
1 Einführung

Geschäftsprozesse in Unternehmen hängen in zunehmendem Maße von einer funktionierenden Informationstechnik ab. Die IT-Abteilungen großer Unternehmen haben dies längst erkannt und bemühen sich, ihre Abläufe an bewährten Prozessen auszurichten und sich im Rahmen von IT-Service-Management weitgehend zu organisieren. Der Bedarf, beispielsweise Störungszeiten zu reduzieren, Änderungen zu planen und koordiniert durchzuführen oder externe Dienstleister zielgerecht einzubinden, wächst auch in IT-Abteilungen mittlerer und kleiner Unternehmen sowie in der öffentlichen Verwaltung. Diese stehen – genau wie die IT großer Organisationen – vor der Herausforderung, die IT mehr an den Anforderungen der »internen Kunden« zu organisieren und neben dem technischen Sachverstand des eigenen Personals eine verlässliche Organisation und ein geändertes Qualitätsbewusstsein aufzubauen. Häufig stehen diese IT-Abteilungen jedoch vor der Problematik, dass die für größere Organisationen entwickelten Rahmenwerke, wie ITIL[®] und ISO/IEC 20000, für ihre Belange zu mächtig und komplex sind oder zu hohe Anforderungen stellen. IT-Leiter vieler mittelständischer Unternehmen halten speziell das etablierte Rahmenwerk ITIL für zu komplex oder sprechen ihm gar vollständig die Mittelstandsfähigkeit ab.^{1,2} Hier setzt FitSM an. Die wichtigsten Bestandteile etablierter Rahmenwerke wurden herausgearbeitet und unter dem Grundsatz »Keep it simple« auf das Notwendigste beschränkt und zusammengeführt. FitSM hat das Ziel, die Dinge an den richtigen Stellen zu verbessern. FitSM legt den Schwerpunkt darauf, zu beschreiben, »was« getan werden muss. Das »Wie« wird der praktischen Umsetzung überlassen und kann damit den individuellen Bedingungen angepasst werden.

-
1. Studie der msg services ag mit Beteiligung von knapp 300 Unternehmen.
 2. Anmerkung der Autoren: Aussagen zu anderen Rahmenwerken im IT-Service-Management sind im jeweiligen Kontext zu sehen und nicht generell wertend gemeint. Alle etablierten Rahmenwerke, insbesondere ITIL und ISO/IEC 20000, haben ihre Vorzüge und sich ihren aktuellen Stellenwert verdient. Kenntnisse dieser Rahmenwerke sind auch bei einer Vorgehensweise nach FitSM nützlich. Daher wurden sie an vielen Stellen, vor allem in Kapitel 12 in dieses Buch integriert.

FitSM bezeichnet ein unter der Creative Commons License (CC-Lizenz) stehendes und damit ein kostenloses und frei nutzbares Rahmenwerk für ein pragmatisches IT-Service-Management (ITSM). In diesem Kapitel wird zunächst die Entwicklung von FitSM dargestellt. Daran schließt sich ein Überblick zu den Bestandteilen von FitSM an, bevor auf inhaltliche Vorteile eingegangen wird.

1.1 Historie von FitSM

Die erste Version von FitSM wurde zwischen 2012 und 2015 im Rahmen eines Projektes aus dem 7. Forschungsrahmenprogramm (Seventh Framework Programme, FP7) der Europäischen Kommission entwickelt. Das primäre Ziel dieses Projektes mit dem Titel »Service-Management in Federated e-Infrastructures« (kurz: FedSM³) bestand darin, zunächst drei europäische Provider von IT-Services im Bereich der Forschung dabei zu unterstützen, ihr IT-Service-Management zu verbessern. Beteiligt waren die Betreiber dieser Rechenzentren aus Deutschland und weiteren europäischen Ländern. Die meisten Forschungsinstitutionen betreiben eigene Rechenzentren, die wenigsten allerdings verfügen über ausreichende Kapazitäten, um ihren Anwendern die Menge an Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die für bestimmte Experimente oder Berechnungen benötigt werden. Mit der Zeit sind daher eng vernetzte Föderationen entstanden, die sich häufig hinter Schlagworten wie »Grid Computing«, »e-Infrastructure« oder »eScience« verbergen.

Während in der Vergangenheit die technische Entwicklung durch Vernetzung und Kopplung der Systeme und Ressourcen über spezielle Software relativ schnell voranschritt, wurde die Notwendigkeit einer (ablauf-)organisatorischen Weiterentwicklung an vielen Stellen unterschätzt. Zum Beispiel: Wenn sich mehrere kleinere IT-Service-Provider mit ihren jeweiligen Rechenzentren zusammenschließen, um gemeinsam IT-Services für ihre Kunden und Anwender zu erbringen, muss auch das Management der Störungen (Incidents) neu koordiniert werden. An wen muss sich der Anwender im Störfall wenden? Wie verlaufen Informationsflüsse und Eskalationen zwischen den beteiligten Akteuren? Und wie schnell müssen Störungen behoben werden? Welches Niveau an Verfügbarkeit und Verlässlichkeit wird benötigt?

Es handelte sich beim Projekt FedSM also nicht um ein klassisches Forschungsprojekt, sondern um eine sogenannte »Coordination & Support Action«. Die wesentlichen Herausforderungen, die dabei zu bewältigen waren, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

3. Weiterführende Informationen zum Projekt FedSM stellt CORDIS, der Informationsdienst der Europäischen Gemeinschaft für Forschung und Entwicklung, bereit:
http://cordis.europa.eu/project/rcn/104760_de.html.

- Stark dezentral betriebene und verantwortete Rechenzentren und Infrastrukturen als Grundlage für hochvernetzte und föderierte Services
- An vielen Stellen noch fehlendes Bewusstsein für das Erfordernis von Prozessen zum IT-Service-Management
- Starker Fokus auf Technologie bei geringer organisatorischer Reife

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurden als wesentliche Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Einführung von IT-Service-Management die folgenden Voraussetzungen bestimmt:

- Schlanker, leichtgewichtiger Ansatz auf der Grundlage eines möglichst einfachen Prozessmodells und klarer Anforderungen als Zielvorgaben
- Pragmatische Umsetzung mithilfe einfach anzuwendender Beschreibungen der Aktivitäten und Rollen sowie leicht anpassbarer Dokumentationsvorlagen
- Berücksichtigung von Situationen, in denen die Serviceerbringung als Teil einer Föderation, also eines Verbunds mehrerer Provider, erfolgt

Diese Faktoren sind bis heute die wesentlichen Merkmale von FitSM. Letzten Endes war FitSM ein konsolidiertes Ergebnis der Implementierung von IT-Service-Management in den Organisationen, die in das genannte Projekt eingebunden waren. An der Entstehung von FitSM waren erfahrene Praktiker, Manager und Wissenschaftler aus vielen verschiedenen europäischen Ländern beteiligt.

Im Laufe des Projektes zeigte sich, dass das entstandene Modell auch für andere Organisationen interessant war, bei denen der Wunsch nach einfachen Vorgehensweisen ohne übermäßigen Verwaltungsaufwand vorherrschte. Daher wurde der Standard unter dem Namen FitSM veröffentlicht und die Rechte nach Ende des Projektes an den Verein ITEMO e.V. (IT Education Management Organisation) übertragen.

Heute wird FitSM durch diesen nicht gewerbsmäßigen Verein gepflegt und entwickelt. Themen wie die Weiterentwicklung des Standards, Übersetzungen, Pflege der Webseite, Aufbau der Community oder auch Schulung und Zertifizierung werden in verschiedenen Arbeitsgruppen behandelt. Diese Arbeitsgruppen bestehen aus den Teilnehmer des FedSM-Projektes und weiteren Experten aus der ITSM-Community. Die gesamte Arbeit erfolgt unter der Maßgabe, dass FitSM auch in Zukunft für jedermann frei verfügbar bleibt. Das schließt alle Bestandteile des Standards sowie das bereitgestellte Schulungsmaterial ein.

1.2 Der Aufbau von FitSM

FitSM als Rahmenwerk setzt sich aus einzelnen Standards zusammen. Im Kern sind es vier Dokumente. Sie werden ergänzt durch Einführungshilfen.⁴

FitSM-Standard/Kern

- **FitSM-0**
gibt einen kurzen Überblick über das Gesamtkonstrukt FitSM. Es definiert alle insgesamt 75 in FitSM verwendeten Fachbegriffe auf einfache Weise. Somit wird ein einheitliches Verständnis der verwendeten Begriffe erzeugt. Die Nutzung dieses Dokumentes in der Praxis als Glossar hat sich bewährt. Es wurden bei den Begriffsbeschreibungen die Definitionen aus den bestehenden Rahmenwerken ITIL und ISO/IEC 20000 berücksichtigt, um Widersprüche zu vermeiden.
- **FitSM-1**
enthält Anforderungen an ein funktionierendes IT-Service-Management-System. Das Dokument gliedert sich in einen Teil mit allgemeinen Anforderungen und einen Teil mit prozessspezifischen Anforderungen.
- **FitSM-2**
empfiehlt verschiedene Grundsätze und Aktivitäten, die dabei helfen, die Anforderungen aus FitSM-1 umzusetzen. Es handelt sich hierbei nicht um zwingend zu erfüllende Vorgaben, sondern um Handlungsempfehlungen, die die Einhaltung der Vorgaben erleichtern. Um die Zuordnung von Handlungsempfehlungen zu Anforderungen zu vereinfachen, enthält FitSM-2 die gleiche Gliederung wie FitSM-1.
- **FitSM-3**
beschreibt ein Rollenmodell, das auf den Anforderungen von FitSM-1 aufbaut. Es werden Verantwortlichkeiten und Aufgaben einzelner Rollen definiert und Empfehlungen für mögliche Zuweisungen von Rollen zu Personen ausgesprochen.

Einführungshilfen

Der Kern von FitSM mit den inhaltlichen Festlegungen und Beschreibungen wird durch praxisorientierte Ergänzungen komplettiert:

- **FitSM-4**
stellt Vorlagen und Beispiele für verschiedene Dokumente zur Verfügung, sodass diese nicht in jeder Organisation neu entwickelt werden müssen. Hier sind beispielsweise Vorlagen zur Prozessdefinition oder ein Service Level

4. Die einzelnen Standards können auf der offiziellen FitSM Website heruntergeladen werden.
<http://fitism.itemo.org>

Agreement zu finden. Die Vorlagen werden stetig erweitert und in weitere Sprachen übersetzt.

■ **FitSM-5**

enthält Leitfäden zur Unterstützung bei der Einführung des IT-Service-Managements und einiger Prozesse.

■ **FitSM-6**

liefert ein Assessmenttool, das der Bewertung des IT-Service-Management-Reifegrades der eigenen Organisation dient. Es unterstützt bei der Feststellung, in welchen Bereichen die gesteckten Ziele erreicht wurden und wo ein weiterer Ausbau der organisationseigenen Fähigkeiten sinnvoll wäre.

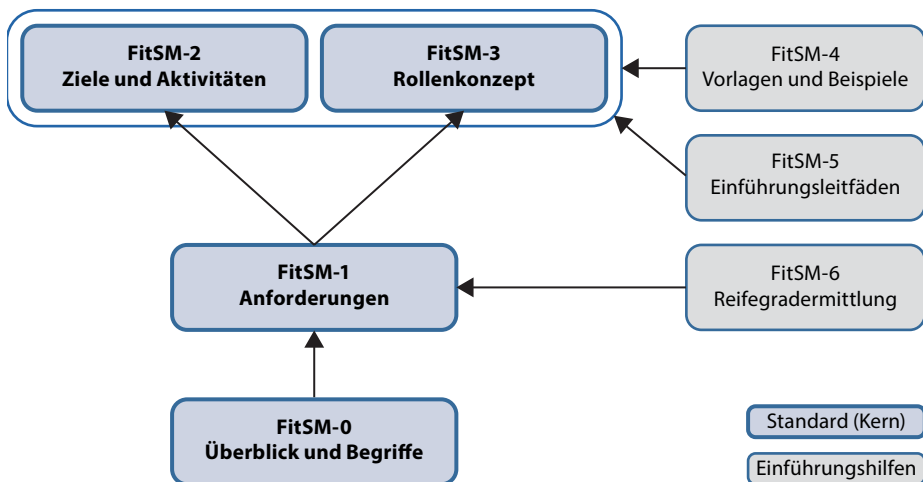


Abb. 1-1 FitSM – Aufbau und Bestandteile

Während FitSM-0 und 1 aufzeigen, was zur Zielerreichung und kontinuierlichen Verbesserung benötigt wird, helfen FitSM-2 und 3 dies zu organisieren und zu realisieren. FitSM-4 und 5 bringen Beispiele und Anleitungen, unterstützen also bei der Umsetzung, und FitSM-6 zeigt den aktuellen Umsetzungsgrad auf. Der eigentliche Kern wird durch FitSM-0 bis 3 repräsentiert, während FitSM-4 bis 6 die Implementierung unterstützen.

Um als FitSM-konform zu gelten, müssen Organisationen ausschließlich die Anforderungen aus FitSM-1 erfüllen. Hierbei handelt es sich um normative, also verpflichtende Vorgaben. Alle anderen haben ausschließlich informativen Charakter. Die Einführung von Prozessen oder Rollen gemäß FitSM ist also nicht verpflichtend, wenn die Anforderungen aus FitSM-1 auch anders erreicht werden.

1.3 FitSM als leichtgewichtiger Ansatz

Das Prinzip »Keep it simple« wurde bei der Erarbeitung von FitSM aus bestehenden Standards⁵ angewendet. Diese wurden reduziert und zusammengeführt. Die Vorteile von FitSM liegen jedoch nicht allein in der Reduktion von Prozessen oder Rollen. Daher soll an dieser Stelle auf einige sinnvolle Unterschiede zu bestehenden Frameworks eingegangen werden.

Service-Management-System

FitSM formuliert auf Basis der ISO 20000 ein eigenes Qualitätsmanagementsystem, unter anderem mit einer Verpflichtung und Verantwortung für das Management und die Regelung der Dokumentensteuerung. Damit wird die Adaption in kleineren Unternehmen erleichtert, insbesondere durch die systematische und strukturierte Betrachtung.

Praktikable Ermittlung des Ist-Zustandes

Die Anforderungen aus FitSM-1 liefern in Verbindung mit dem Assessmenttool (FitSM-6) zur Reifegradbewertung eine praktikable Ermittlung des Ist-Zustandes als Basis für eine Umsetzung und Orientierung im ITSM. Es wird eine schrittweise und übersichtliche Betrachtung gefördert und eine handhabbare Ausgangslage für die kontinuierliche Verbesserung hergestellt.

Einfache Struktur von FitSM

Der wirklich relevante Unterschied zwischen bestehenden Frameworks und FitSM liegt in dem zugrunde liegenden Ansatz. Während die über Jahre entwickelten ITSM-Standards eine ganze Reihe von Best Practices bereitstellen, die im Laufe der Zeit immer stärker erweitert und verfeinert sowie ausformuliert wurden, ist FitSM sehr einfach strukturiert und damit schnell zu verstehen und zu begreifen. Es wird bewusst auf den Anspruch Best Practice verzichtet, da im Vordergrund die Beschreibung der zu erreichenden Anforderungen steht.

FitSM stellt insbesondere für kleinere und mittlere IT-Organisationen eine leicht zu realisierende, kostenlose Basislösung für den Einstieg in das ITSM dar. Einen hohen Reifegrad für die festgelegten Anforderungen zu erreichen, ist für viele IT-Organisationen schon eine sinnvolle und gleichwohl aufwendige Projektaufgabe.

5. FitSM enthält Bestandteile aus ITIL, ISO/IEC 20000 und COBIT.

Anwendungsbereich

Mit FitSM können insbesondere kleine und mittlere IT-Organisationen durch die integrierten Anforderungen eine konkrete Überprüfung und Messbarkeit des Reifegrades sicherstellen. Die IT-Verantwortlichen bekommen mit FitSM eine übersichtliche Liste an Anforderungen an die Hand und können mithilfe der klaren Beschreibungen die Reifegrade selbst bestimmen. Außerdem lässt sich der Bedarf für die notwendigen Aktivitäten zur Erreichung des nächsthöheren Reifegrades ableiten.

Unternehmensorganisation und -größe

Kleinere und mittlere IT-Abteilungen benötigen zahlreiche Inhalte und Prozesse der bestehenden Frameworks gar nicht oder nicht in dem Maße. Beispielsweise passt eine zu starke Formalisierung häufig nicht zur Kultur eines kleinen, eingearbeiteten Teams und die Anzahl der Mitarbeiter lässt eine zu starke Rollenausprägung nicht sinnvoll erscheinen.

Der Blick auf die in der Praxis eingeführten Prozesse im IT-Service-Management zeigt, dass gerade die in FitSM beschriebenen Prozesse sehr häufig genannt wurden und Aspekte wie strategische Planung und detaillierte finanzielle Betrachtungen der IT eher selten flächendeckend umgesetzt werden. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass kleinere und mittlere IT-Organisationen diese Aufgaben durch die Integration in die Abläufe im Gesamtunternehmen abdecken.

Auch die insgesamt übersichtliche Anzahl an ITSM-Elementen (Prozesse, Rollen, Dokumente etc.) bei FitSM spricht eher für kleinere und mittlere IT-Organisationen. Der Ansatz der Föderation ist zudem für alle Organisationen interessant, bei denen die IT-Leistungen durch eine Zusammenarbeit verschiedener Einzelorganisationen erreicht werden.

Anwendbarkeit

IT-Organisationen können mit FitSM starten und bei Bedarf die Vorteile und Angebote der umfangreicheren IT-Service-Management-Frameworks in Anspruch nehmen. Reichen z.B. die Schulungsinhalte von FitSM nicht aus, bieten die weiterführenden Schulungen anderer Ansätze detailliertere Informationen. Benötigt eine IT-Organisation für bestimmte Prozesse weitere Beispiele und Anregungen zu Inhalten von Prozessen, können die jeweiligen Methoden ergänzend herangezogen werden.

Zentrale Anforderungen

FitSM bietet direkte Unterstützung bei der Adaption von ITSM. Klar und eindeutig beschriebene Anforderungen, die es zu erreichen gilt, fördern die Eigenmotivation und das Ziel, sich selbst zu verbessern. Insofern bietet das mitgelieferte Assessmenttool von FitSM-6 eine sehr gut nutzbare Unterstützung bei der eigenen Bewertung. Mit FitSM lässt sich der aktuelle Reifegrad des Service-Providers individuell bestimmen. Die Umsetzung wird dabei durch die Definition von Teilzielen/-schritten unterstützt.

Im Unterschied zu CMMI als ein anerkanntes und umfassendes Reifegradmodell (siehe dazu Abschnitt 12.4.2) kommt FitSM mit 3 Reifegradstufen⁶ aus. Die Erreichung der höchsten Reifegradstufe in einem Prozess ist für kleine und mittlere IT-Organisationen ausreichend. Wir unterscheiden an dieser Stelle analog zu FitSM die Fähigkeitsgrade der einzelnen Anforderungen, die dann zu einem entsprechenden Reifegrad des Prozesses zusammenlaufen (siehe auch die Begriffe im Glossar in Anhang A).

Im Einzelnen sind die Stufen folgendermaßen beschrieben:

■ **Stufe 1: Ad hoc/Initial**

Man ist sich der Aufgabe bewusst, jedoch wird diese nicht kontrolliert, oder es existieren einige relevante Ergebnisse, in denen aber Kernelemente fehlen.

■ **Stufe 2: Wiederholbar/Teilweise**

Aufgaben sind wiederholbar, aber nicht formell definiert, Ergebnisse sind nur teilweise vollständig.

■ **Stufe 3: Definiert/Vollständig**

Aufgaben sind gut definiert und die Ergebnisse sind vollständig, für beides sind dokumentierte Verantwortlichkeiten festgelegt.

6. Die Stufe 0 (Unbewusst/Nicht vorhanden) rechnen wir dabei nicht mit, da kein Bewusstsein für die Aufgabenstellung oder das erforderliche Ergebnis existiert, d.h., dass es praktisch nicht existent ist.