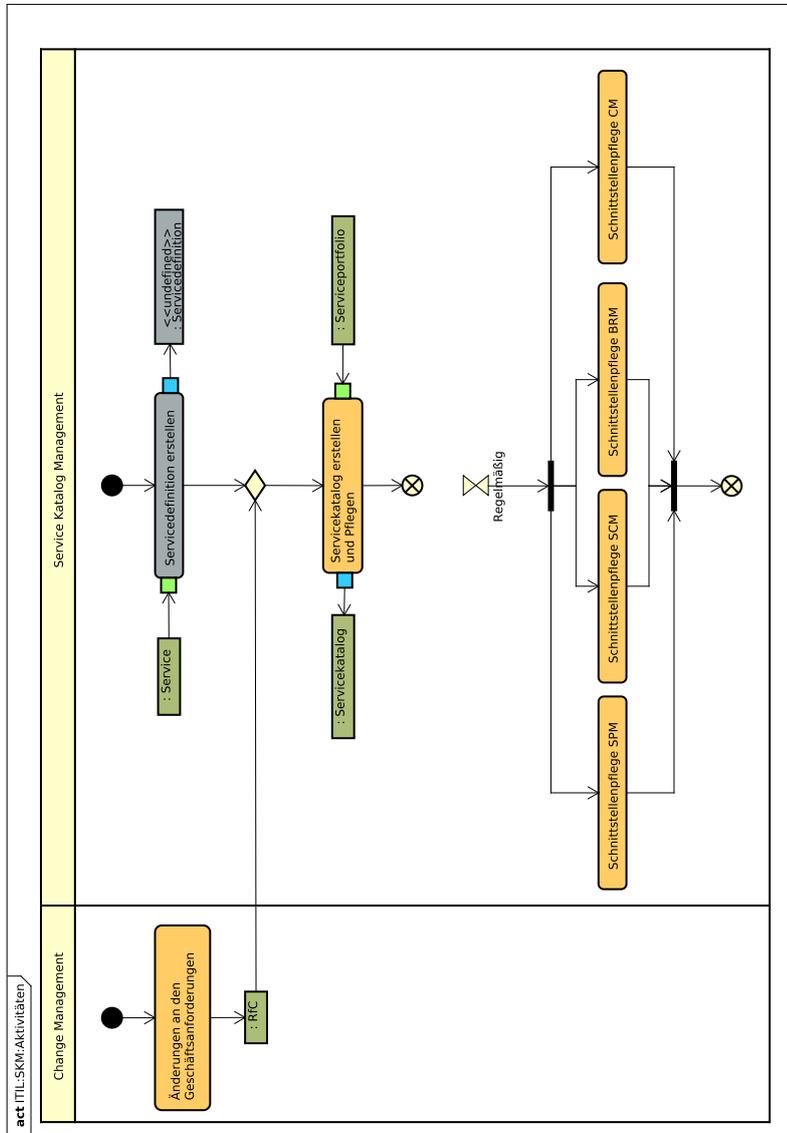


Abbildung 3.8.: Übersicht der Aktivitäten im SKM

3. Visualisierung der Prozessbausteine

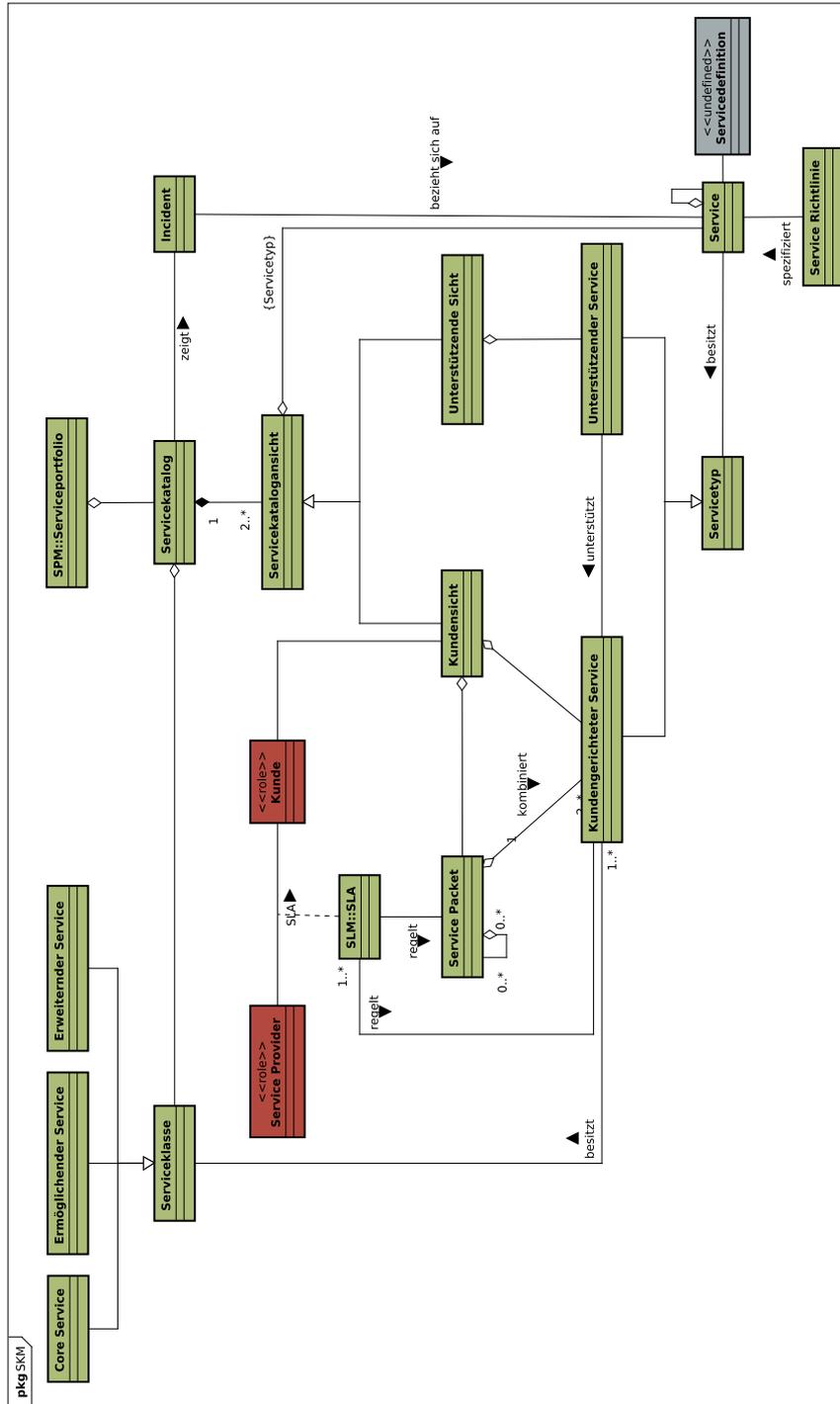


Abbildung 3.9.: Übersicht der Artefakte und Rollen im SKM

Service Level Management

Im Klassendiagramm ist sofort zu erkennen, dass das zentrale Artefakt des SLM der SLA ist (3.11). Die Aktivitäten im Bereich SLM lassen sich grob in zwei Kategorien aufteilen (3.10). Da sind einerseits die einmaligen Aufgaben, welche zur Erstellung neuer SLA durchgeführt werden müssen (3.12) und andererseits die sich wiederholenden Aufgaben, welche zur regelmäßigen Überprüfung der erstellten Vereinbarungen ablaufen (3.13).

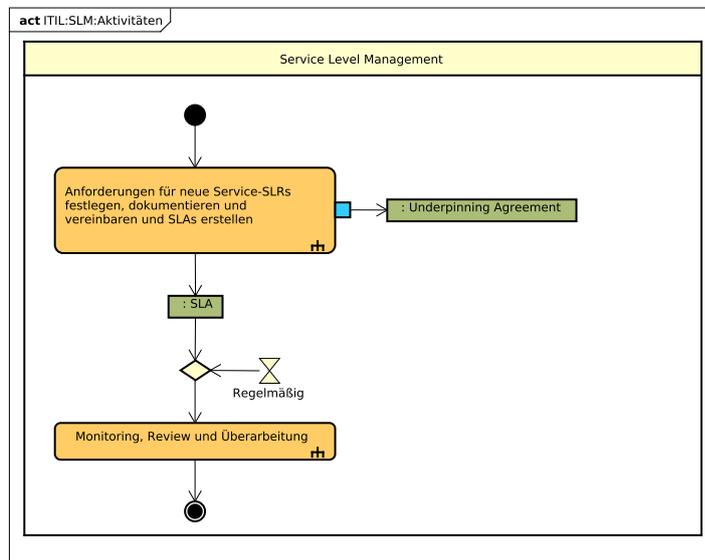


Abbildung 3.10.: Übersicht der Aktivitäten im SLM

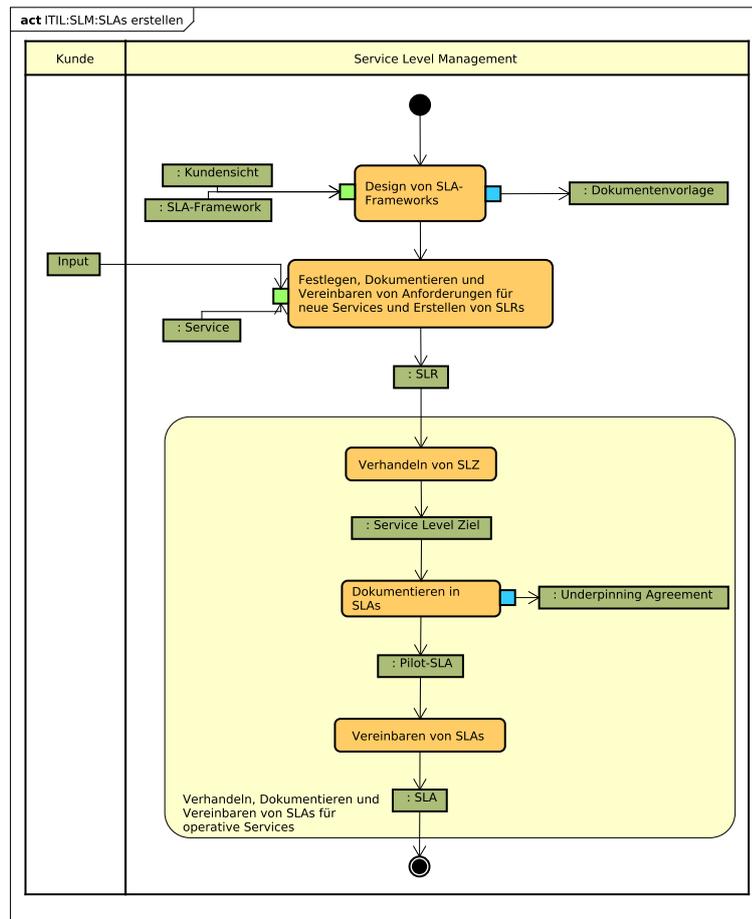


Abbildung 3.12.: Aktivität „Anforderungen für neue Service-SLRs festlegen, dokumentieren und vereinbaren und SLAs erstellen“

3. Visualisierung der Prozessbausteine

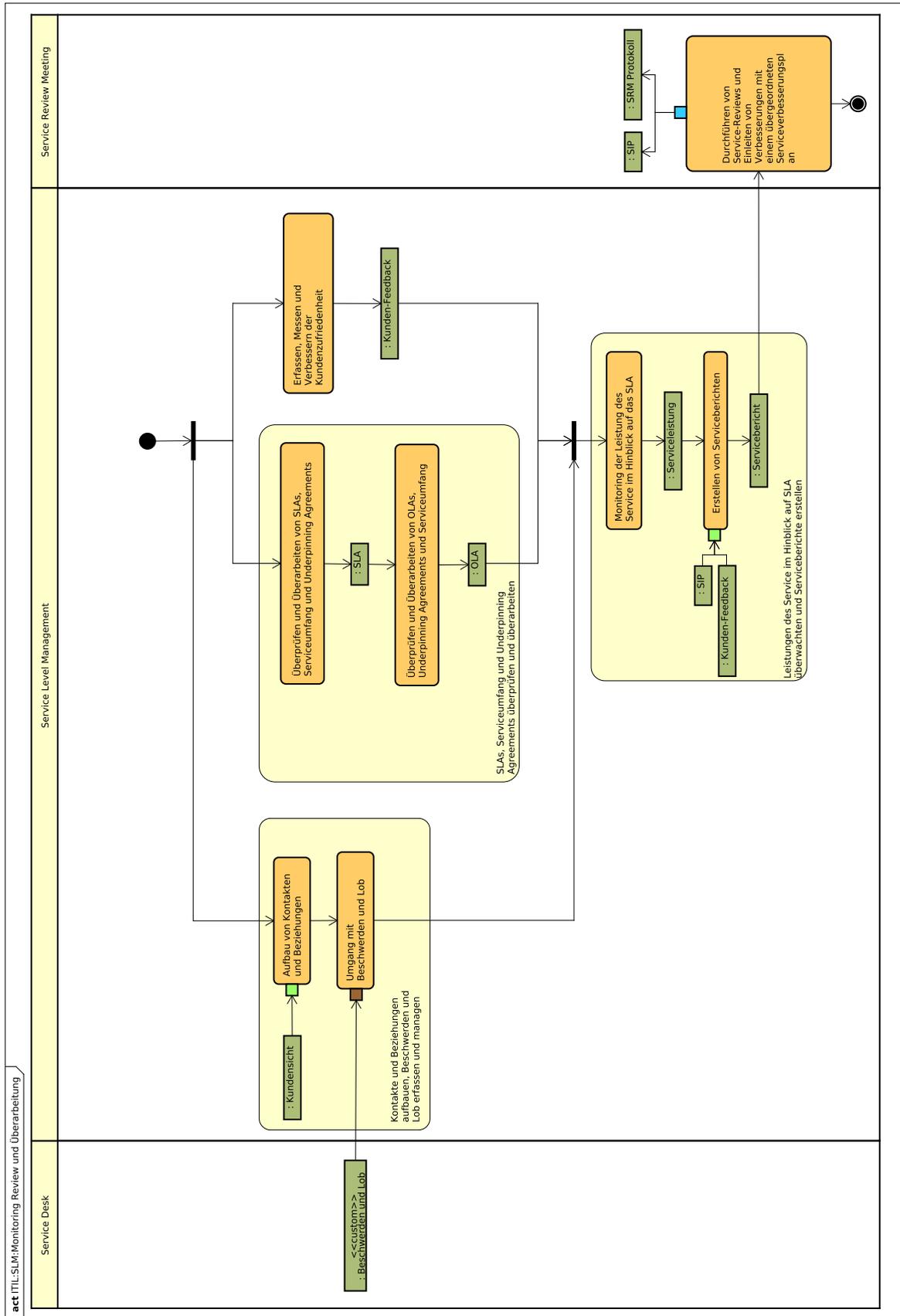


Abbildung 3.13.: Aktivität „Monitoring, Review und Überarbeitung“

3.2.2. ISO/IEC 20000

Modellierung der Prozessbausteine der ISO, basierend auf den Ergebnissen aus Kapitel 2.2.

Serviceportfolio Management

Der Prozess SPM der ISO ist hier in drei Diagrammen dargestellt. Dabei zeigt sich sofort, dass der Fokus hierbei auf der Verwaltung wichtiger Serviceänderungen liegt (3.15). Die Übersicht der Aktivitäten (3.1) lässt erkennen, dass fast alle Aktivitäten durch einen fortlaufenden Aktivitätsfluss miteinander verbunden sind. Dies spiegelt sich auch in den dazugehörigen Aktivitäten wieder (3.14), welche als eigenständiges Projekt verwaltet werden (3.16).

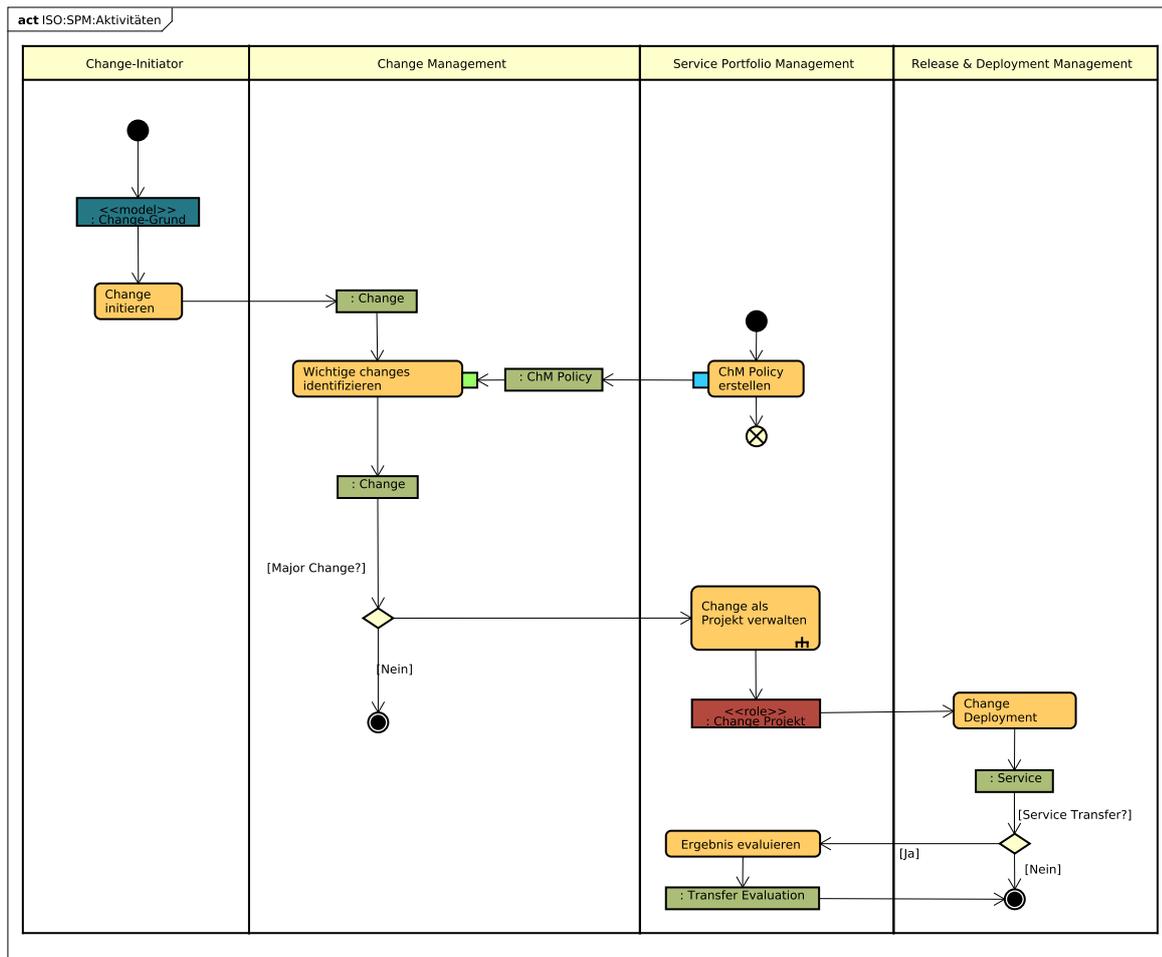


Abbildung 3.14.: Übersicht der Aktivitäten im SPM

3. Visualisierung der Prozessbausteine

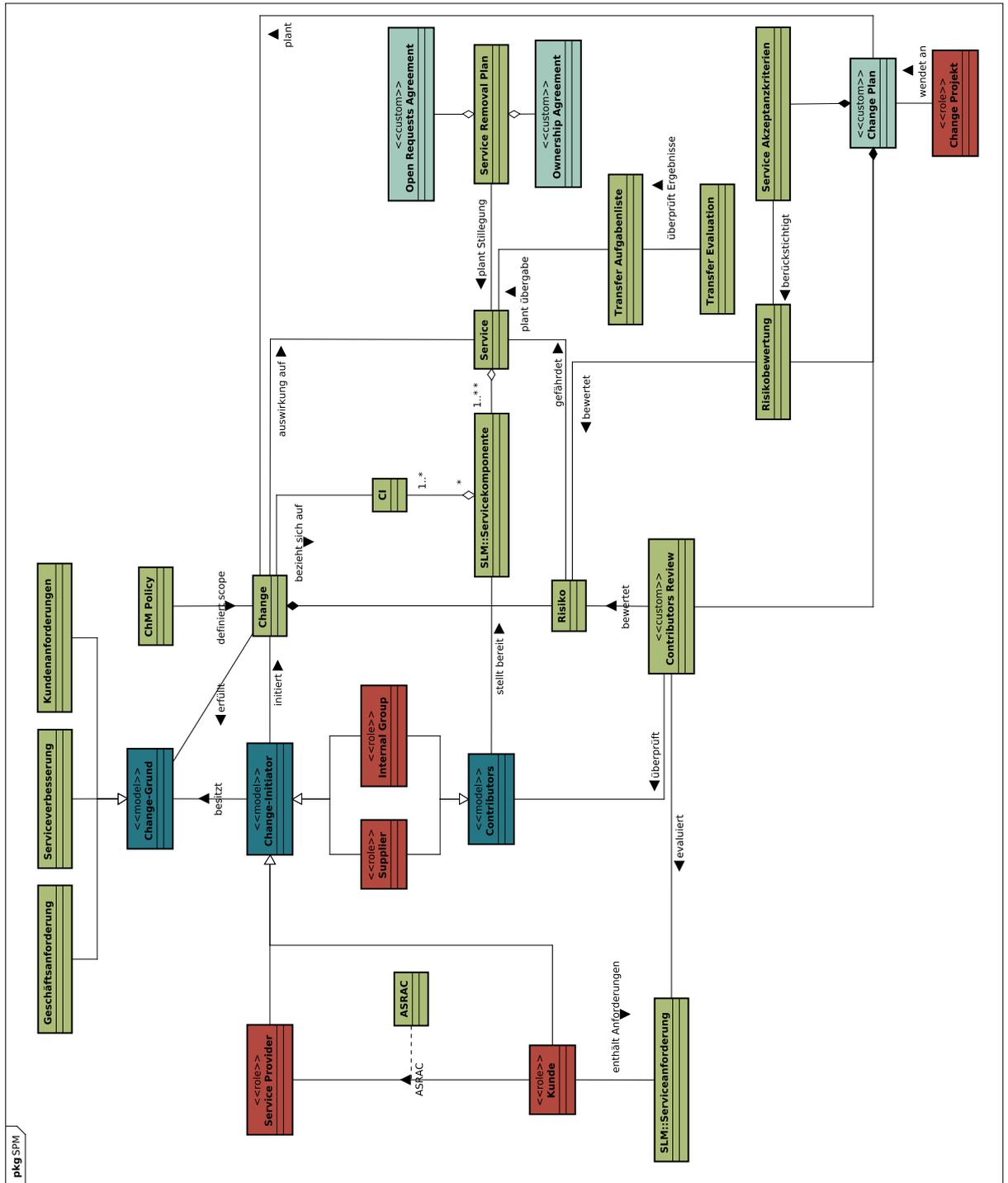


Abbildung 3.15.: Übersicht der Artefakte und Rollen im SPM

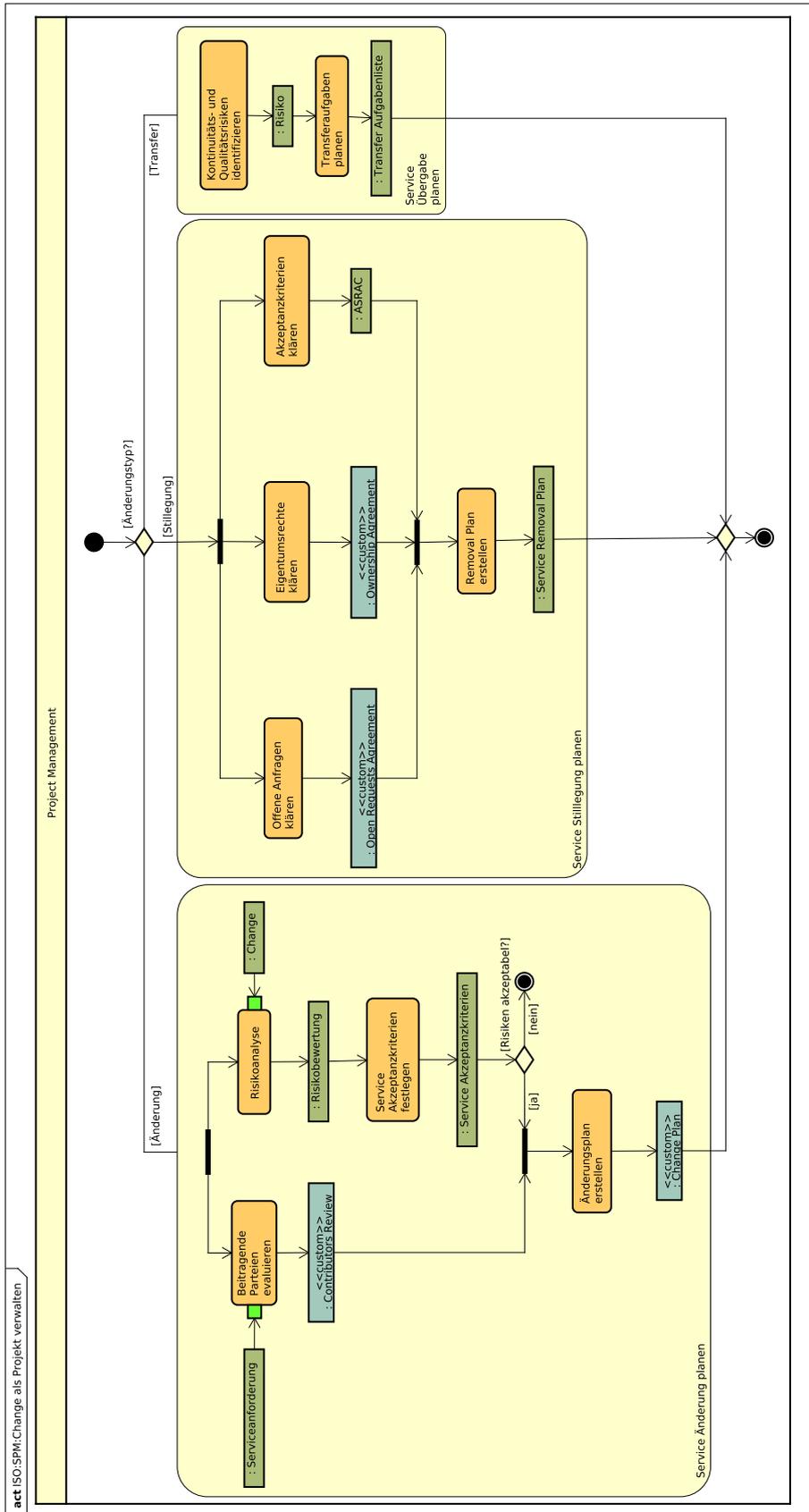


Abbildung 3.16.: Aktivität „Change als Projekt verwalten“

3. Visualisierung der Prozessbausteine

Service Level Management

Der Prozess SLM der ISO ist hier in vier Diagrammen dargestellt. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Vereinbarungen und dem dazugehörigen Reporting (3.18). Die Aktivitäten (3.10) bilden drei unabhängige Bereiche ab: Die Dokumentation von Serviceverpflichtungen (3.19), den Servicekatalog verwalten (3.20) und andere Parteien verwalten.

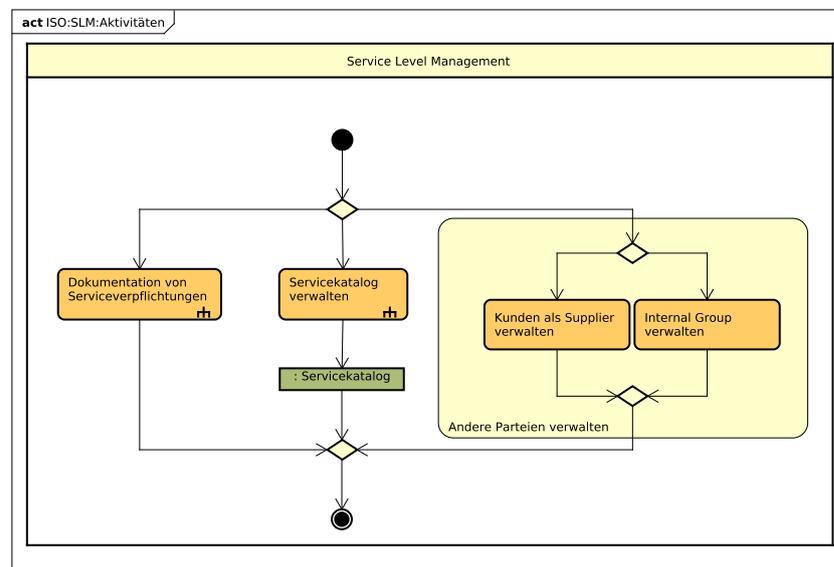


Abbildung 3.17.: Übersicht der Aktivitäten im SLM

3. Visualisierung der Prozessbausteine

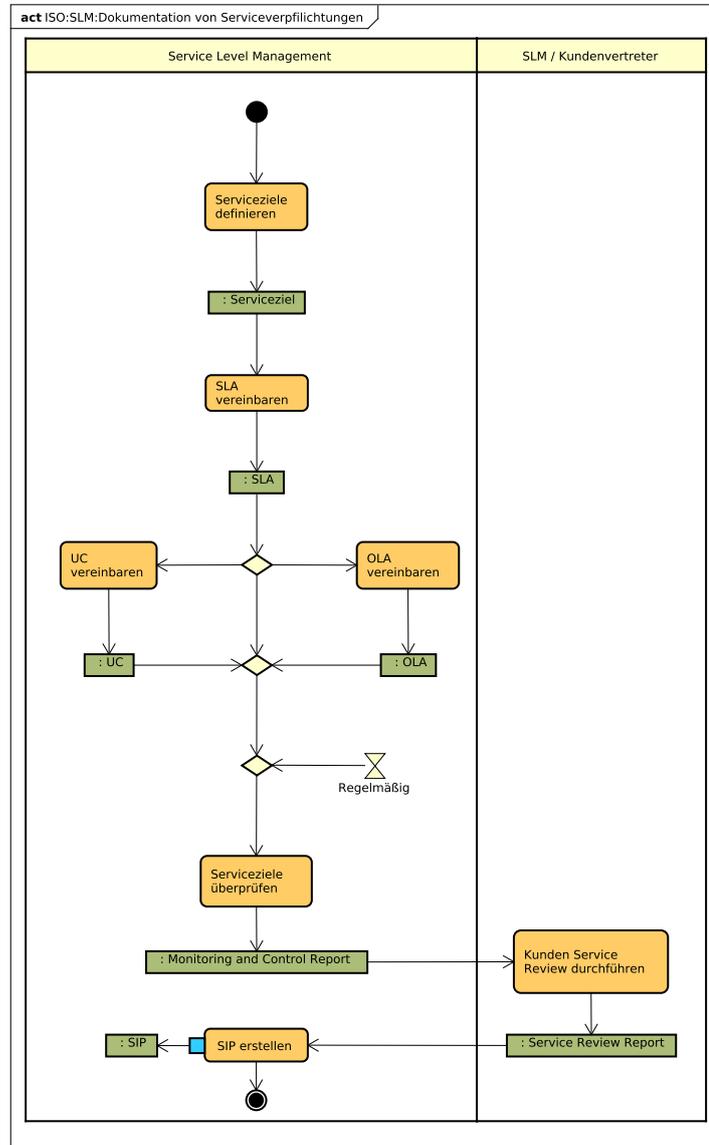


Abbildung 3.19.: Aktivität „Dokumentation von Serviceverpflichtungen“

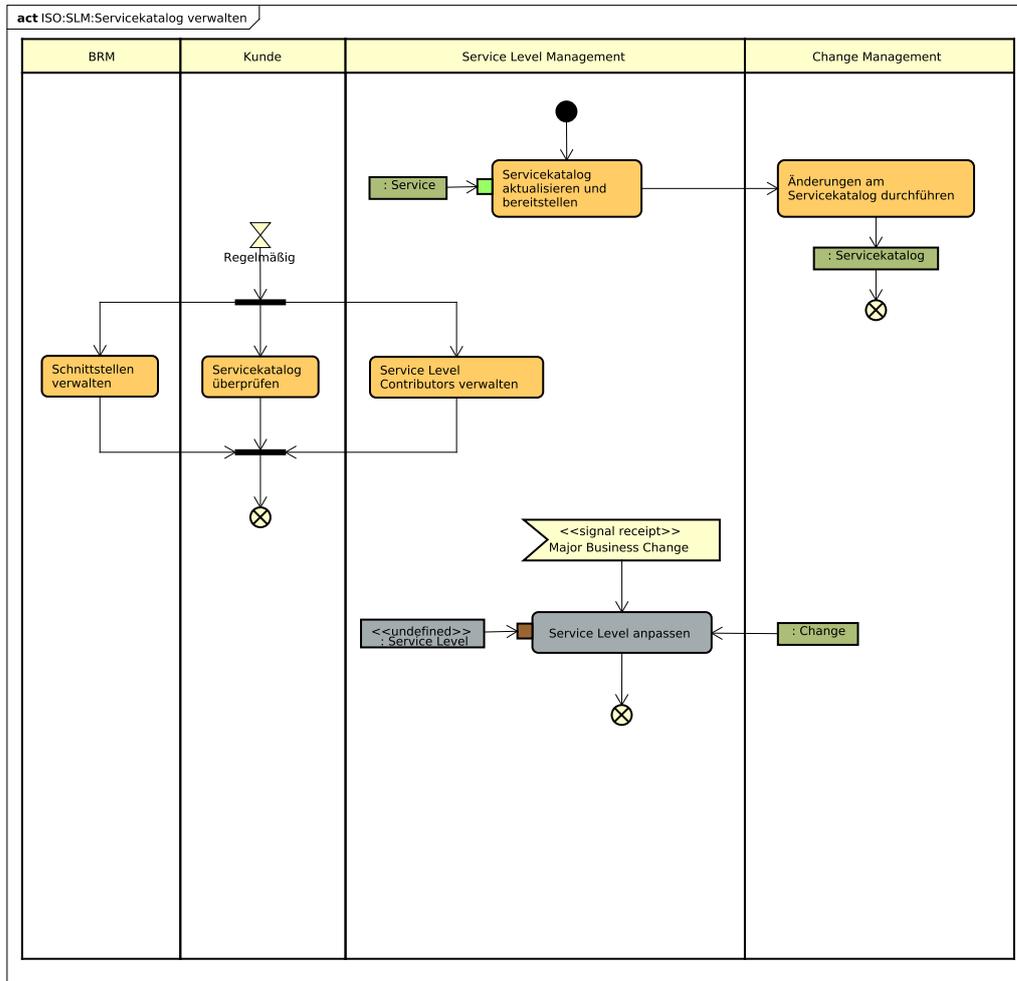


Abbildung 3.20.: Aktivität „Servicekatalog verwalten“

3.2.3. FitSM

Modellierung der Prozessbausteine von FitSM, basierend auf den Ergebnissen aus Kapitel 2.3.

Serviceportfolio Management

Der Prozess SPM von FitSM ist hier in drei Diagrammen dargestellt. Im Mittelpunkt der Artefakte (3.21) steht der Service, um welchen sich die Abläufe des Prozesses drehen. Diese sind logisch unterteilt in initiale (3.22) und darauf aufbauende laufende (3.23) Aktivitäten.

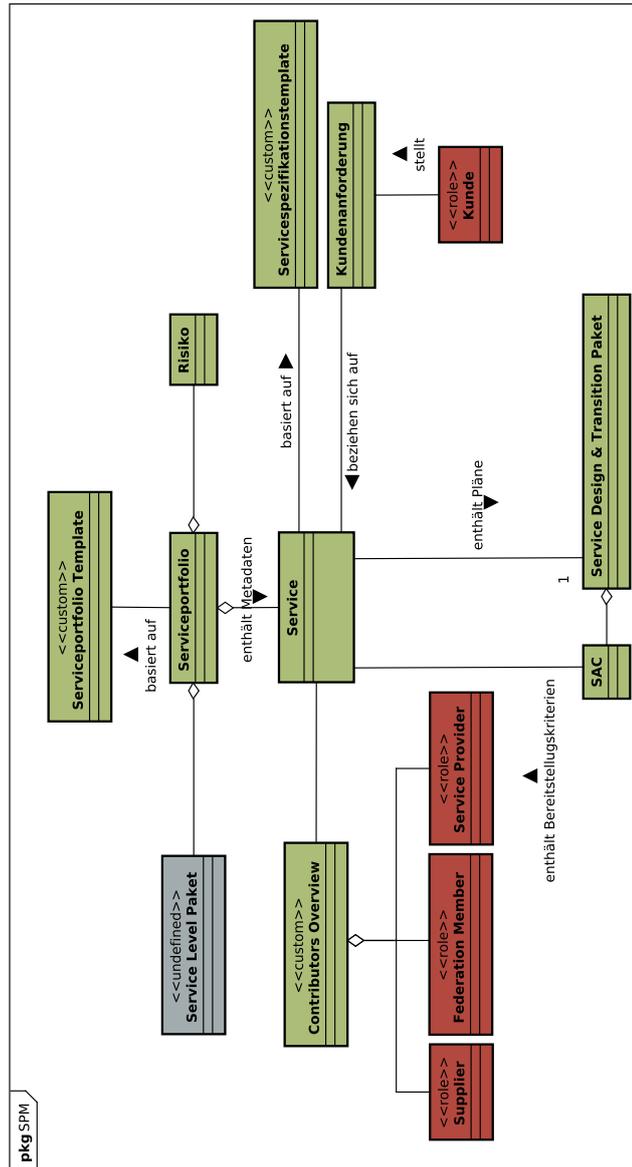


Abbildung 3.21.: Übersicht der Artefakte und Rollen im SPM

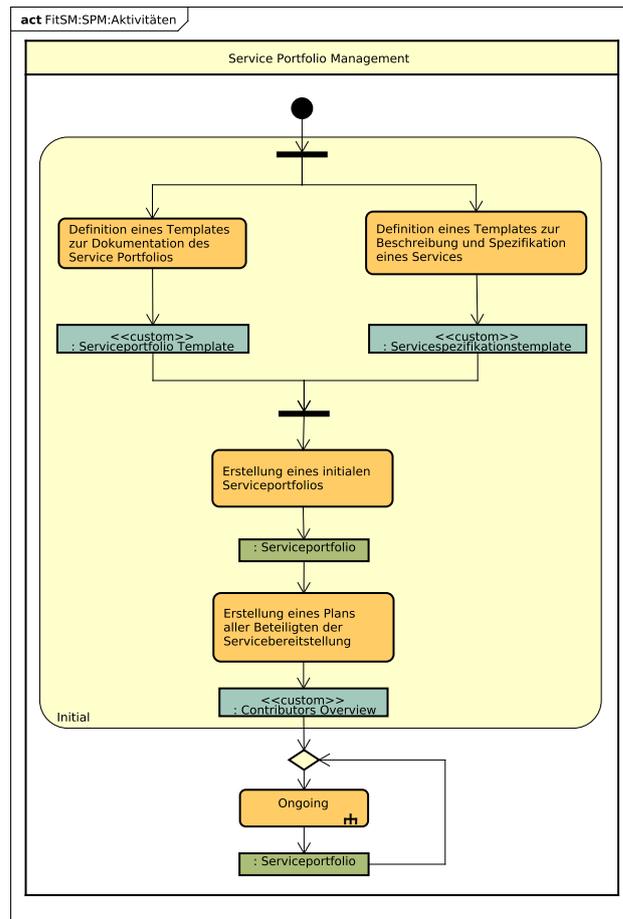


Abbildung 3.22.: Übersicht der Aktivitäten im SPM

3. Visualisierung der Prozessbausteine

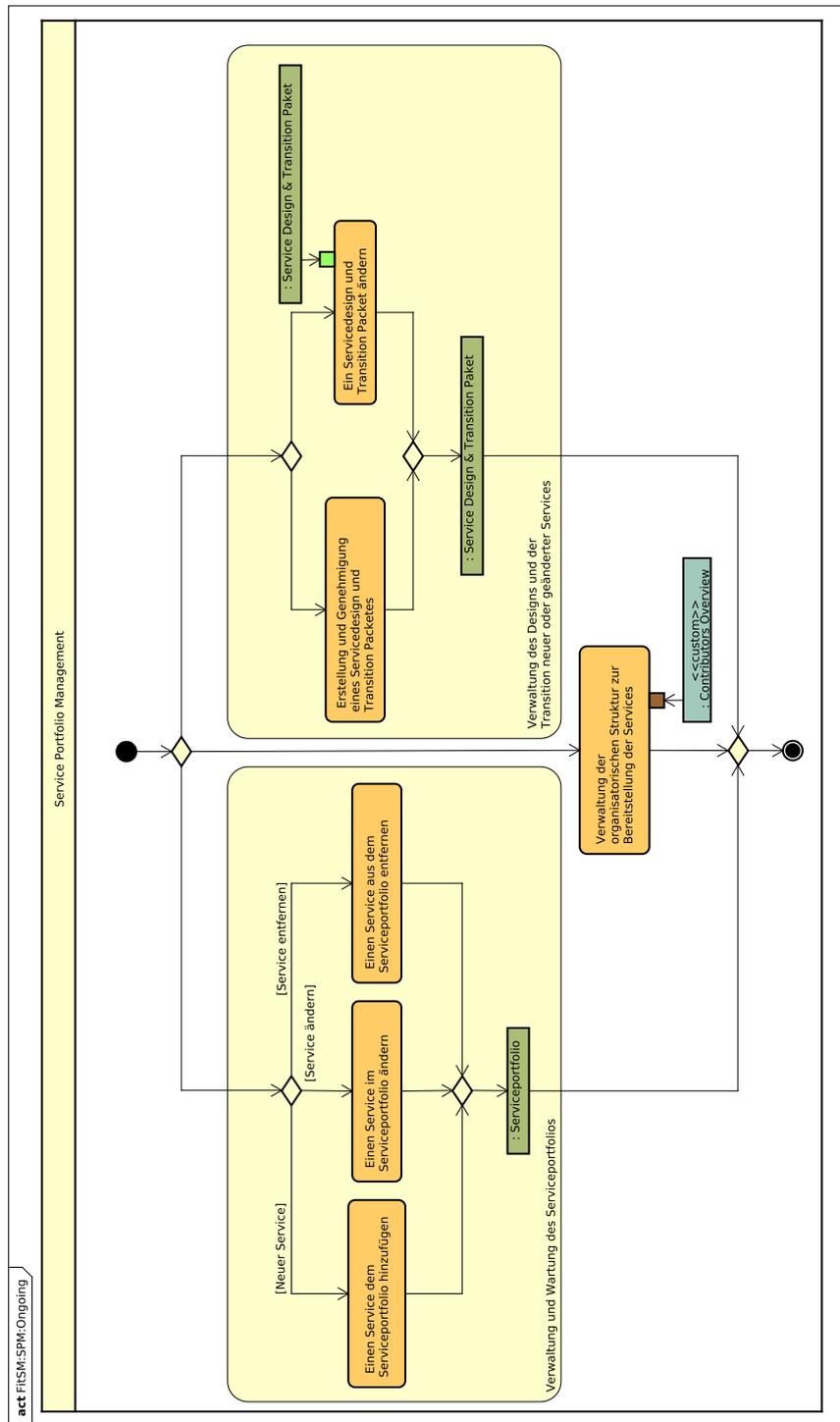


Abbildung 3.23.: Aktivität „Ongoing“

Service Level Management

Der Prozess SLM von FitSM ist hier in drei Diagrammen dargestellt. Die verschiedenen Vereinigungstypen und Ziele für die Servicebereitstellung stellen die wichtigsten Elemente dar (3.21). Die zugehörigen Tätigkeiten sind logisch unterteilt in initiale (3.22) und darauf aufbauende laufende (3.23) Aktivitäten.

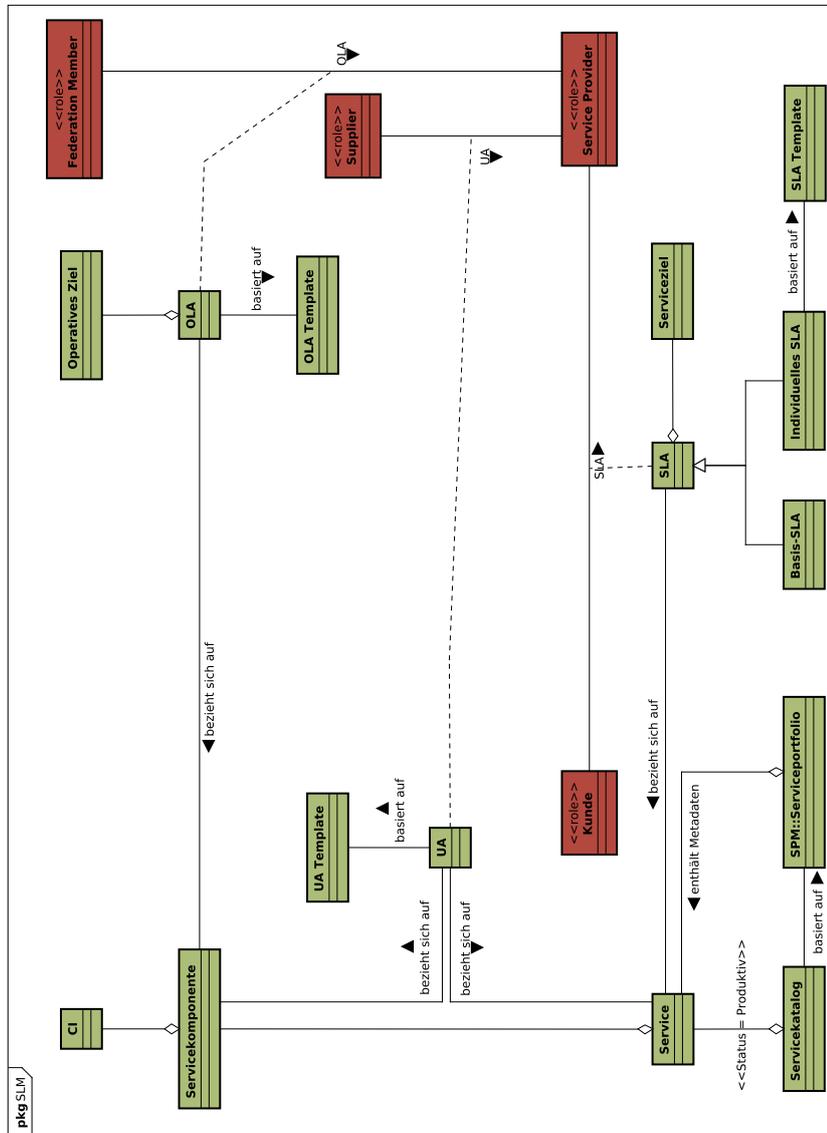


Abbildung 3.24.: Übersicht der Artefakte und Rollen im SLM

3. Visualisierung der Prozessbausteine

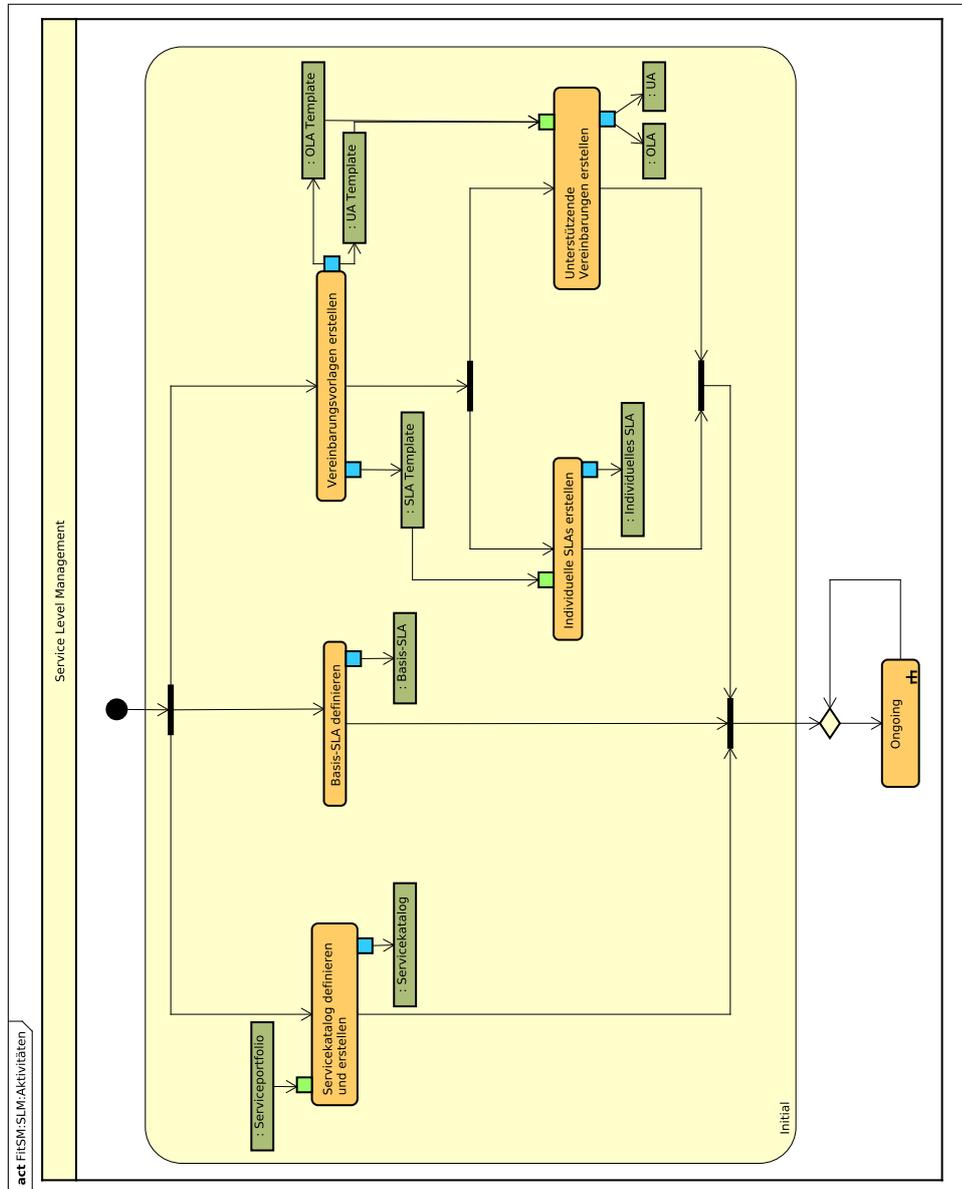


Abbildung 3.25.: Übersicht der Aktivitäten im SLM

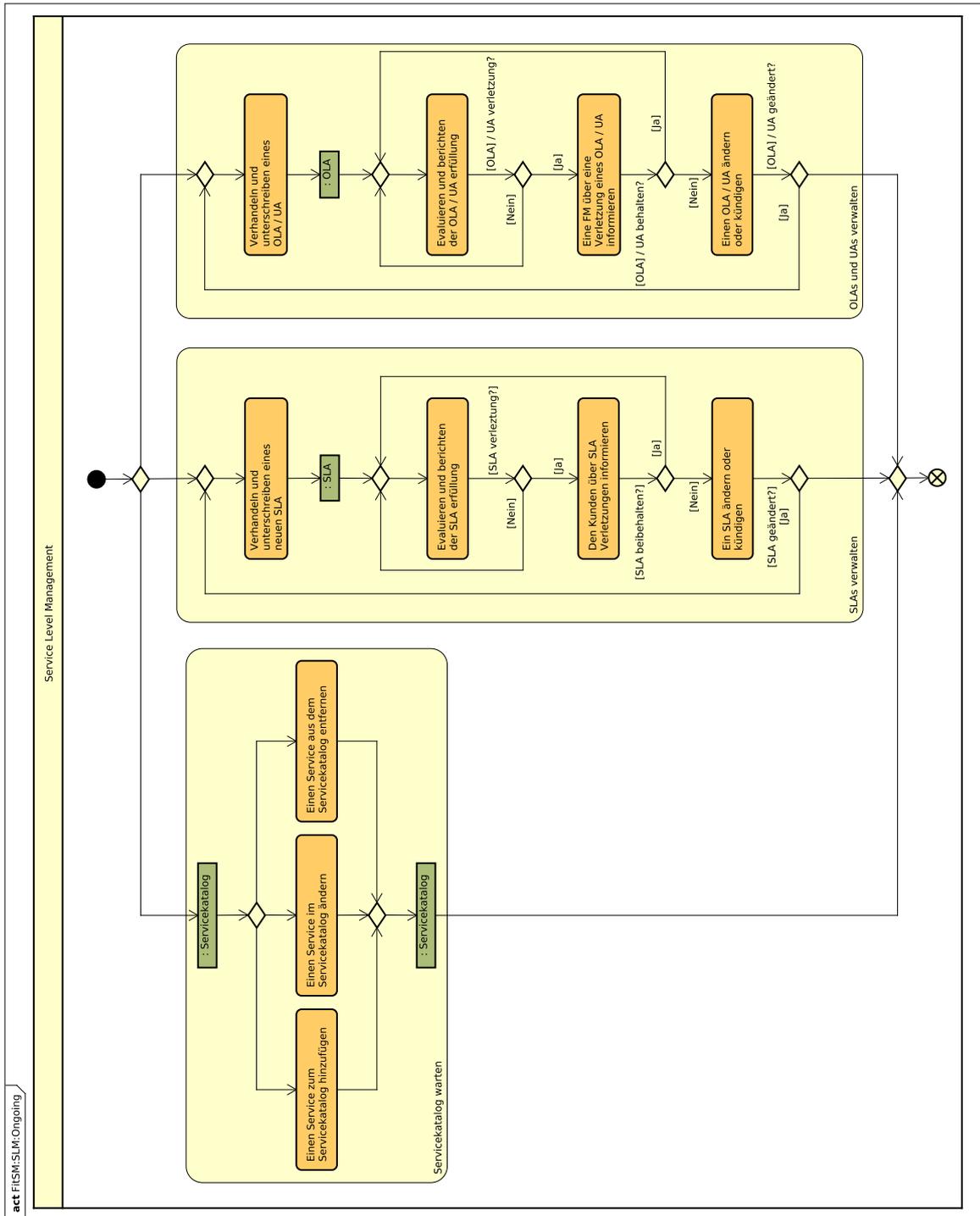


Abbildung 3.26.: Aktivität „Ongoing“

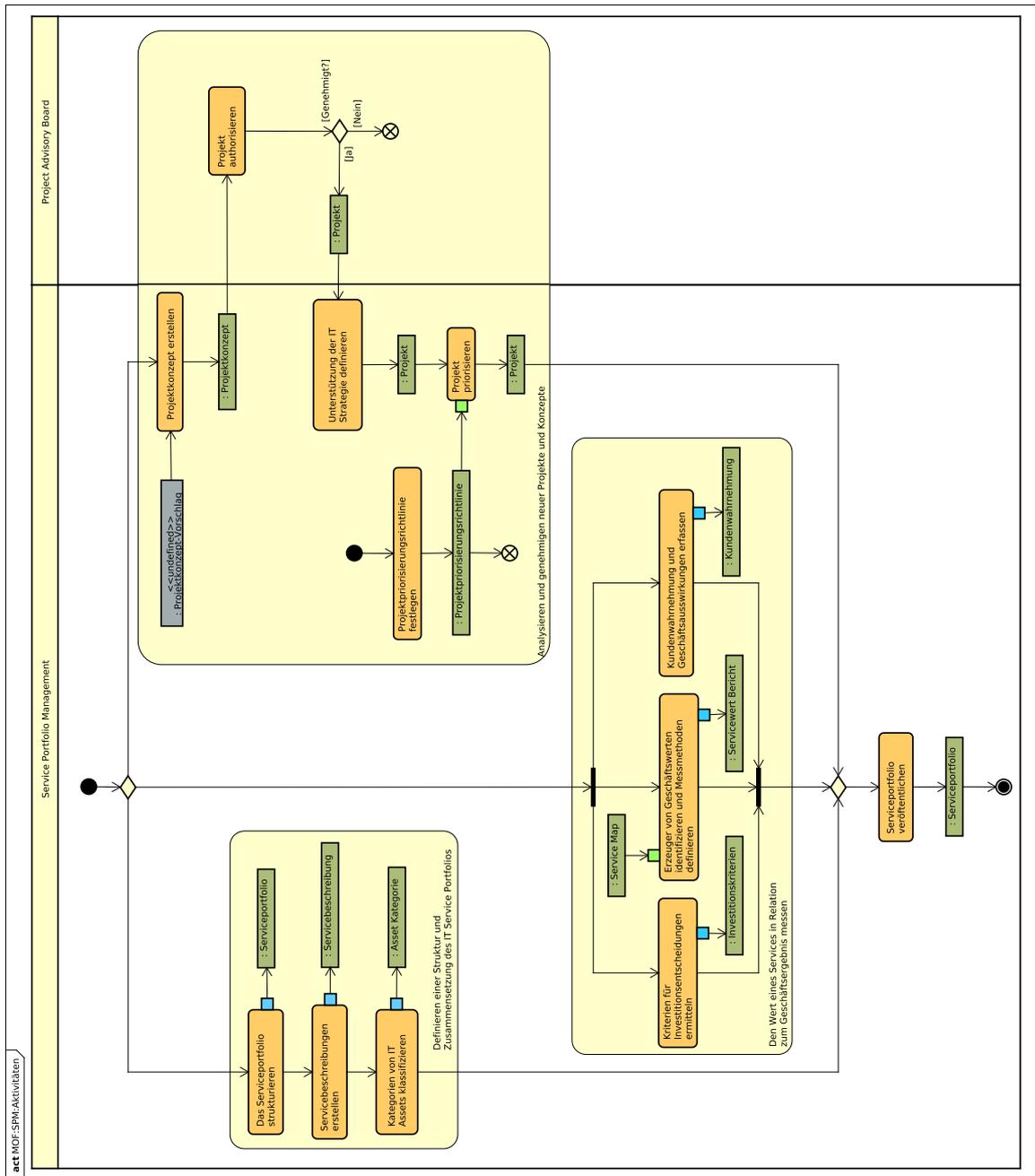


Abbildung 3.28.: Übersicht der Aktivitäten im SPM

Service Level Management

Der Prozess SLM des MOFs ist hier in drei Diagrammen dargestellt. Dabei existieren Artefakte rund um den Servicekatalog, SLAs und Reporting (3.29). Die Aktivitäten (3.30) beschäftigen sich mit der Planung und Erstellung eines Servicekatalogs sowie der Verwaltung von Vereinbarungen, welche bei Bedarf regelmäßig erstellt werden (3.31).

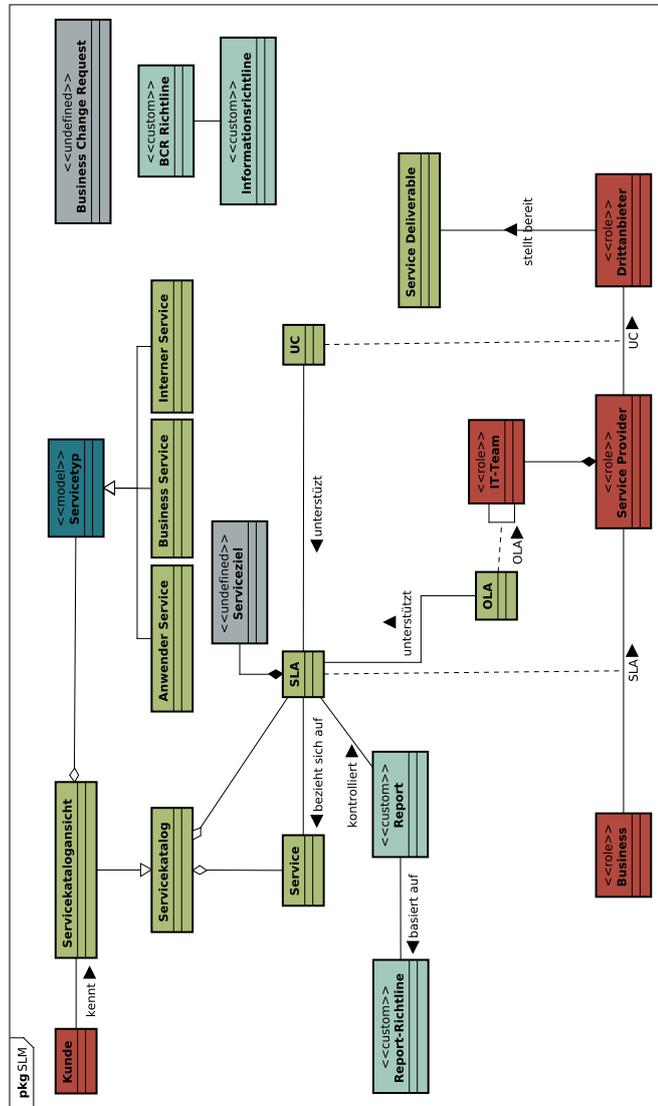


Abbildung 3.29.: Übersicht der Artefakte und Rollen im SLM

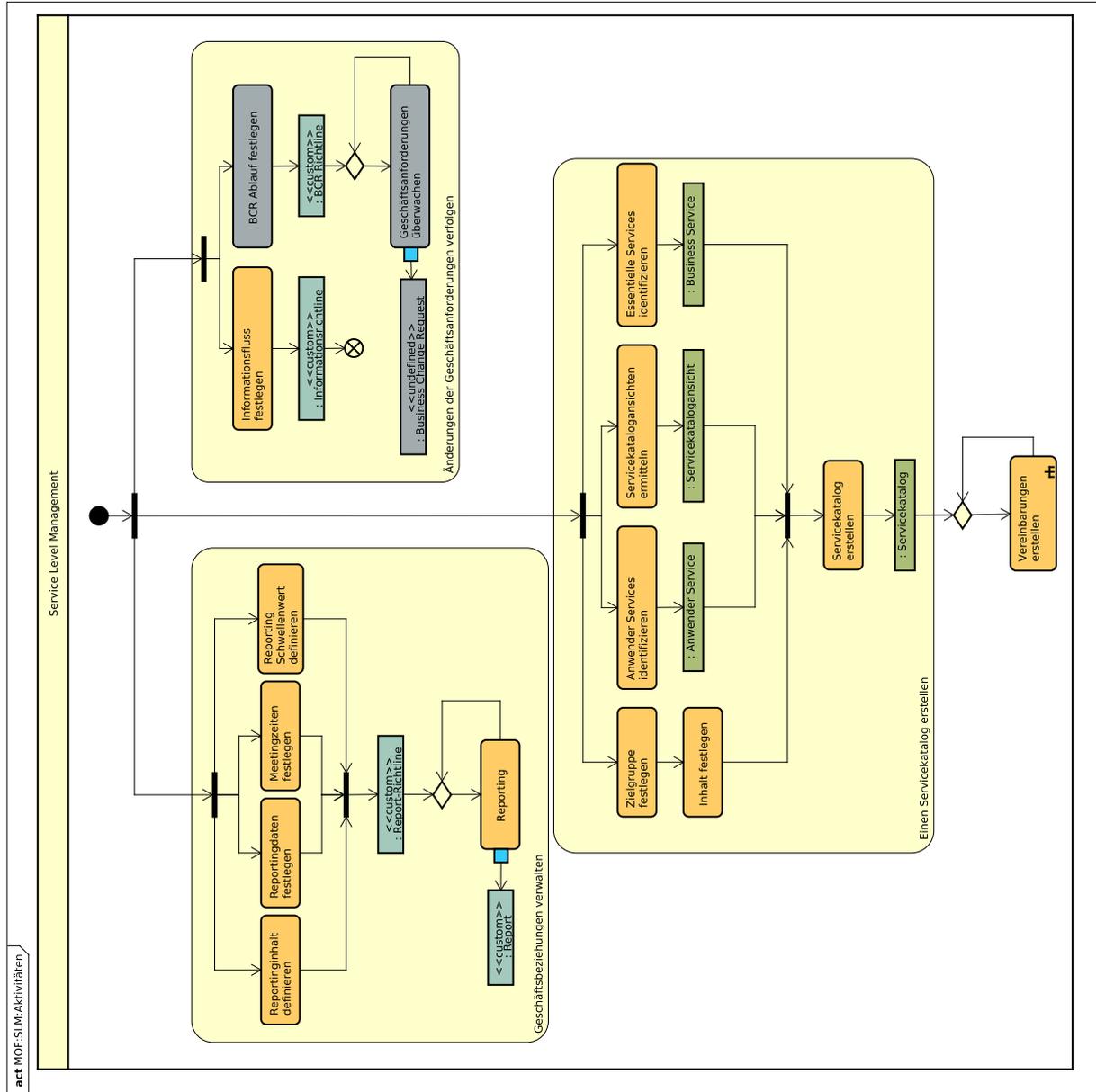


Abbildung 3.30.: Übersicht der Aktivitäten im SLM

3. Visualisierung der Prozessbausteine

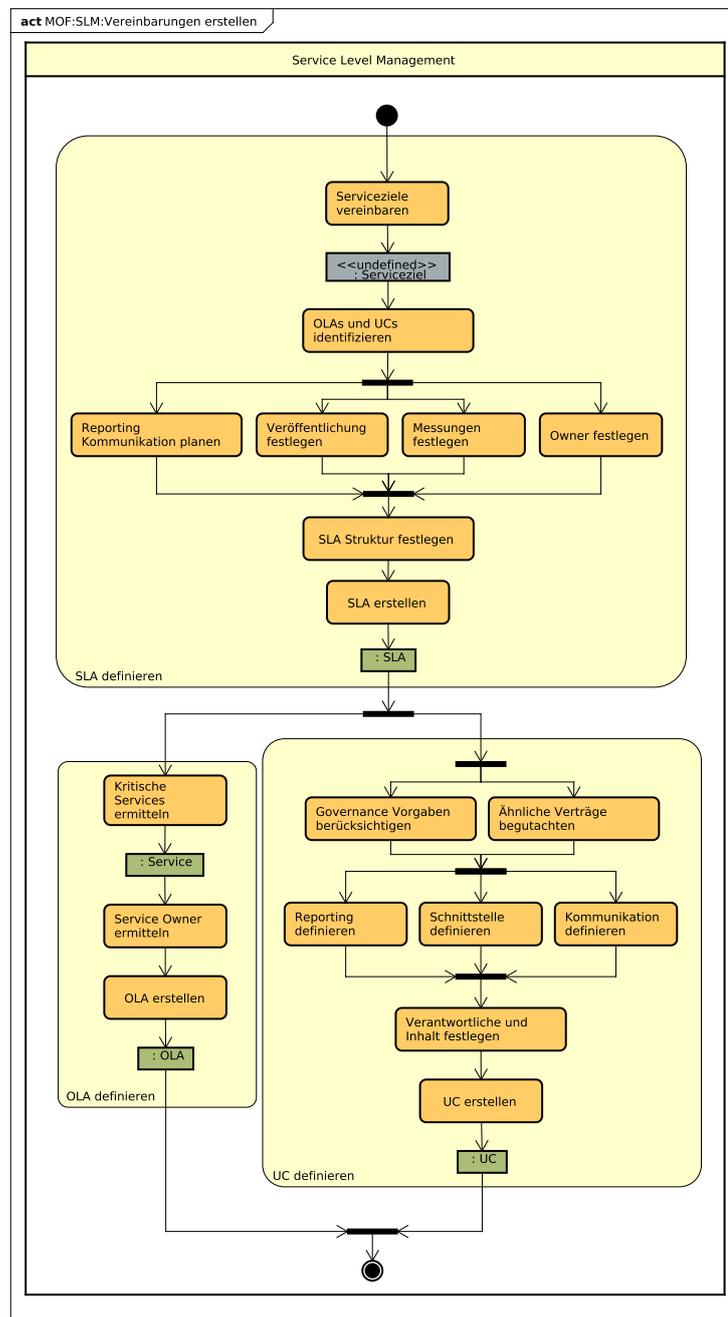


Abbildung 3.31.: Aktivität „Vereinbarungen erstellen“

3.2.5. COBIT

Modellierung der Prozessbausteine von COBIT, basierend auf den Ergebnissen aus Kapitel 2.5. Aufgrund der fehlenden Informationen zu den einzelnen Artefakten ist es nicht möglich, auf dieser Basis ein vollständiges Klassendiagramm zu modellieren. Daher finden sich im Folgenden lediglich die Aktivitätsdiagramme zu COBIT.

Serviceportfolio Management

Die Aktivitäten des SPM Prozesses von COBIT sind hier in drei Diagrammen dargestellt. Diese beinhalten das „Überwachen, Optimieren und Berichten der Leistung des Investitionsportfolios“ (3.32), „Investitionen planen“ (3.33) und „Portfolios verwalten“ (3.34)

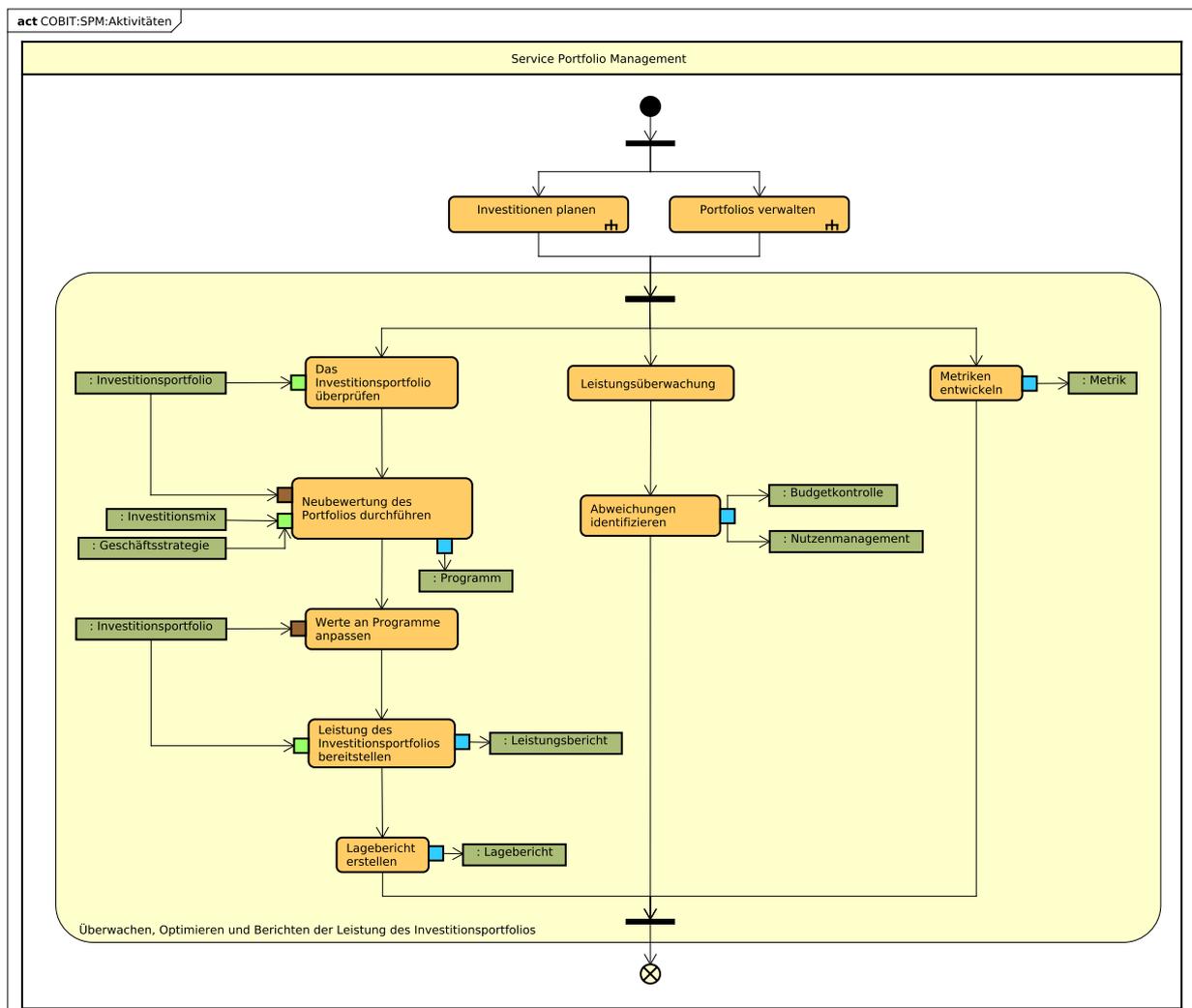


Abbildung 3.32.: Übersicht der Aktivitäten im SPM

3. Visualisierung der Prozessbausteine

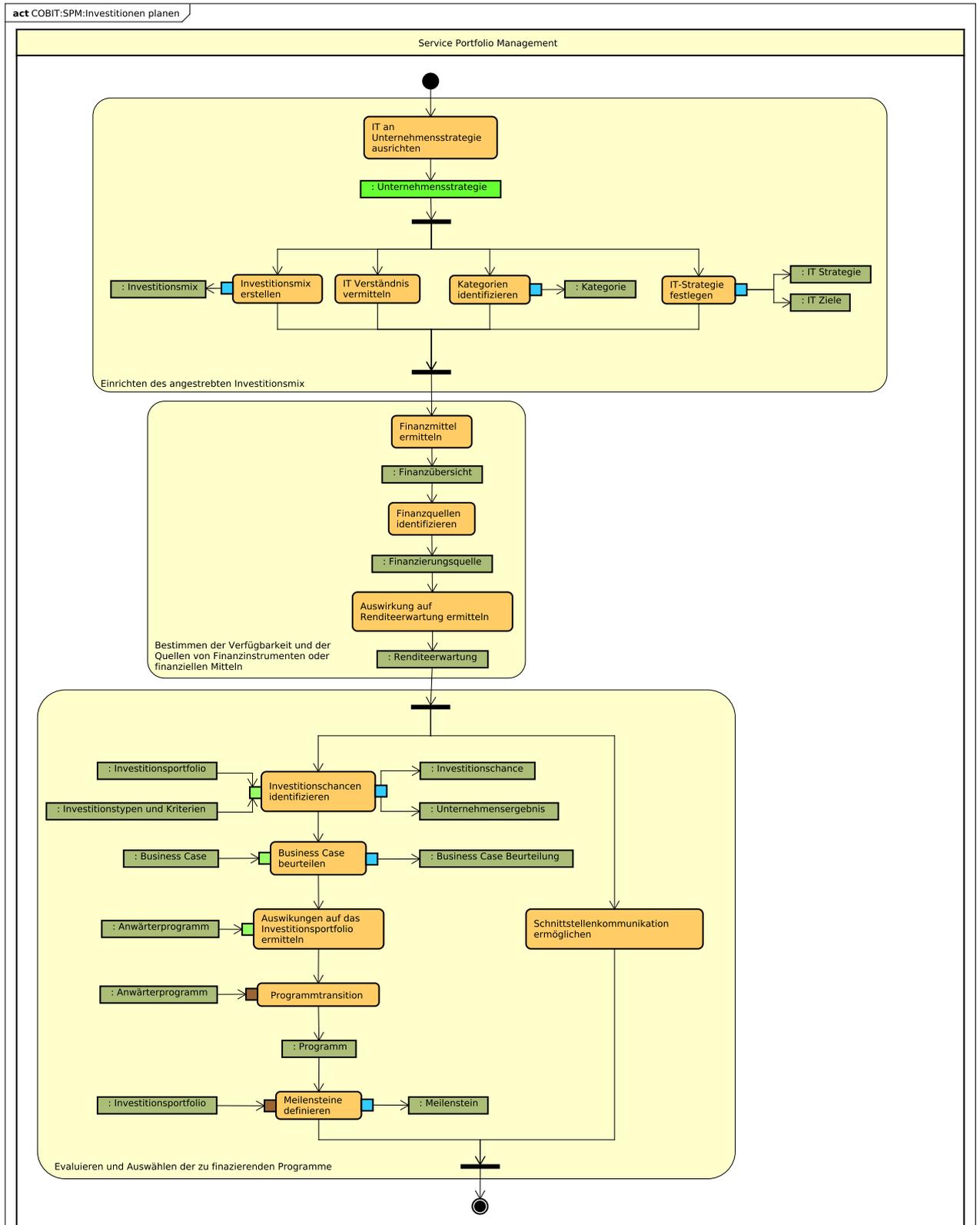


Abbildung 3.33.: Aktivität „Investitionen planen“

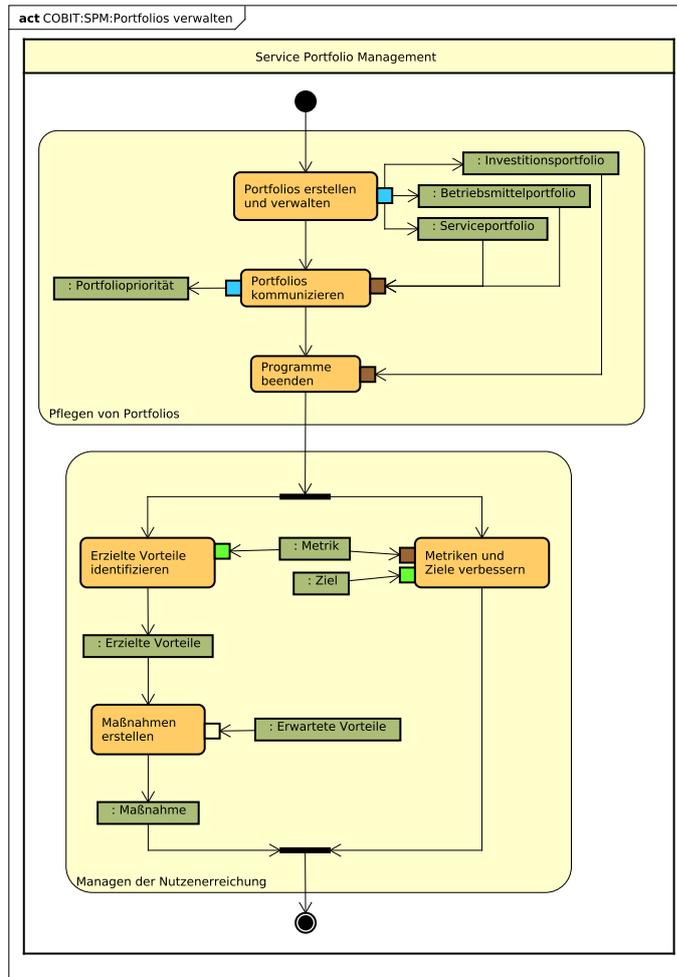


Abbildung 3.34.: Aktivität „Portfolios verwalten“

3. Visualisierung der Prozessbausteine

Service Level Management

Die Aktivitäten des SPM Prozesses von COBIT sind hier in zwei Diagrammen dargestellt. Diese beschreiben die Planung der IT-Strategie (3.35) sowie das Erstellen von passenden Vereinbarungen (3.36).

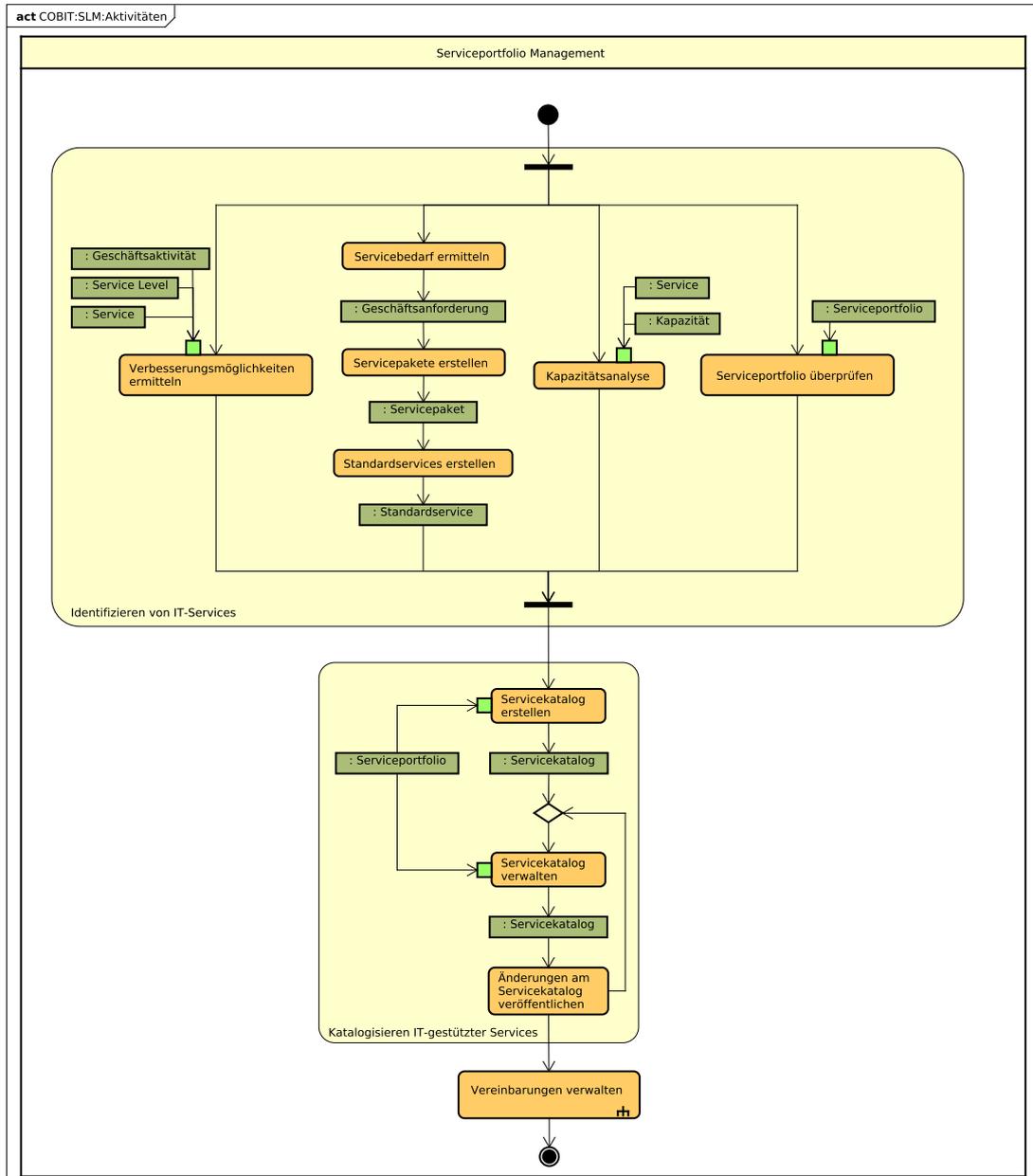


Abbildung 3.35.: Übersicht der Aktivitäten im SLM

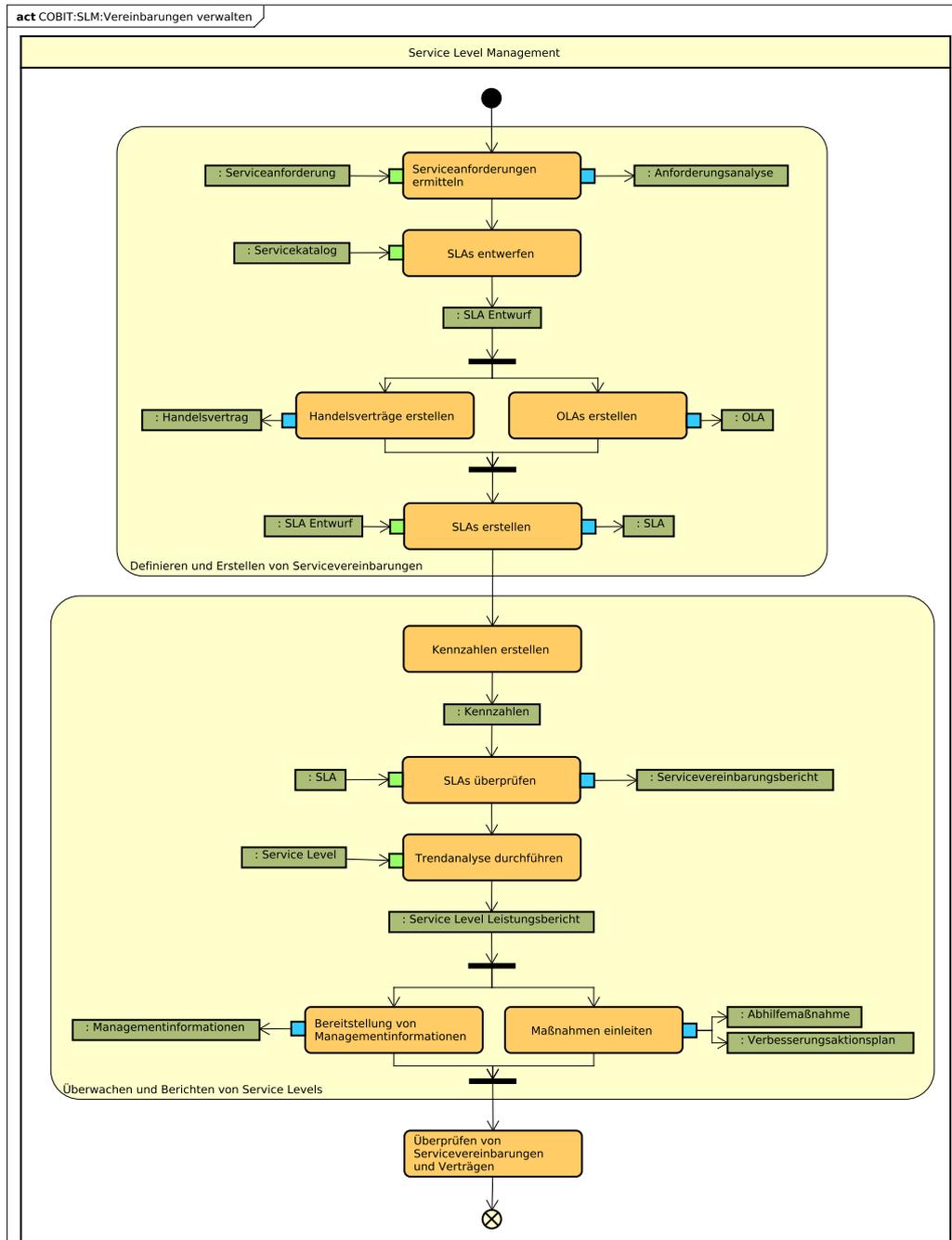


Abbildung 3.36.: Aktivität „Vereinbarungen verwalten“

3.3. Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurden die in der Literaturanalyse identifizierten Prozessbausteine grafisch dargestellt. Die erstellten Diagramme sollen im Folgenden dabei helfen, die Struktur und Zusammenhänge zwischen diesen besser zu verstehen. Die Betrachtung der fertigen Modelle liefert bereits erste Erkenntnisse die das bisherige Wissen sinnvoll erweitern.

Auch wenn sie hier in separate Kapitel gegliedert wurden, so waren die Literaturanalyse und die Modellierung keine abgeschlossenen Teile, sondern haben sich gegenseitig stark beeinflusst. Erst während der Modellierung wurden manche Zusammenhänge offensichtlich sowie inhaltliche und strukturelle Fehler erkennbar, welche wieder in die Literaturanalyse eingeflossen sind. Manche konnten durch genaueres Nachforschen in den Frameworks verifiziert werden, andere haben auf vorhandene Inkonsistenzen hingewiesen. Ein gutes Beispiel dafür ist etwa der Servicekatalog in ITIL. Durch die Modellierung der Klassendiagramme wurde offensichtlich, dass das Bild des Katalogs wie es im SPM Prozess dargestellt wird nicht dem im SKM entspricht.

Bei einem Vergleich der Diagramme von ITIL und ISO fällt bei genauerem Hinsehen auf, wie ähnlich diese sich sind. Das ist letztlich nicht verwunderlich, bedenkt man die Herkunftsgeschichte der ISO, jedoch ist dies auf Grund des recht unterschiedlichen Aufbaus der Frameworks und der Namensgebung nicht offensichtlich. Doch allein an der Struktur und den Beziehungen der Artefakte lassen sich, vor allem im SPM Prozess, eindeutige Zusammenhänge erkennen. Ähnlich verläuft es bei Vergleichen der anderen Frameworks, auch wenn dort die Ähnlichkeiten nicht so stark ausfallen.

Besonders hervorgehoben seien noch die Aktivitätsdiagramme. Erst sie liefern die Verknüpfung zwischen den Artefakten, Rollen und den dazugehörigen Abläufen. Dabei fällt auf, dass die Frameworks einen sehr unterschiedlichen Fokus bei der Definition ihrer Aktivitäten haben.

Letztlich liefert die Modellierung der Prozessbausteine damit eine gute Grundlage um im nächsten Schritt mit der Aggregation fortzufahren.

4. Aggregation der Prozessbausteine

4.1. Vergleich und Mapping

Auf Basis der Literaturanalyse sowie der Modellierungen werden die Prozessbausteine aller Frameworks miteinander verglichen. Dabei sind ähnliche Bausteine zusammenzufassen, so dass am Ende keine Duplikate mehr existieren. Da gleiche Prozessbausteine in verschiedenen Frameworks unterschiedliche Bezeichnungen besitzen können, kann das Mapping dabei nicht nur auf Grund des Namens erfolgen, sondern muss inhaltlich geschehen. Daher müssen diese einzeln, anhand ihrer Definition, miteinander verglichen werden. Jedoch ist zu beachten, dass aufgrund der unterschiedlichen Granularität einzelne Prozessbausteine aus einem Framework in einem anderen zusammengefasst sind. Deshalb ist das entstehende Mapping auch nicht 1 zu 1, sondern eher n zu n. Das Ergebnis liefert für jeden Prozess Listen von einzigartigen Prozessbausteinen, welche eine Vereinigung aller Frameworks darstellen.

An dieser Stelle wird noch einmal auf die Sonderrolle von COBIT hingewiesen. Der höhere Abstraktionslevel macht einen direkten Vergleich mit den restlichen Rahmenwerken schwierig. Ein Blick auf die Aktivität „Einrichten des angestrebten Investitionsmix“ zeigt, dass darin die IT-Strategie und dazu passende Investitionen festgelegt werden. Entsprechend dazu wird in der ITIL Aktivität „Analysieren“ überprüft, ob ein Service zur Unternehmensstrategie passt und einen Wertbeitrag gemäß des vorgegebenen Investitionsmix liefert. Das bedeutet jedoch nicht, dass beide gleich sind und eine Vereinigung möglich ist. Stattdessen lassen sich die ITIL Aktivitäten aus denen von COBIT ableiten (vgl. Zielkaskade). Vor diesem Hintergrund gehen die COBIT Prozessbausteine nicht als eigenständige Elemente in die Zusammenfassung ein, werden aber vergleichend betrachtet.

Da nur ITIL das SKM als eigenen Prozess darstellt, wurde es während der Aggregation, wie in den anderen Rahmenwerken üblich, mit dem SLM zusammengefasst. Weiterhin werden identifizierte Prozessbausteine aus der Literaturanalyse, für welche keine Informationen im entsprechenden Framework vorhanden sind, im Folgenden nicht berücksichtigt.

Bei einer näheren Betrachtung der Bausteine fällt auf, dass drei mögliche Kategorien von Prozessbausteinen existieren. Für jede davon wird ein anderes Vorgehen angewendet:

- **Einzigartig**

Der Prozessbaustein findet sich nur in einem einzigen Framework.

Vorgehen: Einfache Übernahme des Prozessbausteins.

4. Aggregation der Prozessbausteine

- **Duplikat**

Der Prozessbaustein findet sich mit gleicher oder sehr ähnlicher Definition in verschiedenen Frameworks.

Vorgehen: Die Prozessbausteine werden als einzelner Prozessbaustein zusammengefasst.

- **Erweiterung**

Der Prozessbaustein findet sich mit ähnlicher Definition in verschiedenen Frameworks, jedoch mit leichten Unterschieden in den Attributen.

Vorgehen: Die Prozessbausteine werden vereinigt und zu einem neuen Baustein verknüpft, der alle enthaltenen Definitionen abdeckt.

Zur eindeutigen Identifizierung jedes Prozessbausteins wurde jedem eine eindeutige ID (UID) zugewiesen.

Diese beginnt jeweils mit dem zugehörigen Prozesskürzel

- Allgemein: AL
- Serviceportfolio Management: SPM
- Service Level Management: SLM

gefolgt vom Bezeichner des Prozessbausteins

- Aktivität: AK
- Artefakt: AR
- Rolle: RO
- Mechanismen zur Prozesskontrolle: MP

und endet mit einer fortlaufenden Nummer.

Jeder gelistete Prozessbaustein enthält folgende Informationen: Eine UID, den Namen des Bausteins, seine Herkunft aus der Literaturanalyse und eine Beschreibung. Für Aktivitäten sind zusätzlich noch Inputs und Outputs angegeben. Diese sind so angepasst, dass sie jeweils auf ein Artefakt in den neuen Listen verweisen und nicht auf das aus der entsprechenden Quelle.

4.1.1. Allgemein

Aggregation aller allgemeinen Artefakte (Tabelle 4.1) und Rollen (Tabelle 4.2) sowie der Mechanismen zur Prozesskontrolle (Tabelle 4.3).

Tabelle 4.1.: Allgemeine Artefakte

AL-AR-01	CI
FitSM:CI, ITIL:SPM:CI, ISO:SPM:CI	
Alle Elemente die zur Bereitstellung eines Services benötigt werden, werden als CI vom CM verwaltet.	
AL-AR-02	Incident
ITIL:Incident	
Eine ungeplante Unterbrechung oder Qualitätsminderung eines Services.	
AL-AR-03	RfC
ITIL:RfC	
Formaler Antrag zur Durchführung eines Changes. Wird vom Change Management verwaltet.	
AL-AR-04	Service
FitSM:Service, ITIL:Service, ISO:Service, MOF:Service	
Bereitgestellter Wert, welcher den Kunden bei der Erreichung seiner Ziele unterstützt. Er bietet einen Mehrwert, ohne die Verantwortung von Kosten und Risiken zu übernehmen. Services werden erstellt um Geschäftsprozesse des Kunden zu unterstützen.	
AL-AR-05	Servicekomponente
FitSM:SLM:Servicekomponente, ITIL:Service Asset, ISO:SLM:Servicekomponente, MOF:SLM:Service Deliverable	
Teil eines Services, das mit anderen Servicekomponenten kombiniert werden kann. Gemeinsam bilden oder erweitern diese einen Service. Zum Beispiel Server, Datenbanken, Anwendungen oder Netzwerkgeräte. Die Auslastung eines Assets wird vom Demand Management Prozess überwacht.	

Tabelle 4.2.: Allgemeine Rollen

AL-RO-01	Anwender
ITIL: Anwender, MOF: Business	
Der letztendliche Nutzer eines Service.	
AL-RO-02	Externer Supplier
FitSM: Supplier, ITIL: Supplier, ISO: Supplier, MOF: Drittanbieter	
Eine externe Organisation, welche die Bereitstellung eines Services des Service Providers durch die Lieferung eines Services oder einer Servicekomponente unterstützt.	
AL-RO-03	Interner Auditor
ISO: Interner Auditor	
Verantwortlicher für die Durchführung von internen Audits. Er muss unabhängig vom jeweiligen Bereich sein für den er das Audit durchführt.	
AL-RO-04	Interner Supplier
FitSM: Federation Member, ITIL: Interner Supplier, ISO: Internal Group, MOF: IT-Team	
Ein Teil der selben Organisation wie der Service Provider, welcher zur Bereitstellung eines Services beiträgt.	
AL-RO-05	IT Policy Manager
MOF: IT Policy Manager	
Verantwortlich für die Einhaltung und Überwachung von Policies.	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AL-RO-06	Kunde
FitSM: Kunde, ITIL: Kunde, ISO: Kunde, MOF: Kunde	
Eine Organisation oder ein Teil dieser, welche einen Service beim Service Provider bestellt. Dieser kann sowohl extern, als auch ein anderer Geschäftsbereich der selben Organisation sein. Falls der Kunde nicht selbst Service Provider ist, hat er Anwender für den Service.	
AL-RO-07	Prozessmitarbeiter
FitSM: Prozessfachmann, ITIL: Prozessanwender	
Verantwortlich für die Durchführung einer oder mehrerer Aktivitäten.	
AL-RO-08	Service Owner
FitSM: Service Owner, ITIL: Serviceverantwortlicher, ISO: Service Owner, MOF: IT Service Owner	
Gesamtverantwortlicher für einen Service. Zu seinen Aufgaben gehört:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechpartner für alle prozessunabhängigen Fragen • Experte für technische sowie nicht-technische Belange • Pflege der Dokumentation • Informiert über alle Aktivitäten bezogen auf seinen Service • Ist in alle Aktivitäten eingebunden die eine hohe Auswirkung auf den Service haben • Berichtet über den Service • Kontinuierliche Verbesserung des Service 	
AL-RO-09	Service Provider
FitSM: Service Provider, ITIL: Service Provider, ISO: Service Provider, MOF: Service Provider	
Eine Organisation oder ein Teil dieser, welche einem Kunden einen Service bereitstellt.	

Tabelle 4.3.: Mechanismen zur Prozesskontrolle

MP-AL-01	Audit
FitSM: Audit, ISO: Internes Audit, ITIL: Audit	
Überprüfung, ob alle Prozesse des SMS die Anforderungen erfüllen und die geforderten Ziele erreichen. Bestehende Reports sollen dabei genauso betrachtet werden wie die Ergebnisse vorhergehender Audits. Sie sollten regelmäßig zu festgelegten Zeiten durchgeführt werden.	
Das Audit an sich stellt faktisch keinen Mechanismus zur Prozesskontrolle dar, sondern eine Möglichkeit diese zur Prozessevaluierung anzuwenden. Selbiges gilt auch für andere Formen der Prozessüberprüfung, welche hier allgemein als Audit dargestellt wurden.	

MP-AL-02	Key Performance Indicator
FitSM: KPI, ITIL: KPI, COBIT: Metrik	
Ein Messwert zur Bestimmung der Zielerreichung von CSF. Obwohl beliebig viele Messgrößen festgelegt werden können, werden doch nur die wichtigsten als KPIs bezeichnet und in das Berichtswesen eingehen. Diese ausgewählten Werte sollten allerdings ständig überwacht werden.	
MP-AL-03	Management Review
ISO: MR, MOF: MR	
Interne Kontrollmechanismen, die dazu dienen, den Status eines IT Services zu erfassen und sicherzustellen, dass er in die nächste Phase des Lebenszyklus überführt werden darf. Dadurch wird überwacht, dass die Geschäftsziele in jedem Schritt erfüllt werden. Jedes MR besitzt Inputs und Outputs, um den aktuellen Status mit den Zielen der jeweiligen Phase zu vergleichen.	
MP-AL-04	Prozessanforderungen
FitSM: Requirements, ISO: Requirements, ITIL: CSF, MOF: Internal Controls	
Anforderungen an die ITSM Prozesse, welche eingehalten werden müssen, damit der Prozess erfolgreich ist.	

4.1.2. Service Portfolio Management

Aggregation aller Artefakte (Tabelle 4.4), Aktivitäten (Tabelle 4.5) und Rollen (Tabelle 4.6) des SPM Prozesses.

Tabelle 4.4.: SPM Artefakte

AR-SPM-01	ASRAC
ISO:ASRAC	
Vereinbarung zwischen dem Service Provider und dem Kunden über die Abschaltung eines Services. Enthält die Details über alle offenen Incidents, Problems, User Requests und RfC sowie aller daraus resultierenden Aktionen.	
AR-SPM-02	Anforderung
ITIL:Anforderung	
Anforderungen richten sich an eine Veränderungen der Services. Dazu gehören Geschäftsanforderungen, Kundenanforderungen und SIPs. Sie müssen in irgendeiner Form dokumentiert werden.	
AR-SPM-03	Anwendung
ITIL:Anwendung	
Bezeichnet eine eingesetzte Software, die Funktionen für einen Service bereitstellt. Anwendungen sind selbst keine Services, können aber von Services genutzt werden oder diese implementieren.	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AR-SPM-04	Anwendungsportfolio
ITIL:Anwendungsportfolio	
<p>Das Anwendungsportfolio enthält Informationen zu allen Anwendungen der Organisation. Jede Anwendung im Anwendungsportfolio ist mit einem oder mehreren Services im Serviceportfolio verknüpft. Dadurch können strategische Serviceanforderungen und Anforderungen mit Anwendungen oder Projekten in Verbindung gebracht werden. Damit bildet das Anwendungsportfolio die Schnittstelle zwischen der Anwendungsentwicklung und dem Betrieb.</p>	
AR-SPM-05	Business Case
ITIL:Business Case	
<p>Ein Business Case beschreibt den Nutzen eines Services und welche Leistungen von ihm erwartet werden. Damit wird der Nutzen des Services evaluiert und seine Auswirkungen auf die Geschäftsergebnisse aufgezeigt. Enthaltene Information:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kosten• Nutzen• Optionen• Offene Punkte• Risiken• Mögliche Probleme	
AR-SPM-06	Change
ITIL:Change, ISO:Change	
<p>Änderung an einem CI, die durch den Change Management Prozess verwaltet wird. Im Rahmen des SPM haben sie Einfluss auf die Services und resultieren aus einem Change-Vorschlag. Ziel eines Changes ist immer die Erfüllung einer Kundenanforderung, Geschäftsanforderung oder einer Serviceverbesserung. Er kann von einem Kunden, Supplier oder dem Service Provider selbst angestoßen werden. Fertiggestellte und genehmigte Changes werden vom Release und Deployment Management Prozess ausgerollt.</p>	
AR-SPM-07	Change Management Policy
ISO:Change Management Policy	
<p>Im Rahmen des Change Managements wird mit Hilfe der Policy ermittelt, welche Changes in den Aufgabenbereich des SPMs fallen. Dies betrifft hauptsächlich Changes, welche ein hohes Risiko besitzen. Die Policy muss vom Top Management sowie den Prozessverantwortlichen genehmigt werden.</p>	

AR-SPM-08	Change-Plan
FitSM:Service Design und Transition Paket, ITIL:Service Charter, ISO:Change Plan, MOF-Projektkonzept	
<p>Formale Dokumentation eines Projektes das die IT Services beeinflusst. Autorisiert die Ziele, Ergebnisse, Zeitpläne und Ressourcen zur Durchführung des Projektes. Wird zu Beginn eines Projektes auf Basis eines Changes erstellt, um sicherzustellen, dass alle Stakeholder informiert sind. Enthält eine vollständige Planung für die Bereitstellung neuer oder geänderter Services. Inputs für die Planung:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Auswirkungen • Organisatorische Auswirkungen • Technische Auswirkung auf die Bereitstellung • Potentielle Auswirkungen auf das SMS 	
<p>Enthält mindestens die folgenden Punkte:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Service Requirements • Spezifikationen • Projektplan inklusive Verantwortlichkeiten für Design-, Entwicklungs- und Transitionaktivitäten • Aktivitäten die vom Service Provider und anderen Beteiligten, auch schnittstellenübergreifend, ausgeführt werden müssen. • Kommunikationsplan • Ressourcenplan, enthält Mitarbeiter, Informationen, technische und finanzielle Ressourcen • Entwicklungszeitplan • Deployment Zeitplan • Identifizierung, Bewertung und Management von Risiken • Trainingsplan • Technischer Plan, inklusive der Abhängigkeiten von anderen Services • Benötigte Tests für neue oder geänderte Services • Service Akzeptanzkriterien • Erwartete, messbare Ergebnisse der Bereitstellung der neuen oder geänderten Services 	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AR-SPM-09	Change-Vorschlag
ITIL:Change-Vorschlag, MOF:Projektkonzept-Vorschlag	
<p>Noch nicht exakt spezifizierte Änderung auf Basis eines Business Cases. Wird weitgehend wie ein RfC behandelt und kann die Basis für einen solchen bilden. Enthält eine grobe Beschreibung des neuen oder geänderten Services, einen vollständigen Business Case sowie einen Implementierungszeitplan.</p> <p>Der Projektkonzept-Vorschlag aus MOF ist zwar aufgrund mangelnder Informationen als undefiniert deklariert, jedoch liegt es nahe, dass sein Zweck der gleiche ist wie der Change-Vorschlag aus ITIL.</p>	
AR-SPM-10	Contributors Overview
FitSM:Contributors Overview	
Übersicht über alle Parteien die an der Bereitstellung eines Services beteiligt sind. Enthält Rollen und Ansprechpartner.	
AR-SPM-11	Contributors Review
ISO:Contributors Review	
<p>Falls andere Parteien an der Bereitstellung des neuen oder geänderten Services beteiligt sind, muss der Service Provider überprüfen, ob die andere Partei in der Lage ist die vereinbarten Serviceanforderungen zu erfüllen. Außerdem beinhaltet es eine Beurteilung der Risiken auf existierende Services und deren Support.</p>	
AR-SPM-12	Geschäftsanforderung
ITIL:Strategische Initiative, ISO:Geschäftsanforderung	
Anforderung auf Basis einer strategischen Entscheidung des Unternehmens.	
AR-SPM-13	Investitionskriterien
MOF:Investitionskriterien	
Kriterien zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen, wie etwa Wert, Kosten oder Risikotoleranz.	
AR-SPM-14	Kundenanforderung
FitSM:Kundenanforderung, ITIL:Kundenanfrage, ISO:Kundenanforderung	
Wünsche und Anforderungen des Kunden an die Funktionalität eines Services.	
AR-SPM-15	Kundenportfolio
ITIL:Kundenportfolio	
Das Kundenportfolio enthält alle Kunden von IT Services. Dadurch wird die Beziehung zwischen Kunden, Geschäftsergebnissen und Services modelliert.	
AR-SPM-16	Kundenvereinbarung
ITIL:Kundenvereinbarung	
Ein Vertrag oder eine Vereinbarung zwischen dem Service Provider und einem Kunden.	
AR-SPM-17	Kundenvereinbarungsportfolio
ITIL:Kundenvereinbarungsportfolio	
<p>Das Kundenvereinbarungsportfolio enthält alle Kundenvereinbarungen des Service Providers. Es schafft damit eine Schnittstelle zwischen dem Serviceportfolio und dem Kundenportfolio. Dadurch können vertragliche und gesetzliche Anforderungen in Verbindung mit Kunden und Services gebracht werden.</p>	

AR-SPM-18	Kundenwahrnehmung
MOF: Kundenwahrnehmung	
Dokumentiert wie der Kunde die Services wahrnimmt.	
AR-SPM-19	Marktraum
ITIL:Marktraum	
Zeigt die Möglichkeiten für Services auf, mit denen der Service Provider die Geschäftsanforderungen der Kunden unterstützen könnte. Wird im Rahmen des SPM zur Beurteilung der Auswirkungen eines neuen oder geänderten Services genutzt. Ist Teil des Serviceportfolios.	
AR-SPM-20	Ownership Agreement
ISO:Ownership Agreement	
Dokumentation über die Festlegung der Eigentumsrechte an Daten, Dokumentationen und Systemkomponenten nach Stilllegung eines Services.	
AR-SPM-21	Projektkategorie
MOF:Projektkategorie	
Klassifizierung eines Projektes nach dessen Inhalt und Zielen.	
<ul style="list-style-type: none"> • IT initiiertes Investment • Business initiiertes strategisches Investment • Compliance oder behördlich benötigtes Projekt • Unterstützendes oder Verbesserungsprojekt • Reaktives Projekt aufgrund von Technologie- oder Geschäftsanpassungen 	
AR-SPM-22	Projektportfolio
ITIL:Projektportfolio, MOF:Genehmigte Projekte	
Das Projektportfolio enthält alle Projekte. Dadurch kann der Projektstatus verfolgt und die Implementierung der Services nachverfolgt werden.	
AR-SPM-23	Projektpriorisierungsrichtlinie
MOF:Projektpriorisierungsrichtlinie	
Legt fest wie Projekte im Rahmen des SPM konsistent priorisiert werden.	
AR-SPM-24	Risiko
FitSM:Risiko, ISO:Risiko	
Abweichung vom erwarteten Ergebnis, die dazu führt, dass das angestrebte Ziel nicht erfüllt werden kann. Möglicher Vorfall, der eine negative Auswirkung auf die Bereitstellung der Services hat oder dessen generierten Wert verringert. Besteht aus der Eintrittswahrscheinlichkeit, der Verwundbarkeit eines Assets und der Auswirkung der Bedrohung.	
AR-SPM-25	Risikobewertung
ISO:Risikobewertung	
Ergebnisse einer Risiko- und Problemanalyse, inklusive der Aufwände für notwendige Maßnahmen.	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AR-SPM-26	Roadmap
MOF:Roadmap	
Enthält Informationen über das nächste geplante Update, den Austausch oder eine Stilllegung des Services. Dazu gehört auch ein 2-3 Jahresplan des Services.	
AR-SPM-27	Service Akzeptanzkriterien
FitSM:SAC, ISO:SAC	
Einzuhalten Kriterien für neue oder geänderte Services. Enthält Anforderungen, welche im Rahmen des Change-Projektes erfüllt werden müssen.	
<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen des Service Providers für die Akzeptanz des neuen oder geänderten Services • Checkliste für die Übergabe • Anforderungen des Kunden 	
Werden bereits während der Design Phase definiert und später aktualisiert. Zur Festlegung wird die Risikobewertung herangezogen.	
AR-SPM-28	Service Improvement Plan
ITIL:SIP, ISO:Serviceverbesserung	
Dokumentation von Möglichkeiten zur Verbesserung eines Services. Enthält eine Liste priorisierter Verbesserungsmöglichkeiten.	
AR-SPM-29	Service Map
MOF:Service Map	
Die Service Map fließt als Input in das SPM ein und wird vom Prozess Services identifizieren und mappen verwaltet. Sie zeigt die Abhängigkeiten zwischen Vereinbarungen, Technologien, Kunden und die Auswirkungen auf die Servicebereitstellung. Damit werden für jeden Service im Servicekatalog die benötigten Ressourcen, der Bereitsteller und die Nutzer des Services aufgelistet. Eine Service Map stellt einen Service aus der Perspektive des Business und der Anwender dar.	

AR-SPM-30	Service Removal Plan
ISO:Service Removal Plan	
<p>Dokumentiert das Vorgehen zur Stilllegung eines Services. Darin sind folgende Elemente enthalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedingungen wo die Stilllegung zutrifft • Ziele und Erfolgsfaktoren • Steuerung von Prozessen die von anderen Parteien betrieben werden • Rollen und Verantwortlichkeiten für alle Stakeholder • Bedingungen, Risiken und Probleme • Meilensteine und Ergebnisse • Activity Breakdown und Beschreibung jeder Aktivität • Vereinbarte Abschlusskriterien für das Stilllegen und das Ende der Verantwortlichkeit des Service Providers • Ein Datum wann der Service nicht länger für Nutzer verfügbar ist und eines wann der Service stillgelegt wird • Umgang mit Schnittstellen zwischen dem stillzulegenden Service und anderen aktiven Services • Review der Information Security Arrangements, einschließlich der Entfernung sensibler Informationen 	
AR-SPM-31	Servicebeschreibung
MOF:Servicebeschreibung	
<p>Informationen über den betreffenden Service.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Beschreibung des Services • Unterstützte Geschäftsfunktionen • Abhängige Service Komponenten 	
AR-SPM-32	Servicekatalog
ITIL:Servicekatalog	
<p>Der Servicekatalog ist Teil des Serviceportfolios und für den Kunden sichtbar. Darin finden sich alle Services, die produktiv betrieben werden oder für das Deployment verfügbar sind. Er enthält Ergebnisse, Preise, Bestellungen, Anforderungen und Kontaktinformationen für den Kunden. Außerdem fungiert er als Schnittstelle zwischen dem Bedarf des Kunden und den aufgewendeten Service Ressourcen.</p>	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AR-SPM-33	Servicemodell
ITIL:Servicemodell	
Ein Servicemodell beschreibt die Struktur (Interaktion der CIs) und Dynamik (Aktivitäten, Ressourcenfluss, und Interaktion) eines Services. Dadurch können die Auswirkungen von neuen oder geänderten Services auf andere analysiert werden.	
AR-SPM-34	Servicepipeline
ITIL:Servicepipeline	
Die Servicepipeline ist Teil des Serviceportfolios und für den Kunden nicht sichtbar. Darin finden sich alle Services, die zwar geplant aber noch nicht einsatzfähig sind. Sie bietet Investitionsmöglichkeiten für den Service Provider und listet die entsprechenden Chancen auf. Außerdem zeigt sie die Herkunft einer Serviceidee, also die zugehörige Anforderung zu einem Service auf.	
AR-SPM-35	Serviceportfolio
FitSM:Serviceportfolio, ITIL:Serviceportfolio, MOF:Serviceportfolio	
Eine Liste aller Services des Providers, das heißt solche in Planung, aktive Services und stillgelegte Services. Dazu gehören ebenfalls die Services von Drittanbietern, auch solche, die für den Kunden nicht sichtbar sind. Es gliedert sich in drei Teile, die Servicepipeline, den Servicekatalog und die Stillgelegten Services. Inhalt und Struktur des Portfolios basieren auf den Vorgaben in der Serviceportfolio Richtlinie. Enthaltene Informationen über Services:	
<ul style="list-style-type: none"> • Servicename • Unterstützte Geschäftsfunktionen • Nutzen für die Organisation • Geschäftssponsor • IT Business Relationship Manager • Roadmap • Wert • Kunden Zielgruppe • Beschreibung • Technische Spezifikation • Kosten • Preis • Risiko 	
AR-SPM-36	Serviceportfolio Richtlinie
ITIL:Serviceportfolio Richtlinie	
Definiert die im Serviceportfolio und dessen Unterbereichen enthaltenen Servicedetails sowie Umfang und Zuständigkeiten dieser. Außerdem regelt die Richtlinie wann ein Service aus der Servicepipeline im Servicekatalog veröffentlicht oder aus diesem in die Stillgelegten Services verschoben wird. Definiert außerdem einen Ablauf zur Dokumentation des Serviceportfolios.	
AR-SPM-37	Servicespezifikationstemplate
FitSM:Servicespezifikationstemplate	
Definiert die generelle Struktur und den Inhalt der Spezifikation eines Services.	

AR-SPM-38	Servicewert Bericht
MOF: Servicewert Bericht	
Dokumentiert die Erzeuger von Geschäftswerten. Erklärt wie die Services zu geringeren Kosten oder strategischen Vorteilen beitragen.	
AR-SPM-39	Stillgelegte Services
ITIL: Stillgelegte Services	
Die Stillgelegten Services sind Teil des Serviceportfolios und für den Kunden nicht sichtbar. Darin finden sich alle Services, die nicht mehr produktiv betrieben werden oder für den Kunden verfügbar sind. Dadurch wird das Wissen eines Services auch nach dessen Stilllegung behalten.	
AR-SPM-40	Transfer Aufgabenliste
ISO: Transfer Aufgabenliste	
Enthält alle Aufgaben die ausgeführt werden müssen, um einen Service an eine andere Partei zu übergeben. Der Fokus liegt dabei auf der Identifizierung aller Risiken zur Gewährleistung einer unterbrechungsfreien Übergabe.	
AR-SPM-41	Transfer Evaluation
ISO: Transfer Evaluation	
Dokumentiert die Evaluation der Ergebnisse aller Aufgaben in der Transfer Aufgabenliste.	

Tabelle 4.5.: SPM Aktivitäten

AK-SPM-01	Akzeptanzkriterien klären
ISO: Akzeptanzkriterien klären	
—Output—	
Agreed Service Removal Acceptance Criteria	
Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse der Stilllegung vereinbaren.	
AK-SPM-02	Anforderungen einem Service zuordnen
ITIL: Anforderungen einem Service zuordnen	
—Input—	
Anforderung, Serviceportfolio	
—Output—	
Anforderung	
Alle beim SPM eingegangenen Anforderungen müssen entweder einem oder mehreren bestehenden Services zugeordnet werden, oder einen neuen betreffen.	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AK-SPM-03	Auswirkung auf Servicemodell definieren
ITIL: Auswirkung auf Servicemodell definieren	
—Input— Servicemodell, Anforderung	
—Output— Servicemodell	
Überprüfen, ob und welche Auswirkungen der Change auf das bestehende Servicemodell hat.	
AK-SPM-04	Auswirkung auf das Serviceportfolio definieren
ITIL: Auswirkung auf das Serviceportfolio definieren	
—Input— Anforderung, Anwendungsportfolio, Kundenvereinbarungsportfolio, Projektportfolio	
—Output— Serviceportfolio, Anwendung, Kundenvereinbarung, Projekt	
Analysieren welche Auswirkung der Change auf die bestehende Utility und Warranty sowie Investitionen in den Service hat.	
AK-SPM-05	Beitragende Parteien evaluieren
ISO: Beitragende Parteien evaluieren	
—Input— Serviceanforderung	
—Output— Contributors Review	
Falls eine andere Partei in die Bereitstellung des neuen oder geänderten Services involviert ist, muss evaluiert werden, ob diese in der Lage ist alle ihre Verpflichtungen zu erfüllen.	
AK-SPM-06	Change Deployment
ISO: Change Deployment	
—Input— Service	
—Output— Service	
Der neue oder geänderte Service wird zum Deployment an das RDM übergeben.	
AK-SPM-07	Change Management Policy erstellen
ISO: Change Management Policy erstellen	
—Output— Change Management Policy	
Festlegen einer ChM Policy, welche im Rahmen des Change Managements genutzt werden kann, um zu ermitteln, welche Changes durch den SPM Prozess behandelt werden.	

AK-SPM-08	Change initiieren
ITIL: Initiieren, ISO: Change initiieren	
—Input— Anforderung —Output— Anforderung	
<ul style="list-style-type: none"> • Strategieanfragen annehmen Das Strategy Management for IT Services entwickelt Strategien und stellt diese dem SPM zur Evaluierung bereit. Damit werden Servicechancen anhand von strategischen Plänen, ermittelten Markträumen, Prioritäten und Richtlinien ermittelt. Input: Geschäftsanforderung Output: Anforderung • Kundenanfrage annehmen Das Business Relationship Management bearbeitet Anfragen des Kunden und der Anwender und leitet servicebezogene Wünsche an das SPM weiter. Input: Kundenanforderung Output: Anforderung • Verbesserungsvorschläge annehmen Das Continual Service Improvement analysiert Möglichkeiten zur Verbesserung der Leistung, Strategie oder allgemein des Service Providers. Diese können direkten Einfluss auf die Services haben oder sich auf die Investitionen auswirken. Input: SIP Output: Anforderung • Sonstige Anfragen annehmen Weitere Service Management Prozesse können Einfluss auf die Services im Portfolio haben. Investitionen in Services die einen Grenzwert überschreiten oder die Geschäftsergebnisse beeinflussen müssen vom SPM validiert werden. Input: Serviceempfehlung Output: Anforderung 	
AK-SPM-09	Change-Plan erstellen
FitSM: Erstellung und Genehmigung eines Servicedesign und Transition Paketes, ITIL: Service Charter erstellen, ISO: Änderungsplan erstellen, MOF: Projektkonzept erstellen	
—Input— Change, Projektportfolio —Output— Change-Plan	
Für genehmigte Changes muss eine Change-Plan erstellt werden, der die gesamte Planung für das nachfolgende Change-Projekt enthält. Er enthält außerdem alle Informationen, die notwendig sind, damit das Projekt autorisiert werden kann.	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AK-SPM-10	Change-Plan ändern
FitSM: Ein Servicedesign und Transition Paket ändern	
—Input— Change-Plan	
—Output— Change-Plan	
Änderungen an der Planung für einen Change vornehmen.	
AK-SPM-11	Change-Vorschlag erstellen
ITIL: Change-Vorschlag erstellen	
—Output— Change-Vorschlag	
Basierend auf den ermittelten Anforderungen an den Service wird ein Change-Vorschlag für das Change Management erstellt, welches die weitere Analyse vornimmt.	
AK-SPM-12	Contributors Overview erstellen
FitSM:Erstellung eines Plans aller Beteiligten der Servicebereitstellung	
—Output— Contributors Overview	
Erstellung eines Plans aller Beteiligten der Servicebereitstellung.	
AK-SPM-13	Eigentumsrechte klären
ISO: Eigentumsrechte klären	
—Output— Ownership Agreement	
Die Eigentumsrechte aller Daten, Dokumentationen und Systemkomponenten müssen vereinbart werden.	
AK-SPM-14	Ergebnis evaluieren
ISO: Ergebnis evaluieren	
—Output— Transfer evaluation	
Überprüfung, ob die Übergabe erfolgreich durchgeführt wurde.	
AK-SPM-15	Erstellung eines initialen Serviceportfolios
FitSM: Erstellung eines initialen Serviceportfolios, MOF: Das Serviceportfolio strukturieren	
—Output— Serviceportfolio	
Definition einer initialen Struktur des Serviceportfolios.	
AK-SPM-16	Geschäftswert erzeuge identifizieren
MOF: Erzeuge von Geschäftswerten identifizieren und Messmethoden definieren	
—Input— Service Map	
—Output— Servicewert Bericht	
Ermitteln was überhaupt einen Geschäftswert erzeugt und wie es gemessen werden kann.	

AK-SPM-17	Investitionen, Wert und Prioritäten analysieren
ITIL: Investitionen, Wert und Prioritäten analysieren, Projekt priorisieren	
—Input— Projektpriorisierungsrichtlinie, Serviceportfolio	
—Output— Serviceportfolio, Projektportfolio	
Zusammen mit dem Financial Management for IT Services wird die Investition und Wertschöpfung des Services definiert. Basierend auf diesen Werten kann die Erstellung und Bereitstellung des Services priorisiert werden.	
AK-SPM-18	Kategorien von Serviceklassen erstellen
MOF: Kategorien von IT Assets klassifizieren	
—Output— Serviceklasse	
Erstellung von Kategorien für unterschiedliche Typen von IT Services.	
AK-SPM-19	Kontinuitäts- und Qualitätsrisiken identifizieren
ISO: Kontinuitäts- und Qualitätsrisiken identifizieren	
—Output— Risiko	
Identifikation von Risiken bei der Übergabe eines Services, die die Servicekontinuität oder Qualität beeinflussen könnten.	
AK-SPM-20	Kriterien für Investitionsentscheidungen ermitteln
MOF: Kriterien für Investitionsentscheidungen ermitteln	
—Output— Investitionskriterien	
Festlegen von Kriterien die genutzt werden können, um Investitionsentscheidungen zu tätigen.	
AK-SPM-21	Kundenwahrnehmung und Geschäftsauswirkungen erfassen
MOF: Kundenwahrnehmung und Geschäftsauswirkungen erfassen	
—Output— Kundenwahrnehmung	
Analysieren wie der Kunde die Services wahrnimmt und welche Auswirkungen sie auf seine Geschäftsergebnisse haben.	
AK-SPM-22	Offene Anfragen klären
ISO: Offene Anfragen klären	
—Output— Open Requests Agreement	
Alle offenen Incidents, Problems, User Requests und RfCs werden mit dem Kunden abgestimmt. Die daraus folgende Vereinbarung muss alle resultierenden Aktionen enthalten.	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AK-SPM-23	Organisation verwalten
FitSM: Verwaltung der organisatorischen Struktur zur Bereitstellung der Services	
—Input— Contributors Overview	
—Output— Contributors Overview	
Verwaltung der organisatorischen Struktur zur Bereitstellung der Services.	
AK-SPM-24	Projektfortschritt verfolgen
ITIL: Projektfortschritt verfolgen	
—Input— Change-Projekt, Serviceportfolio	
—Output— Serviceportfolio	
Das Serviceportfolio wird laufend aktualisiert, um Projektfortschritt und Kosten zu überwachen. Bei negativen Auswertungen kann an die Stakeholder eskaliert und das Management benachrichtigt werden.	
AK-SPM-25	Projektpriorisierungsrichtlinie festlegen
MOF: Projektpriorisierungsrichtlinie festlegen	
—Output— Projektpriorisierungsrichtlinie	
Einen konsistenten Ablauf für die Priorisierung neuer Projekte festlegen.	
AK-SPM-26	Projekt autorisieren
MOF: Projekt autorisieren	
—Input— Change-Plan / Service Removal Plan / Transfer Aufgabenliste	
—Output— Projektportfolio, Change-Projekt	
Autorisieren eines Change-Plans und initiieren eines Change-Projektes. Anmerkung: Auch ITIL erwähnt die Notwendigkeit einen Change-Plan genehmigen zu lassen. Jedoch ist dies dort explizit Aufgabe des ChM, das SPM wartet nur auf das Ergebnis.	
AK-SPM-27	Projekt Review durchführen
ITIL: Projekt Review durchführen	
—Input— Service, Serviceportfolio	
—Output— Serviceportfolio	
Es wird überprüft, ob der Service die Strategieanforderungen erfüllt und zum Erreichen der Geschäftsergebnisse beiträgt.	
AK-SPM-28	Realisierbarkeit prüfen
ITIL: Realisierbarkeit eines Changes oder neuen Services überprüfen	
—Input— Business Case	
Review der Analyseergebnisse zusammen mit Kunden und Management.	

AK-SPM-29	Removal Plan erstellen
ISO: Removal Plan erstellen	
—Output— Service Removal Plan	
Die Stilllegung eines Services muss geplant und dokumentiert werden.	
AK-SPM-30	Risikoanalyse
ISO: Risikoanalyse	
—Input— Change —Output— Risikobewertung	
Während jeder Projektphase müssen mögliche Risiken identifiziert und bewertet werden.	
AK-SPM-31	Servicebeschreibungen erstellen
MOF: Servicebeschreibungen erstellen	
—Output— Servicebeschreibung	
Erstellung einer Servicebeschreibung für jeden Service.	
AK-SPM-32	Servicemodell definieren
ITIL: Servicemodell definieren	
—Input— Service —Output— Servicemodell	
Für neue Services muss ein Servicemodell, zur Bestimmung der Grenzen des Services sowie der technischen Stakeholder, erstellt werden.	
AK-SPM-33	Serviceportfolio definieren
FitSM: Definition eines Templates zur Dokumentation des Serviceportfolios	
—Output— Serviceportfolio Template	
Definition eines Templates zur Dokumentation des Serviceportfolios	
AK-SPM-34	Serviceportfolio aktualisieren
ITIL: Serviceportfolio aktualisieren, MOF: Serviceportfolio veröffentlichen	
—Input— Serviceportfolio —Output— Serviceportfolio	
Formelles Review des Serviceportfolios das in regelmäßigen Abständen durchgeführt wird. Alle Services und Investitionen werden mit der Strategie des Unternehmens verglichen. Das Serviceportfolio wird allen Stakeholdern in angemessener Weise zur Verfügung gestellt.	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AK-SPM-35	Serviceportfolio Review durchführen
ITIL: Serviceportfolio Review durchführen	
—Input— Serviceportfolio	
—Output— Serviceportfolio	
Bei der Analyse neuer Services wird die korrekte Erfassung in der Servicepipeline überprüft. Außerdem werden bestehende Services regelmäßig bezüglich ihrer Zielerreichung und Konformität mit der Unternehmensstrategie überprüft.	
AK-SPM-36	Servicespezifikation definieren
FitSM: Definition eines Templates zur Beschreibung und Spezifikation eines Services	
—Output— Servicespezifikationstemplate	
Definition eines Templates zur Beschreibung und Spezifikation eines Services	
AK-SPM-37	Service Akzeptanzkriterien festlegen
ISO: Service Akzeptanzkriterien festlegen	
—Input— Risikobewertung	
—Output— Service Akzeptanzkriterien	
Festlegen von Service Akzeptanzkriterien für das Change Projekt. Dabei werden auch die Risiken aus der Risikobewertung berücksichtigt. Falls diese unakzeptabel und nicht vermeidbar sind, wird der Change zurückgewiesen.	
AK-SPM-38	Service, Kunden und Geschäftsergebnisse definieren
ITIL: Service, Kunden und Geschäftsergebnisse definieren	
—Input— Anforderung, Anwendungsportfolio, Kundenvereinbarungsportfolio, Projektportfolio	
—Output— Service, Anwendung, Kundenvereinbarung, Projekt	
Definition des Services auf Basis der bereitgestellten Informationen.	
AK-SPM-39	Service stilllegen
FitSM: Einen Service aus dem Serviceportfolio entfernen, ITIL: Service stilllegen	
—Input— Service, Servicekatalog, Stillgelegte Services	
—Output— Service, Servicekatalog, Stillgelegte Services	
Falls ein Service nicht die gewünschten Effekte erzielt, kann er stillgelegt werden. Er wird dann vom Servicekatalog in die Stillgelegten Services verschoben.	

AK-SPM-40	Statusupdates durchführen
ITIL: Statusupdates durchführen	
—Input— Serviceportfolio	
—Output— Serviceportfolio	
Das Serviceportfolio muss bei Statusänderungen aktualisiert werden. Alle Stakeholder müssen über Änderungen am Portfolio informiert werden.	
AK-SPM-41	Transferaufgaben planen
ISO: Transferaufgaben planen	
—Output— Transfer Aufgabenliste	
Erstellen einer Liste von Aufgaben die erledigt werden müssen, um die Serviceübergabe erfolgreich abzuschließen.	
AK-SPM-42	Werteangebot formulieren
ITIL: Werteangebot formulieren, MOF: Unterstützung der IT Strategie definieren	
—Input— Serviceportfolio	
—Output— Business Case	
Erstellung eines Business Cases auf Basis der ermittelten Investition für einen Service, um eine klare Verknüpfung zwischen dem Projekt und den IT Zielen des Unternehmens herzustellen.	
AK-SPM-43	Wichtige Changes identifizieren
ISO: Wichtige Changes identifizieren	
—Input— Change, ChM Policy	
—Output— Change	
Mit Hilfe der ChM Policy werden vom ChM wichtige Changes klassifiziert, die durch den SPM Prozess verwaltet werden. Anmerkung: Eigentlich keine SPM Aktivität, da sie vom ChM ausgeführt wird. Jedoch wird sie benötigt damit das SPM über wichtige Changes informiert wird.	

Tabelle 4.6.: SPM Rollen

RO-SPM-01	Change-Projekt
ITIL:Projekt, ISO:Change Projekt, MOF:Projekt	
<p>Durchführung von Änderungen an bestehenden Services oder Erstellung neuer Services. Changes welche durch die Change Policy in die Verantwortlichkeit des SPMs fallen, werden als eigenständiges Projekt verwaltet. Vor der Durchführung muss ein Change-Plan vorliegen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontaktstellen • Zugehöriger Service oder Gruppe der Organisation • Beschreibung und erwarteter Nutzen • Zeitplan • Ressourcen • Risiken, Voraussetzungen und mögliche Hindernisse • Projektkategorie <p>Im Rahmen des Projektes soll Folgendes betrachtet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auswirkung auf unterstützende Prozeduren • Auswirkung auf bestehende Service Levels und die Fähigkeit des Service Providers damit umzugehen • Vereinbarungen mit Suppliern sowie Verträge und Vereinbarungen mit anderen Beteiligten welche durch den Change beeinflusst werden könnten • Kundenanforderungen an bestehende Services, welche durch den Change beeinflusst werden könnten • Deployment Werkzeuge sowie Methoden 	
RO-SPM-02	Project Advisory Board
MOF: Project Advisory Board	
Verantwortlich für die Genehmigung oder Ablehnung von Change-Plänen.	
RO-SPM-03	Service Architecture Board
ITIL: SAB	
<p>Das SAB stellt einen Standardpool von erfahrenen Architekten und Managern dar, welche zur Evaluierung der Services bereitstehen. Die Mitglieder und Kompetenzen bezogen auf die jeweiligen Services sollten dokumentiert sein.</p>	

RO-SPM-04	Prozessmanager SPM
FitSM: Prozessmanager SPM, ITIL: Serviceportfolio Manager, MOF: Portfolio Manager	
Besitzt die Gesamtzuständigkeit für die effektive Ausführung des SPM Prozesses.	
Aufgaben:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechpartner für Anliegen im Kontext der Durchführung des SPM Prozesses • Pflegen der Prozessdefinition und Beschreibung sowie Sicherstellung der Verfügbarkeit für relevante Personen • Aufrechterhalten eines angemessenen Levels von Bewusstsein und Kompetenz der am Prozess beteiligten Personen • Überwachen der Prozessausführung und Ergebnisse • Eskalation an den Prozessowner • Möglichkeiten zur Steigerung der Effektivität und Effizienz des Prozesses identifizieren • Verwaltung und Wartung des Serviceportfolios • Änderungen des Serviceportfolio verwalten • Das Serviceportfolio regelmäßig reviewen • Sicherstellen das neue oder geänderte Services gemäß dem SPM Prozess geplant und designt, sowie Servicedesign- und Transitionpakete erstellt und gewartet werden. 	
RO-SPM-05	Prozessverantwortlicher SPM
FitSM: Prozessverantwortlicher SPM, ITIL: Prozessverantwortlicher des SPM, ISO: Prozessverantwortlicher	
Besitzt die Gesamtverantwortung für die Ausführung des SPM Prozesses.	
Aufgaben:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechpartner für Anliegen im Kontext der Steuerung eines ITSM Prozesses • Definieren und Genehmigen von Zielen und Richtlinien im Kontext des Prozesses • Benennen des Prozessmanagers und sicherstellen, dass er in der Lage ist seine Rolle zu erfüllen • Changes und Improvements für den operativen Prozess genehmigen • Über die Bereitstellung von Ressourcen für den Prozess entscheiden • Entscheiden über notwendige Changes an prozessspezifischen Zielen, Richtlinien und Ressourcen auf Basis von Prozessmonitoring und Reviews 	

4.1.3. Service Level Management

Aggregation aller Artefakte (Tabelle 4.7), Aktivitäten (Tabelle 4.8) und Rollen (Tabelle 4.9) des SLM Prozesses.

Tabelle 4.7.: SLM Artefakte

AR-SLM-01	Basis SLA
FitSM: Basis SLA, ITIL: Servicebasiertes SLA	
Bezeichnet ein SLA, das ohne Anpassung für alle Kunden eines Services genutzt werden kann. Darin können einheitliche Serviceziele für alle Geschäftsbereiche definiert werden. Ein Basis SLA und ein Kundenbasiertes SLA können kombiniert werden. Außerdem sollten verschiedene Service-Level-Klassen definiert werden.	
AR-SLM-02	Beschwerden und Lob
ITIL: Beschwerden und Lob	
Beschwerden und Lob können vom Kunden oder auch direkt vom Anwender kommen. Sie werden vom Service Desk aufgenommen und auf dieser Basis Berichte mit folgendem Inhalt erstellt:	
<ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Anzahl und Art <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Ergriffene Maßnahmen zur Reduzierung der Beschwerdeanzahl <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Ermittelte Trends 	
AR-SLM-03	Business Impact Analysis
ITIL: BIA	
Identifiziert kritische Geschäftsfunktionen und deren Abhängigkeiten. Wird vom BCM verwaltet und dem SLM zur Gestaltung der SLAs zur Verfügung gestellt. Enthaltene Informationen:	
<ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Anzahl der Anwender <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Priorität <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Auswirkungen <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Risiko 	
AR-SLM-04	Business Service
MOF: Business Service	
Kategorie von Services, die essentiell für die Organisation sind.	
AR-SLM-05	Change-Informationen
ITIL: Change-Informationen	
Informationen zu geplanten Änderungen, um deren Auswirkungen auf die Services zu bewerten. Enthaltene Informationen:	
<ul style="list-style-type: none"> • Zugrunde liegender RfC • Change Schedule 	
AR-SLM-06	CSI-Register
ITIL: CSI-Register	
Eine Sammlung aller identifizierten Verbesserungsmöglichkeiten die vom CSI Prozess verwaltet wird.	

AR-SLM-07	Core Service
ITIL: Core Service	
Services dieses Typs liefern dem Kunden seine gewünschten Ergebnisse.	
AR-SLM-08	Ermöglichender Service
ITIL: Ermöglichender Service	
Services dieses Typs erbringen keinen direkten Wert, sondern erlauben die Erbringung eines Core Services.	
AR-SLM-09	Erweiternder Service
ITIL: Erweiternder Service	
Services dieses Typs müssen einem Core Service hinzugefügt werden, damit sie einen Wert erbringen können. Sie erweitern dann diesen um zusätzliche Funktionen, die dem Kunden gewünschte Ergebnisse liefern.	
AR-SLM-10	Informationsrichtlinie
MOF: Informationsrichtlinie	
Definiert ein Vorgehen, wie mit Strategieänderungen umgegangen wird und die IT darüber informiert wird.	
AR-SLM-11	Kundenbasiertes SLA
FitSM: Individuelles SLA, ITIL: Kundenbasiertes SLA	
Für einen einzelnen Kunden individuell ausgehandeltes SLA. Dadurch können alle Anforderungen einer Kundengruppe in einem einzigen Dokument abgebildet werden. Kann mit einem Servicebasierten SLA kombiniert werden.	
AR-SLM-12	Kundengerichteter Service
ITIL: Kundengerichteter Service, MOF: Anwender-Service	
Für den Kunden sichtbare Services, die seine Geschäftsprozesse unterstützen. Er ist Teil des Servicekatalogs, welcher die folgenden öffentlichen Informationen über ihn enthält:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse • Preis • Kontaktpunkte • Bestell- und Abrufprozesse 	
Interne Informationen sind Beziehungen zu unterstützenden Services und anderen CIs.	
AR-SLM-13	Kundensicht
ITIL: Kundensicht	
Die Kundensicht dient als Überblick wie der Kunde bzw. das Business die Services nutzt. Sie stellt die Details der kundengerichteten Services und anderen Komponenten dar.	
AR-SLM-14	Kunden-Feedback
ITIL: Kunden-Feedback	
Feedback des Kunden bezüglich der vereinbarten SLAs.	
AR-SLM-15	Monitoring and Control Report
ITIL: Serviceleistung, ISO: Monitoring and Control Report	
Enthält Überwachungsergebnisse der Serviceperformance. Basiert auf den Servicezielen im jeweiligen SLA, OLA oder UC.	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AR-SLM-16	Multi-Level SLA
ITIL: Multi-Level SLA	
Beim Multi-Level SLA gibt es mehrere SLAs, jeweils für eine Geschäftsebene. Dadurch wird die Größe der einzelnen SLAs verringert und Redundanzen vermieden. Ein Beispiel für eine dreistufige Variante wäre Unternehmensebene, Kundenebene und Serviceebene.	
AR-SLM-17	OLA
FitSM: OLA, ITIL: OLA, ISO: OLA, MOF: OLA	
Vereinbarung zwischen dem Service Provider und einem Internen Supplier zur Unterstützung eines SLAs. Im OLA werden Operative Ziele festgelegt, welche auf die Erreichung der Serviceziele ausgelegt sind.	
AR-SLM-18	OLA Template
FitSM: OLA Template, ITIL: Dokumentenvorlage	
Den Unternehmensstandards entsprechende Standardvorlagen für neue OLAs.	
AR-SLM-19	Operatives Ziel
FitSM: Operatives Ziel	
Klar definiertes, messbares Ziel, zur Überprüfung der Performanz einer Servicekomponente.	
AR-SLM-20	Pilot-SLA
ITIL: Pilot-SLA	
Vor der entgeltigen Vereinbarung eines SLAs wird ein Entwurf erstellt, der als Pilot-SLA bezeichnet wird.	
AR-SLM-21	Report-Richtlinie
MOF: Report-Richtlinie	
Definiert folgende Informationen für Reports:	
<ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Inhalt der Reports <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Report Schwellenwert <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Häufigkeit, Form und Bereitstellungsart <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Häufigkeit von Meetings und Reviews 	
AR-SLM-22	Serviceanforderung
ITIL: Service Design Kriterien, ISO: Serviceanforderung	
Anforderungen des Kunden und der Anwender, sowie Bedürfnisse des Service Providers. Die aus ITIL stammenden Service Design Kriterien werden im Framework nicht genau spezifiziert. Betrachtet man die Beziehungen des Artefaktes, so ähneln diese den Serviceanforderungen aus der ISO	

AR-SLM-23	Servicebericht
ITIL: Servicebericht	
Gesamtreport mit umfassenden Serviceinformationen aus allen SLM Aktivitäten. Enthaltene Informationen:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle und historische Leistung • Geplante Changes • Kunden-Feedback • Verbesserungspläne 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle und vorhergesagte Auslastung • Serviceverletzungen und Schwachstellen • Wichtigen Events
AR-SLM-24	Servicekatalog
FitSM: Servicekatalog, ITIL: Servicekatalog, ISO: Servicekatalog, MOF: Servicekatalog	
Liste aller produktiven Services für die Kommunikation mit dem Kunden. Die enthaltenen Services lassen sich aufteilen in kundengerichtete- und unterstützende Services. Im Falle eines breit gefächerten und differenzierten Portfolios können auch mehrere, eventuell zielgruppenspezifische, Kataloge vorhanden sein. Durch die Verknüpfung der im CMS enthaltenen Informationen dient der Servicekatalog sowohl intern sowie extern als zentrale Informationsquelle. Für den Kunden dient der Servicekatalog als Informationsquelle über Services selbst sowie dessen Ansprechpartner. Ebenso können Mitarbeiter des Providers den Katalog nutzen, um Informationen über die Infrastruktur und Ressourcen des Services zu erhalten. Nutzern des Katalogs stehen verschiedene Servicekatalogansichten zur Verfügung. Um die SLAs zu vereinfachen, können allgemeingültige Informationen in den Servicekatalog verschoben werden. Enthaltene Informationen:	
<ul style="list-style-type: none"> • Produktive Services • Servicepakete • Allgemeingültige Informationen für alle SLAs 	
Enthaltene Informationen für jeden Service:	
<ul style="list-style-type: none"> • Name • Beschreibung • Serviceziele • Ansprechpartner • Sicherheitsmaßnahmen • Servicezeiten, Supportzeiten und Ausnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Services • Geschäftsprioritäten • SLA • Incidents • Service Requests • Abhängigkeiten zwischen Service und Servicekomponenten

4. Aggregation der Prozessbausteine

AR-SLM-25	Servicekatalogansicht
ITIL: Servicekatalogansicht, MOF: Servicekatalogansicht	
Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen der Nutzer des Servicekatalogs ist es sinnvoll, mehrere Sichten auf diesen anzulegen. Dadurch können verschiedenen Zielgruppen spezifische Informationen zur Verfügung gestellt werden. Ein Service Provider sollte mindestens die zwei Sichten Kundensicht und Unterstützende Sicht bereitstellen.	
AR-SLM-26	Serviceklasse
ITIL/SKM: Serviceklasse, MOF: Asset Kategorie	
Klassifizierung eines Services in verschiedene Kategorien, welche Aufschluss über seinen Einsatzbereich geben. Die drei wichtigsten Serviceklassen sind Core Services, Ermöglichender Service und Erweiternder Service.	
AR-SLM-27	Servicetyp
ITIL: Servicetyp	
Services sollten in verschiedene Typen unterteilt werden, um sie strukturiert verwalten zu können und Unklarheiten zu vermeiden. Die drei wichtigsten Servicetypen sind Kundengerichteter Service, Unterstützender Service und Business Service. Weitere Subtypen können nach Belieben definiert werden, z.B. Infrastrukturservices oder Netzwerkservices, wodurch eine Hierarchie der Servicetypen entsteht.	
AR-SLM-28	Serviceziel
FitSM: Serviceziel, ITIL: SLZ, ISO: Serviceziel, MOF: Serviceziel	
Klar definierte, meßbare Ziele, zur Überprüfung der Warranty eines Services. Jedes Ziel basiert auf einem vorher ermittelten SLR.	
AR-SLM-29	SIP
ITIL: SIP, ISO: SIP	
Enthält eine Liste von Verbesserungsmöglichkeiten. Diese werden der Reihe nach bewertet, priorisiert, geplant und implementiert. In die Bewertung fließen die Ergebnisse des Serviceberichts ein.	
AR-SLM-30	SLA
FitSM: SLA, ITIL: SLA, ISO: SLA, MOF: SLA	
Bezeichnet eine schriftliche Vereinbarung zwischen dem Service Provider und einem oder mehreren Kunden. Er definiert die erwartete Warranty bezüglich eines bereitgestellten Services und dokumentiert die vereinbarten Serviceziele. Zusätzlich wird darin die Utility des Services beschrieben, welche aber nicht im Rahmen des SLM verwaltet wird. Die Einhaltung der in einem SLA vereinbarten Serviceziele wird eventuell durch weitere UAs unterstützt. Zur Einhaltung der Serviceziele werden Metriken und Messwerte für den Erfolg dieser definiert.	
AR-SLM-31	SLA-Framework
ITIL: SLA-Framework	
Verschiedene Typen von SLA Strukturen. Dazu gehören das Basis, Kundenbasierte und Multi-Level SLA.	
AR-SLM-32	SLA-Richtlinie
ITIL: SLA-Richtlinie	
Enthält Vorgaben über die Mindestinhalte von Vereinbarungen und wann diese überprüft oder aktualisiert werden müssen.	

AR-SLM-33	SLA Template
FitSM: SLA Template, ITIL: Dokumentenvorlage	
Den Unternehmensstandards entsprechende Standardvorlagen für neue SLAs. Basieren auf dem ausgewählten SLA-Framework.	
AR-SLM-34	SLR
ITIL: SLR, ISO: SLR	
Bezeichnet eine lose formulierte Kundenanforderung bezogen auf einen Aspekt eines Services. Sie basieren auf den Geschäftszielen des Kunden und beziehen sich auf die Warranty. SLRs werden in Zusammenarbeit mit dem Kunden erfasst und dokumentiert.	
AR-SLM-35	Service-Level-Klasse
ITIL: Serviceklasse	
Enthält eine Sammlung vordefinierter Serviceziele.	
AR-SLM-36	Servicepaket
ITIL: Servicepaket, (FitSM: Service Level Paket)	
Ein Servicepaket kombiniert mindestens zwei Services oder weitere Pakete zu einem Bündel, welche zusammen angeboten werden. Wird dem Paket ebenfalls ein Basis SLA hinzugefügt, bezeichnet man es als Service Level Paket. Die Zusammenfassung der Services zu Paketen erleichtert dem Provider die Verwaltung und dem Kunden den Bestellvorgang. (FitSM nennt ebenfalls das Artefakt Service Level Paket, spezifiziert es jedoch nicht weiter. Jedoch kann man annehmen das es einem ähnlichen Zweck dient.)	
AR-SLM-37	Service Review Report
ITIL: Service Review Meeting Protokoll, ISO: Service Review Report, MOF: Report	
Dokumentiert die Ergebnisse des Service Review Meetings. Enthält Informationen zu SLA Verstößen sowie den Maßnahmen des SIPs, welche im Rahmen des Meetings analysiert wurden. Diese werden zur Überprüfung der Servicequalität bezüglich der Serviceanforderungen genutzt. Weitere Daten sind in der Report-Richtlinie festgelegt. Für das Mapping der Artefakte wurde angenommen, das das Service Review (ISO) gleich dem Service Review Meeting (ITIL) ist. Der SIP findet sich in beiden Frameworks und wurde dementsprechend zusammengefasst. Somit ergibt sich ein Artefakt, das in beiden Fällen der Überprüfung der bereitgestellten Servicequalität dient.	
AR-SLM-38	Service Richtlinie
ITIL: Service Richtlinie	
Beschreibt die Vorgaben der Organisation zu den Services. Spezifiziert klare Regeln was ein Service ist und wie er definiert wird. Dadurch wird eine effektivere und effizientere Servicebereitstellung erreicht. Enthält folgende Informationen:	
<ul style="list-style-type: none"> • Details im Serviceportfolio • Statusinformationen der Services • Zuständigkeiten der Unterbereiche • Umfang der Unterbereiche • Service Transition Bedingungen 	
AR-SLM-39	UA
ITIL: UA	
Oberbegriff für alle Vereinbarungen zwischen dem Service Provider und einer Drittpartei, die ein SLA unterstützen. Dazu gehören OLAs und UCs.	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AR-SLM-40	UC
FitSM: UA, ITIL: UC, ISO: UC, MOF: UC	
Vereinbarung zwischen dem Service Provider und einem externen Supplier zur Unterstützung eines SLAs. Ist dieser nicht rechtlich bindend, so spricht man nur von einer Vereinbarung.	
AR-SLM-41	UC Template
FitSM: UA Template, ITIL: Dokumentenvorlage	
Den Unternehmensstandards entsprechende Standardvorlagen für neue UCs.	
AR-SLM-42	Unterstützende Sicht
ITIL: Unterstützende Sicht	
Die Unterstützende Sicht dient als Überblick über die Zusammenhänge der Servicebereitstellung. Sie zeigt die Beziehungen zwischen Unterstützender Service und CIs.	
<ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Ergebnisse <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Bestellprozesse <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Preise <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Abrufprozesse <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Kontaktpunkte <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Beziehungen zu unterstützenden Services und CIs 	
AR-SLM-43	Unterstützender Service
ITIL: Unterstützender Service, MOF: Interner Service	
Für den Kunden nicht sichtbare Services, welche die Erbringung kundengerichteter Services unterstützen. Dazu gehören auch solche Services, die nur durch den Service Provider selbst genutzt werden. Diese werden im Servicekatalog verwaltet, welcher die Beziehungen zu kundengerichteten Services dokumentiert.	
AR-SLM-44	Verbesserungsmöglichkeiten
ITIL: Verbesserungsmöglichkeiten	
Verbesserungsmöglichkeiten werden entweder im Rahmen des Service Review Meetings identifiziert, oder durch den CSI Prozess vorgeschlagen. Die ermittelten Verbesserungen werden im CSI-Register festgehalten.	
AR-SLM-45	Vereinbarungsbericht
ITIL: Vereinbarungsbericht	
Bericht über die Einhaltung der Ziele in UAs.	

Tabelle 4.8.: SLM Aktivitäten

AK-SLM-01	Aufbau von Kontakten und Beziehungen
ITIL: Aufbau von Kontakten und Beziehungen	
—Input—	
Servicekatalog	
<p>Im Rahmen des SLM sollte stets ein gutes Verhältnis zum Kunden und dem Business gepflegt werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Serviceziele auch seinen Bedürfnissen entsprechen. Mit Hilfe der Kundensicht auf den Servicekatalog erhält das SLM Informationen über die Beziehung zwischen den Services und den Geschäftsprozessen des Kunden. Um sicherzustellen, dass im Servicekatalog Informationen zu allen wichtigen Geschäfts- und IT-Kontakten enthalten sind, führt das SLM folgende Tätigkeiten aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifizieren der Stakeholder • Hilfestellung bei der Pflege genauer Informationen im Serviceportfolio und im Servicekatalog • Flexible und koordinierte Reaktion auf die Bedürfnisse von Business, Kunden und Anwendern • Entwickeln eines umfassenden Verständnisses zu den Strategien, Plänen, geschäftlichen Bedürfnissen und Zielen von Business, den Kunden und Anwendern • Regelmäßige Besuche beim Kunden und einholen von Erfahrungen • Sicherstellen, dass die richtigen Beziehungsprozesse zur Erreichung von Zielen angewendet und kontinuierlich verbessert werden • Durchführen von Kundenumfragen, Auswertung der Ergebnisse und Sicherstellung von Maßnahmen • Handeln als IT-Vertreter bei der Organisation und Betreuung von Anwendergruppen • Proaktives vermarkten und nutzen des Serviceportfolios und des Servicekatalogs sowie des Einsatzes der Services in allen Geschäftsbereichen • Zusammenarbeit mit dem Business, den Kunden und Anwendern, um sicherzustellen, dass die IT die optimalen Service Level bereitstellt • Fördern des Bewusstseins sowie Verständnisses für Services und den Geschäftsnutzen aus dem Einsatz neuer Technologien • Erleichtern der Ausarbeitung und Vereinbarung geeigneter, erreichbarer und realistischer SLRs und SLAs zwischem dem Business und der IT • Sicherstellen, dass Business, Kunden und Anwender ihre Zuständigkeiten / Verpflichtungen gegenüber der IT kennen • Unterstützung bei der Pflege eines Registers aller ausstehenden Verbesserungen und Erweiterungen 	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AK-SLM-02	Ähnliche Verträge begutachten
MOF: Ähnliche Verträge begutachten	
Falls andere Abteilungen bereits Verträge mit dem Geschäftspartner haben, kann vielleicht davon profitiert werden.	
AK-SLM-03	Basis-SLA definieren
FitSM: Basis-SLA definieren	
—Output— Basis-SLA	
Definieren eines Basis-SLAs für alle Kunden ohne individuellen SLA.	
AK-SLM-04	Essentielle Services identifizieren
MOF: Essentielle Services identifizieren	
—Input— Serviceportfolio —Output— Business-Service	
Herausfinden, welche Services für die Organisation essentiell sind.	
AK-SLM-05	Design von Dokumentenvorlagen
FitSM: Vereinbarungsvorlagen erstellen, ITIL: Design von SLA-Frameworks, MOF: SLA Struktur festlegen	
—Input— Servicekatalog —Output— SLA-Framework, SLA Template, OLA Template, UA Template	
Entwurf einer geeigneten SLA Struktur für alle Services und Kunden. Dazu gehört die Erstellung von Standards und Musterentwürfen für SLAs, OLAs, UCs und SLRs. Diese werden durch das SLM auf Basis des Servicekatalogs passend zu den Unternehmensstandards erstellt.	
AK-SLM-06	Einen Service zum Servicekatalog hinzufügen
FitSM: Einen Service zum Servicekatalog hinzufügen, ISO: Servicekatalog aktualisieren und bereitstellen	
—Input— Service —Output— Servicekatalog	
Hinzufügen eines neuen Service zum Servicekatalog	
AK-SLM-07	Einen Service im Servicekatalog ändern
FitSM: Einen Service im Servicekatalog ändern, ISO:Servicekatalog aktualisieren und bereitstellen	
—Input— Service —Output— Servicekatalog	
Eine Änderung an einem Service im Servicekatalog durchführen	

AK-SLM-08	Einen Service aus dem Servicekatalog entfernen
FitSM: Einen Service aus dem Servicekatalog entfernen, ISO: Servicekatalog aktualisieren und bereitstellen	
—Input— Service	
—Output— Servicekatalog	
Entfernen eines Services aus dem Servicekatalog	
AK-SLM-09	Erfassen, Messen und Verbessern der Kundenzufriedenheit
ITIL: Erfassen, Messen und Verbessern der Kundenzufriedenheit	
—Output— Kunden-Feedback	
Überprüfung der subjektiven Kundenzufriedenheit im Bezug auf die vereinbarten SLAs. Methoden zur Analyse der Kundenwahrnehmung:	
<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßig verteilte Fragebögen und Kundenumfrage • Kunden-Feedback aus Service Review Meetings • Feedback aus Post Implementation Reviews • Studien zu Wahrnehmung am Telefon • Fragebögen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit • Anwendergruppen- oder Forumstreffen • Analyse von Beschwerden und Lob 	
AK-SLM-10	Erstellen von Serviceberichten
ITIL: Erstellen von Serviceberichten	
—Input— Kunden-Feedback, Monitoring and Control Report	
—Output— Servicebericht	
Ergebnisse aus dem Service Monitoring müssen in Form von Serviceberichten dokumentiert werden. Die benötigten Informationen müssen aus allen ITSM Prozessen zusammengetragen werden.	
AK-SLM-11	Externe Vereinbarungen evaluieren
FitSM: Evaluieren und berichten der OLA / UA Erfüllung, ITIL: Überprüfen und Überarbeiten von SLAs, Serviceumfang und Underpinning Agreements	
—Output— SLA	
Alle Arten von externen Vereinbarungen müssen regelmäßig überprüft und aktualisiert werden. Dazu gehört auch der Abgleich mit Strategien und Richtlinien, damit die SLAs konform bleiben. Bei Änderungen an SLAs müssen vorher auch die zugehörigen UAs überprüft werden.	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AK-SLM-12	Serviceanforderungen identifizieren
ITIL: Festlegen, dokumentieren und vereinbaren von Anforderungen für neue Services und erstellen von SLRs, MOF: Messungen festlegen	
—Input— SLR	
Festlegen, dokumentieren und vereinbaren von Anforderungen für neue Services und erstellen von SLRs. Als eine der ersten Aktivitäten im SLM sollten Anforderungen des Kunden an die Services in Zusammenarbeit mit diesem erfasst werden.	
AK-SLM-13	Governance Vorgaben berücksichtigen
MOF: Governance Vorgaben berücksichtigen	
Rechtliche oder Top-Management Vorgaben ermitteln und berücksichtigen.	
AK-SLM-14	Informationsfluss festlegen
ITIL: Änderungen an den Geschäftsanforderungen, MOF: Informationsfluss festlegen	
—Output— Informationsrichtlinie	
Festlegen, wie das Business die IT über Änderungen an der Geschäftsstrategie, Geschäftsplänen oder behördlichen Anforderungen informiert.	
AK-SLM-15	Inhalt festlegen
FitSM: Servicekatalog definieren und erstellen, MOF: Inhalt festlegen	
Festlegen, welche Daten im Servicekatalog erfasst werden.	
AK-SLM-16	Interne Vereinbarungen evaluieren
FitSM: Evaluieren und berichten der OLA / UA Erfüllung, ITIL: Überprüfen und Überarbeiten von OLAs, Underpinning Agreements und Serviceumfang	
—Input— OLA	
Alle Arten von internen Vereinbarungen müssen regelmäßig überprüft und aktualisiert werden. Diese sollten immer so formuliert sein, dass sie die Serviceziele unterstützen, was auch zur Überprüfung gehört.	
AK-SLM-17	Kommunikation definieren
MOF: Kommunikation definieren	
Art und Weise der Kommunikation zwischen dem Service Provider und dem Vertragspartner festlegen.	
AK-SLM-18	Kritische Servicekomponenten ermitteln
FitSM: Unterstützende Vereinbarungen erstellen, MOF: Kritische Services ermitteln	
—Input— Servicekatalog, Pilot-SLA	
—Output— Servicekomponente	
Ermitteln der kritischsten Servicekomponenten, von denen die Erfüllung eines SLAs abhängig ist.	

AK-SLM-19	Kunden als Supplier verwalten
ISO: Kunden als Supplier verwalten	
Eine Partei kann neben ihrer Rolle als Kunde auch als Supplier agieren. Ist das der Fall wird er im Rahmen des SLM Prozesses verwaltet, anstatt wie üblich durch den SM Prozess.	
AK-SLM-20	Kundengerichtete Services identifizieren
MOF: Anwender Services identifizieren	
—Input— Serviceportfolio	
—Output— Kundengerichteter Service	
Die Services identifizieren, welche von Anwendern genutzt werden um deren Arbeit zu unterstützen.	
AK-SLM-21	Meetingzeiten festlegen
MOF: Meetingzeiten festlegen	
—Output— Report-Richtlinie	
Häufigkeit von Meetings und Reviews festlegen.	
AK-SLM-22	Neuen SLA erstellen
FitSM: Verhandeln und unterschreiben eines neuen SLA	
—Output— SLA	
Verhandeln und unterschreiben eines neuen SLAs.	
AK-SLM-23	Neues UA erstellen
FitSM: Verhandeln und unterschreiben eines OLA / UA	
—Output— UA	
Verhandeln und unterschreiben eines UAs.	
AK-SLM-24	OLA erstellen
ISO: OLA vereinbaren, FitSM: Unterstützende Vereinbarungen erstellen, MOF: OLA erstellen	
—Input— SLA, OLA Template	
—Output— OLA	
Erstellen eines neuen OLAs.	
AK-SLM-25	Owner festlegen
MOF: Owner festlegen	
Die Owner des SLAs auf beiden Seiten festlegen.	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AK-SLM-26	Pilot SLA erstellen
ITIL: Dokumentieren in SLAs	
—Input— Serviceziel	
—Output— Pilot-SLA, UA	
Vor der Bereitstellung des Service wird auf Basis der Serviceziele ein Pilot-SLA erstellt. Dieser wird in Zusammenarbeit mit dem Kunden iterativ verbessert, bis daraus das finale SLA entsteht. Bei Bedarf werden für das Pilot-SLA unterstützende UAs erstellt. Ob die definierten Ziele eingehalten werden, wird im Rahmen der Early Life Support Phase ermittelt.	
AK-SLM-27	Reporting definieren
MOF: Reporting definieren	
—Output— UC	
Festlegen, wie die Erfüllung des Vertrags gemessen und berichtet wird.	
AK-SLM-28	Reporting Schwellenwert definieren
MOF: Reporting Schwellenwert definieren	
—Output— Report-Richtlinie	
Definieren, welche Serviceausfälle die Aufmerksamkeit der Organisation verlangen.	
AK-SLM-29	Reportingdaten festlegen
MOF: Reportingdaten festlegen	
—Output— Report-Richtlinie	
Häufigkeit, Form und Bereitstellungsart der Reports festlegen.	
AK-SLM-30	Reportinginhalt definieren
MOF: Reportinginhalt definieren	
—Output— Report-Richtlinie	
Festlegen, über welche Kernthemen und Performanzmetriken berichtet werden soll.	
AK-SLM-31	Reporting Kommunikation planen
MOF: Reporting Kommunikation planen	
Festlegen, wie Service Reports kommuniziert werden.	
AK-SLM-32	SLA ändern
FitSM: Ein SLA ändern oder kündigen	
Ein SLA ändern oder kündigen.	

AK-SLM-33	SLA Erfüllung überprüfen
FitSM: Evaluieren und berichten der SLA Erfüllung, ITIL: Monitoring der Leistung des Service im Hinblick auf das SLA, ISO: Serviceziele überprüfen	
—Input— SLA	
—Output— Monitoring and Control Report	
Alle vereinbarten SLAs müssen dauerhaft überwacht werden, um deren Effektivität sicherzustellen. Die dazu nötigen messbaren Ergebnisse finden sich dabei in den zugehörigen Servicezielen.	
AK-SLM-34	SLA erstellen
FitSM: Individuelle SLAs erstellen, ITIL: Vereinbaren von SLA, ISO: SLA vereinbaren, MOF: SLA erstellen	
—Input— Pilot-SLA, SLA Template	
—Output— SLA	
Das finale SLA muss von den verantwortlichen Managern des Kunden und des Service Providers unterzeichnet werden. Nach der offiziellen Vereinbarung, müssen Kunden, Anwender und IT-Mitarbeiter über die enthaltenen Ziele unterrichtet werden.	
AK-SLM-35	Service Level Contributors verwalten
ISO: Service Level Contributors verwalten	
Verwalten und koordinieren von Parteien die zur Bereitstellung des Service Levels beitragen.	
AK-SLM-36	Service Owner ermitteln
MOF: Service Owner ermitteln	
Ermitteln, wer der Owner eines kritischen Services ist.	
AK-SLM-37	Service Review und Kunden Reporting
FitSM: Den Kunden über SLA Verletzungen informieren, ITIL: Durchführen von Service-Reviews und einleiten von Verbesserungen mit einem übergeordneten Serviceverbesserungsplan, ISO: Kunden Service Review durchführen, ISO: SIP erstellen, MOF: Reporting	
—Input— Servicebericht	
—Output— Service Review Report	
In regelmäßigen Service Review Meetings wird der Inhalt des Serviceberichts mit dem Kunden besprochen. Dabei werden Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und im SIP festgehalten. Dieser wird zur Durchführung an das CSI weitergereicht.	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AK-SLM-38	Servicekatalog erstellen
COBIT: Servicekatalog erstellen, FitSM: Servicekatalog definieren und erstellen, ITIL: Servicekatalog erstellen und pflegen, MOF: Servicekatalog erstellen	
—Input— Serviceportfolio	
—Output— Servicekatalog	
Erstellen eines initialen Servicekatalogs auf Basis des Serviceportfolios.	
AK-SLM-39	Servicekatalog überprüfen
ISO: Servicekatalog überprüfen	
—Output— Servicekatalog	
Regelmäßiges Review des Servicekatalogs in Zusammenarbeit mit dem Kunden.	
AK-SLM-40	Servicekatalogansichten ermitteln
MOF: Servicekatalogansichten ermitteln	
—Output— Servicekatalogansicht	
Festlegen von verschiedenen Sichten auf den Servicekatalog.	
AK-SLM-41	Serviceziele definieren
ITIL: Verhandeln von SLZ, ISO: Serviceziele definieren, MOF: Serviceziele vereinbaren	
—Input— SLR	
—Output— Serviceziel	
Zuerst müssen die Anforderungen des Kunden in Bezug auf den Service ermittelt werden. Die benötigten Informationen sollten bereits in Form von SLRs vorliegen. Aus diesen können verbindliche Serviceziele generiert werden.	
AK-SLM-42	Schnittstelle definieren
MOF: Schnittstelle definieren	
Ansprechpartner und Eskalationswege festlegen.	
AK-SLM-43	Schnittstellenpflege BRM
ITIL: Schnittstellenpflege BRM, ISO: Schnittstellen verwalten	
Herstellen und Pflege der Schnittstelle zum Business Relationship Management, um die Abstimmung der Informationen mit dem Business und dem Geschäftsprozess sicherzustellen.	
AK-SLM-44	Schnittstellenpflege CM
ITIL: Schnittstellenpflege CM, ISO: Schnittstellen verwalten	
Herstellen und Pflege der Schnittstelle zu Support-Teams, Suppliern und dem Service Asset and Configuration Management im Hinblick auf Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen IT Services und den unterstützenden Services, Komponenten und CIs, die im Servicekatalog enthalten sind.	

AK-SLM-45	Schnittstellenpflege SCM
ITIL: Schnittstellenpflege SCM, ISO: Schnittstellen verwalten	
Herstellen und Pflege der Schnittstelle zum Business und IT Service Continuity Management bezüglich der Abhängigkeiten von Geschäftsbereichen und den Geschäftsprozessen mit den kundengerichteten IT Services, die im Servicekatalog enthalten sind.	
AK-SLM-46	Schnittstellenpflege SPM
ITIL: Schnittstellenpflege SPM, ISO: Schnittstellen verwalten	
Herstellen und Pflege der Schnittstelle zum Service Portfolio Management zur Abstimmung der Inhalte von Serviceportfolio und Servicekatalog.	
AK-SLM-47	UA ändern
FitSM: Einen OLA / UA ändern oder kündigen	
—Input— UA —Output— UA	
Ein UA ändern oder kündigen.	
AK-SLM-48	UA Verletzung melden
FitSM: Eine FM über eine Verletzung eines OLA / UA informieren	
—Output— Monitoring and Control Report	
Einen Supplier über eine Verletzung eines UAs informieren	
AK-SLM-49	UAs identifizieren
MOF: OLAs und UCs identifizieren	
—Input— UAs —Output— UAs	
Für den SLA notwendige OLAs und UCs sowie dessen Owner identifizieren.	
AK-SLM-50	UC erstellen
FitSM: Unterstützende Vereinbarungen erstellen, ISO: UC vereinbaren, MOF: UC erstellen	
—Input— SLA, UC Template —Output— UC	
Erstellen eines neuen UCs.	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AK-SLM-51	Umgang mit Beschwerden und Lob
ITIL: Umgang mit Beschwerden und Lob	
—Output— Beschwerden und Lob	
Neben dem bereits ermittelten Feedback für die Kundenzufriedenheit muss auch mit Beschwerden und Lob, insbesondere von Anwendern, umgegangen werden. Beschwerden und Lob werden vom Service Desk erfasst. Das SLM muss sicherstellen, dass diese an die richtigen Stellen weitergeleitet und Gründe für Beschwerden behoben werden. Falls dies nicht innerhalb eines definierten Zeitraums ordnungsgemäß passiert, muss eskaliert werden. Dazu ist ein Kontakt und ein Verfahren festzulegen.	
AK-SLM-52	Verantwortliche und Inhalt festlegen
MOF: Verantwortliche und Inhalt festlegen	
Herausfinden, wer zur Erstellung des UCs benötigt wird und den Inhalt definieren.	
AK-SLM-53	Veröffentlichung festlegen
MOF: Veröffentlichung festlegen	
Festlegen, wie der SLA veröffentlicht und im Servicekatalog sichtbar gemacht wird.	
AK-SLM-54	Zielgruppe festlegen
MOF: Zielgruppe festlegen	
Festlegen, für welche Zielgruppe der Servicekatalog vorgesehen ist.	

Tabelle 4.9.: SLM Rollen

AL-RO-01	Business Relationship Managers im SLM
ITIL: Business Relationship Managers im SLM	
Erfüllt die Aufgaben des BRM Managers im Rahmen des SLM. Dazu gehörend die folgenden Aufgaben:	
<ul style="list-style-type: none"> • Die Kundenzufriedenheit sicherstellen • Aufbau und Pflege der Beziehung zwischen Service Provider und Kunde • Bestätigen der Kundenanforderungen • Sicherstellen, dass die richtigen Kundenvertreter an SLA Verhandlungen teilnehmen • Ermitteln von Verbesserungsmöglichkeiten 	
AL-RO-02	Kundenvertreter
ISO: Kundenvertreter	
Autorisiert und verantwortet den Servicekatalog und die SLAs im Namen des Kunden in Zusammenarbeit mit dem Prozessmanager. Muss genügend Befugnisse besitzen, um eigenständig die Servicedefinitionen im Servicekatalog sowie die Serviceziele zu vereinbaren.	

AL-RO-03	SLA / OLA / UA Owner
FitSM: SLA / OLA / UA Owner, MOF: SLA / UA Owner	
Aufgaben:	
<ul style="list-style-type: none"> • Wartung des SLA / OLA / UA und sicherstellen, dass es richtig spezifiziert und dokumentiert, gemäß relevanter Spezifikationen, ist. • Erfüllung von SLA / OLA / UA evaluieren • Sicherstellen, dass Verletzungen der Ziele aus dem SLA / OLA / UA identifiziert und untersucht werden. • Regelmäßige Reviews von SLA / OLA / UA durchführen 	
AL-RO-04	Service Owner im SLM
ITIL: Service Owner im SLM	
Erfüllt die Aufgaben des Service Owners im Rahmen des SLM. Dazu gehörend die folgenden Aufgaben:	
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellen, dass der Service gemäß den Vereinbarungen erbracht wird • Sicherstellen der servicebezogenen Kommunikation mit dem Kunden • Hilfe bei der Ermittlung von Serviceattributen • Teilnahme an externen Service Review Meetings • Mitwirkung an auf seinen Service bezogenen Vereinbarungen 	
AL-RO-05	Prozessverantwortlicher SLM
FitSM: Prozessverantwortlicher SLM, ITIL: Prozessverantwortlicher des SKM, ITIL: Prozessverantwortlicher des SLM, ISO: Prozessverantwortlicher, MOF: Account Manager	
Besitzt die Gesamtverantwortung für die Ausführung des SLM Prozesses. Aufgaben:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechpartner für Anliegen im Kontext der Steuerung des SLM Prozesses • Definieren und Genehmigen von Zielen und Richtlinien im Kontext des Prozesses • Benennen des Prozessmanagers und sicherstellen, dass er in der Lage ist seine Rolle zu erfüllen • Changes und Improvements für den operativen Prozess genehmigen • Über die Bereitstellung von Ressourcen für den Prozess entscheiden • Entscheiden über notwendige Changes an prozessspezifischen Zielen, Richtlinien und Ressourcen auf Basis von Prozessmonitoring und Reviews 	

4. Aggregation der Prozessbausteine

AL-RO-06	Prozessmanager SLM
FitSM: Prozessmanager SLM, ITIL: Servicekatalogmanager, ITIL: Service Level Manager, ISO: Service Level Manager, MOF: Service Level Manager	
Besitzt die Gesamtzuständigkeit für die effektive Ausführung des SLM Prozesses. Aufgaben:	
<ul style="list-style-type: none">• Ansprechpartner für Anliegen im Kontext der Durchführung des SLM Prozesses• Pflegen der Prozessdefinition und Beschreibung sowie Sicherstellung der Verfügbarkeit für relevante Personen• Aufrechterhalten eines angemessenen Levels von Bewusstsein und Kompetenz der am Prozess beteiligten Personen• Überwachen der Prozessausführung und Ergebnisse• Eskalation an den Prozessowner• Möglichkeiten zur Steigerung der Effektivität und Effizienz des Prozesses identifizieren• Den Servicekatalog warten• Änderungen am Servicekatalog verwalten• Sicherstellen, dass der Servicekatalog mit dem Serviceportfolio abgestimmt ist• Verhandeln von SLAs mit Kunden• Vorschlagen und verhandeln von OLAs• Vorschlagen und verhandeln von UAs• Sicherstellen, dass alle SLAs / OLAs / UAs in konsistenter Weise dokumentiert werden• Genehmigen neuer oder geänderter SLAs / OLAs / UAs• Sicherstellen das alle SLAs / OLAs / UAs aufeinander abgestimmt sind	
AL-RO-07	Service Review Meeting
ITIL: Service Review Meeting	
Ein regelmäßiges Meeting zwischen Provider und Kunden zum Review der Serviceziele auf Basis der Serviceberichte. Dadurch soll die im letzten Zeitraum erreichte Servicequalität überprüft und Schwierigkeiten identifiziert werden. Für Probleme werden Verbesserungsmöglichkeiten für den SIP erstellt.	
AL-RO-08	Service Desk
ITIL: Service Desk	
Ist auf Seite des Service Providers für die Kommunikation mit den Anwendern zuständig.	

4.2. Modellierung

Im Folgenden werden auf Basis der zusammengefassten Liste der Prozessbausteine neue UML Modelle erstellt. Diese dienen dazu, einen einfacheren Überblick über die Gesamtheit der Prozessbausteine zu erhalten und sollen damit die nachfolgende Klassifizierung erleichtern.

4.2.1. Service Portfolio Management

Alle Prozessbausteine des SPM gemäß der aggregierten Liste wurden in vier Diagrammen dargestellt. Abbildung 4.1 zeigt dabei eine Übersicht aller Artefakte, wie sie in Tabelle 4.4 zu sehen sind. Die Aktivitäten in Abbildung 4.2 basieren auf Tabelle 4.5 und zeigen zum einen Teil initiale und zum anderen fortlaufende Abläufe. Weiterhin existiert eine eigene Aktivität zur Behandlung von Änderungsanfragen (Abbildung 4.3), von der ein großer Teil die Planung eines Change-Projektes darstellt (Abbildung 4.4).

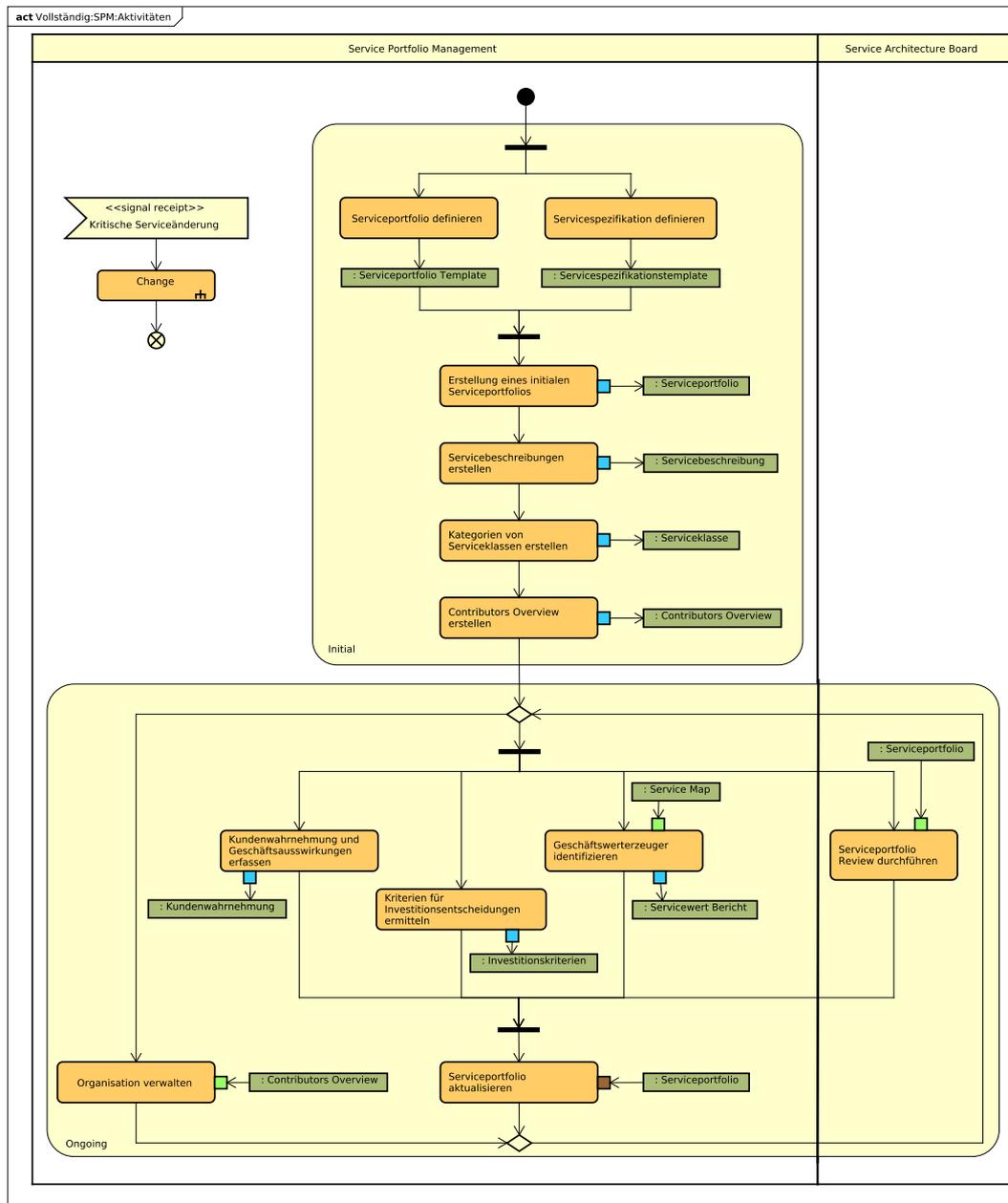


Abbildung 4.2.: Übersicht der Aktivitäten im SPM

4. Aggregation der Prozessbausteine

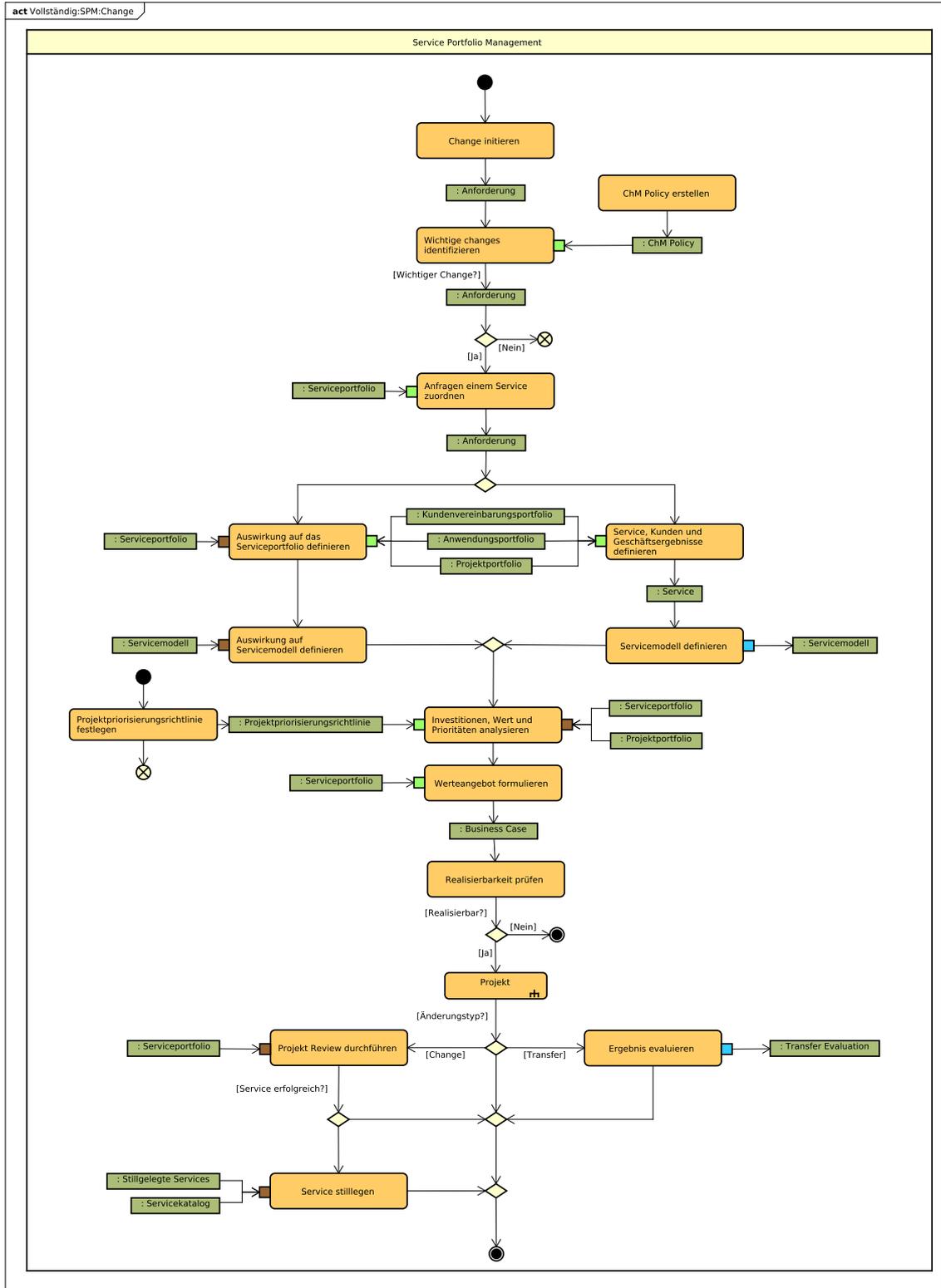


Abbildung 4.3.: Aktivität „Change“

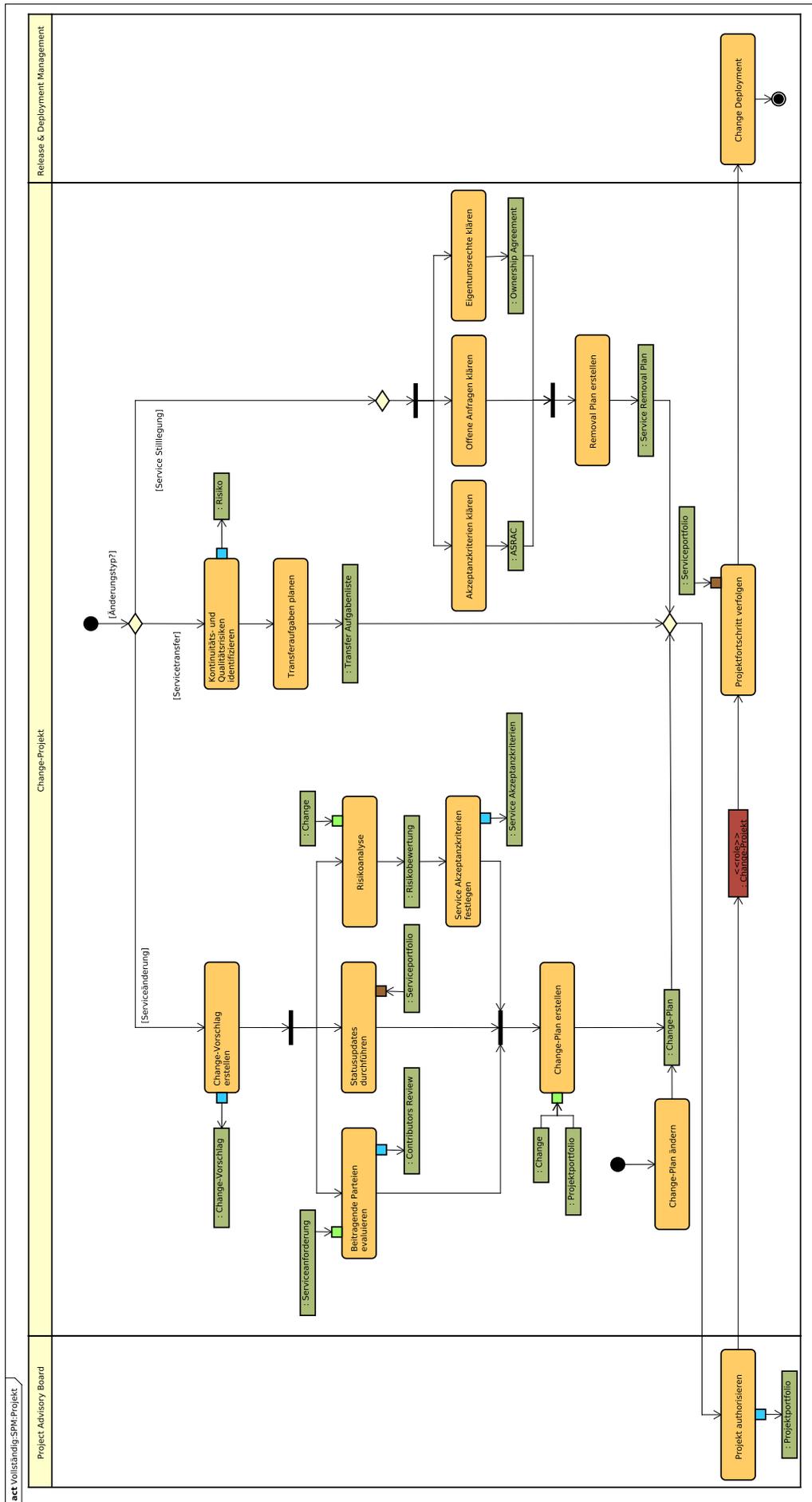


Abbildung 4.4.: Aktivität „Projekt“

4.2.2. Service Level Management

Alle Prozessbausteine des SLM gemäß der aggregierten Liste wurden auf vier Diagrammen dargestellt. Abbildung 4.5 zeigt dabei eine Übersicht aller Artefakte, wie sie in Tabelle 4.7 zu sehen sind. Die Aktivitäten in Abbildung 4.6 basieren auf Tabelle 4.8 und zeigen zum einen Teil initiale und zum anderen regelmäßige Abläufe, von denen manche wiederum fortlaufend ausgeführt werden (Abbildung 4.7) und andere nur bei Bedarf. Außerdem existieren zwei weitere Aktivitäten (Abbildung 4.9), welche die Erstellung eines neuen SLAs bzw. UAs zeigen, die wiederum während der initialen sowie fortlaufenden Aktivitäten genutzt werden.

4. Aggregation der Prozessbausteine

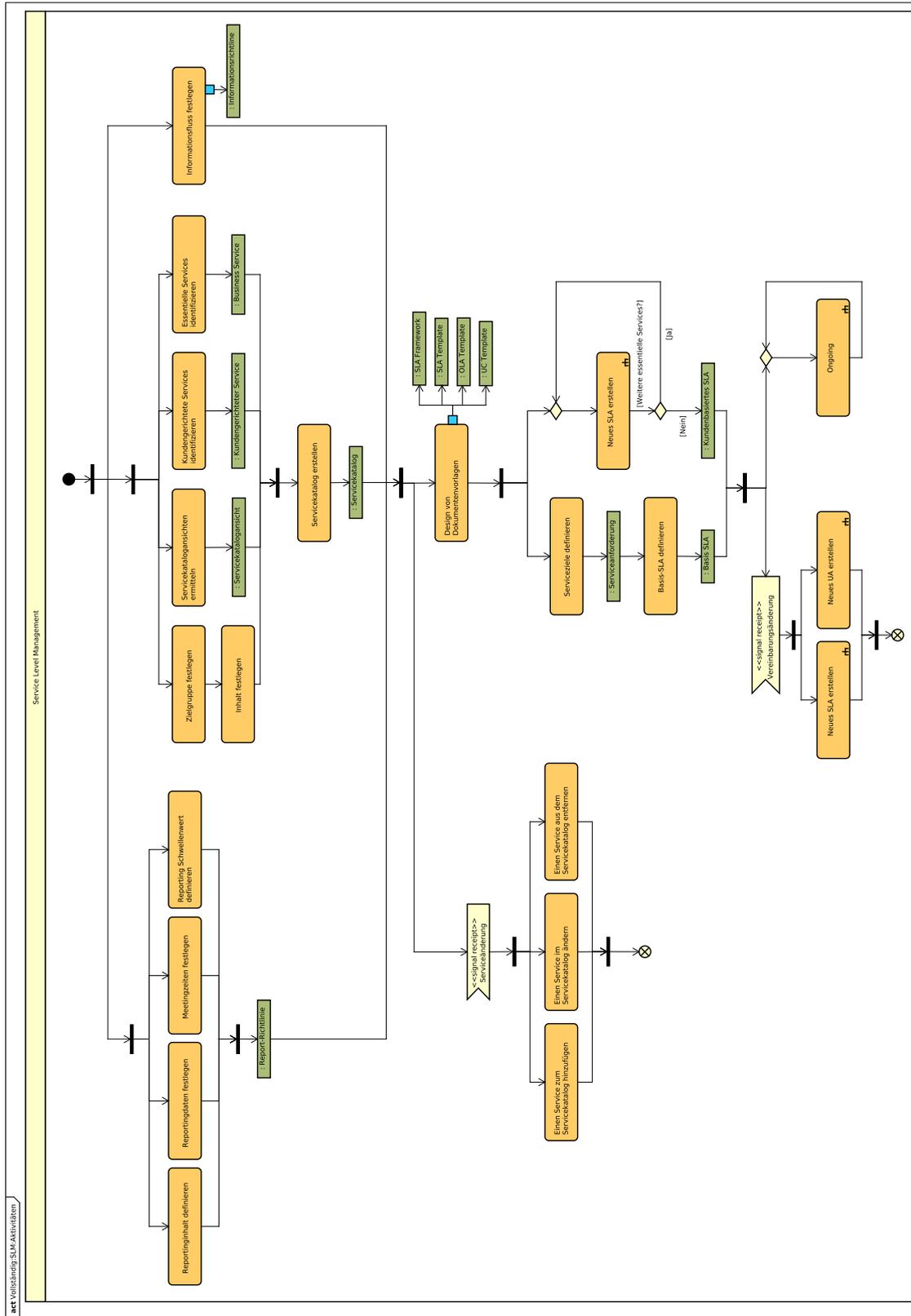


Abbildung 4.6.: Übersicht der Aktivitäten im SLM

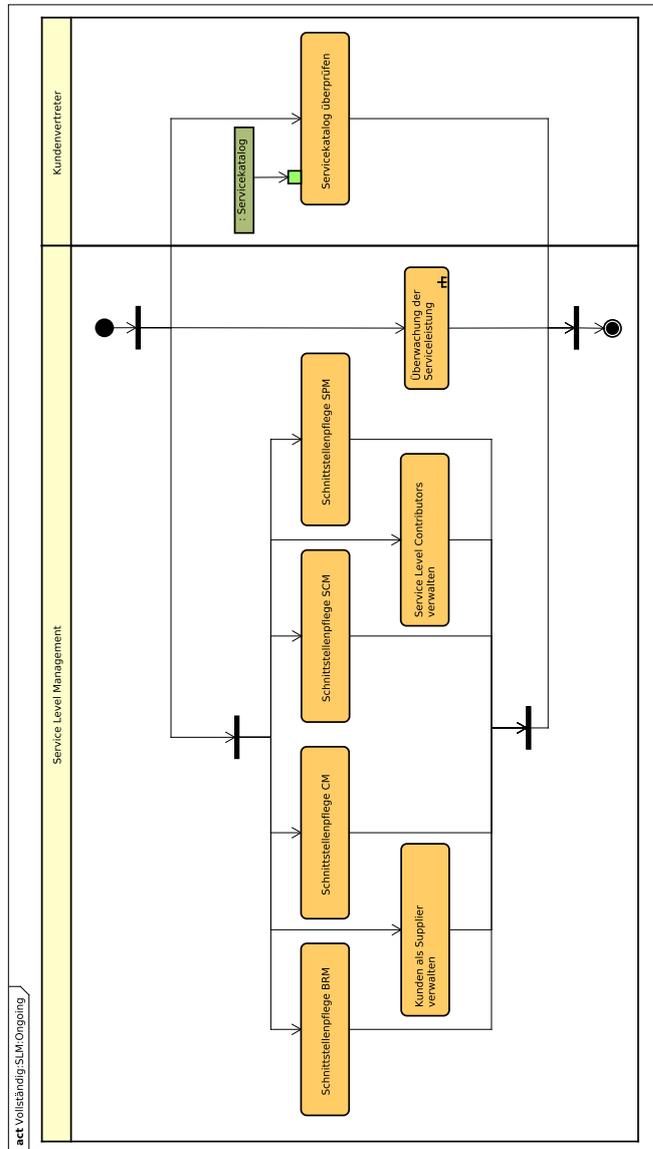


Abbildung 4.7.: Aktivität „Ongoing“

4. Aggregation der Prozessbausteine

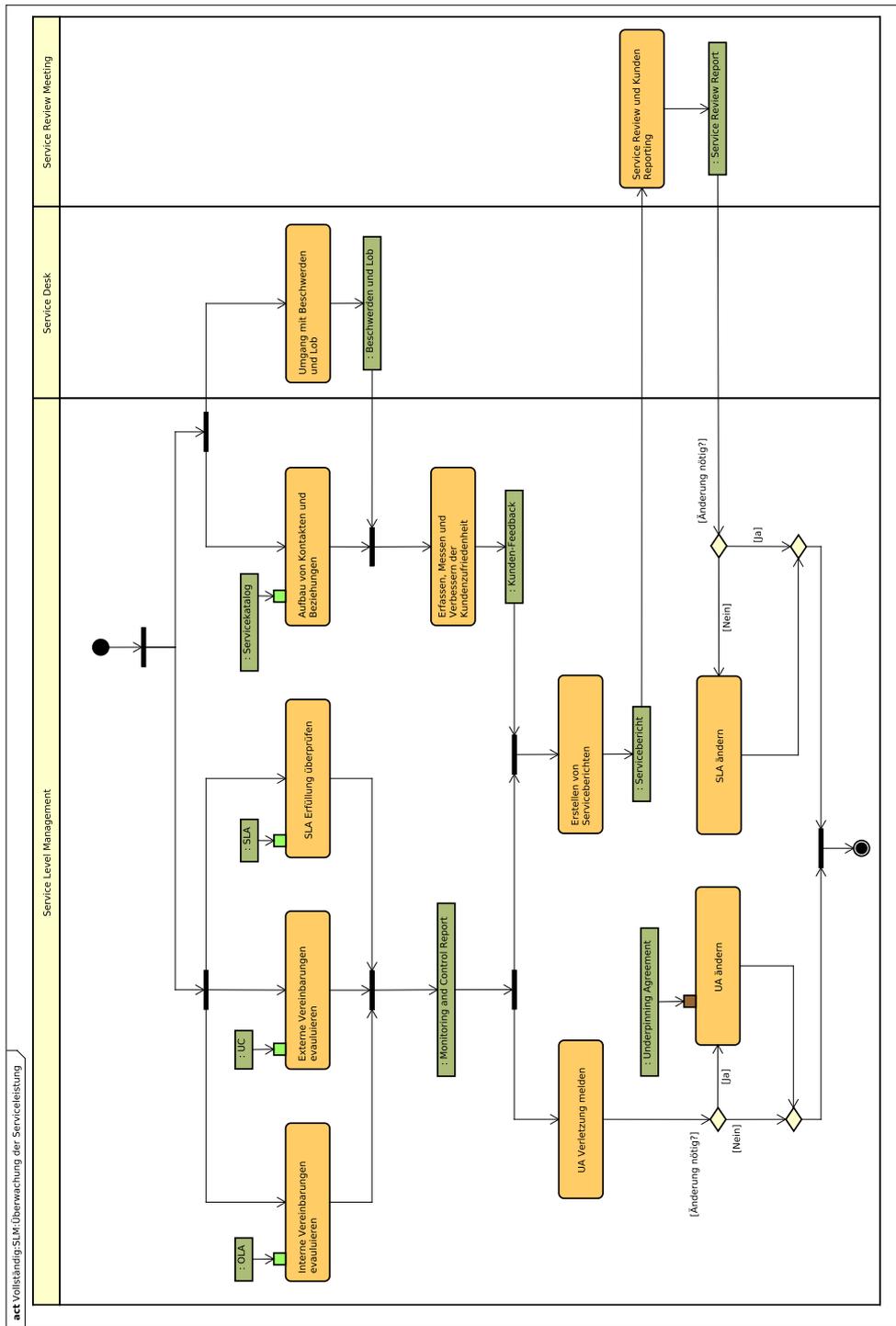


Abbildung 4.8.: Aktivität „Überwachung der Serviceleistung“

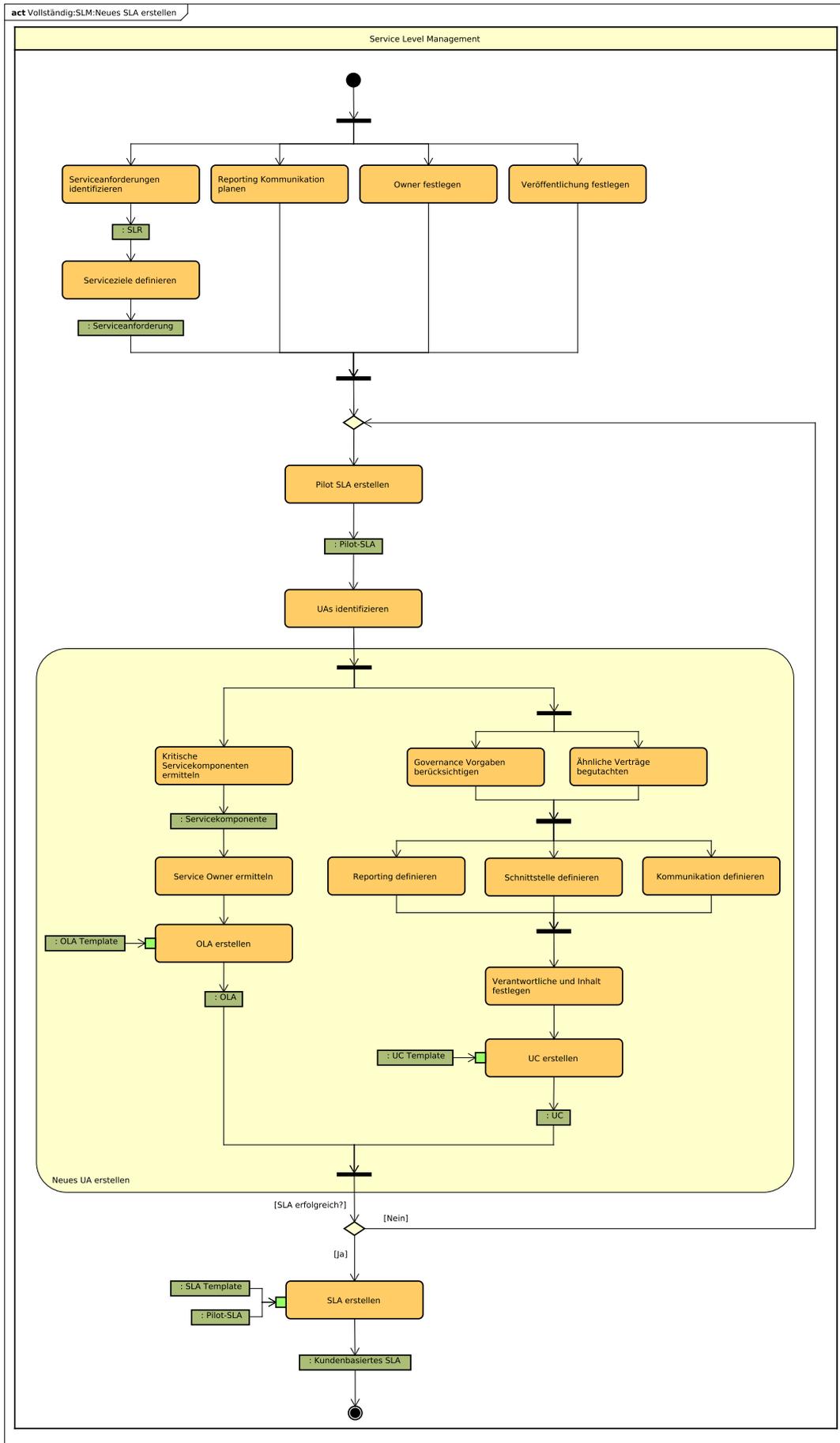


Abbildung 4.9.: Aktivität „Neues SLA erstellen“ und „Neues UA erstellen“

4.3. Zusammenfassung

Ziel dieses Kapitels war es, die auf verschiedene Rahmenwerke aufgeteilten Prozessbausteine zu einem vollständigen Modell zusammenzufassen. Dazu wurden diese inhaltlich betrachtet und miteinander verglichen. Dabei sollten zum einen Duplikate entfernt werden, also solche Prozessbausteine, die in mehreren Frameworks in gleicher Weise beschrieben sind. Zum anderen wurden Bausteine, welche in ähnlicher Form, aber in unterschiedlicher Ausprägung vorkommen, vereint. Auf diese Weise konnten die vormals 423 Prozessbausteine zu nur noch 214 zusammengefasst werden, wie in Abbildung 4.10 dargestellt.

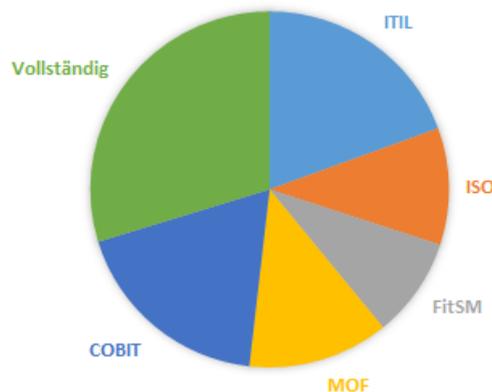


Abbildung 4.10.: Aggregierte Prozessbausteine

Während viele Artefakte häufig mehrfach auftauchten, waren die meisten Aktivitäten einzigartig. Dies lässt sich wahrscheinlich darauf zurückführen, dass die Frameworks jeweils einen unterschiedlichen Fokus haben und daher andere Abläufe als wichtig erachten um das Prozessziel zu erreichen. Trotzdem ließen sich einige wiederkehrende Hauptaktivitäten zusammenfassen, wodurch klar wird, welche für den Erfolg des Prozesses auf jeden Fall notwendig sind.

Anschließend wurden die aggregierten Prozessbausteine erneut modelliert, um einen besseren Gesamtüberblick zu erhalten. Dabei fällt auf, dass zwar alle Elemente trotz unterschiedlicher Herkunft sinnvoll ineinander greifen, jedoch letztlich ein sehr komplexes Modell entsteht. Gemeinsam mit den erstellten Listen steht somit eine vollständige Übersicht aller Bausteine zur Verfügung, die in den Prozessen SPM, SKM und SLM eingesetzt werden können.

5. Klassifizierung der Prozessbausteine

In diesem Kapitel sollen die im vorigen aggregierten Prozessbausteine klassifiziert werden, um zu entscheiden, ob sie für das leichtgewichtige Fachkonzept relevant sind. Die ursprüngliche Planung dieser Arbeit sah vor, dass eine Reihe von Experten aus der Wirtschaft diese Aufgabe durchführen. Aufgrund der großen Menge an Prozessbausteinen ist jedoch davon abgesehen worden, da es einen unverhältnismäßig hohen Aufwand für die Teilnehmer bedeutet hätte. Um diesen zu reduzieren wurde dazu übergegangen, die Experten lediglich eine bereits bestehende Klassifikation evaluieren zu lassen. Daher soll im weiteren Verlauf erst eine eigene Bewertung stattfinden, auf deren Basis eine vorläufige Einschätzung erfolgen kann. Sie wird anschließend den Experten zur Prüfung vorgelegt, um ein finales Ergebnis zu erhalten.

5.1. Bewertung der Relevanz und Kritikalität der Prozessbausteine

Auf Basis der vollständigen Liste der Prozessbausteine wird nun eine Bewertung für jeden der enthaltenen Bausteine durchgeführt. Damit kann dargestellt werden, wie wichtig dieser für den jeweiligen Prozess ist.

Ziel ist es, jedem Prozessbaustein eine von zwei Klassen zuzuweisen:

- **Essentiell**

Der Prozessbaustein ist in sehr hohem Maße erforderlich für die effektive Ausführung des Prozesses. Sein Weglassen würde die Erfüllung der Prozessziele gefährden.

- **Vernachlässigbar**

Der Prozessbaustein kann weggelassen werden, ohne dass die effektive Ausführung des Prozesses gefährdet wird. Dazu zählen auch solche die lediglich die Effizienz des Prozesses verbessern.

Die nachstehenden Überlegungen helfen dabei, eine initiale Einordnung der Prozessbausteine durchzuführen. Dabei sollen diese nicht zu einem einwandfreien Ergebnis führen, sondern lediglich eine brauchbare Basis für die nachfolgende Evaluation bieten.

Annahmen zu Artefakten

Einen ersten Anhaltspunkt für die Relevanz eines Artefaktes stellt die Anzahl der Frameworks dar in denen dieses enthalten ist. Da die Ergebnisse der Literaturanalyse letztlich komplett auf den ausgewählten Frameworks basieren, soll auch angenommen werden, dass diese grundsätzlich ein korrektes Bild des ITSM vermitteln. Findet sich ein Artefakt also in mehreren Rahmenwerken wieder, so ist davon auszugehen, dass er für den jeweiligen Prozess relevant ist. Durch die Vereinigung der Prozessbausteine im letzten Kapitel ist es nun problemlos möglich, für alle Frameworks die dort dokumentierten Artefakte aufzulisten. Die jeweilige Anzahl findet sich in den aufgelisteten Tabellen in der Spalte Frameworks „FW“.

5. Klassifizierung der Prozessbausteine

Ein weiteres Indiz für die Kritikalität geben die erstellten Modelle. Darin ist leicht ersichtlich, wie stark ein Artefakt mit anderen in Verbindung steht. Geht man davon aus, dass alle Artefakte sinnvoll zusammenwirken um den Prozess zum Erfolg zu führen, dann müssen diese logisch miteinander verbunden sein. Wäre dem nicht so, müsste ein Artefakt selbst ein Prozessziel erfüllen um etwas zur Prozess Erfüllung beizusteuern. Somit sind sehr stark vernetzte Bausteine mit hoher Wahrscheinlichkeit essentieller als solche, die nur lose gekoppelt sind. Die Verbindungen zwischen den Prozessbausteinen werden in den dargestellten Tabellen in der Spalte Assoziationen „AS“ gelistet.

Bei der Ermittlung der Assoziationen sind zwei Sonderfälle zu beachten.

Zum einen müssen Vererbungsbeziehungen gesondert betrachtet werden. Sie sagen aus, dass das Kind-Artefakt alle Eigenschaften des Basis-Artefaktes erbt. Daher wird die Vererbung selbst nicht als Assoziation gezählt, jedoch werden zu den Assoziationen des Kind-Artefaktes auch die des Basis-Artefaktes gezählt.

Zum anderen sind es die Aggregations- und Kompositionsbeziehungen. Sie zeigen an, dass ein Artefakt logisch oder physisch Teil eines anderen ist. Daraus folgt, ist ein Artefakt essentiell das andere enthält, so müssen diese erneut betrachtet werden, falls sie vorher als vernachlässigbar eingestuft wurden.

Trotz dieser Überlegung zu den Assoziationen ist klar, dass dieses Vorgehen keine sichere Klassifizierung liefert, da es stark von der Modellierung abhängt und die Artefakte sich gegenseitig verstärken. Letztlich soll diese Annäherung aber im Rahmen einer ersten Bewertung genügen, da wie bereits angegeben, noch kein einwandfreies Ergebnis erwartet wird.

Werden die ermittelten Werte für eine erste Klassifikation herangezogen, kann dabei folgendes Schema beachtet werden:

- **Frameworks 1 / Assoziationen 0-1**

Der Prozessbaustein findet sich nur in einem Framework und hat nur eine lose Verbindung zu den anderen. Sein Weglassen hat geringen Einfluss auf das Gesamtsystem.

Annahme: Sicher vernachlässigbar

- **Frameworks 1 / Assoziationen 2**

Der Prozessbaustein findet sich in nur einem Framework und ist teilweise mit anderen Bausteinen verknüpft. Er ist eventuell im Rahmen des Prozesses hilfreich, kann jedoch in einem leichtgewichtigen Modell vernachlässigt werden.

Annahme: Eventuell vernachlässigbar

- **Frameworks 1 / Assoziationen 3+**

Der Prozessbaustein findet sich in nur einem einzigen Framework, kann jedoch stark zur Zielerreichung beitragen. Diese Bausteine müssen noch genauer untersucht werden.

Annahme: Analysieren

- **Frameworks 2 / Assoziationen 1+**

Der Prozessbaustein findet sich in zwei verschiedenen Frameworks, ist jedoch nur lose mit den anderen verknüpft. Er ist eventuell wichtig genug für die Zielerreichung, um nicht vernachlässigt zu werden.

Annahme: Eventuell Essentiell

- **Frameworks 3+ / Assoziationen 1+**

Der Prozessbaustein findet sich mindestens in drei der betrachteten Frameworks. Es ist davon auszugehen, dass er sehr wichtig für die Erfüllung der Prozessziele ist.

Annahme: Sicher Essentiell

Annahmen zu Aktivitäten

Da die Bewertungsannahmen, welche für die Artefakte angewendet wurden, nicht analog auf die Aktivitäten übertragen werden können, müssen andere Kriterien entwickelt werden.

Viele der Aktivitäten drehen sich um die Erstellung und Änderung von Artefakten. Das heißt, ohne das entsprechende Artefakt macht die Durchführung einer solchen keinen Sinn. Daraus folgt, wenn ein Artefakt nicht essentiell ist, so kann es die zugehörige Aktivität auch nicht sein. Diese Logik ist nicht analog auf alle essentiellen Artefakten anwendbar, sondern nur auf solche, die zur Erstellung eines solchen dienen. Wird also zuerst eine Bewertung der Artefakte vorgenommen, so kaskadiert die für diese getroffene Annahme auf die Aktivitäten weiter. Für Aktivitäten die Bezug zu einem Artefakt haben ist dieses in der Spalte „Bezugsartefakt“ gelistet. Falls sich auf dieser Basis eine Annahme für die Aktivität ableiten lässt, findet sich diese in der Spalte „Annahme“.

Auf Basis dieser Annahmen werden die Prozessbausteine klassifiziert, was zu einem vorläufigen Ergebnis führt, welches in der Spalte „Annahme“ eingetragen ist. Nach einer Analyse der ungeklärten Bausteine wird in der Spalte „Bewertung“ die abschließende Klasse vermerkt, welche in der nachfolgenden Evaluation verwendet wird.

In Tabelle 5.1 finden sich alle Artefakte des SPM und in Tabelle 5.3 alle des SLM.

Annahmen zu Rollen und Verantwortlichkeiten

Anders als die restlichen Prozessbausteine sind Rollen und Verantwortlichkeiten direkt an Artefakte oder Aktivitäten gekoppelt. Entweder in der Form des „Owners“ eines Artefaktes oder als „Beteiligter“ an einer Aktivität. Wäre dem nicht so, hätte die Funktion keine Verantwortung und verliert damit ihre Existenzberechtigung. Somit wird zur Bewertung die gleiche Logik angewendet wie bei den Aktivitäten, das heißt die Annahme wird auch hier weitervererbt.

5.1.1. Serviceportfolio Management

Auf Basis der getroffen Annahmen wird nun eine Bewertung der Prozessbausteine des SPM Prozesses erstellt.

Artefakte des SPM

Dieser Abschnitt bewertet die Artefakte des SPM und stellt die Ergebnisse in Tabelle 5.1 dar.

5. Klassifizierung der Prozessbausteine

Tabelle 5.1.: Bewertung SPM Artefakte

Artefakt	FW	AS	Annahme	Bewertung
ASRAC	1	3	Analysieren	Essentiell
Anfrage	1	6	Analysieren	Essentiell
Anwendung	1	2	Evtl. Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Anwendungsportfolio	1	2	Evtl. Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Business Case	1	2	Evtl. Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Change	2	6	Analysieren	Vernachlässigbar
ChM Policy	1	1	Evtl. Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Change-Plan	4	5	Essentiell	Essentiell
Change-Vorschlag	2	2	Analysieren	Vernachlässigbar
Contributors Overview	1	4	Analysieren	Vernachlässigbar
Contributors Review	1	3	Analysieren	Vernachlässigbar
Geschäftsanforderung	2	3	Analysieren	Essentiell
Investitionskriterien	1	1	Evtl. Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Kundenanforderung	3	3	Essentiell	Essentiell
Kundenportfolio	1	2	Evtl. Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Kundenvereinbarung	1	3	Analysieren	Vernachlässigbar
Kundenvereinbarungsportfolio	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Kundenwahrnehmung	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Marktraum	1	2	Evtl. Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Ownership Agreement	1	1	Vernachlässigbar	Essentiell
Projektkategorie	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Projektportfolio	2	2	Analysieren	Essentiell
Projektpriorisierungsrichtlinie	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Risiko	2	2	Analysieren	Essentiell
Risikobewertung	1	3	Analysieren	Essentiell
Roadmap	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Service Akzeptanzkriterien	2	3	Analysieren	Essentiell
SIP	2	3	Analysieren	Essentiell
Service Map	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Service Removal Plan	1	4	Analysieren	Essentiell
Servicebeschreibung	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Servicekatalog	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Servicemodell	1	2	Evtl. Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Servicepipeline	1	2	Evtl. Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Serviceportfolio	3	10	Essentiell	Essentiell
Serviceportfolio Richtlinie	1	2	Evtl. Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Serviceportfolio Template	2	1	Evtl. Essentiell	Essentiell
Servicespezifikationstemplate	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Servicewert Bericht	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Stillgelegte Services	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Transfer Aufgabenliste	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Transfer Evaluation	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar

Im Folgenden werden die noch nicht eindeutig zugeordneten Artefakte aus Tabelle 5.1 genauer untersucht.

- **Anforderung**

Die Anfrage ist im SPM ein Oberbegriff für Geschäftsanforderungen, Kundenanforderungen und SIPs. Diese sind die Hauptauslöser für bedeutende Änderungen an den Services die vom Prozess gemanagt werden müssen. Jede davon ist so essentiell, dass sie nicht ignoriert werden kann. Die Notwendigkeit, jede davon separat zu betrachten und zu dokumentieren ist jedoch nicht immer gegeben. Zwar würde es gerade in Umgebungen mit einem hohen Reifegrad des SMS Vorteile bringen die Herkunft einer Anfrage differenziert zu betrachten, zwingend notwendig ist dies für die Umsetzung der Änderung aber nicht. Aus diesem Grund werden die einzelnen Anforderungstypen zwar als essentiell deklariert, jedoch als klar zusammenfassbar definiert.

- **Change**

Die Planung und Überwachung von wichtigen Serviceänderungen ist eine der Hauptaufgaben des SPM. Der Change ist ein fester Begriff im ITSM und beschreibt eine Änderung an einem CI. Er wird durch das ChM verwaltet und abgewickelt. Für das SPM ist er nur das Ergebnis der vorangehenden Planung. Ohne das Wissen darüber, wie der ChM Prozess organisiert ist, kann nicht klar gesagt werden welche Rolle der Change darin einnimmt und wie die Wechselwirkung mit dem SPM Prozess ist. Für den SPM allein scheint der Change jedoch nicht essentiell zu sein, da die Planung durch den Change-Plan abgedeckt ist und die Durchführung vom Change bzw. Deployment Management abgewickelt wird.

- **Change-Vorschlag**

Der Change-Vorschlag dient als initialer RfC für das ChM. Auf seiner Basis kann dieses bereits während der Planungsphase einen Change vorbereiten. Abhängig vom Vorgehen im ChM Prozess kann der Change-Vorschlag mehr oder weniger Vorteile für die Erfüllung der Prozessziele bieten. Durch die Klassifizierung des Changes als vernachlässigbar, verliert der Change-Vorschlag im Rahmen des SPM letztlich jegliche Grundlage.

- **Contributors Overview**

Alle Parteien die an der Bereitstellung eines Services beteiligt sind, werden in der Contributors Overview festgehalten. Es ist offensichtlich vorteilhaft alle Mitwirkenden der Servicebereitstellung zu kennen und zu dokumentieren. Diese Information ist jedoch hauptsächlich für andere Prozesse relevant, nicht für das SPM selbst. Aus diesem Grund wird die Contributors Overview im Rahmen des SPM als vernachlässigbar deklariert.

- **Contributors Review**

Der Contributors Review dokumentiert letztlich die Fähigkeiten eines Suppliers, die Anforderungen für geplante Serviceziele zu erfüllen. Zusätzlich enthält es eine eigene Risikobewertung bezogen auf die beurteilten Serviceziele. Der Contributors Review gehört sicherlich zu den Artefakten, die ein SMS sinnvoll ergänzen. Da die Serviceziele letztlich in SLAs und UAs vereinbart werden, kann das Contributors Review als Basis für eine Erstellung dienen. Jedoch kann dies auch direkt im Rahmen der SLA Vereinbarung überprüft werden. Um bei wichtigen Änderungen die über das SPM abge-

5. Klassifizierung der Prozessbausteine

wickelt werden sicherzustellen, dass die Supplier weiterhin die Serviceziele unterstützen können, ist es dennoch ein wichtiger Faktor.

- **Geschäftsanforderung**

Geschäftsanforderungen bilden die Basis für Änderungen, die von strategischer Bedeutung für die Entwicklung des Unternehmens sind. Sie können große Auswirkung auf die Bereitstellung der Services haben und müssen damit auf jedem Fall von SPM überwacht werden.

- **Kundenvereinbarung**

Für jede Kundenbeziehungen sollte, unabhängig von bestehenden SLAs, eine Kundenvereinbarung bestehen. Dies könnte zwar dabei helfen, die Auswirkung von Änderungen einzuschätzen, führt jedoch zu einem unverhältnismäßig hohen Aufwand.

- **Projektportfolio**

Das Projektportfolio dokumentiert alle aktiven Projekte des SPMs. Ohne dieses fehlt eine Übersicht über die laufenden Projekte des Prozesses. Gerade im Hinblick auf ein leichtgewichtiges Modell für den Einsatz in einem Umfeld mit begrenzten Ressourcen bietet ein solches Portfolio die Möglichkeit zur Nachverfolgung und auch Priorisierung von Projekten.

- **Risikobewertung**

Bietet die Grundlage für die Bewertung von Risiken und die Einleitung von Gegenmaßnahmen. Sie werden maßgeblich für die Festlegung der SAC herangezogen, um auf Basis der Risiken abschätzen zu können, welche Abnahmekriterien überprüft werden sollten. Als Teil des Change-Plans ist die Bewertung essentiell für die korrekte Durchführung des Change-Projektes. Möglicherweise kann die Risikobewertung aber auch mit anderen Artefakten zusammengefasst werden. Eine Option ist es, das Risiko direkt bei der Erfassung zu bewerten und in diesem Rahmen zu dokumentieren. Als Alternative bietet sich an, die Bewertung im Rahmen der SAC durchzuführen, welche ebenfalls Teil des Change-Plans sind.

- **Risiko**

Jede größere Änderung mit Einfluss auf die Services beinhaltet potentielle Risiken. Diese explizit zu analysieren und darzustellen ist immer möglich. Risiken zu haben ohne diese zu bewerten ist jedoch nicht sinnvoll. Ihre Daseinsberechtigung steht und fällt somit auch mit der Risikobewertung, welche jedoch implizit geschehen könnte.

- **Service Akzeptanzkriterien**

Im Rahmen der SAC werden Anforderungen festgehalten, welche erfüllt sein müssen, damit eine Änderung an einem Service als erfolgreich betrachtet werden kann. SAC sind essentiell, da sie die einzige Möglichkeit darstellen, die im Rahmen des Change-Projektes durchgeführten Änderungen auch abschließend zu überprüfen.

- **SIP**

Der SIP enthält priorisierte Verbesserungsmöglichkeiten und Vorgehen diese umzusetzen. Er wird vom CSI Prozess verwaltet, allerdings auch direkt aus dem SPM mit Verbesserungsmöglichkeiten befüllt und umgesetzt. Die kontinuierliche Verbesserung ist ein Grundprinzip im ITSM und wichtig für die Weiterentwicklung des Gesamtsystems. Trennt man diesen jedoch vollständig von den anderen Prozessen, so kann er im SPM als vernachlässigbar angesehen werden.

- **Service Removal Plan**

Falls ein Service stillgelegt werden soll, wird statt eines Change-Plans ein Service Removal Plan erstellt. Dieser enthält andere Informationen und die Artefakte Agreed Service Removal Acceptance Criteria (ASRAC) sowie das Ownership Agreement. Gemeinsam stellen sie die vollständige Dokumentation und Vereinbarung für die Stilllegung von Services sicher.

Aktivitäten des SPM

Der folgende Abschnitt bewertet die Aktivitäten des SPM und stellt die Ergebnisse in Tabelle 5.2 dar.

Tabelle 5.2.: Bewertung SPM Aktivitäten

Aktivität	Bezugsartefakt	Annahme	Bewertung
Akzeptanzkriterien klären	ASRAC	Ess.	Ess.
Anfragen einem Service zuordnen	Anfrage	-	Ess.
Auswirkung auf Servicemodell definieren	Servicemodell	Ver.	Ver.
Auswirkung auf das Serviceportfolio definieren	Serviceportfolio	-	Ess.
Beitragende Parteien evaluieren	Contributors Review	Ver.	Ver.
Change Deployment	Service	-	Ess.
Change initiieren	Anfrage	Ess.	Ess.
Change Management Policy erstellen	ChM Policy	Ver.	Ver.
Change-Plan erstellen	Change-Plan	Ess.	Ess.
Change-Plan ändern	Change-Plan	-	Ver.
Change-Vorschlag erstellen	Change-Vorschlag	Ver.	Ver.
Contributors Overview erstellen	Contributors Overview	Ver.	Ver.
Eigentumsrechte klären	Ownership Agreement	Ess.	Ess.
Ergebnis evaluieren	Transfer Evaluation	Ver.	Ver.
Erstellung eines initialen Serviceportfolios	Serviceportfolio	Ess.	Ess.
Geschäftswert erzeuger identifizieren	Servicewert Bericht	Ver.	Ver.
Investitionen, Wert und Prioritäten analysieren	-	-	Ess.
Kategorien von Serviceklassen erstellen	Serviceklasse	Ess.	Ess.

5. Klassifizierung der Prozessbausteine

Kontinuitäts- und Qualitätsrisiken identifizieren	Risiko	Ess.	Ess.
Kriterien für Investitionsentscheidungen ermitteln	Investitionskriterien	Ver.	Ver.
Kundenwahrnehmung und Geschäftsauswirkungen erfassen	Kundenwahrnehmung	Ver.	Ver.
Offene Anfragen klären	Open Requests Agreement	Ver.	Ver.
Organisation verwalten	Contributors Overview	Ver.	Ver.
Projektfortschritt verfolgen	-	-	Ver.
Projektpriorisierungsrichtlinie festlegen	Projektpriorisierungsrichtlinie	Ver.	Ver.
Projekt autorisieren	Change-Plan	Ess.	Ess.
Projekt Review durchführen	-	-	Ver.
Realisierbarkeit prüfen	Business Case	Ver.	Ver.
Removal Plan erstellen	Service Removal Plan	Ess.	Ess.
Risikoanalyse	Risikobewertung	Ess.	Ess.
Serviceportfolio definieren	Serviceportfolio Template	Ess.	Ess.
Servicebeschreibungen erstellen	Servicebeschreibung	Ver.	Ver.
Servicemodell definieren	Servicemodell	Ver.	Ver.
Serviceportfolio aktualisieren	Serviceportfolio	-	Ver.
Serviceportfolio Review durchführen	Serviceportfolio	-	Ver.
Servicespezifikation definieren	Servicespezifikationstemplate	Ver.	Ver.
Service Akzeptanzkriterien festlegen	SAC	Ess.	Ess.
Service, Kunden und Geschäftsergebnisse definieren	-	-	Ess.
Service stilllegen	Servicepipeline	Ver.	Ver.
Statusupdates durchführen	Serviceportfolio	-	Ver.
Transferaufgaben planen	Transfer Aufgabenliste	Ver.	Ver.
Werteangebot formulieren	Business Case	Ver.	Ver.
Wichtige Changes identifizieren	Change / ChM Policy	Ver.	Ver.

Im Folgenden werden die noch nicht eindeutig zugeordneten Aktivitäten aus Tabelle 5.2 genauer untersucht.

- **Anfragen einem Service zuordnen**

Vor Bearbeitung einer Anfrage wird überprüft ob sich diese auf einen existierenden oder neuen Service bezieht. Dieser Abgleich sollte auf jeden Fall stattfinden.

- **Auswirkung auf das Serviceportfolio definieren**

Analysieren wie sich die Behandlung der Anfrage auf das gesamte Serviceportfolio auswirken würde.

- **Change Deployment**
Ablauf um einen neuen oder geänderten Service an das Release und Deployment Management zu übergeben.
- **Change-Plan ändern**
Möglicherweise kommt es vor, dass ein bestehender Plan im Nachhinein abgeändert werden muss. Im Rahmen eines leichtgewichtigen Ansatzes können geringere Änderungen an der Planung vielleicht Ad hoc im Projekt geändert werden. Bei größeren Änderungen die eine erneute Analyse oder Genehmigung rechtfertigen, muss vielleicht ein neuer Durchlauf gestartet werden.
- **Investitionen, Wert und Prioritäten analysieren**
Mit Blick auf die Wertschöpfung eines Services kann das Projekt priorisiert werden. Gerade in einem Umfeld mit begrenzten Ressourcen müssen diese gezielt eingesetzt werden.
- **Organisation verwalten**
Gerade in kleineren Organisationen sind die Strukturen eventuell nicht so komplex, dass ein solcher Schritt zwingend notwendig wäre.
- **Projektfortschritt verfolgen**
Eine regelmäßige Aktualisierung des Serviceportfolios gemäß des aktuellen Projektfortschritts generiert einen hohen Overhead bei vergleichsweise geringem Nutzen.
- **Projekt Review durchführen**
Bereits im Plan eines Projektes werden SAC festgelegt, die, wenn sie erfüllt werden, sicherstellen sollten, dass der Service erfolgreich ist. Diese werden anschließend im Rahmen des Projektes überprüft. Von einer Prüfung des Services nach Projektabschluss kann daher abgesehen werden, wenn davon ausgegangen wird, dass die SAC korrekt definiert wurden.
- **Serviceportfolio aktualisieren**
Die regelmäßige Überprüfung der Services um zu ermitteln, ob diese weiterhin die Unternehmensstrategie unterstützen, schafft sicherlich Vorteile für das Unternehmen. Um diesen Aufwand zu vermeiden lässt sich allerdings auch davon ausgehen, dass Änderungen an der Unternehmensstrategie in Form von Strategieforderungen wahrgenommen und die Services zu diesem Zeitpunkt entsprechend angepasst werden.
- **Serviceportfolio Review durchführen**
Durch Vernachlässigen der Servicepipeline ist ein Teil dieser Aktivität bereits obsolet.
- **Service, Kunden und Geschäftsergebnisse definieren**
Erstellen eines neuen Services auf Basis einer Anfrage. Muss durchgeführt werden um klare Ziele für das Projekt zu schaffen.
- **Statusupdates durchführen**
Eine regelmäßige Aktualisierung des Serviceportfolios gemäß des aktuellen Projektstatus generiert einen hohen Overhead bei vergleichsweise geringem Nutzen.

Zusammenfassbare Prozessbausteine

Die nachstehenden Prozessbausteine aus dem SPM haben das Potential zusammengefasst zu werden:

Anforderungen

Kombiniert die spezifischen Anforderungen aus verschiedenen Bereichen des SMSs.

- Geschäftsanforderung
- Kundenanforderung
- SIPs

5.1.2. Service-Level Management

Auf Basis der getroffen Annahmen wird nun eine Bewertung der Prozessbausteine des SLM Prozesses erstellt.

Artefakte des SLM

Der unten stehende Abschnitt bewertet die Artefakte des SLM und stellt die Ergebnisse in Tabelle 5.3 dar.

Tabelle 5.3.: Bewertung SLM Artefakte

Artefakt	FW	AS	Annahme	Bewertung
Basis-SLA	2	3	Evtl. Essentiell	Essentiell
Beschwerden und Lob	1	3	Analysieren	Vernachlässigbar
BIA	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Business Service	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Change-Informationen	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
CSI-Register	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Core Service	1	2	Evtl. Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Ermöglichender Service	1	2	Evtl. Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Erweiternder Service	1	2	Evtl. Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Informationsrichtlinie	1	0	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Kundenbasiertes SLA	2	1	Evtl. Essentiell	Essentiell
Kundengerichteter Service	2	7	Evtl. Essentiell	Essentiell
Kundensicht	1	3	Analysieren	Vernachlässigbar
Kunden-Feedback	1	3	Analysieren	Vernachlässigbar
Monitoring and Control Report	2	2	Evtl. Essentiell	Essentiell
Multi-Level SLA	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
OLA	4	7	Essentiell	Essentiell
OLA Template	2	1	Evtl. Essentiell	Essentiell
Operatives Ziel	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Pilot-SLA	1	7	Analysieren	Vernachlässigbar
Report-Richtlinie	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Serviceanforderung	2	5	Evtl. Essentiell	Essentiell

Servicebericht	1	3	Analysieren	Vernachlässigbar
Servicekatalog	4	2	Essentiell	Essentiell
Servicekatalogansicht	2	3	Evtl. Essentiell	Vernachlässigbar
Serviceklasse	2	5	Evtl. Essentiell	Vernachlässigbar
Servicetyp	1	3	Analysieren	Essentiell
Serviceziel	4	3	Essentiell	Essentiell
SIP	2	3	Evtl. Essentiell	Essentiell
SLA	4	7	Essentiell	Essentiell
SLA-Framework	1	4	Analysieren	Vernachlässigbar
SLA-Richtlinie	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
SLA Template	2	2	Evtl. Essentiell	Essentiell
SLR	2	2	Evtl. Essentiell	Essentiell
Service-Level-Klasse	1	2	Evtl. Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Servicepaket	2	3	Evtl. Essentiell	Essentiell
Service Review Report	3	3	Essentiell	Essentiell
Service Richtlinie	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
UA	1	3	Analysieren	Essentiell
UC	4	5	Essentiell	Essentiell
UC Template	2	1	Evtl. Essentiell	Essentiell
Unterstützende Sicht	1	2	Evtl. Vernachlässigbar	Vernachlässigbar
Unterstützender Service	2	3	Evtl. Essentiell	Essentiell
Verbesserungsmöglichkeiten	1	3	Analysieren	Essentiell
Vereinbarungsbericht	1	1	Vernachlässigbar	Vernachlässigbar

Im folgenden werden die noch nicht eindeutig zugeordneten Aktivitäten aus Tabelle 5.3 genauer untersucht.

- **Kundensicht**

Die Kundensicht ist eine Servicekatalogansicht, welche dem Kunden zur Verfügung gestellt werden soll. Sie bietet gerade dann Vorteile, wenn nicht alle Services die im Servicekatalog vorhanden sind, auch vom Kunden bestellt oder für diesen sichtbar sein sollen. Alle kundengerichtete Services sind darin mit all ihren Details enthalten. Sicherlich bietet die Aufteilung des Servicekatalogs in unterschiedliche Ansichten Vorteile für die verschiedenen Parteien, jedoch ist der Aufwand für ein grundlegendes SLM zu hoch. Aus diesem Grund soll auch das Basis-Artefakt, die Servicekatalogansicht, als vernachlässigbar eingestuft werden.

- **Kunden-Feedback**

Das Kunden-Feedback gibt dem SLM die Möglichkeit einzuschätzen, wie glücklich der Kunde mit den bestehenden SLAs ist. Denn obwohl die geschlossenen Vereinbarungen vielleicht nicht verletzt und alle Serviceziele erfüllt werden, kann der Kunde dennoch unzufrieden mit den bestehenden Leistungen sein. In diesem Fall sollten die Gründe dafür analysiert und SLAs angepasst werden. Damit ist Kunden-Feedback mit Sicherheit ein interessanter Faktor zur Verbesserung des SLM und der Beziehungen zwischen den Vertragspartnern, besonders für Umgebungen mit einem höheren Reifegrad. Im Rahmen eines leichtgewichtigen Ansatzes kann es jedoch vernachlässigt werden.

5. Klassifizierung der Prozessbausteine

- **Beschwerden und Lob**

Beschwerden und Lob stammen von Anwendern und werden vom Service Desk dokumentiert. Sie bieten dem Service Provider die Möglichkeit zu erkennen, wie ein angebotener Service von seinen Nutzern wahrgenommen wird. Dies ist ein wesentlicher Faktor bei der Ermittlung des Kunden-Feedbacks, ohne welches auch Beschwerden und Lob vernachlässigbar werden.

- **Pilot-SLA**

Der Pilot-SLA ist eine Sonderform des SLAs, welcher in einer Evaluationsphase genutzt werden soll. Im Gegensatz zu einem richtigen SLA muss er nicht von allen Entscheidern unterschrieben und genehmigt sein. Erst wenn er nach einer Testzeit als erfolgreich gilt wird ein richtiger SLA vereinbart. Dies ist eventuell ein sinnvolles Vorgehen um übermäßige Aufwände durch das mehrfache genehmigen und unterzeichnen von Vereinbarungen durch das Management zu vermeiden. Doch gerade in kleineren Umgebungen wo diese Einsparungen die meisten Vorteile bringen würden, sind sie durch die häufig flacheren Hierarchien wahrscheinlich am geringsten.

- **Servicebericht**

Der Servicebericht fasst alle Ergebnisse der SLM Aktivitäten für die Auswertung mit dem Kunden zusammen. Er stellt damit eine schöne Möglichkeit für ein gesamtheitliches Reporting da. Jedoch wurden hier bereits zwei für den Servicebericht notwendige Artefakte als vernachlässigbar klassifiziert, die Change-Informationen und das Kunden-Feedback. Somit fasst es gerade mal noch den Monitoring and Control Report (MCR) und das SIP zusammen und beschreibt die daraus hervorgehenden Trends.

- **Servicetyp**

Einem Typen können verschiedene Servicetypen zugeordnet werden. Eine solche Unterscheidung ist nicht generell notwendig und generiert bei einem geringen Serviceangebot mehr Aufwand als Nutzen.

- **SLA-Framework**

SLA-Frameworks bezeichnen verschiedene Arten, wie ein SLA aufgebaut sein kann. Gerade in kleinen Organisationen sollte eine einfache Unterscheidung in service- und kundenorientierte SLAs ausreichend sein, ohne dass zusätzlich kompliziertere Strukturen designed werden müssen.

- **Verbesserungsmöglichkeiten**

Werden durch das Service Review Meeting oder das CSI identifiziert und dem SLM zur Verfügung gestellt. Sie werden extern im CSI-Register gesammelt, welches bereits als vernachlässigbar klassifiziert wurde. Ohne die weiteren Abläufe eines eventuellen CSI Prozesses zu kennen, kann auch weiterhin kein Nutzen des CSI-Registers und der darin enthaltenen Verbesserungsmöglichkeiten garantiert werden. Somit bleibt im Rahmen des SLM noch die Verbesserungen aus dem SRM, welche jedoch direkt im SIP festgehalten werden. Ob die Verbesserungsmöglichkeiten als eigenständiges Artefakt, welches eventuell durch ein eigenes Dokument dargestellt wird, erhalten bleiben sollen ist fragwürdig. Wahrscheinlich reicht es aus, diese im Rahmen des SIP zu dokumentieren.

5.1. Bewertung der Relevanz und Kritikalität der Prozessbausteine

- **UA**

UAs sind die Obermenge von allen Vereinbarungen die ein gegebenes SLA unterstützen. Seine Spezialisierungen, das OLA und UC, sind bereits essentiell. Eventuell besteht hier die Möglichkeit einer Zusammenführung der Artefakte.

Aktivitäten des SLM

Der folgende Abschnitt bewertet die Aktivitäten des SLM und stellt die Ergebnisse in Tabelle 5.4 dar.

Tabelle 5.4.: Bewertung SLM Aktivitäten

Aktivität	Bezugsartefakt	Annahme	Bewertung
Aufbau von Kontakten und Beziehungen	Kunden-Feedback	Ver.	Ver.
Ähnliche Verträge begutachten	-	-	Ver.
Basis-SLA definieren	Basis-SLA	Ess.	Ess.
Essentielle Services identifizieren	Business-Service	Ver.	Ess.
Design von Dokumentenvorlagen	SLA/OLA/UC Template	Ess.	Ess.
Einen Service zum Servicekatalog hinzufügen	Servicekatalog	-	Ess.
Einen Service im Servicekatalog ändern	Servicekatalog	-	Ess.
Einen Service aus dem Servicekatalog entfernen	Servicekatalog	-	Ess.
Erfassen, Messen und Verbessern der Kundenzufriedenheit	Kunden-Feedback	Ver.	Ver.
Erstellen von Serviceberichten	Servicebericht	Ver.	Ver.
Externe Vereinbarungen evaluieren	UC	-	Ess.
Serviceanforderungen identifizieren	SLR	Ess.	Ess.
Governance Vorgaben berücksichtigen	-	-	Ess.
Informationsfluss festlegen	Informationsrichtlinie	Ver.	Ver.
Inhalt festlegen	Servicekatalogansicht	Ver.	Ver.
Interne Vereinbarungen evaluieren	OLA	-	Ess.
Kommunikation definieren	SLA	-	Ess.
Kritische Servicekomponenten ermitteln	OLA	Ess.	Ess.
Kunden als Supplier verwalten	-	-	Ver.
Kundengerichtete Services identifizieren	Kundengerichteter Service	Ess.	Ess.
Meetingzeiten festlegen	Report-Richtlinie	Ver.	Ver.
Neuen SLA erstellen	SLA	Ess.	Ess.
Neues UA erstellen	UA	Ess.	Ess.
OLA erstellen	OLA	Ess.	Ess.
Owner festlegen	SLA	-	Ess.
Pilot SLA erstellen	Pilot-SLA	Ver.	Ver.
Reporting definieren	SLA	-	Ess.
Reporting Schwellenwert definieren	Report-Richtlinie	Ver.	Ver.
Reportingdaten festlegen	Report-Richtlinie	Ver.	Ver.

5. Klassifizierung der Prozessbausteine

Reportinginhalt definieren	Report-Richtlinie	Ver.	Ver.
Reporting Kommunikation planen	-	-	Ver.
SLA ändern	SLA	-	Ess.
SLA Erfüllung überprüfen	MCR	-	Ess.
Service Level Contributors verwalten	-	-	Ess.
Service Owner ermitteln	OLA	-	Ver.
Service Review und Kunden Reporting	SRR	Ess.	Ess.
Servicekatalog erstellen	Servicekatalog	Ess.	Ess.
Servicekatalog überprüfen	Servicekatalog	-	Ess.
Servicekatalogansichten ermitteln	Servicekatalogansicht	Ver.	Ver.
Servicepakete erstellen	Servicepaket	Ess.	Ess.
Serviceziele definieren	Serviceziel	Ess.	Ess.
Schnittstelle definieren	UC	-	Ess.
Schnittstellenpflege BRM	-	-	Ess.
Schnittstellenpflege CM	-	-	Ess.
Schnittstellenpflege SCM	-	-	Ess.
Schnittstellenpflege SPM	-	-	Ess.
UA ändern	UA	-	Ess.
UA Verletzung melden	UA	-	Ess.
UAs identifizieren	SLA / UA	-	Ess.
UC erstellen	UC	Ess.	Ess.
Umgang mit Beschwerden und Lob	Beschwerden und Lob	Ver.	Ver.
Verantwortliche und Inhalt festlegen	UC	-	Ver.
Veröffentlichung festlegen	SLA	-	Ess.
Zielgruppe festlegen	Servicekatalogansicht	Ver.	Ver.

Im folgenden werden die noch nicht eindeutig zugeordneten Aktivitäten aus Tabelle 5.4 genauer untersucht.

- **Essentielle Services identifizieren**

Obwohl der aus dieser Aktivität hervorgehende Servicetyp als vernachlässigbar eingestuft wurde, so sollte sie trotzdem weiter betrachtet werden. Gerade für den initialen Aufbau des SLM ist es ausschlaggebend, welche die wichtigsten Services sind, für welche anschließend ein kundenbasiertes SLA zu erstellen ist. Daher muss hierfür auf jeden Fall ein Ablauf existieren.

- **UAs identifizieren**

Nach der Erstellung eines neuen SLAs ist auf jeden Fall eine Überprüfung notwendig, ob bestehende Vereinbarungen diesen unterstützen oder neue benötigt werden.

- **Owner festlegen**

Die Owner eines SLAs auf beiden Seiten sind immer im Vorfeld festzulegen.

- **Veröffentlichung festlegen**

Ob, wie und wann der SLA veröffentlicht wird sollte definiert werden.

- **Schnittstellenpflege BRM / CM / SCM / SPM**

Zur Abstimmung der SLAs mit den Geschäftsprozessen und der Anpassung des Servicekatalogs an das Serviceportfolio sind Schnittstellen mit anderen Prozessen zu pflegen. Diese sind für das SLM von besonderer Bedeutung und müssen deshalb auf jeden Fall implementiert werden [vgl. BPV04, S. 132 f.].

- Schnittstellenpflege BRM
- Schnittstellenpflege CM
- Schnittstellenpflege SCM
- Schnittstellenpflege SPM

- **Den Servicekatalog verwalten**

Alle Abläufe zur Verwaltung des Servicekatalogs sind als essentiell anzusehen.

- Servicekatalog überprüfen
- Einen Service zum Servicekatalog hinzufügen
- Einen Service im Servicekatalog ändern
- Einen Service aus dem Servicekatalog entfernen

- **Vereinbarungen überprüfen, berichten und ändern**

Die Erstellung, Vereinbarung und Überwachung von Vereinbarungen ist ein Hauptanliegen des SLM. Abläufe zur Erfüllung dieser sind als essentiell anzusehen [vgl. BPV04, S. 137 f.].

- Interne Vereinbarungen evaluieren
- Externe Vereinbarungen evaluieren
- SLA Erfüllung überprüfen
- UA Verletzung melden
- SLA ändern
- UA ändern

- **Ähnliche Verträge begutachten**

In einem kleineren Umfeld ist davon auszugehen, dass nicht so viele Verträge im Unternehmen vorhanden sind, damit sich eine solche Untersuchung lohnen würde.

- **Governance Vorgaben berücksichtigen**

Eventuell bestehen rechtliche Rahmenbedingungen oder Vorgaben des Unternehmens, die den UC behindern. Es ist notwendig, diese bereits im Vorfeld der Vereinbarung zu klären.

- **Reporting Kommunikation planen**

Eine Spezifikation muss nicht für jedes SLA stattfinden, da dies im Rahmen des Service Review Meetings geschehen kann.

- **UC Kommunikation**

Die gesamte Kommunikation rund um einen UCs ist während der Planung festzulegen.

- Reporting definieren
- Schnittstelle definieren
- Kommunikation definieren

5. Klassifizierung der Prozessbausteine

- **Service Level Contributors verwalten**

Um sicherzustellen, dass es möglich ist alle Vereinbarungen einzuhalten, ist eine kontinuierliche Koordination und Überwachung aller beitragenden Parteien notwendig.

- **Kunden als Supplier verwalten**

Im Rahmen eines leichtgewichtigen SLM ist diese Aktivität im Kontext des Prozesses nicht zwingend erforderlich.

- **Verantwortliche und Inhalt festlegen**

Die Verantwortlichen können bereits während der UC Kommunikation definiert werden und der Inhalt sollte bereits im UC Template festgelegt sein.

Zusammenfassbare Prozessbausteine

Die nachstehenden Prozessbausteine aus dem SLM haben das Potential zusammengefasst zu werden:

- **Verbesserungsmöglichkeiten - SIP**

Verbesserungsmöglichkeiten müssen nicht einzeln dokumentiert und in einer persistenten Form abgespeichert werden. Im Rahmen des SLM reicht es aus, die während des Service Review Meetings ermittelten Verbesserungen direkt im SIP festzuhalten.

- **OLA - UC / OLA Template - UC Template**

Beide Vereinbarungstypen dienen der Unterstützung der Serviceziele eines SLAs. Eventuell können sie zu einem einzigen UA zusammengefasst werden. In diesem Fall genügt auch eine einzelne Dokumentenvorlage.

- **Kommunikationswege und Reporting festlegen**

Legt fest, wie die Kommunikation im Rahmen eines geschlossenen UCs erfolgt und wie die Zielerreichung gemessen und berichtet wird.

- Reporting definieren
- Schnittstelle definieren
- Kommunikation definieren

- **Schnittstellenpflege ITSM**

Sichert die Kommunikation und den Austausch von Informationen mit allen Prozessen die zur Erfüllung oder Verbesserung von Vereinbarungen beitragen können.

- Schnittstellenpflege BRM
- Schnittstellenpflege CM
- Schnittstellenpflege SCM

5.1.3. Mechanismen zur Prozesskontrolle

Bei der Bewertung der Mechanismen zur Prozesskontrolle wird ein anderes Vorgehen angewendet als bei den restlichen Prozessbausteinen. Bereits während der Aggregation hat sich gezeigt, dass die Rahmenwerke fast alle die gleichen Kontrollmechanismen vorgeben. Dies liegt zum einen daran, dass die Arten einen Prozess zu überprüfen unabhängig von seiner Ausprägung oder Fokus angewendet werden können und damit unspezifisch sind. Zum anderen wurden die verschiedenen Möglichkeiten zur Prozessüberprüfung im ITSM bereits häufig in anderen Werken betrachtet. Aus diesem Grund werden die wenigen gemeinsamen Mechanismen noch einmal kurz erläutert und sich ansonsten auf die Aussagen in der Literatur verlassen.

Audit

Wie bereits in der Definition erwähnt, stellt ein Audit oder andere Prozessüberprüfungen, selbst faktisch keinen Mechanismus zur Prozesskontrolle dar, sondern ein Verfahren diese zur Prozessüberprüfung anzuwenden. Trotzdem liegt auf der Hand, dass ein solches Verfahren etabliert sein muss um sicherzustellen, dass die Prozesse überprüft werden.

Key Performance Indicators

KPIs geben Aufschluss darüber, wie erfolgreich etwas in der Vergangenheit war. Sie geben also eine Bewertung der Vergangenheit, nicht des aktuellen Zustandes oder der Zukunft ab [BBV06, vgl. 20-22]. Besonders für das Service Level Management, welches für die Service Levels und die damit verbundene Kundenzufriedenheit verantwortlich ist, sind KPIs ein wichtiger Indikator. Auch in der allgemeinen Literatur finden sich Beispiele dafür [vgl. BBV06, S. 68, 131-135].

Management Review

Management Reviews sind ein wichtiger Faktor um sicherzustellen, dass ein Service über alle Phasen des Lebenszyklus hinweg überwacht wird.

Prozessanforderungen

Prozessanforderungen sind die maßgebende Möglichkeit die Rahmenbedingungen der Prozessimplementierung zu überprüfen. Sie lassen damit evaluieren, ob ein Prozess grundsätzlich die erwarteten Anforderungen erfüllen kann. Bezogen auf ein Framework liefern Sie die einzige Chance der Konformitätsprüfung und damit auch einer möglichen Zertifizierung.

5.2. Evaluation

Zur Überprüfung der Einschätzung soll die erstellte Klassifikation von Experten aus der Wirtschaft überprüft werden. Dazu wird eine Online Umfrage ¹ erstellt, welche es den Experten erlaubt die Fragen unabhängig zu beantworten. Da die vollständige Liste der Prozessbausteine mit ihren 214 Elementen extrem umfangreich ist, kann von den Befragten nicht erwartet werden, eine eigene Einschätzung zu erstellen. Daher sollen die Experten nur die bereits vorliegende Klassifikation evaluieren. Dazu wird zu jedem Prozessbaustein aus der klassifizierten Liste abgefragt, ob die Einschätzung korrekt ist. Analog soll auch die Zustimmung zu den zusammenfassbaren Bausteinen abgefragt werden.

5.2.1. Umfrage

Insgesamt wurden vier Experten befragt, deren zusammengefasste Ergebnisse in diesem Abschnitt dargestellt sind. Die letztliche Klassifikation der Prozessbausteine basiert auf diesen Angaben und einer weiteren, später beschriebenen, genaueren Analyse. Im Bereich SPM wurden von den 41 Artefakten 9 als essentiell beurteilt (Tabelle 5.5), bei den 43 Aktivitäten sind es 15 (Tabelle 5.6). Beim SLM Prozess sind es 17 von 45 Artefakten (Tabelle 5.7) sowie 25 von 54 Aktivitäten (Tabelle 5.8). Die als zusammenfassbar deklarierten Prozessbausteine sind in Tabelle 5.9 zu sehen.

Tabelle 5.5.: Umfrageergebnisse: SPM Artefakte

Artefakt	Einschätzung	+	-	Ergebnis
ASRAC	Essentiell	1	3	Vernachlässigbar
Anforderung	Essentiell	4	0	Essentiell
Anwendung	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Anwendungsportfolio	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Business Case	Vernachlässigbar	0	4	Essentiell
Change	Vernachlässigbar	3(4)	1(0)	Vernachlässigbar
ChM Policy	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Change-Plan	Essentiell	4	0	Essentiell
Change-Vorschlag	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Contributors Overview	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Contributors Review	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Geschäftsanforderung	Essentiell	3(4)	1(0)	Essentiell
Investitionskriterien	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Kundenanforderung	Essentiell	4	0	Essentiell
Kundenportfolio	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Kundenvereinbarung	Vernachlässigbar	3(4)	1(0)	Vernachlässigbar
Kundenvereinbarungsportfolio	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Kundenwahrnehmung	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Marktraum	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Ownership Agreement	Essentiell	2	2	Vernachlässigbar

¹<https://www.lamapoll.de/>

Projektkategorie	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Projektportfolio	Essentiell	3	1	Essentiell
Projektpriorisierungsrichtlinie	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Risiko	Essentiell	4	0	Essentiell
Risikobewertung	Essentiell	3	1	Essentiell
Roadmap	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Service Akzeptanzkriterien	Essentiell	4	0	Essentiell
SIP	Essentiell	4	0	Essentiell
Service Map	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Service Removal Plan	Essentiell	3	1	Vernachlässigbar
Servicebeschreibung	Vernachlässigbar	2	2	Vernachlässigbar
Servicekatalog	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Servicemodell	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Servicepipeline	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Serviceportfolio	Essentiell	4	0	Essentiell
Serviceportfolio Richtlinie	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Serviceportfolio Template	Essentiell	4	0	Essentiell
Servicespezifikationstemplate	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Servicewert Bericht	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Stillegelegte Services	Vernachlässigbar	2	2	Vernachlässigbar
Transfer Aufgabenliste	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Transfer Evaluation	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar

Tabelle 5.6.: Umfrageergebnisse: SPM Aktivitäten

Aktivität	Einschätzung	+	-	Ergebnis
Akzeptanzkriterien klären	Essentiell	2	2	Vernachlässigbar
Anfragen einem Service zuordnen	Essentiell	4	0	Essentiell
Auswirkung auf Servicemodell definieren	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Auswirkung auf das Serviceportfolio definieren	Essentiell	4	0	Essentiell
Beitragende Parteien evaluieren	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Change Deployment	Essentiell	3	1	Essentiell
Change initiieren	Essentiell	4	0	Essentiell
Change Management Policy erstellen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Change-Plan erstellen	Essentiell	4	0	Essentiell
Change-Plan ändern	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Change-Vorschlag erstellen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Contributors Overview erstellen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Eigentumsrechte klären	Essentiell	1	3	Vernachlässigbar
Ergebnis evaluieren	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Erstellung eines initialen Serviceportfolios	Essentiell	3	1	Essentiell
Geschäftswerterzeuger identifizieren	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Investitionen, Wert und Prioritäten analysieren	Essentiell	4	0	Essentiell

5. Klassifizierung der Prozessbausteine

Kategorien von Serviceklassen erstellen	Essentiell	3	1	Essentiell
Kontinuitäts- und Qualitätsrisiken identifizieren	Essentiell	3	1	Essentiell
Kriterien für Investitionsentscheidungen ermitteln	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Kundenwahrnehmung und Geschäftsauswirkungen erfassen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Offene Anfragen klären	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Organisation verwalten	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Projektfortschritt verfolgen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Projektpriorisierungsrichtlinie festlegen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Projekt autorisieren	Essentiell	4	0	Essentiell
Projekt Review durchführen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Realisierbarkeit prüfen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Removal Plan erstellen	Essentiell	4	0	Essentiell
Risikoanalyse	Essentiell	3	1	Essentiell
Serviceportfolio definieren	Essentiell	4	0	Essentiell
Servicebeschreibungen erstellen	Vernachlässigbar	2	2	Vernachlässigbar
Servicemodell definieren	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Serviceportfolio aktualisieren	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Serviceportfolio Review durchführen	Vernachlässigbar	2	2	Essentiell
Servicespezifikation definieren	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Service Akzeptanzkriterien festlegen	Essentiell	4	0	Essentiell
Service, Kunden und Geschäftsergebnisse definieren	Essentiell	4	0	Essentiell
Service stilllegen	Vernachlässigbar	2	2	Vernachlässigbar
Statusupdates durchführen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Transferaufgaben planen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Werteangebot formulieren	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Wichtige Changes identifizieren	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar

Tabelle 5.7.: Umfrageergebnisse: SLM Artefakte

Artefakt	Einschätzung	+	-	Ergebnis
Basis-SLA	Essentiell	4	0	Essentiell
Beschwerden und Lob	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
BIA	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Business Service	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Change-Informationen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Core Service	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Ermöglicher Service	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Erweiternder Service	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Informationsrichtlinie	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Kundenbasiertes SLA	Essentiell	3	1	Essentiell
Kundengerichteter Service	Essentiell	4	0	Essentiell

Kundensicht	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Kunden-Feedback	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Monitoring and Control Report	Essentiell	3	1	Essentiell
Multi-Level SLA	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
OLA	Essentiell	3	1	Essentiell
OLA Template	Essentiell	3	1	Essentiell
Operatives Ziel	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Pilot-SLA	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Report-Richtlinie	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Serviceanforderung	Essentiell	4	0	Essentiell
Servicebericht	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Servicekatalog	Essentiell	4	0	Essentiell
Servicekatalogansicht	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Serviceklasse	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Servicetyp	Essentiell	4	0	Essentiell
Serviceziel	Essentiell	3	1	Essentiell
SIP	Essentiell	3	1	Essentiell
SLA-Richtlinie	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
SLA Template	Essentiell	4	0	Essentiell
SLR	Essentiell	4	0	Essentiell
Service-Level-Klasse	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Servicepaket	Essentiell	3	1	Essentiell
Service Review Report	Essentiell	4	0	Essentiell
Service Richtlinie	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
UC	Essentiell	4	0	Essentiell
UC Template	Essentiell	3	1	Essentiell
Unterstützende Sicht	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Unterstützender Service	Essentiell	4	0	Essentiell
Verbesserungsmöglichkeiten	Essentiell	4	0	Essentiell
Vereinbarungsbericht	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar

Tabelle 5.8.: Umfrageergebnisse: SLM Aktivitäten

Aktivität	Einschätzung	+	-	Ergebnis
Aufbau von Kontakten und Beziehungen	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Ähnliche Verträge begutachten	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Basis-SLA definieren	Essentiell	4	0	Essentiell
Essentielle Services identifizieren	Essentiell	4	0	Essentiell
Design von Dokumentenvorlagen	Essentiell	3	1	Essentiell
Einen Service zum Servicekatalog hinzufügen	Essentiell	4	0	Essentiell
Einen Service im Servicekatalog ändern	Essentiell	4	0	Essentiell
Einen Service aus dem Servicekatalog entfernen	Essentiell	4	0	Essentiell

5. Klassifizierung der Prozessbausteine

Erfassen, Messen und Verbessern der Kundenzufriedenheit	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Erstellen von Serviceberichten	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Externe Vereinbarungen evaluieren	Essentiell	4	0	Essentiell
Serviceanforderungen identifizieren	Essentiell	4	0	Essentiell
Governance Vorgaben berücksichtigen	Essentiell	3	1	Essentiell
Informationsfluss festlegen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Inhalt festlegen	Vernachlässigbar	2	2	Merge
Interne Vereinbarungen evaluieren	Essentiell	3	1	Essentiell
Kommunikation definieren	Essentiell	3	1	Essentiell
Kritische Servicekomponenten ermitteln	Essentiell	3	1	Essentiell
Kunden als Supplier verwalten	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Kundengerichtete Services identifizieren	Essentiell	4	0	Essentiell
Meetingzeiten festlegen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Neuen SLA erstellen	Essentiell	4	0	Essentiell
Neues UA erstellen	Essentiell	3	1	Essentiell
OLA erstellen	Essentiell	3	1	Essentiell
Owner festlegen	Essentiell	4	0	Essentiell
Pilot SLA erstellen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Reporting definieren	Essentiell	3	1	Essentiell
Reporting Schwellenwert definieren	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Reportingdaten festlegen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
Reportinginhalt definieren	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Reporting Kommunikation planen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar
SLA ändern	Essentiell	4	0	Essentiell
SLA Erfüllung überprüfen	Essentiell	4	0	Essentiell
Service Level Contributors verwalten	Essentiell	4	0	Essentiell
Service Owner ermitteln	Vernachlässigbar	1	3	Essentiell
Service Review und Kunden Reporting	Essentiell	4	0	Essentiell
Servicekatalog erstellen	Essentiell	4	0	Essentiell
Servicekatalog überprüfen	Essentiell	4	0	Essentiell
Servicekatalogansichten ermitteln	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Servicepakete erstellen	Essentiell	2	2	Vernachlässigbar
Serviceziele definieren	Essentiell	4	0	Essentiell
Schnittstelle definieren	Essentiell	4	0	Essentiell
Schnittstellenpflege BRM	Essentiell	2	2	Merge
Schnittstellenpflege CM	Essentiell	3	1	Merge
Schnittstellenpflege SCM	Essentiell	2	2	Merge
Schnittstellenpflege SPM	Essentiell	3	1	Merge
UA ändern	Essentiell	3	1	Essentiell
UA Verletzung melden	Essentiell	3	1	Essentiell
UAs identifizieren	Essentiell	3	1	Essentiell
UC erstellen	Essentiell	3	1	Essentiell
Umgang mit Beschwerden und Lob	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar
Verantwortliche und Inhalt festlegen	Vernachlässigbar	4	0	Vernachlässigbar

Veröffentlichung festlegen	Essentiell	3	1	Essentiell
Zielgruppe festlegen	Vernachlässigbar	3	1	Vernachlässigbar

Tabelle 5.9.: Umfrageergebnisse: Zusammenfassbare Prozessbaustein

Prozessbaustein	Ja	Nein	Ergebnis
Anfrage	4	0	Ja
Verbesserungsmöglichkeiten	4	0	Ja
Underpinning Agreement	3	1	Ja
Kommunikationswege und Reporting festlegen	4	0	Ja
Schnittstellenpflege ITSM	3	1	Ja

5.2.2. Bewertung

Diskussion

Zum Abschluss sollen alle Prozessbausteine, bei denen die Expertenevaluation kein eindeutiges Ergebnis gebracht hat, betrachtet werden. Dabei dient die ursprüngliche Bewertung des Prozessbausteins (Sicher vernachlässigbar, Evtl. vernachlässigbar, Evtl. essentiell und Sicher essentiell) als Hilfestellung.

–Serviceportfolio Management–

Business Case

Der Business Case wird einstimmig als essentielles Artefakt angesehen, dessen Existenz die Grundlage eines jeden Services bildet.

Service Stilllegung

(Service Removal Plan / ASRAC / Ownership Agreement)

(Eigentumsrechte klären / Service stilllegen)

Generell hat sich im Rahmen der Umfrage gezeigt, dass die Service Stilllegung nicht im Fokus eines leichtgewichtigen SMS gesehen wird. Die zwei wichtigsten Bestandteile des Service Removal Plans, die ASRAC sowie das Ownership Agreement, können beide als vernachlässigbar angesehen werden. Gerade im Sinne eines einfachen Betriebs reicht eine formlose Einigung über die generelle Abschaltung von Services aus. Vor diesem Hintergrund wirkt auch die Erstellung eines expliziten Plans zur Stilllegung tendenziell eher unnötig. Stattdessen kann dies, in reduziertem Umfang, in gleicher Weise wie die normale Change Planung durchgeführt werden.

Stillgelegte Services

Alle stillgelegten Services sollten für zukünftige Planungen erhalten bleiben und im Servicekatalog sichtbar sein. Ein explizites Artefakt, welches nur diese Services dokumentiert, ist allerdings nicht erforderlich.

Serviceportfolio Review durchführen

Sollte zumindest periodisch durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass alle neuen Services korrekt aufgenommen wurden und das Portfolio im Einklang mit der Unternehmensstrategie ist.

–Service Level Management–

Beschwerden und Lob

Obwohl mehrheitlich als vernachlässigbar deklariert, kam trotzdem die Aussage, dass dieses Artefakt besonders für kleinere Organisationen sinnvoller sein kann als ein formeller Report. Gerade vor dem Hintergrund, dass kein ausgeprägtes Reporting implementiert wurde. Somit wäre es eine Überlegung wert, kleinen Organisationen das performancegetriebene Reporting, etwa in Form des Monitoring und Control Reports, zu ersparen und stattdessen die Evaluation auf Basis von Beschwerden und Lob durchzuführen.

Servicekatalog definieren und erstellen

(Servicekatalog erstellen / Inhalt festlegen)

Den Inhalt und die Struktur des Servicekatalogs im Vorfeld zu definieren, soll es vor allem Kunden erleichtern sich zurechtzufinden. Hier eine eigene Aktivität wie im MOF zu implementieren, wäre aber gerade beim Umfang der betrachteten Servicekataloge zu viel. Daher wird diese Aktivität, wie auch im FitSM Ansatz geschehen, mit der Erstellung des Servicekatalogs zusammengefasst.

Servicepakete erstellen

Obwohl Servicepakete durchwegs als sinnvolle Ergänzung erscheinen, wirkt es doch so, als dass diese in einer Umgebung mit nur wenigen Services nicht unbedingt notwendig sind.

Services identifizieren

(Essentielle / Kundengerichtete Services identifizieren)

Auch wenn nicht an sich in dieser Form definiert, so stellen die essentiellen doch auch nur einen speziellen Typ von Services dar. Daher liegt es nahe, im Rahmen der initialen Klassifizierung ebenfalls diese Services zu ermitteln.

Veröffentlichung festlegen

Es wird keine generelle Verpflichtung erkannt, SLAs zwangsläufig im Servicekatalog zu veröffentlichen. Da wohl gerade kleinere Organisationen nicht den Standardfall darstellen, kann eine eigene Aktivität vernachlässigt werden. Hier wäre stattdessen eine Betrachtung der SLAs im Rahmen der regelmäßigen Überprüfung des Servicekatalogs denkbar.

UAs identifizieren

Bei einer überschaubaren Anzahl an unterstützenden Vereinbarungen und ohne die Notwendigkeit diese im Rahmen eines Pilotprogrammes zu evaluieren, kann dieser Schritt entfallen. Bestehende oder neue UAs werden implizit während der Ermittlung der kritischen Servicekomponente für diese identifiziert.

Governance Vorgaben berücksichtigen

Generell sind Governance Vorgaben immer zu berücksichtigen. Doch gerade bei unterstützenden Vereinbarungen mit externen Lieferanten muss eine Überprüfung erfolgen, ob hier bestimmte Rahmenbedingungen einfließen.

Unterstützende Vereinbarungen evaluieren

(Interne / Externe Vereinbarungen evaluieren)

Analog zu der Zusammenfassung der unterstützenden Vereinbarungen zu einem Artefakt, ist davon auszugehen, dass auch die regelmäßige Evaluierung dieser als eine Aktivität anzusehen ist.

Service Owner ermitteln

Die Definition von Verantwortlichkeiten wird als essentiell und in den meisten Organisationen als nicht trivial angesehen. Obwohl im Rahmen der Vereinbarungserstellung vom SLM der Owner kritischer Servicekomponenten besondere Bedeutung hat, so wird die Identifikation eher als Teil des SPMs angesehen. Gerade für die hier abgedeckten kritischen Servicekomponenten sollte ein Verantwortlicher festgelegt werden.

Rollen

Der folgende Abschnitt bewertet alle Rollen und stellt die Ergebnisse in Tabelle 5.10 dar.

Die meisten Verantwortlichkeiten lassen sich auf Basis des zugehörigen Prozessbausteins eindeutig klassifizieren. Einzig das Service Review Meeting ist hier genauer zu betrachten. Obwohl die zugehörige Aktivität weiterhin ausgeführt wird, so wurde es trotzdem als vernachlässigbar eingestuft. Im Rahmen eines leichtgewichtigen Ansatzes scheint es angemessen, an Stelle eines kompletten Gremiums den Kundenvertreter zu setzen. Dies sollte vor allem in kleineren Organisationen mit wenigen Prozessbeteiligten ausreichen.

Tabelle 5.10.: Rollenbewertung

Rolle	Prozess	Bezugsbaustein	Bewertung
Anwender	Allgemein	Generisch	Essentiell
Externer Supplier	Allgemein	Generisch	Essentiell
Interner Auditor	Allgemein	Audit	Essentiell
Interner Supplier	Allgemein	Generisch	Essentiell
IT Policy Manager	Allgemein	Generisch	Vernachlässigbar
Kunde	Allgemein	Generisch	Essentiell
Prozessmitarbeiter	Allgemein	Generisch	Essentiell
Service Provider	Allgemein	Generisch	Essentiell
Change-Projekt	SPM	Change-Plan	Essentiell
Project Advisory Board	SPM	Change-Plan	Essentiell
Prozessmanager SPM	SPM	Generisch	Essentiell
Prozessverantwortlicher SPM	SPM	Generisch	Essentiell
Service Architecture Board	SPM	Service Review Report	Vernachlässigbar
Service Owner	SPM	Service	Essentiell
BRM im SLM	SLM	-	Vernachlässigbar

5. Klassifizierung der Prozessbausteine

Kundenvertreter	SLM	SLA / UA	Essentiell
Prozessverantwortlicher SLM	SLM	Generisch	Essentiell
Prozessmanager SLM	SLM	Generisch	Essentiell
SLA / UA Owner	SLM	SLA/UA	Essentiell
Service Desk	SLM	Beschwerden und Lob	Vernachlässigbar
Service Review Meeting	SLM	Service Review Report	Vernachlässigbar

5.3. Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde festgestellt, welche der aggregierten Prozessbausteine den Weg in das leichtgewichtige Fachkonzept finden. Beginnend mit einer initialen Klassifikation sind diese entweder als essentiell oder vernachlässigbar deklariert worden. Der dazu verwendete Klassifikator basiert auf verschiedenen Annahmen über die Relevanz und Kritikalität von Prozessbausteinen. Alle Elemente die auf diese Weise noch nicht eindeutig zugeordnet werden konnten, wurden bezüglich ihres Nutzens analysiert und auf Basis einer persönlichen Einschätzung zugewiesen.

In einem zweiten Schritt erfolgte eine Evaluierung der Einschätzung mit Hilfe von Experten aus der Wirtschaft. Dies geschah im Rahmen einer Online-Umfrage, an der eine Reihe ausgewählter Personen teilnehmen durften. Danach wurden die Rückläufe ausgewertet, mit den vorherigen Hypothesen verglichen und Unklarheiten diskutiert.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Auswertung konnten anschließend auch die Rollen klassifiziert werden. In einem letzten Schritt sind die Mechanismen zur Prozesskontrolle mit Hilfe fachspezifischer Literatur bewertet worden.

Das Ergebnis liefert eine klare Aussage darüber, welche der Prozessbausteine essentiell für den Erfolg des jeweiligen Prozesses sind. Abbildung 5.1 zeigt das leichtgewichtige Modell im Vergleich zum vollständigen und den ursprünglichen Rahmenwerken.

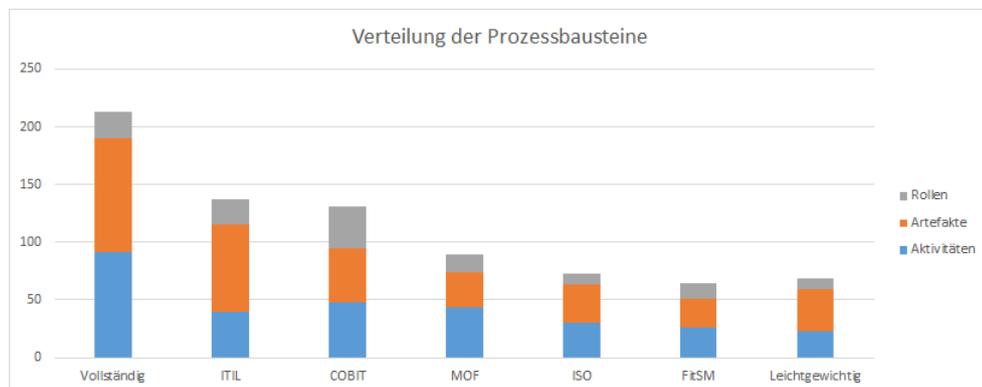


Abbildung 5.1.: Leichtgewichtige Prozessbausteine

6. Leichtgewichtiges Fachkonzept

Im letzten Teil dieser Arbeit werden die als essentiell klassifizierten Prozessbausteine noch einmal kompakt zusammengefasst. Anschließend wird eine erneute Modellierung durchgeführt, um diese auch grafisch darzustellen. Letztlich findet noch eine Erstellung von Umsetzungsanleitungen für das leichtgewichtige Modell statt, welche das Fachkonzept finalisieren.

6.1. Leichtgewichtiges Modell der Prozessbausteine

In diesem Abschnitt werden die essentiellen Prozessbausteine aus dem letzten Kapitel aufgelistet und modelliert.

Mechanismen zur Prozesskontrolle:

- Audit
- Key Performance Indicator
- Management Review
- Prozessanforderungen

6.1.1. Serviceportfolio Management

Die folgenden Auflistungen zeigen alle Prozessbausteine, die für ein leichtgewichtiges SPM notwendig sind.

Artefakte (Abbildung 6.2):

- Anforderung
- Business Case
- Change-Plan
- Projektportfolio
- Risiko
- Risikobewertung
- Service Akzeptanzkriterien
- Serviceportfolio
- Serviceportfolio Template

Aktivitäten (Abbildung 6.1 und 6.3):

- Anforderungen einem Service zuordnen
- Auswirkung auf das Serviceportfolio definieren
- Change Deployment
- Change initiieren
- Change-Plan erstellen
- Erstellung eines initialen Serviceportfolios
- Investitionen, Wert und Prioritäten analysieren
- Kategorien von Serviceklassen erstellen

6. Leichtgewichtiges Fachkonzept

- Kontinuitäts- und Qualitätsrisiken identifizieren
- Projekt autorisieren
- Risikoanalyse
- Serviceportfolio definieren
- Serviceportfolio Review durchführen
- Service Akzeptanzkriterien festlegen
- Service, Kunden und Geschäftsergebnisse definieren

Rollen:

- Change Projekt
- Project Advisory Board
- Prozessmanager SPM
- Prozessverantwortlicher SPM
- Service Owner

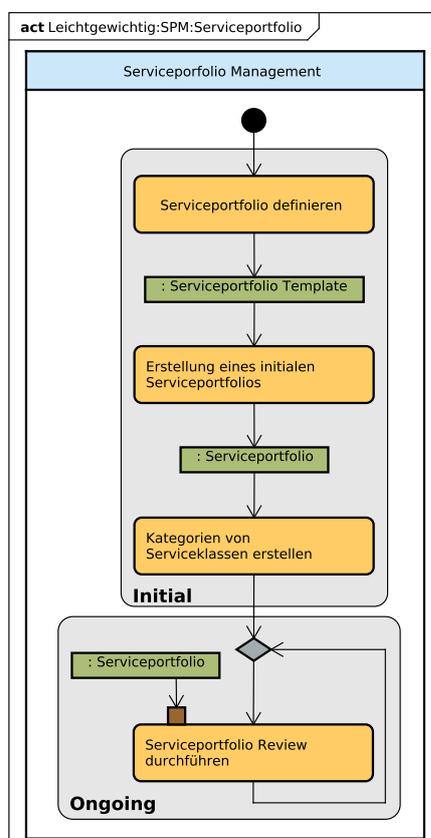


Abbildung 6.1.: Aktivitäten des Moduls „Serviceportfolio“

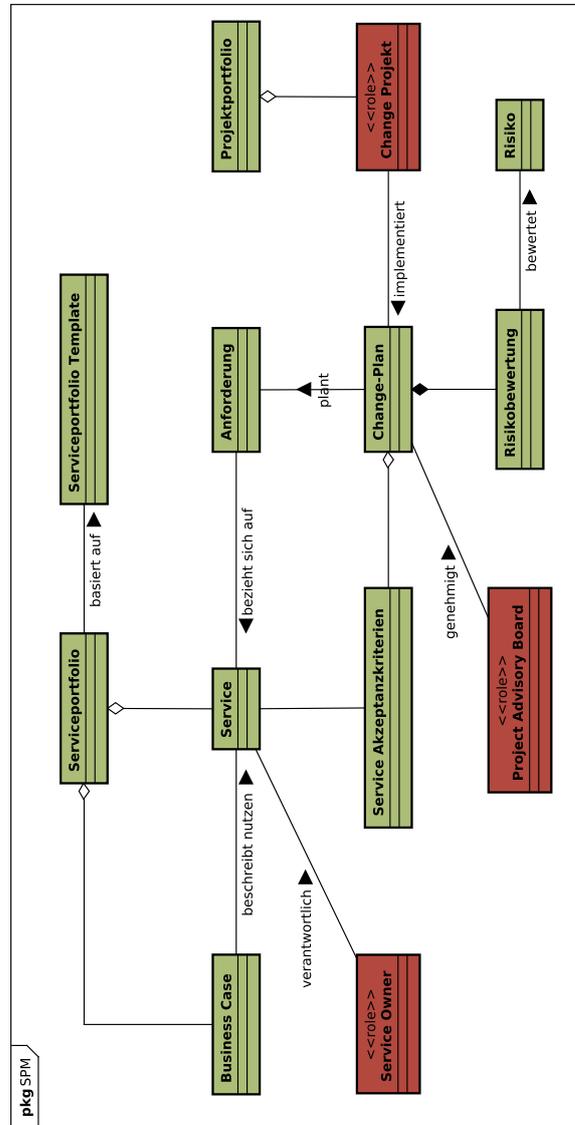


Abbildung 6.2.: Übersicht der Artefakte und Rollen im SPM

6. Leichtgewichtiges Fachkonzept

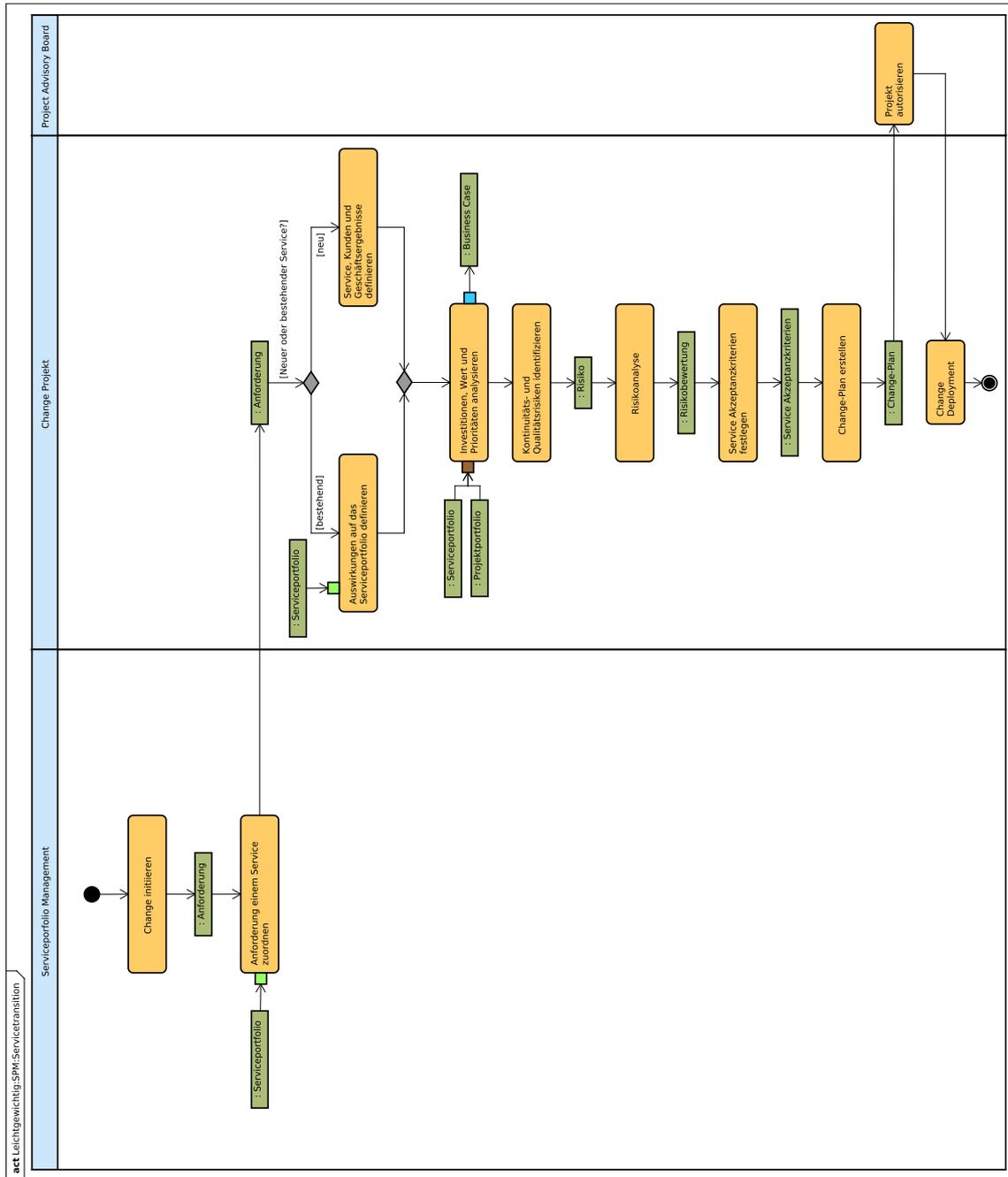


Abbildung 6.3.: Aktivitäten des Moduls „Servicetransition“

6.1.2. Service-Level Management

Die folgenden Auflistungen zeigen alle Prozessbausteine, die für ein leichtgewichtiges SPM notwendig sind.

Artefakte (Abbildung 6.4):

- Basis-SLA
- Kundenbasiertes-SLA
- Kundengerichteter Service
- Monitoring und Control Report
- Service Improvement Plan
- Service Level Requirement
- SLA Template
- Service Review Report
- Serviceanforderung
- Servicekatalog
- Servicepaket
- Serviceziel
- Unterstützender Service
- Underpinnung Agreement
- UA Template

Aktivitäten (Abbildungen 6.5, 6.6, 6.7 und 6.8):

- Basis-SLA definieren
- Design von Dokumentenvorlagen
- Einen Service zum Servicekatalog hinzufügen
- Einen Service im Servicekatalog ändern
- Einen Service aus dem Servicekatalog entfernen
- Serviceanforderungen identifizieren
- Kommunikationswege und Reporting festlegen
- Kritische Servicekomponenten ermitteln
- SLA erstellen
- Owner festlegen
- SLA ändern
- SLA Erfüllung überprüfen
- Service Level Contributors verwalten
- Service Review und Kunden Reporting
- Services identifizieren
- Servicekatalog definieren und erstellen
- Servicekatalog überprüfen
- Serviceziele definieren
- Schnittstellenpflege ITSM
- UA erstellen
- UA Verletzung melden
- UA ändern
- Unterstützende Vereinbarungen evaluieren
- Service Owner ermitteln

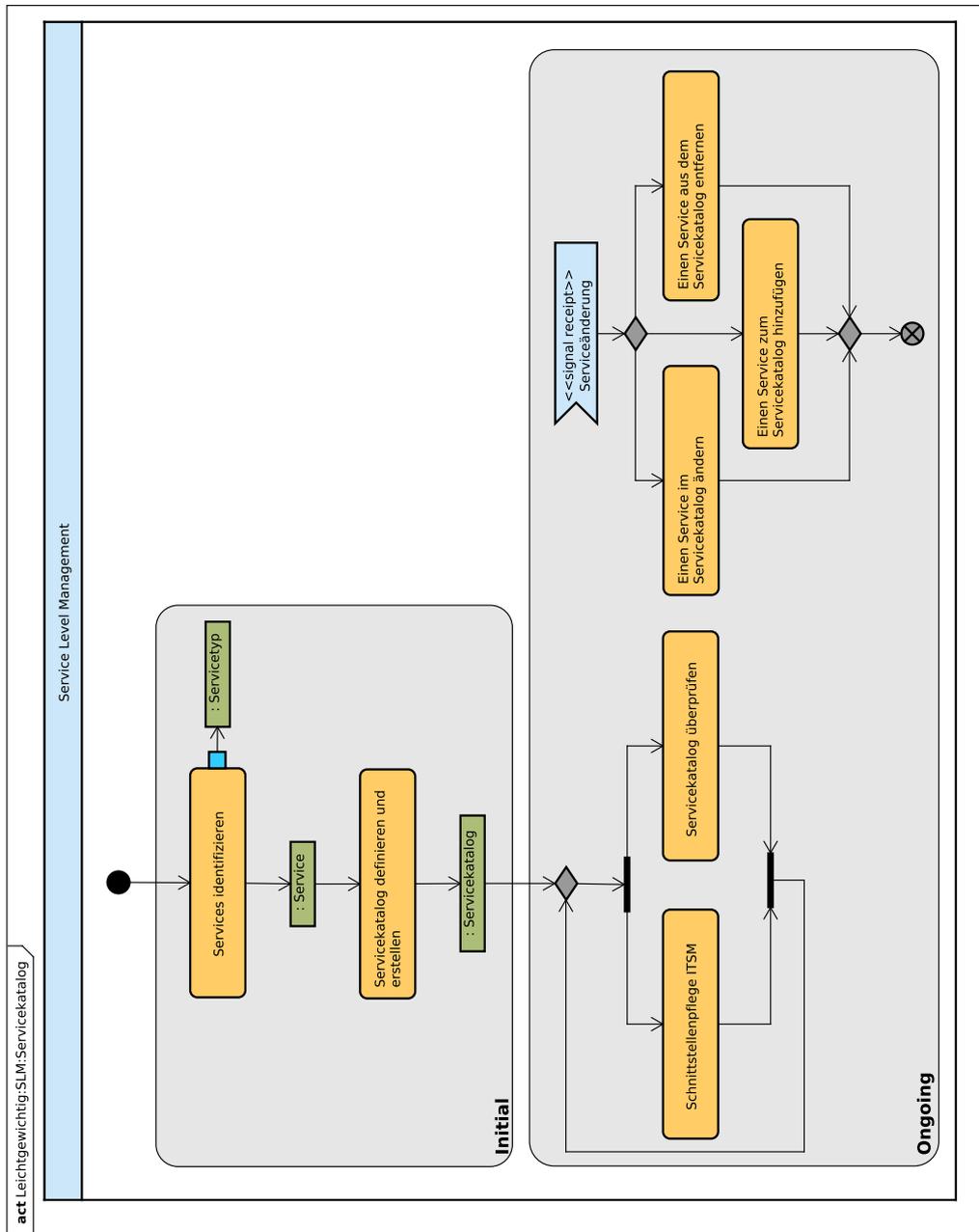


Abbildung 6.5.: Aktivitäten des Moduls „Servicekatalog“

6. Leichtgewichtiges Fachkonzept

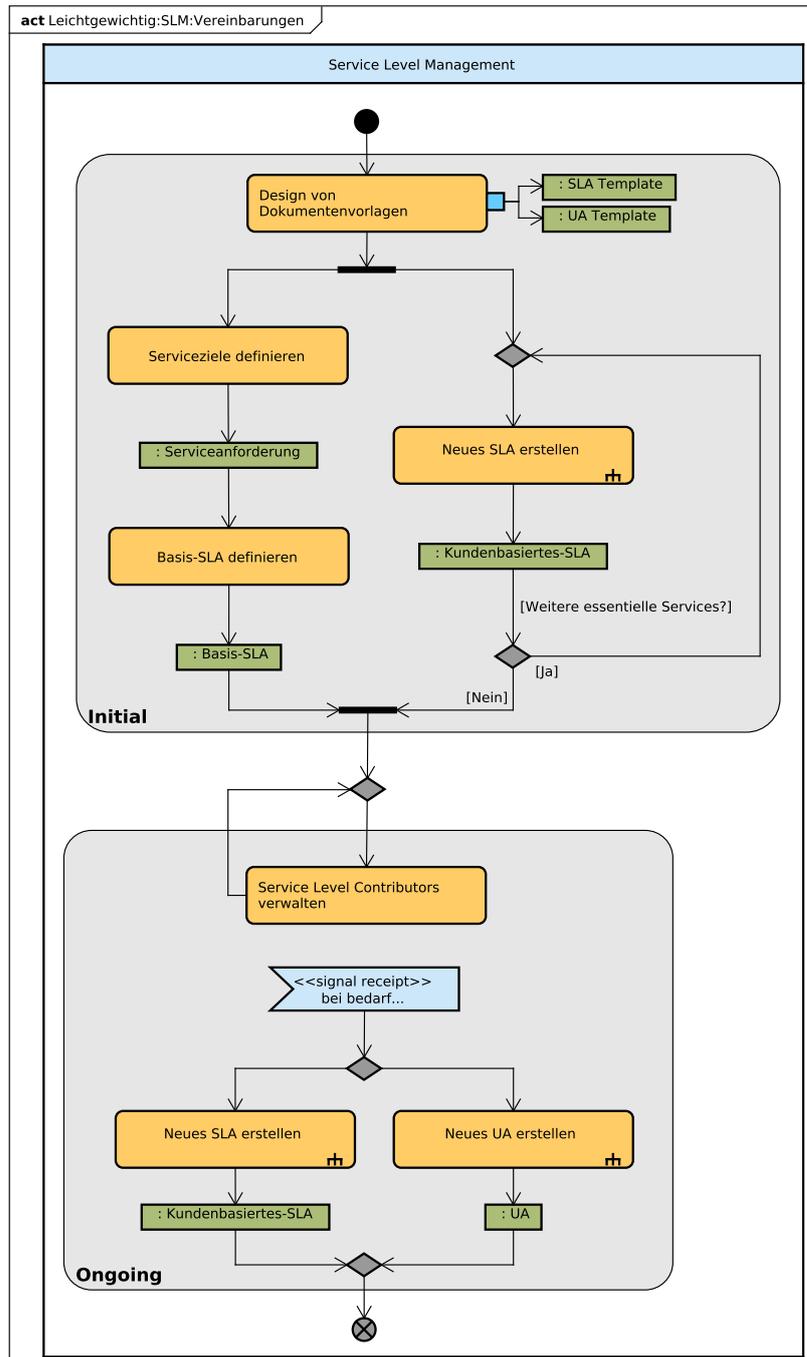


Abbildung 6.6.: Aktivitäten des Moduls „Vereinbarungen“

6.1. Leichtgewichtiges Modell der Prozessbausteine

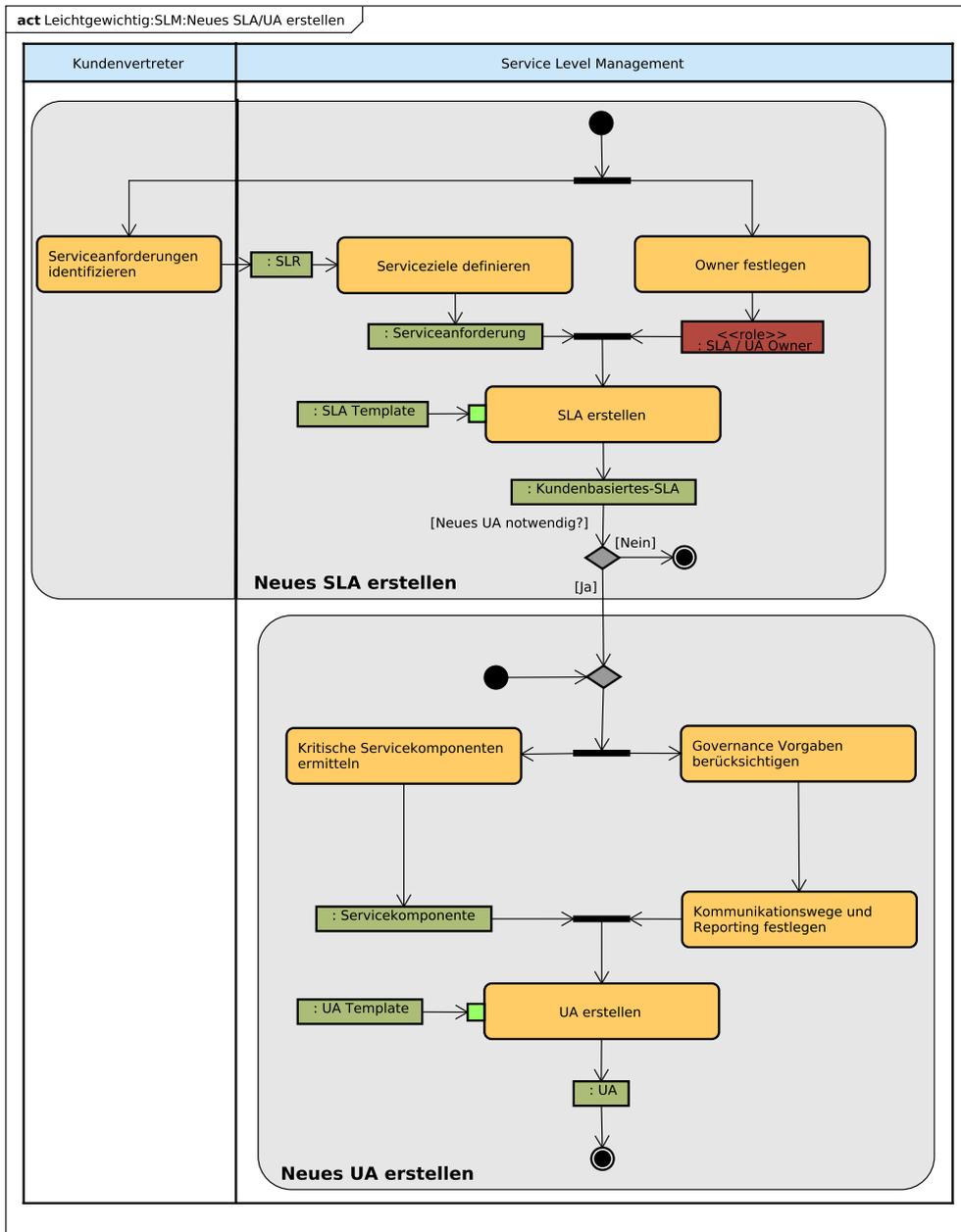


Abbildung 6.7.: Aktivität „Neues SLA/UA erstellen“

6. Leichtgewichtiges Fachkonzept

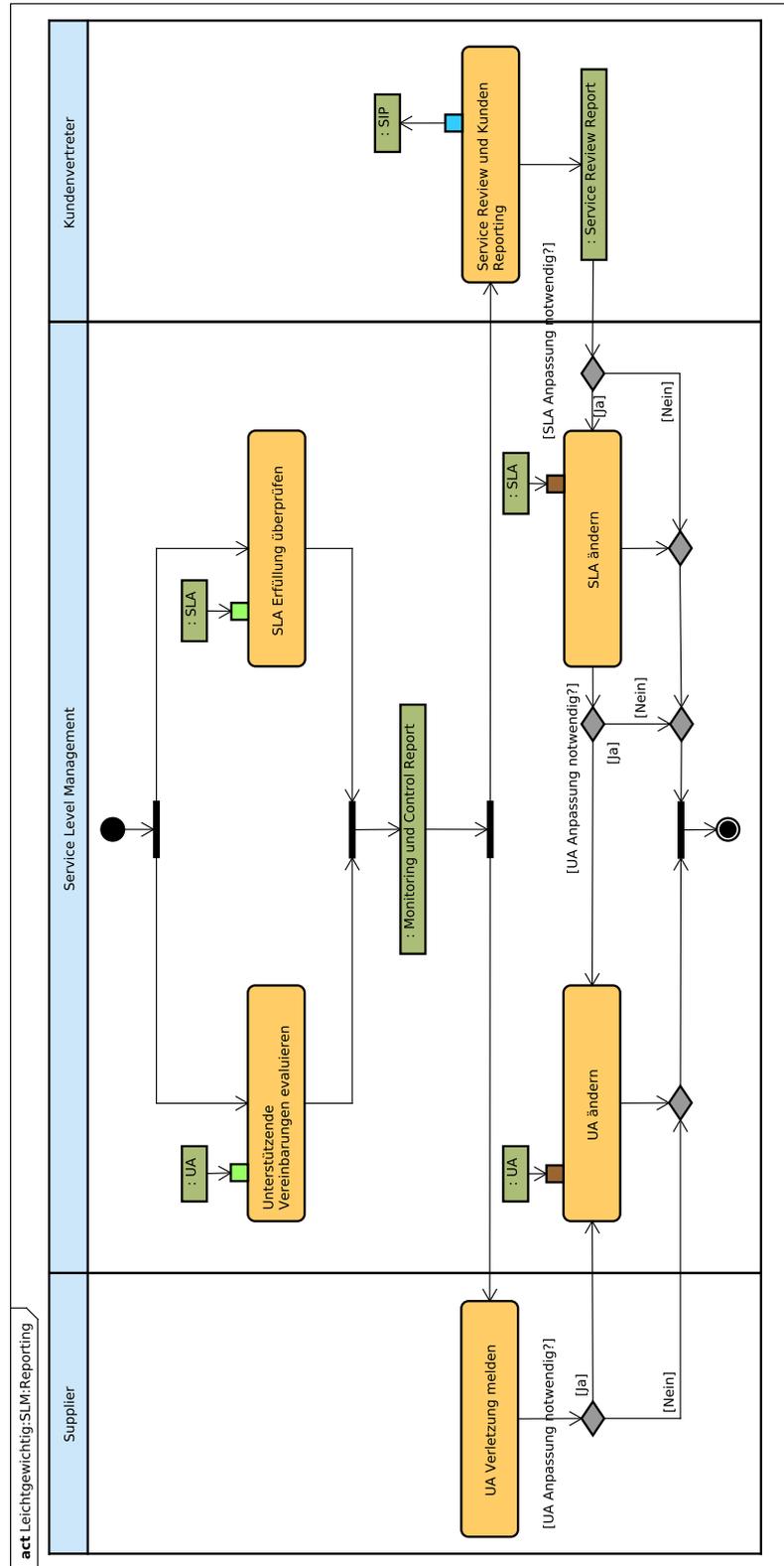


Abbildung 6.8.: Aktivitäten des Moduls „Reporting“

6.2. Umsetzungsanleitungen

Als Ergänzung werden nun noch Umsetzungsanleitungen zur praktischen Nutzung des leichtgewichtigen Modells erstellt. Diese können als Spezifikation für eine softwaretechnische Umsetzung der Prozesse, als Ergänzung zu leichtgewichtigen Rahmenwerken oder auch als eigenständiges Nachschlagewerk für die wichtigsten Prozesselemente dienen. Um eine Kompatibilität zu bestehenden Ansätzen zu gewährleisten, werden diese auf Grundlage der in FitSM enthaltenen Guides entstehen.

Die Intention dabei ist, die Ergebnisse des leichtgewichtigen Fachkonzeptes anwenden zu können, ohne die wissenschaftlichen Hintergründe zu kennen. Daher stellt jeder dieser Guides für sich ein eigenständiges Dokument dar, welches auch ohne Kenntnis dieser Arbeit genutzt werden kann.

Die Struktur dieser Umsetzungsanleitungen stellt sich wie folgt dar:

1. **Kontext**
Beschreibt den Anwendungsbereich und Inhalt des Guides.
2. **Prozessbeschreibung**
Kompakte Beschreibung des Prozesses und seiner Ziele.
3. **Module**
Fassen einen Themenbereich von Prozessbausteinen zusammen.
4. **Modelle**
Modellierungen der Prozessbausteine.
5. **Glossar**
Definiert alle genutzten Artefakte.

Die essentiellen Prozessbausteine eines Prozesses werden in Modulen zusammengefasst. Jedes dieser Module beschreibt einen bestimmten Themenbereich, der seine Elemente sinnvoll miteinander verknüpft. Obwohl diese als Teile des Gesamtprozesses logisch miteinander verknüpft sind, wurde die Zusammensetzung doch so gewählt, dass eine möglichst unabhängige Implementierung ermöglicht wird. Somit können die verwendeten Module auf Service Management Systeme mit unterschiedlicher Prozessausprägung angepasst werden.

Jedes Modul ist gleich aufgebaut und basiert auf dem Template aus Abbildung 6.9. Die Metainformationen enthalten jeweils den Modulname und eine Kurzbeschreibung. Alle zugehörigen Aktivitäten werden aufgeteilt in solche die zum Aufbau erforderlich sind (Initial), und jene welche im Rahmen des Betriebs ausgeführt werden (Ongoing). Die jeweils Verantwortlichen Rollen und Funktionen sind in Form einer RACI-Matrix dargestellt.

6. Leichtgewichtiges Fachkonzept

Modul							
Kurzbeschreibung							
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 60%;"> <p style="text-align: center;">Aktivität</p> </div> <div style="width: 35%;"> <p style="text-align: center;">Verantwortlichkeit</p> </div> </div> </div>				Verantwortlichkeit 1	Verantwortlichkeit 2	Verantwortlichkeit 3	
				Initial			
Aktivität	Input	Output	Rollen				
Aktivität 1	Artefakt	Artefakt 1, Artefakt 2	RA	C	I		
Aktivität 2	Artefakt		A	R	I		
Ongoing							
Aktivität 1		Artefakt	R		A		
Aktivität 2	Artefakt	Artefakt	I	A	R		

Abbildung 6.9.: Modultemplate

Die folgenden Module wurden dabei erstellt:

- **Serviceportfolio Management**
 - **Serviceportfolio**
Verwaltung eines vollständigen Serviceportfolios.
 - **Servicetransition**
Planung von neuen, geänderten oder stillzulegenden Services.
 - **Prozesskontrolle**
Mechanismen zur Prozesskontrolle.
- **Service Level Management**
 - **Servicekatalog**
Erstellen und verwalten eines zentralen Servicekatalogs.
 - **Vereinbarungen**
Erstellen und verwalten von Vereinbarungen mit Kunden und Dienstleistern.
 - **Reporting**
Überprüfen und berichten der Serviceerfüllung.
 - **Prozesskontrolle**
Mechanismen zur Prozesskontrolle.

Die vollständigen Guides finden sich im Anhang in den Sektionen A, für das SPM, und B, für das SLM.

6.3. COBIT Mapping

Zur abschließenden Evaluation der Vollständigkeit des erstellten Konzeptes, wird das Governance Framework COBIT noch einmal herangezogen. Wie bereits angesprochen, ist eine der Beschaffenheiten des Rahmenwerks die Möglichkeit der Kaskade von Zielen und Aktivitäten. Dabei wird überprüft, ob sich alle COBIT Aktivitäten auch auf das leichtgewichtige Modell ableiten lassen.

Im Weiteren findet sich ein Aktivitätsmapping des SPMs in Tabelle 6.1 und des SLMs in Tabelle 6.2. Damit bietet es eine finale Checkliste, ob alle zur Unternehmensarchitektur benötigten Prozesse etabliert wurden [vgl. Kel12, S. 316-321].

Tabelle 6.1.: COBIT Aktivitätsmapping SPM

COBIT Aktivität	Leichtgewichtiges Modul
Einrichten des angestrebten Investitionsmix	Nicht Aufgabe des ITSM. Muss vom Top-Management vorgegeben werden.
Bestimmen der Verfügbarkeit und der Quellen von Finanzinstrumenten oder finanziellen Mitteln	Nicht Aufgabe des ITSM. Muss vom Top-Management vorgegeben werden.
Pflegen von Portfolios	Serviceportfolio
Evaluieren und auswählen der zu finanzierenden Programme	Serviceübergang
Managen der Nutzenerreichung	Mechanismen zur Prozesskontrolle

Tabelle 6.2.: COBIT Aktivitätsmapping SLM

COBIT Aktivität	Leichtgewichtiges Modul
Identifizieren von IT-Services	Servicekatalog
Katalogisieren IT-gestützter Services	Servicekatalog
Definieren und Vereinbaren von Servicevereinbarungen	Vereinbarungen
Überwachen und Berichten von Service Levels	Reporting
Überprüfung von Servicevereinbarungen und Verträgen	Reporting

6.4. Zusammenfassung

In diesem Kapitel ist das Objekt dieser Arbeit, das leichtgewichtige Fachkonzept, finalisiert worden. Die gesammelten Erkenntnisse der vorhergehenden Kapitel wurden zusammengefasst und aufgezeigt.

Alle in der Klassifikation als essentiell deklarierten Prozessbausteine sind in einer abschließenden Liste zusammengefasst worden. Diese kann genutzt werden um einen Überblick über alle Elemente zu erhalten, die für die Implementierung der Prozesse notwendig sind. Gemäß dem bekannten Vorgehen zur Modellierung war auch hier eine grafische Modellierung angestrebt, welche das Informationsmodell vervollständigt.

Auf dieser Basis erfolgte die Erstellung von Umsetzungsanleitungen für die Prozesse SPM und SLM, welche der praktischen Anwendung dienen sollen. Diese, als Guides bezeichnete Anleitungen, stehen für die weitere Nutzung als eigenständige Dokumente zur Verfügung. Jedes dieser Dokumente fasst die Ergebnisse dieser Arbeit noch einmal kompakt auf wenigen Seiten zusammen. Somit können sie auch ohne Kenntnis der wissenschaftlichen Hintergründe direkt in der Praxis angewendet werden.

Letztlich ist das erstellte Fachkonzept noch abschließend evaluiert worden. Dazu wurden die Aktivitäten des Governance Frameworks COBIT herangezogen, um im Rahmen eines Aktivitätsmappings die Vollständigkeit zu überprüfen. Es konnte dabei aufgezeigt werden, dass eine Abbildung der Aktivitäten auf die leichtgewichtigen Module grundsätzlich möglich ist.

7. Fazit

Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein leichtgewichtiges Fachkonzept für die Prozesse des Serviceportfolio-, Servicekatalog- und Service Level Managements erstellt. Dabei wurden diese einerseits auf Basis fachbezogener Literatur, und andererseits im Kontext anwendungsbezogener Rahmenwerke betrachtet. Bereits bei dem Versuch einer allgemeinen Prozessdefinition fiel auf, dass sich fast alle Werke zum Thema zumindest beiläufig auf die ITIL beziehen. Als eines der ersten, aus der Praxis heraus entstanden Frameworks, ist hier ein wechselseitiger Einfluss zu erkennen, welcher sich in den meisten ITSM Bereichen widerspiegelt. Das Fachkonzept enthält eine Sammlung von Prozesselementen, die essentiell sind, um effektives ITSM betreiben zu können. Diese, als Prozessbausteine bezeichneten Elemente, beantworten die Kernfragen eines Prozesses: Was muss getan werden (Aktivitäten)? Wer ist daran beteiligt (Rollen)? Was wird dabei benötigt / erzeugt (Artefakte)? Wie kann das Ergebnis überprüft werden (Mechanismen zur Prozesskontrolle)? Gemeinsam geben sie an, was genau im Rahmen eines Prozesses etabliert werden muss, um zu einem funktionierenden SMS beizutragen.

Die Basis für diese Bausteine lieferte eine umfassende Analyse der bekanntesten Rahmenwerke zum Aufbau eines SMS (COBIT, FitSM, ITIL, ISO/IEC 20000, MOF). Als besonders kompliziert stellten sich hierbei die unterschiedlichen Strukturen der verschiedenen Frameworks dar. Da jedes einen anderen Schwerpunkt besitzt, ist die Ausprägung der Prozesse sehr unterschiedlich. Hier musste von Anfang an darauf geachtet werden, die Prozesselemente möglichst generisch zu definieren. Mit diesem Vorgehen wurden - verteilt auf die verschiedenen Werke - insgesamt über 400 Prozessbausteine identifiziert.

Eine solche Sammlung rein textbasierter Elemente zu überblicken und zu erfassen bedeutet eine nicht zu bewältigende Herausforderung. Da die betrachteten Rahmenwerke kein Informationsmodell bereitstellen, musste hier ein gänzlich eigener Ansatz erstellt werden. Somit wurden die Prozessbausteine in einem nächsten Schritt grafisch aufbereitet und mit Hilfe der UML modelliert. Das Ziel war dabei zum einen, die Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen den Artefakten und Rollen sichtbar zu machen. Zum anderen sollten die Abfolge der Aktivitäten sowie ihre Verknüpfung zu den Artefakten und Rollen und damit auch der komplette Informationsfluss dargestellt werden. Bereits während der Literaturanalyse ist aufgefallen, dass die Frameworks zum Teil Entitäten beschreiben, welche sie nicht im Sinne eines Prozessbausteins definieren. Im Zuge der Modellierung und der damit verbundenen gesamtheitlichen Darstellung zeigten sich hier weitere Widersprüche, die zu logischen Lücken in der Struktur führten. Um diesen Missstand zu beheben und ein zusammenhängendes Modell zu schaffen, wurden an dieser Stelle neue, speziell markierte Prozessbausteine hinzugefügt. Das Ergebnis stellen insgesamt 36 Teilmodelle dar, welche die Rahmenwerke jeweils um ein Informationsmodell ergänzen.

Um daraus ein vollständiges Modell zu erstellen, das die Gesamtheit aller Frameworks enthält, mussten diese aggregiert werden. Dazu wurden sie inhaltlich miteinander verglichen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten heraus zu filtern. Dabei wurden Duplikate mehr-

7. Fazit

fach vorhandener Elemente eliminiert und fachlich gleiche zusammengefasst. Eine besondere Schwierigkeit lag hierbei in den unterschiedlichen Ausprägungen und Namensgebungen, was das Finden gemeinsamer Prozessbausteine erschwerte. Jedoch konnte auf diese Weise die gesamte Anzahl letztlich um etwa die Hälfte reduziert werden.

Eine weitere Hürde bestand darin, aus diesem vollständigen Modell ein leichtgewichtiges zu generieren. Dazu wurde eine Klassifikation durchgeführt, die es zum Ziel hatte, alle Prozessbausteine in essentielle und vernachlässigbare einzuteilen. Als essentiell sollten nur solche Bausteine gelten, welche für das Erreichen der Prozessziele zwingend erforderlich sind. Alle anderen - selbst wenn sie das SMS sinnvoll ergänzen - wurden als vernachlässigbar deklariert. Eine solche Unterscheidung erwies sich als ziemlich kompliziert, da eine Einordnung hier nicht trivial war. Je nach organisatorischem Umfeld unterscheidet sich der Fokus eines SMS und damit der benötigten Elemente relativ stark von dem eines anderen. Um dieses Problem zu lösen, wurde die theoretische Klassifikation von Experten aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaft evaluiert. Sie konnten mit ihren unterschiedlichen Blickwinkeln auf das Thema dazu beitragen, einen möglichst allgemeingültigen Ansatz zu schaffen. Das Ergebnis lieferte ein leichtgewichtiges Modell mit etwa 70 Prozessbausteinen.

Um die lose Sammlung von Prozesselementen auch in der Praxis nutzbar zu machen, wurden anschließend Anwendungsanleitungen für die praktische Umsetzung erstellt. Diese, als Guides bezeichneten Anleitungen, stehen für die weitere Nutzung als eigenständige Werke zur Verfügung. Dazu wurden die enthaltenen Prozessbausteine so gruppiert, dass eine möglichst modulare Implementierung ermöglicht wurde. Hierbei war eine Grundidee, dass diese je nach Ausprägung und Fokus des SMS geändert und erweitert werden können, ohne dabei andere Module zu beeinflussen. Jedes der erstellten Dokumente fasst die Ergebnisse dieser Arbeit noch einmal kompakt auf wenigen Seiten zusammen. Somit ist auch eine Anwendung, ohne Kenntnis der wissenschaftlichen Hintergründe, direkt in der Praxis möglich.

Zusammenfassend stellt das Ergebnis dieser Arbeit eine Liste von für die Prozesse essentiellen Prozessbausteinen, kombiniert mit einem Informationsmodell und praxisbezogenen Umsetzungsanleitungen dar. Die denkbaren Anwendungsmöglichkeiten dafür sind vielfältig. Grundlegend können die Erkenntnisse wiederum als Basis in die Weiterentwicklung von leichtgewichtigen Rahmenwerken eingehen. Auch eine Nutzung als eigenständiges Nachschlagewerk für prozessbezogene Elemente ist denkbar. Dabei liegt etwa die Verwendung als Checkliste nahe, welche im Rahmen einer Prozessimplementierung zum Einsatz kommen kann. Letztlich kann das Fachkonzept auch als Spezifikation für eine softwaretechnische Toolunterstützung der Prozesse genutzt werden.

Offen geblieben ist allein die Frage, wie viel Einsparungspotential der leichtgewichtige Ansatz im Vergleich zum vollständigen oder auch zu bestehenden Frameworks hat. Denn obwohl das Konzept auf die Kernelemente reduziert wurde, ist doch nicht ersichtlich, ob dies zu Einsparungen in der Praxis führt. Diese Werte können vermutlich nur auf Basis einer ausgiebigen praxisorientierten Analyse erhoben werden, welche die Aufwände zu Aufbau und Betrieb der jeweiligen Prozessbausteine abschätzt und vergleicht.

Ein weiterer Schritt für die Zukunft kann die Erstellung von Templates und Samples zum Thema haben. Da das Ergebnis eine Schnittmenge der betrachteten Frameworks darstellt, ist hierdurch ein allgemeiner Mehrwert zu erwarten.

Schließlich ist eine Anwendung der Methodik auf weitere Themenkomplexe denkbar, um ein solches leichtgewichtiges Fachkonzept für alle ITSM Prozesse bereitzustellen.

A. Umsetzungsanleitung SPM

Guide: Serviceportfolio Management

Dieses Dokument ist ein Guide aller essentiellen Prozesselemente für den Prozess Serviceportfolio Management. Version 1.0 (2016-06-01)

1. Kontext

Dieser Guide behandelt den IT-Service-Management Prozess „Serviceportfolio Management“. Er liefert ein leichtgewichtiges Modell aller Elemente, welche zur Umsetzung des Prozesses mindestens erforderlich sind. Diese werden folgend allgemein als *Prozessbausteine* bezeichnet und enthalten *Artefakte, Aktivitäten, Rollen und Mechanismen zur Prozesskontrolle*.

Die aufgeführten Prozessbausteine basieren auf einer Analyse aktueller Frameworks und bilden die gemeinsame Quintessenz dieser. Daher ist dieser Guide zu den gängigsten Rahmenwerken kompatibel und kann als autonomes Nachschlagewerk dienen. Die gelisteten Elemente müssen, unabhängig von der gewählten Implementierung, im Service Management System vorhanden sein, um einen effektiven Prozess zu ermöglichen.

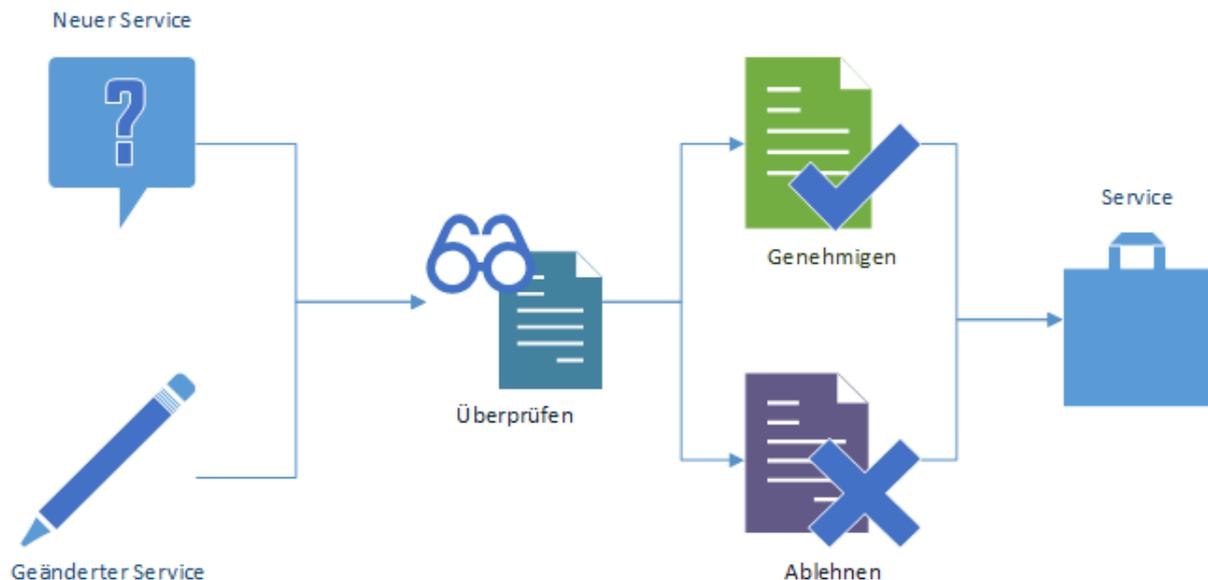
Zur besseren Strukturierung sind die Prozessbausteine zu Modulen zusammengefasst. Jedes dieser Module beschreibt einen bestimmten Themenbereich, der seine Elemente sinnvoll miteinander verknüpft. Obwohl diese logisch miteinander verknüpft sind, wurde die Zusammensetzung doch so gewählt, dass eine möglichst unabhängige Implementierung ermöglicht wird. Somit können die verwendeten Module auf Service Management Systeme mit unterschiedlichen Prozessausprägungen angepasst werden.

Das SPM besteht aus zwei Modulen:

- **Serviceportfolio**
Erstellung und Verwaltung des Serviceportfolios sowie der zugehörigen Planungsaktivitäten.
- **Servicetransition**
Verwaltung des gesamten Servicelebenszyklus, also die Steuerung der Übergänge von einer Phase in die nächste.
Dazu gehört die Planung und Überwachung von Projekten für neue, geänderte oder stillzulegende Services.

2. Prozessbeschreibung

Das Serviceportfolio Management ist verantwortlich für die Verwaltung und Überwachung des gesamten Servicelebenszyklus. Das heißt für die Planung neuer, geänderter oder stillzulegender Services. Dabei handelt es sich um einen strategischen Prozess, der die einzelnen Phasen der Servicetransition überwacht, jedoch nicht selbst für die Ausführung verantwortlich ist.



Damit ist das SPM zentrale Schnittstelle zwischen den Strategie-, Design- und Betriebsprozessen.

Neben der Durchführung der Planungsaktivitäten an sich, ist das übergeordnete Ziel des Prozesses die Ausrichtung des Serviceangebots an der Unternehmensstrategie und den Kundenbedürfnissen. Daher sollte das gesamte Serviceportfolio regelmäßig an den Unternehmenszielen ausgerichtet werden. Gleiches ist auch bei jeder anstehenden Serviceänderung zu beachten.

Änderungen an Services die im Rahmen des SPMs betrachtet werden sind nur solche, welche essentielle Änderungen an einem Service zu Folge haben oder einen großen Einfluss auf das SMS an sich ausüben. Alle anderen Serviceänderungen werden vom Change Management selbständig bearbeitet.

Die Servicetransition wird im Rahmen eines eigenen Projektes koordiniert und überwacht. Dieses muss vorher auf Basis einer vollständigen Planung von einer bevollmächtigten Person(engruppe) genehmigt werden. Die im Serviceportfolio festgelegte Service Owner müssen in den Prozess eingebunden oder mindestens darüber informiert werden.

3. Module

Serviceportfolio						
Erstellen und Verwalten des Serviceportfolios.						
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 60%; text-align: center;"> <p>Aktivität</p> </div> <div style="width: 35%; text-align: center;"> <p>Verantwortlichkeit</p> </div> </div>				Prozessverantwortlicher	Prozessmanager	Service Owner
				Initial		
Aktivität	Input	Output	Rollen			
Serviceportfolio definieren		Serviceportfolio Template	A	R	C	
Erstellung eines initialen Serviceportfolios	Serviceportfolio Template	Serviceportfolio	A	R	I	
Kategorien von Serviceklassen erstellen	Serviceportfolio	Serviceklasse	A	R	C	
Ongoing						
Serviceportfolio Review durchführen	Serviceportfolio	Serviceportfolio	A	R	C	

Servicetransition

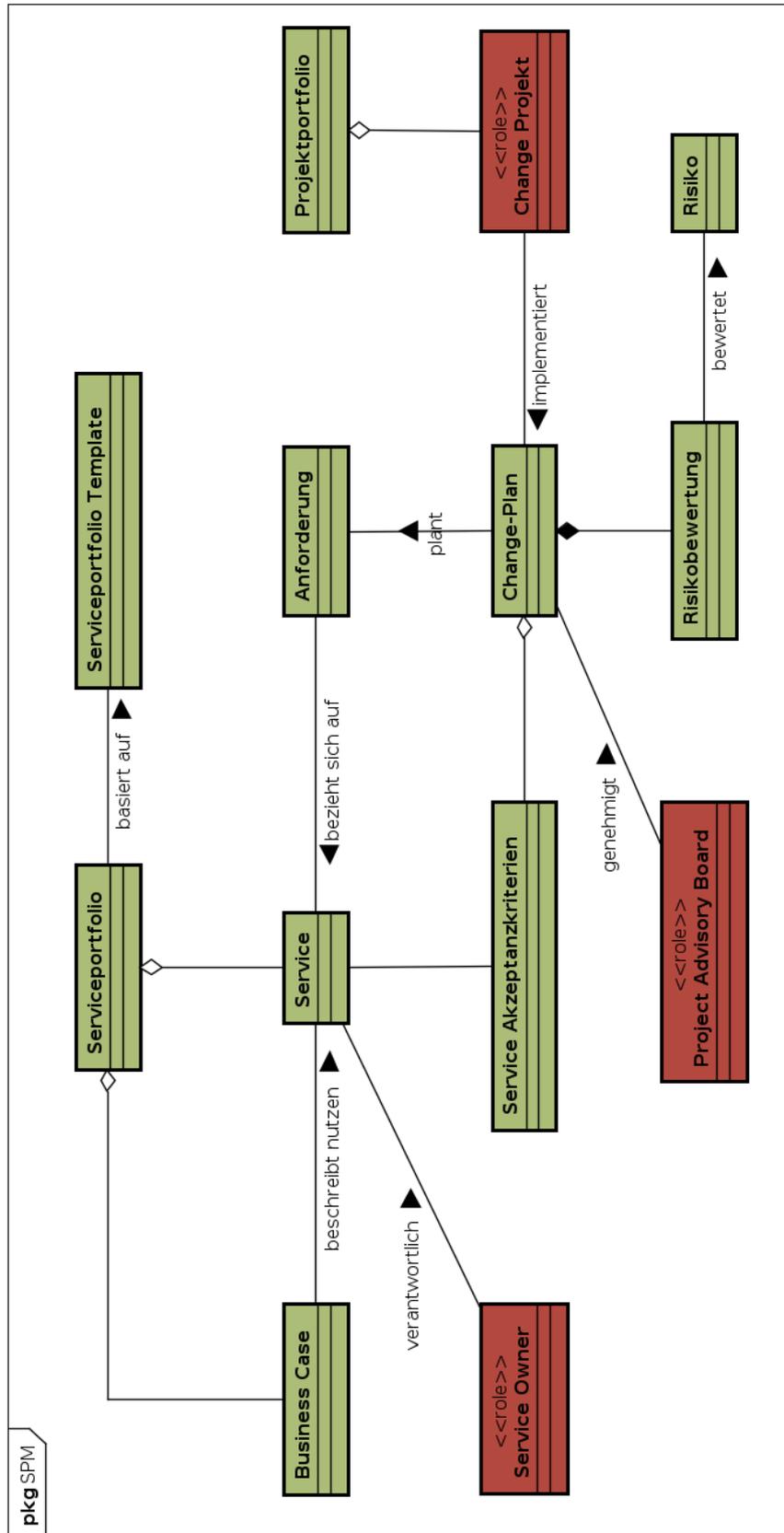
Planung und Überwachung neuer, geänderter oder stillzulegender Services.

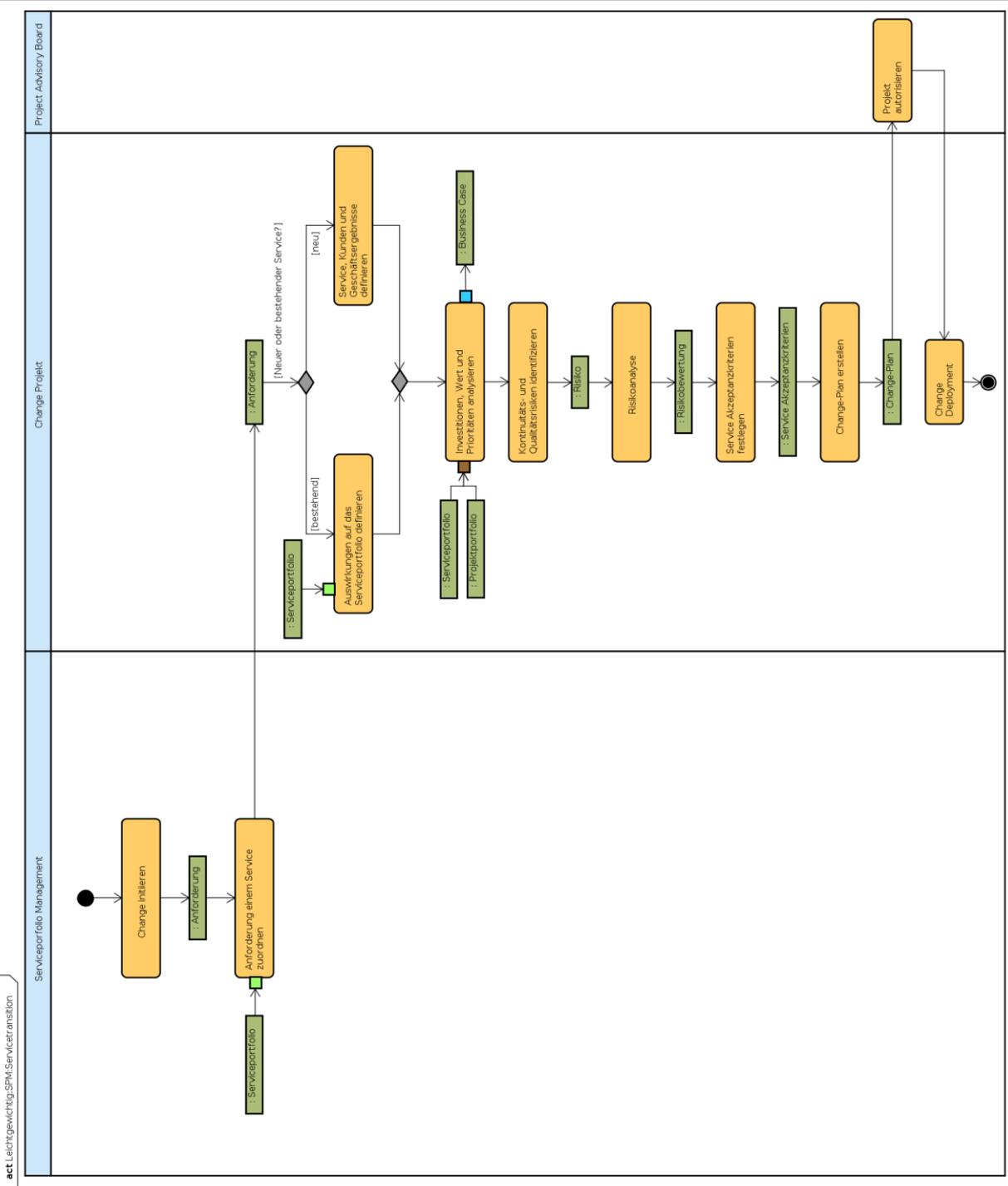
Aktivität		Verantwortlichkeit					
		Prozessverantwortlicher	Prozessmanager	Project Advisory Board	Change Projekt	Service Owner	
Ongoing							
Aktivität	Input	Output	Rolle				
Change initiieren		Anforderung	A	R			
Anforderung einem Service zuordnen	Anforderung, Serviceportfolio	Anforderung	A	R			I
Auswirkung auf das Serviceportfolio definieren	Anforderung, Serviceportfolio		A	C		R	
Service, Kunden und Geschäftsergebnisse definieren	Anforderung	Service	A	I		R	
Investitionen, Wert und Prioritäten analysieren	Serviceportfolio, Projektportfolio	Business Case	A	I		R	
Kontinuitäts- und Qualitätsrisiken identifizieren		Risiko	A	I		R	
Risikoanalyse durchführen	Risiko	Risikoanalyse	A	I		R	
Service Akzeptanzkriterien festlegen	Risikobewertung	Service Akzeptanzkriterien	A	I		R	C
Change-Plan erstellen	Service Akzeptanzkriterien	Change-Plan	A	I		R	
Projekt autorisieren	Change-Plan		I	I	AR	I	I
Change Deployment			A	I		R	I

4. Modelle

Grafische Modellierung der Prozessbausteine aus Kapitel 3 Module.

Artefakte und Rollen





Modul 2: Servicetransition

5. Glossar

Definition der genutzten Artefakte.

Artefakte

Anforderung
Anforderungen richten sich an eine Veränderung der Services. Dazu gehören Geschäftsanforderungen, Kundenanforderungen und Verbesserungsmöglichkeiten im SIP.
Business Case
Ein Business Case beschreibt den Nutzen eines Services und welche Leistungen von ihm erwartet werden. Damit wird der Nutzen des Services evaluiert und seine Auswirkungen auf die Geschäftsergebnisse aufgezeigt. Enthaltene Informationen: <ul style="list-style-type: none">• Kosten• Nutzen• Optionen• Offene Punkte• Risiken• Mögliche Probleme
Change Plan
Formale Dokumentation eines Projektes das die IT Services beeinflusst. Autorisiert die Ziele, Ergebnisse, Zeitpläne und Ressourcen zur Durchführung des Projektes. Wird zu Beginn eines Projektes erstellt, um sicherzustellen, dass alle Stakeholder informiert sind. Enthält eine vollständige Planung für die Bereitstellung neuer oder geänderter Services. Enthaltene Planung: <ul style="list-style-type: none">• Finanzielle Auswirkungen• Organisatorische Auswirkungen• Technische Auswirkung auf die Bereitstellung• Potentielle Auswirkungen auf das SMS
Projektportfolio
Das Projektportfolio enthält alle laufenden Projekte. Dadurch können der Projektstatus und die Implementierung der Services nachverfolgt werden. Außerdem bietet er die Möglichkeit bei der Planung neuer oder geänderter Services auch aktuelle Transitionprojekte zu berücksichtigen.
Risiko
Abweichung vom erwarteten Ergebnis, die dazu führt, dass das angestrebte Ziel nicht erfüllt werden kann. Möglicher Vorfall der eine negative Auswirkung auf die Bereitstellung der Services hat oder dessen generierten Wert verringert. Besteht aus der Eintrittswahrscheinlichkeit, der Verwundbarkeit eines Assets und der Auswirkung der Bedrohung.

Risikobewertung

Ergebnisse einer Risiko- und Problemanalyse inklusive der Aufwände für notwendige Maßnahmen. Die bereits als Risiko dokumentierten Abweichungen werden hier analysiert und Möglichkeiten zur Vermeidung oder Minderung aufgezeigt.

Service Akzeptanzkriterien

Einzuhaltende Kriterien für neue oder geänderte Services. Enthält Anforderungen, welche im Rahmen des Change-Projektes erfüllt werden müssen.

Enthaltene Informationen:

- Anforderungen des Service Providers für die Akzeptanz des neuen oder geänderten Services
- Checkliste für die Übergabe
- Anforderungen des Kunden

Serviceportfolio

Eine Liste aller Services des Providers, das heißt solche in Planung, aktive Services und stillgelegte Services. Dazu gehören ebenfalls die Services von Drittanbietern, auch solche, die für den Kunden nicht sichtbar sind. Inhalt und Struktur des Portfolios basieren auf einem Serviceportfolio Template.

Serviceportfolio Template

Definiert Inhalt und Struktur des Serviceportfolios. Sollte mit den Prozessmanagern abgestimmt sein um sicherzustellen, dass das Serviceportfolio die Bedürfnisse aller ITSM Prozesse der Organisation abdeckt.

Das Serviceportfolio sollte folgende Informationen über Services enthalten:

- Servicename
- Unterstützte Geschäftsfunktionen
- Nutzen für die Organisation
- Geschäftssponsor
- IT Business Relationship Manager
- Wert
- Kunden Zielgruppe
- Beschreibung
- Technische Spezifikation
- Kosten
- Preis
- Risiko

Rollen und Verantwortlichkeiten

Change Projekt

Verantwortlich für die Durchführung von Änderungen an bestehenden Services oder Erstellung neuer Services. Änderungen im Rahmen der Servicetransition, werden als eigenständiges Projekt verwaltet. Vor der Initiierung muss ein Change-Plan vorliegen. Berücksichtigt folgende Planungsaufgaben:

- Auswirkung auf unterstützende Prozeduren
- Auswirkung auf bestehende Service Levels und die Fähigkeit des Service Providers damit umzugehen
- Vereinbarungen mit Suppliern sowie Verträge und Vereinbarungen mit anderen Beteiligten welche durch den Change beeinflusst werden könnten
- Kundenanforderungen an bestehende Services, welche durch den Change beeinflusst werden könnten
- Deployment Werkzeuge sowie Methoden

Projekt Advisory Board

Verantwortlich für die Genehmigung oder Ablehnung von Change-Plänen. Kann in kleineren Organisationen auch eine vom Top-Management berechtigte Einzelperson sein.

Prozessverantwortlicher SPM

Besitzt die Gesamtverantwortung (Accountability) für die Ausführung des SPM Prozesses. Aufgaben:

- Ansprechpartner für Anliegen im Kontext der Steuerung des Prozesses
- Definieren und Genehmigen von Zielen und Richtlinien im Kontext des Prozesses
- Benennen des Prozessmanagers und sicherstellen, dass er in der Lage ist seine Rolle zu erfüllen
- Changes und Improvements für den operativen Prozess genehmigen
- Über die Bereitstellung von Ressourcen für den Prozess entscheiden
- Entscheiden über notwendige Changes an prozessspezifischen Zielen, Richtlinien und Ressourcen auf Basis von Prozessmonitoring und Reviews

Prozessmanager SPM

Besitzt die Gesamtzuständigkeit (Responsibility) für die effektive Ausführung des SPM Prozesses.

Aufgaben:

- Ansprechpartner für Anliegen im Kontext der Durchführung des Prozesses
- Pflegen der Prozessdefinition und Beschreibung sowie Sicherstellung der Verfügbarkeit für relevante Personen
- Aufrechterhalten eines angemessenen Levels von Bewusstsein und Kompetenz der am Prozess beteiligten Personen
- Überwachen der Prozessausführung und Ergebnisse
- Eskalation an den Prozessverantwortlichen
- Möglichkeiten zur Steigerung der Effektivität und Effizienz des Prozesses identifizieren
- Verwaltung und Wartung des Serviceportfolios
- Änderungen Serviceportfolio verwalten
- Das Serviceportfolio regelmäßig überprüfen
- Sicherstellen das neue oder geänderte Services gemäß dem SPM Prozess geplant werden

Service Owner

Besitzt die Gesamtverantwortung (Accountability) für einen Service.

B. Umsetzungsanleitung SLM

Guide: Service Level Management

Dieses Dokument ist ein Guide aller essentiellen Prozesselemente für den Prozess Service Level Management. Version 1.0 (2016-07-01)

1. Kontext

Dieser Guide behandelt den IT-Service-Management Prozess „Service Level Management“. Er liefert ein leichtgewichtiges Modell aller Elemente, welche zur Umsetzung des Prozesses mindestens erforderlich sind. Diese werden folgend allgemein als *Prozessbausteine* bezeichnet und enthalten *Artefakte, Aktivitäten, Rollen* und *Mechanismen zur Prozesskontrolle*.

Die aufgeführten Prozessbausteine basieren auf einer Analyse aktueller Frameworks und bilden die gemeinsame Quintessenz dieser. Daher ist dieser Guide zu den gängigsten Rahmenwerken kompatibel und kann als autonomes Nachschlagewerk dienen. Die gelisteten Elemente müssen, unabhängig von der gewählten Implementierung, im Service Management System vorhanden sein, um einen effektiven Prozess zu ermöglichen.

Zur besseren Strukturierung sind die Prozessbausteine zu Modulen zusammengefasst. Jedes dieser Module beschreibt einen bestimmten Themenbereich, der seine Elemente sinnvoll miteinander verknüpft. Obwohl diese logisch miteinander verknüpft sind, wurde die Zusammensetzung doch so gewählt, dass eine möglichst unabhängige Implementierung ermöglicht wird. Somit können die verwendeten Module auf Service Management Systeme mit unterschiedlichen Prozessausprägungen angepasst werden.

Das SPM besteht aus drei Modulen:

- **Servicekatalog**
Erstellung und Verwaltung eines zentralen Servicekatalogs.
- **Vereinbarungen**
Erstellung und Verwaltung von Vereinbarungen mit Kunden und Dienstleistern.
- **Reporting**
Überwachung der vereinbarten Serviceziele und der damit verbundenen Kundenzufriedenheit.

2. Prozessbeschreibung

Das Service Level Management (Abbildung 1) ist verantwortlich für die Erstellung und Verwaltung von Vereinbarungen mit Kunden. Darin wird spezifiziert, was dieser bei der Bestellung eines Services erwarten kann, bzw. was der Service Provider sich verpflichtet dem Kunden bereitzustellen. Dabei geht es nicht nur um die Erstellung dieser Vereinbarungen, sondern auch um die regelmäßige Überwachung der enthaltenen Serviceziele.

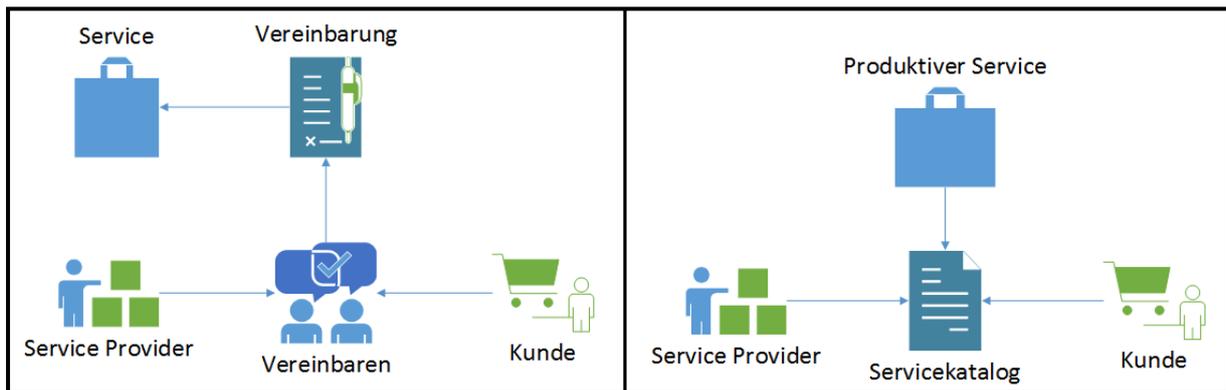


Abbildung 2: SLM

Abbildung 1: SKM

Vereinbarungen sollten für alle produktiven Services eines Service Providers erstellt werden. Dabei kann zwischen verschiedenen Vereinbarungstypen unterschieden werden. Es muss mindestens eine allgemeingültige Vereinbarung für alle angebotenen Services vorhanden sein. Bei einzelnen Services oder Kunden können kundenspezifische Vereinbarungen ausgehandelt werden, welche die speziellen Anforderungen erfüllen. Für besonders kritische Servicekomponenten müssen ebenfalls Vereinbarungen mit Lieferanten getroffen werden. Bei Bedarf werden neue Vereinbarungen in Zusammenarbeit mit den beteiligten Parteien erstellt.

Eine weitere wichtige Aufgabe ist auch die kontinuierliche Überwachung der vereinbarten Serviceziele und der damit verbundenen Kundenzufriedenheit. Die Ergebnisse werden in aufbereiteter Form Kunden, Lieferanten und anderen beteiligten Parteien präsentiert und diskutiert. Ein solches Review kann der Auslöser für eine Änderung an den Vereinbarungen sein. Der Umfang dieses Moduls hängt stark von der Ausprägung anderer Reportingprozesse im Service Management System ab.

Das Servicekatalog Management (Abbildung 2) ist als Teil des Service Level Managements implementiert. Seine Aufgaben fokussieren sich auf die Erstellung und Wartung eines vollständigen Katalogs aller produktiven Services eines Service Providers. Dieser dient sowohl extern als auch intern als Überblick über das aktuelle Serviceangebot. Das SLM ist hierbei verantwortlich für die Erstellung von Vereinbarungen für alle Services des Katalogs.

3. Module

Servicekatalog				
Erstellen und Verwalten eines zentralen Servicekatalogs.				
Verantwortlichkeit			Prozessverantwortlicher	Prozessmanager
Aktivität				
Initial				
Aktivität	Input	Output	Rollen	
Services identifizieren	Serviceportfolio	Service, Servicetyp	A	R
Servicekatalog definieren und erstellen	Service	Servicekatalog	A	R
Ongoing				
Schnittstellenpflege ITSM			A	R
Servicekatalog überprüfen	Servicekatalog		A	R
Einen Service zum Servicekatalog hinzufügen	Servicekatalog	Servicekatalog	A	R
Einen Service im Servicekatalog ändern	Servicekatalog	Servicekatalog	A	R
Einen Service aus dem Servicekatalog entfernen	Servicekatalog	Servicekatalog	A	R

Vereinbarungen

Erstellung und Verwaltung von Vereinbarungen mit Kunden und Dienstleistern.

Aktivität		Verantwortlichkeit				
		Prozessverantwortlicher	Prozessmanager SLM	Kundenvertreter	SLA / UA Owner	
Initial						
Aktivität	Input	Output	Rolle			
Basis-SLA definieren	Serviceanforderung	Basis-SLA	A	R		
Design von Dokumentenvorlagen		SLA Template, UA Template	A	R		
Serviceziele definieren		Serviceanforderung	A	R		
<i>Neues SLA erstellen</i>		Kundenbasiertes SLA	A	I	I	I
Ongoing						
<i>Neues SLA erstellen</i>		Kundenbasiertes SLA	A	I	I	I
<i>Neues UA erstellen</i>		UA	A	I		I
Service Level Contributors verwalten			A	R		
Neues SLA erstellen						
Serviceanforderungen identifizieren		SLR	A		C	
Serviceziele identifizieren	SLR	Serviceziele	A		I	
Owner festlegen			A		I	I
SLA erstellen	Serviceanforderung, SLA Template	Kundenbasiertes SLA	A		I	I
Kritische Servicekomponenten ermitteln	Kundenbasiertes SLA	Servicekomponente	A			
Governance Vorgaben berücksichtigen			A			
Kommunikationswege und Reporting festlegen			A			I
UA erstellen	UA Template	UA	A			I

Reporting

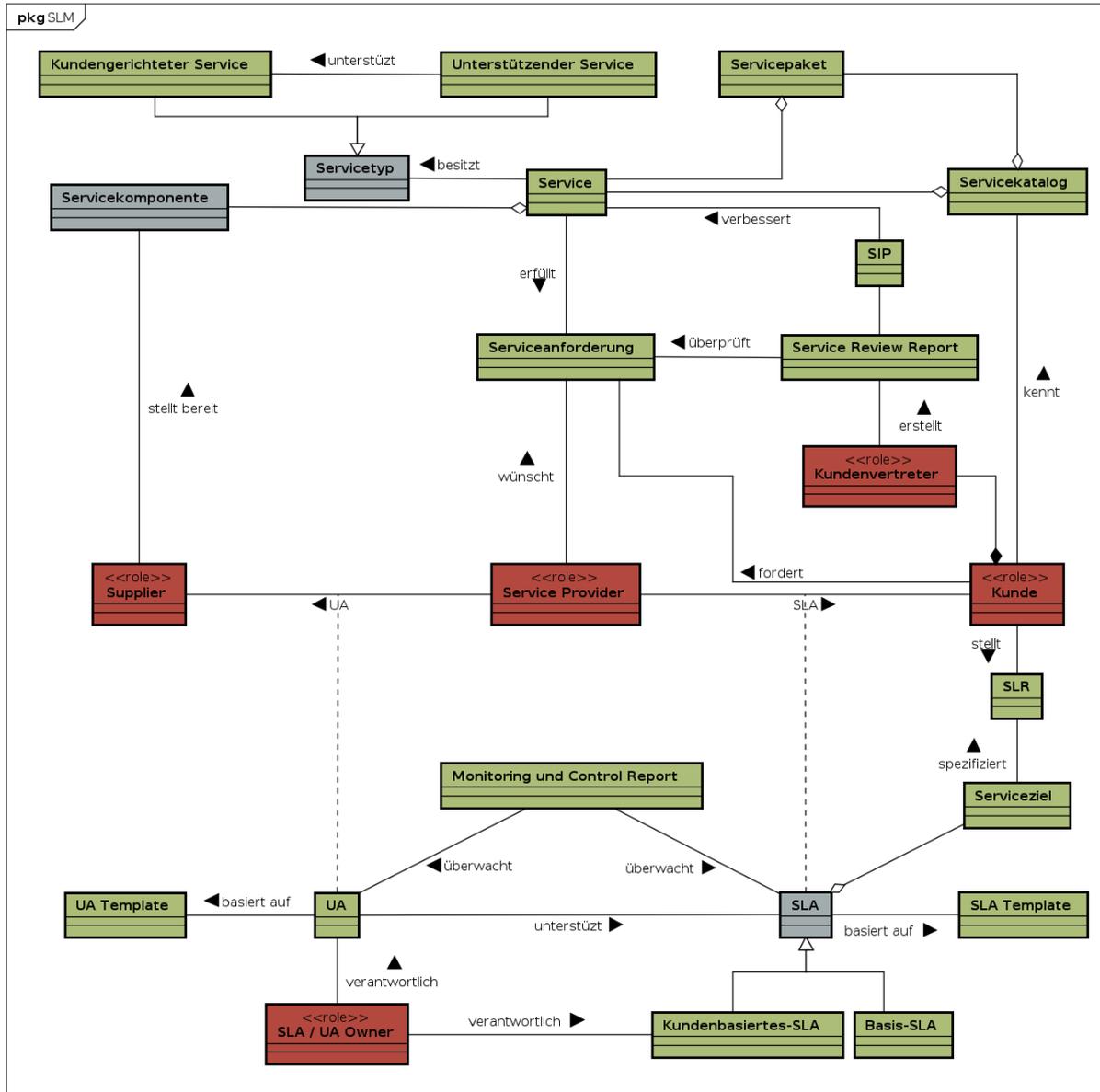
Überwachung der vereinbarten Serviceziele und der damit verbundenen Kundenzufriedenheit.

Aktivität		Verantwortlichkeit				Prozessverantwortlicher	Prozessmanager SLM	Kundenvertreter	Supplier
Initial									
Aktivität		Input	Output	Rollen					
Unterstützende Vereinbarungen evaluieren		UA	Monitoring und Control Report	A	R				
SLA Erfüllung überprüfen		SLA	Monitoring und Control Report	A	R				
Service Review und Kunden Reporting		Monitoring und Control Report	Service Review Report	A	R	C			
SLA ändern		Service Review Report, SLA	SLA	A	R	C			
UA Verletzung melden		Monitoring und Control Report		A	R			I	
UA ändern		UA	UA	A	R			C	

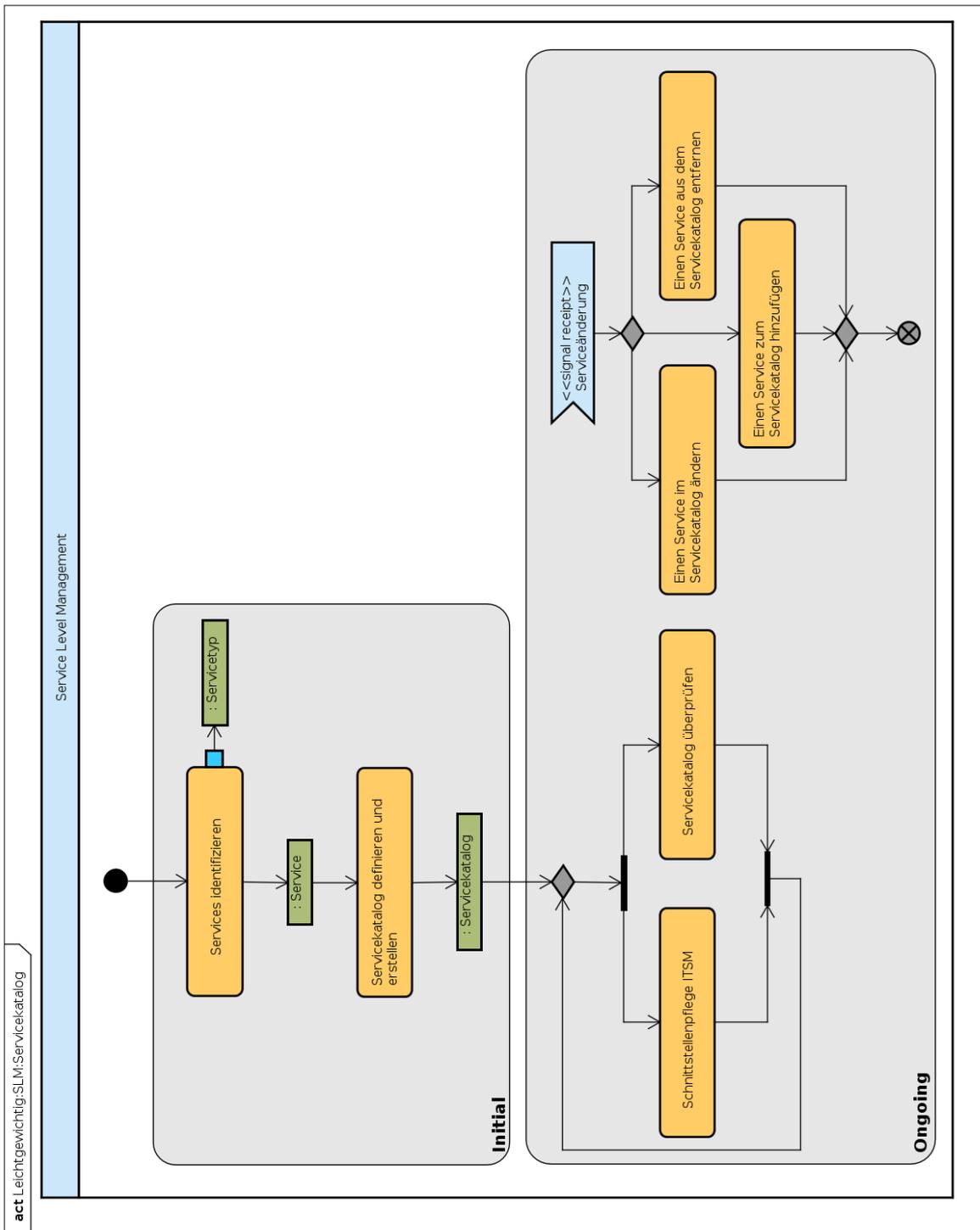
4. Modelle

Grafische Modellierung der Prozessbausteine aus Kapitel 3 Module.

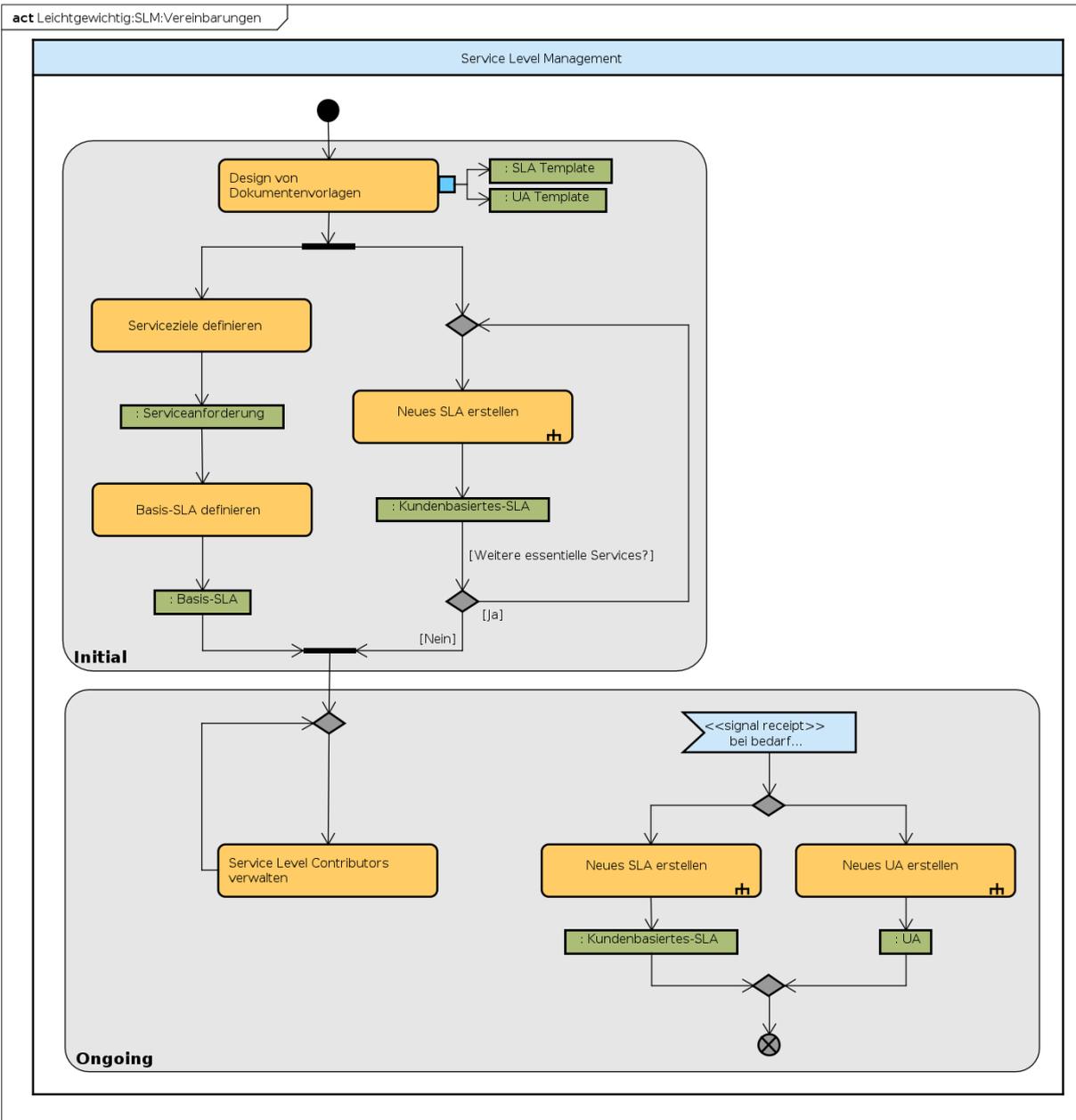
Artefakte und Rollen



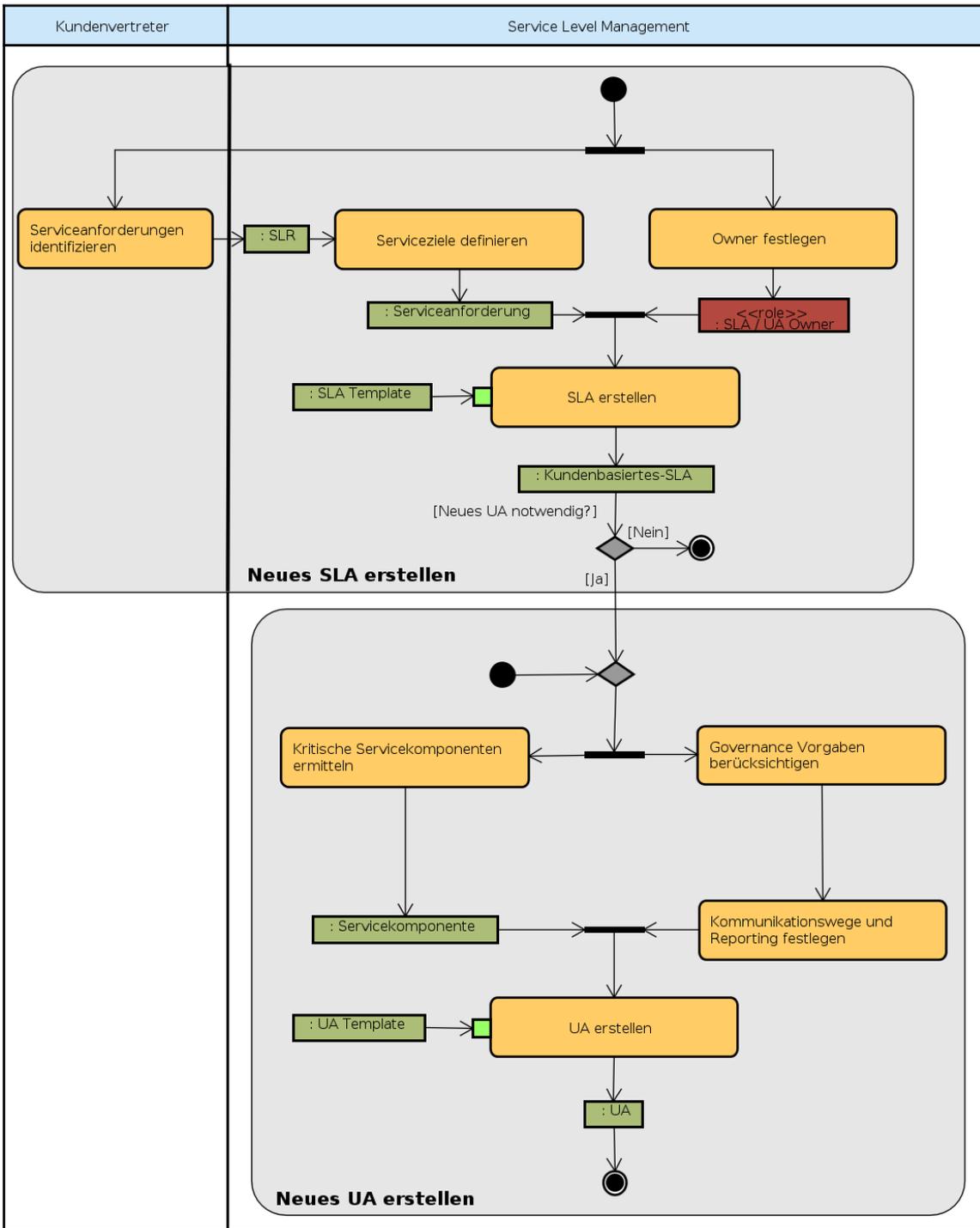
Aktivitäten und Abläufe

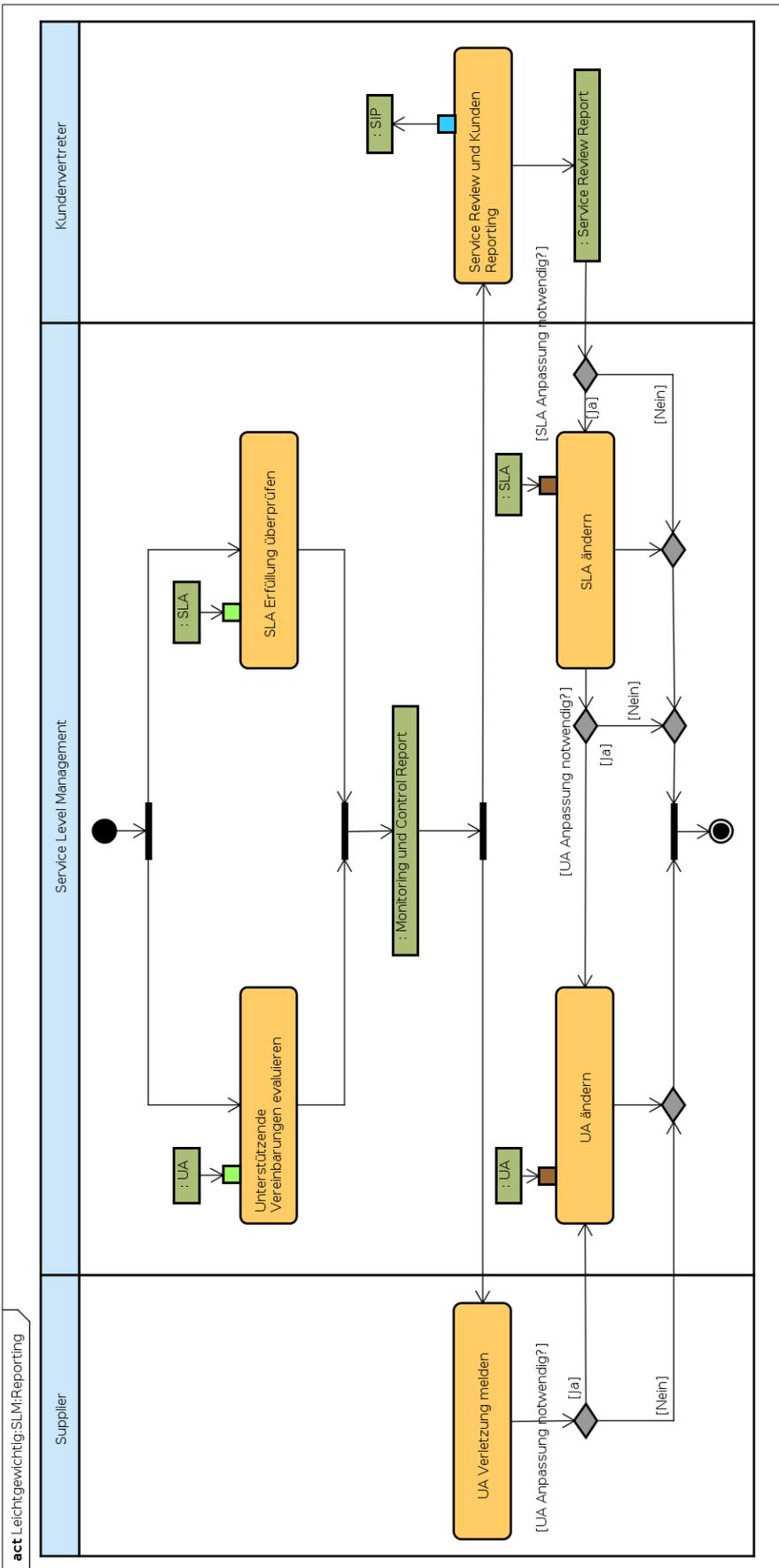


Modul 1: Servicekatalog



Modul 2: Vereinbarungen





5. Glossar

Definition der genutzten Artefakte.

Artefakte

Basis-SLA
Bezeichnet ein SLA, das ohne Anpassung für alle Kunden eines Services genutzt werden kann. Darin können einheitliche Serviceziele für alle Geschäftsbereiche definiert werden. Ein Basis SLA und ein Kundenbasiertes SLA können kombiniert werden.
Kundenbasiertes-SLA
Für einen einzelnen Kunden individuell ausgehandeltes SLA. Dadurch können alle Anforderungen einer Kundengruppe in einem einzigen Dokument abgebildet werden.
Kundengerichteter Service
Für den Kunden sichtbare Services, die seine Geschäftsprozesse unterstützen. Er ist Teil des Servicekatalogs, welcher die folgenden öffentlichen Informationen über ihn enthält: <ul style="list-style-type: none">• Ergebnisse• Preise• Kontaktpunkte• Bestell- und Abrufprozesse
Monitoring und Control Report
Enthält Überwachungsergebnisse der Serviceperformance. Basiert auf den Servicezielen im jeweiligen SLA oder UA.
Service Improvement Plan (SIP)
Stellt eine Sammlung priorisierter Verbesserungsmöglichkeiten dar. Diese werden der Reihe nach geplant und implementiert. In die Bewertung fließen die Ergebnisse des Service Review Reports ein.
Service Level Agreement (SLA)
Bezeichnet eine schriftliche Vereinbarung zwischen dem Service Provider und einem oder mehreren Kunden. Er definiert die erwartete Warranty bezüglich eines bereitgestellten Services und dokumentiert die vereinbarten Serviceziele. Zusätzlich wird darin die Utility des Services beschrieben, welche aber nicht im Rahmen des SLM verwaltet wird. Die Einhaltung der in einem SLA vereinbarten Serviceziele wird eventuell durch weitere UAs unterstützt.
SLA Template
Den Unternehmensstandards entsprechende Standardvorlagen für neue SLAs.
Service Level Requirement (SLR)
Bezeichnet eine lose formulierte Kundenanforderung bezogen auf einen Aspekt eines Services. Sie basieren auf den Geschäftszielen des Kunden und beziehen sich auf die Warranty. SLR werden in Zusammenarbeit mit dem Kunden erfasst und dokumentiert.

Service Review Report
Dokumentiert die Ergebnisse des Kundenreviews. Enthält Informationen zu SLA Verstößen sowie den Maßnahmen des SIP, welche im Rahmen des Meetings analysiert wurden. Diese werden zur Überprüfung der Servicequalität bezüglich der Serviceanforderungen genutzt.
Serviceanforderung
Anforderungen des Kunden und der Anwender, sowie Bedürfnisse des Service Providers.
Servicekatalog
Liste aller produktiven Services für die Kommunikation mit dem Kunden. Die enthaltenen Services lassen sich aufteilen in kundengerichtete- und unterstützende Services. Im Falle eines breit gefächerten und differenzierten Portfolios können auch mehrere, eventuell zielgruppenspezifische, Kataloge vorhanden sein. Durch die Verknüpfung der im CMS enthaltenen Informationen dient der Servicekatalog sowohl intern sowie extern als zentrale Informationsquelle. Für den Kunden dient der Servicekatalog als Informationsquelle über Services selbst sowie dessen Ansprechpartner. Ebenso können Mitarbeiter des Providers den Katalog nutzen, um Informationen über die Infrastruktur und Ressourcen des Services zu erhalten. Um die SLA zu vereinfachen, können allgemeingültige Informationen in den Servicekatalog verschoben werden.
Servicepaket
Ein Servicepaket kombiniert mindestens zwei Services oder weitere Pakete zu einer Sammlung, welche zusammen angeboten werden.
Servicetyp
Services sollten in verschiedene Typen unterteilt werden, um sie strukturiert verwalten zu können und Unklarheiten zu vermeiden. Die drei wichtigsten Servicetypen sind Kundengerichteter Service und Unterstützender Service. Weitere Subtypen können nach Belieben definiert werden, z.B. Infrastrukturservices oder Netzwerkservices, wodurch eine Hierarchie der Servicetypen entsteht.
Serviceziel
Klar definierte, messbare Ziele, zur Überprüfung der Warranty eines Services. Jedes Ziel basiert auf einem vorher ermittelten SLR.
Underpinning Agreement (UA)
Vereinbarungen zwischen dem Service Provider und einer Drittpartei (intern oder extern), welche die Erfüllung der Ziele eines SLAs unterstützen.
UA Template
Den Unternehmensstandards entsprechende Standardvorlagen für neue UA.
Unterstützender Service
Für den Kunden nicht sichtbare Services, welche die Erbringung kundengerichteter Services unterstützen. Dazu gehören auch solche Services, die nur durch den Service Provider selbst genutzt werden. Diese werden im Servicekatalog verwaltet, welcher die Beziehungen zu kundengerichteten Services dokumentiert.

Rollen und Verantwortlichkeiten

Kundenvertreter

Autorisiert und verantwortet den Servicekatalog und die SLA im Namen des Kunden in Zusammenarbeit mit dem Prozessmanager. Muss genügend Befugnisse besitzen, um eigenständig die Servicedefinitionen im Servicekatalog sowie die Serviceziele zu vereinbaren.

Prozessverantwortlicher SLM

Besitzt die Gesamtverantwortung (Accountability) für die Ausführung des SLM Prozesses.

Aufgaben:

- Ansprechpartner für Anliegen im Kontext der Steuerung des Prozesses
- Definieren und Genehmigen von Zielen und Richtlinien im Kontext des Prozesses
- Benennen des Prozessmanagers und sicherstellen, dass er in der Lage ist seine Rolle zu erfüllen
- Changes und Improvements für den operativen Prozess genehmigen
- Über die Bereitstellung von Ressourcen für den Prozess entscheiden
- Entscheiden über notwendige Changes an prozessspezifischen Zielen, Richtlinien und Ressourcen auf Basis von Prozessmonitoring und Reviews

Prozessmanager SLM

Besitzt die Zuständigkeit (Responsibility) für die Ausführung des SLM Prozesses.

Aufgaben:

- Ansprechpartner für Anliegen im Kontext der Durchführung des SLM Prozesses
- Pflegen der Prozessdefinition und Beschreibung sowie Sicherstellung der Verfügbarkeit für relevante Personen
- Aufrechterhalten eines angemessenen Levels von Bewusstsein und Kompetenz der am Prozess beteiligten Personen
- Überwachen der Prozessausführung und Ergebnisse
- Eskalation an den Prozessverantwortlichen
- Möglichkeiten zur Steigerung der Effektivität und Effizienz des Prozesses identifizieren
- Den Servicekatalog warten
- Änderungen am Servicekatalog verwalten
- Sicherstellen, dass der Servicekatalog mit dem Serviceportfolio abgestimmt ist
- Verhandeln von SLAs mit Kunden
- Vorschlagen und verhandeln von OLAs
- Vorschlagen und verhandeln von UAs
- Sicherstellen, dass alle SLAs / OLAs / UAs in konsistenter Weise dokumentiert werden
- Genehmigen neuer oder geänderter SLAs / OLAs / UAs
- Sicherstellen das alle SLAs / OLAs / UAs aufeinander abgestimmt sind

SLA / UA Owner

Besitzt die Gesamtverantwortung für ein SLA / UA.

Zu seinen Aufgaben gehören:

- Wartung des SLA / OLA / UA und sicherstellen, dass es richtig spezifiziert und dokumentiert, gemäß relevanter Spezifikationen, ist.
- Erfüllung von SLA / OLA / UA evaluieren
- Sicherstellen, dass Verletzungen der Ziele aus dem SLA / OLA / UA identifiziert und untersucht werden.
- Regelmäßige Reviews von SLA / OLA / UA durchführen

Abkürzungsverzeichnis

ASRAC	Agreed Service Removal Acceptance Criteria
BIA	Business Impact Analysis
BCM	Business Continuity Management
BRM	Business Relationship Management
CI	Configuration Item
ChM	Change Management
CM	Configuration Management
CMDB	Configuration Management Database
CMS	Configuration Management System
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
CSF	Critical Success Factor
CSI	Continual Service Improvement
FitSM	Federated IT Service Management
FM	Federation Member
ISACA	Information Systems Audit and Control Association
ISO	ISO/IEC 20000
IT	Informationstechnology
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
ITSM	IT Service Management
KPI	Key Performance Indicator
MOF	Microsoft Operations Framework
MR	Management Review
MCR	Monitoring and Control Report
OLA	Operational Level Agreement

Abkürzungsverzeichnis

RDM	Release und Deployment Management
RFC	Request for Change
SAC	Service Acceptance Criteria
SAB	Service Architecture Board
SIP	Service Improvement Plan
SKM	Servicekatalog Management
SL	Service Level
SLA	Service Level Agreement
SLM	Service Level Management
SLO	Service Level Optionen
SLR	Service Level Requirement
SLZ	Service Level Ziele
SM	Supplier Management
SMF	Service Management Function
SMS	Service Management System
SPM	Serviceportfolio Management
UA	Underpinning Agreement
UC	Underpinning Contract
UML	Unified Modeling Language

Abbildungsverzeichnis

1.1. Prozessbausteine	5
1.2. Fachkonzept	5
1.3. Prozesse	6
1.4. SPM	7
1.5. SKM	8
1.6. SLM	8
1.7. Vorgehensmodell	10
2.1. ITIL Servicelebenszyklus [TSO12, S. 4]	13
2.2. ITIL Servicelebenszyklus [EUC15a, S. 11]	49
2.3. MOF IT Servicelebenszyklus [MIC08d, S. 2]	59
2.4. Verteilung der Prozessbausteine	79
3.1. Übersicht der Aktivitäten im SPM	84
3.2. Übersicht der Artefakte und Rollen im SPM	85
3.3. Aktivität „Initieren“	86
3.4. Aktivität „Analysieren“	87
3.5. Aktivität „Definieren“	88
3.6. Aktivität „Genehmigen,,	89
3.7. Aktivität „Chartern“	90
3.8. Übersicht der Aktivitäten im SKM	91
3.9. Übersicht der Artefakte und Rollen im SKM	92
3.10. Übersicht der Aktivitäten im SLM	93
3.11. Übersicht der Artefakte und Rollen im SLM	94
3.12. Aktivität „Anforderungen für neue Service-SLRs festlegen, dokumentieren und vereinbaren und SLAs erstellen“	95
3.13. Aktivität „Monitoring, Review und Überarbeitung“	96
3.14. Übersicht der Aktivitäten im SPM	97
3.15. Übersicht der Artefakte und Rollen im SPM	98
3.16. Aktivität „Change als Projekt verwalten“	99
3.17. Übersicht der Aktivitäten im SLM	100
3.18. Übersicht der Artefakte und Rollen im SLM	101
3.19. Aktivität „Dokumentation von Serviceverpflichtungen“	102
3.20. Aktivität „Servicekatalog verwalten“	103
3.21. Übersicht der Artefakte und Rollen im SPM	104
3.22. Übersicht der Aktivitäten im SPM	105
3.23. Aktivität „Ongoing“	106
3.24. Übersicht der Artefakte und Rollen im SLM	107
3.25. Übersicht der Aktivitäten im SLM	108
3.26. Aktivität „Ongoing“	109

3.27. Übersicht der Artefakte und Rollen im SPM	110
3.28. Übersicht der Aktivitäten im SPM	111
3.29. Übersicht der Artefakte und Rollen im SLM	112
3.30. Übersicht der Aktivitäten im SLM	113
3.31. Aktivität „Vereinbarungen erstellen“	114
3.32. Übersicht der Aktivitäten im SPM	115
3.33. Aktivität „Investitionen planen“	116
3.34. Aktivität „Portfolios verwalten“	117
3.35. Übersicht der Aktivitäten im SLM	118
3.36. Aktivität „Vereinbarungen verwalten“	119
4.1. Übersicht der Artefakte und Rollen im SPM	164
4.2. Übersicht der Aktivitäten im SPM	165
4.3. Aktivität „Change“	166
4.4. Aktivität „Projekt“	167
4.5. Übersicht der Artefakte und Rollen im SLM	169
4.6. Übersicht der Aktivitäten im SLM	170
4.7. Aktivität „Ongoing“	171
4.8. Aktivität „Überwachung der Serviceleistung“	172
4.9. Aktivität „Neues SLA erstellen“ und „Neues UA erstellen“	173
4.10. Aggregierte Prozessbausteine	174
5.1. Leichtgewichtige Prozessbausteine	200
6.1. Aktivitäten des Moduls „Serviceportfolio“	202
6.2. Übersicht der Artefakte und Rollen im SPM	203
6.3. Aktivitäten des Moduls „Servicetransition“	204
6.4. Übersicht der Artefakte und Rollen im SLM	206
6.5. Aktivitäten des Moduls „Servicekatalog“	207
6.6. Aktivitäten des Moduls „Vereinbarungen“	208
6.7. Aktivität „Neues SLA/UA erstellen“	209
6.8. Aktivitäten des Moduls „Reporting“	210
6.9. Modultemplate	212

Literatur

- [BBV06] Peter Brooks, Jan van Bon und Tienieke Verheijen. *Metrics for IT Service Management*. 1. Van Haren Publishing, 2006. ISBN: 9077212698.
- [BPV04] Jan van Bon, Mike Pieper und Annelies van der Veen. *IT Service Management, eine Einführung basierend auf ITIL*. 2. Van Haren Publishing, 2004. ISBN: 9077212396.
- [EUC15a] *FitSM-0: Overview and vocabulary*. 2.2. FitSM — Standards for lightweight IT service management. European Commission, 2015.
- [EUC15b] *FitSM-1: Requirements*. 2.0. FitSM — Standards for lightweight IT service management. European Commission, 2015.
- [EUC15c] *FitSM-2: Objectives and activities*. 2.0. FitSM — Standards for lightweight IT service management. European Commission, 2015.
- [EUC15d] *FitSM-3: Recommended role model*. 2.1. FitSM — Standards for lightweight IT service management. European Commission, 2015.
- [ISA12a] John W. Lainhart u. a. *COBIT 5: Enabling Processes*. COBIT 5. ISACA, 2012. ISBN: 9781604202458.
- [ISA12b] John W. Lainhart u. a. *COBIT 5: Rahmenwerk für Governance und Management der Unternehmens-IT*. COBIT 5. ISACA, 2012. ISBN: 9781604202458.
- [ISO11] *ISO/IEC 20000-1:2011*. 2. ISO/IEC 20000. International Standard Organization. Geneva, Schweiz, 2011.
- [ISO12] *ISO/IEC 20000-2:2012*. 2. ISO/IEC 20000. International Standard Organization. Geneva, Schweiz, 2012.
- [Kel12] Wolfgang Keller. *IT-Unternehmensarchitektur*. 2. dpunkt.verlag, 2012. ISBN: 9783898647687.
- [MIC08a] *MOF Business IT Alignment SMF*. 4.0. Microsoft Operations Framework. Microsoft. US, 2008.
- [MIC08b] *MOF Glossary*. 4.0. Microsoft Operations Framework. Microsoft. US, 2008.
- [MIC08c] *MOF Manage Layer Overview*. 4.0. Microsoft Operations Framework. Microsoft. US, 2008.
- [MIC08d] *MOF Overview*. 4.0. Microsoft Operations Framework. Microsoft. US, 2008.
- [Som04] Jochen Sommer. *IT-Service management mit ITIL und MOF*. mitp-Verlag, 2004. ISBN: 3826613805.
- [Tie13] Ernst Tiemeyer. *Handbuch IT-Management. Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis*. 5. Carl Hanser Verlag München, 2013. ISBN: 9783446435575.
- [TSO12] *ITIL Service Strategy*. 2. IT Infrastructure Library. The Stationery Office, 2012. ISBN: 9780113313853.

Literatur

- [TSO13] *ITIL Service Design. 2.* IT Infrastructure Library. The Stationery Office, 2013.
ISBN: 9780113313884.