

# Verbesserung der operativen Leistungsfähigkeit mithilfe von ITIL als Zielsetzung

## Aiming for improved performance with the assistance of ITIL

Matti Kuivalainen

Dieser Beitrag befasst sich mit der Perspektive der Implementierung des Service-Managements unter Verwendung des ITIL-Frameworks (Information Technology Infrastructure Library). Der Artikel beschreibt den Weg zu einer besseren Leistungsfähigkeit bei der Erbringung von Dienstleistungen bei Mipro, die sich auf Stellwerks- und Verkehrsmanagement-Systeme spezialisiert hat, wobei sich einer der Geschäftsbereiche auf die Entwicklung von Lösungen für den Schienen- und Nahverkehr konzentriert. In diesem Zusammenhang wird die Implementierung als ein Prozess verstanden, der die von ITIL definierten Service-Management-Prinzipien und Best Practices anwendet.

### 1 Verständnis der Terminologie

Generell ist die international anerkannte Terminologie einer der Hauptvorteile des ITIL-Referenzrahmens. ITIL konzentriert sich zwar in erster Linie auf die Bereitstellung von IT-Dienstleistungen, geht aber auch über den Bereich des Service-Managements hinaus. Auch wenn wir die Unzulänglichkeiten anerkennen, kann die Übersetzung zu Missverständnissen führen. Menschen können Begriffe unterschiedlich interpretieren. Wir können die verschiedenen Geschäftsmöglichkeiten unseres Unternehmens und seine Fähigkeit, eine Dienstleistung zu erbringen, besprechen. ITIL verfolgt einen neuen Ansatz, indem es den Begriff „Praxis“ als neue Ebene der Service-Management-Fähigkeiten einführt. Der Beitrag schlägt den Lesern vor, „Praxis“ als eine formale Methode zu betrachten, die unserem Unternehmen hilft, seine Fähigkeit zur Erbringung hochwertiger Dienstleistungen zu verbessern. Später wird in diesem Artikel auch auf das Akronym ITSM eingegangen, das „Information Technology Service Management“ bedeutet. Wir könnten nur über das Service-Management sprechen, aber in zunehmendem Maße bildet die IT den Hintergrund für die Erbringung von Dienstleistungen in Form von verschiedenen Plattformen und Diensten.

### 2 Aktueller Stand

Der Bereich Schienenverkehr unterscheidet sich von anderen Branchen dadurch, dass die Lebenszyklen der dortigen Systeme außergewöhnlich lang sind. Diese Tatsache stellt sowohl für das Lebenszyklus-Management als auch für das Service-Management eine Herausforderung dar. Auch die bisher abgeschlossenen Dienstleistungsverträge waren sehr unterschiedlich, und während des Vertragsabschlusses musste sehr viel Zeit für deren Anpassung aufgewendet werden. ITIL bietet ein Service-Management-Modell, das für die Eisenbahnindustrie geeignet ist. Mithilfe dieses Modells kann auch die Vertragsabschlussphase standardisiert und können Dienstleistungsverträge mit den dazugehörigen Leistungsbeschreibungen

This article explores the prospects for implementing service management using the Information Technology Infrastructure Library (ITIL) framework. The article describes the journey towards improved performance in service delivery at Mipro. The company specialises in interlocking and traffic management systems, whereby one of its business areas focuses on developing solutions for railway and local railway traffic. Within this context, implementation is understood to mean a process that applies the service management principles and best practices defined by ITIL.

### 1 Understanding the terminology

The internationally recognised terminology is generally one of the main benefits of the ITIL reference framework. While ITIL primarily focuses on the delivery of IT services, it also covers the broader realm of service management. Even when we acknowledge the shortcomings, translation can lead to misunderstandings. People can interpret terms in various ways. We can talk about our company's different business capabilities and its ability to deliver services. ITIL has applied a new approach by launching the term “practice” as a new level of service management capability. This article simply suggests that readers should see a “practice” as a formal method that is helping our company enhance its ability to deliver high-quality services. This article will subsequently also deal with the initials ITSM, which stand for Information Technology Service Management. It would be possible to speak about service management alone, but IT is increasingly forming the background for the provision of services in the form of various platforms and services.

### 2 The current state

Rail transport differs from other businesses in that the lifecycles of the systems it uses are exceptionally long. This fact poses challenges to both lifecycle management and service management. The service contracts concluded to date have also been highly diverse and significant amounts of time have had to be spent customising them during the negotiation process. ITIL provides a service management model that is suitable for the railway industry. This model also enables the agreement phase to be standardised and service contracts, including the associated service descriptions, to be formulated. The development of information technology and its increasing support

gen formuliert werden. Ein neuer Gesichtspunkt ist auch die Entwicklung der Informationstechnologie und ihre immer wichtigere Rolle als Unterstützung für alle Arten von Unternehmen. Außerdem werden immer mehr Schienensysteme auf verschiedenen IT-Plattformen betrieben.

Was die Praktiken betrifft, so hat Mipro bereits einige der in ITIL beschriebenen Service-Praktiken im Einsatz. Wir bieten derzeit Service-Desk-Funktionen unter Verwendung von ITIL-Verfahren wie

- Incident-Management
- Service Request-Management
- Monitoring & Event-Management
- Problem-Management.

Die Umsetzung erfolgte auf der Grundstufe, sodass wir zwar die Dienstleistungsvereinbarungen erfüllen, aber ein deutliches Potenzial für weitere Entwicklungen besteht. Unsere Dienstleistungseinheit ist auf drei Ebenen tätig, die jeweils spezifische Aspekte behandeln, um eine umfassende Unterstützung zu gewährleisten.

Der Service Desk (1st level support) bearbeitet Störungen und Serviceanfragen. Die zweite Ebene (2nd level support) der Unterstützung wird von einer Gruppe von Experten geleistet, die sich auf Hardware- und Softwarefragen spezialisiert haben, während ein Produkt-Entwicklungsteam (3rd level support) für die Wartung und Entwicklung der Produkte zuständig ist. Die IT-Abteilung ist in erster Linie für die Plattformen zuständig. Der 2nd-level-support bearbeitet komplexe Fälle mithilfe von Kanban, und der 3rd-level-support konzentriert sich auf die Produktentwicklung mithilfe von Scrum. Dieser strukturierte Ansatz gewährleistet eine spezialisierte Vorgehensweise bei verschiedenen Aspekten der Dienstleistungserbringung.

Mit den oben erwähnten Praktiken haben wir die Funktionen der Servicebereitstellung, die den laufenden Geschäftsbetrieb unterstützen, auf den ITIL-Rahmen abgestimmt und werden diese Entwicklung fortsetzen.

### 3 Entwicklungsprojekt

Um die Einsatzfähigkeit zu verbessern, wurde ein umfassendes Entwicklungsprojekt gestartet. Das übergreifende Ziel ist die Einführung gemeinsamer Dienstleistungspraktiken in allen Geschäftsbereichen. Für die Anwendung von ITIL auf die Schienendienste gibt es jedoch keine vorgefertigten Lösungen. Die fortlaufende Implementierung erfordert eine Anpassung an die sich verändernden Bedürfnisse, mit regelmäßigen Überprüfungen und Aktualisierungen, um eine kontinuierliche Effektivität bei der Erfüllung der Unternehmensziele zu gewährleisten. Bei der Verbesserung bestehender Funktionen könnte man sie als Entwicklungsinitiative betrachten; wird sie jedoch als Projekt durchgeführt, ergeben sich daraus spezifische Vorteile und Effizienzgewinne. Andererseits ist die Entwicklung systematisch und langfristig angelegt,

role for all kinds of business also constitutes a new perspective. Moreover, increasing numbers of railway systems are now operating on different IT platforms.

With regard to practices, Mipro is already using several of the service practices described by ITIL. We currently provide Service Desk functions using ITIL practices such as

- Incident Management
- Service Request Management
- Monitoring & Event Management
- Problem Management.

The implementation has occurred at the basic level to enable us to meet our service level agreements, but there is recognised potential for further development. Our service delivery unit operates across three levels, each handling specific aspects in order to ensure comprehensive support.

The Service Desk (1st level support) processes incidents and service requests. The 2nd level support is provided by a group of experts specialising in hardware and software issues, while the product development team (3rd level support) is responsible for product maintenance and development. The IT unit is primarily responsible for the platforms. The 2nd level support handles complex cases using Kanban, while the 3rd level support focuses on product development with the assistance of Scrum. This structured approach ensures the specialised handling of each aspect within the provision of the service.

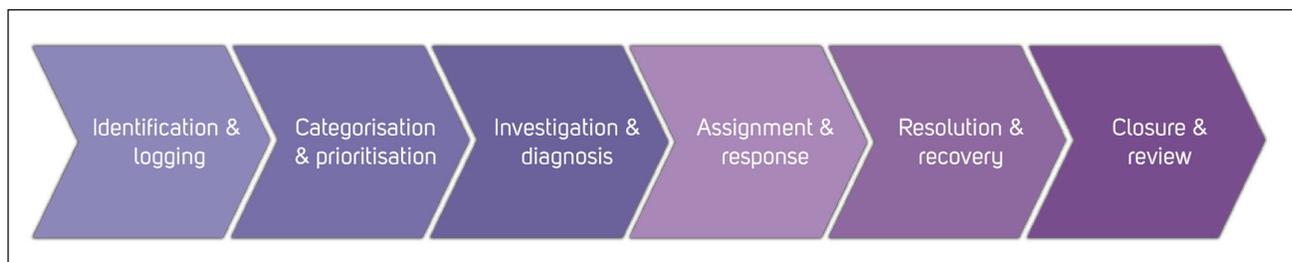
The aforementioned practices have enabled us to align the service delivery functions that support our current business operations within the ITIL framework and we intend to continue that development.

### 3 The development project

A comprehensive development project was then initiated in order to enhance our operating performance. The overarching goal is to implement common service practices across all areas of business. However, applying ITIL to railway services does not come with any ready-made solutions. The ongoing implementation requires adaptation to evolving needs with regular reviews and updates in order to ensure continued effectiveness while meeting the business objectives. This might be framed as a development initiative when enhancing existing functions, but it yields specific advantages and efficiencies when executed as a project. On the other hand, the development is systematic and long-term, so it is also possible to talk about the program at a later stage.

According to Albert Einstein, “Any fool can make something complex; it takes a genius to make something simple.” [1]

When describing processes and practices, it is sometimes easier to take an “outside-in” approach to designing a customer service path; as opposed to the more traditional process-oriented mind-



**Bild 1: Zur Veranschaulichung betrachten wir eine der Service-Praktiken von Mipro, nämlich den Bearbeitungsprozess für Vorfälle im Service Desk**

Fig. 1: Consider one of Mipro's service practices, i.e. the process for handling incidents at the Service Desk, by way of illustration

weshalb es möglich ist, erst zu einem späteren Zeitpunkt über das Programm zu sprechen.

Albert Einstein sagte: „Jeder Dummkopf kann etwas Komplexes herstellen, aber man muss ein Genie sein, um sich etwas Einfaches auszudenken.“ [1]

Bei der Beschreibung von Prozessen und Praktiken ist es manchmal einfacher, einen „outside-in“-Ansatz zu wählen, wenn es darum geht, einen Kundenservice-Pfad zu entwerfen – im Gegensatz zu einer eher traditionell prozessorientierten Denkweise. Bei einem outside-in-Ansatz geht die Perspektive vom Kunden aus und bewegt sich auf uns zu.

Einfache Beschreibungen und eine verständliche Dokumentation sind die wichtigsten Ziele dieses Entwicklungsprojekts. Das Projekt umfasst sowohl kurzfristige Verbesserungen, wie z. B. die Verbesserung der Dokumentation, als auch langfristige Initiativen, wie z. B. die Durchführung einer detaillierten Untersuchung des Service Desks in der Praxis. Weitere Schwerpunktbereiche, die im gesamten Unternehmen besonders hervorgehoben werden, sind der Rollenrahmen, Key Performance Indicators (KPI) und Berichte sowie die Entwicklung von ITSM-Tools (IT Service Management).

ITIL ist eines von mehreren Frameworks, versteht sich aber eher als unterstützendes denn als dominierendes Framework. Daher zieht es ITIL vor, bestehende agile Frameworks als Teil des eigenen zu übernehmen, anstatt das Rad neu zu erfinden. ITIL verwendet Konzepte aus anderen Praktiken, wie Agile, Lean und DevOps. Es gibt eindeutige Synergieeffekte zwischen diesen Ansätzen. Je nachdem, was umgesetzt werden soll, können wir von einem iterativen Ansatz oder dem Konzept der kontinuierlichen Verbesserung sprechen.

Die Beziehung zwischen ISO 20000 und ITIL ist wechselseitig und komplementär, was unseren Ansatz und unsere Umsetzung verbessert. Die Dokumentation erfolgt auf der Grundlage der in dieser Richtlinie beschriebenen Spezifikationen. ITIL stellt eine Reihe bewährter Verfahren dar, während ISO 20000 eine anerkannte Norm ist. Wir streben die Zerti-

set. An outside-in approach means that the perspective starts from the customer and moves towards us.

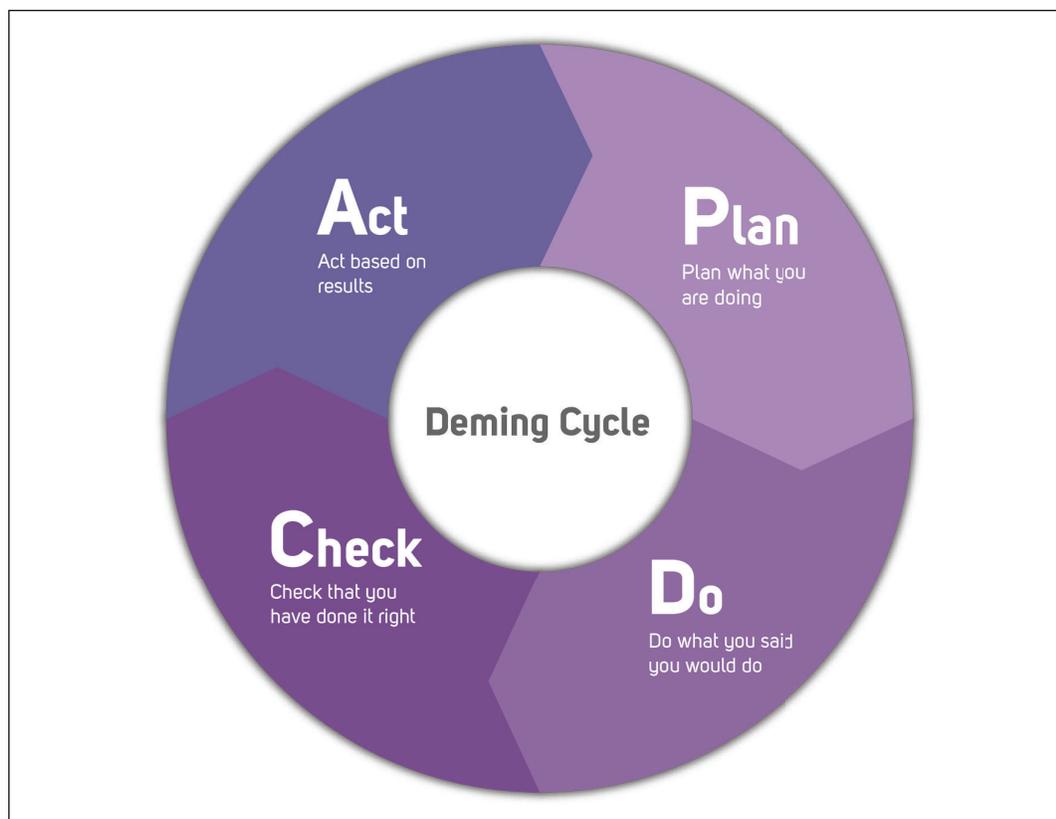
Simple descriptions and understandable documentation emerge as the key goals in this development project. The project covers both short-term improvements, such as documentation enhancement, and long-term initiatives, for example conducting a detailed examination of the service desk as a practice. Other key focus areas that are especially emphasised throughout the company involve the role framework, KPIs (key performance indicators) & reporting and ITSM (IT Service management) tool development.

ITIL is one framework among others, but it recognises itself as more of a support framework than a dominant one. As such, ITIL prefers to adopt existing agile frameworks as part of its own, rather than reinvent the wheel. ITIL uses concepts from other practices, such as Agile, Lean and DevOps. There is a clear synergy between these frameworks. It is possible to speak of either an iterative approach or the concept of continuous improvement, depending on what is being implemented.

The relationship between ISO 20000 and ITIL is mutual and complementary, thereby enhancing our approach and implementation. The documentation is based on the specifications outlined in this standard. ITIL represents a set of established best practices, while ISO 20000 is the recognised standard. We aspire to obtain the ISO/IEC 20000 certificate, but the scope of the content is still under consideration.

#### 4 Transformation

The process of implementing new operating models is recognised as challenging, because it involves translating a grand



**Bild 2: Der Deming-Zyklus ist eine Methode zur kontinuierlichen Verbesserung, die Mipro in seiner Praxisentwicklung einsetzt.**

Fig. 2: The Deming Cycle is a continuous improvement method that Mipro uses in its practice development.

fizierung nach ISO/IEC 20000 an, aber der Umfang des Inhalts wird noch geprüft.

#### 4 Transformation

Der Prozess der Umsetzung neuer Betriebsmodelle gilt als anspruchsvoll, weil es darum geht, eine große Vision in einen praktischen Plan umzusetzen, was keine einfache Aufgabe ist. Um dies zu erreichen, müssen Führungskräfte, Umsetzungsteams und alle Beteiligten zusammenarbeiten. Seit wir mit der Umsetzung der Grundsätze des Service-Managements begonnen haben, haben wir uns konsequent um die Einhaltung dieser Grundsätze bemüht. Das frühzeitige Engagement der Führungskräfte und die Investitionen in die notwendigen Ressourcen sind positive Anzeichen für den Erfolg der ITIL-Einführung.

Nach [2] gibt es vier Schlüssel zum Erfolg von ITSM:

1. Vermeiden Sie den „big-bang“-Ansatz: ITIL ist speziell als Framework für schrittweise und kontinuierliche Verbesserungen konzipiert, nicht für Ergebnisse, die über Nacht erzielt werden.

Es ist wichtig, die Arbeitsabläufe im Team kontinuierlich zu verbessern und die Dinge iterativ voranzutreiben, anstatt zu versuchen, über einen langen Zeitraum hinweg zu viel zu erreichen.

2. Unterstützung durch die Geschäftsführung: Ohne Planung und Unterstützung durch die Geschäftsführung kann die Transformation nicht den gewünschten Nutzen bringen.

Die Geschäftsleitung sollte sich durch kompetente Führung auszeichnen. Das Führungsteam muss engagiert sein und klare Ziele und Qualitätsrichtlinien haben, die nicht nur festgelegt, sondern anderen auch wirksam kommuniziert werden.

3. Investieren Sie in die erforderlichen Ressourcen: ITIL ist eine langfristige Investition in die Umgestaltung des Managements. Viele Unternehmen versäumen es, die erforderlichen Investitionen in Infrastruktur, Tools und Personal zu tätigen.

Es ist sehr wichtig, die Schlüsselpersonen der Organisation zu identifizieren und die wesentlichen Anforderungen und Zuständigkeiten für das Management von Veränderungen und der nachfolgenden Dienstleistungen zu definieren.

4. Bewältigung des organisatorischen Wandels: ITIL ist eine strategische Initiative, die von der Geschäfts- und IT-Leitung angenommen werden muss.

Die Bedeutung einer strategischen Personalpolitik inmitten des Wandels kann gar nicht genug betont werden. Flexibilität, klare Kommunikation und Konzentration auf die Einbeziehung und Unterstützung der Mitarbeitenden sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren.

#### 5 Rollenrahmen & Schulungen

Von Anfang an ist es wichtig, die Art der Dienstleistung, ihre Komponenten und das gesamte Management zu verstehen. Unsere Bemühungen umfassen die Schaffung eines Rollenrahmens und Schulungsprogramme, die sich auf die Befähigung des Einzelnen durch verschiedene Schulungsinitiativen konzentrieren. Eine Gruppe von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen durchläuft die ITIL-4-Foundations-Schulung, für andere ist eine maßgeschneiderte Schulung geplant. Weiterhin ist geplant, unser Schulungsmaterial weiterzuentwickeln, einschließlich eines Orientierungsprogramms für neue Mitarbeiter.

Die Rechenschaftspflicht in der Dienstleistungsabteilung ist entscheidend. Aus diesem Grund wurde die Rolle des Service Process Owner eingeführt. Für jeden Dienstleistungsprozess und jede Praxis gibt es bereits oder wird es in Zukunft eine Person geben, die für die

vision into a practical plan, which is no simple task. To make this happen, the leaders, delivery teams and everyone involved need to work together. We have consistently strived to follow these principles since commencing the implementation of the service management principles. The early commitment from leadership and the investments in the necessary resources are positive signs for the success of the ITIL implementation. According to [2], there are four keys to achieving ITSM success:

1. Avoid the “big bang” approach: ITIL has been specifically designed as a framework for achieving incremental and continuous improvement, not overnight results.

It is important to adopt a mindset of continuous improvement in the team’s workflow and to advance things iteratively rather than trying to achieve too much over a long period of time.

2. Establish executive sponsorship: transformation can fail to deliver the desired value due to a lack of planning and support from executive leadership.

Senior management should exhibit competent leadership. The leadership team must be committed and have clear goals and quality policies that have not only been adopted, but have also been effectively communicated to others.

3. Invest in the required resources: ITIL involves a long-term investment in the transformation of management. Many organisations fail to make the required investments in the infrastructure, tools and personnel.

It is very important to identify the organisation’s key personnel and define the essential requirements and responsibilities in the change management and the subsequent services.

4. Manage organisational change: ITIL is a strategic initiative that must be embraced by the company and its IT management.

The importance of strategic recruitment in the midst of change can never be overemphasised. Flexibility, clear communication and a focus on employee involvement and support are key success factors.

#### 5 The role framework & training

It is crucial to grasp the nature of the service, its components and the overall management from the very beginning. Our efforts involve creating a role framework and training programs that focus on empowering individuals through various training initiatives. A group of key personnel undergoes the ITIL 4 foundation training, while tailored training is planned for the others. There are also plans to develop our training materials, including an orientation program for new employees.

Accountability in the service delivery unit is key. That is why the role of the service process owner has been introduced. Each service process and practice already has or will have a designated person who is responsible for performing the development tasks, such as measures to improve service delivery, planning metrics and instructions on service delivery operations. These individuals collectively form the Service Management Board, which addresses the challenges associated with the provision of services at its monthly meetings.

Let’s take a role that is frequently overlooked, but is crucial, i.e. the operative team leader. This role includes overseeing how incidents are managed, keeping track of resolution times, optimising resources, ensuring accurate ticket classifications and facilitating communication between the service delivery teams. Empowering these operative team leaders leads to substantial im-

Durchführung von Entwicklungsaufgaben im Zusammenhang mit Dienstleistungsprozessen verantwortlich ist, wie z.B. Maßnahmen zur Verbesserung von Dienstleistungsprozessen, Planung von Messgrößen und Anleitung zur Erbringung von Dienstleistungen. Diese Personen bilden gemeinsam das Team des Service-Management-Board, das sich in monatlichen Sitzungen mit den Herausforderungen bei der Erbringung von Dienstleistungen befasst. Nehmen wir eine Rolle, die häufig übersehen wird, aber von entscheidender Bedeutung ist – die des operativen Teamleiters. Diese Rolle umfasst die Überwachung des Incident-Managements, die Verfolgung der Lösungszeiten, die Optimierung der Ressourcen, die Sicherstellung einer korrekten Ticket-Klassifizierung – unter einem Ticketsystem ist hier ein System zur Bearbeitung von Kundenanfragen zu verstehen – und die Erleichterung der Kommunikation zwischen den Dienstleistungsteams. Die Befähigung dieser operativen Teamleiter führt zu einer erheblichen Verbesserung der Gesamtqualität und Effizienz der Dienstleistungserbringung.

## 6 Partizipative Produktisierung

Dienstleistungen müssen eindeutig produktisiert, d. h. als Produkt verstanden werden. Doch bevor man sich näher mit der Produktisierung des Dienstleistungsportfolios befasst, ist eine grundlegende Dokumentation des aktuellen Zustands sinnvoll. Auch dies ist ein iterativer Weg, um dem Ziel näher zu kommen. Deshalb konzentrieren sich die laufenden Aufgaben auf die Erstellung der Prozesslandkarte, der Serviceprozesse alias Praktiken sowie des Rollenrahmens, damit mögliche Ressourcen zugeordnet werden können.

Bei früheren Umsetzungen hatte sich ein integrativer Ansatz als vorteilhaft erwiesen. Der Erfolg der Produktisierung hängt, wie bei jedem anderen Verfahren auch, letztlich von den Menschen ab. Ein Motivationsfaktor könnte sein, dass der Einzelne während des Prozesses lernt und sich weiterentwickelt. Ein iterativer Ansatz führt anfangs vielleicht nicht zu perfekten Ergebnissen, aber es geht darum, kleine Anpassungen vorzunehmen und Schritt für Schritt voranzukommen. Auch die Produktisierung erfolgt schrittweise und iterativ, sodass während des gesamten Prozesses Anpassungen vorgenommen werden können.

1. Bei der internen Produktisierung geht es darum, die Abläufe der Dienstleistungsbereitstellung zu beschreiben und zu verdeutlichen. Die Definition der Serviceprozesse (alias Praktiken), Methoden und Verantwortlichkeiten sind Schlüsselaufgaben bei der internen Produktisierung.
2. Externe Produktisierung bedeutet, den Kunden die sichtbaren Servicekomponenten zu erläutern. Es geht darum, ein gemeinsames Verständnis dessen zu entwickeln, was für die Kunden wichtig ist, wie z. B. Servicepraktiken und die darin ausgeführten Arbeiten. Diese Informationen können dann in Leistungsbeschreibungen und Verkaufsunterlagen integriert werden.

Anhand von Beiträgen aus ITIL- und Lean-Praktiken wird die Bedeutung der Beteiligung als Best Practice hervorgehoben. Ein integrativer Ansatz, der sich auf frühere Umsetzungen stützt, wird als vorteilhaft angesehen, da er dem iterativen Charakter der Produktisierung Rechnung trägt.

## 7 Mut zur Veränderung

Indem die Bedeutung des Begriffs „Mut zur Veränderung“ hervorgehoben wird, wird die Einbindung der Menschen in einer frühen Phase des Veränderungsprozesses entscheidend und macht sie zu einem wesentlichen Faktor, um die Veränderung voranzutreiben. Das Ausmaß des Widerstands kann davon abhängen, wie gut die

Improvements in the overall quality and efficiency of the service delivery operations.

## 6 Participatory productization

Services must clearly undergo productization, but basic documentation on the current state is useful before delving deeper into the productization of the service portfolio. This also involves an iterative way of progressing towards the goal. That is why the ongoing tasks are focused on productizing the process map, the service processes (aka Practices) and the role framework, so that any possible resources can be mapped.

An inclusive approach was found to be beneficial during previous implementations. Like any other practice, ensuring the success of productization ultimately relies on people. One motivating factor could involve the fact that individuals learn and develop throughout the process. An iterative approach may not initially yield perfect results, but it involves small adjustments and a step-by-step progression. Productization likewise occurs gradually and iteratively, allowing for adjustments to be made throughout the process.

1. Internal productization involves the description and clarification of the service delivery operations. Defining the service processes (aka practices), methodologies and responsibilities is a key task in internal productization.
2. External productization means explaining the visible service components to customers. It involves establishing a shared understanding of what is important to customers, such as service practices and the work carried out within them. This information can then be integrated into the service descriptions and sales materials.

The significance of participation as a best practice is emphasised by utilising the contributions from ITIL and lean practices. An inclusive approach that is based on past implementations is seen to be beneficial in that it accounts for the iterative nature of productization.

## 7 The courage to change

Emphasising the importance of the “courage to change” renders the involvement of the people in the early change process more substantial, thereby making them essential to driving the change forward. The level of resistance may depend on how well the changes have been justified and practically thought out. The processes should not be overly complicated; their purpose is to simplify the workflow and make life easier. Engaging people in the change from the early stages encourages them to become key contributors who will drive the change forward when the time comes.

ITIL introduces seven guiding principles (fig. 4) that are worth remembering. A holistic mindset helps break down any silos, thereby encouraging everyone to consider what is best for the team, for the unit and ultimately for the company. The goal should always be optimisation and, if possible, automation.

## 8 The service management handbook

Mipro is currently outlining its own service management handbook. In addition to the workflows, templates and instructions, this handbook will also describe the operating models based on the ITIL framework. This includes the terminology, roles and all the essential aspects related to service

**Bild 3: Das ITIL-4-Framework verbessert die organisatorische Effizienz und die Servicequalität, indem es einen strukturierten Rahmen für das Service-Management bietet.**

Fig. 3: The ITIL 4 framework enhances organisational efficiency and service quality by providing a structured framework for service management.



Änderungen begründet und praktisch durchdacht sind. Prozesse sollten nicht übermäßig kompliziert sein, sie sollen die Arbeitsabläufe und das Leben vereinfachen. Indem man die Menschen von Anfang an in den Wandel einbezieht, ermutigt man sie, wichtige Beiträge zu leisten und den Wandel voranzutreiben, wenn die Zeit dafür reif ist.

ITIL stellt sieben Leitprinzipien vor (Bild 4), die man sich merken sollte. Eine ganzheitliche Denkweise trägt dazu bei, Silos aufzubrechen, und ermutigt jeden, zu überlegen, was das Beste für das Team, für die Abteilung und letztlich für das Unternehmen ist. Das Ziel sollte immer die Optimierung und, wenn möglich, die Automatisierung sein.

## 8 Handbuch für Service-Management

Mipro arbeitet derzeit an einem eigenen Handbuch für das Service-Management. Neben Arbeitsabläufen, Vorlagen und Anleitungen werden in diesem Handbuch Betriebsmodelle auf der Grundlage des ITIL-Rahmens beschrieben. Dazu gehören Terminologie, Rollen und alle wesentlichen Aspekte im Zusammenhang mit dem Service-Management. Servicepraktiken und ihre Aktivitäten werden intern aufbereitet und illustriert. Der erwähnte outside-in-Ansatz wird bei der Erstellung visueller Beschreibungen aus der Kundenperspektive berücksichtigt. Dieser Plan dient einem doppelten Zweck, indem er gleichzeitig Material zur Unterstützung von Vertrieb, Service-Management und dem Kunden generiert.

## 9 Sicherheit und Qualität

Die Bedeutung von Informationssicherheit, Cybersicherheit und Qualität als integrale Aspekte des Service-Managements wird hervorgehoben. Für jeden dieser Bereiche gibt es einen eigenen Fahrplan und verantwortliche Personen im Unternehmen, und sie werden ernst genommen. Eine effektive Kommunikation zwischen diesen Abläufen ist für die zuverlässige und verantwortungsvolle Bereitstellung von Dienstleistungen von entscheidender Bedeutung.

management. Service practices and their activities are internally productized and illustrated. The aforementioned outside-in approach is considered when creating visual descriptions from the customer's perspective. This plan serves the dual purpose of generating material to support both sales and service management and the customer at the same time.

## 9 Security and quality

It is important to highlight the importance of information security, cybersecurity and quality as integral aspects of service management. Each of these areas has its own roadmap and responsible individuals in the company and they are taken seriously. Effective communication among these operations is vital for the delivery of services reliably and responsibly.

Information security is a concern for everyone and it is crucial that everyone comprehends its significance. The rise in cybersecurity attacks on platforms and systems poses extra challenges for service management. The quality perspective is closely tied to service management, thereby influencing how well we can truly fulfil our promises.

## 10 The ITSM tool and reporting

The substantiation of controlled work and promises kept to customers is emphasised. The development of the ITSM tool is discussed as a critical aspect of service management. The ultimate objective is to utilise a single and optimised ITSM tool for efficient ticket logging and well-defined metrics.

The development of the ITSM tool is also integral to service management. Ensuring the involvement of practice owners in the tool development guarantees alignment with the process. Mipro is currently using various ticketing tools and one goal of the development project is to facilitate the implementation of a single ITSM tool that contains as many modules as possible, thereby making the workflow as effortless and traceable



timierten ITSM-Tools für eine effiziente Ticketprotokollierung und klar definierte Metriken.

Die Entwicklung des ITSM-Tools ist ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil des Service-Managements. Durch die Einbindung der Praxis-Owner in die Tool-Entwicklung wird die Anpassung an den Prozess gewährleistet. Mipro verwendet derzeit verschiedene Ticketing-Tools, und ein Ziel des Entwicklungsprojekts ist es, die Implementierung eines einzigen ITSM-Tools zu erleichtern, das so viele Module wie möglich enthält, damit der Arbeitsablauf so mühelos und nachvollziehbar wie möglich ist. Es ist wichtig, klare Leistungsindikatoren (KPI) festzulegen und diese in Reporting-Tools zu integrieren, um den Berichterstattungsprozess zu automatisieren.

## 11 Neue Dienstleistungen und Praktiken

Die Servitisierung, d. h. der Wandel von einem produktzentrierten zu einem serviceorientierten Geschäftsmodell, ist ein fortlaufender Prozess, der weiterhin systematisch gefördert wird. Auch der Aufbau eines umfassenden Service-Portfolios braucht Zeit. In der Zwischenzeit müssen immer wieder neue Praktiken zur Unterstützung des Unternehmens ermittelt und beschrieben werden. Für die Zukunft ist geplant, das Ersatzteil-, Konfigurations- und Änderungsmanagement im Rahmen der Entwicklung des Service-Managements zu behandeln. Darüber hinaus ist eine der größten Stärken die langjährige Erfahrung des Unternehmens, sodass auch die Beratung als Dienstleistung formuliert werden könnte. Nach einem bewährten Modell werden neue Implementierungen geplant und bei Bedarf durchgeführt.

Der Übergang zu einem dienstleistungsorientierten Unternehmen bringt Herausforderungen mit sich, was die Bedeutung einer gezielten Rollenzuweisung und der Befähigung zur Übernahme von Rollen bei der Erbringung von Dienstleistungen unterstreicht. Ein partizipatorischer Ansatz wird als wirksamer Weg hervorgehoben, um die Teilnehmer einzubinden, Denkweisen zu ändern und Innovationen zu fördern. Es lohnt sich, darüber nachzudenken, ob die Entscheidungsfindung auf andere Weise angegangen werden kann, um den Einzelnen dazu zu bringen, mehr Verantwortung zu übernehmen und sich an der Entscheidungsfindung zu beteiligen.

Der erfolgreichste Ansatz ist eine partizipative Methode zur Entwicklung und Verfeinerung von Prozessen. Dazu gehört es, die Teilnehmer einzubeziehen, ihre Perspektiven zu verändern und Innovationen zu fördern. Trotz möglicher Herausforderungen erweist sich die Einbeziehung von einzelnen Personen sowohl in der Planungs- als auch in der Umsetzungsphase als vorteilhaft. Auch wenn es anfangs mehr Zeit in Anspruch nimmt, zahlt sich die Investition bei der Umsetzung von Betriebsmodellen aus.

Der Schlüssel liegt darin, mit kleinen, überschaubaren Schritten zu beginnen und sich die Zeit zu nehmen, die für ein umfassendes Verständnis der aktuellen Situation erforderlich ist, während man sich mit dem Management abstimmt. Die Dokumentation ist von entscheidender Bedeutung – Methoden, Anweisungen und Rollenbeschreibungen dienen als wichtige Nachweise für einen gut durchdachten Prozess. Anstatt massive Änderungen auf einmal vorzunehmen, sollten Sie sich auf schrittweise Verbesserungen in einem oder zwei Bereichen auf einmal konzentrieren. Teilen Sie die Dienstleistungen bei Bedarf in kleinere, besser handhabbare Module ein.

Wir bemühen uns, unsere Prozesse zu verbessern, um sie effizienter und effektiver zu gestalten, wobei unser Ziel stets die Steigerung der Kundenzufriedenheit ist. ■

opment. In addition, the company's extensive experience is one of its greatest strengths, so the consulting could also be formulated as a service. New implementations will be planned and executed as needed following a proven model.

The transition to a service-oriented organisation brings challenges, which emphasises the importance of targeted role allocation and role empowerment in service delivery. A participatory approach is emphasised as an effective way of engaging the participants, changing mind-sets and encouraging innovation. It is worth considering whether the decision-making can be approached differently and individuals encouraged to take on more responsibility and participate in decision-making.

The most successful approach involves a participatory method of developing and refining the processes. This includes engaging participants, changing their perspectives and encouraging innovation. The involvement of individuals in both the planning and implementation stages is beneficial despite the potential challenges. Even though it might take more time initially, the investment will pay off when launching operating models.

The key is to start with small, manageable steps and to take the time required for a thorough understanding of the current situation while aligning with management. Documentation is crucial; the methods, instructions and role descriptions serve as important evidence of a well-thought-out process. Instead of attempting massive changes all at once, focus on making gradual improvements in one or two areas at a time. Break the services down into smaller, more manageable modules, if needed.

We aim to improve our processes to ensure greater efficiency and effectiveness, always with the aim of increasing customer satisfaction. ■

### AUTOR | AUTHOR

**Matti Kuivalainen, BBA**

Produktmanager Dienstleistungen / *Product Manager of Services*

*Mipro Oy*

Anschrift / *Address*: Bertel Jungin aukio 1, FI-02600 Espoo

E-Mail: matti.kuivalainen@mipro.fi

### LITERATUR | LITERATURE

[1] <https://quotepark.com/quotes/1874757-albert-einstein-any-intelligent-fool-can-make-things-bigger-more/>

[2] Esposito, A.; Rogers, T.: „Ten Steps to ITSM Success: A Practitioner's Guide to Enterprise IT Transformation“, IT Governance Publishing, 2013

[3] ITIL Foundation, ITIL4 Edition, Axelos, 2021

[4] Agutter, C.: ITIL 4, Create, deliver and support, IT Governance Publishing, 2021