ITSM LIBRARY

ISO/IEC 20000

Eine Einführung



VHP

ITSM LIBRARY

ISO/IEC 20000
Eine Einführung



VHP

Über die ITSM Library

Die Publikationen in der ITSM Library behandeln Best Practices im IT-Management.
Unsere Autoren sind globale Experten.

Die folgenden Veröffentlichungen sind verfügbar (oder werden es bald sein).

Einführungs-, Foundation- und Practictioner-Bücher

- Foundations of IT Service Management based on ITIL® (behandelt V2, auf Arabisch, Chinesisch, Dänisch, Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch, Japanisch, Koreanisch, Niederländisch, brasilianischem Portugiesisch, Russisch und Spanisch).
- Foundations of IT Service Management based on ITIL® V3 (auf Englisch und Niederländisch; Versionen auf Deutsch, Französisch, Italienisch, Japanisch und Spanisch erscheinen im Sommer 2008
- IT Service Management – An Introduction (behandelt V3, Englisch)
- IT Services Procurement based on ISPL – An Introduction (Niederländisch)
- Project Management based on PRINCE2™ 2005 Edition (Niederländisch, Englisch, Deutsch)
- Release & Control for IT Service Management, based on ITIL® - A Practitioner Guide (Englisch)
- ISO/IEC 20000 – An Introduction (Englisch, Deutsch)

IT Service Management – Best Practices

- IT Service Management – best practices, part 1 (Niederländisch)
- IT Service Management – best practices, part 2 (Niederländisch)
- IT Service Management – best practices, part 3 (Niederländisch)
- IT Service Management – best practices, part 4 (Niederländisch)
- IT Service Management - Global Best Practices, Volume 1 (Englisch)

Themenfelder & Management-Instrumente

- Metrics for IT Service Management (Englisch)
- Six Sigma for IT Management (Englisch)
- The RfP for IT Outsourcing – A Management Guide (Niederländisch)
- Service Agreements – A Management Guide (Englisch)
- Frameworks for IT Management (Englisch, Deutsch, Japanisch)
- IT Governance based on COBIT® – A Management Guide (Englisch, Deutsch, Japanisch)
- Implementing ISO/IEC 20000 Certification – The Roadmap (Englisch)

Pocket Guides

- IT Service Management – A summary based on ITIL® (behandelt V2, Niederländisch)
- IT Service Management Based on ITIL® V3 - A Pocket Guide (Englisch, Niederländisch, Italienisch; Versionen auf Deutsch, Französisch, Japanisch und Spanisch erscheinen im Sommer 2008)
- ISO/IEC 20000 – A Pocket Guide (Englisch, Deutsch, Japanisch, Italienisch, Spanisch)
- IT Services Procurement based on ISPL – A Pocket Guide (Englisch)
- IT Service CMM – A Pocket Guide (Englisch)
- Six Sigma for IT Management – A Pocket Guide (Englisch)
- Frameworks for IT Management - A Pocket Guide (Englisch, Niederländisch)

Sonstige

- IT Service Management from Hell!! (behandelt V2, Englisch)
- IT Service Management from Hell. Based on Not-ITIL (behandelt V3, Englisch)

Für weitere Informationen über die ITSM Library besuchen Sie bitte www.itsmfbooks.com oder www.vanharen.net.

ISO/IEC 20000

Eine Einführung

Van Haren
PUBLISHING

Impressum

Titel:	ISO/IEC 20000 – Eine Einführung
Herausgeber:	Jan van Bon (Leitender Herausgeber) Selma Polter (Co-Autor & Herausgeber) Tieneke Verheijen (Co-Autor & Herausgeber)
Co-Autor:	Leo van Selm
Verlag:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN(13):	978 90 8753 288 8
Copyright:	© Van Haren Publishing 2009
Auflage:	Erste Ausgabe, erste Auflage, Januar 2009
Design und Layout:	CO2 Premedia, Amersfoort - NL
Druck:	Wilco, Amersfoort -NL

Das BSI hat die Erlaubnis erteilt, Auszüge der BS ISO/IEC 20000-1:2005 & BS ISO/IEC 20000-2:2005 wiederzugeben. British Standards können im Online-Shop des BSI im PDF-Format (http://www.bsi-global.com/en/Shop/) oder durch Kontaktaufnahme mit dem BSI-Kundenservice (für Versionen in Papierform) erworben werden: Tel: +44 (0)20 8996 9001, E-Mail: cservices@bsi-global.com

Die ISO (die International Organization for Standardization) und die IEC (die International Electrotechnical Commission) bilden die auf weltweite Standardisierung spezialisierte Institution. Nationale Institutionen, die in technischen Ausschüssen der ISO oder der IEC Mitglieder sind, nehmen an der Entwicklung internationaler Standards für bestimmte Bereiche technischer Aktivitäten teil. Die technischen Ausschüsse der ISO und der IEC arbeiten auf gemeinsamen Interessensgebieten zusammen. Andere internationale Organisationen, staatliche wie nichtstaatliche, beteiligen sich ebenfalls, in Zusammenarbeit mit der ISO und der IEC, an diesem Prozess. Im Bereich der Informationstechnologie haben ISO und IEC einen gemeinsamen technischen Ausschuss, den ISO JTC 1, eingerichtet.
Internationale Standards werden gemäß der in den ISO-Direktiven (Teil 2) enthaltenen Regeln entworfen.
Die Hauptaufgabe des gemeinsamen technischen Ausschusses ist die Vorbereitung internationaler Standards. Entwürfe internationaler Standards, die vom gemeinsamen technischen Ausschuss vorbereitet wurden, werden an nationale Institutionen zu Abstimmungszwecken verteilt. Zur Veröffentlichung eines internationalen Standards bedarf es der Zustimmung von mindestens 75% der abstimmenden nationalen Institutionen.

ISO/IEC 20000 ist der offizielle Name des Standards. In der Praxis wird der Standard als „ISO 20000“ bezeichnet. Aus praktischen Gründen wird in diesem Buch der kürzere und praktikablere Name des Standards verwendet.

Weitere Informationen über den Van Haren-Verlag können Sie per E-Mail an die folgende Adresse anfordern: info@vanharen.net

© Alle Rechte vorbehalten
Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf in irgendeiner Form, sei es durch Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in einem anderen Verfahren ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder verarbeitet, übersetzt, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Obwohl diese Veröffentlichung mit großer Sorgfalt erarbeitet wurde, übernehmen weder die Autoren noch die Herausgeber oder der Verlag eine Haftung für Schäden, die in Folge von eventuellen Fehlern und/oder Unvollständigkeiten in dieser Veröffentlichung entstehen.

PRINCE2®, M_o_R® and ITIL® sind Registered Trade Marks und Registered Community Trade Marks des britischen Office of Government Commerce und sind im U.S. Patent and Trademark Office registriert.
CobiT® ist ein eingetragenes Warenzeichen der Information Systems Audit and Control Association (ISACA) und des IT Governance Institute (ITGI).

Vorwort

Von John Stewart, Director of Procurement Policy and Standards im Office of Government Commerce der britischen Regierung, der gemeinsam mit dem verstorbenen Pete Skinner für das ITIL-Konzept verantwortlich war. Er leitete die anfängliche Entwicklung von ITIL und trägt nun im OGC wieder die diesbezügliche Verantwortung.

"Die Erkenntnis, dass Organisationen zur Erreichung ihrer Unternehmensziele und zur Erfüllung ihrer geschäftlichen Bedürfnisse in zunehmendem Maße von IT abhängig werden, bildet die Grundhaltung hinter der Entwicklung von ITIL. Diese zunehmende Abhängigkeit führt zu einem steigenden Bedarf nach qualitativ hochwertigen IT-Dienstleistungen. Qualität bedeutet hier, in ständiger Abstimmung mit den sich laufend weiterentwickelnden geschäftlichen Bedürfnissen und Anforderungen der Anwender zu stehen. Dieses Buch ist eines aus einer Reihe von Leitfäden, die das Qualitätsmanagement von IT Services zu erleichtern beabsichtigt". So lautete ein Auszug aus dem Vorwort zu den Veröffentlichungen der ITIL-Version 1, die erste, welche die britische Regierung vor neunzehn Jahren herausbrachte.

Es sind eine Reihe von Geschichten dazu, wie die Anfänge von ITIL aussahen und warum es dazu kam, im Umlauf und finden sich im Internet – einige davon sind eindeutig seltsam, wunderlich oder fiktiv. Die Wahrheit jedoch ist, dass wir, als die Projektentwickler, es vorschlugen, weil wir darüber besorgt waren, dass die britische Regierung zunehmend von der IT abhängig wurde, die das Management jedoch in den Händen individueller Organisationen lag, ohne über eine gemeinsame Vorgehensweise oder eine wirkliche Anleitung dazu, „wie Gutes ausschaut", zu verfügen. Als unsere Behörde zustimmte, die anfängliche Entwicklungsarbeit zu finanzieren, hielten wir Ausschau nach Quellen für bewährte Vorgehensweisen und arbeiteten mit Interessengruppen zusammen, um einen stimmigen Ansatz zu entwickeln.

Weil ITIL Eigentum der britischen Regierung war, konnte es unabhängig von den Kräften des Marktes positioniert werden. Auf dieser Grundlage hatte ITIL das Potenzial, zu einem De-facto-Standard für das IT Service Management zu werden. Durch Förderung eines offenen und wettbewerbsintensiven Marktes für Services und Produkte, die ITIL unterstützen, konnten wir das Konzept Organisationen jenseits des öffentlichen Sektors in Großbritannien eröffnen, welche davon profitierten. Zugleich profitierte ITIL auch selbst von den Beiträgen und dem Feedback einer erweiterten Basis wichtiger Interessengruppen.

ITIL stellt eine Lingua Franca, die einen einheitlicheren Ansatz für IT Service Management vorantreibt, bereit. Sie hilft ihren Anwendern dabei, eine erneute Entwicklung einer Herangehensweise an IT Service Management zu vermeiden, indem sie ihnen einen vorgefertigten und dennoch anpassbaren Ansatz an die Hand gibt. ITIL ist mit dem Konzept des Service-Qualitätsmanagements verwoben.

Der Grad, zu dem Qualitätsmanagement Gegenstand unseres ursprünglichen Denkens war, wird durch zwei Dinge deutlich: Erstens dadurch, dass wir kurz nach den ersten Bänden von ITIL (IT Infrastructure Library) eine Quality Management Library veröffentlicht haben und

zweitens dadurch, dass wir – möglicherweise als erste in der britischen Regierung – eine ISO 9001-Zertifizierung für unsere Arbeit an ITIL und verwandten Entwicklungen erreicht haben.

Dank der Anstrengungen vieler Organisationen und Individuen ist ITIL selbst zu einem internationalen Erfolg geworden. Ich möchte den vielen Organisationen danken, die ihr Geschäft auf der Versorgung des ITIL-Marktes aufgebaut haben – und ebenso den vielen Anwenderorganisationen, die ITIL als Basis für ihr IT Service Management aufgegriffen haben. Ohne diese Organisationen wäre ITIL nicht die Erfolgsgeschichte, die sie zweifellos geworden ist. Natürlich gibt es noch viel Raum für den weiteren Einsatz in vielen Bereichen der Welt – und wenn Sie auch dazugehören, dann fahren Sie bitte damit fort!

Wir haben immer angenommen, dass eine weltweite Verbreitung des ITIL-Konzepts von einem ergänzenden internationalen Standard profitieren würde. Ich beglückwünsche die Sponsoren und Entwickler von ISO 20000 für ihre Voraussicht bei der Entwicklung des Standards und ihre Motivation, diesen zur Verabschiedung zu bringen. Ich sehe, wie ISO 20000 und ITIL, wo immer sie eingesetzt werden, in ihrem gemeinsamem Bestreben, die IT zu verbessern und die Wirksamkeit der IT-Unterstützung für Unternehmen und die öffentliche Verwaltung zu erklären, sich vorwärts bewegen.

Mögen die Leser an diesem Bestreben teilhaben und davon profitieren.

Danksagungen

ISO/IEC 20000, der internationale Standard für IT Service Management, erlangt in der Praxis eine deutliche Aufmerksamkeit. Viele Organisationen und Individuen prüfen die durch den Standard gebotenen Möglichkeiten und kommen zusammen, um diese zu diskutieren. Dieses Buch zielt darauf ab, für all diejenigen, die an einem Zertifizierungsprojekt beteiligt sind, oder sich auf eine der verschiedenen, kürzlich auf den Markt gekommenen Prüfungen vorbereiten, ein Einführungswerk zu diesem Standard zu sein. Von diesen Prüfungen wird erwartet, dass sie zu maßgeblichen Prüfungen im Feld des IT Service Managements werden.

Zunächst möchten wir Selma Polter danken. Als ursprüngliche Redakteurin entwarf sie das Inhaltsverzeichnis dieses Buchs und investierte viel Energie in die grafischen Repräsentationen der Anforderungen und Empfehlungen des Standards und schaffte damit einen Beitrag zur Verdeutlichung des Themas für dieses Buch. Sie erarbeitete den ersten Entwurf des Manuskripts, indem sie ihr Wissen zu ISO 9000 mit den in ISO/IEC 20000 ausgeführten Anforderungen verknüpfte.

Ab dem Zeitpunkt, zu dem ein erster Entwurf vorlag, wurde Tieneke Verheijen zur Redakteurin bestellt, sie ergänzte ein einführendes Kapitel und sowie zusätzliche Best Practice-Leitlinien zu den verschiedenen, im Rahmen des Standards eingeführten Prozessen.

Der leitende Herausgeber Jan van Bon war für das Gesamtprojekt verantwortlich und stellte sicher, dass dieses Buch den Anforderungen des Marktes gerecht werden würde. Er nahm auch an der Feinabstimmung des letztendlichen Inhalts, insbesondere der Grafiken, teil.

Besonderen Dank schulden wir Herrn Leo van Selm, der freundlicherweise eine Mitautorenschaft anbot und die Inhalte dieses Buchs auf die Prüfungsanforderungen für ISO/IEC 20000 ausrichtete. Er verfasste ebenso das ergänzende Kapitel zur Prüfungsvorbereitung sowie die Abschnitte zu individueller und organisationaler Zertifizierung.

Das endgültige Manuskript wurde von 30 Reviewern begutachtet, welche das Review mit großer Hingabe und Enthusiasmus für das Thema durchführten. Wir möchten hier insbesondere Frau Renate Eberle danken. Als Vorsitzende des EXIN/TÜV-Ausschusses, der eine der ersten ISO/IEC 20000-Prüfungen am Markt entwickelt hat, unterstützte sie freundlicherweise die Beteiligung folgender Ausschussmitglieder am Review:

- Michael Brenner – Leibniz-Rechenzentrum - Deutschland
- Marcus Giese - TÜV SÜD Management Service GmbH - Deutschland

Weiterhin brachte uns Herr Leo van Selm als Mitglied des EXIN-Entwicklungsteams in Kontakt mit seinen Kollegen, denen wir ebenfalls für ihre Unterstützung und ihre Reviews danken möchten:

- Michael Busch - it SolutionCrew GmbH - Deutschland
- David Clifford - PRO-ATTIVO - Großbritannien
- Bryan Shoe - Process Catalyst Solutions - USA

Wir danken ebenfalls allen anderen fachkundigen Reviewern, die über verschiedene Kanäle zum Team stießen:

- Gérald Audenis - ORSYP Consulting - Frankreich
- Rob van der Burg - Microsoft - Niederlande
- Rosario Fondacaro - Quint Wellington Redwood - Italien
- Peter van Gijn - Logica - Niederlande
- Ralph Gray - Lucid IT Pty Ltd – Neuseeland
- John Groom - West Groom Consulting - Großbritannien
- Matiss Horodishtiano - Amdocs - Israel
- Wim Hoving - BHVB - Niederlande
- Alfons Huber - TÜV SÜD Informatik und Consulting Services GmbH - Deutschland
- Luis F. Martínez Sánchez - Gestió i Govern de les TIC (G2TIC) - Spanien
- Alex Tito de Morais - Fujitsu do Brasil - Brasilien
- Alan Nance - BMC - USA
- Tatiana Orlova - EC-leasing - Russland
- Joel A. Pereira - The Centre For IT Service Management Pte. Ltd. (CISM™) - Singapur
- Selma Polter - Independent - Niederlande
- Silvia Prickel - United Airlines - USA
- Douglas Read - PRO-ATTIVO - Großbritannien
- Claudio Restaino - BITIL.COM - Italien
- Mart Rovers - InterProm USA Corporation - USA
- Rui Soares - GFI Portugal - Portugal
- Jaap van Staalduine - ING Service Centre Budapest - Niederlande
- Ray Tricker - Herne European Consultancy Ltd - Großbritannien
- Tony Verlaan - Getronics PinkRoccade - Niederlande
- Flip van de Waerdt - HP - Niederlande
- Paul Wigzel - Parity Training - Großbritannien
- Stuart Wright - PRO-ATTIVO - Großbritannien

Gemeinsam steuerten sie ungefähr 700 Anmerkungen bei, welche von den Herausgebern und dem Co-Autor Leo van Selm berücksichtigt wurden und verbesserten somit das Manuskript in Bezug auf dessen Vereinbarkeit mit all den Expertenmeinungen dazu, was in diesem Buch behandelt werden sollte. Alle Reviewer bestätigten durch eine abschließende Freigabe, dass ihre jeweiligen Anmerkungen zu ihrer Zufriedenheit berücksichtigt wurden.

Da das itSMF nach weltweiter Verfügbarkeit von Best Practice-Wissen strebt, nahm es die sich bietende Gelegenheit der Übersetzung von *ISO/IEC 20000 – Eine Einführung* ins Deutsche sofort wahr. Frau Julia Reiß und Herr Andreas Drechsler übersetzten das Manuskript auf sehr strukturierte und professionelle Weise. Wie in allen Fällen folgte ein sorgfältiger Qualitätssicherungsprozess, zu dem ein facettenreiches Reviewteam von beträchtlichem Ausmaß gehörte:

Jutta K. Blessin, beROSSI Project & Interim Management
Bernd Broksch, Siemens AG
Ralf Buchsein, KESS DV-Beratung GmbH
Jürgen Dierlamm, Rechtsanwaltkanzlei Dierlamm
Stefanie Eilhardt, QRP Managament Methods International GmbH

Thomas Engelmann, Serview GmbH
Katrin Franz, 7P Consulting GmbH
Marcus Giese, TÜV SÜD Informatik & Consulting Services GmbH
Mark Gohr, Exagon Consulting & Solutions GmbH
Wolfgang Goltsche, Computacenter AG & Co. oHG
Jan-Adrian Götza, DCON Software & Services AG
Kai Haasis, Fujitsu Siemens Computers GmbH
Alfons Huber, TÜV SÜD Informatik & Consulting Services GmbH
Stefan Klarenaar, Exagon Consulting & Solutions GmbH
Ulrich Klemm, SITGATE AG
Angelo Leisinger, CLAVIS klw AG
Christian Probst, Quint Wellington Redwood
Thomas Rausch, Siemens AG
Frank Alexander Reusch, RWE IT GmbH
Matthias Rose, Fachhochschule Hannover
Dirk Rosenow, Serview GmbH
Michael Thissen, Serview GmbH
Christoph Wettstein, CLAVIS klw AG
Alexander Wiltschek, Erste Group Bank AG

Besonderen Dank schulden wir Herrn Björn Hinrichs, Serview GmbH, der das Review koordinierte und sicherstellte, dass keine Fehler übersehen wurden.

Wir hoffen, dass dieses Buch Sie auf klare und angenehme Weise durch den ISO/IEC 20000 führen wird und Sie angemessen auf individuelle Prüfungen sowie eine organisationale Zertifizierung vorbereitet. Weitere praktische Anleitungen zur Zertifizierung sind in der Schwesterveröffentlichung zu diesem Buch "Implementing ISO/IEC 20000 Certification, A Roadmap" zu finden (derzeit nur auf Englisch verfügbar). Alle denkbaren Verbesserungsmöglichkeiten sind dem Herausgeberteam willkommen und werden für zukünftige Auflagen berücksichtigt. Bitte senden Sie Ihre Kommentare an den leitenden Herausgeber an die E-Mail-Adresse j.van.bon@inform-it.org.

Jan van Bon
Leitender Herausgeber ITSM Library

x

Inhaltsverzeichnis

Impressum IV
Vorwort V
Danksagungen VII

1 Einführung 1
1.1 Wie dieses Buch zu verwenden ist 2

2 Die Prinzipien des Service-Qualitätsmanagements 5
2.1 Qualität verstehen 5
2.2 Service verstehen 15
2.3 IT Service Management verstehen 22
2.4 Prozesse verstehen 25
2.5 Kontinuierliche Verbesserung verstehen 29

3 Die Position des ISO 20000 im IT Service Management 35
3.1 Überblick über die Landschaft von Standards und Frameworks 35
3.2 Die Konzepte der Zertifizierungsverfahren verstehen 37
3.3 Das Konzept des ISO 20000 verstehen 47

4 Die Spezifikationen und der Code of Practice für den ISO 20000-Standard 67
4.1 Management und Verbesserung von ITSM-Prozessen 68
4.2 Steuerung der IT Services 95
4.3 Ausrichtung der IT zum Business (Alignment) 135
4.4 Erbringung von IT Services (Service Delivery) 170
4.5 Support von IT Services 207

5 Die ISO/IEC 20000 Foundation-Prüfung 227
5.1 Voraussetzungen 228
5.2 Prüfungsformat 228
5.3 Streitfälle 229
5.4 Vorbereitung für die ISO/IEC 20000 Foundation-Prüfung 229
5.5 Beispielfragen 230

Anhang A Originaltext ISO/IEC 20000 239
Anhang B Abkürzungsverzeichnis 283
Quellen 287
Index 291



Kapitel 1
Einführung

Qualität im IT Service Management (ITSM) ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Erbringung von Services, die vom Business akzeptiert und mit Höchstnoten bewertet werden. Mit der Veröffentlichung des ISO 20000-Standards für IT Service Management sind die Prinzipien des ISO-Qualitätsmanagements mit den, einen Industriestandard darstellenden, ITSM-Prozessen, kombiniert worden. Diese Kombination bietet einen sehr praxisorientierten und gut einsetzbaren internationalen Standard für das qualitätsorientierte Management von IT Services, welcher sich mit der Bereitstellung von Managed IT Services in einer annehmbaren Qualität für die Kunden eines IT Service-Providers befasst.

Das Service-Qualitätsmanagement spielt weltweit eine in zunehmendem Maße bedeutende Rolle im Feld des IT Service Management. In den letzten Jahren haben sich viele Standards herausgebildet. Sie fordern eine besondere Aufmerksamkeit hinsichtlich der Qualität sowie der Service-Erbringung und sind allesamt durch die Nachfrage von Seiten der Kunden und des Business getrieben. Der ISO 20000-Standard spezifiziert eine Reihe von Mindestanforderungen, welche sämtliche Service-Provider erfüllen sollten. Er stellt ein neutrales Fundament dar, von dem aus Serviceverbesserungen vorgenommen werden können.

Mit der Einführung der ITIL®-Version 3 ist der Standard noch weitaus wichtiger geworden. Er stellt eine Möglichkeit der Orientierung hinsichtlich der großen Menge an umfangreichem Best Practice-Material zur neuen ITIL®-Version sowie zu anderen Frameworks wie CobiT® dar.

ISO 20000 ist unabhängig von allen Frameworks, es ist quasi "Framework-neutral". Zwischen dem Standard und Frameworks (wie MOF, ITIL® oder dem HP ITSM-Referenzmodell) oder deren unterstützenden Qualifikationsschemata wurde ein Steuerungsmechanismus weder definiert noch implementiert. Es gibt jedoch viele definierte Frameworks, sowohl öffentliche als auch interne (innerbetriebliche Best Practices), welche helfen, die Erkennung von Fähigkeiten zu gewährleisten. Die Übernahme solcher Frameworks kann in der Tat zur ISO 20000-Zertifizierung führen.

Interne und externe Service-Provider stehen vor der Herausforderung, nachzuweisen, dass ihre Service Management-Prozesse Services von einer Qualität hervorbringen, welche die Kunden fordern. Externe Service-Provider werden im Rahmen von Ausschreibungen bereits aufgefordert, sich für den Standard zu zertifizieren.

Obwohl jeder eine Organisation nach ISO 20000 zertifizieren kann, trägt das vom itSMF UK gepflegte Zertifizierungsschema zur Glaubwürdigkeit bei. Dieses Schema gewährt die Verleihung des ISO 20000-Zertifikats auf Basis von Audits, die durch registrierte Zertifizierungsinstitutionen (Registered Certification Bodies, RCBs) gemäß dem Teil 1 der ISO 20000 namens "Specification" durchgeführt werden. Diese "Specification" gewährleistet, dass ein Service-Provider ein IT Service Management-System entsprechend den Anforderungen des Standards entwirft, implementiert und betreibt.

Die weltweite Erfahrung mit ISO 20000 und seinen Vorgängern (BS 15000, AS 8018 und SANS 150000) zeigt, dass Zertifizierungsprogramme für IT Service-Provider auch eine Nachfrage nach Schulungen und Zertifizierungen schaffen, beispielsweise für Auditoren, Prozessverantwortliche, Manager oder Berater.

Ein allgemeineres Interesse am Thema liegt ebenso unter Experten im IT Service Management, sowohl auf Seiten der Kunden als auch auf Seiten der Service-Provider vor. Es ist wahrscheinlich, dass schon in naher Zukunft diesbezügliches Wissen und Verständnis (mindestens für die Grundzüge des ISO 20000) zu den Anforderungen an viele IT Service Management-Positionen zählen wird.

1.1 Wie dieses Buch zu verwenden ist

Diese Veröffentlichung kann als unterstützende Literatur für die ISO 20000 Foundation-Prüfungen herangezogen werden. Sie führt in das Thema "Qualität" sowie in den Qualitätsstandard ISO 9000 ein und erläutert darüber hinaus die Bedeutung des ISO 20000 für IT Service Management. Darüber hinaus führt sie unter Verwendung von Grafiken und Best Practice-Leitlinien in den Text des Standards ein.

Dieses Buch kann auch im Rahmen der Vorbereitung eines Unternehmens auf die ISO 20000-Zertifizierung zum Einsatz kommen. Es erläutert die Anforderungen des ISO 20000-Standards und zeigt, wie Best Practices zu deren Erfüllung eingesetzt werden können.

Leser, die nicht direkt in eine Zertifizierung involviert sind, können diese Veröffentlichung als Anleitung zur Verbesserung der von ihnen erbrachten Services verwenden.

Die einzige, offizielle und verbindliche Quelle stellt dabei der originale, englische Text dar. Obwohl die Übersetzung nach bestem Wissen und Gewissen durch professionelle Übersetzer durchgeführt und ihre Qualität durch das Review-Team sichergestellt wurde, bleibt sie dennoch inoffiziell und dient zum verbesserten Verständnis und einfacherer Anwendung der im Standard dokumentierten Best Practices. Der Originaltext des Standards ist in Anhang A zu finden.

Kapitel 2 führt in die Prinzipien des Service-Qualitätsmanagements ein und diskutiert sowohl das Total Quality Management als auch die Konzepte Qualität, Services, IT Service Management, Prozesse und kontinuierliche Verbesserung.

Kapitel 3 ordnet den ISO 20000-Standard in das Feld des IT Service Management ein und erläutert darüber hinaus das Konzept des Zertifizierungsverfahrens.

Kapitel 4 führt in alle Teile des ISO 20000-Standards ein, sowohl in Anforderungen als auch in Best Practices. Grafische Darstellungen unterstützen bei der Verdeutlichung, welche Teile der Spezifikation notwendig ("Muss-Kriterien") und welche Best Practice-Leitlinien aus dem Code of Practice sind ("Soll-Kriterien").

Kapitel 5 konzentriert sich auf die ISO 20000 Foundation-Prüfung, deren Anforderungen sowie auf die Vorbereitung. Derzeit entwickeln das itSMF UK, das ISEB sowie EXIN/TÜV SÜD Prüfungen, die es Einzelpersonen erlauben, sich mit den Verfahren des ISO 20000-Standards vertraut zu machen, den Bereich der Beratung und des Audits im Umfeld des Standards einschließend. Zum Zeitpunkt der Drucklegung lagen nur Informationen über das EXIN/ TÜV SÜD-Zertifizierungsschema vor. Somit gründen sich die meisten Informationen in dieser Veröffentlichung auf deren Material, einschließlich einer Sammlung von zur Verfügung gestellten Beispielfragen. Diese Veröffentlichung deckt jedoch alle relevanten Themenbereiche, zu denen ein Neuling im ISO 20000-Standard Wissen erlangen sollte, ab, und kann daher zur Vorbereitung einer jeglichen ISO 20000-Foundation-Prüfung dienen.

Kapitel 2

Die Prinzipien des Service-Qualitätsmanagements

Unternehmen sind in zunehmendem Maße abhängig von durch Technologie ermöglichten Services. Der Erfolg eines Unternehmens hängt ebenso wie der Erfolg der IT mehr als je zuvor davon ab, inwieweit es den wachsenden Erwartungen einer in zunehmender Weise anspruchsvollen Kundenbasis gerecht werden kann. Weithin publizierte Corporate Governance-Skandale und ein bisher unbekannter regulatorischer Druck wie der US-amerikanische Sarbanes Oxley Act haben Unternehmen dazu gebracht, darauf zu bestehen, dass der IT-Bereich einen sowohl kunden- und qualitätsorientierten wie auch einheitlichen Ansatz gegenüber der Erbringung von IT-Services übernimmt. Um Qualität zu managen, sollten wir uns zunächst auf eine Definition des Betrachtungsgegenstands einigen. Hiermit befasst sich der folgende Abschnitt.

2.1 Qualität verstehen

Es gibt viele individuelle Definitionen von "Qualität", die ISO 9000 (worauf sich ISO 20000 gründet) stellt fest:

> Wir können von **Qualität** sprechen, wenn ein Produkt (oder einer Dienstleistung) dem Kunden alle von diesem geforderten Features dem Kunden zur Verfügung stellt.

> Darauf basierend versteht man unter **Qualitätsmanagement** das, was die Organisation zur Gewährleistung der Erfüllung der Qualitätsanforderungen des Kunden durch ihre Produkte oder Dienstleistungen sowie der Einhaltung aller auf diese Produkte oder Dienstleistungen anzuwendenden Regularien unternimmt.

Für die IT Service-Abteilung gehört zum Qualitätsmanagement unter anderem das Verstehen der Philosophie des Unternehmens hinsichtlich Qualität und Wert sowie die Sicherstellung, dass die IT Services zur Einhaltung dieser Spezifikationen konzipiert und gehandhabt werden.

2.1.1 Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) ermutigt zum Zwecke der Erlangung eines Wettbewerbsvorteils jedes Mitglied der Organisation, kontinuierlich die Bedürfnisse der internen und externen Kunden zu erfüllen. Es ist ein allgemeiner Begriff, der für die Beschreibung einer umfangreichen Sammlung von Philosophien, Konzepten, Methoden und Werkzeugen verwendet wird.

Es gibt eine Reihe von Methoden für das IT Service-Qualitätsmanagement. Sie alle haben ihre Wurzeln in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts. Mit der technologischen Revolution als Hauptantriebskraft versuchen Unternehmen seit dieser Zeit, die Qualität der von ihnen hergestellten Produkte zu kontrollieren. Dieser Ansatz wurde in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts als Total Quality Management (TQM) bekannt.

Der Plan-Do-Check-Act-Zyklus

William Edwards Deming führte — auf Basis eines existierenden, einfachen Diagramms eines Zyklus zur Qualitätsverbesserung — den Plan-Do-Check-Act-Zyklus (oder in Kurzform, den PDCA-Zyklus) ein (siehe Abbildung 2.1)[1]:

- **Plan** – Was sollte getan werden, wann sollte es getan werden, wer sollte es tun, wie und wodurch sollte es getan werden?
- **Do** – Die geplanten Aktivitäten werden implementiert.
- **Check** – Überprüfung dessen, ob die Aktivitäten zum erwarteten Ergebnis geführt haben.
- **Act** – Anpassung der Pläne, um etwaige Nichteinhaltungen, die in der der Check-Phase festgestellt wurden, abzustellen.

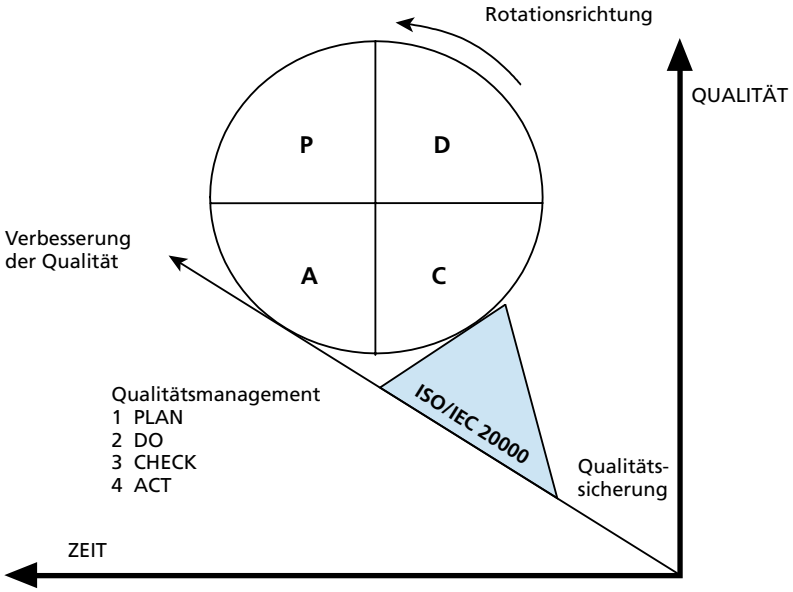


Abbildung 2.1 Der PDCA-Zyklus. Bergauf werden die Phasen P, D, C, A nacheinander durchlaufen

1 Deming war von Walter Stewart, einem seiner Lehrer, der zuvor bereits einen „Lern- und Verbesserungszyklus“ empfahl, inspiriert worden.

Sowohl ISO 9000 als auch ISO 20000 beinhalten diesen Zyklus in ihrem Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung. Es war Joseph Juran, der dieses "Konzept der kontinuierlichen Verbesserung" einführte. Dieser bedeutende "Gründervater" des TQM etablierte den Kundenfokus als weiteres, grundlegendes Konzept im Total Quality Management. Um zu gewährleisten, dass sowohl der Kunde als auch der Lieferant wissen, was von einem Service erwartet wird, ist ein kontinuierlicher Dialog mit dem Kunden grundlegend.

Das dritte von Juran eingeführte Konzept war das des Werts eines jeden Beteiligten. Der Einfluss von Mitarbeitern verändert sich und kann zum wichtigsten Hebel der Qualitätsverbesserung werden. Jeder Mitarbeiter sollte klare und einheitliche Grundsätze dazu an die Hand bekommen, in welchem Ausmaß seine Aufgaben zur Umsetzung der Ziele der Organisation beitragen. Dann können sie für die Durchführung der ihnen zugeteilten Aufgaben ermächtigt und verantwortlich gemacht werden. Dies wird die Mitarbeiterzufriedenheit ebenso wie die Produktivität und die Innovation verbessern. ISO 20000-Schulungen und -Prüfungen können die Rollen von Mitarbeitern innerhalb der Organisationen verdeutlichen.

2.1.2 Die wachsende Rolle der Qualität im IT Service Management

Die rasch wachsende Bedeutung der Informationstechnologie in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts in vielen Branchen führte zu einem Bedarf nach auf Software und IT abgestimmten Modellen, Methoden und Werkzeugen. Für eine steigende Zahl von Produkten wurde die Produktentwicklungszeit durch die für die Softwareentwicklung notwendige Zeit bestimmt (wie beispielsweise für Produkte in den Bereichen der Unterhaltungselektronik oder der Telekommunikationsbranche). Aus diesem Grund war es insbesondere notwendig, die Effizienz und Effektivität von Software-Entwicklungsprozessen zu verbessern.

Zur gleichen Zeit wuchs die Aufmerksamkeit für das IT Service Management und führte zur Entwicklung der IT Infrastructure Library (ITIL®). Demzufolge wurde die Qualität von IT Services ein Thema.

Das IT Service-Qualitätsmanagement sollte gewährleisten, dass Informationen verlässlich und sicher sind. Die Verbesserung von Prozessen in Organisationen ist unmöglich, wenn vollständige und genaue Informationen zur Fundierung von Entscheidungen fehlen. Das erste Element, dessen Qualität sichergestellt werden sollte, sind die Managementinformationen, da diese allen anderen Produkten und Prozessen dienen und diese mit Informationen versorgen.

Da TQM eine Mischung verschiedener Qualitätsmanagementsysteme darstellt, gibt es keine "offizielle TQM-Zertifizierung". Neben Preisen für Qualität wie dem Malcolm Baldrige National Quality Award und den Auszeichnungen der European Foundation for Quality Management, ist eine ISO 9001:2000-Zertifizierung ein Indikator dafür, dass eine Organisation gemäß der Prinzipien von TQM arbeitet. Von Unternehmen, die nach ISO 20000 zertifiziert sind, kann erwartet werden, dass diese anhand internationaler Best Practices im ITSM geprüft wurden.

2.1.3 Prinzipien (Komponenten) des Qualitätsmanagements

Um eine Organisation auf erfolgreiche Weise zu führen, bedarf es der systematischen und transparenten Lenkung und Steuerung. Erfolg kann durch ein Managementsystem, das die Leistung kontinuierlich verbessert und die Bedürfnisse aller Interessengruppen berücksichtigt, erreicht

werden. Das Management einer Organisation umfasst neben anderen Managementdisziplinen auch das Qualitätsmanagement.

Der IT Service Management-Standard ISO 20000 enthält die Features des allgemeinen, internationalen Qualitätsmanagement-Standards ISO 9000. Er beinhaltet alle der acht Qualitätsmanagement-Prinzipien des ISO 9000 (siehe Abbildung 2.2):

- Kundenorientierung
- Führung
- Einbeziehung von Mitarbeitern
- Prozessansatz
- Kontinuierliche Verbesserung
- Sachbezogener Ansatz der Entscheidungsfindung
- Wechselseitig vorteilhafte Beziehung zu Lieferanten
- Systemischer Managementansatz

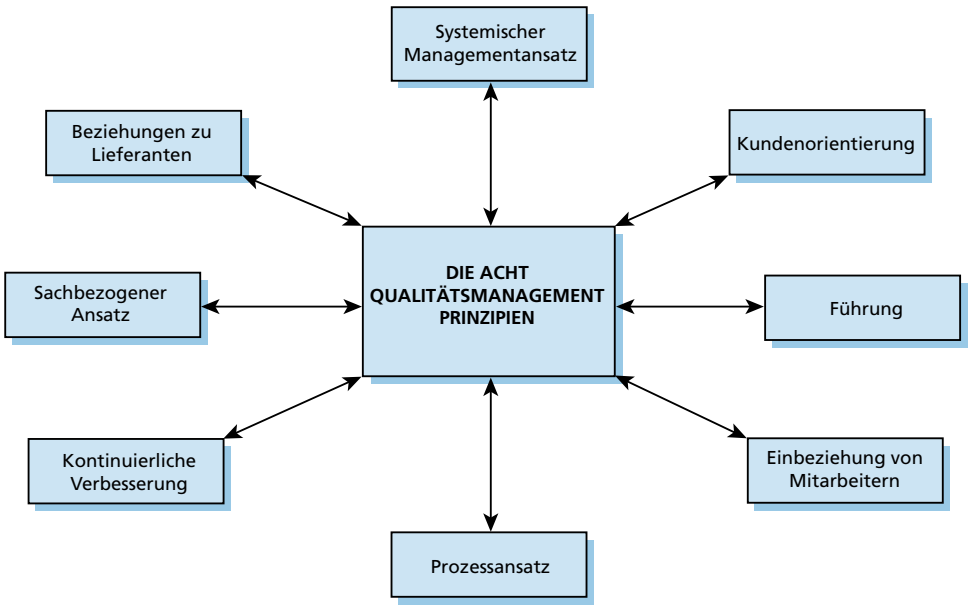


Abbildung 2.2 Die acht Qualitätsmanagement-Prinzipien des ISO 9000

Diese Prinzipien können als die Komponenten von Qualität betrachtet werden. Sie können vom Top-Management zur Lenkung ihrer Organisation in Richtung einer verbesserten Leistung verwendet werden. In den folgenden Abschnitten wird jede Komponente detailliert vorgestellt.

Kundenorientierung

Organisationen hängen von ihren Kunden ab. Daher sollten sie gegenwärtige und zukünftige Kundenbedürfnisse verstehen, Kundenanforderungen erfüllen und das Übertreffen von Kundenerwartungen anstreben.

Die Hauptvorteile der Kundenorientierung sind:
- Höherer Umsatz und größerer Marktanteil, die durch eine flexible und rasche Reaktion auf Marktchancen erzielt werden
- Höhere Effektivität der eingesetzten Ressourcen innerhalb der Organisation zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit
- Folgeaufträge, die von verbesserter Kundenloyalität herrühren

Die Anwendung des Prinzips der Kundenorientierung führt typischerweise zu:
- der Fähigkeit zur Entwicklung einer Unternehmensstrategie basierend auf der Identifizierung zukünftiger Kundenbedürfnisse
- der Untersuchung und dem Verstehen von Kundenbedürfnissen und -erwartungen
- der Verknüpfung der Ziele der Organisation mit den Kundenbedürfnissen und -erwartungen
- der Kommunikation von Kundenbedürfnissen und -erwartungen innerhalb der gesamten Organisation
- der Messung von Kundenzufriedenheit sowie der Einleitung von auf diesen Ergebnissen basierenden Maßnahmen
- dem systematischen Management von Kundenbeziehungen
- der Gewährleistung einer ausgewogenen Balance zwischen der Zufriedenstellung von Kunden und anderen Interessengruppen (wie etwa Eigentümern, Mitarbeitern, Lieferanten, Kapitalgebern, lokaler Gemeinschaften sowie der Gesellschaft)

Es kann einen Unterschied zwischen dem Kunden und dem Anwender (User) eines Services geben. Die für den Service zahlende Person ist stets der Kunde, ist aber nicht immer auch die den Service nutzende Person, welche als Anwender definiert wird. Letztendlich stehen die Anforderungen des Kunden über allem. Der Kunde jedoch wird wahrscheinlich die Erfahrungen der Anwender bei der Bewertung der erbrachten Services berücksichtigen.

Führung

Führungspersonen sorgen für die Abstimmung des Zwecks und der Richtung der Organisation. Sie sollten eine interne Umwelt schaffen, in der sich die Mitarbeiter vollständig in die Erreichung der Organisationsziele einbringen können und diese aufrechterhalten.

Die Hauptvorteile der Führung sind:
- Die Mitarbeiter verstehen die Ziele und Zielsetzungen der Organisationen und sind für sie motiviert
- Die Aktivitäten werden einheitlich bewertet, abgestimmt und implementiert
- Fehlkommunikation zwischen den einzelnen Ebenen der Organisation wird minimiert

Die Anwendung des Prinzips der Führung führt typischerweise zu:
- der Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Interessengruppen, einschließlich der Kunden, Eigentümer, Mitarbeiter, Lieferanten, Kapitalgeber, lokalen Gemeinschaften sowie der gesamten Gesellschaft
- der Etablierung einer eindeutigen Vision von der Zukunft der Organisation
- dem Setzen herausfordernder Ziele und Zielgrößen
- der Schaffung und Aufrechterhaltung gemeinsamer Werte, von Fairness sowie von moralischen Rollenvorbildern auf allen Ebenen der Organisation

- dem Aufbau einer Vertrauensbasis und der Eliminierung von Furcht
- der Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen, Schulungen und der Schaffung von Freiheit für die Mitarbeiter, um verantwortungsbewusst und verantwortlich zu handeln
- Inspiration, Ermutigung und Anerkennung der Beiträge der Mitarbeiter

Einbeziehung von Mitarbeitern

Die Gesamtheit der Mitglieder einer Organisation bildet ihre Essenz. Deren umfangreiches Einbeziehen ermöglicht es, all ihre Fähigkeiten zum Vorteil der Organisation einzusetzen.

Die Hauptvorteile der Einbeziehung von Mitarbeitern sind:

- Motivierte, selbstverpflichtete und beteiligte Mitarbeiter in der Organisation
- Innovation und Kreativität hinsichtlich der Fortentwicklung der Organisationsziele
- Dass Mitarbeiter für ihre eigene Leistung verantwortlich sind
- Dass Mitarbeiter sich eifrig einbringen und zu kontinuierlicher Verbesserung beitragen möchten

Die Anwendung des Prinzips des Einbeziehens von Mitarbeitern führt typischerweise zu/zum:

- Verständnis der Mitglieder der Organisation hinsichtlich der Wichtigkeit ihres Beitrags zu und ihrer Rolle in der Organisation
- der Identifikation von Faktoren, die ihre Leistungsfähigkeit einschränken
- einem Akzeptieren der Verantwortlichkeit für Probleme sowie deren Lösung
- der Bewertung der Leistung von Mitarbeitern gemessen an ihren persönlichen Zielen und Zielsetzungen
- aktiven Suchen nach Chancen zur Erhöhung der eigenen Kompetenzen, des eigenen Wissens und der eigenen Erfahrung durch jedes einzelne Mitglied der Organisation
- freien Austausch von Wissen und Erfahrung
- offenen Diskussion von Problemen und anliegenden Themen
- einer Reduzierung von Konflikten in der Organisation
- verbesserter Wahrnehmung des Kunden durch die Organisation

Prozessansatz

Wenn Aktivitäten und zugehörige Ressourcen in einem Prozess gemanagt werden, kann das gewünschte Ergebnis auf effizientere Weise erreicht werden, als wenn dies nicht geschieht (siehe auch Abschnitt 2.4).

Unter einem Prozess versteht man eine strukturierte Menge von Aktivitäten, die zur Erreichung einer definierten Zielsetzung dienen (siehe Abschnitt 2.4 für Details). Ein Prozess hat Inputs und Outputs. Organisationen, die auf effektive Weise arbeiten möchten, müssen eine Vielzahl von voneinander abhängigen und miteinander interagierenden Prozessen definieren und handhaben. Oft stellt der Output eines Prozesses dabei direkt den Input des nächsten Prozesses dar. Die systematische Definition und Handhabung dieser innerhalb einer Organisation stattfindenden Prozesse und insbesondere der zwischen diesen Prozessen stattfindenden Interaktionen wird als “Prozessansatz” bezeichnet.

Die Hauptvorteile des Prozessansatzes sind:
- Geringere Kosten und kürzere Zykluszeiten aufgrund eines effektiveren Ressourceneinsatzes
- Verbesserte, einheitlichere und vorhersehbarere Ergebnisse
- Fokussierbare und priorisierbare Verbesserungsmöglichkeiten

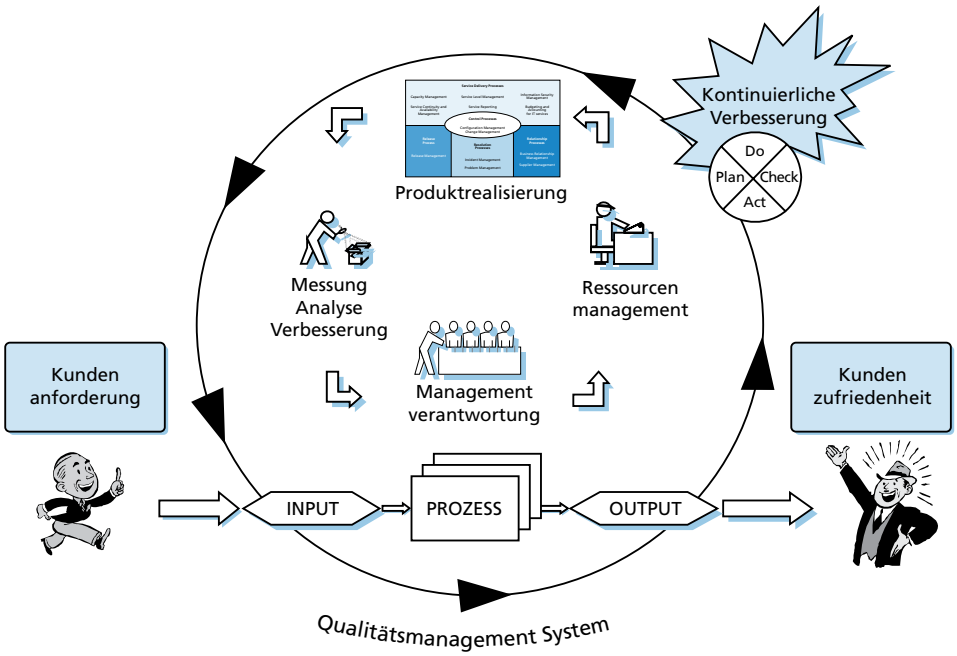


Abbildung 2.3 Modell eines prozessbasierten Qualitätsmanagementsystems (Tricker, 2006)

Abbildung 2.3 illustriert das im ISO 9000 beschriebene prozessbasierte Qualitätsmanagementsystem. Obwohl hier die Prozesse nicht auf einer Detailebene dargestellt werden, ist erkennbar, dass die Interessengruppen eine deutliche Rolle im Rahmen der Bereitstellung der Inputs für die Organisation spielen. Um die Zufriedenheit der Interessengruppen im Auge zu behalten, werden ebenso Informationen über deren Wahrnehmung benötigt wie auch darüber, inwieweit deren Bedürfnisse und Erwartungen erfüllt wurden.

Die Verwendung eines Prozessansatzes führt typischerweise zu:
- der Konzentration auf erwartete Ergebnisse, die aus den integrierten Prozessaktivitäten resultieren
- der systematischen Definition der für das Erreichen eines erwünschten Ergebnisses notwendigen Aktivitäten
- der Etablierung klarer (Letzt-)Verantwortlichkeiten für das Management der Hauptaktivitäten
- der Analyse und Messung der Performance von Hauptaktivitäten
- der Identifizierung von Schnittstellen zwischen den Hauptaktivitäten innerhalb und zwischen den Funktionen der Organisation

- der Konzentration auf Faktoren wie Ressourcen, Methoden und Materialien, welche die Hauptaktivitäten der Organisation verbessern können
- der Bewertung der Risiken, Konsequenzen und Auswirkungen von Aktivitäten auf Kunden, Lieferanten und andere Interessengruppen

Kontinuierliche Verbesserung

Die kontinuierliche Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems für die Steigerung der Leistung der Organisation und der Zufriedenheit des Kunden maßgeblich. Hierin sollte eine permanente Zielsetzung der Organisation bestehen.

Die Hauptvorteile der kontinuierlichen Verbesserung sind:

- Gestiegene Leistung durch verbesserte organisationale Fähigkeiten
- Höhere Qualität der erbrachten Services
- Abstimmung von Verbesserungsmaßnahmen auf allen Ebenen in Bezug auf die strategische Absicht der Organisation
- Flexibilität zur kurzfristigen Nutzung von Chancen

Die Anwendung des Prinzips der kontinuierlichen Verbesserung führt typischerweise zu:

- dem Einsatz einer einheitlichen, organisationsweit gültigen Vorgehensweise zur Steigerung der Leistung einer Organisation
- der Bereitstellung von Schulungen für die Mitarbeiter zu Methoden und Werkzeugen, die im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung eingesetzt werden
- der Verankerung der kontinuierlichen Verbesserung von Produkten, Prozessen und Systemen als eine Zielsetzung für jedes Individuum in der Organisation
- der Analyse und Bewertung der gegenwärtigen Situation, um so Verbesserungsbereiche zu identifizieren
- der Etablierung einer Zielsetzung für die Verbesserung
- der Suche nach möglichen Lösungen, um eine Verbesserung zu erreichen
- der Bewertung dieser Lösungsmöglichkeiten inklusive einer abschließenden Auswahl
- der Implementierung der gewählten Lösungsalternative
- der Einrichtung von Maßnahmen zur Erreichung der kontinuierlichen Verbesserung
- der Messung, Überprüfung, Analyse und Bewertung der Ergebnisse der Implementierung, um festzustellen, ob die Ziele erreicht wurden
- der Formalisierung von Änderungen
- der Wahrnehmung und Würdigung von Verbesserungen
- der Reduzierung von Konflikten mit Kunden sowie der mittelfristigen Schaffung neuer Geschäftsgelegenheiten durch eine proaktive Verbesserung der Beziehungen zu Kunden und der angebotenen Produkte

Die Ergebnisse werden wo nötig geprüft, um weitere Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Auf diese Weise wird die Verbesserung zu einer kontinuierlichen Aktivität. Darüber hinaus können das Feedback von Kunden und anderen Interessengruppen, Audits oder einem Review des Qualitätsmanagementsystems für die Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten herangezogen werden.

Sachbezogener Entscheidungsansatz

Effektive Entscheidungen gründen sich auf eine Analyse von Daten und Informationen.

Hauptvorteile:

- Entscheidungen basieren auf zutreffenden und vollständigen Informationen
- Verbesserte Fähigkeit, die Effektivität vergangener Entscheidungen durch Verweis auf faktenbasierte Entscheidungsunterlagen darzustellen
- Verbesserte Fähigkeit, Meinungen und Entscheidungen zu überprüfen, in Frage zu stellen und zu verändern

Die Anwendung des Prinzips der sachbezogenen Entscheidung erfordert:

- Sicherstellung dessen, dass die Daten und Informationen hinreichend zutreffend und verlässlich sind
- Verfügbarkeit der Daten für diejenigen, die sie benötigen
- Analyse der Daten und Informationen unter Verwendung zulässiger und zuverlässiger Methoden

Dieser Ansatz führt typischerweise zu Entscheidungen, die gleichermaßen auf Faktenanalysen, Erfahrungen und Weisheit beruhen.

Wechselseitig vorteilhafte Beziehungen zu Lieferanten

Eine Organisation steht mit ihren Lieferanten in einer wechselseitigen Beziehung, die im Falle einer gegenseitigen Vorteilhaftigkeit beide besser in die Lage versetzt, Wert zu schaffen.

Hauptvorteile:

- Gestiegene Befähigung für beide Parteien, Wert zu schaffen
- Steigerung der Flexibilität und Geschwindigkeit gemeinsamer Reaktionen auf sich verändernde Markt- oder Kundenwünsche und -erwartungen
- Optimierung von Kosten und Ressourcen

Die Anwendung des Prinzips der wechselseitig vorteilhaften Lieferantenbeziehungen führt typischerweise zu:

- Beziehungen, die kurzfristige Vorteile langfristigen Überlegungen gegenüberstellen
- der gemeinsamen Nutzung von Expertise und Ressourcen unter Partnern
- der Identifizierung und Auswahl von Hauptlieferanten
- einer klaren und offenen Kommunikation
- der Teilung von Informationen und zukünftigen Plänen
- gemeinsamen Entwicklungs- und Verbesserungsaktivitäten
- der Anregung, Ermutigung und Würdigung von Verbesserungen wie auch erreichter Leistung durch Lieferanten

Systemischer Managementansatz

Der systemische Managementansatz zielt auf die Identifizierung, das Verstehen und das Management von Beziehungen zwischen Prozessen sowie deren Management als Gesamtsystem. Dies erhöht sowohl die Effektivität der Organisation wie auch deren Effizienz bei der Erreichung ihrer Ziele.

Hauptvorteile des systemischen Managementansatzes sind:
- Die Integration und Abstimmung der Prozesse, welche die gewünschten Ergebnisse bestmöglich erreichen
- Die Fähigkeit, die Anstrengungen auf die relevantesten Prozesse zu konzentrieren
- Der Aufbau von Vertrauen bei den Interessengruppen hinsichtlich der Einheitlichkeit, Effektivität und Effizienz der Organisation

Die Anwendung des systemischen Managementansatzes führt typischerweise zu:
- der Gestaltung eines Managementsystems, durch das die Ziele so effektiv und effizient wie möglich erreicht werden
- dem Verstehen der Abhängigkeiten zwischen den Prozessen innerhalb des Systems
- der Verwendung strukturierter Ansätze, durch die Prozesse integriert und harmonisiert werden können
- einem besseren Verständnis der für die Erreichung gemeinsamer Ziele notwendigen Rollen und Verantwortlichkeiten und dadurch zu einem Abbau von Barrieren zwischen den Funktionsbereichen
- einem Verständnis der organisationalen Fähigkeiten und sowie der Festlegung von Ressourcenrestriktionen vor der Einleitung von Maßnahmen
- einer Zielsetzung und Definition dessen, wie bestimmte Aktivitäten innerhalb des Systems durchgeführt werden sollen
- einem Prozess der kontinuierlichen Verbesserung, in dem das System durch Messung und Bewertung verbessert wird

In Abschnitt 2.1.4 finden Sie hierzu weitere Informationen.

2.1.4 Qualitätsmanagementsysteme

Ein Qualitätsmanagementsystem ist die Art und Weise, in der eine Organisation arbeitet und ihr Geschäft betreibt. Es definiert, wie eine Organisation die Qualität ihrer Produkte oder Services regelt. ISO 9000:2005 beschreibt die Grundzüge von Qualitätsmanagementsystemen und definiert zugehörige Begriffe.

Wie zuvor erwähnt, sollte die Erfüllung von Kundenanforderungen das letztendliche Ziel einer jeden nach Qualität strebenden Organisation sein. Ein Qualitätsmanagementsystem ermöglicht Organisationen, Kundenanforderungen zu analysieren, Prozesse, die zur Erreichung eines dem Kunden zusagenden Produktes führen, zu definieren und diese anschließend auch unter Kontrolle zu behalten. Es stellt ein Framework für kontinuierliche Verbesserung im Sinne der Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie der Zufriedenheit anderer Interessengruppen zur Verfügung. Dies alles schafft sowohl aus der Perspektive der Organisation als auch aus der ihrer Kunden ein Vertrauen, dass die angebotenen Produkte regelmäßig den Anforderungen genügen.

Die Vorgehensweise zur Entwicklung und Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems besteht aus einer Reihe von Schritten:
- Identifikation der Kundenbedürfnisse sowie der Erwartungen von Kunden und anderer Interessengruppen
- Etablierung der Qualitätsgrundsätze und -ziele der Organisation
- Identifikation der für die Erreichung der Qualitätsziele notwendigen Prozesse und Verantwortlichkeiten

- Identifikation und Bereitstellung der für die Erreichung der Qualitätsziele notwendigen Ressourcen
- Etablierung von Methoden zur Messung der Effektivität und Effizienz eines jeden Prozesses
- Messung der Effektivität und Effizienz eines jeden Prozesses
- Bestimmung von Maßnahmen zur Verhinderung von Abweichungen und Entwurf von Gegenmaßnahmen gegen deren Ursachen
- Etablierung und Anwendung eines Prozesses für die kontinuierliche Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems

Eine solche Vorgehensweise ist auch für die Aufrechterhaltung und Verbesserung eines existierenden Qualitätsmanagementsystems anwendbar.

Qualitäts*grundsätze* und *-ziele* geben eine Richtung vor, welche die Organisation einschlagen soll. Beide nehmen Einfluss auf die gewünschten Ergebnisse und unterstützen die Organisation bei der Allokation ihrer Ressourcen zur Erreichung jener Ergebnisse. Die Qualitätsgrundsätze stellen das Framework für die Etablierung und Überprüfung von Qualitätszielen bereit. Die Qualitätsziele müssen mit den Qualitätsgrundsätzen sowie der Selbstverpflichtung zu kontinuierlicher Verbesserung konform gehen; darüber hinaus muss ihre Einhaltung messbar sein. Das Erreichen der Qualitätsziele sollte eine positive Auswirkung auf die Produktqualität, die operative Effektivität sowie die finanzielle Leistungsfähigkeit haben und damit letztlich auch auf die Zufriedenheit und das Vertrauen der Interessengruppen.

2.2 Service verstehen

2.2.1 Was ist ein IT Service?

Traditionell wurde IT als Lieferant von Produkten verstanden: Hardware, Systeme, Software, PCs usw. Die Abhängigkeit der Unternehmen von IT hat jedoch deutlich gemacht, dass dies nicht länger der Fall ist. Obwohl die IT bei der Erbringung von Services Produkte einsetzt, wird sie heutzutage als typischer Dienstleistungsbereich verstanden. Was unterscheidet nun ein Produkt von einem Service? Dies kann durch die folgenden Aspekte verdeutlicht werden:

- **Services sind in hohem Maße nicht greifbar** – Ein Service ist nicht physisch, er kann nicht berührt oder gewogen werden. Er besteht aus greifbaren Komponenten wie der für die Erbringung des Services eingesetzte Hardware, dem Netzwerk und den Datenträgern, der die Software enthält. Services sind jedoch weitaus mehr als die Kombination greifbarer Produkte.
- **Services werden zugleich erbracht und konsumiert** – Der Service wird in dem Augenblick konsumiert, in dem er erbracht wird. Services können auch nicht gelagert oder gespeichert werden. Daher ist im Service Management eine im Vorhinein durchgeführte Qualitätssicherung um Vieles wichtiger als jegliche im Nachhinein erfolgende Qualitätsprüfung.
- **Services sind sehr verschiedenartig** – Services werden von Maschinen wie auch durch Menschen erbracht. Und Menschen sind keine Maschinen, sie zeigen Verschiedenartigkeit. Beispielsweise kann ein Helpdesk-Mitarbeiter, der schlecht geschlafen hat, in der ersten Stunde seiner Schicht relativ unfreundlich sein, wohingegen sich seine Laune nach einer Tasse Kaffee deutlich verbessert haben kann – und damit auch der Service. Produkte sind tendenziell eher maschinengefertigt und ihre Verschiedenartigkeit kann auf einfachere Weise gehandhabt werden.

- **Der Anwender ist an der Erbringung des Services beteiligt** – Oft kann ein Service nicht ohne bestimmte Aktionen des Anwenders konsumiert werden. Auf diese Weise hat der Anwender (und mithin der Kunde) Einfluss auf die Servicequalität. Hingegen wird ein Produkt normalerweise durch Aktionen von Seiten eines externen Lieferanten hergestellt.
- **Zufriedenheit ist subjektiv** – Die Inanspruchnahme von Services wird durch den Kunden beeinflusst – in unserem Fall durch den IT-Anwender. Darüber hinaus können Services nur nach ihrer Erbringung überprüft werden, nicht davor. Produkte können vor dem Kauf geprüft, getestet und bewertet werden, Services können nur nach ihrer Lieferung eingeschätzt werden.

Viele der Unterschiede zwischen Services und Produkten leiten sich aus dem Anteil greifbarer Güter im Service her (Abbildung 2.4). Nicht greifbare Charakteristika sind aufgrund der Subjektivität ihrer Wahrnehmung tendenziell schwieriger zu messen. Je weniger Güter ein Service enthält, umso schwieriger wird es, ihn auf objektive Weise zu messen.

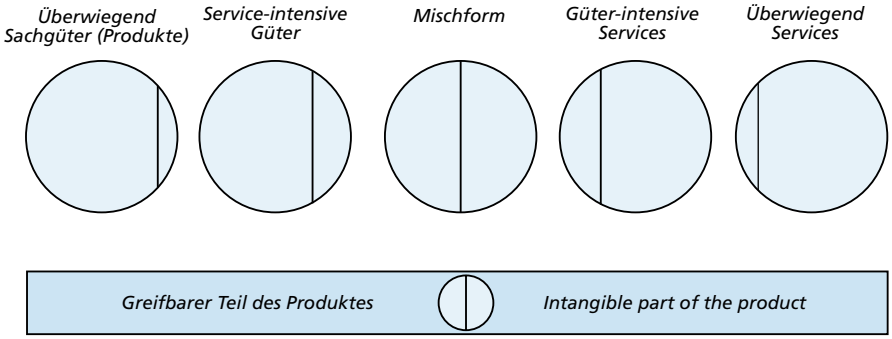


Abbildung 2.4 Services und Produkte

2.2.2 Komponenten eines IT Services

Der Begriff "Service" ist ein Kernbegriff im IT Service Management. Gemäß ITIL® V3 gilt:

> *Ein **Service** stellt eine Art und Weise der Lieferung von Wert an Kunden durch Schaffung von vom Kunden gewünschten Ergebnissen dar, ohne dass diese an den spezifischen Kosten und Risiken teilhaben.*

Doch was ist ein IT Service, wenn man ihn im Detail betrachtet? Der IT Service ist ein Output der IT-Organisation (sowohl einer internen als auch einer externen) und nicht Ergebnis des Business, von welchem mit Hilfe des Service ein tatsächlicher Mehrwert geschaffen wird. Aus der Perspektive des Outputs der internen oder externen IT-Organisation kann ein IT Service als Sammlung zusammengehöriger Elemente beschrieben werden, die gemeinsam den Service bilden und dem Kunden potenziellen Mehrwert zur Verfügung stellen.

Was die technische Zusammensetzung betrifft, ist ein IT Service ein unterstütztes Informationssystem, das dem Kunden in vereinbarter Qualität bereitgestellt wird. Diese Zusammensetzung weist drei Elemente auf:

- Informationssystem

- Unterstützung (Support)
- Spezifikation der Qualität

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Elemente erläutert.

Informationssystem (IS)

Das Informationssystem (IS) ist ein in sich geschlossenes Datenverarbeitungssystem für die Steuerung oder die Bereitstellung von Informationen für einen oder mehrere Geschäftsprozesse. Es wird unterteilt in die Bestandteile Mensch, Prozess und Technologie und kann – gemeinsam mit Partnern – für das Management des letztlich im Fokus stehenden Aspekts verwendet werden: Informationen (Abbildung 2.5).

Die Menschen, die am IT Service beteiligt sind, sind jene Mitarbeiter, die zur Gewährleistung, dass das IS gemäß seiner Anforderungen arbeitet, eingesetzt sein sollten. Sie führen alle Aktivitäten über den Service-Lebenszyklus hinweg durch, welche auf die Erbringung und Aufrechterhaltung des Services gemäß der geforderten Spezifikationen abzielen. Ohne den Menschen würde ein Informationssystem nicht lange existieren können.

Die Prozesse werden in Prozessbeschreibungen dokumentiert. Diese Dokumente enthalten auch die erforderlichen Verfahren, Arbeitsanweisungen und Handbücher. Ohne gut dokumentierte Anleitungen würde eine Organisation bald nur noch über das in den Köpfen der Menschen gespeicherte Wissen verfügen und Menschen werden für neue Aufgaben herangezogen oder vergessen Dinge – und was passiert, wenn sie sich zu einem bestimmten Sachverhalt nicht einigen können? Standardisierung wäre eine schwierige Aufgabe, wenn man sich nicht auf vereinbarte und gut dokumentierte Anleitungen verlassen könnte.

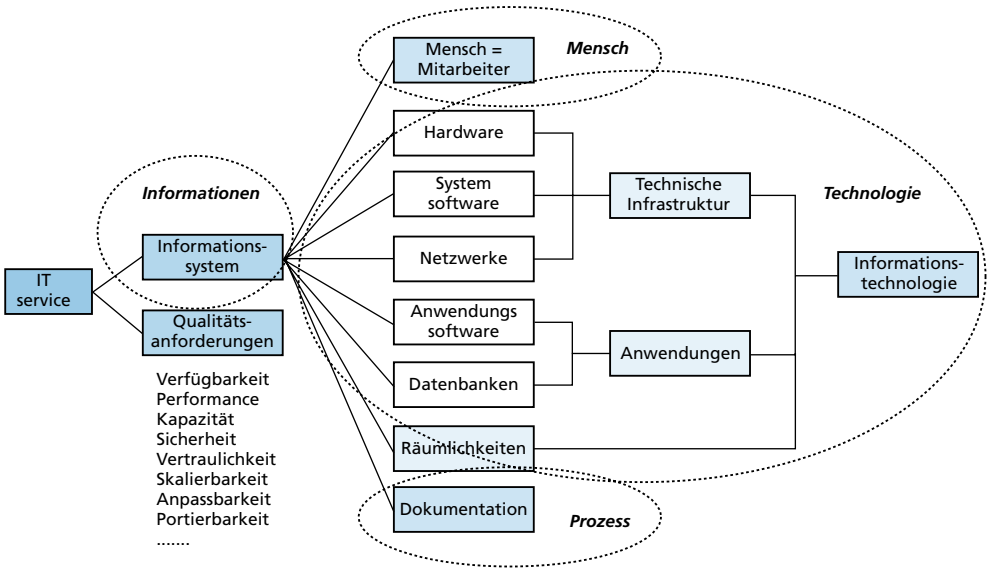


Abbildung 2.5 Begriffshierarchie, die die Unterteilung und die Ebenen der Zusammenfassung von Komponenten eines IT Services illustriert (Quelle: Compendium ITSM)

IT-Experten sind mit diesem Technologiebereich am stärksten vertraut. Die IT-Infrastruktur kann in verschiedene Elemente unterteilt werden. Eine übliche Unterteilung wäre: *Anwendungen* laufen auf *Systemen* in *Umgebungen*. Technischer könnte dies wie folgt ausgedrückt werden: [*Anwendungen*] laufen auf [*technischer* Infrastruktur] unter Nutzung von [*Anlagen*].

Abhängig von der eingesetzten Technologie können diese Bereiche weiter in Hardware, Systemsoftware und Netzwerke unterteilt werden. Eine andere Unterteilung könnte nach Infrastrukturelementen wie Middleware, Firmware etc. vorgenommen werden. Diese Unterteilungen können von der Sichtweise des Managers und der verwendeten Technologie abhängen, solange alle Komponenten auf vernünftige Weise gehandhabt werden.

Die Unterteilung von Anwendungen kann ebenfalls auf verschiedene Weise geschehen. Bei einer Zwei-Schichten-Architektur könnten sie in Anwendungssoftware und Datenbanken unterteilt werden. In einer Drei-Schichten-Architektur könnte eine Unterteilung in eine Präsentationsschicht, eine Verarbeitungsschicht sowie eine Datenschicht vorgenommen werden.

Anlagen können beispielsweise in Stromversorgung, Temperatur sowie Räumlichkeiten unterteilt werden.

Unterstützung (Support)

Der zweite wichtige Begriff im Kontext eines IT Services ist der der "Unterstützung" oder des "Support". Das Informationssystem (IS) muss zur Gewährleistung des Betriebs gemäß der vereinbarten Anforderungen supportet werden. Dies bedeutet, dass erforderliche Veränderungen durchgeführt werden sollten oder das System wiederhergestellt werden muss, so es nicht plangemäß läuft. Die Unterstützung beinhaltet das Element der "Wartung".

Die Mitarbeiter des IS-Teams führen diese unterstützenden Maßnahmen im Rahmen von Prozessen durch. Zu diesen Maßnahmen zählen die Wiederherstellung eines gestörten IT Services, die Anpassung eines IT Services, wenn ein Kunde andere Features wünscht, sowie die Bereitstellung eines IT Services in größerem oder geringerem Umfang. Wird dies alles in hinreichendem Maße durchgeführt, so wird das IS die Geschäftsprozesse auf die beabsichtigte Weise unterstützen.

Qualität

Das IS wird, wie mit dem Kunden vereinbart, bereitgestellt. Dies bedeutet, dass die Qualitätsmerkmale des IS spezifiziert und vereinbart sein sollten. Die Qualität eines IT Services wird in der Praxis häufig in Form bestimmter Merkmale, die die Kundenerwartungen erfüllen, ausgedrückt. Diese Merkmale können Verhaltensaspekte wie beispielsweise die Antwortzeit oder physischere Aspekte wie "Laptop" beschreiben. Die Spezifizierung der Servicequalität kann zwischen Kunde und Service-Provider relativ frei gewählt werden, einige Merkmale sind jedoch im Allgemeinen anerkannter als andere:

- Die Verfügbarkeit des Informationssystems (IS) ist das erste der grundlegendsten und verbreitetesten Merkmale der Servicequalität. Es bezieht sich auf die Verfügbarkeit des IS für den Anwender zur vereinbarten Zeit und am vereinbarten Ort.

- Die Kapazität ist das auf den meisten Listen an zweiter Stelle stehende Qualitätsmerkmal. Es bezeichnet die "Menge" eines Charakteristikums (beispielsweise die Speicherkapazität eines Datenträgers, die Rechenleistung einer CPU, die Wiederherstellungskapazität eines Service Desks oder die Fähigkeit, viele Veränderungen verkraften zu können).
- Die Leistung ist das dritte, allgemeine Qualitätsmerkmal. Es bezieht sich auf die Geschwindigkeit aus Sicht des Anwenders, in der die Informationsverarbeitung geschieht. Im ISO 20000 wird die Leistung im Kontext des Capacity Managements angesprochen. Das Konzept der Leistung eines IS unterscheidet sich grundlegend von dem der Leistung von IT, von Anwendungen, Systemen, Anlagen, Mitarbeitern oder Prozessen. Die Leistung einer Komponente ist für den Kunden / Anwender nicht von direktem Interesse, der Anwender nimmt den "konsolidierten Output" der Leistungen aller IS-Komponenten wahr.
- Die Sicherheit ist für die meisten Organisationen ebenfalls wichtig und wird in den meisten Vereinbarungen über IT Services behandelt.
- Die Vertraulichkeit als Element der Sicherheit kann abhängig von der Art des Business des Kunden von größter Wichtigkeit sein.
- Die Skalierbarkeit kann für eine rasch wachsende Organisation ein wichtiges Thema sein, daher sollte ein Provider in der Lage sein, das Wachstum der IT Services in der erforderlichen Geschwindigkeit und ohne eine Störung des Business zu gewährleisten.
- Die Anpassbarkeit kann gerade für innovative Organisationen von Bedeutung sein. Ein Service-Provider wird seine Entwicklungsmethoden, die Architektur seiner Infrastruktur und alles Weitere, das die Anpassbarkeit eines IS unterstützt, dementsprechend auswählen.
- Die Portabilität kann für einen Kunden, der seinen Service-Provider wechseln können möchte, von Bedeutung sein, unabhängig davon, ob dies häufig vorkommt oder unter dem Gesichtspunkt der Handhabung eines vorzeitigen oder geplanten Vertragsendes relevant wird.

Servicemerkmale können voneinander abhängig sein. So kann beispielsweise die Zeit bis zum Abschließen eines Incidents direkte Auswirkungen auf die Verfügbarkeit eines IS haben.

2.2.3 Beziehung zwischen IT Services und Qualität

Organisationen hängen oft von ihren IT Services ab und erwarten von ihnen nicht nur, die Organisation zu unterstützen, sondern auch, dass sie neue Möglichkeiten zur Unterstützung sich verändernder Bedürfnisse eröffnen. Anbieter von IT Services können es sich nicht länger leisten, sich nur auf die Technologie und ihre eigene interne Organisation zu konzentrieren. Sie müssen inzwischen auch die Qualität der von ihnen angebotenen Services berücksichtigen und sich auf die Beziehung zu ihren Kunden konzentrieren.

Wie im vorangegangenen Abschnitt beschrieben, kann ein *Produkt*, welches wir in einem Geschäft kaufen, *vor* dem Kauf hinsichtlich seiner Qualität bewertet werden. Ein *Service* jedoch wird erst durch die Interaktion des Providers mit seinen Kunden und Anwendern erbracht. Als Ergebnis können Services nicht im Vorfeld beurteilt werden, sondern erst zum Zeitpunkt ihrer Erbringung.

Die Qualität eines Services hängt davon ab, wie der Service-Provider, der Kunde und die Anwender interagieren. Anders als beim Produktionsprozess können der Kunde und der Provider noch während der Erbringung des Services Veränderungen vornehmen. Wie der Kunde und

die Anwender den Service wahrnehmen und was der Provider von diesen zu erhalten erwartet, hängt überwiegend von den persönlichen Erfahrungen und Erwartungen ab. Das heißt, dass der Erbringungsprozess eines Services eine Kombination von Erbringung und Nutzung darstellt, an welchem sowohl der Provider als auch der Kunde (die Anwender) teilhaben.

Die Wahrnehmung des Kunden und der Anwender ist von grundlegender Bedeutung bei der Bereitstellung von Services. Kunden und Anwender werden bei der Bewertung des Services im Allgemeinen die folgenden Fragen stellen:
- Erfüllt der Service die vereinbarten Erwartungen?
- Kann ich beim nächsten Mal einen ähnlichen Service erwarten?
- Wird der Service zu vertretbaren Kosten erbracht?

Wahrgenommene Qualität

Die Wahrnehmung der Qualität hängt überwiegend von den Erwartungen ab, die ihrerseits vom Dialog zwischen Provider und Kunde oder einer anderen Quelle abhängen. Diese Erwartungen können einen größeren Einfluss auf die wahrgenommene Qualität haben, als die tatsächliche, technische Qualität der vom Provider gelieferten Services. Die Servicewahrnehmung ist ein kritischer Aspekt der Beziehung zwischen Kunde und Provider. Die Qualitätswahrnehmung kann dabei verschiedene Lücken aufweisen (siehe Abbildung 2.6):
- **Lücke 1**: die Lücke zwischen den Erwartungen der Kunden und dem, was der Provider unter diesen Erwartungen versteht. Sie wird durch mangelndes Verständnis der oder ungenaue Angaben über die Bedürfnisse, Forderungen oder Wünsche des Kunden verursacht. Kommunikation ist für die Schließung dieser Lücke von großem Wert.
- **Lücke 2**: die Lücke zwischen dem, was der Provider unter den Erwartungen versteht und den kundengetriebenen Entwürfen und Standards des Providers. Sie wird durch die mangelnde Fähigkeit, Kundenanforderungen in Servicespezifikationen zu überführen, verursacht.
- **Lücke 3**: die Lücke zwischen dem Service-Design und dem tatsächlich angebotenen Service. Sie wird durch die Unfähigkeit des Providers, das Vereinbarte auch zu liefern, verursacht.
- **Lücke 4**: die Lücke zwischen den tatsächlich gelieferten Services und dem, was dem Kunden in Aussicht gestellt wurde. Sie wird durch Fehlkommunikation, möglicherweise sogar Irreführung oder Betrug, verursacht.
- **Lücke 5**: die Lücke zwischen dem Service, den die Kunden bei dessen Erbringung wahrnehmen und dem Service, den sie erwartet haben. Dies kann viele Ursachen haben; es kann sein, dass der Kunde mehr Service erhält, als erwartet. Meistens fällt diese Lücke jedoch dann auf, wenn der Service aus Sicht des Kunden nicht in ausreichendem Maße erbracht wird und der Kunde unzufrieden ist.

Ein kontinuierlicher Dialog mit dem Kunden (einschließlich seiner Mitarbeiter) ist zur Verbesserung der Services sowie für die Gewährleistung dessen, dass sowohl Kunde als auch Lieferant wissen, was vom Service erwartet wird, grundlegend. Um dies zu erreichen, ist es maßgeblich, hinsichtlich der vereinbarten Konzepte eine gemeinsame Sprache zu sprechen. Es erfordert einige Anstrengungen, um die Begrifflichkeiten verschiedener Personen miteinander abzugleichen, die Teilung von Terminologien aus Referenzmodellen und Best Practices (CobiT®, ITIL®) ist jedoch dabei von großer Hilfe.

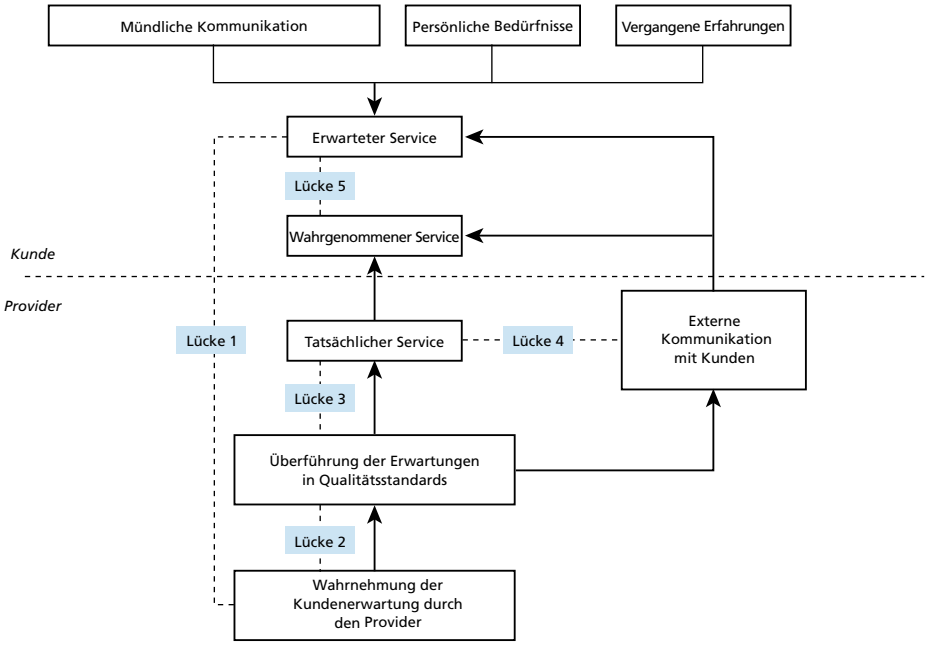


Abbildung 2.6 Qualitätswahrnehmung (Quelle: das SERVQUAL-Modell von Parasuraman, Zeithaml and Berry)

Beispielsweise wird der Ober in einem Restaurant zunächst die Speisekarte erläutern und beim Servieren eines neuen Ganges fragen, ob alles zur Zufriedenheit ist. Der Ober koordiniert so aktiv Angebot und Nachfrage über die Mahlzeit hinweg. Die Erfahrung mit Kunden wird dann dazu verwendet, zukünftig die Kundenzufriedenheit zu verbessern.

Die Qualität eines Services bezieht sich auf den Grad, zu welchem der Service die Anforderungen und Erwartungen des Kunden (einschließlich der Anwender) erfüllt. Um Qualität liefern zu können, sollte der Lieferant kontinuierlich prüfen, wie der Service vom Kunden aufgenommen wird, und ebenso die zukünftigen Erwartungen des Kunden berücksichtigen. Was ein Kunde als selbstverständlich betrachtet, könnte von einem anderen Kunden als besondere Anforderung betrachtet werden. Ein Kunde kann sich auch an etwas gewöhnen und als normalen Service verstehen, was er zu Beginn als Besonderheit wahrgenommen hat. Die Ergebnisse kontinuierlicher Servicebewertung können zur Bestimmung dessen, ob ein Service verändert, der Kunde mit mehr Informationen versorgt oder der Preis geändert werden soll, herangezogen werden.

Annehmbare Kosten können als eine abgeleitete Anforderung verstanden werden. Sobald vereinbart wurde, was von einem Service erwartet wird, besteht der nächste Schritt in der Vereinbarung der Kosten. Diese können ebenfalls als Qualitätsmerkmal verstanden werden, das in Verbindung mit anderen Qualitätsmerkmalen betrachtet werden muss, um eine ganzheitliche Balance zu erreichen, mit welcher der Kunde mehr als zufrieden sein wird. Zu diesem Zeitpunkt muss sich der Service-Provider über die Kosten, die er verursacht, sowie die gegenwärtigen Marktpreise für vergleichbare Services im Klaren sein.

Ein Kunde wird mit einem Service-Provider unzufrieden sein, der die Erwartungen hin und wieder übertrifft, von Zeit zu Zeit jedoch enttäuscht. Die Erbringung einer konstanten Qualität ist einer der wichtigsten, aber auch einer der schwierigsten Aspekte der Dienstleistungsbranche.

Daher ist die Gesamtqualität bei der Erbringung eines Services das Ergebnis der Qualität von einer Reihe von Teilprozessen, die gemeinsam den Service bilden. Diese Teilprozesse bilden eine Kette, deren Schnittstellen sich gegenseitig sowie die Qualität des Services beeinflussen. Die effektive Koordination der Teilprozesse erfordert nicht nur eine angemessene Qualität bei der Durchführung eines jeden Prozesses, sondern auch ein einheitliches Qualitätsniveau.

2.3 IT Service Management verstehen

2.3.1 Das Konzept des IT Service Management

Je mehr Organisationen einen Bedarf danach haben, dass ihre IT Services den Zielsetzungen des Business entsprechen, desto mehr Aufmerksamkeit wird dem Management der IT Services anstatt der Entwicklung der IT-Anwendungen geschenkt. Ein Informationssystem (manchmal auch IT-Anwendung genannt) trägt nur zur Umsetzung von den Zielen des Business bei, wenn das System dem Anwender zur Verfügung steht und wenn es im Falle von Fehlern oder notwendigen Modifikationen durch ein Wartungs- und Betriebsmanagement unterstützt wird.

Über den gesamten Lebenszyklus von IT-Produkten hinweg betrachtet entstehen in der Betriebsphase die meisten Kosten. Das Betriebsbudget, die überwiegenden Mitarbeiterkosten und die mit der Wartung von Informationssystemen verbundenen laufenden Kosten haben den größten Anteil an den IT-Ausgaben – ca. 70% der gesamten IT-Ausgaben in einem typischen Unternehmen [Gartner[2]]. Die übrigen 30% werden für die Produktentwicklung (oder Beschaffung) ausgegeben. Daher sind effektive und effiziente IT Service Management-Systeme, -Prozesse und -Strategien für den Erfolg der IT grundlegend. Dies trifft für jede Art von Organisation zu, ganz gleich, ob groß oder klein, in öffentlicher oder privater Hand, mit zentralisierten oder dezentralen, internen oder outgesourcten IT-Systemen. In jedem Fall muss der Service zuverlässig, stabil, von hoher Qualität und mit annehmbaren Kosten verbunden sein.

IT Service Management ist das Management aller Prozesse, die zur Gewährleistung der Qualität in Betrieb befindlicher IT Services gemäß der mit dem Kunden vereinbarten Service Level zusammenwirken.

Im IT Service Management werden die Einführung, das Design, die Organisation, die Steuerung, der Support sowie die Verbesserung von IT Services, welche an die Bedürfnisse der Kundenorganisation angepasst werden, gehandhabt. Es gibt eine Reihe von Quellen mit praktischer Anleitung für das IT Service Management. Darunter finden sich ISO 20000 und Reifegradmodelle wie das CMMI sowie viele weitere verfügbare, nützliche Standards, Best Practices und Frameworks wie ITIL®, oder Governance-Frameworks wie CobiT®.

2 IT Spending: How Do You Stack Up? Gartner Research Report, 2003.