

ITIL 4[®]

Der **Krisenhelfer** in turbulenten
Zeiten | Wir erklären warum
sich Organisationen heute
dem Ansatz stellen müssen!



EINFÜHRUNG



Seit Anfang dieses Jahrs ist die Welt mit dem **COVID-19-Virus** konfrontiert. Diese Gesundheitskrise versetzt der Weltwirtschaft einen gewaltigen Schlag. Ein Schlag und damit eine Katastrophe, auf die niemand wirklich vorbereitet war.

Organisationen aller Art haben auch jetzt im **September 2020** Mühen, mit dieser Situation fertig zu werden – dieser Zustand wird sich in den nächsten Monat auch nicht ändern.

Wir haben alle noch die leeren Regale für Toilettenpapier, Hefe oder Mehl vor Augen. Getrieben durch Panikkäufe, geschlossenen Grenzen und Kontaktbeschränkungen waren Unternehmen nichtmehr in der Lage mit ihren **Lieferketten** auf eine solch sprunghaft ansteigenden Bedarf schnell genug zu reagieren.

Gleichzeitig explodierte die Nachfrage nach digitalen Dienstleistungen wie Online-Collaboration-Plattformen (Zoom, Microsofte Teams, etc.) und Millionen Mitarbeiter starten ihre Arbeit im „**Homeoffice**“ oder im „**mobilen Office**“. Plötzlich müssen Aufgaben remote erledigt werden, für die diese Art zu Arbeiten Tage vorher noch als unmöglich angesehen wurden. Die Art und Weise wie Konsumenten **IT Services** nutzen ändert sich schlagartig von einem Tag auf den anderen. Und auch hier zeigte sich, dass viele IT Organisationen darauf nicht vorbereitet waren. Es fehlt an Infrastruktur, Bandbreiten reichen nicht mehr aus, Supportkonzepte sind nicht auf die Masse an Remote-Usern ausgelegt und vieles mehr.

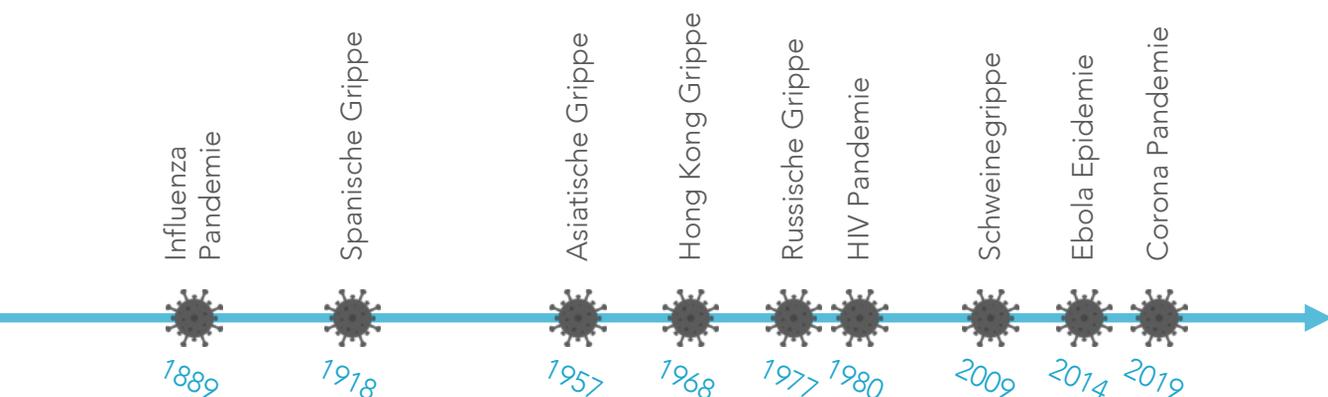
Hätten wir besser vorbereitet sein können?

Die Frage muss jeder Leser für sich selbst beantworten. Wir stellen jedoch in unserem Beratungs- und Trainingsgeschäft fest, dass diese Frage oft mit „ja“ beantwortet wird.

Interessant dabei ist zu beobachten, dass unterschiedliche Ereignisse in der Vergangenheit uns hätten sensibler für bevorstehende Gefahr machen müssen.

Warum haben wir nicht damit gerechnet, dass eine globale Pandemie ausbrechen könnte?

Insbesondere nach der „H1N1 Pandemie“ (Schweinegrippe), die 2009 ausbrach, dem Ausbruch des „Ebola-Virus“ in Afrika und der schrecklichen „Spanischen Grippe“ von 1918, die weltweit schätzungsweise 20 bis 50 Millionen Menschen tötete und vielen weiteren Pandemien in der Vergangenheit.



Hinzu kommt, dass Bill Gates während eines Vortrags im Jahr 2015 voraussagte, dass die Welt bald mit einer globalen Pandemie von katastrophalen Ausmaßen konfrontiert sein würde. Er warnte zu Recht davor, dass die größte drohende Gefahr nicht ein massiver Atomkrieg sei, sondern eher ein winziger Virus - einer, den wir zuvor noch nicht gesehen hatten und auf den wir nicht ausreichend vorbereitet sein würden.

Neben den Krisen, welche durch Epidemien und Pandemien in der Vergangenheit ausgelöst wurden, kam es zudem auch durch die Finanz- und Weltwirtschaftskrise 2007 zur Erschütterungen in unseren Systemen – ein weiteres Signal aus der Vergangenheit für die Instabilität unserer Systeme, in denen wir leben und arbeiten.

Organisation stehen also nicht zum ersten Mal vor diesen neuen Herausforderungen und der Ungewissheit was die Zukunft bringt.

Was hätten wir rückblickend besser machen müssen?

Anstatt uns auf den traditionellen Ansatz zu verlassen, langsam auf Krisen und Ereignisse zu reagieren, hätten wir uns für alternative Betriebsmodell entscheiden müssen. Modelle, welche von einem dynamischen, unvorhersehbaren, sich rasch verändernden Umfeld ausgehen, schnelle Reaktionen voraussetzen und Veränderung eher als Norm statt als Ausnahme betrachten.

Der traditionelle, in sehr vielen Unternehmen etablierte Arbeitsansatz ist für die meisten Organisationen heute nicht mehr ausreichend. Das Betriebsmodell, das diese Organisationen früher erfolgreich gemacht hat wird den Erfolg in der Zukunft nicht herstellen können. Wir sind der Ansicht, dass zu viele Organisationen noch immer mit einem "traditionellen" Geschäftsmodell operieren. Die folgenden Punkte beschreibendabei, welche falschen Haltungen Organisationen heute noch einnehmen und welche Annahmen sie stattdessen treffen sollten.

Zu vernachlässigende Annahmen

- Langsam auf eine dramatische Veränderung zu reagieren ist gut genug
- Die externen Umweltfaktoren - die Umwelt selbst, das Rechtssystem, das politische Umfeld und die Wirtschaft - sind im Laufe der Zeit relativ stabil
- Ein strukturierter "Wasserfall"-Ansatz bei der Planung, Entwicklung und Bereitstellung reicht aus, um die plötzliche und unvorhersehbare Nachfrage nach Produkten und Service oder neuen/veränderten Möglichkeiten zu nutzen

Zu präferierende Annahmen

- Treiber sind dynamischen und sich schnell verändernde externe Faktoren - wie politische, soziale, wirtschaftliche, technologische, ökologische und rechtliche Veränderungen
- Organisationen sind voneinander abhängigen und sind bei der Planung, Gestaltung, Entwicklung und Lieferung ihrer Produkte und Services auf ein Netzwerk von Lieferanten und Anbietern angewiesen
- Organisationsübergreifende Kollaboration ist ein Überlebensfaktor
- Eine hochdigitalisierte Wirtschaft, in der die meisten Geschäftsaktivitäten über mobile Geräte abgewickelt werden
- Enorm steigenden Kundenerwartungen in Bezug auf Geschwindigkeit, Qualität und Preis

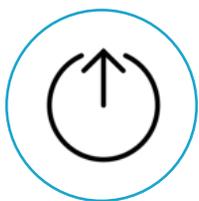
Warum kann uns ITIL 4 bei der Bewältigung dieser Herausforderungen helfen?

ITIL 4 ist ein neues Rahmenwerk, welches mit „Best Practices“ und dem Ansatz des „Service Value Systems“ Unterstützung liefert, um in der sich kontinuierlich ändernden Welt, Organisationen gewinnbringend auszurichten. Exakt für das „Spielfeld“ mit den im vorherigen Text beschriebenen Rahmenbedingungen.

Für das zunehmende Tempo des geschäftlichen und technologischen Wandels, des Übergangs zu einer neuen "digitalen Wirtschaft", der zunehmenden Nutzung mobiler Geräte zur Abwicklung von Geschäften, sind jetzt vor allem unterschiedliche Modelle, Techniken und Methoden gefragt. ITIL 4 als neues Geschäftsmodell und Betriebsrahmen bezieht genau diese mit ein, um Organisationen aller Art dabei helfen zu können, schneller und effektiver mit unvorhergesehenen Herausforderungen wie z.B. einer Pandemie umzugehen.



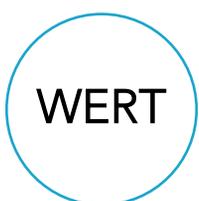
Wir erklären anhand der folgenden vier Konzepte wie genau ITIL 4 als gesamtheitlicher Ansatz zum Krisenhelfer wird und somit das Rahmenwerk darstellt, welches von Organisationen gewählt werden sollte:



Beachten der externen Einflüsse anhand der **PESTLE Faktoren**



Grundprinzipien als wichtige Empfehlungen für gute Entscheidungen

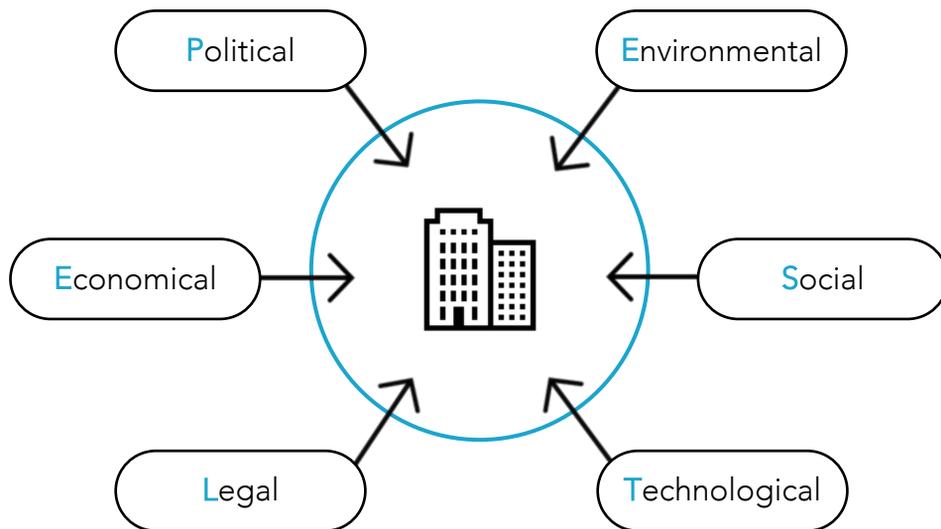


Das **Service Value System** für die gemeinsame Wertschöpfung



Die **vier Dimensionen** des Service Managements

Die PESTLE-Faktoren für die Betrachtung der externen Einflüsse auf Organisationen



ITIL 4 betont die Notwendigkeit, dass eine Organisation die externen Faktoren, welche durch das PESTLE-Modell beschrieben werden und die Beeinflussung der Umgebung widerspiegeln, kontinuierlich überwacht werden müssen. Sie sollten vor allem deswegen sorgfältig überwacht werden, da sie den Bedarf an einem neuen Produkt oder einem neuen Service oder die Änderung eines bestehenden Angebots auslösen. Bei einem genaueren Blick geht es dabei um folgende konkrete Einflüsse:

- **Politische Faktoren** – Eine Krise, wie eine Pandemie wird sich auf die lokale, staatliche und nationale Regierung und die Art und Weise ihrer Tätigkeit auswirken. Dies wiederum wirkt sich direkt oder indirekt auf Organisationen aus, die neue Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien einhalten müssen.
- **Umweltfaktoren** – Das Virus selbst ist ein Schlüsselfaktor für diese anderen Faktoren sowie ein sich schnell verändernder und weiterentwickelnder Faktor, in der äußeren Umgebung. Alle Organisationen müssen dem Status der Infektion sowie ihrer Migration und ihres Wachstums große Aufmerksamkeit widmen.
- **Soziale Faktoren** – Aufgrund der steigenden Beliebtheit von sozialen Medien (Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, usw.) muss eine Organisation nun genau darauf achten, welche Auswirkungen diese Kommunikationskanäle auf die Nachfrage nach ihren Produkten und Services haben.

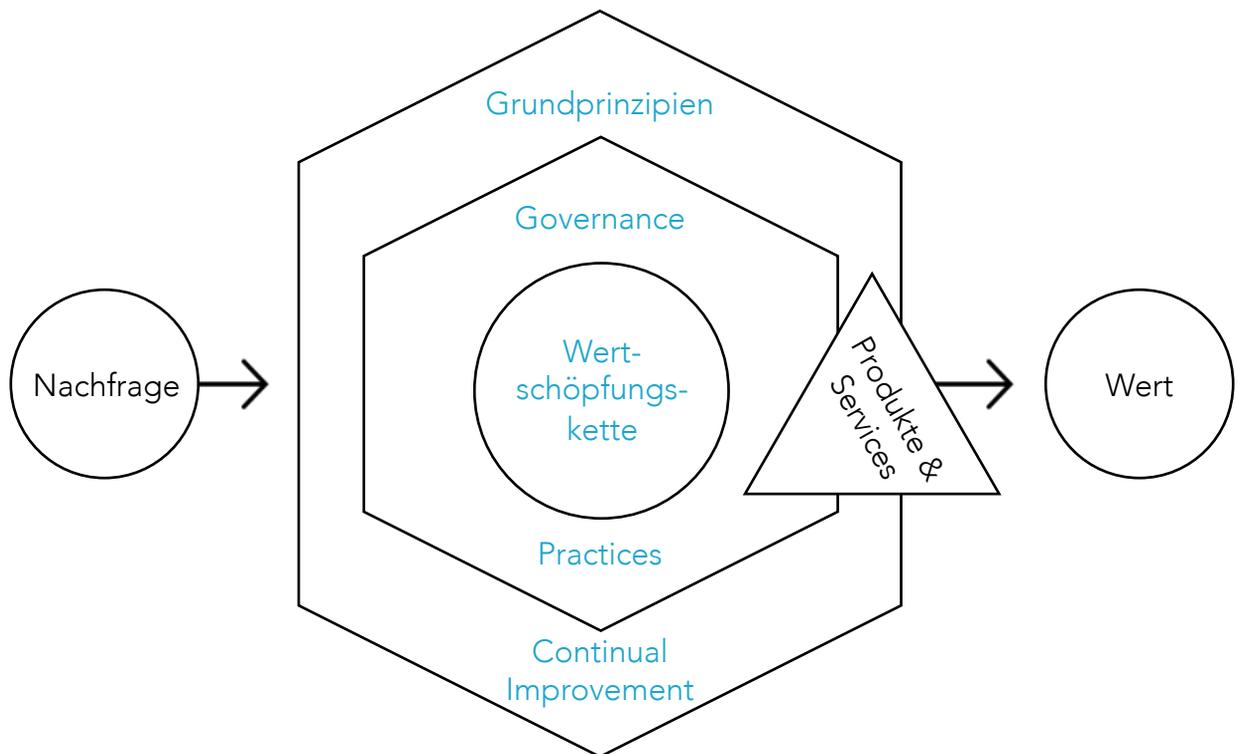
- **Rechtliche Faktoren** – Eine Organisation muss das lokale, staatliche und nationale rechtliche Umfeld kontinuierlich auf neue Gesetze hin überwachen, die sich auf ihre Tätigkeit auswirken könnten. Zum Beispiel können neue Gesetze das Unternehmen dazu zwingen, Betriebszeiten oder die Art und Weise, wie es Produkte und Services betreibt, zu ändern.
- **Technologische Faktoren** – Neue Fortschritte in der Technologie, wie diagnostische Tests und schließlich Impfstoffe für solche Ausbrüche, werden das Verbraucherverhalten und die Nachfrage nach Produkten und Services beeinflussen.
- **Wirtschaftliche Faktoren** – Aufgrund einer Pandemie kann die Wirtschaft ziemlich schnell beeinträchtigt werden. Dies kann bedeuten, dass man sich auf Online-Dienstleistungen anstatt auf persönliche Dienstleistungen verlagert oder Produkte an Kunden ausliefert, anstatt sie abholen zu müssen.

Wenn eine Organisation diese Faktoren nicht kontinuierlich überwacht, kann es passieren, dass sie eine Gelegenheit für ein neues Produkt oder einen neuen Service verpasst, ihr Angebot nicht anpasst oder sich nicht an die sich verändernde Marktnachfrage anpasst und somit irrelevant am Markt und für den Konsumenten wird. Das Unternehmen oder die Organisation wird letztendlich als Folge daran scheitern.



Das „Service Value System“ als das Betriebsmodell für tatsächliche Wertschöpfung

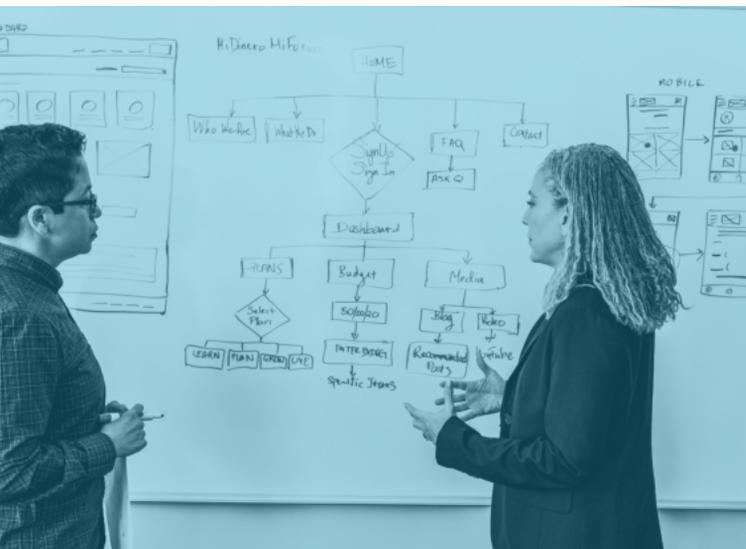
Im Gegensatz zu einem veränderungsscheuen und ehern langsamen „Wasserfall-Ansatz“ basiert ITIL 4 auf dem „Service Value System“, einem System mit interagierenden Komponenten, die auf verschiedene Weise kombiniert werden können, um schnell von neuen Anforderungen oder Möglichkeiten in externen Umgebung zu profitieren.



- **Grundprinzipien** helfen sinnvolle Aktionen zu lenken und die Entscheidungsfindung unter allen Umständen zu verbessern. Sieben Stück an der Zahl und vergleichbar mit dem agilen Manifest in „Scrum“. ITIL 4 bezieht dadurch ganz viele unterschiedliche Frameworks und Methoden mit ein, die für die wertschöpfende Bereitstellung von Produkten und Services essentiell sind.
- **Governance** stellt die Ausrichtung auf das äußere Umfeld und die interne Ausrichtung der Organisationsabteilungen auf Produkte und Services, die einen Mehrwert ermöglichen sicher.
- **Wertschöpfungskette**, das Herzstück des „Service Value Systems“, die als zentrales Betriebsmodell fungiert, um schnell auf jede neue oder sich ändernde Nachfrage zu reagieren und schnell, effektiv und effizient Produkte und Dienstleistungen zu produzieren und bereitzustellen.

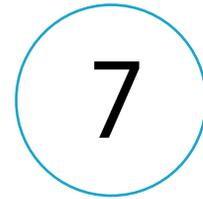
- **Practices**, welche eine Reihe von Organisationsressourcen darstellen, die zur Durchführung von Aufgaben oder zur Erreichung eines Ziels innerhalb der Wertschöpfungskette bestimmt sind. Die Aufteilung erfolgt dabei nach „Allgemeinen Management Practices“, welche aus allgemeinen Bereichen für das Service management übernommen und angepasst wurden, „Service Management Practices“, die im Service Management und in ITSM-Branchen entwickelt wurden und „Technische Management Practices“, welche ihren Fokus darauf haben mit Technologielösungen im Service Management qualitativ hochwertige Produkte und Service zu liefern.
- **Continual Improvement** (kontinuierliche Verbesserung) stellt sicher, dass die Organisation, ihre Dienstleistungen, Produkte und unterstützenden Praktiken ständig optimieren, um neuen Herausforderungen gerecht zu werden.

All diese beschriebenen Bestandteile im „Service Value System“ helfen dabei externe Faktoren, jede Veränderung der Marktnachfrage und -chancen zu überwachen, intern und extern umfassender zusammenzuarbeiten, sich darauf zu konzentrieren, ihre Fähigkeiten zu nutzen, um Produkte und Dienstleistungen zu liefern, die einen „echten“ Wert für die Interessengruppen (Stakeholder) ermöglichen.



Die 7 Grundprinzipien als wichtige Empfehlung für gute Entscheidungen

Die sieben Grundprinzipien in ITIL 4 beschreiben Leitlinien, die uns bei unseren Entscheidungen, wie eine Art Leitplanke, auf dem richtigen Weg halten. Es sind Empfehlungen, die die Fokussierung vorgeben und beschreiben was wir beachten sollten, um Werte zu generieren. ITIL bedient sich durch das Einbringen dieser an vielen unterschiedlichen Methoden, um die ganzheitliche Betrachtungsweise zu betonen – sicherlich vergleichbar an der Stelle mit dem „Agilen Manifest“.



GRUNDPRINZIPIEN

Der Schlüssel bei den Grundprinzipien liegt dabei in der gemeinsamen Nutzung, sodass diese nicht einzeln und isoliert betrachtet werden. Ein genauerer Blick auf die einzelnen Grundprinzipien erklärt warum:

1. Wertorientierung

Der Mehrwert für den Konsumenten steht ganz klar im Fokus. Hierbei ist es im ersten Schritt wichtig den Wert zu identifizieren, um dann im nächsten Schritt das Handeln zu hinterfragen und gegebenenfalls Aktivitäten und Abfolgen zu ändern. Dieses Grundprinzip bedient sich am „Lean Management“, um mittels Wertströmen Verschwendung zu identifizieren und diese im nächsten Schritt zu eliminieren.

2. Dort beginnen, wo man steht

„Alles in den Müll, wir machen es neu!“ ist oftmals die Ansage. Diese Entscheidung mag vielleicht auf den ersten Blick praktisch erscheinen, dennoch sollte betrachtet werden was vorher erstellt wurde und weiterhin nutzbar ist, um auf dem bestehenden aufzubauen. Gerne wird darauf verzichtet und dadurch viele Ressourcen verschwendet, in den meisten Fällen gibt es aber sehr viel fachliches und methodisches Wissen sowie Erfahrungswerte, die genutzt werden sollten. Genau diese Betrachtung wird durch dieses Grundprinzip vermittelt, um zur Aussage zu kommen: „Wir machen es neu, lasst uns prüfen was wir wiederverwenden und weiterentwickeln können!“.

3. Sich iterativ mit Feedback weiterentwickeln

Beschreibt eine tolle Ergänzung zum vorherigen Grundprinzip. Wir schauen uns also an was wiederverwendet werden kann, analysieren aber nicht zu exzessiv, sondern gehen auch mal einen Schritt und probieren aus. Arbeit in kleine Schritte packen und mit dem Feedback der einzelnen Stakeholder arbeiten, ist die Devise. Wir wollen nicht alles auf einmal versuchen umzusetzen und unflexibel für Änderungen und neue Anforderungen werden, sondern maßgeblich mit den Stakeholdern zusammenarbeiten, um uns zeitnah mit ihnen über die aktuelle Situation auszutauschen, für ein beidseitige Transparenz.

4. Zusammenarbeit und Transparenz fördern

Auch hier wird deutlich, wie eng die Prinzipien mit einander arbeiten. Bei „Zusammenarbeit und Transparenz fördern“ geht es dann intensiver um das kollaborieren zwischen Organisationen, Fachbereichen, Teams und einzelnen Mitarbeitern und das Fördern der Transparenz zwischen diesen. Silos aufbrechen, einander vertrauen, Informationen austauschen und nicht horten, um Werte sowohl für Konsument als auch für die Service Provider und deren Lieferanten und Partner zu erzielen.

5. Ganzheitlich denken und arbeiten

Organisationen von heute sind in vielen Fällen dermaßen komplex, dass es praktisch niemanden mehr gibt, dem es möglich ist alle Zusammenhänge zu identifizieren. Diese Aussage für sich als Ausrede zu nutzen, um Auswirkungen auf andere ignorieren zu können, kann jedoch auch nicht die Lösung sein. Wir müssen versuchen zu verstehen, wie alle Teile eines Unternehmens auf integrierte Weise zusammenwirken, um negative Auswirkungen vermeiden zu können, bzw. um zumindest mit ihnen rechnen zu können.

6. Auf Einfachheit und Praktikabilität achten

Wir wollen durch dieses Grundprinzip Aktivitäten vereinfachen und hinterfragen, ob unsere Handlungen tatsächlich zur Zielerreichung führen – die Betrachtung des Grundprinzips „Wertorientierung“ ist dabei entscheidend, um bspw. historisch gewachsene Abläufe zu hinterfragen und anzupassen. Hinzu kommt, dass einfache Abläufe schneller von Mitarbeitern akzeptiert werden und die Effektivität sowie die Effizienz dadurch steigt.

7. Optimieren und automatisieren

Bevor wir anfangen Abläufe zu automatisieren, müssen wir beginnen unsere Abläufe zu verstehen, bzw. zu analysieren, um zu erfahren was wirklich im Hintergrund passiert. Wir müssen herausfinden, was wirklich gefragt ist, um im nächsten Schritt zu optimieren, zu standardisieren, um letztendlich auch zu automatisieren. Es ist keinem damit geholfen, wenn unreife und fehlerhafte automatisierte Abläufe später zu noch mehr Arbeit im Nachgang führen.



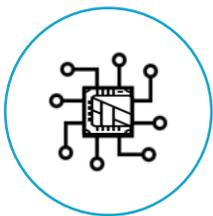
Die vier Dimensionen des Service Managements

ITIL 4 umfasst auch die vier Dimensionen des Service-Managements. Diese vier Bereiche müssen immer dann berücksichtigt werden, wenn es darum geht, wie auf eine Veränderung der Nachfrage oder der Möglichkeiten im externen Umfeld zu reagieren ist, so dass eine ganzheitliche Lösung angemessen berücksichtigt werden kann. Anstatt einfach davon auszugehen, dass eine geringfügige Änderung an einem bestehenden Produkt oder einer Dienstleistung ausreicht, müssen wir die vier Dimensionen betrachten und so ausrichten, dass die Nachfrage effektiv befriedigt wird und wir eine Qualitätslösung liefern.

Es ist besonders wichtig, die vier internen Faktoren meines Unternehmens zu berücksichtigen, wenn es darum geht, eine Antwort auf die Herausforderungen zu finden, die ein so externer Faktor wie die Corona Pandemie mit sich bringt.



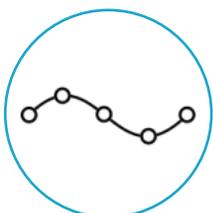
Ein Unternehmen muss ihre **Organisationen und Menschen** berücksichtigen - wie ihre eigene Organisation reagieren sollte und wie ihre Menschen betroffen sein werden, aber auch ihre Partnerorganisationen und Verbraucher.



Auch die Art und Weise, wie **Informationen und Technologie** genutzt werden sollen, muss in Betracht gezogen werden - z.B. die Nutzung von E-Mail-, Chat- und Videokanälen, um die Kunden über alle Änderungen bei ihren Produkten/Dienstleistungen zu informieren, die ihnen bei der Bewältigung der Krise helfen könnten.



Partner und Lieferanten müssen konsultiert und miteinander koordiniert werden, so dass das Unternehmen eine wirksame Reaktion einleiten und vorantreiben kann.



Schließlich muss das Unternehmen ihre bestehenden **Wertströme und Prozesse** in Betracht ziehen und diese gegebenenfalls modifizieren, um die Bereitstellung neuer Produkte und Dienstleistungen zu beschleunigen, damit die Kunden die Krise bewältigen können.

Zusammengefasst: „Verzögern Sie die Einführung von ITIL 4 nicht!“

Der Großteil der Experten ist sich einig über das weitere Anhalten der aktuellen Situation in der Corona Pandemie. Auch wenn sich aus einem unerklärlichen Grund morgen der „alte Zustand“ wieder einstellen sollte, dann stehen wir übermorgen vor dem nächsten Wandel, auf den wir reagieren müssen. Dass der Wandel das Einzige mit Bestand ist, stellt im Jahr 2020 auch keine neue Erkenntnis dar, dennoch ist es erschreckend, wie unflexibel wir gegenüber Veränderungen sind. Leider liegt das in den meisten Fällen im ersten Schritt an der fehlenden Erkenntnis und Einsicht und erst im zweiten Schritt an der Starrheit unserer Prozesse und Abläufe.

Die PESTLE-Faktoren beschreiben diese externen Einflüsse sehr passend. Es ist egal, ob wir dabei von Änderung aus Politik und Gesellschaft sprechen oder der Wandel aus ökonomischer, ökologischer oder juristischer Natur stammt, im Zweifel haben wir hier auch Mischformen. Vor allem wird uns jedoch der technologische Wandel prägen, den wir als Chance erachten müssen, um Antworten auf diese vielen Fragen zu finden, gleichwohl dieser Wandel auch eine große Herausforderung darstellt. Neue Märkte entstehen, bestehende Lösungen haben von heute auf morgen keine Bedeutung mehr und die Konkurrenz läuft uns den Rang ab – das Abwarten kann hier fatale Folgen haben.

Aus diesem Grund müssen wir heute die Grundlagen schaffen, um morgen erfolgreich auf Änderungen reagieren zu können. ITIL 4 als neuer Betriebsrahmen für Regierungen, Organisationen und Unternehmen aller Art ermöglicht genau das. Eine integrale Unterstützung von Agile, Lean, „DevOps“ und anderen Best Practices überwachen das sich verändernde Umfeld, ermöglicht das schnelle und effektive Reagieren, um neue Produkte und Dienstleistungen schneller auf den Markt zu bringen, den Verbrauchern schnelle Hilfe leisten und in der schnelllebigen, interdependenten, digitalen Welt, in der wir uns befinden, erfolgreich zu sein.



Haben Sie Interesse... ...ITIL 4 und uns näher kennenzulernen?

Dann nehmen Sie gerne mit uns Kontakt auf!

Die **SERVIEW GmbH** ist die unabhängige Managementberatung, die sich auf die Optimierung von IT-Organisationen auf Basis von global anerkannten Best Management Practices spezialisiert hat. Für diese Menschen und Organisationen erbringt SERVIEW seit 2002 Consulting- und Trainingsdienstleistungen zum Aufbau passgenauer Kompetenzen.



CONSULTING.
TRAINING.
DIFFERENT!

Wir gestalten High Performance IT Organisationen! Ausgezeichnete Beratung für die Transformation zu einer agilen, schlanken, verlässlichen IT. Unser Beratungsportfolio gliedert sich deshalb in die drei notwendigen Themenbereiche IT Service Management, Agile Transformation und Projektmanagement auf.

Neben diesen Themen liegt unsere Passion in Portfolio Management, Risiko Management, Requirements Engineering und viele weiteren mehr. Zudem bietet SERVIEW Trainings und Consulting für Leadership, Change Management und allgemeine Softskills.





SERVIEW

CONSULTING.
TRAINING.
DIFFERENT!

Lassen Sie uns über Ihre Möglichkeiten sprechen

Über 150.000 Trainingsteilnehmer sowie mehr als 50.000 geleistete Beratungstage machen die SERVIEW zu einem wertvollen Partner für jegliche Service-Organisation.

Melden Sie sich gerne bei uns und lassen Sie uns zusammen evaluieren, welche Möglichkeiten für Sie bestehen – wir freuen uns auf Sie!

Markus Bause

Geschäftsführer

SERVIEW GmbH
Gartenstrasse 23
61352 Bad Homburg

Telefon: +49 (0) 162 2579249
E-Mail: markus.bause@serview.de
Internet: www.serview.de



Artur Stock

Consultant

SERVIEW GmbH
Gartenstrasse 23
61352 Bad Homburg

Telefon: +49 (0) 162 4981241
E-Mail: artur.stock@serview.de
Internet: www.serview.de

