



**Service Integration and
Management (SIAM®) Foundation
Body of Knowledge**



Zusammenfassung der Lizenzinformationen

Siehe **Anhang B** für eine detaillierte Übersicht der Lizenzinformationen für dieses Dokument in englischer Sprache.

Es ist erlaubt:

- Das Material in beliebigem Medium oder Format zu teilen, kopieren und weiter zu verteilen

Unter folgenden Bedingungen:

- Zuordnung — Es müssen die entsprechenden Verweise gemacht werden, einen Link zur Lizenz gestellt werden und eventuelle Änderungen angegeben werden. Diese können in jeder angemessenen Form gemacht werden, wodurch aber nicht der Eindruck entstehen darf, daß der Lizenzgeber den Nutzer oder dessen Nutzung anerkennt.
- Nicht-kommerziell — Das Material darf nicht für kommerzielle Zwecke benutzt werden.
- Keine Derivate — Verändertes oder umgewandeltes Material darf nicht weiterverbreitet werden.
- Keine zusätzlichen Einschränkungen — Es dürfen keine Rechtsbegriffe oder technologischen Maßnahmen hinzugefügt werden, die andere darin legal beschränken, etwas zu tun, was die Lizenz erlaubt.

Für weitere Informationen zur kommerziellen Wiederverwendung schreiben Sie an contact@scopism.com.

SIAM® ist ein eingetragenes Warenzeichen der EXIN Holding B.V.

EXIN® ist ein eingetragenes Warenzeichen

COBIT® ist ein eingetragenes Warenzeichen der Information Systems Audit and Control Association und des IT Governance Institute

ITIL® ist ein eingetragenes Warenzeichen der AXELOS Limited.

ISO® ist ein eingetragenes Warenzeichen der International Organization for Standardization

SIAM® Foundation BoK

Preface

Fragen Sie sich auch, wie Ihre Organisation die wachsende Komplexität bewältigen kann, die sich aus der immer weiter verzweigten Kombination verschiedenster Services und Provider ergibt? Der SIAM Foundation Body of Knowledge liefert einen umfassenden methodischen Ansatz, um die Strukturen, Prozesse, Rollen und Verantwortungen, vor allem aber den Weg hin zu einer funktionierenden «Service Integration und Management» Disziplin für Unternehmen unterschiedlichster Grössen zu implementieren.

Der Gedanke, eine deutschsprachige Version des 2017 erschienenen SIAM Foundation BoK zu erstellen, entstand im Erfahrungsaustausch mit zahlreichen Experten und Praktikern während verschiedener Projekte und Trainings im deutschsprachigen Raum. Wir sind davon überzeugt, dass die vorliegende lokalisierte Version einen Beitrag zum besseren Verständnis, zur grösseren Akzeptanz und zur breiteren Verwendung der SIAM Ansätze und Methoden leisten kann. Wir erreichen damit vor allem, daß die Zusammenarbeit zwischen Dienstleistern und Kundenorganisationen massiv verbessert wird und sich die Erwartungen beider Seiten tatsächlich realisieren lassen.

Wir danken allen Mitwirkenden für die tatkräftige Unterstützung und intensive Zusammenarbeit und wünschen allen Lesern viel Erfolg bei der Umsetzung der Methode in die Praxis!»

Angelo Leisinger (CLAVIS klw AG)

Jan-Meinhardt Sachau, Matias Eugster, Christian Knecht (Karer Consulting)

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung der Lizenzinformationen	1
Über dieses Dokument.....	10
Autoren und Mitwirkenden	10
Zweck des Dokumentes.....	10
1. Einführung in Service Integration und Management (SIAM)	11
1.1. Was ist SIAM?	11
1.1.1. Das SIAM Ecosystem	13
1.1.2. SIAM Verfahren.....	20
1.1.3. SIAM und Prozesse	20
1.1.4. SIAM Funktionen	22
1.1.5. SIAM Rollen.....	22
1.1.6. SIAM Strukturelemente	23
1.1.7. SIAM Modelle	26
1.1.8. SIAM Vertrags- und Beschaffungsüberlegungen.....	28
1.2. Die Entwicklungsgeschichte von SIAM	29
1.2.1. SIAM als Konzept	29
1.2.2. Die Entstehung des Begriffs 'SIAM'	29
1.2.3. Wachstum und Einführung von SIAM im UK-Government.....	31
1.2.4. Jüngere Geschichte	33
1.3. Der Zweck von SIAM	35
1.4. Der Umfang von SIAM	37
1.5. SIAM und die Geschäftsstrategie	41
1.5.1. Warum ist Veränderung notwendig?	41
1.5.2. Treiber für SIAM	42
1.6. Wert für die Organisation – der SIAM Business Case	56
1.6.1. Verbesserte Servicequalität	57
1.6.2. Kostenoptimierung und Wertsteigerung	58
1.6.3. Verbesserte Governance und Kontrolle	59

SIAM® Foundation BoK

1.6.4.	Verbesserte Flexibilität	59
2.	SIAM Roadmap	60
2.1.	Untersuchung und Strategie	62
2.1.1.	Ziele	62
2.1.2.	Trigger	62
2.1.3.	Inputs.....	62
2.1.4.	Aktivitäten	63
2.1.5.	Outputs	68
2.2.	Planen und Entwickeln.....	69
2.2.1.	Ziele	69
2.2.2.	Trigger	69
2.2.3.	Inputs.....	69
2.2.4.	Aktivitäten	70
2.2.5.	Outputs	81
2.3.	Implementieren	83
2.3.1.	Ziele	83
2.3.2.	Trigger	83
2.3.3.	Inputs.....	83
2.3.4.	Aktivitäten	83
2.3.5.	Outputs	87
2.4.	Betrieb und Anpassung.....	87
2.4.1.	Ziele	87
2.4.2.	Trigger	87
2.4.3.	Inputs.....	87
2.4.4.	Aktivitäten	88
2.4.5.	Outputs	91
3.	SIAM Strukturen	92
3.1.	Externer Service-Integrator	93
3.1.1.	Wann nutzt ein Kunde diese Struktur?	94
3.1.2.	Vorteile.....	95

SIAM® Foundation BoK

3.1.3.	Nachteile	96
3.2.	Interner Service-Integrator	97
3.2.1.	Wann nutzt der Kunde diese Struktur?	98
3.2.2.	Vorteile	99
3.2.3.	Nachteile	99
3.3.	Hybrid-Service-Integrator	101
3.3.1.	Wann nutzt ein Kunde diese Struktur?	102
3.3.2.	Vorteile	103
3.3.3.	Nachteile	103
3.4.	Hauptlieferant als Service-Integrator	104
3.4.1.	Wann nutzt der Kunde diese Struktur?	105
3.4.2.	Vorteile	107
3.4.3.	Nachteile	107
4.	SIAM und andere Verfahren	108
4.1.	IT Service Management	109
4.1.1.	Was ist ITIL®?	109
4.1.2.	ITIL® in einem SIAM-Ecosystem	110
4.1.3.	Was ist ISO/IEC 20000?	115
4.1.4.	ISO/IEC 20000 in einem SIAM-Ecosystem	118
4.2.	Lean Management	120
4.2.1.	Was ist Lean Management?	120
4.2.2.	Lean in einem SIAM-Ecosystem	121
4.3.	COBIT®	125
4.3.1.	Was ist COBIT®?	125
4.3.2.	COBIT 5® in einem SIAM-Ecosystem	126
4.4.	DevOps	128
4.4.1.	Was ist DevOps?	128
4.4.2.	DevOps in einem SIAM-Ecosystem	128
4.5.	Agiles Denken, einschließlich agilem Service Management	131
4.5.1.	Was ist agiles Denken?	131

SIAM® Foundation BoK

4.5.2.	Was ist agiles Service-Management?	132
4.5.3.	Agile in einem SIAM-Ecosystem	132
4.5.4.	Agiles Service-Management in einem SIAM-Ecosystem	135
5.	SIAM Rollen und Verantwortlichkeiten	137
5.1.	Rollen und die SIAM Roadmap.....	137
5.1.1.	Definition von Grundsätzen und Richtlinien.....	137
5.1.2.	Design	139
5.1.3.	Zuweisung.....	139
5.1.4.	Überwachung und Verbesserung	139
5.2.	Was macht eine Rolle in einem SIAM-Ecosystem besonders?	139
5.2.1.	Die Rolle der Kundenorganisation.....	140
5.2.2.	Die Rolle der bestehenden Ressourcen	140
5.2.3.	Die Rolle des Service-Integrators	141
5.2.4.	Die Rolle des Dienstleisters	141
5.3.	Rollenbeschreibung: Kundenorganisation, einschließlich der bestehenden Ressourcen	142
5.4.	Rollenbeschreibung: Service-Integrator.....	144
5.5.	Rollenbeschreibung: Service Provider/Dienstleister	146
5.6.	Governance Rollen	148
5.6.1.	Strategische Governance: Executive Boards.....	151
5.6.2.	Taktisches Board.....	153
5.6.3.	Operative Boards.....	155
5.6.4.	Operatives Board: Integriertes Change Advisory Board	157
5.7.	Operative Rollen	159
5.7.1.	Wissensmanagement-Forum.....	161
5.7.2.	Kontinuierliche Verbesserungs-Forum (CSI)	161
5.7.3.	Arbeitsgruppe Major Incident.....	162
5.8.	Der Service Desk im SIAM-Ecosystem	164
6.	SIAM Verfahren.....	166
6.1.	Personenbezogene Verfahren: Management funktionsübergreifender Teams	167

6.1.1.	Herausforderungen mit funktionsübergreifenden Teams	168
6.1.2.	Verfahren zur Leitung funktionsübergreifenden Teams	170
6.2.	Prozessverfahren: Prozessintegration über Dienstleister hinweg	176
6.2.1.	Herausforderungen der Integration über Dienstleister hinweg	177
6.2.2.	Verfahren, die Prozesse über Dienstleister hinweg integrieren	180
6.3.	Messverfahren: Bereitstellung/Berichten von Ende-zu-Ende-Diensten 183	
6.3.1.	Herausforderungen in der Bereitstellung/dem Reporting von Ende-zu- Ende Services.....	183
6.3.2.	Verfahren für Bereitstellung und Reporting über Ende-zu-Ende- Services	185
6.4.	Technologische Verfahren: Erstellen einer Tooling-Strategie	189
6.4.1.	Herausforderungen beim Erstellen einer Tooling Strategie	190
6.4.2.	Verfahren bezüglich der Erstellung einer Tooling-Strategie	193
7.	SIAM – Kulturelle Erwägungen.....	196
7.1.	Kulturelle Veränderungen.....	197
7.1.1.	Was bedeutet das in einer SIAM-Umgebung?.....	197
7.1.2.	Warum ist das wichtig?	198
7.1.3.	Welche Herausforderungen müssen bewältigt werden?	198
7.1.4.	Wie können sie gelöst werden?.....	199
7.1.5.	Kulturelle Veränderungen und die SIAM-Strukturen	200
7.2.	Zusammenarbeit und Kooperation.....	201
7.2.1.	Was bedeutet das in einem SIAM-Ecosystem?.....	201
7.2.2.	Warum ist das wichtig?	202
7.2.3.	Welche Herausforderungen müssen bewältigt werden?	202
7.2.4.	Wie können die Herausforderungen gelöst werden?	203
7.2.5.	Zusammenarbeit und Kooperation und die SIAM-Strukturen	208
7.3.	Dienstleisterübergreifende Organisation.....	209
7.3.1.	Was bedeutet dies in einem SIAM-Ecosystem?	209
7.3.2.	Warum ist das wichtig?	209
7.3.3.	Welche Herausforderungen müssen bewältigt werden?	210

7.3.4.	Wie können die gelöst werden?.....	210
7.3.5.	Dienstleisterübergreifende Organisation und die SIAM Strukturen ...	211
8.	Herausforderungen und Risiken.....	212
8.1.	Herausforderung: Erstellung des Business-Case	213
8.1.1.	Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?	214
8.1.2.	Welche Roadmap-Phase werden diese Herausforderungen betreffen?	214
8.1.3.	Verbundene Risiken.....	214
8.1.4.	Potenzielle Minderung.....	215
8.2.	Herausforderung: Kontroll- und Eigentumsverhältnisse	216
8.2.1.	Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?	216
8.2.2.	Welche Roadmap-Phase werden diese Herausforderungen betreffen?	216
8.2.3.	Verbundene Risiken.....	216
8.2.4.	Potenzielle Minderung.....	217
8.3.	Herausforderung: Legacy Verträge	218
8.3.1.	Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?	218
8.3.2.	Welche Roadmap-Phase werden diese Herausforderungen betreffen?	218
8.3.3.	Verbundene Risiken.....	218
8.3.4.	Potenzielle Minderungen	219
8.4.	Herausforderung: Kommerzielle Herausforderungen.....	220
8.4.1.	Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?	220
8.4.2.	Welche Roadmap -Phase werden diese Herausforderungen betreffen?	220
8.4.3.	Verbundene Risiken.....	220
8.4.4.	Potenzielle Minderung.....	221
8.5.	Herausforderung: Sicherheit	222
8.5.1.	Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?	222
8.5.2.	Welche Roadmap-Phase wird diese Herausforderung betreffen? ..	222
8.5.3.	Verbundene Risiken.....	222

8.5.4.	Potenzielle Minderung	223
8.6.	Herausforderung: Kulturelle Anpassung	224
8.6.1.	Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?	224
8.6.2.	Welche Roadmap-Phase wird diese Herausforderung betreffen? ..	224
8.6.3.	Verbundene Risiken	224
8.6.4.	Potenzielle Minderung	225
8.7.	Herausforderung: Verhalten	226
8.7.1.	Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?	226
8.7.2.	Welche Roadmap-Phase wird diese Herausforderung betreffen? ..	226
8.7.3.	Verbundene Risiken	226
8.7.4.	Potenzielle Minderung	226
8.8.	Herausforderung: Erfolge messen	228
8.8.1.	Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?	228
8.8.2.	Welche Roadmap -Phase wird diese Herausforderung treffen?	228
8.8.3.	Verbundene Risiken	228
8.8.4.	Potenzielle Minderung	229
8.9.	Herausforderung: Vertrauen/Mikro-Management eliminieren.....	230
8.9.1.	Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?	230
8.9.2.	Welche Roadmap-Phase wird diese Herausforderung betreffen? ..	230
8.9.3.	Verbundene Risiken	230
8.9.4.	Potenzielle Minderung	231
Appendix A:	Begriffsverzeichnis	232
Anhang B:	Lizenz-Informationen	240
	Creative Commons Attribution-Non-commercial-No Derivatives 4.0 International Public License	240

SIAM® Foundation BoK

Über dieses Dokument

Autoren und Mitwirkenden

Scopism bedankt sich bei den folgenden Personen und Organisationen für ihre Beiträge zu diesem Dokument:

Atos

- Trisha Booth
- Chris Bullivant
- Harry Burnett
- Charlotte Parnham

Selbständige

- Rajiv Dua
- Kevin Holland
- Duncan Watkins
- Caroline Trill

ISG

- Simon Durbin
- Dean Hughes
- Andrea Kis

ITSM Value

- David Baughan
- Damian Bowen

Kinetic IT

- Simon Dorst
- Michelle Major-Goldsmith

Scopism

- Claire Agutter

Sopra Steria

- Nicola Boland-Hill
- Alison Cartlidge
- Anna Leyland
- Susan North

Syniad IT

- Steve Morgan

TCS

- James Finister

Zweck des Dokumentes

Dieses Dokument stellt Service Integration and Management (SIAM) vor. Die Inhalte sind Bestandteile des Ursprungsmaterials der EXIN BSC Service Integration and Management Foundation (SIAM®F) Zertifizierung.

1. Einführung in Service Integration und Management (SIAM)

1.1. Was ist SIAM?

Service Integration und Management (SIAM) ist eine Managementmethode, die in einer Umgebung angewendet werden kann, die Services von verschiedenen Dienstleistern realisiert.

SIAM hat einen anderen Schwerpunkt als herkömmliche Multi-Sourced-Ecosysteme mit einem Kunden und mehreren Lieferanten. Es bietet Governance, Management, Integration, Sicherheit und Koordination, um sicherzustellen, dass die Kundenorganisation maximalen Nutzen aus ihren Dienstleistern zieht.

Die SIAM-Governance arbeitet auf drei Ebenen im Ecosystem:

- Strategisch
- Taktisch
- Operativ

SIAM ist eine Weiterentwicklung der Anwendung des Frameworks für integriertes Service Management über mehrere Dienstleister hinweg. Es hat sich dadurch entwickelt, dass Unternehmen von Outsourcing – Verträgen mit einem einzigen Lieferanten zu einer Umgebung mit mehreren Dienstleistern übergangen. SIAM ist durch die Herausforderungen dieser komplexeren Betriebsmodelle entstanden.

SIAM unterstützt die funktionsübergreifende, prozessübergreifende und anbieterübergreifende Integration. Es schafft ein Umfeld, in dem alle Parteien:

- ihre Rolle, Verantwortlichkeiten und ihren Kontext im Ecosystem kennen
- befähigt sind, zu liefern
- verantwortlich gemacht werden für die Ergebnisse, die sie zu erbringen haben.

SIAM® Foundation BoK

SIAM führt das Konzept eines **Service-Integrators** ein, der als zentrale, logische Einheit verantwortlich gemacht wird für die Ende-zu-Ende-Lieferung von Dienstleistungen und das Ergebnis, das der Kunde bekommt.

Terminologie

SIAM ist die allgemein anerkannte Kurzform für Service Integration and Management.

Andere Kürzel, die verwendet werden:

- MSI (Multi Sourcing Integration)
- SMI (Service Management Integration)
- SI (Service Integration)
- SMAI (Service Management and Integration)
- SI&M (Service Integration & Management).

SIAM kann für verschiedene Unternehmensgrößen und -typen sowie für verschiedene Branchen eingesetzt werden. Kunden, die nur einen einzigen Dienstleister benötigen, werden wahrscheinlich nicht den vollen Wert aus SIAM erhalten.

SIAM kann in Umgebungen eingesetzt werden, die nur externe Dienstleister (Service Provider), nur interne Dienstleister oder eine Kombination aus internen und externen Dienstleistern umfassen. Die Effektivität von SIAM und der Wert, den es liefert, wird mit zunehmender Anzahl von Dienstleistern und der Anzahl der Interaktionen zwischen den Services steigen.

Einige Organisationskulturen sind in der Lage, sich besser an SIAM anzupassen als andere. Effektives SIAM erfordert eine Kontrolle, die mit Vertrauen, Dezentralisierung von Verantwortung, Offenheit und Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten in Einklang gebracht werden muss. Ein Übergang zu SIAM erfordert wahrscheinlich signifikante Änderungen in Haltung, Verhalten und Kultur in Ecosystemen, die sich früher auf Befehls- und Kontrollstrukturen für eine effektive Bereitstellung von Diensten stützten.

Die SIAM -Methodik umfasst:

- Praktiken
- Prozesse

- Funktionen
- Rollen
- Strukturelemente.

Die Kundenorganisation wird auf ein aus diesen Elementen entwickeltes SIAM-Modell umstellen.

1.1.1. Das SIAM Ecosystem

Es gibt drei Layer in einem SIAM-Ecosystem:

1. Kundenorganisation (einschließlich der bestehenden Ressourcen)
2. Service Integrator
3. Dienstleister.

Jeder Layer hat eine Rolle als Teil eines erfolgreichen Ende-zu-Ende-Managements von Diensten und der Bereitstellung eines maximalen Wertes. Jeder Layer sollte über die nötige Fähigkeit und Reife verfügen, um seine Rolle zu erfüllen.

1.1.1.1. *Kundenorganisation*

Die Kundenorganisation ist der Endkunde, der im Rahmen seines Betriebsmodells auf SIAM umstellt. Sie beauftragt das SIAM-Ecosystem.

Kundenorganisationen umfassen in der Regel Geschäftseinheiten wie Personalwesen, Finanzen, Vertrieb und eine eigene interne IT-Abteilung. Sie haben auch eigene Kunden, die ihre Produkte und Dienstleistungen nutzen.

Abbildung 1 zeigt die Layer des SIAM-Ecosystems und die Verbraucher der Dienstleistungen aus der Kundenorganisation

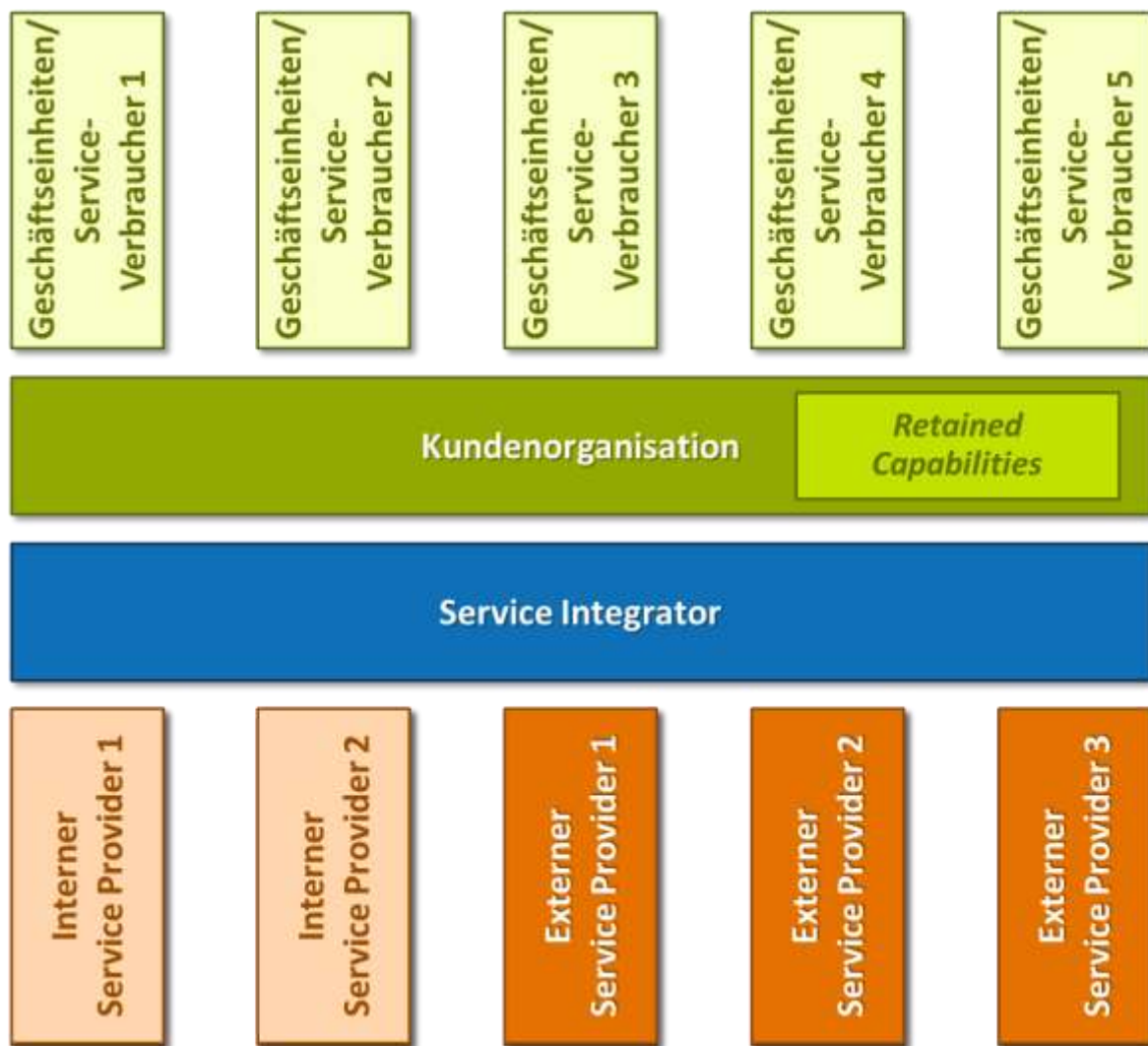


Abbildung 1: Die SIAM-Layer, einschließlich der Service-Verbraucher der Kundenorganisation

In diesem Dokument verwenden wir die Begriffe "Kundenorganisation" und "Kunde" als Auftraggeber-Organisation.

Die Kundenorganisation ist Eigentümer der vertraglichen Beziehungen mit externen Dienstleistern und allen externen Service-Integratoren

1.1.1.2. *Retained Capabilities (Einbehaltene Fähigkeiten/Ressourcen)*

Die Kundenorganisation wird einige Retained Capabilities beibehalten. Die Retained Capabilities sind die Funktionen, die für strategische, architektonische, geschäftliche und Corporate Governance-Aktivitäten verantwortlich sind.

Diese unternehmensspezifischen Funktionen verbleiben in der Regel unter der direkten Kontrolle und dem Eigentum (Ownership) der Kundenorganisation. Zu den Retained Capabilities gehören auch alle Verantwortlichkeiten (Responsibility) und Zuständigkeiten (Accountability), die aus gesetzlichen oder behördlichen Gründen beim Kunden verbleiben.

Beispiele für mögliche Retained Capabilities sind:

- Unternehmensarchitektur
- Richtlinien- und Normenmanagement
- Beschaffung
- Vertragsmanagement
- Bedarfsmanagement (Demand Management)
- Finanzielle und kaufmännische Leitung
- Verwaltung des Leistungsportfolios (Service Portfolio)
- Unternehmensweites Risikomanagement
- Governance des Service-Integrators; basierend auf dem Erreichen von Geschäftsergebnissen.

Der Service-Integrator ist unabhängig von den Retained Capabilities, auch wenn er intern bezogen wird. Service-Integration ist keine bestehende Ressource.

Retained Capabilities werden manchmal auch als "intelligente Kunden-Funktion" bezeichnet.

1.1.1.3. *Service Integrator*

In dem Service-Integrator-Layer des SIAM-Ecosystems findet der Ende-zu-Ende-Service-Governance, -Management, -Integration, -Sicherung und -Koordination statt.

Die Service-Integrator-Layer befasst sich mit der Implementierung einer effektiven, d. h. leistungsübergreifenden Organisation, die sicherstellt, dass alle Dienstleister ihren Beitrag zum Ende-zu-Ende-Service leisten. Es regelt die operative Steuerung der Dienstleister und steht in direkter Beziehung zur Kundenorganisation und zu den Dienstleistern.

Der Service-Integrator-Layer kann von einer oder mehreren Organisationen, einschließlich der Kundenorganisation, bereitgestellt werden. Wenn der Service-Integrator-Layer von mehr als einer Organisation bereitgestellt wird, sollte der dennoch als ein einziger logischer Service-Integrator betrachtet werden.

Der Service-Integrator kann aus einem oder mehreren Mitarbeiterteams bestehen.

1.1.1.4. *Dienstleister*

Innerhalb eines SIAM-Ecosystems gibt es mehrere Dienstleister. Jeder Dienstleister ist für die Lieferung einer oder mehrerer Leistungen bzw. Serviceelemente an den Kunden verantwortlich. Sie ist verantwortlich für das Management der Produkte und Technologien, die zur Erbringung ihrer vertraglichen oder vereinbarten Dienstleistungen verwendet werden, und für den Betrieb ihrer eigenen Prozesse.

Dienstleister innerhalb eines SIAM-Ecosystems werden manchmal als "Türme" bezeichnet. Dieser Begriff impliziert Isolation und einen monolithischen Ansatz, so dass in diesem Dokument der Begriff "Dienstleister" als Standard verwendet wird.

Dienstleister können Teil der Kundenorganisation oder extern sein.

- Ein externer Dienstleister ist eine Organisation, die nicht Teil der Kundenorganisation ist. Seine Leistung wird in der Regel über Service-Verträge und einen Vertrag mit der Kundenorganisation gesteuert
- Ein interner Dienstleister ist ein Team oder eine Abteilung, die Teil der Kundenorganisation ist. Seine Leistung wird in der Regel über interne Vereinbarungen und Ziele gesteuert.

Beispiele für Services von Dienstleistern in einem SIAM-Modell sind:

- Desktop-Services/Endbenutzer-Computing
- Rechenzentrum
- Hosting
- Sicherheit
- Netzwerk/LAN/WAN
- Cloud-Services
- Druckserviceleistungen
- Sprache und Video (VVI)
- Anwendungsentwicklung, Support und Wartung
- Externe Dienste/Managed Services.

Wenn der Kunde seine eigene interne IT-Fähigkeit beibehält, sollte dies wie ein interner Dienstleister behandelt werden, der vom Service-Integrator gesteuert wird.

Dienstleister Kategorien

Es kann hilfreich sein, Dienstleister in einem SIAM-Ecosystem zu kategorisieren, um ihre Bedeutung für die Kundenorganisation und den Ansatz zur Steuerung und Sicherung ihrer Dienstleistungen zu definieren.

in einem SIAM-Ecosystem gibt es drei gängige Kategorien von Dienstleistern:

- Strategischer Dienstleister
- Taktischer Dienstleister
- Commodity/Waren-Dienstleister.

SIAM® Foundation BoK

SIAM wird auf alle drei Kategorien angewendet, aber die Art der Beziehung und der Umfang der Administrationstätigkeiten sind unterschiedlich. Abbildung 2 zeigt eine Übersichtsdarstellung der SIAM-Layer.

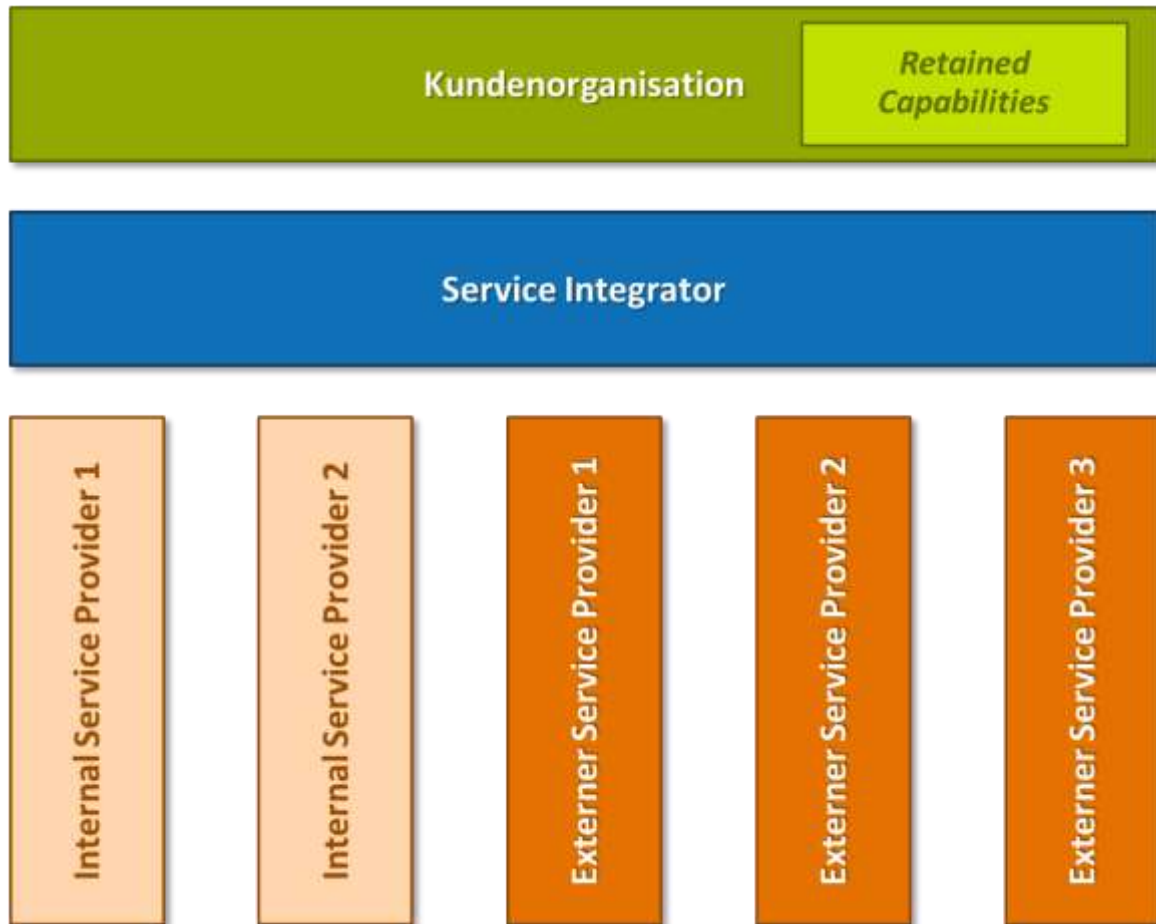


Abbildung 2: Die SIAM-Layer

SIAM® Foundation BoK

Die Schwerpunkte, Aktivitäten und Verantwortlichkeiten der einzelnen Layer sind unterschiedlich. Abbildung 3 veranschaulicht dies.

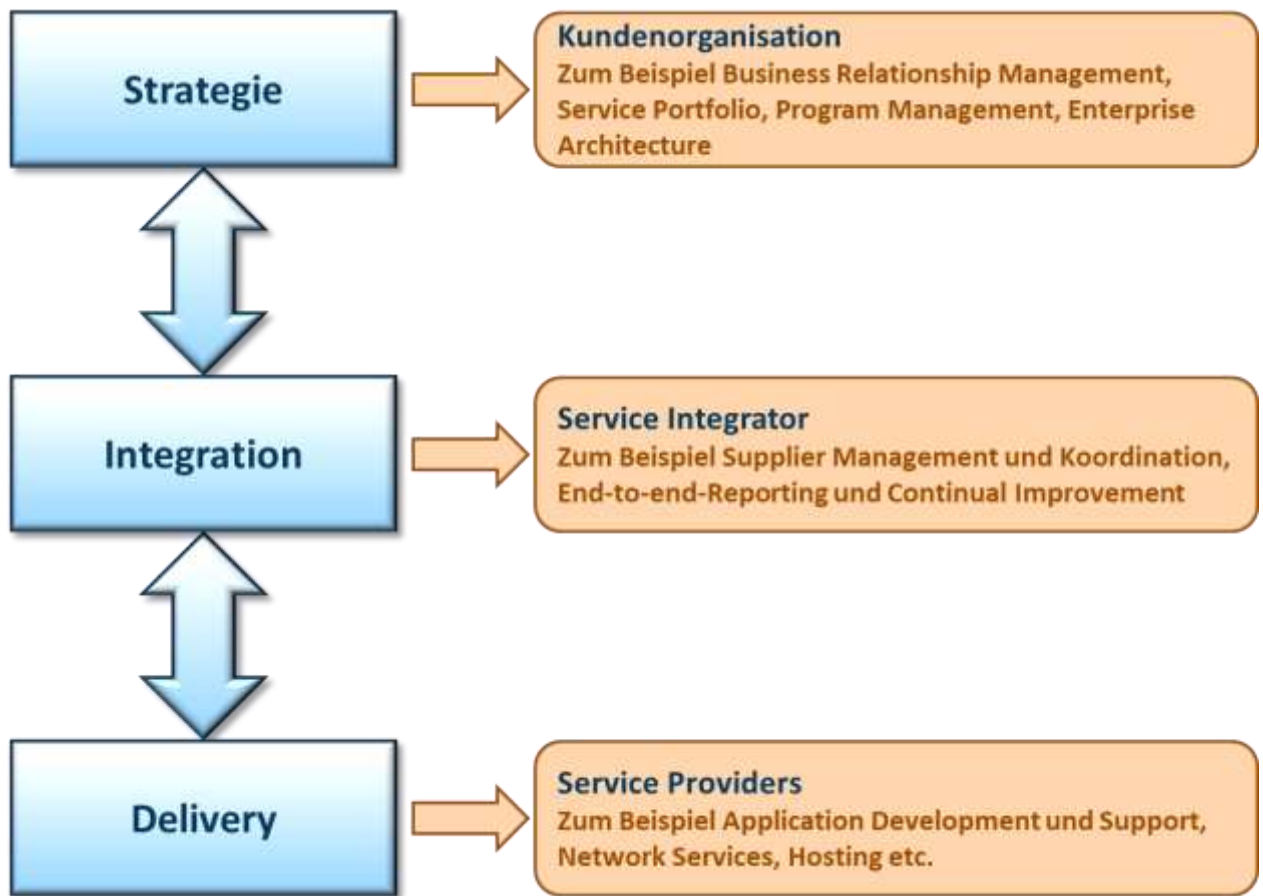


Abbildung 3: Schwerpunkte der SIAM-Layer

1.1.2. SIAM Verfahren

Verfahren (Practices): *die tatsächliche Anwendung oder Verwendung einer Idee, eines Glaubens oder einer Methode im Gegensatz zu Theorien, die sich darauf beziehen.*¹

SIAM beinhaltet spezifische Verfahrensweisen, die es von anderen Management Frameworks unterscheiden. Diese unterstützen Governance, Management, Integration, Kontrolle und Koordination über alle Ebenen hinweg.

Beispiele für Verfahren sind in Abschnitt 6: SIAM-Verfahren beschrieben.

- Personenbezogene Verfahren: Führung funktionsübergreifender Teams
- Prozess-Verfahren: Integration von Prozessen über Service Provider hinweg
- Mess-Verfahren: Berichterstattung über Ende-zu-Ende-Services
- Technologie-Verfahren: Entwicklung einer Toolingstrategie.

SIAM stützt sich auch auf andere Bereiche der IT- und Management-Best Practice' - siehe Abschnitt 4: SIAM und andere Verfahren.

1.1.3. SIAM und Prozesse

Prozess: *“eine dokumentierte, wiederholbare Vorgehensweise bei der Ausführung einer Reihe von Aufgaben oder Tätigkeiten”.*

SIAM selbst ist kein Prozess, sondern nutzt und bezieht sich auf andere Managementprozesse.

Die meisten Managementansätze haben den Anspruch, dass Prozesse innerhalb einer Organisation durchgeführt werden. Im SIAM können diese Prozesse auch ausgeführt werden:

- organisationsübergreifend im gleichen SIAM-Layer
- organisationsübergreifend in verschiedenen SIAM-Layer.

¹ Source: Oxford English Dictionary © 2017 Oxford University Press

Viele Prozesse innerhalb eines SIAM-Ecosystems sind bekannte Prozesse wie Change-Management und Business Relationship Management. Innerhalb eines SIAM-Modells müssen diese Prozesse jedoch angepasst und erweitert werden, um die Integration und Koordination zwischen den verschiedenen Parteien zu unterstützen. Sie erfordern auch eine Angleichung an die SIAM-Praxis.

Obwohl diese Liste nicht vollständig ist, umfassen die in einem SIAM-Ecosystem verwendeten Prozesse folgende Aspekte:

- Audit und Kontrolle
- Management von Geschäftsbeziehungen (Business Relationship Management)
- Änderungsmanagement (Change-Management)
- Release Management
- Kaufmännisches/Vertragsmanagement
- Kontinuierliche Verbesserung
- Event Management
- Finanzielles Management
- Incident Management
- Auftragserfüllung
- Servicekatalog Management
- Informationssicherheits Management
- Wissensmanagement (Knowledge Management)
- Überwachung, Messung und Reporting (Monitoring, Reporting)
- Problem Management
- Projektsteuerung und Projektmanagement
- Software Asset- und Konfigurationsmanagement
- Service Level Management
- Verwaltung des Service Portfolio
- Lieferanten-Management
- Toolset- und Informationsmanagement
- Kapazitäts- und Verfügbarkeitsmanagement
- Service-Kontinuitätsmanagement
- Service-Einführung, Außerbetriebnahme und Ersatz.

Diese Prozesse müssen im SIAM-Modell den entsprechenden Layer zugeordnet werden. Diese Zuordnung kann für jede Implementierung von SIAM unterschiedlich sein.

Einige Prozesse umfassen mehrere Ebenen. Zum Beispiel: Sowohl die Kundenorganisation als auch der Service-Integrator können Elemente des Lieferanten-Managements durchführen; der Service-Integrator und die Dienstleister übernehmen am Ende jeweils die Verantwortung für den gesamten Change-Management-Prozess.

1.1.4. SIAM Funktionen

Funktion: *“Organisatorische Einheit, die in der Regel durch ein spezielles Wissens- oder Erfahrungsfeld gekennzeichnet ist.”²*

Jede Organisation im SIAM-Ecosystem bestimmt ihre eigene Organisationsstruktur. Diese Struktur wird Funktionen enthalten, die bestimmte Prozesse und Praktiken ausführen.

Die Service-Integrations-Layer im SIAM-Ecosystem haben spezifische Funktionen. Hier führt der Service-Integrator die Aktivitäten für Governance, Management, Sicherheit, Integration und Koordination durch.

Während diese Funktionen auf hoher Ebene denjenigen anderer Managementmethoden ähnlich erscheinen mögen, können sich die Aktivitäten unterscheiden, da sie sich in erster Linie auf die Koordinierung und Integration im Gegensatz zu den operativen Aktivitäten konzentrieren.

Die einzelnen Funktionen sind für verschiedene Implementierungen von SIAM unterschiedlich, da sie von der Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Ecosystems und den Details des übernommenen SIAM-Modells abhängig sind.

1.1.5. SIAM Rollen

Rollen und Verantwortlichkeiten müssen innerhalb eines SIAM-Ecosystems definiert, festgelegt, überwacht und verbessert werden.

Dazu gehören die Rollen und Verantwortlichkeiten der einzelnen:

² Source: IT Process Wiki

- Layer
- Organisation(en)
- Funktion(en)
- Strukturelement(e).

High-level Richtlinien und Rollen werden In der Untersuchungs- und Strategieweise der SIAM-Roadmap definiert. Weitere Details werden während der Plan- und Bauphase hinzugefügt.

Die Rollen und Verantwortlichkeiten werden während der Implementierungsphase den betroffenen Parteien zugewiesen. Sie werden dann während der Phase Betrieb und Verbesserung überwacht und bei Bedarf verbessert und angepasst.

1.1.6. SIAM Strukturelemente

Strukturelemente innerhalb von SIAM sind Organisationseinheiten, die spezifische Verantwortlichkeiten haben und über mehrere Organisationen und Ebenen im SIAM-Ecosystem hinweg arbeiten.

Diese Strukturelemente verknüpfen die Funktionen mit den Praktiken, Prozessen und Rollen von SIAM.

Die Rolle der Strukturelemente umfasst u. a:

- Entwicklung und Pflege von Richtlinien
- Entwicklung und Pflege von Daten- und Informationsstandards
- Überprüfung und Verbesserung der Ende-zu-Ende-Service-Performance
- Überprüfung und Verbesserung der Fähigkeiten und Reife
- Erkennen, fördern und vorantreiben von kontinuierlichen Verbesserungen und Innovationen
- Gemeinsame Probleme und Konflikte lösen
- Durchführung spezifischer Projekte
- Integration, Aggregation und Konsolidierung von Daten zu Formularen
- eine Ende-zu-Ende-Ansicht
- Erfolge erkennen und belohnen.

Strukturelemente sind Vertreter des Service-Integrators, der Dienstleister und bei Bedarf des Kunden.

Die Verwendung von Strukturelementen hilft, Beziehungen zwischen den verschiedenen Parteien herzustellen. Dies fördert die Kommunikation und Zusammenarbeit, da die Teilnehmer zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Die Verwendung von Strukturelementen unterscheidet SIAM von anderen Methoden und trägt dazu bei, die gewünschten Ergebnisse aus SIAM zu erzielen.

Es gibt drei Arten von Strukturelementen:

1. Boards
2. Prozess Foren
3. Arbeitsgruppen.

1.1.6.1. Boards

Die Gremien führen Governance im SIAM-Ecosystem durch.

Sie sind formelle Entscheidungsgremien und sind für die Entscheidungen, die sie treffen, verantwortlich. Die Gremien werden regelmäßig zusammentreten, solange das SIAM-Modell besteht.

In SIAM werden Governance-Aktivitäten von Gremien auf strategischer, taktischer und operativer Ebene wahrgenommen. Beispiele sind:

- Strategisch: Genehmigung von Finanzierungs-, Vertrags- und Handelsverträgen sowie Strategie
- Taktisch: Genehmigung von Maßnahmen
- Operational: Genehmigung von Änderungen an Dienstleistungen und Prozessen.

1.1.6.2. Prozess-Foren

Prozessforen sind auf bestimmte Prozesse oder Praktiken ausgerichtet. Ihre Mitglieder arbeiten gemeinsam an proaktiver Entwicklung, Innovationen und Verbesserungen.

SIAM® Foundation BoK

Die Foren werden regelmäßig einberufen, solange das SIAM-Modell besteht. Zu ihren Aufgaben gehören:

- Entwicklung und Austausch gemeinsamer Arbeitspraktiken
- Entwicklung von Daten- und Informationsstandards
- Kontinuierliche Verbesserung
- Innovation.

Zum Beispiel: Ein Problem-Management-Prozess-Forum kann mit Hilfe von Problem-Management-Vertretern von jedem Dienstleister und dem Service-Integrator eingerichtet werden. Sie können gemeinsam ein Set von Key Performance Indicators für den Problemmanagement-Prozess entwickeln.

Abbildung 4 zeigt ein Beispiel für Peer-to-Peer-Prozess-Foren.

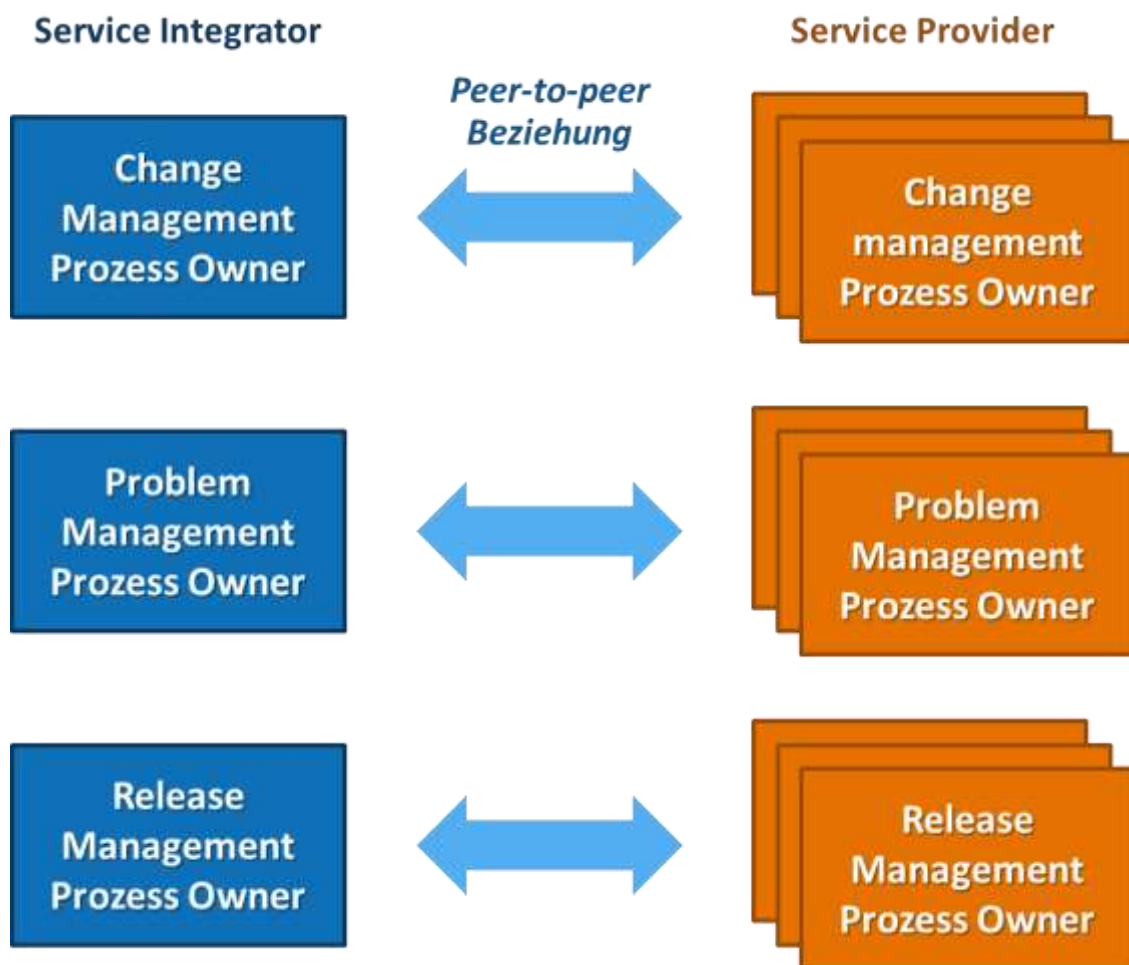


Abbildung 4: Peer-to-Peer-Prozess-Foren

1.1.6.3. Arbeitsgruppen

Arbeitsgruppen werden einberufen, um spezifische Themen oder Projekte anzusprechen. Sie werden in der Regel reaktiv ad-hoc oder auf Zeitbasis gebildet. Sie können Mitarbeiter aus verschiedenen Organisationen und Fachbereichen umfassen.

Zum Beispiel könnte eine Ad-hoc-Arbeitsgruppe mit Mitgliedern mehrerer Provider gebildet werden, um ein vorübergehendes Problem bei der Durchführung eines integrierten Dienstes zu untersuchen. Dazu könnten Spezialisten aus den Bereichen Kapazitätsmanagement, IT-Betrieb, Entwicklung, Problemmanagement und Verfügbarkeitsmanagement gehören.

Es könnte auch eine befristete Arbeitsgruppe eingesetzt werden, um die Lieferung einer integrierten Version zu verwalten. Die Mitglieder kommen aus allen SIAM- Layer und aus mehreren Prozessen und Funktionen.

Prozess-Foren und Arbeitsgruppen beziehen oft dieselben Personen mit ein, so dass sie bei Bedarf zu einem Meeting zusammengeschlossen werden können. Bei diesen gemeinsamen Sitzungen ist es wichtig, sicherzustellen, dass proaktive und reaktive Aktivitäten im Mittelpunkt stehen.

1.1.7. SIAM Modelle

Jede Organisation wird ein eigenes SIAM-Modell entwickeln, das auf den Layer im SIAM-Ecosystem basiert. Das SIAM-Modell, das eine Organisation anwendet, wird von mehreren Faktoren beeinflusst werden:

- Die Services im Leistungsumfang
- Die gewünschten Ergebnisse
- Die Nutzung proprietärer Modelle durch externe Service-Integratoren

Aus diesem Grund gibt es nicht ein gesondertes "perfektes" SIAM-Modell. Kein Modell ist "besser" als ein anderes, auch wenn einige für bestimmte Implementierungen besser geeignet sind als andere.

SIAM® Foundation BoK

Verschiedene Organisationen adaptieren Modelle, um ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Alle Modelle haben gemeinsame Merkmale, die sich an der in diesem BoK beschriebenen Methodik orientieren.

Abbildung 5 zeigt ein High-Level SIAM-Modell, einschließlich der Beziehungen zwischen den SIAM- Layer, Praktiken, Prozesse, Funktionen und Strukturelemente.

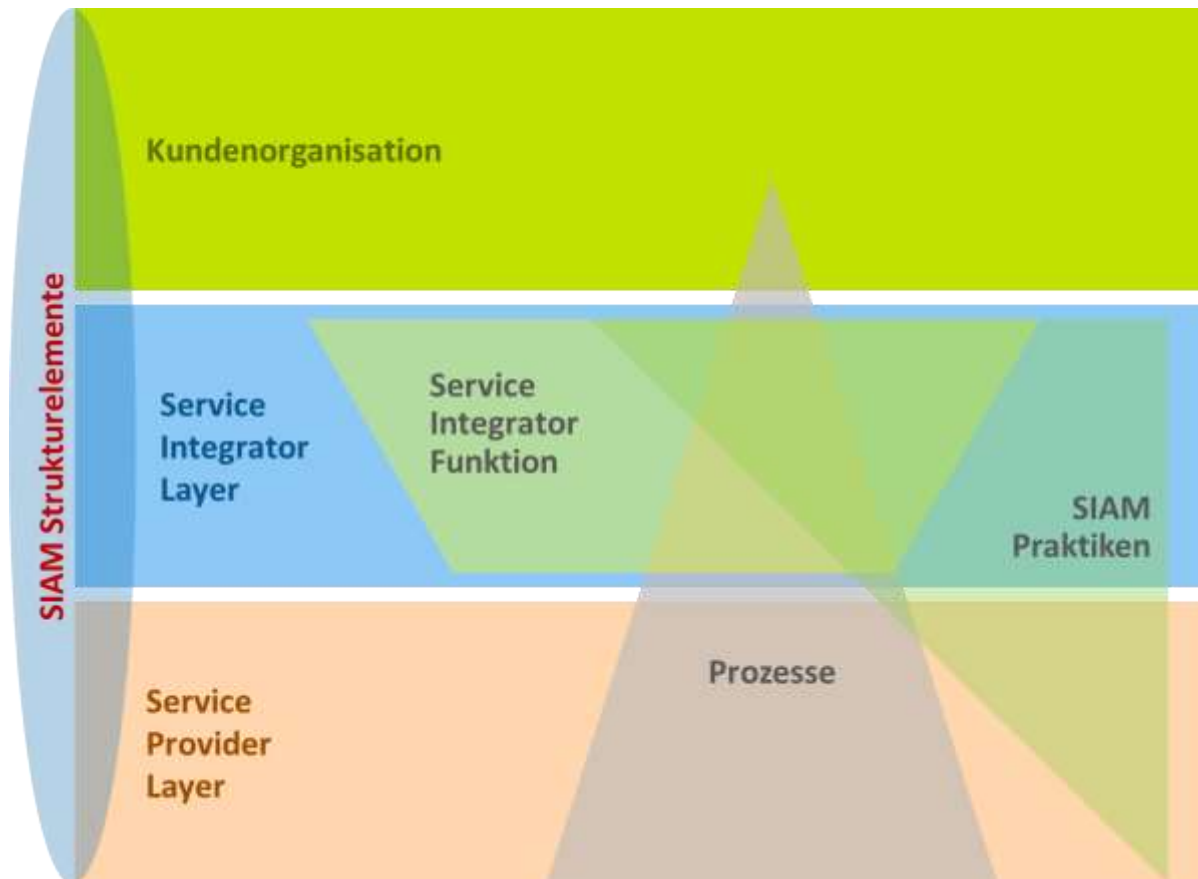


Abbildung 5: Ein High-Level SIAM-Modell

1.1.8. SIAM Vertrags- und Beschaffungsüberlegungen

Im Rahmen des SIAM-Modells ist der Kunde der Eigentümer der Verträge mit externen Dienstleistern und einem externen Service-Integrator.

Der Service-Integrator ist befugt, im Namen des Kunden zu handeln, indem er die Vertragsbestimmungen erfüllt, die mit der Erbringung der Leistungen durch die Dienstleister zusammenhängen.

Die Verträge zwischen den Serviceanbietern und der Kundenorganisation müssen deutlich machen, dass der Service-Integrator der Agent des Kunden ist, unabhängig davon, ob dieser intern oder extern bezogen wird.

In vielen bestehenden Kunden- und Lieferantenbeziehungen haben Standardverträge die Möglichkeit des Übergangs zu SIAM eingeschränkt. Damit SIAM effektiv ist, muss die Kundenorganisation die richtigen Dienstleister auswählen und über geeignete Verträge verfügen.

SIAM-Verträge sind in der Regel kürzer und flexibler als herkömmliche IT-Outsourcing-Verträge. Die Zielvorgaben in den Verträgen sollten die Dienstleistungserbringer zur Zusammenarbeit ermutigen.

Verträge müssen auch Flexibilität bieten, um zukünftigen Veränderungen gerecht zu werden. Sie müssen Dienstleistungen und Arbeitsmethoden ermöglichen, um sich an die sich ändernden Geschäfts- und Technologiestrategien anzupassen.

Die Verträge sollten auch alle Parteien ermutigen, einen Beitrag zur Verbesserung der Dienstleistungen und zur Innovation zu leisten und Zielvorgaben zur Unterstützung der Zusammenarbeit und des innovativen Verhaltens enthalten.

1.2. Die Entwicklungsgeschichte von SIAM

1.2.1. SIAM als Konzept

Unternehmen nutzen bereits seit vielen Jahren Dienste, die von mehreren Providern bereitgestellt werden. Sie haben die Notwendigkeit der Service-Integration bei verschiedenen Dienstleistern erkannt und verschiedene Ansätze eingesetzt, um ein Ende-zu-Ende-Service-Management zu erreichen.

In der Vergangenheit waren Modelle für das Management dieser Art von Ecosystemen sehr großen Dienstleistern vorbehalten. Sie wurden entwickelt, um spezifische Kundenanforderungen zu erfüllen, und nur selten außerhalb dieser Anbieter genutzt.

In den meisten Fällen lieferten diese Dienstleister auch bedeutende Systemintegrationsfähigkeiten, jedoch ohne klare Trennung von der Serviceintegration. Diese Organisationen wurden typischerweise als Systemintegratoren (SI) oder IT-Outsourcing-Anbieter (ITO) bezeichnet.

1.2.2. Die Entstehung des Begriffs 'SIAM'

Der Begriff "Service Integration and Management" oder SIAM, und das Konzept von SIAM als Managementmethodik, entstand um 2005 aus dem öffentlichen Sektor Großbritanniens, der auch die Quelle anderer Best-Practice-Methoden wie ITIL® war.

Die Methodik wurde ursprünglich für das Department of Work and Pensions entwickelt, um ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis von Diensten zu erzielen, die von mehreren Dienst Anbietern erbracht werden, und insbesondere um die Serviceintegration von der Systemintegration und der Bereitstellung von IT-Diensten zu trennen.

Dieser neue Ansatz reduzierte die Doppelarbeit bei den Dienstleistern und führte das Konzept eines "Service-Integrators" ein. Diese neue Fähigkeit zur Integration von Diensten bot Governance und Koordination, um Dienstleister zu ermutigen, zusammenzuarbeiten, um Kosten zu senken und die Servicequalität zu verbessern.

SIAM wurde als Methodik und nicht als Funktion betrachtet. Innerhalb der Methodik stellte ein Service-Integrator eine Reihe von Service-Integrationsfunktionen zur Verfügung.

SIAM® Foundation BoK

Die SIAM-Methodik, die sich herausbildete, erleichterte die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Dienstleistern und das Management der Schnittstellen zwischen ihnen. Der Service-Integrator war einen Schritt oberhalb der Service-Provider-Schicht.

Prozesse wurden im SIAM-Ecosystem verwendet, um Aktivitäten, Inputs, Outputs, Kontrollen und Messungen zu definieren. Die Methodik erlaubte es den einzelnen Dienstleistern, autonom zu handeln und die spezifischen Mechanismen zu definieren, die diese Aktivitäten ermöglichten. Diese wurden dann vom Service-Integrator auditiert und abgesichert.

Abbildung 6 zeigt eine einfache Ansicht des SIAM-Modells.

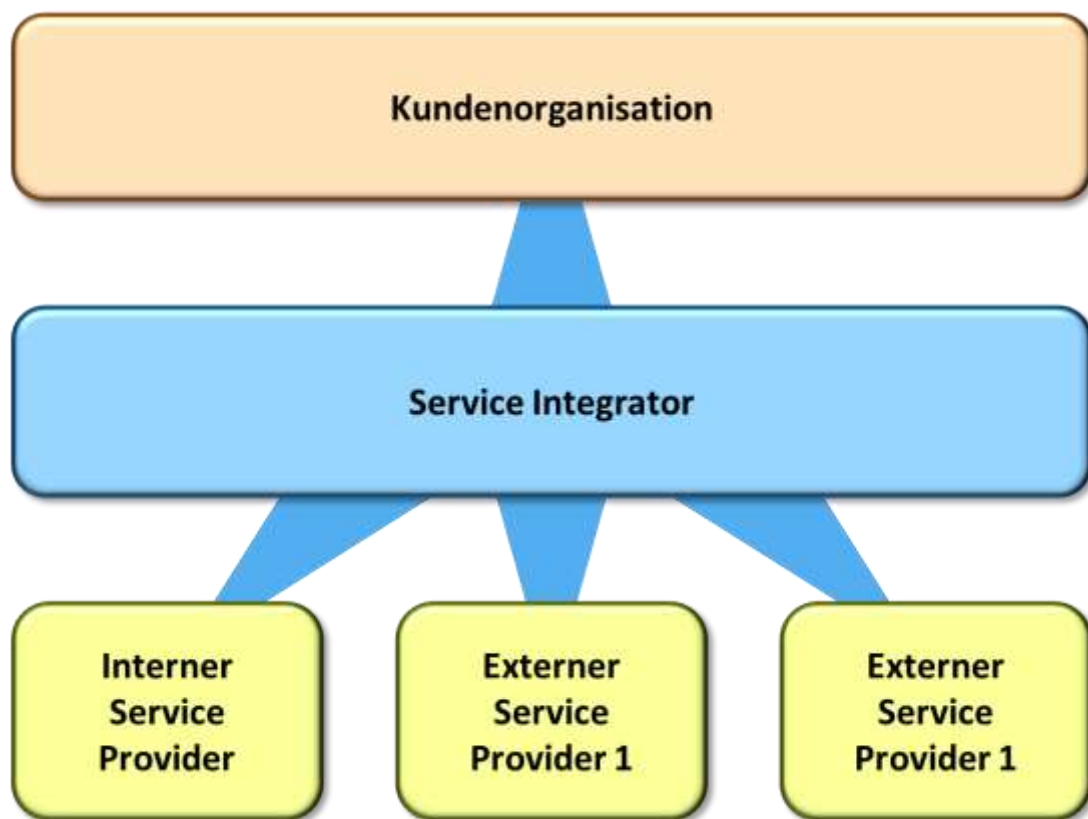


Abbildung 6: Eine einfache Ansicht des SIAM-Ecosystems

1.2.3. Wachstum und Einführung von SIAM im UK-Government

Im Jahr 2010 veröffentlichte die Regierung des Vereinigten Königreichs eine neue Strategie für die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Dies beinhaltete die Abkehr von großen Verträgen mit Hauptlieferanten hin zu einem flexibleren Ansatz mit mehreren Service Providern und Cloud-basierten Lösungen.

Zur Unterstützung dieser Strategie wurde ein Papier veröffentlicht, das einen neuen Ansatz für Service Management Governance und Organisation vorsieht. Der Vorschlag sah vor, einen geeigneten Rahmen für das Servicemanagement zu schaffen, um mehrere Services, Anbieter und Verbraucher in einem sicheren und nahtlosen Lebenszyklus der Leistungserbringung und -verbesserung zu koordinieren. Dies beschleunigte die Entwicklung und Bekanntheit von SIAM sowohl im öffentlichen Sektor des Vereinigten Königreichs als auch anderswo. Diese Beschleunigung führte im Jahr 2012 zur Veröffentlichung des "Cross Government Strategic SIAM Reference Set" der britischen Regierung.

Diese wurde aus der Erfahrung und dem Fachwissen in SIAM des Ministeriums für Arbeit und Pensionen, des Justizministeriums, des NHS Connecting for Health und des Government Procurement Service entwickelt. Abbildung 7 zeigt das SIAM Enterprise Model aus diesem Referenzset.

Das Ziel des Referenzsatzes war es, die Transformation in britischen Organisationen des öffentlichen Sektors in eine zerstückelte Multi-Source-Umgebung mit mehreren Diensten zu ermöglichen.

Der Referenzsatz beschrieb eine breite Palette von SIAM-Fähigkeiten und ein vorgeschlagenes Unternehmensmodell, regte jedoch die Anpassung an lokale Anforderungen an.

Dies war die erste allgemein verfügbare Beschreibung von SIAM. Seine Veröffentlichung steigerte rasch das Bewusstsein, die Entwicklung und die Diskussion über SIAM weltweit.

UK Government SIAM Enterprise Model 2012

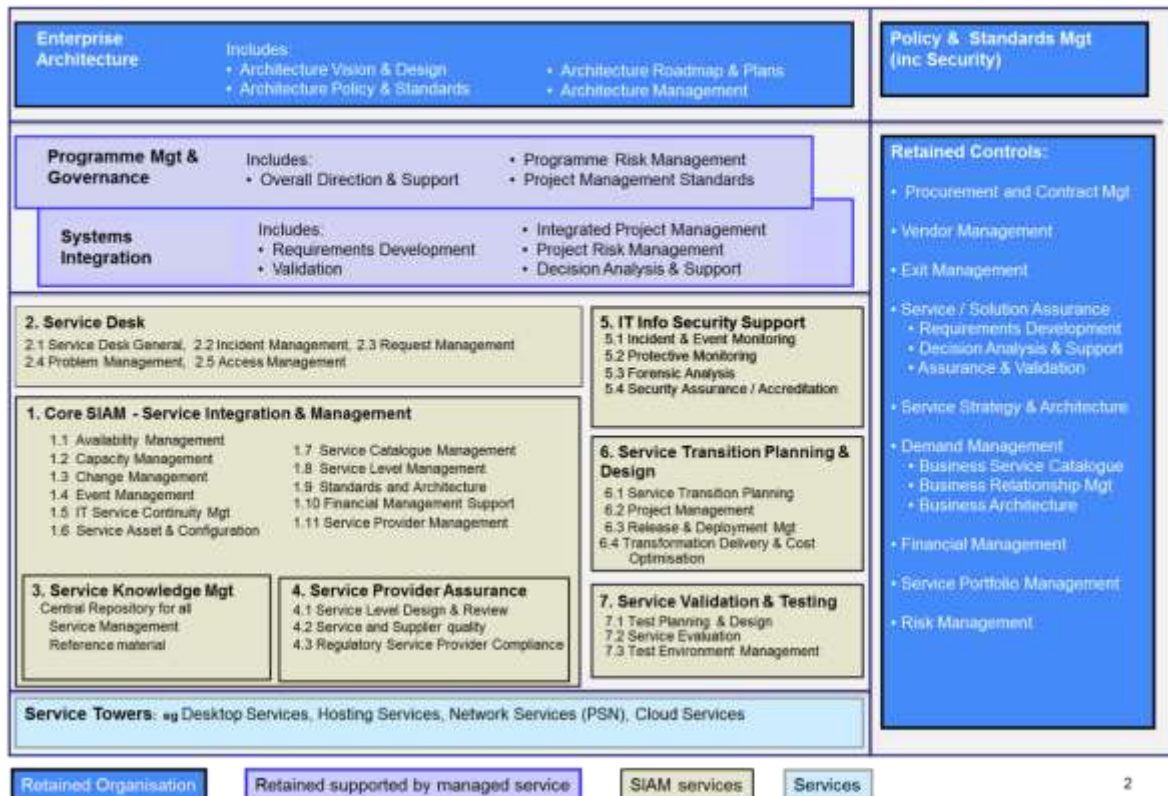


Abbildung 7: Das SIAM-Enterprise-Modell von Service Integration & Management (SIAM) Framework Cross Government Reference Set, October 2012

Das zeitgenössische britische Government Service Design Manual riet dazu:

„Der Grad der Service-Integration wird sich je nach Komplexität der zu betreuenden Business-Services und/oder Kunden und der Komplexität der Services, die diesen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, unterscheiden. Je kritischer oder komplexer die Services und Unternehmen werden, desto tiefer wird der Grad der Service-Integration.“

Das Design der Service-Integrationsfunktion unterscheidet sich je nach Abteilung. Es kann komplett im eigenen Haus betrieben werden. Oder es handelt sich um eine schlanke In-House-Fähigkeit, die letztendlich für den integrierten End-to-End-Betrieb und das Management hochwertiger IT-Services verantwortlich ist, unterstützt durch ausgelagerte Integrationsdienste für bestimmte Elemente - zum Beispiel Performance-Monitoring, Service Desk oder Service Level Reporting. Insbesondere bei kleineren Abteilungen und einfachen Diensten muss darauf geachtet werden, dass der Ansatz der

*Serviceintegration nicht übertrieben wird - die effektive Nutzung von standardbasierter IT sollte dazu führen, dass Integrations- und Support-Anforderungen weitaus weniger belastend sind als die Verwaltung eines maßgeschneiderten Systems."*³

1.2.4. Jüngere Geschichte

In jüngerer Zeit hat die Entwicklung von Ansätzen zu SIAM und deren Adoptionen deutlich zugenommen. Dies ist unter anderem auf strategische Faktoren zurückzuführen:

- Weltweites Bedürfnis nach Wertsteigerung
- Der Wunsch, die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten zu beseitigen
- Die Notwendigkeit wirksamer Steuerung
- Der Wunsch nach der Fähigkeit und Flexibilität, "Best of Breed" Services und Service Provider zu nutzen - einschließlich der Nutzung von Standard-Cloud Services.

Die Entwicklung und Einführung von SIAM ging einher mit einem Anstieg der Zahl der Veröffentlichungen über SIAM und der Anzahl kommerzieller Organisationen, die Integrationsleistungen anbieten, wobei viele von ihnen ihr eigenes Modell einsetzen.

Vor dem Hintergrund steigender Geschäfts- und IT-Komplexität steht der IT-Dienstleister vor der Herausforderung, mehr mit weniger zu leisten. Kunden fordern IT-Kostentransparenz und nachgewiesenen Nutzen. Darüber hinaus ist die Bereitstellung von Dienstleistungen aus mehreren Quellen für viele die neue Realität. Sowohl Kunden als auch Anwender fordern innovative Technologielösungen und den Zugang zu den Spezialgebieten der einzelnen Anbieter, wollen aber nicht unbedingt mit den Problemen konfrontiert werden, die die Steuerung des komplexen Netzes mehrerer Anbieter mit sich bringt.

Die Multi-Provider-Bereitstellungsmodelle, die in vielen modernen Unternehmen zu finden sind, haben ein Interesse an den Vorteilen geweckt, die SIAM mit sich bringen kann. Immer mehr Kunden verlangen nach besser definierten und kohärenteren Steuerungsstrukturen, die ein konsistentes und effizientes Management mehrerer Service Provider ermöglichen. Sie verlangen Leistung über ein Portfolio von Services, das den Bedürfnissen der

³ Source <https://www.gov.uk/service-manual>

Benutzer entspricht und flexibel an die sich ändernden Bedürfnisse angepasst werden kann

Quelle: Wer ist der König von SIAM? Whitepaper, Simon Dorst, Michelle Major-Goldschmied, Steve Robinson

Urheberrecht © AXELOS 2015. Alle Rechte vorbehalten

Obwohl SIAM selbst nicht neu sein mag, ist das Neue die Erkenntnis, dass SIAM unerlässlich ist, um die Wertschöpfung in Ecosystemen mit mehreren Lieferanten zu unterstützen.

Da immer mehr Unternehmen auf diese Art der Bereitstellung von Services umsteigen, ist die Notwendigkeit einer standardisierten Methodik für die Service-Integration offensichtlich geworden.

1.3. Der Zweck von SIAM

Effektives SIAM versucht, die Vorteile von Best-of-Breed-basierten Multi-Sourcing-Diensten mit der Einfachheit von Single-Sourcing zu kombinieren, die Risiken von Multi-Source-Ansätzen zu minimieren und die Komplexität der Lieferkette vor den Verbrauchern der Dienste zu verbergen. SIAM eignet sich daher für Unternehmen, die in eine Multi-Source-Umgebung umziehen oder bereits über eine solche verfügen. Die Vorteile eines gut konzipierten, geplanten und ausgeführten SIAM-Modells können von Unternehmen genutzt werden, die mehrere externe Lieferanten, einen Mix aus internen und externen Lieferanten oder mehrere interne Lieferanten einsetzen. SIAM ist daher für die meisten heutigen Unternehmen geeignet."

Quelle: Ein Beispiel für ein auf ITIL® basierendes Modell für effektive Service-Integration und -Management Whitepaper, Kevin Holland Copyright © AXELOS 2015. Alle Rechte vorbehalten

SIAM kann auf den ersten Blick lediglich als Adaption gängiger Service-Management-Ansätze erscheinen - wie zum Beispiel ITIL®, COBIT®, das Open Systems Interconnect (OSI)-Modell oder das Microsoft Operations Framework (MOF).

SIAM unterscheidet sich dadurch, dass es die spezifischen Herausforderungen im Zusammenhang mit Multi-Source-Service-Bereitstellungsmodellen anerkennt und sich darauf konzentriert.

Der Service-Integrator bietet dem Kunden einen zentralen Punkt der Verantwortlichkeit und Steuerung für die integrierte Erbringung von Services. Dies wird durch die Definition und Anwendung von Kontrollen innerhalb einer robusten Governance-Methodik erreicht, die auch die notwendige Koordination zwischen den Dienstleistern innerhalb des SIAM-Ecosystems gewährleistet. Der Service Integrator treibt auch die Zusammenarbeit und Verbesserung zwischen den Service Providern voran, indem er im Namen des Kunden handelt.

Der Service-Integrator übernimmt die Verantwortung für diese Aktivitäten im Namen des Kunden, so dass sich die Kundenorganisation auf die für ihr Geschäft notwendigen Aktivitäten konzentrieren kann, anstatt sich auf Dienstleister und Technologie zu konzentrieren.

Der Service-Integrator verwaltet die Komplexität des Umgangs mit mehreren Dienstleistern und ermöglicht es dem Kunden, von ihren Spezialisierungen und Fähigkeiten zu profitieren, ohne dass zusätzliche Verwaltungskosten anfallen.

Die Anwendung der SIAM-Methodik schafft ein Ecosystem, in dem alle an der Erbringung der Dienstleistungen beteiligten Parteien sich über ihre Rollen und Verantwortlichkeiten im Klaren sind und befähigt werden, innerhalb dieser Grenzen zu liefern.

SIAM liefert auch ein Verständnis der notwendigen Interaktionen zwischen den Services, den Dienstleistern und den Techniken, um diese Interaktionen effektiv zu verwalten. Dies erleichtert die Koordination von Lieferung (Delivery), Integration und Interoperabilität.

Der Service-Integrator gewährleistet die Leistung der einzelnen Service Provider und über den Ende-zu-Ende-Service hinweg und stellt sicher, dass die erwarteten Ergebnisse an den Kunden geliefert werden.

SIAM ermöglicht die Flexibilität und Innovation, die notwendig sind, um das Tempo des Wandels zu unterstützen, das von den heutigen schnelllebigen Organisationen gefordert wird.

1.4. Der Umfang von SIAM

Der Umfang von SIAM variiert von Organisation zu Organisation. Damit die Kundenorganisation einen Nutzen aus einem Übergang zu einem SIAM-Modell ziehen kann, müssen die im Umfang befindlichen Services definiert werden.

Diese Service-Definition macht deutlich, was vom Service-Integrator gesteuert, abgesichert, integriert, koordiniert und verwaltet wird.

Für jeden Service im Rahmen von SIAM müssen diese Bereiche definiert werden:

- Serviceergebnisse, -wert und -ziele
- Der/die Dienstleister
- Der/die Servicekonsument(en)
- die Leistungsmerkmale, einschließlich der Service Levels
- Die Leistungsgrenzen
- Abhängigkeiten zu anderen Services
- Technische Interaktionen mit anderen Diensten
- Daten- und Informationsinteraktionen mit anderen Diensten.

Es sollte ein Servicemodell angelegt werden, das die Hierarchie der Services abbildet. Diese Hierarchie muss eindeutig identifiziert werden:

- Dienste, die direkt von der Kundenorganisation in Anspruch genommen werden
- Unterstützende Services und Abhängigkeiten.

SIAM® Foundation BoK

Abbildung 8 zeigt ein Beispiel für ein Servicemodell, das die Service-Hierarchie zeigt.

Das Modell zeigt, wie die Geschäftsbedürfnisse in der Kundenorganisation durch Dienstleister Services (in Buchstaben) erfüllt werden und wie diese wiederum von einem oder mehreren unterstützenden Services (Nummerierung) abhängig sind, die von einem alternativen Provider erbracht werden können.

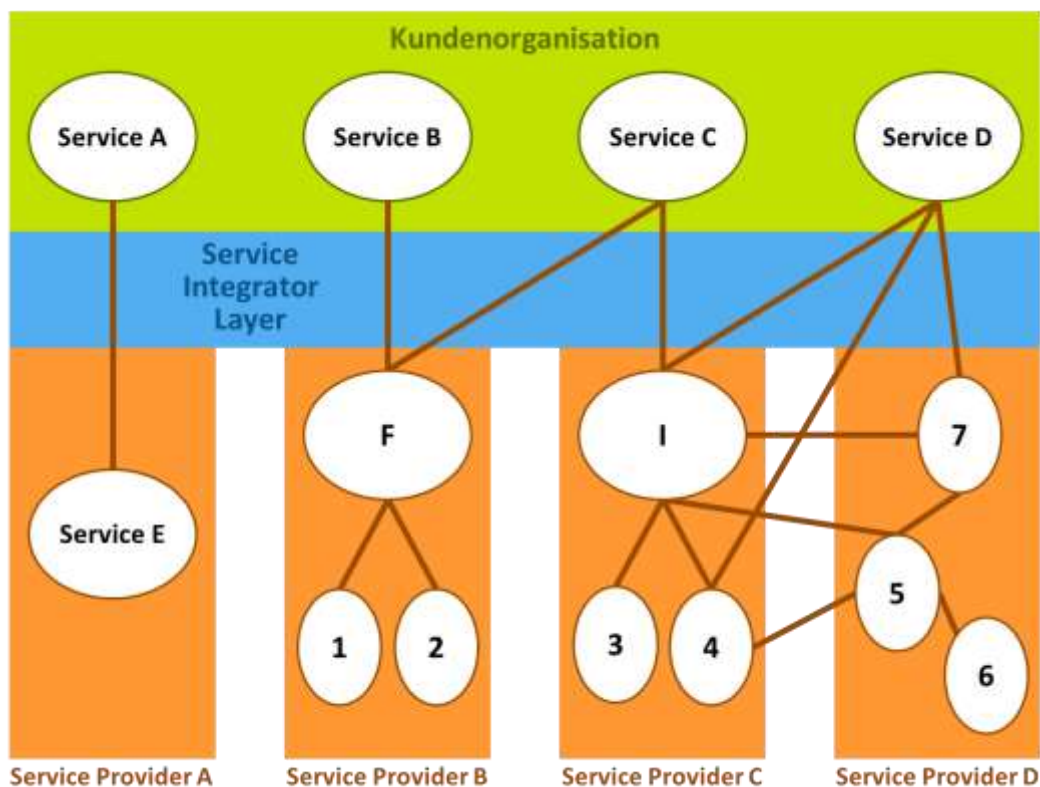


Abbildung 8: Servicemodell mit Service-Hierarchien

1.4.1.1. Arten der Dienstleistungen

SIAM kann sowohl auf IT-Services und -Technologien als auch auf Nicht-IT-Services angewendet werden. In der Vergangenheit wurde es vor allem für IT-Services eingesetzt.

SIAM kann auf Managed Services und Cloud Services sowie auf traditionellere IT-Services wie Hosting oder Endbenutzer-Computing angewendet werden.

Verschiedene Organisationen werden im Rahmen ihres SIAM-Modells unterschiedliche Arten von Dienstleistungen anbieten. Einige Modelle enthalten möglicherweise nur Services, die zuvor von der internen IT erbracht wurden, als Teil einer Strategie, diese Services an externe Organisationen auszulagern.

Andere können eine breite Palette von extern erbrachten Dienstleistungen umfassen und ihre interne IT-Abteilung als interner Dienstleister behalten. Die Kundenorganisation bestimmt den Umfang entsprechend ihrer Strategie und ihren Anforderungen

Beispiele der IT-Dienstleistungen:

- Office Anwendungen
- Kundenbeziehungsmanagement-Systeme
- Netzwerke
- Kundenspezifische Anwendungen.

Geschäftsprozesse wie Kundenauftragsverwaltung, Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie Konsumenten-Helpdesks sind Beispiele für Nicht-IT-Dienstleistungen, die im Rahmen von SIAM erbracht werden können.

Cloud Dienste

SIAM kann auf die aus der Cloud bereitgestellten Commodity-Dienste angewendet werden. Dazu gehören:

- Software als Dienstleistung (SaaS)
- Plattform als Service (PaaS)
- Infrastruktur als Service (IaaS).

Dienstleister für Cloud -Dienste nutzen für alle ihre Kunden die gleichen Bereitstellungsmodelle. Es ist daher unwahrscheinlich, dass sie ihre Arbeitsweise an die spezifischen SIAM-Anforderungen eines Kunden anpassen oder die Governance des Service Integrators akzeptieren.

Wenn dies erkannt wird und der Service-Integrator seinen Ansatz anpassen kann, während er dennoch Kundenergebnisse liefert, kann SIAM für diese Services immer noch effektiv sein.

1.5. SIAM und die Geschäftsstrategie

1.5.1. Warum ist Veränderung notwendig?

Ohne eine effektive Service-Integration können viele der erwarteten Vorteile von Services, die von mehreren Dienstleistern bereitgestellt werden, nicht realisiert werden.

Die Transformation einer Organisation in ein SIAM-Modell stellt sicher, dass kritische Artefakte als Teil der SIAM-Roadmap entwickelt werden. Dazu gehören:

- Ein klares Design für das Funktionieren und die Integration des gesamten Ende-zu-Ende-Service
- Ein Standard-Governance-Ansatz
- Definition der Verantwortlichkeit für den integrierten Service
- Ein Ende-zu-Ende Leistungsmanagement und Reporting Rahmenwerk
- Koordination zwischen Dienstleistern
- Integration zwischen den Prozessen verschiedener Dienstleister
- Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten
- Definition von Eigenverantwortung und Koordination bei Vorfällen und Probleme, die mehrere Lieferanten betreffen.

Organisationen müssen sich darüber im Klaren sein, warum sie SIAM einführen wollen. Der Übergang zu einem SIAM-basierten Modell ist keine leichte Aufgabe. Das erfordert Investitionen und Veränderungen für alle Beteiligten. Die Änderungen betreffen Bereiche wie:

- Einstellung, Verhalten und Kultur
- Prozesse und Verfahren
- Fähigkeiten
- Organisatorische Strukturen
- Ressourcen
- Wissen
- Tools
- Verträge.

Senior-Level-Sponsoring und Engagement des Managements sind von wesentlicher Bedeutung. Ohne Engagement des Managements wird die Transformation zu einem SIAM-Modell kaum gelingen.

Es gibt Organisationen, für die SIAM nicht geeignet ist. Bevor eine Organisation einen Übergang zu SIAM vollzieht, muss sie SIAM und die Vorteile, die sich daraus ergeben könnten, vollständig verstehen. Dies wird es ihr ermöglichen, eine wertebasierte Beurteilung vorzunehmen.

Die Organisation kann dieses Verständnis auf eine von drei Arten oder in Kombination gewinnen:

- Schulung und Training der Mitarbeiter, die in der Entdeckungs- und -Strategie Phase führend sind.
- Unterstützung außerhalb der Organisation finden, entweder von ähnlichen Organisationen oder von Organisationen, die Erfahrung mit der SIAM-Einführung haben.
- Neue Mitarbeiter rekrutieren, die über das nötige Verständnis und die nötige Erfahrung verfügen.

1.5.2. Treiber für SIAM

In diesem Zusammenhang wird ein "Treiber" definiert als *"etwas, das Aktivität erzeugt und anregt, oder Kraft und Schwung gibt"*.⁴

Diese Treiber sind die Auslöser, die den Wunsch einer Organisation hervorrufen, auf ein SIAM-Modell umzusteigen. Das Verstehen der Treiber für SIAM wird einer Organisation helfen, Klarheit über den Zweck zu erlangen. Die Treiber werden verwendet, um einen Business Case für den Übergang zu SIAM zu erstellen. Sie werden der Organisation auch dabei helfen, den Fokus während der gesamten SIAM-Roadmap aufrechtzuerhalten

⁴ Quelle: Collins English Dictionary – Complete and Unabridged, 12th Edition 2014 © Harper-Collins Publishers 1991, 1994, 1998, 2000, 2003, 2006, 2007, 2009, 2011, 2014

Die Herausforderungen der Bereitstellung in einem Multi-Dienstleister-Ecosystem

Dienstleister spielen eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, Kunden dabei zu unterstützen, ihre Geschäftsergebnisse zu erzielen. Schlecht erbrachte Dienstleistungen wirken sich direkt auf die Ergebnisse des Kunden und den Service aus, den er seinen eigenen Kunden anbieten kann.

Dies gilt unabhängig davon, ob die Services von einem oder mehreren Dienstleistern erbracht werden. Die Herausforderungen für eine erfolgreiche Zustellung sind jedoch größer, wenn es mehrere Dienstleister gibt.

Die Komplexität und die Interaktionen, die zwischen den Dienstleistern stattfinden müssen, nehmen zu.

Betrachten Sie diese Szenarien, die verdeutlichen, wie eine schlechte Leistungserbringung weitreichende Folgen haben kann:

- Ein Krankenhaus hat einen Patienten für einen umfangreichen medizinischen Scan gebucht. Die medizinischen Geräte funktionieren nicht mehr und die Fehlerursache ist unbekannt. Der Termin des Patienten muss verschoben werden. Wird sich die Verzögerung dieses Termins negativ auf die Gesundheit des Patienten auswirken?
- Eine Pannenhilfe kann keinen Helfer entsenden, um eine einsame weibliche Autofahrerin und ihr kleines Kind auf einer belebten Autobahn zu unterstützen, weil ihre Führungs- und Kontrollsysteme aufgrund einer fehlgeschlagenen Systemumstellung nicht verfügbar sind. Die Organisation weiß nicht, welche Helfer zur Verfügung stehen und wo sie sich befinden. Welchem Risiko sind die Frau und ihr Kind ausgesetzt, und wie lange?
- Ein Online-Händler kann die Zunahme der Transaktionen vor der Weihnachtszeit nicht verkraften. Dadurch verlangsamt sich die Handelsplattform, lehnt Zahlungen unnötig ab und zeigt sich zeitweise als nicht verfügbar. Werden die Kunden dies akzeptieren oder ihre Waren und Dienstleistungen anderswo kaufen?
- Ein eilig implementiertes, teilweise getestetes Update des Buchungssystems eines Reisebüros hat dazu geführt, dass die persönlichen Daten seiner Kunden (einschließlich Kreditkartendaten) gehackt wurden. Die Presse hat dies herausgefunden und veröffentlicht Worst-Case-Szenarien von Identitätsdiebstahl und potenziellen finanziellen Auswirkungen für die Kunden. Wird sich der

Ruf dieses Reisebüros so weit erholen, dass es ein rentables Geschäft bleibt?

Es gibt generische Treiber für SIAM, die für jede Organisation individuell angepasst werden können. Diese können in fünf Treibergruppen eingeteilt werden:

1. Service-Zufriedenheit
2. Service- und Beschaffungs-Landschaft
3. Betriebseffizienz
4. Externe Treiber
5. Kommerzielle Treiber.

1.5.2.1. *Treiber der Servicezufriedenheit*

Dies sind Treiber, die sich auf die tatsächliche und zu erwartende Zufriedenheit des Kunden mit bereitgestellten Services beziehen.

Es gibt sieben Treiber, die sich auf die Service-Zufriedenheit beziehen:

1. Leistungserbringung (Service Performance)
2. Interaktionen zwischen Dienstleistern
3. Klarheit der Rollen und Verantwortlichkeiten
4. Langsame Umstellung
5. Wertnachweis
6. Fehlende Zusammenarbeit zwischen Dienstleistern
7. Silo-Denken

Leistungserbringung

Kunden erwarten garantierte Serviceleistung und Verfügbarkeit, unabhängig davon, wer den Service liefert.

In manchen Fällen können Kunden in einem Multi-Dienstleister-Ecosystem mit dem Serviceniveau unzufrieden sein, das sie erhalten, obwohl jeder der Dienstleister berichtet, dass sie ihre individuellen Service-Level-Ziele erreichen. Ein Beispiel sind die Zeiten für die Behebung von Vorfällen, bei denen die Zeit, die benötigt wird, um einen Vorfall von einem Dienstleister zu einem anderen zu übertragen, bei der Berechnung des Service-Levels nicht berücksichtigt wird.

Ohne effektive Governance, Koordination und Zusammenarbeit wird es Probleme mit der Serviceleistung geben:

- Mangelnde Transparenz für den Ende-zu-Ende-Service
- Mangelndes Verständnis für und Unfähigkeit, über die Ende-zu-Ende-Leistungserbringung zu berichten.
- Kein Management der Service-Levels über den Ende-zu-Ende Service hinweg
- Dienstleistungen, die nicht an den Geschäftsanforderungen ausgerichtet ist.

Interaktionen zwischen Dienstleistern

In einer Multi-Dienstleister-Umgebung müssen Service-Benutzer möglicherweise mit jedem internen und externen Dienstleister separat und unterschiedlich interagieren.

Beispielsweise akzeptiert ein Dienstleister nur telefonischen Kontakt von Nutzern, ein anderer nur E-Mail-Kontakt und ein anderer nur Kontakt über ein Internetportal.

Klarheit der Rollen und Verantwortlichkeiten

In einem Ecosystem mit mehreren Dienstleistern können Rollen, Zuständigkeiten (Responsibility) und Verantwortlichkeiten (Accountability) unklar sein. Die Zuständigkeit und Verantwortung für die Erbringung derselben Dienstleistungen wird oft an mehreren Stellen wahrgenommen.

Einige Kundenabteilungen können die primäre Beziehung zu einem Dienstleister haben, z.B. die Personalabrechnung mit dem externen Anbieter von Abrechnungsdienstleistungen. Einige Dienstleister müssen möglicherweise Beziehungen zu mehreren Kundenabteilungen unterhalten, z. B. zum Hosting-Provider mit IT-Betrieb, zur Engineering-Abteilung und zur Anwendungsentwicklung.

Ohne effektive Steuerung und Koordination kann sich eine Kultur entwickeln, in der es keine Eigenverantwortung für Probleme gibt, was zu Unzufriedenheit der Kunden und zu Wertminderung führt.

Es kann zum Beispiel vorkommen, dass ein Kunde häufig schlechte Antwortzeiten eines Business Service feststellt. Dieser Service wird eventuell durch mehrere technische Dienste verschiedener Dienstleister unterstützt. Jeder Anbieter sagt, dass sein Service korrekt funktioniert, und dass ein anderer Anbieter dafür verantwortlich sein muss.

Langsame Umstellung

Kunden erwarten, dass Änderungen schnell vorgenommen werden, um den Geschäftsanforderungen gerecht zu werden.

Sie erwarten auch, dass neue Services, neue Dienstleister und neue Technologien schnell eingeführt und in bestehende Services integriert werden können, um anspruchsvolle Zeitpläne einzuhalten.

Wertbeitrag

Die Kunden erwarten, dass die Dienstleistungen die gewünschten Ergebnisse zu einem vernünftigen Preis- und Qualitätsniveau liefern. In vielen Organisationen ist die IT-Abteilung nicht in der Lage, dem Kunden diesen Wert zu demonstrieren.

Fehlende Zusammenarbeit zwischen den Dienstleistern

Mit der Zunahme der Service-Bereitstellungsparteien steigt auch der Bedarf an Zusammenarbeit.

Die Anforderungen sind nicht mehr nur eine einseitige Beziehung zwischen einem Dienstleister und dem Kunden, sondern ein Netzwerk von Beziehungen zwischen mehreren Dienstleistern, die alle zusammenarbeiten müssen, um einen kundenorientierten Service zu bieten.

Externe Dienstleister haben eigene wirtschaftliche Interessen und Treiber, die mit den Zielen des Kunden und anderer Dienstleister in Konflikt geraten können.

Ein Beispiel hierfür ist, dass ein Business Service, den der Kunde erhält, auf die Integration mehrerer Services von verschiedenen Dienstleistern angewiesen ist. Ein einzelner Provider könnte sich nur mit der Verfügbarkeit der von ihm verantworteten Dienstelemente befassen. Wenn ein Dienstleister nicht berücksichtigt, wie sein Service mit denjenigen anderer Provider interagiert, könnte er Änderungen vornehmen, die das Funktionieren des integrierten Service verhindern.

Silo-Denken

Silo-Denken kommt zustande, wenn es mehrere interne oder externe Dienstleister gibt und sich jeder nur auf seine eigenen Ziele und Ergebnisse konzentriert.

Diese Silos isolieren Anbieter, Prozesse und Abteilungen. Die Auswirkungen sind:

- Doppelarbeit
- Mangelnder Wissensaustausch
- Erhöhte Kosten der Leistungserbringung
- Potenzial für verschlechterte Serviceleistung
- Unfähigkeit, Serviceverbesserungen zu erkennen.

Aufgrund der mangelnden Zusammenarbeit zwischen den Silos kann es zu einer Schuldzuweisung zwischen den Dienstleistern kommen. Wenn ein Service fehlerhaft ist, konzentriert sich jedes Silo darauf, zu beweisen, dass es nicht sein Fehler ist, anstatt mit anderen Silos zusammenzuarbeiten, um den Fehler zu beheben.

1.5.2.2. *Treiber der Service- und Sourcing Landschaft*

Dabei handelt es sich um Treiber, die sich auf die Beschaffenheit, Anzahl und Art der Services und Dienstleister und auf die Komplexität der Interaktionen zwischen ihnen beziehen.

Es gibt fünf Treiber für die Service- und Sourcing-Landschaft:

1. Externe Beschaffung
2. Schatten-IT
3. Multi-Sourcing
4. Erhöhung der Anzahl der Dienstleister
5. Starre Verträge.

Externe Beschaffung

Viele der traditionellen Frameworks und Verfahren zur Verwaltung von IT-Services wurden für eine Umgebung entwickelt, in der die meisten Services intern entwickelt und unterstützt werden.

Die Art und Weise, wie viele Kunden ihre Dienstleistungen beziehen, hat sich jedoch grundlegend verändert. Statt des bisherigen Insourcing-Ansatzes haben viele Unternehmen die strategische Entscheidung getroffen, Anwendungen und Services extern zu beziehen.

Die externe Beschaffung von Services kann es dem Kunden ermöglichen, Kosten zu senken, indem er die Vorteile des Wettbewerbs zwischen einem breiteren Netz von Dienstleistern nutzt. Dieser Sourcing-Ansatz kann dem Kunden auch Zugang zu Best-in-Class-Leistungen verschaffen.

Zu diesen Dienstleistungen gehören oft spezialisierte und Cloud-basierte Commodity-Services. Der Kunde erwartet, dass alle Services vollständig mit anderen Services, die er in Anspruch nimmt, integriert werden.

Schatten-IT

Shadow IT beschreibt IT-Services und Systeme, die von Fachabteilungen in Auftrag gegeben werden, ohne das Wissen der IT-Abteilung (manchmal auch als "Stealth IT" bezeichnet).

Diese Services werden in Auftrag gegeben, um eine Geschäftsanforderung zu erfüllen, können aber Probleme verursachen, wenn sie eine Verbindung

und einen Abgleich mit den anderen vom Kunden beanspruchten Services erfordern.

Multi-Sourcing

Viele Unternehmen haben eine strategische Entscheidung für den Übergang von Single-Sourcing zu Multi-Sourcing und mehreren Vertriebskanälen getroffen.

Dieser Übergang führt oft zu einer Mischung aus internem und externem Sourcing. Multi-Sourcing kann viele der Risiken und Probleme reduzieren, die mit einer zu großen Abhängigkeit von einem einzigen Dienstleister verbunden sind. Zu diesen Risiken gehören:

- Langsames Tempo des Wandels und niedriges Innovationsniveau
- Hohe Servicekosten im Vergleich zu Wettbewerbern
- Abhängigkeit von spezifischen Technologieplattformen
- Unfähigkeit, neue Service-Angebote, Service-Anbieter oder Technologien, die an anderer Stelle verfügbar sind, zu nutzen.
- Langfristige vertragliche Beschränkungen
- Fehlende Kontrolle über die Dienstleistungen
- Mangelnde Servicekenntnisse in der Kundenorganisation
- Hohes Risiko für die Servicekontinuität beim Wechsel zu einem neuen Dienstleister
- Kosten der Umstellung auf einen neuen Single-Dienstleister
- Risiko, dass der Dienstleister seine Geschäftstätigkeit aufgibt.

Erhöhung der Zahl der Dienstleister

Die Zahl der Dienstleister im Markt nimmt zu. Kundenorganisationen, die verschiedene Sourcing-Ansätze evaluieren, stehen immer mehr Möglichkeiten zur Verfügung.

Starre Verträge

Langwierige, unflexible Verträge mit Dienstleistern sperren Kunden ein und verhindern den Zugang zu technologischen Entwicklungen und innovativen Praktiken.

Die Umstellung auf ein SIAM-Modell umfasst in der Regel kürzere, flexiblere Verträge, die es Kunden ermöglichen, Dienstleister hinzuzufügen und zu entfernen und die Zusammenarbeit mit bestehenden Dienstleistern anzupassen.

1.5.2.3. *Treiber operativer Effizienz*

Dies sind Treiber, die sich auf Verbesserungen und Effizienzsteigerungen für die Ende-zu-Ende-Bereitstellung von Services beziehen, sowie auf das Potenzial, durch Standardisierung und Konsolidierung betriebliche Effizienzsteigerungen zu erzielen.

Es gibt vier Faktoren, die sich auf die betriebliche Effizienz beziehen:

1. Unterschiedliche Service-Management-Funktionen
2. Daten- und Informationsflüsse
3. Daten- und Informationsstandards
4. Tooling.

Unterschiedliche Service-Management-Funktionen

In einer Umgebung mit mehreren Dienstleistern wird jeder seine eigenen Service-Management-Fähigkeiten beibehalten. Der Kunde muss selbst auch Service-Management-Fähigkeiten beibehalten, um mit den Dienstleistern interagieren zu können.

Negative Folgen können sein:

- Verdoppelung von Ressourcen und Aktivitäten
- Geringe Auslastung in einigen Bereichen und hohe Auslastung in anderen Bereichen
- Inkonsistente Fähigkeits- und Reifegrade
- Kein Wissensaustausch
- Inkonsistente Prozesse und Abläufe
- Schuldzuweisungskultur zwischen den Teams.

Dies kann zu erhöhten Kosten und einer Verschlechterung der Serviceleistung für die Kundenorganisation führen.

Daten- und Informationsflüsse

In einer Umgebung mit mehreren Dienstleistern werden Daten und Informationen zwischen den Parteien während der Ende-zu-Ende-Service-Bereitstellung übertragen.

Wenn die Daten- und Informationsflüsse nicht abgebildet und verstanden werden, kann der Fluss unterbrochen werden, was zu Problemen bei der Serviceleistung und zu betrieblichen Ineffizienzen führt.

Das Element "Integration" der SIAM-Methodik verwaltet den Dienst von Anfang bis Ende. Dies setzt ein Verständnis aller Daten- und Informationsquellen und Interaktionen zwischen allen Beteiligten voraus.

Die Abbildung von Daten- und Informationsflüssen ermöglicht einen Einblick in die Grenzen zwischen den verschiedenen Dienstleistern. Dieses Wissen kann dann genutzt werden, um integrierte Daten- und Informationsflüsse zu schaffen.

SIAM wird dann verwendet, um diese Ströme zu steuern und zu koordinieren. Dies ermöglicht es, dem Kunden den gewünschten Servicegrad von Anfang bis Ende zu liefern.

Daten- und Informationsstandards

Wenn die Daten- und Informationsstandards nicht über alle Provider hinweg einheitlich sind, ist ein zusätzlicher Aufwand beim Austausch von Daten und Informationen zwischen den Dienstleistern und mit dem Kunden erforderlich.

Ein gemeinsames Datenverzeichnis, das als Teil eines integrierten Ansatzes für das Servicemanagement eingeführt wurde, würde Folgendes umfassen:

- Schweregrad, Kategorisierung und Aufzeichnung von Vorfällen
- Service-Levels und Service-Reporting
- Änderungsanträge (RFCs)
- Kapazitäts- und Verfügbarkeitserfassung
- Managements-Berichtsformate
- Wissensartefakte.

Tooling

Dienstleister werden über eigene Toolsets verfügen, um ihre internen Prozesse zu unterstützen.

Wenn Daten und Informationen mit anderen Anbietern und dem Kunden ausgetauscht werden müssen, kann die fehlende Integration zwischen den Toolsets zu Problemen führen.

Ohne ein Design für Interoperabilität können diese Austausche ineffektiv sein, was wiederum zu einer Verzerrung führen kann:

- Wiedereingabe von Daten und Informationen durch den Empfänger (Drehstuhl-Ansatz)
- Anforderungen an die Übersetzung von Daten und Informationen
- Unbeabsichtigtes Verändern von Daten und Informationen
- Verlust von Daten und Informationen
- Zeitverzögerungen im Austausch zwischen den Parteien, die zu einer schlechten Servicequalität führen.

Der Drehstuhl-Ansatz

Der Drehstuhl-Ansatz ist ein umgangssprachlicher Begriff für die manuelle Eingabe von Daten in ein System und die anschließende Eingabe derselben Daten in ein anderes System. Der Begriff leitet sich aus der Praxis ab, dass der Benutzer wie mit einem Drehstuhl von einem System zum anderen wechselt.

1.5.2.4. Externe Treiber

Dies sind Treiber, die von außerhalb der Organisation aufgezwungen werden. Die Organisation muss auf diese Treiber in irgendeiner Weise reagieren.

Es gibt zwei Treiber, die mit externen Faktoren zusammenhängen:

1. Unternehmenssteuerung (Corporate Governance)
2. Externe Politik (Vorgaben, Weisungen, Gesetze).

Corporate Governance/Unternehmenssteuerung

Viele Kunden haben Corporate-Governance-Anforderungen, die Klarheit über die Verantwortlichkeiten der Dienstleister und die auf sie angewandten Kontrollen verlangen. Ein Beispiel ist der Sarbanes Oxley Act, der 2002 in den Vereinigten Staaten von Amerika verabschiedet wurde, um Investoren vor betrügerischen Buchhaltungsaktivitäten zu schützen.

Effektive Corporate Governance erfordert eine Definition von Rollen, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Interaktionen zwischen allen Parteien und Systemen auf einer weitaus detaillierteren Ebene als in der Vergangenheit.

Externe Politik

Für einige Organisationen ist die Verwendung von SIAM im Rahmen einer Richtlinie vorgeschrieben, die außerhalb der Kundenorganisation erstellt wurde.

Richtlinien-Treiber gelten für:

- Organisationen des öffentlichen Sektors, die von der Politik der Regierung oder des Staates betroffen sind
- Öffentliche Dienstleister, die von staatlicher oder staatlicher Politik betroffen sind
- Organisationen des privaten Sektors, die Teil einer größeren Gruppe sind, die SIAM als Teil ihrer Strategie übernommen hat.

1.5.2.5. *Kommerzielle Treiber*

Diese Treiber gelten für Organisationen, die kommerzielle Dienstleistungen im Zusammenhang mit SIAM anbieten wollen.

Es gibt zwei Treiber, die mit kommerziellen Faktoren zusammenhängen:

1. Dienstleister
2. Service-Integratoren.

Dienstleister

Wenn eine Kundenorganisation SIAM einsetzt, muss sie ihre Dienstleister an ihrem SIAM-Modell ausrichten.

Die Bereitstellungsmodelle vieler traditioneller Anbieter stimmen nicht mit den SIAM-Modellen überein, da sie die Anforderungen an die Integration mit anderen Dienstleistern und einem Service Integrator nicht berücksichtigen.

Wenn diese Dienstleister in der Lage sein wollen, in SIAM-Ecosystemen um Geschäfte zu konkurrieren, müssen sie Änderungen an der Art und Weise vornehmen, wie sie ihre Dienstleistungen erbringen.

Änderungen betreffen.

- Tooling
- Prozesse und Verfahren
- Prozessschnittstellen
- Datenverzeichnisse und Standards
- Serviceberichte
- Governance-Ansätze
- Daten- und Informationsstandards
- Kommerzielle und vertragliche Standards.

Service Integratoren

Einige Unternehmen möchten ihren Kunden Funktionen zur Service-Integration zur Verfügung stellen. Sie können als externer Dienstleister oder hybrider Service Integrator fungieren, oder sie bieten fachliche Unterstützung in einer oder mehreren Phasen der SIAM Roadmap:

- Untersuchung und Strategie
- Planen und Entwickeln
- Implementierung
- Betrieb und Anpassung.

1.6. Wert für die Organisation – der SIAM Business Case

Jede Organisation, die einen Übergang zu SIAM in Betracht zieht, muss die erwarteten Vorteile verstehen. Die Klarheit über diese Vorteile wird die Grundlage für die Entwicklung des Business Case der Organisation für SIAM bilden.

Der Nutzen kann eine Mischung aus greifbaren (z.B. Kosteneinsparungen) und immateriellen (z.B. verbesserter Kundenservice) Vorteilen sein.

Der Nutzen und die Kosten sind für jede Organisation unterschiedlich. Sie hängen von vielen Faktoren ab, einschließlich:

- Treiber
- Erforderliche Geschäftsergebnisse
- Dienstleistungen im Umfang
- Die Rolle der Kundenorganisation im SIAM-Ecosystem
- Budget
- Organisationskultur
- Risikobereitschaft
- bestehende Altverträge und ihre Flexibilität, um neuen Arbeitsweisen Rechnung zu tragen.

Die anfallenden Kosten müssen nicht nur die Servicekosten im Rahmen eines SIAM-Modells umfassen, sondern auch die Kosten des Übergangsprojekts, um die Änderung zu erreichen. Es werden auch Kosten entstehen, die mit der Entwicklung von Fähigkeiten oder Artefakten verbunden sind, über die die Organisation derzeit nicht verfügt, die aber innerhalb eines SIAM-Ecosystems operieren müssen.

Eine Organisation sollte ihre eigenen Treiber berücksichtigen, um die notwendige Klarheit für den erwarteten Geschäftsnutzen zu erreichen.

Es gibt generische Vorteile, die für die meisten Organisationen, die den Übergang zu SIAM vollziehen, wahrscheinlich relevant sind.

Die Leistungen können in vier Gruppen eingeteilt werden:

1. Verbesserte Servicequalität
2. Kostenoptimierung und Wertsteigerung
3. Verbesserte Governance und Kontrolle

4. Verbesserte Flexibilität und Schnelligkeit.

Bei der Definition der zu erwartenden Vorteile sollten Unternehmen berücksichtigen, wie lange es dauern wird, bis sie ihre Ziele erreicht haben. Es kann einige Zeit dauern, bis der Übergang abgeschlossen ist, bevor der Nutzen realisiert wird.

Ein SIAM-Modell nutzt die Erfahrung und den Input mehrerer Dienstleister. Es bietet Vorteile aus der Zusammenarbeit zwischen den Providern und aus dem Wettbewerb zwischen ihnen.

1.6.1. Verbesserte Servicequalität

Die Verbesserung der Servicequalität ist oft Teil eines SIAM Business Case. Vorteile im Zusammenhang mit der Servicequalität können sein:

- Verlagerung des Schwerpunkts von der Erfüllung vertraglicher Ziele hin zur Fokussierung auf Innovation und die Befriedigung der wahrgenommenen Geschäftsbedürfnisse.
- Konsequentes Erreichen von Dienst-Levels, einschließlich Ende-zu-Ende:
 - Störungs- und Problemlösungszeiten
 - Serviceverfügbarkeit
 - Servicezuverlässigkeit
- Verbesserung der Kundenzufriedenheit mit den Services
- Der Kunde kann sich auf die Erbringung seiner Geschäftsergebnisse konzentrieren und hat Vertrauen in seine unterstützenden Dienstleistungen
- Verbesserte Qualität bei der Umsetzung von Änderungen, integriert über Service Provider hinweg
- Verbesserter Fluss von Ende-zu-Ende-Prozessen, manchmal auch als SIAM-Kadenz bezeichnet
- Konsistenz in der Art und Weise, wie Endbenutzer mit Dienstleistern interagieren
- Konsistente und verständliche Managementinformationen über die Services
- Zugang zu Top-Dienstleistungen und -Dienstleistern
- Entwicklung und Austausch von Wissen und bewährten Verfahren
- Kontinuierliche Serviceverbesserung.

1.6.2. Kostenoptimierung und Wertsteigerung

Der SIAM-Business Case muss die Kosten beinhalten, die mit dem Übergang zu einer neuen Arbeitsweise verbunden sind. Die Service Integrator-Layer kann zusätzliche Kosten für ein Unternehmen verursachen, unabhängig davon, ob es extern beschafft oder mit internen Ressourcen bereitgestellt wird.

Der mit dem Übergang zu SIAM verbundene Mehrwert und das Potenzial für Kostenoptimierungen auf der Ebene der Dienstleister sollten jedoch die Gesamtkostenerhöhungen ausgleichen oder übertreffen.

Wenn SIAM richtig konzipiert und implementiert wird, wird es einen besseren Servicewert bieten, mit sowohl materiellen als auch immateriellen Vorteilen. Zu den Vorteilen in dieser Gruppe gehören:

- Kostenoptimierung von:
 - Innovation
 - Ein Verständnis für die wahren Kosten und den wahren Wert jedes einzelnen Dienstleisters und Dienstanbieters.
 - Wettbewerbsdruck zwischen Dienstleistern
 - Bestmögliche Nutzung von qualifizierten (und oft knappen) Ressourcen
 - Reduzierte Kosten der Prozessausführung
 - Identifizierung und Beseitigung von parallelen Prozessen bei Ressourcen und Aktivitäten
- Verbessertes Preis-Leistungs-Verhältnis für einzelne Services
- Konstante Leistung aller Dienstleister, die zu einer verbesserten Effizienz führt
- Verbessertes Ressourcen- und Kapazitätsmanagement
- Schnellere Reaktion auf sich ändernde Geschäftsanforderungen
- Schnellerer Zugang zu neuen Technologien und Diensten
- Vertragsoptimierung und das Potenzial für kurzfristigere, effektivere Verträge
- Flexibilität zur Anpassung an Veränderungen.

1.6.3. Verbesserte Governance und Kontrolle

SIAM bietet die Möglichkeit, eine konsistente Governance und Steuerung aller internen und externen Dienstleister umzusetzen.

Zu den Vorteilen von Governance und Steuerung gehören:

- Konsistente und sichtbare Definition und Anwendung eines Governance-Frameworks
- Konsequente Sicherung von Services und Dienstleistern
- Eine zentrale Anlaufstelle für die Verwaltung, Sichtbarkeit und Steuerung von Services
- Klar definierte Services, Rollen, Verantwortlichkeiten und Kontrollen
- Verbessertes Management der Dienstleister- Performance
- Die Fähigkeit zum Benchmarking zwischen Dienstleistern
- Vertragsoptimierung und Standardisierung in Bezug auf Governance und Kontrolle
- Verbesserte Transparenz, besseres Verständnis und besseres Management von Service Risiken.

1.6.4. Verbesserte Flexibilität

Richtig konzipiert und implementiert, kann SIAM die Flexibilität bieten, die notwendig ist, um sich ändernde Geschäftsanforderungen zu unterstützen, und zwar mit einem angemessenen Grad der Steuerung.

Zu den Vorteilen in dieser Gruppe gehören:

- Effektive und zeitnahe Einführung neuer und geänderter Services und Service Provider
- Die Flexibilität, schlecht funktionierende oder unwirtschaftliche Dienstleister zu ersetzen
- Die Fähigkeit, Änderungen an Services, Technologien und Geschäftsanforderungen schnell zu bewältigen
- Verbesserte Fähigkeit zur konsistenten Verwaltung von Commodity-Services
- Erhöhte Skalierbarkeit der Leistungserbringung.

2. SIAM Roadmap

Diese Roadmap skizziert einen beispielhaften Plan für die Implementierung von SIAM als Teil des Betriebsmodells einer Organisation.

Die Verwendung einer Roadmap für die Implementierung hat mehrere Vorteile, unter anderem:

- Definition der SIAM-Anforderungen
- Bereitstellung eines Planungsrahmens
- Bestimmung der am besten geeigneten SIAM-Struktur und des SIAM-Modells
- Begleitung der Implementierung
- Steuerung der kontinuierlichen Verbesserung.

Die SIAM-Roadmap besteht aus vier Etappen:

1. Untersuchung und Strategie
2. Planen und Entwicklung
3. Implementieren
4. Betrieb und Anpassung.

Für jede Etappe gibt es in diesem Abschnitt Beispiele für:

1. Ziele
2. Trigger
3. Inputs
4. Aktivitäten
5. Outputs.

Während die Aktivitäten hier fortlaufend dargestellt werden, sind viele davon wahrscheinlich iterativ oder sogar parallel.

In der ersten Stufe werden abstrakte Anforderungen definiert. Diese werden dann in der zweiten Stufe weiterentwickelt, bevor sie in der dritten Stufe umgesetzt werden. In der vierten Stufe wird das SIAM-Modell betrieben und kontinuierlich verbessert.

In vielen Fällen wird die Roadmap iterativ ausgeführt, mit einem Checkpoint am Ende jeder Etappe. Der Checkpoint sollte Bereiche wie:

- Die tatsächlichen Ergebnisse der Phase im Vergleich zu den beabsichtigten Ergebnissen
- Risiken
- Probleme
- Planung für die nächste Etappe.

Diese Informationen sollten genutzt werden, um Entscheidungen, die früher in der Roadmap getroffen wurden, zu validieren. Es könnte potenzielle Probleme aufzeigen, die eine Rückkehr zu einem früheren Stadium für weitere Arbeiten erfordern.

Beispiel einer Iterativen Roadmap

In der Phase "Untersuchung und Strategie " kann eine Kundenorganisation einen internen Service-Integrator vorschlagen.

In der zweiten Phase formuliert sie einen Plan und entwirft ihr SIAM-Modell, um diese Struktur zu unterstützen.

In der dritten Phase stellt sie jedoch fest, dass sie nicht in der Lage ist, die erforderlichen Ressourcen zu rekrutieren. Sie kehrt zur ersten Phase zurück, um die Strategie zu überprüfen, und ändert sie, um die hybride Service-Integrator-Struktur anzuwenden.

Die Phase Planen und Entwickeln muss dann noch einmal durchgegangen werden.

Viele Organisationen greifen bei der Umsetzung ihrer SIAM-Roadmap auf externe Unterstützung zurück. Dies kann bei der Umstellung auf SIAM hilfreich sein, aber die Kundenorganisation muss sicherstellen, dass das Modell, das von der externen Organisation verwendet wird, für ihre Bedürfnisse geeignet ist.

Wenn Hilfe von außen benötigt wird, ist es eine gute Idee, eine kommerzielle Grenze zwischen einer Organisation, die bei der Entdeckung und Strategie und Planung und Entwickeln behilflich ist, und einem externen Service-Integrator zu haben.

2.1. Untersuchung und Strategie

2.1.1. Ziele

Die Phase Untersuchung und Strategie initiiert das SIAM-Transformationsprojekt, formuliert Schlüsselstrategien und bildet die aktuelle Situation ab. Dies ermöglicht es der Kundenorganisation:

- Zu bestimmen, was sie intern beziehen will
- Zu überlegen, welche zusätzlichen Fähigkeiten und Ressourcen eventuell erforderlich sind und zu bestimmen, was extern zu beziehen ist
- Zu verstehen, was der erwartete Nutzen ist.

Die Ziele für diese Phase sind:

1. Etablierung des SIAM Übergangsprojekts
2. Schaffung eines Governance-Rahmens
3. Definition der Strategie und des Gliederungsmodells für SIAM und der Services im definierten Umfang
4. Analyse des Ist-Zustandes der Organisation, einschließlich Skills, Services, Service Provider, Tools und Prozesse
5. Analyse des Marktplatzes für potenzielle Dienstleister und Service-Integratoren.

2.1.2. Trigger

Es gibt viele Gründe, warum Organisationen die Einführung eines SIAM-Modells in Erwägung ziehen sollten. Diese Treiber sind in Abschnitt 1.5.2: Einführung in SIAM beschrieben.

2.1.3. Inputs

Inputs zu dieser Phase sind:

- Konzern-, Unternehmens- und IT-Governance-Standards
- Aktuelle Geschäfts-, Beschaffungs- und IT-Strategien
- Geschäftsanforderungen und -beschränkungen
- Aktuelle Organisationsstruktur, Prozesse, Produkte und Praktiken
- Informationen über bestehende Dienstleister, einschließlich bestehender Verträge und Vereinbarungen
- Verstehen von Marktkräften und Technologietrends.

2.1.4. Aktivitäten

Die Aktivitäten in dieser Phase sind:

1. Etablierung des Projekts
2. Definition strategischer Ziele
3. Definition der Anforderungen an die Governance und des Rahmens für die High-Level-Governance
4. Definition von Grundsätzen und Richtlinien für Aufgaben und Verantwortlichkeiten
5. Abbildung der bestehenden Services und Sourcing-Umgebung
6. Bewertung des aktuellen Reifegrads der Organisation und deren Fähigkeiten
7. Verstehen des Markts
8. Definition der Strategie für SIAM und des SIAM-Grundmodells
9. Die Erstellung des Business Case.

2.1.4.1. Aktivität: Etablierung des Projekts

Das SIAM-Transformationsprojekt sollte formell unter Verwendung der von der Organisation gewählten Projektmanagementmethodik festgelegt werden.

Dies schließt ein:

- Aufbau eines Projektmanagementbüros
- Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten für das Projekt
- Aufbau einer Projekt-Governance
- Abstimmung des Ansatzes für das Management von Projektrisiken.

Die Organisation wird sich auch entscheiden, ob sie ein Wasserfallprojekt durchführen oder einen agilen Projektmanagement-Ansatz anwenden will.

2.1.4.2. Aktivität: Definition der strategischen Ziele

Strategische Ziele sind die langfristigen Ziele der Organisation, die SIAM unterstützen soll.

Sie beziehen sich auf die Treiber für SIAM und den SIAM Business Case. Die Ziele, die in dieser Aktivität definiert und vereinbart wurden, dienen als Grundlage für folgenden Elemente:

- SIAM-Modell
- SIAM Governance-Framework
- Beschaffungsmodell
- Rollen und Verantwortlichkeiten.

2.1.4.3. *Aktivität: Definition der Governance-Anforderungen und des High-Level-Governance Rahmens*

SIAM erfordert ein spezifisches Governance-Framework, das es der Kundenorganisation ermöglicht, die Autorität über das SIAM-Ecosystem auszuüben und aufrechtzuerhalten.

Das Modell sollte auf die spezifischen SIAM-Strukturen, das SIAM-Modell und die allgemeine Risikobereitschaft der Kundenorganisation zugeschnitten sein.

Zum jetzigen Zeitpunkt wird der SIAM-Governance-Rahmen auf hoher Abstraktionsebene festgelegt. Es sollte Folgendes beinhalten:

- Spezifische Corporate-Governance-Anforderungen, die externe Vorschriften und gesetzliche Anforderungen unterstützen
- Von der Kundenorganisation beizubehaltende und zu bedienende Kontrollen
- Definition von Governance Boards und Governance Board-Strukturen
- Funktionstrennung zwischen Kundenorganisation und externen Organisationen
- Risikomanagement-Ansatz
- Performance-Management-Ansatz
- Vertragsmanagement-Ansatz
- Konfliktmanagement-Ansatz.

2.1.4.4. *Aktivität: Definition von Grundsätzen und Richtlinien für Rollen und Verantwortlichkeiten*

Die wichtigsten Grundsätze und Richtlinien für Rollen und Verantwortlichkeiten werden im Rahmen dieser Aktivität erstellt. Sie berücksichtigen die Governance-Anforderungen und strategischen Ziele.

Die spezifischen, detaillierten Rollen und Verantwortlichkeiten werden erst dann definiert oder zugewiesen, wenn detailliertere Prozessmodelle und Beschaffungsvereinbarungen innerhalb der Plan- und Entwicklungsphase entworfen wurden.

Dabei sind zwei Aspekte zu berücksichtigen

- Aufgabentrennung, wenn eine Organisation in mehr als einem SIAM-Layer tätig ist
- Grenzen der delegierten Autorität.

2.1.4.5. *Aktivität: Abbildung der vorhandenen Services und der Beschaffungsumgebung*

Bevor ein SIAM-Modell entworfen werden kann, muss die aktuelle Umgebung verstanden werden. Dies schließt ein:

- Bestehende Services und die Service-Hierarchie
- Bestehende Dienstleister (intern und extern)
- Verträge
- Leistungsniveau des Dienstleisters
- Beziehungen zu Dienstleistern
- Kosten der Dienstleistungen.

Die Erstellung der Service-Hierarchie ist eine kritische Aktivität, um die Gestaltung des gewünschten zukünftigen Zustandes zu unterstützen. Die Hierarchie ermöglicht die Identifizierung wesentlicher Geschäftsfunktionen, kritischer Service-Assets und Abhängigkeiten über das gesamte Ecosystem hinweg.

Diese Aktivität wird Klarheit über das aktuelle Umfeld schaffen. Es kann auch dazu beitragen, Themen wie:

- Duplikate
- Nicht abgestimmte vertragliche Verpflichtungen
- Nicht genutzte Betriebsleistungen
- Unwirtschaftliche Dienstleistungen
- Dienstleistungsrisiken, die es zu entschärfen gilt.

Anhand von Informationen über Dienstleister kann entschieden werden, ob sie im aktuellen Format beibehalten werden sollen oder ob ihre Dienste im Rahmen neuer Vereinbarungen bezogen werden sollen.

2.1.4.6. Aktivität: Beurteilung der aktuellen Reife und Leistungsfähigkeit

Fähigkeit "Die Macht oder die Fähigkeit, etwas zu tun".

Die Reife bezieht sich auf den Grad der Formalität und Optimierung von Prozessen, von Ad-hoc-Praktiken über formal definierte Schritte bis hin zu gemanagten Ergebniskennzahlen und aktiver Optimierung der Prozesse.

Sowohl die Fähigkeit als auch die Reife müssen bewertet werden, um die Strategie für SIAM zu bestimmen.

Zum Beispiel: Eine Kundenorganisation kann derzeit eine geringe Reife in den Prozessen, Praktiken und Werkzeugen der Service-Integration aufweisen, verfügt aber über eine hohe Leistungsfähigkeit in diesen Bereichen. Dies kann ihre bevorzugte SIAM-Struktur beeinflussen, was sie dazu veranlasst, einen intern beschafften Service-Integrator auszuwählen.

Es sollte eine Situationsanalyse durchgeführt werden, um die derzeitige Fähigkeit und Reife der Kundenorganisation in Bezug auf Organisation, Prozesse, Verfahren und Tools zu verstehen. Dies wird die nächste Etappe der Roadmap bestimmen.

Im Rahmen dieser Analyse können auch Fragen identifiziert werden, die eine Überprüfung früherer Entscheidungen erfordern. Zum Beispiel, wenn die Fähigkeit zur Führung des Projektmanagements nicht ausreicht, oder wenn die Reife des Incident Management Prozesses unzureichend ist.

2.1.4.7. *Aktivität: Den Markt verstehen*

In diesem Stadium ist es wichtig, die Existenz und die Fähigkeiten potenzieller externer Service Integratoren und Dienstleister zu verstehen. Dies wird die Strategie für SIAM und das SIAM-Modell bestimmen.

Diese Tätigkeit sollte eine Überprüfung der verfügbaren Technologien und Dienste im Hinblick auf die strategischen Ziele umfassen.

Beispielsweise kann der Umstieg auf Cloud -Dienste ein strategisches Ziel unterstützen, nämlich die Senkung der Betriebskosten (Cost of Ownership).

Die Dienstleister von Commodity Cloud Services werden voraussichtlich nicht an den Boards, Prozessforen und Arbeitsgruppen des SIAM-Modells teilnehmen. Dies könnte die Arbeitsbelastung des Service-Integrators auf ein Niveau reduzieren, auf dem ein interner Service-Integrator möglicherweise einen besseren Wert bietet als ein externer Service-Integrator.

2.1.4.8. *Aktivität: Definition der Strategie für SIAM und das SIAM-Rahmenmodell*

Diese Aktivität wird die Informationen und Ergebnisse früherer Aktivitäten in dieser Phase nutzen, um die Strategie für SIAM und ein SIAM-Modell zu definieren.

Dazu gehören unter anderem:

Die Strategie für SIAM

- Die Vision für SIAM
- Strategische Ziele
- Aktuelle Laufzeit und Leistungsfähigkeit
- Bestehende Services und Sourcing-Umgebung
- Marktanalyse
- Governance-Anforderungen
- Vorgeschlagene SIAM-Struktur, einschließlich der beibehaltenen Fähigkeiten
- Vorgeschlagener Sourcing-Ansatz
- Begründung von Vorschlägen.

Übersicht über das SIAM-Modell

- Grundsätze und Richtlinien
- Governance-Rahmen
- Grundzüge der Rollen und Verantwortlichkeiten
- Grundzüge von Prozessmodellen, Vorgehensweisen und Strukturelementen
- Grundzüge der Services
- Dienstleister, von denen man sich trennen will.

Die Strategie für SIAM und das gewählte SIAM-Modell müssen sowohl mit den ursprünglichen Geschäftsanforderungen als auch mit der Geschäftsstrategie übereinstimmen.

2.1.4.9. *Aktivität: Erstellung eines Business-Case-Entwurfs*

Diese Aktivität wird die Informationen und Ergebnisse aller vorherigen Aktivitäten in dieser Phase nutzen, um einen groben Business Case für SIAM zu erstellen.

Dies sollte Folgendes beinhalten:

- Die Strategie für SIAM
- Grundzüge des SIAM-Modell
- Ist-Situation
- Erwartete Vorteile von SIAM
- Risiken
- Schätzung der Kosten für die Umstellung auf SIAM
- High-Level-Planung.

Der Business Case sollte in Übereinstimmung mit den Governance-Regelungen der Kundenorganisation genehmigt werden, bevor die nächste Roadmap-Phase beginnt.

2.1.5. **Outputs**

Die Outputs der Phase Untersuchung und Strategie sind:

1. Ein etabliertes SIAM Transitions-Projekt
2. Strategische Ziele

3. Governance-Anforderungen und SIAM-Governance-Framework auf hoher Ebene
4. Definierte Grundsätze und Richtlinien für die Aufgaben und Verantwortlichkeiten
5. Karte der bestehenden Services und Sourcing-Umgebung
6. Laufzeiten- und Fähigkeitsniveaus
7. Marktbewusstsein
8. Genehmigter Business Case Entwurf für SIAM
9. Strategie für SIAM
10. Entwurf des SIAM-Modells.

2.2. Planen und Entwickeln

2.2.1. Ziele

Die Phase Planen und Entwickeln baut auf den Ergebnissen der Phase Untersuchung und Strategie auf, um das Design für SIAM zu vervollständigen und die Pläne für die Transformation zu erstellen.

Während dieser Phase werden alle Pläne und Genehmigungen erstellt, bevor die Implementierungsphase beginnt. Die Hauptziele für diese Etappe sind:

1. Vervollständigung des Designs des SIAM-Modells, einschließlich der Service, die betroffen sind
2. Genehmigung für das SIAM-Modell
3. Ernennung des Service-Integrators und der Service-Provider
4. Beginn des organisatorischen Änderungsmanagements (organisatorisches Change-Management).

2.2.2. Trigger

Diese Phase wird nach Abschluss der Untersuchungs- und Strategiephase ausgelöst, wenn die Organisation ihre Absicht bestätigt, eine SIAM-Implementierung durchzuführen.

2.2.3. Inputs

Die Inputs für diese Phase sind der Entwurf des Business Case und das High-Level-Modell und die Frameworks, die während der Untersuchungs- und Strategie-Phase erstellt wurden:

- Governance-Anforderungen und SIAM-Governance-Framework auf hoher Ebene
- Definierte Grundsätze und Richtlinien für Rollen und Verantwortlichkeiten
- Abbildung der bestehenden Services und der Beschaffungsumgebung
- Aktuelle Reife- und Befähigungsgrade
- Marktbewusstsein
- Genehmigter Entwurf des Business Case für SIAM
- Strategie für SIAM
- Entwurf des SIAM-Modells.

In diesem Stadium wird an der weiteren Definition, Verfeinerung und Detaillierung der Ergebnisse der vorherigen Phase gearbeitet. Einige Organisationen können sich dafür entscheiden, einen agilen Ansatz zu verwenden.

2.2.4. Aktivitäten

Die Aktivitäten in dieser Phase sind:

1. Entwerfen des detaillierten SIAM-Modells
2. Genehmigung des vollständigen Business Case
3. Einleiten des organisatorischen Änderungsmanagements
4. Bestimmen des Service-Integrators
5. Bestimmen der Dienstleister
6. Planen der Ablösung bestehender Services und Dienstleister
7. Überprüfung der Phase (Review) und Genehmigung der Umsetzung.

2.2.4.1. Aktivität: Entwerfen des detaillierten SIAM-Modells

Das SIAM-Modell liefert detaillierte Informationen darüber, wie SIAM auf alle Parteien im SIAM-Ecosystem angewendet wird. Es enthält viele Elemente, einschließlich:

1. Servicemodelle und -modelle für die Anfahrt
2. Diese ausgewählten SIAM-Strukturen
3. Prozessmodelle
4. Governance-Modell
5. Detaillierte Rollen und Verantwortlichkeiten
6. Performancemanagement und Reporting-Framework

7. Kollaborationsmodell
8. Tooling-Strategie
9. Kontinuierliche Verbesserung.

Die sorgfältige Gestaltung dieses Modells ist entscheidend für den Erfolg. Die Design-Aktivitäten müssen nicht zwangsläufig sequentiell sein. Es ist wahrscheinlicher, dass es einen iterativen Zyklus gibt, der mit einer anfänglichen Definition beginnt und sukzessive detaillierter wird, wenn jede Iteration vereinbart wird.

Es muss eine regelmäßige Überprüfung und Rückmeldung über alle Design-Aktivitäten hinweg erfolgen. Agile Ansätze können dabei besonders hilfreich sein. Auch Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Designaktivitäten müssen berücksichtigt werden.

Organisationen bestimmen den Detaillierungsgrad, den sie für ihr eigenes SIAM-Modell benötigen. Dies wird von mehreren Faktoren abhängen, unter anderem:

- Strategische Ziele
- Marktbedingungen
- Services und Servicekomplexität
- Anzahl der Dienstleister
- Risikobereitschaft
- Ressourcen und Prozessfähigkeit und -reife
- Verfügbare Werkzeuge
- Budget

2.2.4.1.1. Service-Modell und Beschaffungs-Ansatz definieren

Diese Aktivität definiert den Leistungsumfang für das SIAM-Modell, die Service-Hierarchie und die Gruppierung der Services anhand einer Kategorisierung der Lieferanten. Die Erstellung des Servicemodells ist eine kritische Aktivität für einen effektiven Übergang zu SIAM.

Diese Bereiche müssen für jeden Dienst klar definiert werden:

- Der/die Dienstleister
- Der/die Servicekonsument(en)

- Die Leistungsmerkmale, einschließlich der Service Levels
- Die Abgrenzung der Dienste
- Abhängigkeiten mit anderen Diensten
- Technische Interaktionen mit anderen Diensten
- Daten- und Informationsinteraktionen mit anderen Diensten
- Dienstergebnisse, -wert und -ziele.

Dienstleistungen sollten in Gruppen eingeteilt werden, wobei Gruppen spezifischen Dienstleistern zugeordnet werden sollten. Das Servicemodell zeigt die Hierarchie der vorgeschlagenen Services und den Dienstleister pro Service. Dies ist Teil des SIAM-Gesamtmodells.

Das Modell sollte auch die zu erwartenden Prozessinteraktionen zwischen den Diensten und Dienstleistern berücksichtigen. Methoden wie OBASHI (siehe OBASHI.co.uk) können dies unterstützen, indem sie den Datenfluss zwischen Dienstleistern abbilden.

Das Servicemodell wird helfen, Lücken, einzelne Fehlerpunkte und Parallelitäten zu identifizieren. Ziel ist es, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen "Best of Breed"- Services, der Anzahl der Services und Dienstleister und der Komplexität des Servicemodells und der Hierarchie zu erreichen. Es muss auch ein Gleichgewicht zwischen Service-Komplexität und Integrationskomplexität hergestellt werden. Services sollten so konzipiert sein, dass Interaktionen mit anderen Services minimiert werden, da diese Interaktionen Komplexität, Risiko und Kosten erhöhen.

Bei der Definition der Services und der Zuordnung zu den Dienstleistern ist Vorsicht geboten. Die Zahl der Kontaktstellen, Interaktionen und damit auch die Möglichkeiten zum Scheitern werden mit zunehmender Zahl von Services und Dienstleistern zunehmen.

Sourcing-Konzept für Dienstleistungen

Die Fähigkeit, Services in Gruppen zu beziehen, ist einer der Vorteile von SIAM. Anstatt einen einzigen, monolithischen Vertrag mit einem einzigen Dienstleister zu haben, der alles liefert, kann das gesamte Leistungsspektrum in die effizientesten und preiswertesten Gruppen aufgeteilt werden. Jede Gruppe wird dann einzeln beschafft, extern oder intern.

Beispiele für Servicegruppen sind:

1. Hosting
2. Anwendungsentwicklung und Support
3. Desktop-Unterstützung/Endbenutzer-Computing
4. Netzwerke
5. Cloudservices
6. Managed Services.

Jede Gruppe kann von einem oder mehreren Dienstleistern bereitgestellt werden. Zum Beispiel könnte eine Gruppe "Hosting" sowohl Platform as a Service (PaaS) als auch Infrastructure as a Service (IaaS) umfassen, die von einem oder mehreren Providern bezogen werden.

Das Design von Servicegruppen sollte versuchen, technische Abhängigkeiten zwischen Services zu minimieren. Abhängigkeiten schaffen Interaktionen zwischen Dienstleistern und potenziellen Ausfallstellen und können die Arbeitslast des Service-Integrators erhöhen.

Innerhalb der SIAM-Managementmethodik gibt es keine Anforderung, Services zu trennen, die logisch zusammengehören. Beispielsweise ist es nicht notwendig, ein Software as a Service (SaaS)-Angebot in die Bereiche "Hosting" und "Anwendungsentwicklung und Support" zu unterteilen, wenn es logischer ist, es als eine Gruppe zu beziehen.

Unnötige Trennung kann zu Problemen führen, wie z.B. Streitigkeiten darüber, wer für Leistungsprobleme verantwortlich ist. Dies gilt insbesondere für Managed Services, Legacy Dienstleistungen, Cloud Services und DevOps Services.

Die Anzahl der verschiedenen Gruppen innerhalb eines SIAM-Modells ist grundsätzlich nicht begrenzt. Allerdings wird die Komplexität der Integration mit zunehmender Anzahl von Servicegruppen zunehmen.

2.2.4.1.2. Auswahl der SIAM Struktur

Die gewählte SIAM-Struktur bestimmt den Sourcing-Ansatz für den Service-Integrator. Dies ist eine wichtige Entscheidung, die mit Bedacht getroffen

werden muss, da jede Änderung der Struktur nach diesem Punkt zu Nacharbeiten und Kosten führt.

Alle bisher gesammelten Informationen sollten genutzt werden, um die bevorzugte SIAM-Struktur auszuwählen. Wenn dies von dem Vorschlag abweicht, der während der Phase "Untersuchung und Strategie" erstellt wurde, kann es notwendig sein, Teile dieser Phase zu wiederholen.

Siehe Abschnitt 3: SIAM-Strukturen für weitere Informationen über die Vor- und Nachteile der einzelnen Strukturen.

2.2.4.1.3. Entwurf von Prozessmodellen

In einem SIAM-Modell werden bei der Ausführung der meisten Prozesse mehrere Dienstleister involviert sein. Jeder Dienstleister kann einzelne Schritte auf unterschiedliche Art und Weise durchführen, aber als Teil eines integrierten Gesamtprozessmodells.

Prozessmodelle sind daher wichtige SIAM-Artefakte; die einzelnen Prozesse und Arbeitsanweisungen werden wahrscheinlich in der Domäne der einzelnen Dienstleister verbleiben.

Das Prozessmodell für jeden Prozess sollte wie folgt beschrieben werden:

- Zweck und Ergebnisse
- Die wesentlichsten Aktivitäten
- Inputs, Outputs, Interaktionen und Abhängigkeiten mit anderen Prozessen
- Inputs, Outputs und Interaktionen zwischen den verschiedenen Parteien (z.B. zwischen den Dienstleistern und dem Service Integrator)
- Steuerungs-Elemente (Controls)
- Messgrößen
- Unterstützende Richtlinien und Vorlagen.

Techniken wie Swimlane-Modelle, RACI und Process Mapping werden häufig verwendet und sind hilfreich für die Erstellung und Kommunikation von Prozessmodellen.

Die Prozessmodelle werden sich weiterentwickeln und verbessern, wenn weitere Aktivitäten in dieser Phase und in der Phase "Betrieb und Anpassung"

durchgeführt werden. Dazu gehört auch das Einholen von Informationen von den gewählten Dienstleistern und Service-Integratoren.

Details hinzufügen

Das iterative Design und die Entwicklung der SIAM-Struktur, der Services und der Servicegruppen, der Rollen und Verantwortlichkeiten, des Governance-Modells, der Prozessmodelle, des Leistungsmanagement- und Reporting-Frameworks, des Kollaborationsmodells, der Tooling-Strategie und des Rahmens zur kontinuierlichen Verbesserung ergänzen das SIAM-Modell.

Dieser detaillierte Arbeits- und iterative Ansatz ist entscheidend, um sicherzustellen, dass das SIAM-Modell nach der Implementierung funktioniert und mit der Strategie für SIAM und den Anforderungen der Kundenorganisation übereinstimmt.

2.2.4.1.4. Design Governance Modell

Das Governance-Modell sollte unter Verwendung des Governance-Rahmens und der Rollen und Verantwortlichkeiten entworfen werden. Für jedes Leitungsorgan sollte dieses Modell Folgendes beinhalten:

- Anwendungsbereich und -Umfang
- Verantwortlichkeiten
- Zuständigkeiten
- Besprechungsformate
- Besprechungsfrequenzen
- Inputs
- Outputs (einschließlich Reports)
- Hierarchie
- Aufgabengebiete
- Verwandte Richtlinien.

Der Governance-Rahmen sollte ebenfalls aktualisiert und detaillierter gestaltet werden. Dies ist eine iterative Aktivität, die vor dem Ende dieser Roadmap-Phase abgeschlossen sein sollte.

2.2.4.1.5. Design der Rollen und Verantwortlichkeiten

Rollen und Verantwortlichkeiten sollten unter Verwendung des SIAM-Modells und der Prozessmodelle, der SIAM-Struktur und des Governance-Frameworks entworfen werden.

Dazu gehört auch die detaillierte Ausgestaltung und Zuweisung von Rollen und Verantwortlichkeiten:

- Prozessmodelle
- Verfahren
- Governance Boards
- Prozess-Foren
- Arbeitsgruppen
- Organisationsstrukturen und -Standorte für die bestehenden Ressourcen.

Diese Arbeit kann auf die Notwendigkeit hinweisen, frühere Entwürfe und Entscheidungen zu überprüfen.

Rollen und Verantwortlichkeiten können in der Phase Betrieb und Anpassung weiterentwickelt werden, aber die Details müssen in dieser Phase bestätigt werden, bevor ein Service-Integrator oder Dienstleister ernannt werden kann.

2.2.4.1.6. Design Leistungsmanagement und Report-Framework

Das Leistungsmanagement- und Report-Framework für SIAM adressiert die Messung und das Reporting zu einer Reihe von Themen wie:

- Wichtige Leistungsindikatoren (KPI)
- Durchführung von Prozessen und Prozessmodellen
- Erreichung der Service-Level-Ziele
- System- und Serviceleistung
- Einhaltung vertraglicher und außervertraglicher Pflichten
- Kollaboration
- Kundenzufriedenheit

Messungen sollten für jeden Dienstleister und seine Services, aber auch für das gesamte SIAM-Ecosystem durchgeführt werden.

Die Entwicklung eines geeigneten Leistungsmanagement- und Reporting-Frameworks für ein SIAM-Ecosystem kann eine Herausforderung darstellen. Es

ist in der Regel einfach, die Leistung eines einzelnen Dienstleisters zu messen; die Herausforderung besteht darin, die Leistung von Ende zu Ende zu messen, so wie sie von den Nutzern erlebt wird. Dies insbesondere dann, wenn die einzelnen Anbieter mit begrenzter Konsistenz messen und berichten.

Der Rahmen sollte auch die Standards setzen für:

- Datenklassifizierung
- Berichtsformate und -häufigkeit.

2.2.4.1.7. Design Zusammenarbeits-Modell

SIAM kann nur dann effektiv sein, wenn Dienstleister, der Service Integrator und der Kunde miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten können.

Abschnitt 7: SIAM Kulturelle Überlegungen enthält einige Beispiele, wie die Zusammenarbeit in SIAM-Ecosystemen gefördert werden kann.

2.2.4.1.8. Tooling-Strategie definieren

Eine konsistente und umfassende Tooling-Strategie ist innerhalb eines SIAM-Ecosystems wichtig. Die Tooling-Strategie wird beeinflusst durch:

- Die gewählte SIAM-Struktur
- Das SIAM-Modell
- Bestehende Kundentoolsets
- Toolsets für Dienstleister und Service-Integratoren
- Dienstleister-Typen
- Budget.

Die Tooling-Strategie sollte sich auf die Unterstützung des Datenflusses konzentrieren und Informations- und Prozessintegration effizient gestalten:

- Zwischen den Dienstleistern
- Zwischen Dienstleistern und dem Service- Integrator
- Zwischen dem Service-Integrator und dem Kunden.

Das ist wichtiger als die Konzentration auf die Technik allein.

Viele Organisationen verwenden in ihrem SIAM-Ecosystem mehrere Toolsets und wählen eine Reihe von "Best of Breed"-Toolsets aus:

- Unterstützung von Service-Management-Prozessen
- Datenanalyse

- Berichterstattung und Präsentation
- Ereignisüberwachung
- Audit-Protokollierung

Es gibt vier Hauptoptionen für Toolsets:

1. Als Einzel-Tools werden sie von den Vertragspartnern eingesetzt, die vom Kunden beauftragt werden.
2. Die Dienstleister verwenden eigene Toolsets und integrieren diese mit Toolset des Service-Integrators
3. Die Dienstleister verwenden eigene Toolsets und der Service-Integrator integriert sie mit einem eigenen Toolset
4. Über einen Integrationsservice werden die Toolsets/Daten der Dienstleister und des Service-Integrators zusammengeführt.

Die Tooling-Strategie sollte Folgendes beinhalten:

- Unternehmensarchitektur
- Funktionale und nicht-funktionale Anforderungen
- Integrationsanforderungen (technisch und logisch)
- Datenmapping für jede SIAM-Layer
- Dateneigentum
- Zutrittskontrolle
- Messung und Berichterstattung.

2.2.4.1.9. Design Kontinuierliche Verbesserung-Framework

Ein Rahmen für Verbesserungen muss gemeinsam mit allen Beteiligten innerhalb des SIAM-Modells entwickelt und gepflegt werden. Dadurch wird sichergestellt, dass die kontinuierliche Verbesserung im gesamten SIAM-Ecosystem im Mittelpunkt steht.

Dienstleister sollten über Anreize verfügen, die sie ermutigen, Verbesserungen und Innovationen vorzuschlagen und umzusetzen.

2.2.4.2. Aktivität: Vollständigen Business Case genehmigen

Zu diesem Zeitpunkt sollte das Design detailliert und vollständig genug sein, um die vollen Kosten der SIAM-Transition und den erwarteten Nutzen bestimmen zu können.

Der Geschäftsvorfall sollte überprüft und mit detaillierten Informationen aktualisiert werden, um einen vollständigen Geschäftsvorfall zu erstellen.

Dieser sollte dann im Rahmen des Corporate-Governance- und Genehmigungsprozesses der Organisation genehmigt werden. Die Genehmigung ermöglicht den Beginn der Beschaffungsaktivitäten für externe Dienstleister, Service-Integratoren und Tools.

2.2.4.3. *Aktivität: Beginn des organisatorischen Change-Managements*

Eine SIAM-Transformation ist eine große organisatorische Veränderung, die die Kundenorganisation, den Service Integrator und die Service Provider auf allen Ebenen betrifft.

Organisatorisches Change-Management ist für den Erfolg der Transformation unerlässlich.

Bei jeder organisatorischen Änderung ist es wichtig, den bestehenden Service zu schützen und die negativen Auswirkungen auf die bestehende Organisation zu minimieren.

2.2.4.4. *Aktivität: Ernennung des Service-Integrators*

Idealerweise sollte der Service-Integrator vor der Fertigstellung des SIAM-Modells und vor der Auswahl der Dienstleister ausgewählt werden. Wenn dies erreicht werden kann, kann der Service-Integrator an den Planungs- und Entwicklungs-Aktivitäten beteiligt werden. Die Vorteile dieses Ansatzes liegen auf der Hand:

- Der Service-Integrator ist an der Konzeption und Auswahl von Dienstleistern beteiligt, so dass er seine Erfahrung bei diesen Aktivitäten einbringen kann.
- Der Service-Integrator kennt die Anforderungen, die an die Dienstleister bei der Auswahl und Bestellung gestellt werden.

Das Auswahlverfahren und die vertragliche Vereinbarung für einen externen Dienstleister kann einige Zeit in Anspruch nehmen. Gelegentlich kann es vorkommen, dass der Kunde den Service-Integrator und die Dienstleister gleichzeitig bezieht.

Alternativ können die Dienstleister bereits vorhanden sein oder sich im Übergang von Altverträgen befinden, bevor die Rolle des Service-Integrators bestätigt wird

2.2.4.5. *Aktivität: Dienstleister ernennen*

Die Auswahl von Dienstleistern ist bis zu diesem Zeitpunkt nicht möglich, da die Anforderungen erst dann vollständig dokumentiert werden können, wenn das SIAM-Modell vollständig definiert ist.

Die in einem SIAM-Modell bestehenden Verträge müssen die Gesamtstrategie für SIAM unterstützen. Es ist wichtig sicherzustellen, dass sie angemessene Ziele und Risiko- und Belohnungsmodelle enthalten. Detaillierte Anforderungen sollten in allen Verträgen oder internen Vereinbarungen enthalten sein.

Cloud-Dienste

Wo Cloud-Dienste ausgewählt wurden, müssen die Anforderungen oft angepasst werden, um zu berücksichtigen, dass es sich um Commodity Services handelt.

Beispielsweise ist es unwahrscheinlich, dass Anbieter von Cloud Commodity Services an Foren, Prozessforen oder Arbeitsgruppen teilnehmen, ihre Prozesse ändern oder ihre Toolsets mit anderen integrieren.

Die Herausforderung besteht darin, den Wunsch des Kunden nach spezifischen Anforderungen mit dem Angebot des Marktes in Einklang zu bringen. Wenn Dienstleister gezwungen werden, ihre Bereitstellungsmodelle anzupassen, kann dies zu erhöhten Kosten und Risiken führen.

Die Beschaffung von externen Dienstleistern kann einige Zeit in Anspruch nehmen, die in jedem Plan und jeder Zeitachse berücksichtigt werden muss.

Es ist wichtig zu überprüfen, ob die gewünschten Dienstleister alle Anforderungen des SIAM-Modells erfüllen können, insbesondere für strategische Dienstleister. Wenn es Probleme oder Lücken gibt, kann dies eine Rückkehr zu früheren Lebenszyklusphasen und Aktivitäten erforderlich machen.

Zusätzlich zu den hier benannten Dienstleistern ist es wichtig, daran zu denken, dass Dienstleister in der SIAM-Roadmap hinzugefügt und entfernt werden können. Einige Anbieter können erst nach Ablauf eines Altvertrages ernannt werden.

2.2.4.6. *Aktivität: Plan für Dienstleister und Leistungsübergänge*

Die Planung muss sich auch mit dem Ausscheiden von Services und der Übertragung von Services auf neue Dienstleister befassen.

Die Beziehungen zu Dienstleistern, Serviceabhängigkeiten, Vertragsendezeiten und mögliche Auswirkungen des Ausscheidens eines bestimmten Service oder Dienstleisters müssen sorgfältig abgewogen werden.

Für die Stilllegung, Einstellung und Verlagerung von Diensten sollten detaillierte Pläne erstellt werden. Die Pläne müssen vertragliche Beschränkungen, gesetzliche Bestimmungen und Vorlaufzeiten für die Beendigung des Service beinhalten.

Sie müssen auch detailliert darlegen, wie Daten, Informationen und Wissen von ausscheidenden Dienstleistern übertragen werden, einschließlich:

- Was übertragen werden muss
- An wen wird es übertragen?
- Wann es übertragen werden muss
- Wie man beurteilen kann, ob der Transfer erfolgreich ist.

Weitere Informationen zu Altverträgen finden Sie unter SIAM 8: SIAM Herausforderungen und Risiken.

2.2.4.7. *Aktivität: Phase überprüfen und Implementierung freigeben*

Die Ergebnisse dieser Phase sollten mit den in der vorherigen Phase getroffenen Entscheidungen verglichen werden, um festzustellen, ob es Probleme oder notwendige Änderungen gibt. Die Roadmap wird dann in die Phase der Umsetzung übergehen, wenn die Genehmigung erteilt wird.

2.2.5. **Outputs**

Die Outputs aus der Phase Planen und Entwickeln sind:

- Vollständiges Design des SIAM-Modells inklusiv:
 - Services, Servicegruppen und Dienstleister (das "Service-Modell")
 - Die gewählte SIAM-Struktur
 - Prozessmodelle
 - Praktiken
 - Strukturelemente
 - Rollen und Verantwortlichkeiten

- Governance-Modell
- Performance Management und Reporting Framework
- Kooperationsmodell
- Werkzeugstrategie
- Framework für die kontinuierliche Verbesserung
- Genehmigter Business Case
- Organisatorische Veränderungsmanagement-Aktivitäten
- Service Integrator ernannt
- Beauftragte Dienstleister
- Plan für Dienstleister und Service-Abschaltungen.

Während dieser Phase kann es mehrere Iterationen geben, bevor die Outputs vollständig sind und die Roadmap zur nächsten Phase übergeht.

Die Ergebnisse von Planen und Entwickeln müssen detailliert genug sein, um die Implementierungsaktivitäten zu unterstützen.

2.3. Implementieren

2.3.1. Ziele

Ziel dieser Phase ist es, den Übergang vom Ist-Zustand der Organisation zum Soll-Zustand, dem neuen SIAM-Modell, zu bewältigen. Am Ende dieser Phase ist das neue SIAM-Modell für den Betrieb bereit.

2.3.2. Trigger

Diese Phase wird ausgelöst, wenn die Organisation alle Aktivitäten der Phasen „Untersuchung und Strategie“ und „Planen und Entwickeln“ abgeschlossen hat.

Der Zeitpunkt für den Start der Implementierungsphase kann durch Ereignisse in der bestehenden Umgebung beeinflusst werden. Die Implementierung kann z.B. ausgelöst werden durch:

- Ende eines bestehenden Dienstleistungsvertrages
- Ein bestehender Dienstleister, der den Betrieb einstellt
- Veränderungen in der Organisationsstruktur aufgrund von Unternehmensveränderungen, Umstrukturierung oder Übernahme.

Die Kundenorganisation hat möglicherweise nur begrenzte Steuerungsmöglichkeiten über den Zeitpunkt dieser Ereignisse. Es kann notwendig sein, auf sie zu reagieren, indem es so viele der Aktivitäten der Phasen Untersuchung und Strategie/Plan und Entwicklung wie möglich durchführt. Es besteht ein erhöhtes Risiko, wenn die Aktivitäten dieser Phasen aus Zeitgründen nicht vollständig abgeschlossen sind.

2.3.3. Inputs

Alle Ergebnisse aus den Phasen Untersuchung und Strategie sowie Planen und Entwickeln bilden Inputs für die Implementierungsphase.

2.3.4. Aktivitäten

Die Aktivitäten in dieser Phase konzentrieren sich auf den Übergang zum neuen SIAM-Modell. Sie beinhalten:

1. Wahl des Implementierungsansatzes
2. Umstieg auf das genehmigte SIAM-Modell
3. Laufendes organisatorisches Veränderungsmanagement.

2.3.4.1. Aktivität: Wahl des Implementierungsansatzes

Für die Umsetzung gibt es zwei Möglichkeiten:

1. Auf einen Schlag („Big Bang“)
2. Gestaffelt, phasenweise („Phased“).

2.3.4.1.1. „Big Bang“ Implementierung

Ein „Big Bang“ Implementierungsansatz ist ein Ansatz, der alles auf einmal einführt, einschließlich des Service-Integrators, der Dienstleister (mit neuen Verträgen) und der neuen Arbeitsweisen.

Der „Big Bang“-Ansatz kann ein hohes Risiko darstellen, da er gleichzeitig die gesamte Organisation betrifft. Die daraus resultierenden Auswirkungen auf das Geschäft des Kunden und die erbrachten Leistungen können sehr hoch sein, wenn die Risiken nicht geplant und sorgfältig gesteuert werden.

Die meisten Organisationen, die SIAM einsetzen, führen es in eine Umgebung mit bestehenden Anbietern, Verträgen und Beziehungen ein. Dies kann dazu führen, dass „Big Bang“ nicht möglich ist, da verschiedene Verträge zu unterschiedlichen Zeiten auslaufen. Der „Big Bang“-Ansatz bietet die Möglichkeit, einen „sauberen Bruch“ mit allen Altlasten und Verhaltensweisen gleichzeitig zu machen und vermeidet die Komplexität der Verwaltung eines abgestuften Ansatzes.

2.3.4.1.2. Phasenweise Implementierung

Ein phasenweiser Implementierungsansatz macht die Umstellung auf das neue SIAM-Modell in kleineren, leichter zu verwaltenden Übergangsprojekten und Iterationen möglich. Dies kann auf verschiedene Weise erreicht werden, u.a. durch

- Ein Service nach dem anderen
- Ein Dienstleister nach dem anderen
- Ein Verfahren nach der anderen
- Ein Prozess nach dem anderen.

Dieser gestaffelte Ansatz zur SIAM-Implementierung kann das mit dem Übergang verbundene Risiko senken, kann jedoch komplexer zu verwalten sein und wird die Gesamtzeit für die Implementierung verlängern. Besondere Sorgfalt ist erforderlich, um die Auswirkungen jedes Übergangs zu definieren

und zu verstehen und sicherzustellen, dass die Bereitstellung der bestehenden Dienste ohne Unterbrechung fortgesetzt wird.

2.3.4.2. *Aktivität: Umstieg auf das genehmigte SIAM-Modell*

Die Transition ist abhängig vom gewählten Vorgehen – phasenweise oder „Big Bang“.

Diese Aktivität beinhaltet:

- Aufbau von Prozessen und unterstützender Infrastruktur
- Beginn der Übergangsaktivitäten zu neuen Dienstleistern und Services
- Entfernen von Dienstleistern, die nicht Teil des SIAM-Modells sind
- Überprüfung der erfolgreichen Durchführung der Transitionsschritte
- Toolset und Prozessabstimmung zwischen allen Beteiligten.

Die Transition ist nicht trivial und die Komplexität wird beeinflusst durch die Anzahl der Dienstleister, Services, Prozesse und Toolsets. Sie beinhaltet den Übergang zum vollständigen SIAM-Modell, einschließlich der Implementierung neuer

- Dienstleister
- Services
- Service-Integratoren
- Prozessmodelle
- Rollen und Verantwortlichkeiten
- Tools
- Verfahren
- Strukturelemente
- Verträge und Vereinbarungen
- Governance-Framework
- Leistungsmanagement und Reporting.

Für diesen Übergang sollte eine wirkungsvolle Methodik verwendet werden, einschließlich:

- Testen (sowohl funktional als auch nicht-funktional)
- Datenmigration
- Service-Einführung
- Tests der Bereitstellung

- Leistungsabnahme (Service Acceptance)
- Unterstützung nach der Transition

Die Transition erfordert in der Regel Ressourcen, die speziell darauf ausgerichtet sind.

Die im Rahmen von Planen und Entwickeln ausgewählten Dienstleister müssen im Rahmen der Implementierungsphase in das SIAM-Ecosystem übernommen werden.

Bestehende Dienstleister, die eine neue Rolle im SIAM-Ecosystem übernehmen, müssen ihre neue Rolle, Beziehungen und Schnittstellen vollständig verstehen. Neue Dienstleister müssen in das Ecosystem integriert werden.

Diese Aktivität sollte vom Service-Integrator im Auftrag des Kunden durchgeführt werden. Es ist wichtig, dass klare Verantwortlichkeiten und Rollen und Zuständigkeiten vereinbart werden, einschließlich Berichtslinien, Eskalationswegen und Mandaten, um eine effiziente und effektive Entscheidungsfindung zu gewährleisten

2.3.4.3. *Aktivität: Laufendes organisatorisches Change-Management*

Organisatorisches Change-Management hat in der Plan- und Entwicklungsphase der Roadmap begonnen. Es geht weiter durch diese Phase und in die nächste.

Spezifische Aktivitäten in der Implementierungsphase umfassen:

- Durchführung von Sensibilisierungskampagnen im gesamten Unternehmen
- Kommunikation mit den Stakeholdern und Vorbereitung auf den Wandel
- Sicherstellung einer angemessenen Ausbildung
- Weiterführung des Einsatzes der Organisationsänderungspläne
- Messung der Effektivität von Kommunikations- und Veränderungsmaßnahmen.

Es ist wichtig, sich in dieser Phase auf den Schutz der bestehenden Services und die Minimierung der organisatorischen Auswirkungen zu konzentrieren.

2.3.5. Outputs

Das Ergebnis der Implementierungsphase ist das neue SIAM-Modell, das eingeführt und in Betrieb ist und durch entsprechende Verträge und Vereinbarungen unterstützt wird.

2.4. Betrieb und Anpassung

2.4.1. Ziele

Die Ziele der Betriebs- und Anpassungsphase beinhalten:

- das SIAM-Modell verwalten
- Die tägliche Servicebereitstellung verwalten
- Prozesse, Teams und Tools verwalten
- Die Aktivitäten zur kontinuierlichen Verbesserung verwalten.

2.4.2. Trigger

Diese Phase wird ausgelöst, wenn die Implementierungsphase abgeschlossen ist. Wenn die Implementierung phasenweise erfolgt, übernimmt Betrieb und Anpassung schrittweise die Elemente, die dann in den einzelnen Phasen fertig werden – zum Beispiel Services, Prozesse oder Dienstleister.

2.4.3. Inputs

Die Inputs zu dieser Phase umfassen:

- Das SIAM-Modell
- Prozessmodelle
- Leistungsmanagement- und Reporting-Framework
- Kooperationsmodell für Dienstleister
- Tooling-Strategie
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Diese Inputs wurden in den Phasen Untersuchung und Strategie und Planen und Entwickeln entworfen und dann in der Implementierungsphase eingebracht.

2.4.4. Aktivitäten

Die Aktivitäten in dieser Phase konzentrieren sich auf die Bereitstellung konsistenter, garantierter Serviceergebnisse für das Unternehmen, die verwaltet, gemessen und verbessert werden können. Sie beinhalten:

1. Betreiben von Governance-Strukturelementen
2. Leistungsmanagement und -verbesserung
3. Betreiben von Strukturelementen
4. Audit und Compliance
5. Belohnung
6. Laufendes Change-Management.

In der Betriebs- und Anpassungs-Phase sollte das neue Betriebsmodell nicht mehr als „neu“ angesehen werden, sondern nur als ein: „Dies ist wie es gemacht wird!“

2.4.4.1. *Aktivität: Betreiben von Governance-Strukturelementen*

Governance Boards spielen eine wichtige Rolle bei der Steuerung des gesamten SIAM-Ecosystems.

Während der Plan- und Entwicklungsphase wurde der High-Level-Governance-Rahmen geschaffen. In der Implementierungsphase wurde es in die Live-Umgebung übertragen. In der Betriebs- und Anpassungsphase übernehmen die Mitglieder der Governance Boards ihre neuen Aufgaben.

Siehe Abschnitt 5: SIAM Rollen und Verantwortlichkeiten und Abschnitt 1: Einführung in SIAM für weitere Informationen über Governance Boards.

2.4.4.2. *Aktivität: Leistungsmanagement und Fortschritte*

Die Leistung aller Dienstleistungen und Prozesse sollte anhand von Leistungsindikatoren und gegebenenfalls Service-Level-Zielen gemessen und überwacht werden. Die Messungen sollten sowohl qualitativ als auch quantitativ sein.

Mit Hilfe von Messungen werden aussagekräftige und verständliche Berichte für das entsprechende Publikum erstellt. Sie bieten Transparenz über

Performance-Probleme und unterstützen Trendanalysen, um frühzeitig vor möglichen Fehlern zu warnen.

Routinemäßige Serviceverbesserungsaktivitäten sollten die Überprüfung und Verwaltung von Maßnahmen umfassen, die sich aus den Informationen und der Überprüfung der Berichtsrelevanz ergeben.

Innerhalb von SIAM müssen Berichte auch Rückmeldungen darüber enthalten, wie der Service von den Nutzern wahrgenommen wird, im Sinne qualitativer Berichte. Weitere Informationen finden Sie in Abschnitt 6: SIAM-Verfahren.

Berichte können genutzt werden, um Verbesserungs- und Innovations-Chancen zu identifizieren.

2.4.4.3. Aktivität: Betreiben von Management-Strukturelementen

Prozessforen und Arbeitsgruppen sind zwei der Strukturelemente, die den Service-Integrator, die Dienstleister und den Kunden einbinden.

Sie stellen eine Umgebung zur Verfügung, um gemeinsam an der Ausführung eines bestimmten Prozesses oder bestimmter Prozesse, Prozessresultaten, Problemen oder Projekten zu arbeiten.

In dieser Phase der Roadmap sollten diese Foren und Gruppen aktiv arbeiten. Die Häufigkeit und das Format der Treffen werden unterschiedlich sein, aber es ist eine gute Idee, regelmäßige Kontakte zwischen dem Forum und den Gruppenmitgliedern in der Anfangsphase der Umsetzung zu haben, da sie bei der Schaffung der notwendigen Kultur der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle spielen werden.

Siehe Abschnitt 5: SIAM Rollen und Verantwortlichkeiten, Abschnitt 7: SIAM Kultur und Abschnitt 1: Einführung in SIAM für weitere Informationen über Prozessforen und Arbeitsgruppen.

2.4.4.4. Aktivität: Audit und Compliance

Neben der Überprüfung der Berichte, die in einer SIAM-Umgebung stattfindet, sollte auch ein formellerer Auditplan eingeführt werden.

Dies kann Prozessaudits, Service Audits, Audits der Dienstleister umfassen, was auch immer für die Organisation und das SIAM-Ecosystem am besten geeignet ist.

Einige Prüfungen werden durch Vorschriften, Gesetze oder Corporate Governance vorgeschrieben.

Diese Audits können von einer externen Organisation durchgeführt werden.

Audits unterstützen die laufende Sicherstellung der Einhaltung der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen der Kundenorganisation. Sie können wertvolle Informationen darüber liefern, ob Elemente des Modells so funktionieren, wie sie sollen und helfen, eine Kultur der Verbesserung zu verankern.

2.4.4.5. Aktivität: Belohnung

Ein SIAM-Ecosystem kann alle Beteiligten veranlassen, sich neu zu verhalten. Dienstleister müssen zur Zusammenarbeit ermutigt werden, anstatt ihre eigenen Interessen zu schützen. Belohnungsmechanismen können eingesetzt werden, um die Zusammenarbeit und Kommunikation zu fördern.

Zu den bewährten Methoden für die Schaffung eines Belohnungssystems gehören:

- Häufig kleine Belohnungen verwenden, die mit nachvollziehbaren Aktionen verbunden sind
- Belohnung zu unerwarteten Zeiten geben
- Auch das Verhalten belohnen, nicht nur die Ergebnisse
- Alle Beteiligten belohnen, nicht nur ein Layer des SIAM-Modells
- Öffentliche Belohnung.

Eine Kundenorganisation hat eine CIO-Auszeichnung für Zusammenarbeit geschaffen.

Dieser wird vierteljährlich an den Dienstleister vergeben, der ein vorbildliches Verhalten gezeigt hat, einschließlich der Zusammenarbeit, der Bereitschaft, anderen zu helfen und der Einfachheit der Zusammenarbeit. Die Ergebnisse werden gesammelt und mit allen Beteiligten geteilt.

Entscheidend ist, dass sich die Dienstleister gegenseitig nominieren und ermutigen, gutes Verhalten innerhalb des Dienstleister-Layers zu erkennen.

2.4.4.6. *Aktivität: Laufendes Change-Management*

Nachdem das SIAM-Modell in die Phase Betrieb und Anpassung eingetreten ist, wird es sich ändern und weiterentwickeln, da sich auch die Beschaffungslandschaft und die Geschäftsanforderungen ändern und weiterentwickeln.

Das laufende Change-Management umfasst das Hinzufügen und Entfernen von Dienstleistern, die Skalierung der Services bei wachsenden oder schrumpfenden Kundenbedürfnissen und die mögliche Änderung der SIAM-Struktur.

Wenn größere Änderungen erforderlich sind, kann dies auch den Rückgriff auf frühere Roadmap-Phasen einschließen, z.B. um Untersuchung und Strategie zu überprüfen.

2.4.5. **Outputs**

Die Outputs zu dieser Phase gehören zwei Kategorien an:

- Betriebs-Ergebnisse: „Business as usual“-Outputs inklusive Reports, Service-Daten und Prozessdaten
- Verbesserung der Ergebnisse: Informationen zur Weiterentwicklung und kontinuierlichen Verbesserung des SIAM-Modells.

3. SIAM Strukturen

Es gibt vier allgemeine Strukturen für ein SIAM-Ecosystem. Der Unterschied zwischen den einzelnen Strukturen liegt in der Beschaffung und Konfiguration der Service-Integrator-Layer.

Die Strukturen sind:

- Externe (externally sourced)
- Interne (internally sourced)
- Hybrid
- Hauptlieferant (Lead Supplier/Provider).

Die Kundenorganisation wählt eine Struktur, die auf Faktoren basieren wie:

- Geschäftsanforderungen
- Interne Fähigkeiten (einschließlich Reife, Ressourcen und Fertigkeiten)
- Komplexität der Services des Kunden
- Organisationsstruktur und -größe des Kunden
- Gesetzliche und regulatorische Rahmenbedingungen
- Budget
- Aktuelle organisatorische Reife und Leistungsfähigkeit in Service Integration und IT
- Bereitschaft zur externen Beschaffung/ Akzeptanz des Verlusts der direkten Kontrolle
- Vorgegebene zeitliche Bedingungen
- Risikobereitschaft
- Art und Anzahl der zu verwaltenden Dienstleister.

3.1. Externer Service-Integrator

In dieser Struktur ernennt der Kunde eine externe Organisation, die die Rolle übernimmt und die Fähigkeiten des Service-Integrators zur Verfügung stellt.

Die Dienstleister-Rollen werden von externen Dienstleister und/oder internen Dienstleister wahrgenommen.

Der externe Service-Integrator konzentriert sich ausschließlich auf Service Integrationsaktivitäten und übernimmt keine Rolle des Dienstleisters, wie in Abbildung 9 dargestellt.

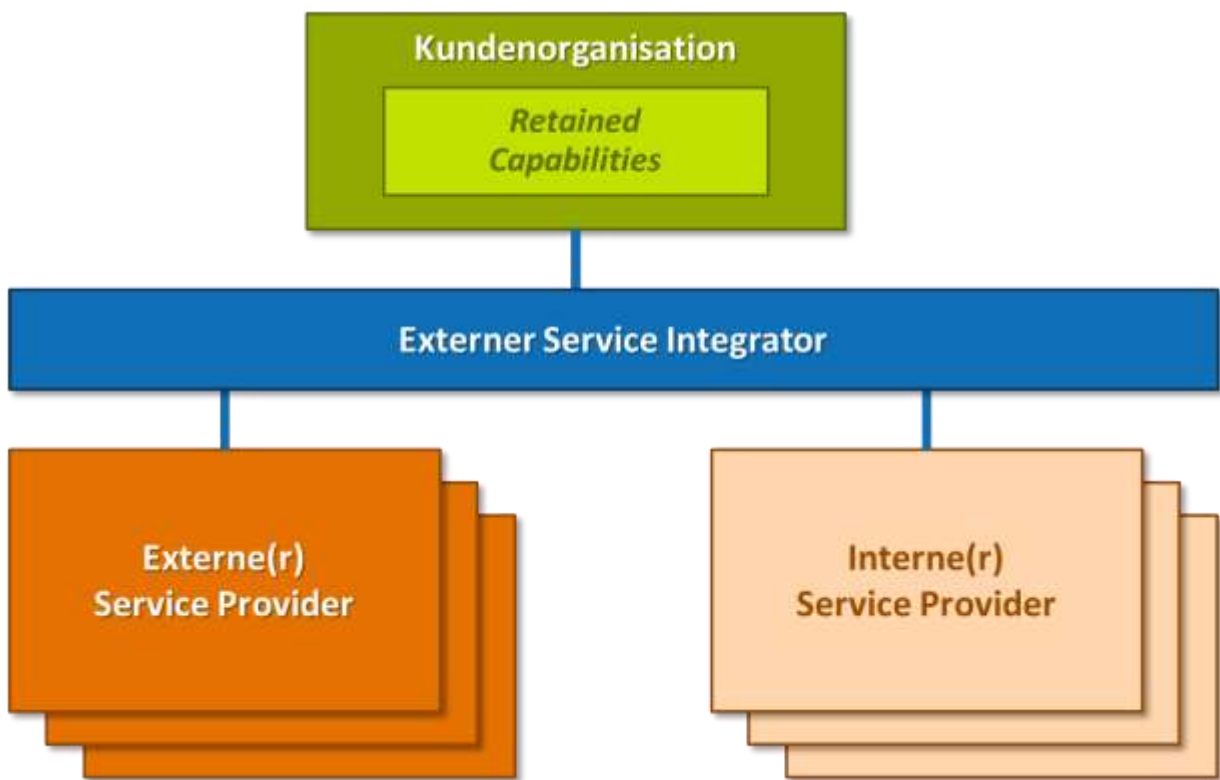


Abbildung 9: Externer Service-Integrator

3.1.1. Wann nutzt ein Kunde diese Struktur?

Diese Struktur ist dann geeignet, wenn die Kundenorganisation keine Integrationsfähigkeiten im eigenen Haus hat und nicht beabsichtigt, diese weiterzuentwickeln.

Es wird auch häufig von Organisationen gewählt, die nicht über die Ressourcen verfügen, um die Rolle des Service-Integrators zu übernehmen, und die keine erhöhte Mitarbeiterzahl oder Managementaufgaben im Zusammenhang mit der Auswahl und Pflege von Ressourcen für die Service-Integration aufbauen möchten.

Diese Struktur eignet sich für Kunden, die darauf vorbereitet sind, dass eine andere Organisation die Rolle des Service-Integrators übernimmt, und die bereit sind, ein hohes Maß an Vertrauen in ihren externen Service-Integrator zu haben.

Es beruht darauf, dass der Kunde den Service-Integrator befähigt und ihm die Verantwortung für die tägliche Koordination und Kontrolle der Service Provider, die Implementierung und Koordination der Prozesse und das Management des Ende-zu-Ende-Reportings überträgt.

Damit diese Struktur erfolgreich sein kann, benötigt der Kunde die beibehaltenen Fähigkeiten, um eine starke Governance über den externen Service-Integrator zu gewährleisten. Mit diesen Fähigkeiten werden die Ziele und das Mandat für den externen Integrator festgelegt und allen Beteiligten klar kommuniziert.

Der Kunde muss dem Service-Integrator gestatten, in seinem Namen zu handeln. Der Kunde sollte den Service Integrator nicht übergehen, indem er direkte operative Beziehungen zu den Dienstleistern unterhält.

Zusammenfassung: Externer Service-Integrator

Geeignet für:

- Kunden, die für eine andere Organisation bereit sind, die Rolle des Service-Integrators zu übernehmen.
- Kunden, die bereit sind, ein hohes Maß an Vertrauen in eine externe Organisation zu haben, die als ihr Service Integrator fungiert.
- Kunden, die über keine Service-Integrationsfähigkeiten verfügen und diese nicht entwickeln wollen
- Kunden, die über keine Ressourcen für die Service-Integration verfügen und diese nicht hinzufügen oder verwalten möchten

3.1.2. Vorteile

Die Vorteile eines externen Service-Integrators liegen auf der Hand:

- Die Möglichkeit für den Kunden, mehrere Service-Integratoren zu überprüfen und dann einen erfahrenen Service-Integrator mit guten Bewertungen von früheren Kunden auszuwählen
- Das Potenzial für eine schnellere Realisierung von Vorteilen, da die Expertise des Service-Integrators die Zeit für die Implementierung der SIAM-Roadmap verkürzt; allerdings muss auch die Zeit, die für die Auswahl des externen Service-Integrators benötigt wird, berücksichtigt werden
- Das Potenzial für eine Wertsteigerung, da der Service-Integrator seine Erfahrung einsetzt, um das SIAM-Ecosystem effizient und effektiv zu verwalten
- Trennung der Bedenken (separation of concerns): Der Service-Integrator kann sich auf die Ende-zu-Ende-Governance und die Koordination von Service, Prozessen, Metriken und Reporting konzentrieren; die Kundenorganisation kann sich auf die Geschäftsergebnisse und strategischen Ziele konzentrieren
- Zugriff auf etablierte SIAM-Modelle, -Prozesse und -Toolsets, wobei der Service-Integrator das Toolset zur Verfügung stellt
- Zugang zu innovativen Verfahren aus der Erfahrung des Service-Integrators mit anderen SIAM-Implementierungen.

3.1.3. Nachteile

Zu den Nachteilen eines externen Service-Integrators gehören:

- Die hohe Abhängigkeit vom externen Service-Integrator erhöht das Risiko, einschließlich kommerzieller Risiken, Kontinuitäts- und Sicherheitsrisiken
- Das Potenzial für höhere Kosten im Zusammenhang mit der Beschaffung und dem Management einer externen Organisation
- Das Ressentimentspotential eines jeden internen Dienstleisters, der Teil der Kundenorganisation ist, aber von einer externen Organisation verwaltet wird.
- Das Potenzial für Ressentiments bei den externen Dienstleistern im SIAM-Ecosystem, insbesondere dort, wo die Dienstleister und Service Integratoren in anderen Märkten konkurrieren. Dies kann zu Beziehungsproblemen und schlechter Leistung führen
- Die Modelle und Vorgehensweisen des externen Service-Integrators sind möglicherweise nicht die beste Lösung für die Kundenorganisation
- Der Einsatz eines externen Service-Integrators kann die Änderung der Arbeitsweise des Service-Integrators erschweren, da vertragliche Änderungen erforderlich sein können. Das bedeutet, dass der Kunde weniger agil ist und höhere Kosten verursachen kann
- Es besteht das Risiko, dass der Kunde sich für einen externen Service-Integrator entscheidet, weil er SIAM selbst nicht vollständig versteht. Dies wird wahrscheinlich die Gesamtkosten der Bereitstellung erhöhen und zu einem schlechten Service führen, da der Kunde seine eigenen Ziele nicht klar definiert hat
- Der externe Service-Integrator muss Beziehungen zur Kundenorganisation und zu den Dienstleistern aufbauen; der dafür erforderliche Zeit- und Arbeitsaufwand, wird in der anfänglichen Investitionsanalyse oft nicht berücksichtigt
- Der Service-Integrator hat kein Vertragsverhältnis mit den Dienstleistern, so dass diese ohne Ermächtigung des Kunden unwirksam sein können.

3.2. **Interner Service-Integrator**

In dieser SIAM-Struktur übernimmt die Kundenorganisation die Rolle des Service-Integrators, der die Fähigkeit zur Service-Integration bereitstellt. Die Rolle des Service-Integrators und die Rolle des Kunden müssen separat definiert und verwaltet werden.

Wenn die Rolle des Kunden und die Rolle des Service-Integrators nicht abgegrenzt und unklar werden, können Dienstleister mit dem Kunden so interagieren, als ob sie Teil eines traditionellen ausgelagerten Ecosystems wären. Die Vorteile eines Umstiegs auf ein SIAM-Modell würden nicht realisiert.

Die Serviceanbieterrollen werden von externen Dienstleistern und/oder internen Dienstleistern wahrgenommen. Der interne Service-Integrator konzentriert sich ausschließlich auf Service-Integrationsaktivitäten.

Abbildung 10 zeigt die interne Service-Integrator-Struktur.

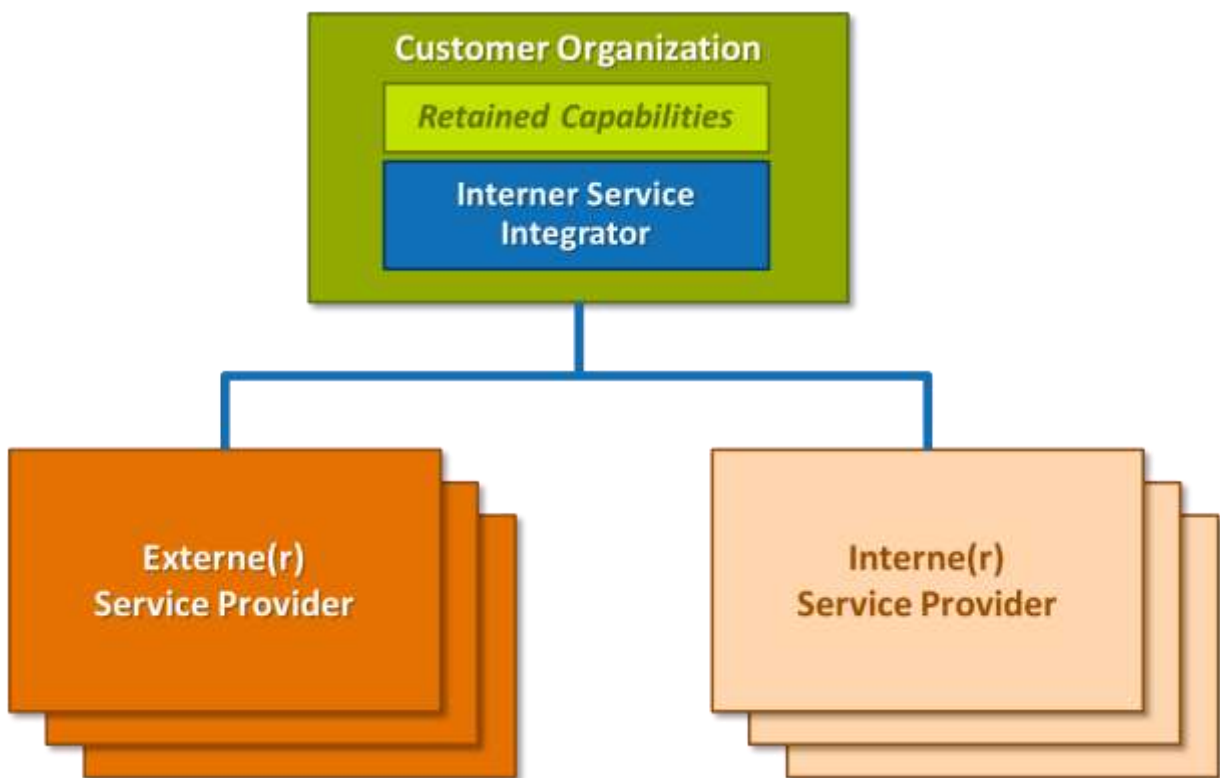


Abbildung 10: interner Service-Integrator

3.2.1. Wann nutzt der Kunde diese Struktur?

Diese Struktur eignet sich für Organisationen, in denen der Kunde bereits eigene interne Service-Integrationsfähigkeiten entwickelt hat oder dies beabsichtigt. Es wird typischerweise dort eingesetzt, wo der Kunde die Steuerung und Flexibilität über das SIAM-Ecosystem behalten möchte, oder wo es die Zeit nicht erlaubt, einen externen Service-Integrator zu beschaffen.

Dies gilt auch für Organisationen, die einen geschäftlichen, regulatorischen oder gesetzlichen Grund haben, die Service-Integrationsschicht selbst beizubehalten.

Als Teil dieser Struktur kann der Kunde seine Ressourcen vergrößern (Service Augmentation). Dies ist ein Ansatz, bei dem viele der Rollen innerhalb des Service-Integrators mit internen Mitarbeitern gefüllt werden, ergänzt durch Ressourcen, die von einer externen Organisation bereitgestellt werden. Auch wenn einige der Mitarbeiter nicht direkt vom Kunden beschäftigt sind, erfüllt dies immer noch die Kriterien für einen intern eingestellten Service-Integrator, da der Kunde insgesamt Ownership und Steuerung hat.

Zusammenfassung: Interner Service-Integrator

Geeignet für:

- Kunden, die über interne Service-Integrationsfunktionen verfügen oder planen, diese zu entwickeln
- Kunden, die geschäftliche, regulatorische oder gesetzliche Anforderungen an die Governance und das Management von Dienstleistern haben
- Kunden, die die Kontrolle und Flexibilität über das SIAM-Ecosystem behalten wollen
- Kunden, deren zeitliche Bedingungen die Beschaffung eines externen Service-Integrators nicht zulässt.

3.2.2. Vorteile

Die Vorteile eines internen Service-Integrators sind:

- Der Kunde hat die volle Kontrolle über die Rolle des Service-Integrators, ohne Abhängigkeit von einem externen Unternehmen oder einem der damit verbundenen Risiken und Kosten
- Wertvolle Fähigkeiten bleiben im eigenen Haus und es gibt keinen Verlust an Schlüsselressourcen oder Schlüsselwissen
- Der Service-Integrator teilt strategische Ziele mit der Kundenorganisation, so dass es keinen Konflikt gibt
- Der Service-Integrator kann flexibel sein und Änderungen vornehmen, ohne dass irgendwelche vertraglichen Änderungen erforderlich sind
- Externe Dienstleister werden den Service-Integrator nicht als Konkurrenten sehen und sind daher eher bereit, mit dem Service-Integrator zusammenzuarbeiten
- Der Service-Integrator kann schneller aufgebaut werden, weil er bereits die Ziele und Treiber der Kundenorganisation versteht und es keine Zeit mehr braucht, einen externen Service-Integrator zu beschaffen und zu etablieren
- Der Service-Integrator ist Teil der gleichen Organisation, die Dienstleister-Verträge verwaltet, und hat so einen direkten Hebel für das Verhalten und die Leistung der Dienstleister.

3.2.3. Nachteile

Die Nachteile eines internen Service-Integrators sind:

- Der Kunde muss die Service-Integrator-Fähigkeiten, Ressourcen und Fähigkeiten selbst entwickeln und pflegen sowie Tool-Sets entwerfen und implementieren - manchmal ohne Erfahrung mit der SIAM-Implementierung
- Der Kunde kann die Anzahl der Ressourcen und das Fachwissen, das für die Service-Integrator-Fähigkeit erforderlich ist, unterschätzen
- Der Service-Integrator wird als Synonym für die Kundenorganisation gesehen. Dies kann es schwieriger machen, dass sie zwischen dem Kunden und den Dienstleistern vermitteln, wenn es einen Konflikt gibt

- Es besteht die Gefahr, dass der Kunde beschließt, als Service-Integrator zu agieren, weil er sich nicht vollständig in SIAM engagiert hat und die Struktur nicht formell begründen und auslagern möchte. Wenn SIAM nicht vollständig angenommen wird, werden die Vorteile begrenzt und es wird ein weiteres Risiko geben, dass alte Arbeitsweisen weitergehen
- Interne Dienstleister könnten die Autorität des internen Service-Integrators nicht akzeptieren

3.3. Hybrid-Service-Integrator

In dieser Struktur arbeitet der Kunde mit einer externen Organisation zusammen, um die Rolle des Service-Integrators zu übernehmen und die Service-Integrator-Fähigkeit zur Verfügung zu stellen.

Die Rollen der Dienstleister können von internen oder externen Service Provider ausgeführt werden.

Der Hybrid-Service-Integrator konzentriert sich ausschließlich auf die Service-Integration.

Die Hybrid-Service-Integrator-Struktur ist in Abbildung 11 gezeigt.

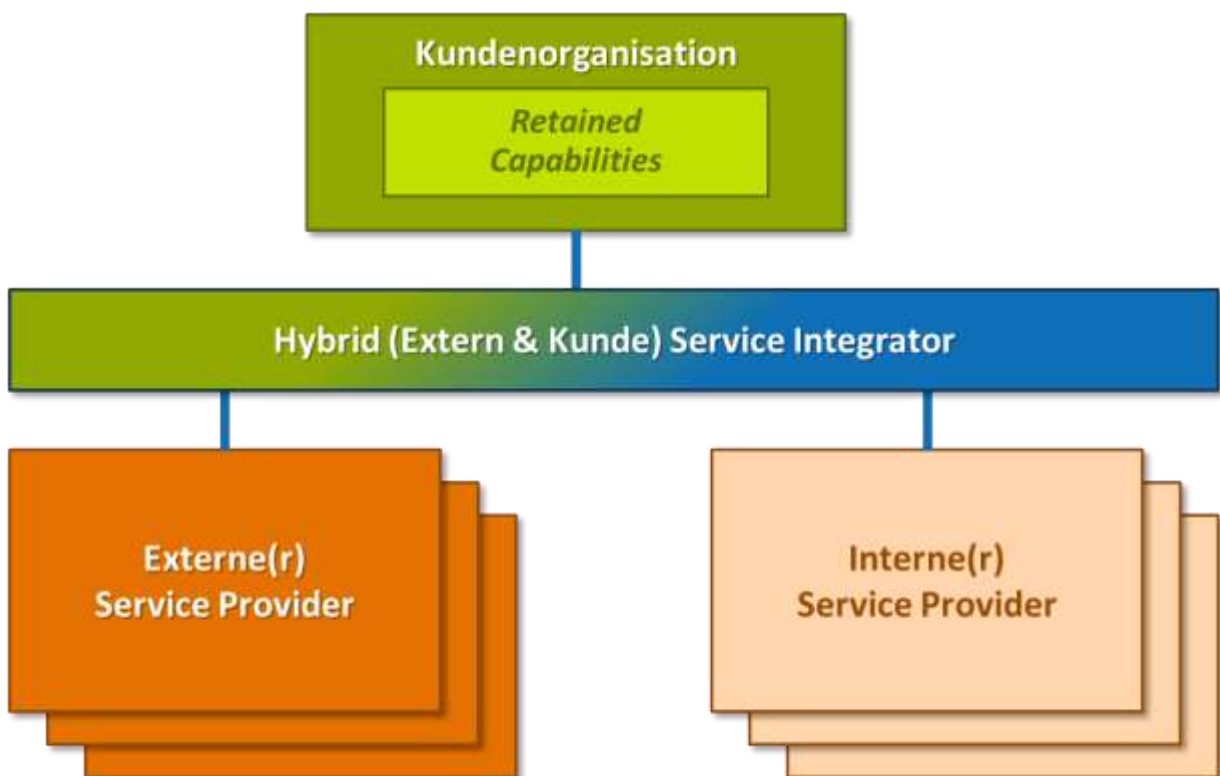


Abbildung 11: Hybrid-Service-Integrator

3.3.1. Wann nutzt ein Kunde diese Struktur?

Diese Struktur eignet sich für Organisationen, die noch eine gewisse Beteiligung an der Service-Integrator-Rolle behalten möchten, aber nicht über ausreichende Inhouse-Fähigkeiten oder Ressourcen verfügen.

In der Hybridstruktur wird die Serviceintegrationsfähigkeit durch die Zusammenarbeit zwischen dem Kunden und einem externen Service-Integrator, der als Service-Integration-Partner fungiert, geschaffen. Dies kann es der Kundenorganisation ermöglichen, von einem externen Service-Integrator zu lernen, der bereits über diese Fähigkeit verfügt.

Diese Struktur kann vorübergehend oder dauerhaft sein. Wenn es vorübergehend ist, wird der Hybrid-Ansatz enden, wenn der Kunde ausreichende Service-Integrationsfähigkeiten und Ressourcen im eigenen Haus entwickelt hat. Wenn es dauerhaft ist, wird der Hybridansatz weitergehen.

In dieser Struktur ist es normal, entweder dem Kunden oder dem Service Integrationspartner spezifische Service-Integrationsrollen, Funktionen und Strukturen zuzuordnen.

Zusammenfassung: Hybrid-Service-Integrator

Geeignet für:

- Kunden, die als Service-Integrator agieren wollen, aber nicht über ausreichende Kapazitäten oder Ressourcen verfügen
- Kunden, die von einem externen Service-Integrator lernen wollen
- Kunden, die die Flexibilität eines temporären oder permanenten Hybrid-Service-Integrators wünschen.

3.3.2. Vorteile

Die Vorteile eines Hybrid-Service-Integrators sind:

- Der Kunde entwickelt Kompetenzen und Ressourcen und kann auf eine interne Lösung zurückgreifen, wenn der Service-Integrationspartner den Erwartungen nicht gerecht wird
- Vorteile können schneller realisiert werden, da der Service-Integrator Know-how bringt und mit dem Kunden zusammenarbeitet und so den Zeitaufwand für den Übergang zu einem SIAM-Modell reduziert
- Zugang zu kommerziellen Fähigkeiten und Wissen; der Service-Integrator kann dem Kunden helfen, mit den Dienstleistern zu verhandeln und gemeinsame Fehler zu vermeiden.

3.3.3. Nachteile

Die Nachteile eines Hybrid-Service-Integrators sind:

- Der Kunde muss eine Service-Integrator-Fähigkeit entwickeln und Ressourcen rekrutieren und verwalten
- Ohne klares Design kann diese Struktur zu Doppelarbeit führen, verpasste Aktivitäten, Verwirrung über Verantwortlichkeiten und schlechte Definition, wo die Grenzen der Operation liegen
- Diese Struktur kann für die Dienstleister verwirrend sein, falls kein klarer Governance-Rahmen- und Kommunikationsplan kommuniziert und implementiert wurde.
- Wenn der Hybridansatz temporär ist, kann der Kunde unbeabsichtigt eine langfristige Abhängigkeit aufbauen
- Organisationen können das Hybridmodell annehmen, weil sie in Wirklichkeit die Steuerung vollständig behalten wollen. Dies kann dazu führen, dass die Vorteile von SIAM nicht realisiert werden.

3.4. Hauptlieferant als Service-Integrator

In dieser Struktur wird die Rolle des Service-Integrators von einer externen Organisation übernommen, die gleichzeitig auch ein externer Dienstleister ist. Dies kann auftreten, wenn:

- Ein bestehender Dienstleister bietet sich erfolgreich als Service Integrator im Rahmen eines Beschaffungsprozesses an
- Der bestehende Service-Integrator bietet sich erfolgreich als Dienstleister im Rahmen eines Beschaffungsprozesses an
- Eine externe Organisation gewinnt zwei Teile einer Ausschreibung und wird so zum Service-Integrator und zum Dienstleister

Die Organisation, die ein Dienstleister und der Service-Integrator ist, wird als Hauptlieferant (Lead Supplier) bezeichnet.

Diese Struktur wird manchmal auch als "Betreuer" (guardian) oder "Treuhänder" (custodian) bezeichnet. Es ist wichtig zu betonen, dass das Vertragsverhältnis in dieser Struktur zwischen der Kundenorganisation und den Service Providern bestehen bleibt. Der Service-Integrator steht in keinem Vertragsverhältnis zu den Dienstleistern.

Prime Vendor

Die Struktur der Hauptlieferanten unterscheidet sich von dem Modell, das als "Prime Vendor" bezeichnet wird, bei dem ein Dienstleister andere Dienstleister mit der Erbringung der Dienstleistung beauftragt und der Kunde nur ein Vertragsverhältnis mit dem Hauptlieferanten unterhält.

Jeder der Dienstleister in einer der vier SIAM-Strukturen könnte ein Hauptlieferant sein, der im Rahmen seiner eigenen Leistungserbringung einen oder mehrere Subunternehmer in Anspruch nimmt. Diese Unterverträge sind jedoch innerhalb des SIAM-Ecosystems nicht sichtbar. Die Beziehungen im SIAM-Ecosystem bestehen zwischen dem Dienstleister, dem Service-Integrator und dem Kunden. Die Unterverträge eines bestimmten Dienstleisters sind aus Sicht des SIAM nicht relevant, wenn der Dienstleister seine Leistung auf dem vereinbarten Niveau erbringen kann.

Abbildung 12 zeigt den Hauptlieferant en-Struktur.

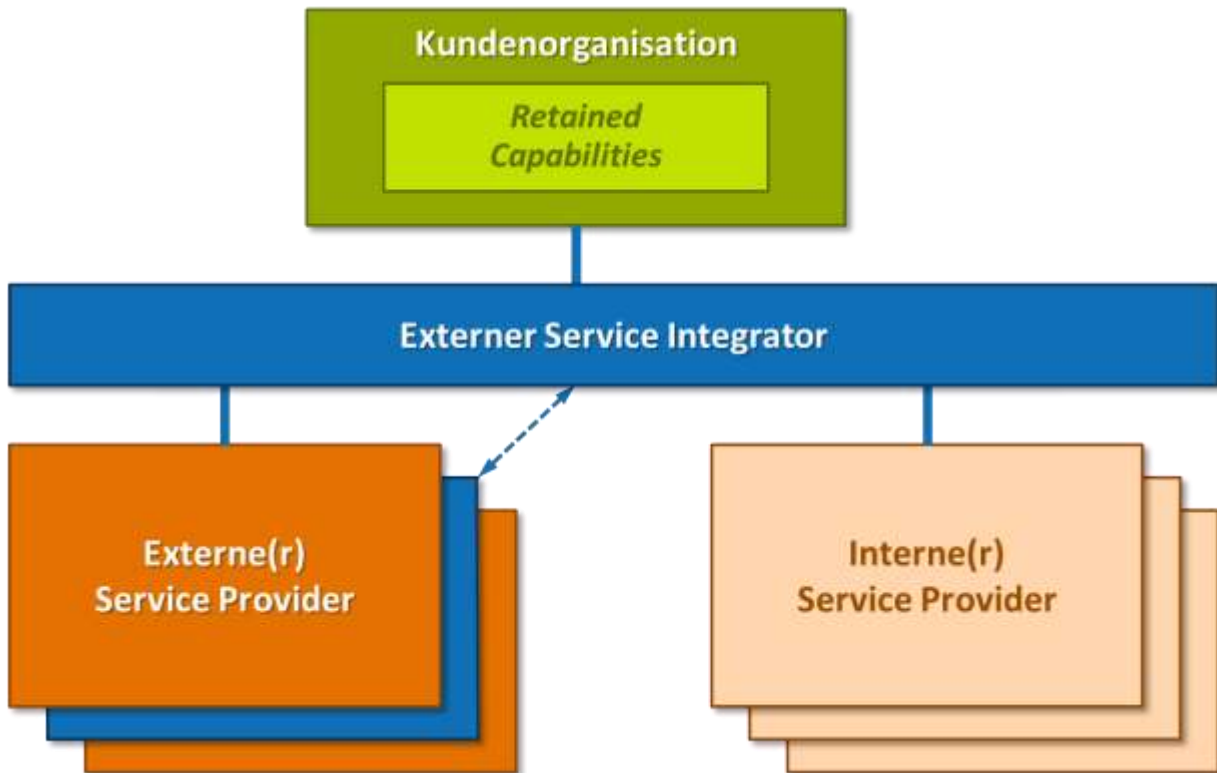


Abbildung12: Hauptlieferant als Service-Integrator

3.4.1. Wann nutzt der Kunde diese Struktur?

Ein Kunde würde diese Struktur aus den gleichen Gründen wählen, aus denen er sich für einen externen Service-Integrator entscheiden würde, d.h. er hat keine eigenen Fähigkeiten oder Ressourcen für die Serviceintegration und möchte diese nicht entwickeln und pflegen.

In dieser Struktur, wenn der Kunde sich für die Auswahl eines Service-Integrators entscheidet, kann einer seiner bestehenden Dienstleister bereits über fundierte Kenntnisse der Kundenorganisation verfügen, und der Kunde kennt sie und vertraut ihnen. Dies könnte dazu beitragen, dass der Dienstleister auch der Service-Integrator ist.

Umgekehrt kann der aktuelle Service-Integrator auch über Expertise in der Erbringung eines oder mehrerer der Services (oder Service-Elemente) verfügen und aus diesem Grund ausgewählt werden.

Wenn eine einzelne Organisation sowohl als Service-Integrator als auch als Dienstleister agiert, gibt es Managementüberlegungen, die berücksichtigt werden müssen:

- Sicherstellen, dass es keinen unfairen Vorteil für den Service-Integrator oder den Dienstleister gibt
- Wahrung der Unparteilichkeit der Rolle des Service-Integrators
- Sicherstellen, dass dem Kunden keine doppelten Kosten für die gleichen Leistungen in Rechnung gestellt werden

Dies erfordert eine klare Aufgabentrennung beim Hauptlieferanten, oft auch als "Chinesische Mauern" bezeichnet.

Der Service-Integrator und die Dienstleister-Rollen sollten als zwei getrennte Einheiten betrachtet und verwaltet werden (als ob es sich um getrennte Organisationen handeln würde). Sie haben jeweils einen eigenen Vertrag oder eine eigene Vereinbarung, Rollen, Verantwortlichkeiten und Berichtspflichten.

Im Idealfall arbeiten unterschiedliche Ressourcen in den Entitäten von Service-Integratoren und Dienstleistern, um die Wahrscheinlichkeit von Interessenkonflikten zu reduzieren.

Zusammenfassung: Hauptlieferant als Service-Integrator

Geeignet für:

- Kunden, die über einen vertrauenswürdigen Dienstleister verfügen, der auch über Service-Integrationsfunktionen verfügt
- Kunden, die über einen vertrauenswürdigen Service-Integrator verfügen, der auch über Dienstleister-Fähigkeiten verfügt
- Kunden, die darauf vorbereitet sind, dass eine andere Organisation die Rolle des Service-Integrators übernimmt
- Kunden, die über keine Service-Integrationsfähigkeiten oder -Ressourcen verfügen und nicht vorhaben, diese zu entwickeln.

3.4.2. Vorteile

Die Vorteile eines Hauptlieferanten als Service-Integrator sind meist die gleichen wie die eines externen Service-Integrators.

Es gibt einige zusätzliche Vorteile:

- Wenn der Service-Integrator derzeit als Dienstleister agiert, kann der Einrichtungsprozess schneller ablaufen, da eine bestehende Beziehung zum Kunden besteht
- Aus Kundensicht hat der Service-Integrator ein persönliches Interesse. Fällt der Dienst aus, wird er auf der Ebene des Dienstleisters mit Strafen belegt, so dass er einen zusätzlichen Anreiz hat, die vereinbarten Ziele zu erreichen.

3.4.3. Nachteile

Die Nachteile eines Hauptlieferanten als Service-Integrator sind meist die gleichen wie die eines externen Service-Integrators.

Es gibt einige zusätzliche Nachteile:

- Die Organisation, die als Service-Integrator und Dienstleister agiert, verfügt möglicherweise nicht über eine effektive interne Governance, was dazu führt, dass das Wissen zwischen den beiden Rollen "durchsickert". Dies führt zu Beziehungsproblemen zwischen dem Service-Integrator und anderen Dienstleistern, wenn dies als unfairer Vorteil empfunden wird
- Die Organisation, die als Service-Integrator und Dienstleister agiert, könnte als voreingenommen empfunden werden, auch wenn dies nicht der Fall ist, was auch dazu führen kann, dass die Beziehungen zwischen Service-Integrator und Dienstleister leiden
- Die Organisation, die als Service-Integrator und Dienstleister agiert, kann dem Kunden für die gleichen Ressourcen zwei Mal eine Gebühr in Rechnung stellen, z. B. für die zwischen den beiden Rollen geteilten Service-Desk-Ressourcen oder für die zwischen den Rollen Dienstleister und Service-Integrator geteilten Management-Ressourcen
- Der Service-Integrator-Teil der Organisation könnte Dienstleister-Funktionen hart oder unfair behandeln, um zu versuchen, Vorwürfe von Voreingenommenheit zu verhindern, die auch Beziehungs- und Service-Management-Probleme verursachen können.

4. SIAM und andere Verfahren

Dieser Abschnitt des Body of Knowledge befasst sich mit Beispielen von Aktivierungsverfahren und deren Beziehung zu einem SIAM-Ecosystem.

Dazu gehören Beispiele aus den Management Frameworks, Methoden und Standards von:

- IT-Service-Management (einschließlich ITIL® und ISO/IEC 20000)
- Schlankes –(Lean) Management
- COBIT® 5
- DevOps
- Agile, einschließlich agilem Service-Management.

Für jedes Verfahren gibt es eine kurze Zusammenfassung, gefolgt von Beispielen für die Relevanz in einem SIAM-Ecosystem.

Diese Liste ist nicht erschöpfend. Es gibt andere Verfahren, die die Implementierung, den Betrieb und die Verbesserung eines SIAM-Ecosystems ergänzen und unterstützen können. Dazu gehören:

- ADKAR: für Organisationsänderungen (ADKAR = awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement)
- BiSL: für Business Information Management
- TOGAF, IT4IT und andere Architekturbüros
- ISO/IEC 30105: für IT-unterstützte Dienstleistungen - Business Process Outsourcing
- ISO/IEC 38500: für die Governance der IT
- CMMI: für Dienstleistungen, für Prozessbewertungen
- OBASHI: für das Mapping von Beziehungen, Abhängigkeiten und Abläufen von Daten und Informationen
- Projektmanagement-Methoden.

4.1. IT Service Management

IT-Service-Management (ITSM) definiert die Fähigkeiten, die die Implementierung und das Management von qualitativ hochwertigen IT-Services unterstützen, die den Anforderungen des Unternehmens gerecht werden.

Das IT-Service-Management wird von IT-Dienstleistern durch einen angemessenen Mix aus Personen, Prozessen und Informationstechnologie durchgeführt.

Es gibt zwei ITSM-Verfahren, die für SIAM besonders relevant sind:

1. ITIL®
2. ISO/IEC 20000.

4.1.1. Was ist ITIL®?

ITIL® ist der weltweit am weitesten verbreitete Ansatz für IT-Service-Management. ITIL® kann Einzelpersonen und Organisationen bei der Nutzung der IT unterstützen, um geschäftliche Veränderungen, Transformation und Wachstum zu realisieren.

ITIL® setzt sich dafür ein, dass IT-Services auf die Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtet sind und seine Kernprozesse unterstützen. Es gibt Organisationen und Einzelpersonen Hilfestellung, wie sie die IT als Werkzeug einsetzen können, um Veränderungen, Transformation und Wachstum im Unternehmen zu erleichtern.

Die ITIL® Best Practices werden derzeit in fünf Kernpublikationen detailliert dargestellt:

- Service-Strategie
- Service-Design
- Serviceübergang
- Service Betrieb
- Kontinuierliche Serviceverbesserung.⁵

⁵ Source: AXELOS.com

Diese fünf Bände bilden den ITIL® Service Lifecycle ab.

4.1.2. ITIL® in einem SIAM-Ecosystem

In den meisten Fällen finden die Übergänge zu SIAM in einer Umgebung statt, die bereits einige IT-Service-Management-Prozesse auf Basis von ITIL® nutzt.

SIAM ersetzt nicht ITIL®, sondern baut auf dessen Prozessen, Verfahren und Techniken auf und passt sie an, um effektiv in einer Multi-Dienstleister-Umgebung zu arbeiten.

Innerhalb eines SIAM-Transformationsprogramms muss berücksichtigt werden, wie bestehende ITIL®-Prozesse angepasst und erweitert werden müssen, um die lokalen Prozesse mehrerer Dienstleister zu integrieren.

Beispielsweise wird der Incident Management Prozess ähnliche Schritte haben, aber Anpassungen benötigen, um die Übertragung von Vorfällen und die Aktualisierung der zugehörigen Informationen zwischen den Dienstleistern und mit dem Service-Integrator zu unterstützen.

4.1.2.1. *Servicestrategie und SIAM*

Das Ziel von Servicestrategien ist es, eine Strategie zur Kundenbetreuung zu entwickeln. Ausgehend von einer Analyse der Kundenbedürfnisse und des Marktes ermittelt die Servicestrategie, welche Services die IT-Organisation anbieten soll und welche Fähigkeiten entwickelt werden müssen. Ziel ist es, die IT-Organisation zum strategischen Denken und Handeln zu bewegen.

Strategische Prozesse umfassen Bedarfsmanagement, Business-Relationship-Management, Service-Portfolio-Management und Finanz-Management.

Im Rahmen der ITIL®-Guidance ist der Kunde verantwortlich und zuständig für:

- Festlegung der Strategieweichtung und der erforderlichen Ergebnisse
- Lieferung der Ergebnisse
- Durchführung strategischer Prozesse.

In einem SIAM-Ecosystem:

- Der Kunde ist für die Festlegung der Strategie und der Ergebnisse verantwortlich.
- Die Verantwortung für die Prozesse zur Umsetzung der Strategie und der Ergebnisse kann einem Service-Integrator übertragen werden
- Dienstleister sind für die Bereitstellung unterstützender Ergebnisse verantwortlich
- Die Verantwortung für die Durchführung strategischer Prozesse kann zwischen dem Kunden und dem Service-Integrator aufgeteilt werden. Beispielsweise kann der Service-Integrator Finanzmanagement-Informationen sammeln, die an den Kunden zur Analyse zurückgegeben werden.

4.1.2.2. *Service Design und SIAM*

Das Ziel von Service Design ist es, sicherzustellen, dass neue und geänderte Services effektiv gestaltet werden, um die Erwartungen der Kunden zu erfüllen.

Zu den Designprozessen gehören Service-Level-Management, Kapazitätsmanagement, Verfügbarkeitsmanagement und Informations-Sicherheitsmanagement

In einem SIAM-Ecosystem können ähnliche Prozesse verwendet werden, die jedoch angepasst werden, um die SIAM- Layer zu überspannen:

- Der Kunde trägt die Verantwortung für das Gesamtdesign und alle Investitionen
- Der Service-Integrator ist verantwortlich für die Ausführung von Service-Design-Prozessen für die Ende-zu-Ende-Services. Er ist auch für die Steuerung und Koordination der Designaktivitäten der Dienstleister verantwortlich
- Die Dienstleister sind für die Ausführung der Service Design Prozesse für ihre eigenen Services verantwortlich, müssen aber mit anderen Dienstleistern und dem Service-Integrator am integrierten Ende-zu-Ende-Service zusammenarbeiten.

Beispielsweise sind Dienstleister für das Kapazitätsmanagement ihrer eigenen Services verantwortlich, stellen dem Service-Integrator aber Informationen und Daten auf Komponenten- und Systemebene zur Verfügung. Der Service-Integrator ist dann für das Kapazitätsmanagement der integrierten Ende-zu-Ende-Dienste verantwortlich und nutzt diese Daten und Informationen. Der Kunde ist für alle strategischen Investitionsentscheidungen im Zusammenhang mit der Kapazität verantwortlich.

4.1.2.3. *Service Transition und SIAM*

Ziel von Service Transition ist es, IT-Services zu entwickeln, zu testen und bereitzustellen. Service Transition sorgt auch dafür, dass Änderungen an Services und Service-Management-Prozessen koordiniert durchgeführt werden.

Zu den Übergangsprozessen gehören Change-Management, Release-Management und Konfigurationsmanagement.

Innerhalb des SIAM-Ecosystems:

- Der Kunde ist für die Genehmigung von strategischen Änderungen verantwortlich
- Der Service-Integrator ist für die erfolgreiche Umsetzung von Änderungen verantwortlich. Es ist auch für die damit zusammenhängenden Aktivitäten verantwortlich, einschließlich der Leitung und Koordination der Dienstleister, der Sicherstellung integrierter Änderungen und der Übermittlung konsolidierter Informationen über künftige Änderungen
- Die Dienstleister sind verantwortlich für den Aufbau, Test und die Bereitstellung ihrer eigenen Änderungen sowie für die Zusammenarbeit mit anderen Dienstleistern und dem Service-Integrator bei den Service Transition Prozessen für den integrierten Ende-zu-Ende-Service.

Beispielsweise ist der Service-Integrator für ein integriertes Change Advisory Board verantwortlich, das alle Dienstleister bei der Bewertung und Genehmigung von Änderungen bis hin zu Ende-zu-Ende-Services zusammenführt.

4.1.2.4. *Servicebetrieb und SIAM*

Das Ziel der Service Operation ist es, sicherzustellen, dass IT-Services effektiv und effizient bereitgestellt werden. Dazu gehören die Umsetzung von Benutzeranforderungen, die Behebung von Servicefehlern, die Behebung von Problemen sowie die Durchführung von Routineaufgaben im Betrieb.

Zu den operativen Prozessen gehören Incident Management, Problem Management, Anforderungsmanagement und Access Management. Zu den operativen Funktionen gehört der Service Desk.

Innerhalb des SIAM-Ecosystems:

- Der Service-Integrator ist für die erfolgreiche Ausführung der Service-Betriebsprozesse verantwortlich. Er ist auch verantwortlich für die Leitung und Koordination von Dienstleistern in Situationen, in denen es keine eindeutige Eigenverantwortung gibt oder wenn die Ende-zu-Ende-Service-Levels gefährdet sind.
- Die Dienstleister sind für die Ausführung der Prozesse verantwortlich, einschließlich der Zusammenarbeit mit anderen Dienstleistern und dem Service-Integrator, wenn deren Einbindung erforderlich ist.

Beispielsweise könnte ein Vorfall, der sich auf die Verfügbarkeit von Diensten auswirkt, zur Untersuchung an drei verschiedene Dienstanbieter verwiesen werden. Keiner von ihnen hat eine mögliche Lösung identifiziert, und der Service Level steht kurz davor, durchbrochen zu werden. Der Service-Integrator muss eingreifen und die Situation managen, indem er die Ermittlungen der verschiedenen Dienstleister über eine Arbeitsgruppe koordiniert.

Jeder Dienstleister wird seine eigenen operativen Funktionen, einschließlich Anwendungsmanagement, technischem Management und IT-Betrieb übernehmen. Der Service-Integrator sollte einen koordinierten Überblick über den Gesamtstatus der Service-Verfügbarkeit, -Leistung und -Ereignisse haben. Die unterstützenden Prozesse des Dienstleisters würden dem Service-Integrator Informationen zur Verfügung stellen.

4.1.2.5. *Kontinuierliche Serviceverbesserung und SIAM*

Kontinuierliche Serviceverbesserung bietet der IT-Organisation einen Mechanismus zur Messung und Verbesserung von Service-Levels, Technologie sowie der Effizienz und Effektivität von Prozessen, die im Rahmen des Gesamtmanagements von Services eingesetzt werden.

Es ist wichtig, die Verbesserung der Dienstleistungen im gesamten SIAM-Ecosystem zu implementieren. Es kann eine Herausforderung sein, eine einzelne Organisation dazu zu bringen, die Serviceoptimierung zu

übernehmen; die Herausforderung ist in den Schichten des SIAM-Ecosystems wesentlich größer.

Es können gleichartige Ansätze verwendet werden, jedoch mit dem Schwerpunkt auf einem kooperativen Ansatz für Verbesserungsinitiativen. Dies kann einen kulturellen Wandel erfordern, um die Zusammenarbeit zu unterstützen. Siehe Abschnitt 7: SIAM Kultureller Wandel für weitere Informationen.

Beispielsweise möchte ein Dienstleister neue Analysecodes einführen, um die Trendanalyse des Problemmanagements zu verbessern. Sein Service ist abhängig von einem Service eines anderen Serviceanbieters. Ohne die Zusammenarbeit beider Dienstleister und mit dem Service-Integrator können die neuen Analysecodes nicht eingeführt werden.

4.1.3. Was ist ISO/IEC 20000?

ISO/IEC 20000 ist der erste internationale Standard für IT-Service-Management. Es wurde 2005 entwickelt und 2011 überarbeitet.

ISO/IEC 20000 wurde ursprünglich entwickelt, um Best Practice Guidance innerhalb des ITIL® Frameworks zu reflektieren, unterstützt aber auch andere IT Service Management Frameworks und Ansätze wie Microsoft Operations Framework und Komponenten des ISACA COBIT® Frameworks⁶

ISO/IEC 20000 ist ein internationaler Standard für IT-Service-Management. Organisationen können von einer unabhängigen, registrierten Zertifizierungsstelle gegen den Standard zertifiziert werden. Es ist ein Standard für IT-Dienstleister.

ISO/IEC 20000 verlangt von einer Organisation, dass sie über ein Service-Management-System (SMS) verfügt, das den Anforderungen der Norm entspricht. Die SMS definiert mehrere Elemente einschließlich:

- Dienstleistungen, Organisationen und Standorte im Umfang
- Service-Management-Prozesse

⁶ Source: https://en.wikipedia.org/wiki/ISO/IEC_20000

SIAM® Foundation BoK

- Richtlinien für das Servicemanagement
- Steuerung von Prozessen, die von anderen Parteien betrieben werden.

Um eine Zertifizierung zu erhalten, müssen Unternehmen nachweisen, dass sie alle Anforderungen des Standards, einschließlich aller Prozesse und Richtlinien, erfüllen.

ISO/IEC 20000 umfasst diese Prozessbereiche:

- Design und Übergang von neuen oder geänderten Diensten
- Service Lieferung
- Lösung
- Beziehung
- Kontrolle.

Abbildung 13 zeigt die Prozessbereiche und Prozesse in einem ISO/IEC 20000 Service-Management-System.

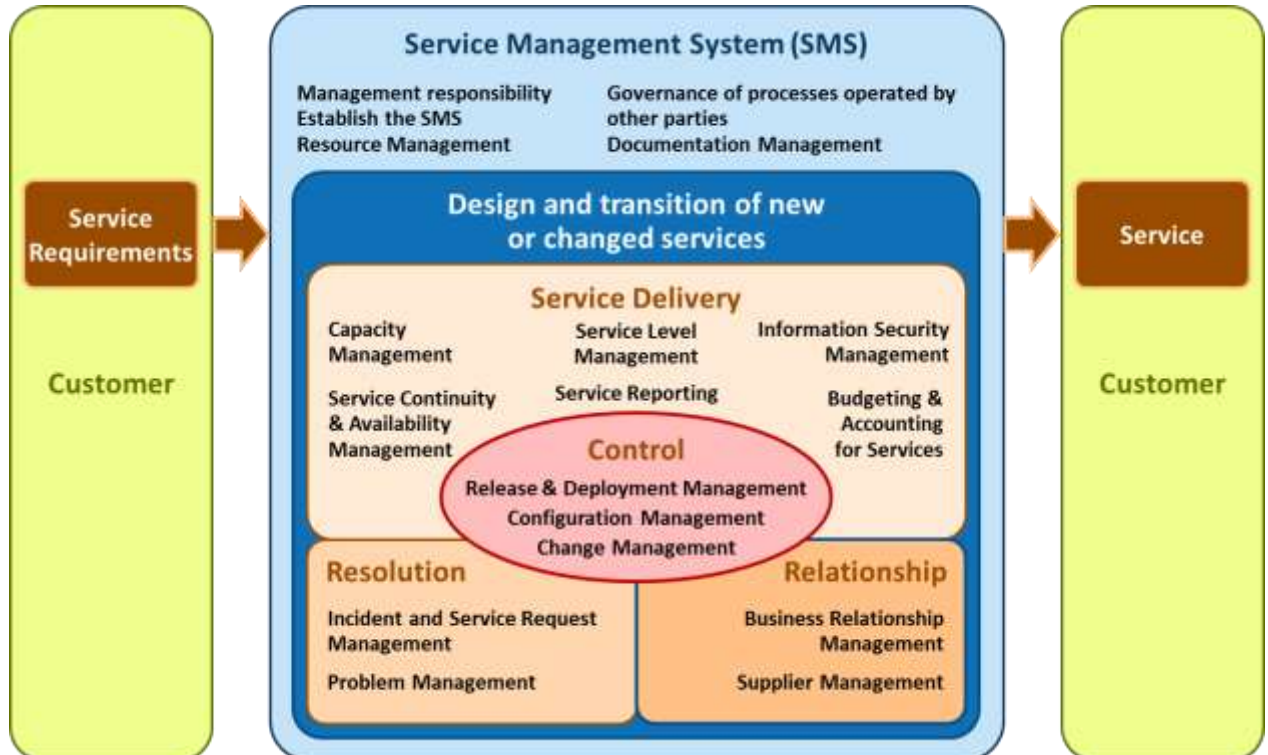


Abbildung 13: ISO/IEC 20000 Service-Management-System

4.1.4. ISO/IEC 20000 in einem SIAM-Ecosystem

ISO/IEC 20000 ist auf ITIL® ausgerichtet. Die meisten Übergänge zu SIAM finden in einer Umgebung statt, die bereits einige IT-Service-Management-Prozesse verwendet, die in ISO/IEC 20000 enthalten sind.

Daher kann es in SIAM-Ecosystemen nützlich sein, aber es gibt einige Herausforderungen und Einschränkungen, die berücksichtigt werden müssen. ISO/IEC 20000 wurde aus der Sicht von IT-Dienstleistern entwickelt, nicht aus der Sicht von SIAM-Ecosystemen.

Service Provider können feststellen, dass in den Anforderungen der Norm einige wesentliche Überlegungen für SIAM fehlen, einschließlich:

- Zusammenarbeit
- Prozessintegration
- Integration von Toolsets
- Praktiken
- Governance-Modelle für Multi-Organisationen.

Dies wurde von den Normungsgremien anerkannt, und die Weiterentwicklung der Norm ist im Gange, um diesen Aspekten Rechnung zu tragen.

Die Nützlichkeit des Standards in SIAM-Ecosystemen sowie die Herausforderungen und Einschränkungen sind für jeden SIAM-Layer unterschiedlich.

4.1.4.1. Kunden Layer

Kunden, die bereits über ISO/IEC 20000 verfügen, müssen ihre SMS aktualisieren, um ihre Umwandlung in ein SIAM-Ecosystem und die Einführung eines Service-Integrators widerzuspiegeln.

Kunden, die sich nach ISO/IEC 20000 zertifizieren lassen wollen, können ihr SIAM-Modell als Basis für ihre SMS verwenden. Die Zertifizierung kann jedoch eine Herausforderung darstellen, wenn der Service Integrator extern ist und die Mehrheit oder alle Dienstleister extern sind.

4.1.4.2. *Service-Integrator Layer*

Organisationen, die Service-Integrator werden wollen, können bereits über eine ISO/IEC 20000-Zertifizierung verfügen. Dies wird zwar eine unabhängige Bewertung der Reife und des Umfangs ihres IT-Service-Management-Systems und ihrer Prozesse geben, aber keine Bewertung ihrer Fähigkeit zur Service-Integration.

ISO/IEC 20000 bewertet keine Prozesse, Verfahren, Richtlinien oder Governance-Modelle zur Service-Integration. Wenn eine Kundenorganisation die Zertifizierung nach ISO/IEC 20000 als eines der Kriterien für die Auswahl eines externen Service-Integrators verwendet, muss sie spezifische Kriterien für die Service-Integration hinzufügen.

Service-Integratoren, die nach ISO/IEC 20000 zertifiziert werden wollen, werden feststellen, dass viele der Anforderungen des Standards nicht vollständig mit der Rolle eines Service-Integrators übereinstimmen.

Beispielsweise erlaubt ISO/IEC 20000 externen Organisationen, Prozesse unter der Leitung der zu zertifizierenden Organisation zu betreiben. Viele Zertifizierungsstellen würden es jedoch als Herausforderung empfinden, die Situation zu akzeptieren, dass die meisten Prozessschritte im SIAM-Ecosystem von externen Dienstleistern betrieben werden, was bei vielen SIAM-Implementierungen der Fall sein wird.

4.1.4.3. *Dienstleister-Layer*

Ein Dienstleister, der nicht über ISO/IEC 20000 verfügt, kann die Anforderungen des Standards als Grundlage für die Entwicklung der Prozesse und Richtlinien nutzen, die er für SIAM benötigt.

Sie müssen diese jedoch mit den Anforderungen des Service-Integrators vergleichen. Dies könnte mögliche Konflikte zwischen den Anforderungen der ISO/IEC 20000 und den Anforderungen des SIAM-Modells aufzeigen. Für einen Dienstleister in einem SIAM-Ecosystem kann es manchmal schwierig sein, nachzuweisen, dass er über einen ausreichenden Umfang der Kontrolle über seine Dienste verfügt, wobei der Service-Integrator einige dieser Aufgaben übernimmt.

Beispielsweise erwartet ISO/IEC 20000, dass ein Dienstleister Verträge mit anderen Dienstleistern hat, von denen seine Dienste abhängig sind. In einem SIAM-Ecosystem besitzt der Kunde die Verträge mit den Dienstleistern.

Möglicherweise sind Dienstleister bereits nach ISO/IEC 20000 zertifiziert. Dies kann als eines der Kriterien für die Auswahl von Dienstleistern für ein SIAM-Ecosystem herangezogen werden. Obwohl dies eine unabhängige Bewertung der Reife und des Umfangs ihres IT-Service-Managementsystems und ihrer Prozesse darstellt, gibt es keine Hinweise auf ihre Fähigkeit, in einem SIAM-Ecosystem zu operieren.

Ein Dienstleister, der bereits über ISO/IEC 20000 verfügt, muss vergleichen, wie er die Anforderungen des Standards mit den Anforderungen des Service-Integrators adressiert hat. Alle Änderungen, die notwendig sind, um den Anforderungen des SIAM-Ecosystems zu entsprechen, müssen sorgfältig erwogen werden, falls sie die ISO/IEC 20000-Zertifizierung ungültig machen. Der Dienstleister muss möglicherweise den Umfang seiner Zertifizierung grundlegend ändern und möglicherweise erneut zertifiziert werden.

4.2. Lean Management

4.2.1. Was ist Lean Management?

Die Kernidee von Lean ist die Maximierung des Kundennutzens bei gleichzeitiger Minimierung von Verschwendung. Lean bedeutet einfach gesagt, mehr Wert für Kunden mit weniger Ressourcen zu erschaffen.

Eine schlanke Organisation versteht den Kundennutzen und fokussiert seine Schlüsselprozesse, um ihn kontinuierlich zu steigern. Das ultimative Ziel ist es, dem Kunden einen perfekten Mehrwert durch einen perfekten Wertschöpfungsprozess zu bieten, der keinen Abfall verursacht.

Lean Thinking begann im verarbeitenden Gewerbe als Weg zu:

- Effizienzsteigerung
- Lieferverzögerungen beseitigen
- Gesamtkosten senken
- Qualitätsverbesserung.

Lean-Techniken konzentrieren sich auf die Beseitigung von Aktivitäten oder "Muda" (Verschwendung), die dem Endprodukt keinen Mehrwert verleihen. Dazu gehört auch die Überprüfung und gegebenenfalls das Entfernen folgender Probleme.

- Doppeltes Handling
- Wartezeiten
- Unausgewogene Prozessabläufe
- Warteschlangen
- Einschränkungen.

Lean Thinking wurde seither auch auf andere Branchen übertragen, darunter IT-Service-Management und IT. So wendet Lean-IT beispielsweise Lean-Fertigungsprinzipien auf die Entwicklung und das Management von IT-Produkten und -Dienstleistungen an.

Agile ist eine Weiterentwicklung von Lean.

4.2.2. Lean in einem SIAM-Ecosystem

Der Einsatz von Lean-Techniken kann dazu beitragen, die Wertschöpfung zu steigern und die Effizienz in einem SIAM-Modell zu maximieren.

Die Techniken können einen besonderen Wert liefern, wenn sie auf Prozesse angewendet werden. Die Anwendung sollte in der Phase Planen und Entwickeln der Roadmap beginnen, um die Gestaltung effizienter Prozesse zu unterstützen. Die kontinuierliche Verbesserung sollte dann mit dem gleichen Lean-Gedanken in den Phasen Implementieren und Betreiben und Anpassen durchgeführt werden.

Jeder Schritt in jedem Prozess sollte analysiert werden. Die Überlegungen sollten Folgendes beinhalten:

- Welchen Wert fügt dieser Schritt zu den Ausgängen des vorherigen Schrittes hinzu?
- Trägt dieser Wert zu den erwarteten Ergebnissen des gesamten Prozesses bei?

- Wiederholt dieser Schritt irgendeine Arbeit, die bereits in einem vorhergehenden Schritt durchgeführt wurde?
- Wiederholt dieser Schritt Arbeiten, die in einem anderen Prozess bereits durchgeführt wurden?
- Gibt es während des Schritts Zeiten, in denen keine Arbeiten durchgeführt werden?
- Kann der Prozessschritt den zu erwartenden Arbeitsaufwand bewältigen?

Einer der Schlüsselkonzepte von Lean ist, dass Qualität in einem Produkt entworfen und nicht durch Inspektion hinzugefügt werden sollte. Wo immer möglich, sollten die Prozesse so gestaltet werden, dass die Ergebnisse stets in der geforderten Qualität erbracht werden. Nachträgliche Qualitätsprüfungen durch den Service-Integrator oder den Kunden sollten geprüft werden, um zu begründen, warum sie erforderlich sind.

SIAM® Foundation BoK

Betrachten Sie z. B. die Verwaltung einer Änderungsanforderung, die von einem Dienstleister an den Service-Integrator zur Genehmigung gesendet wird:

Prozess-Schritt:	Potentielle Verschwendung
Änderungsanforderung an den Service-Integrator senden	
Der Service-Integrator protokolliert und überprüft die Änderungsanforderung	Pause im Prozess: Der Änderungsauftrag befindet sich in einem E-Mail-Posteingang, bis er gelesen wird. Doppelte Bearbeitung: Änderungsauftrag wurde bereits vom Dienstleister geprüft
Der Change-Manager des Service-Integrators bewertet die Änderung.	Pause im Prozess: Der Änderungsauftrag liegt in einem E-Mail-Posteingang, bis er gelesen wird. Doppelte Behandlung: Änderungsauftrag wurde bereits vom Dienstleister bewertet
Change-Manager leitet den Änderungswunsch an die Mitglieder des integrierten Change Advisory Boards (ICAB) weiter	Pause im Prozess: Der Change-Manager versendet nur einmal pro Woche Änderungsaufträge
Mitglieder des integrierten Change Advisory Boards bewerten die Veränderung	Pause im Prozess: Die Änderungsanfrage liegt in einem E-Mail-Posteingang, bis sie gelesen wird. Kein Mehrwert: Einige Vorstandsmitglieder haben nicht die Fähigkeiten oder das Wissen, um die Änderung zu beurteilen
Das ICAB plant die Änderung	Pause im Prozess: Das Board trifft sich nur einmal pro Woche.
Change-Manager autorisiert die Bereitstellung der Änderung	Pause im Prozess: Der Change-Manager autorisiert erst am Tag nach der Sitzung des Integrated Change Advisory Boards

Tabelle 1: Änderungsantrag und Verschwendung

4.3. COBIT®

4.3.1. Was ist COBIT®?

COBIT® ist ein Kontrollsystem für die Steuerung und das Management der Unternehmens-IT.⁷

Die neueste Version ist COBIT 5®.

Der offizielle Leitfaden von ISACA dokumentiert die fünf Prinzipien von COBIT 5®:

1. Erfüllung der Anforderungen der Stakeholder
2. Abdeckung des gesamten Unternehmens
3. Anwendung eines integrierten Frameworks
4. Ermöglichung eines ganzheitlichen Ansatzes
5. Trennung der Governance vom Management.

Es definiert auch die sieben unterstützenden „Enabler“ (Befähigungen), die den Rahmen bilden:

1. Grundsätze, Richtlinien und Rahmenbedingungen
2. Prozesse
3. Organisationsstrukturen
4. Kultur, Ethik und Verhalten
5. Information
6. Dienstleistungen, Infrastruktur und Anwendungen
7. Menschen, Fähigkeiten und Kompetenzen.

COBIT 5® beinhaltet:

- Rahmen für die Organisation von IT-Governance-Zielen und -Verfahren
 - Organisiert IT-Governance-Ziele und Good Practices nach IT-Domänen und -Prozessen und verknüpft sie mit den Geschäftsprozessen.

⁷ Source: ISACA

- Prozessbeschreibungen
 - Ein Referenzprozessmodell und eine gemeinsame Sprache für alle in einer Organisation. Die Prozesse bilden Verantwortungsbereiche von Planen, Entwickeln, Betreiben und Überwachen ab.
- Kontrollziele/Steuerungsziele
 - Bereitstellung eines vollständigen Satzes von „high-level“-Anforderungen, die vom Management für eine effektive Steuerung jedes IT-Prozesses zu berücksichtigen sind.
- Führungsleitlinien
 - Unterstützung bei der Zuweisung von Verantwortung, der Vereinbarung von Zielen, der Messung der Leistung und der Darstellung von Zusammenhängen mit anderen Prozessen.
- Reifegradmodelle
 - Beurteilung von Reife und Leistungsfähigkeit pro Prozess; die Modelle helfen auch, Lücken zu schließen.

4.3.2. COBIT 5® in einem SIAM-Ecosystem

Die fünf Prinzipien von COBIT® und die sieben unterstützenden Enabler haben klare Synergien mit SIAM, wie in Abschnitt 2: SIAM Roadmap, Abschnitt 6: SIAM Verfahren, Abschnitt 7: SIAM Kulturelle Erwägungen und dem SIAM Foundation® Process Guide beschrieben.

Tabelle 2 zeigt, wie die COBIT®-Komponenten auf SIAM abgebildet werden können.

COBIT®-Komponente	SIAM-Komponente
Framework	Verfahren, Governance-Modell, Strukturelemente
Prozessbeschreibungen	Prozess-Modelle und Prozesse
Management Leitlinien	Governance -Modell
Reifegradmodelle	Keine direkte Entsprechung

Tabelle 2: COBIT® Komponenten und SIAM-Komponenten

In einem SIAM-Ecosystem werden Governance und Informationsmanagement aufgrund der Anzahl der beteiligten Akteure und Organisationen immer komplexer. Die Kontrollziele und Reifegradmodelle von COBIT® können bei der Bewältigung dieser Komplexität in den Phasen Untersuchung und Strategie und Planen und Entwickeln der SIAM-Roadmap besonders hilfreich sein.

4.4. DevOps

4.4.1. Was ist DevOps?

DevOps stellt einen Wandel in der IT-Kultur dar und konzentriert sich auf die schnelle Bereitstellung von IT-Services durch die Einführung agiler, schlanker Verfahren im Rahmen eines systemorientierten Ansatzes. DevOps legt Wert auf Menschen (und Kultur) und ist bestrebt, die Zusammenarbeit zwischen Betriebs- und Entwicklungsteams zu verbessern. DevOps-Implementierungen nutzen Technologie - insbesondere Automatisierungswerkzeuge, die eine zunehmend programmierbare und dynamische Infrastruktur aus Sicht des Lebenszyklus nutzen können.⁸

DevOps umfasst den gesamten Lebenszyklus der Softwareentwicklung und des Betriebs. Es ist eine flexible Philosophie und Herangehensweise, kein Standard oder Rahmenwerk mit vorgegebenen Prozessen. DevOps-Denken konzentriert sich auf Aspekte wie:

- Eigenverantwortung und Verantwortlichkeit
- Systemdenken
- Kontinuierliches Experimentieren und Lernen
- Kollaborative Kultur und Austausch von Informationen
- Automatisierung
- Beseitigung von Abfällen/Lean-Prinzipien
- Messung.

4.4.2. DevOps in einem SIAM-Ecosystem

4.4.2.1. Eigentum und Verantwortlichkeiten

DevOps wurde entwickelt, um funktionierende Software und Lösungen in kürzester Zeit zu liefern, mit einer Kultur der vollen Eigenverantwortung und Eigenverantwortung des DevOps-Teams.

Dies kann im Widerspruch zu den Governance- und Assurance-Rollen des Service-Integrators stehen, und es kann zu Spannungen mit Dienstleistern führen, die DevOps eingeführt haben, da der Service-Integrator als

⁸ Source: Gartner

zusätzliche Verzögerung bei der Implementierung von Änderungen betrachtet werden kann, ohne dass ein Mehrwert entsteht.

DevOps verwendet das gleiche Team für die Spezifizierung, Entwicklung, Test, Implementierung und vollständige Unterstützung von Services, einschließlich Anwendungen und Infrastruktur. Dies kann im Widerspruch zu der in einigen SIAM-Modellen geforderten Aufgabentrennung stehen.

DevOps Denken kann auch im Widerspruch zu SIAM Sourcing-Ansätzen und der Gruppierung von Diensten stehen, bei denen verschiedene Dienstanbieter Infrastruktur und Anwendungen unterstützen. Die meisten DevOps-Teams ziehen es vor, für alle Aspekte des Dienstes verantwortlich zu sein.

4.4.2.2. *Kultur und Austausch*

Die Konzepte von DevOps, die sich auf das Verhalten beziehen, können besonders nützlich sein, um eine starke Kultur in SIAM-Ecosystemen aufzubauen.

Die Fokussierung auf Kultur und Austausch fördert die Zusammenarbeit und Kommunikation über den gesamten Service-Lebenszyklus hinweg. Dabei werden mehrere multidisziplinäre Teams eingesetzt, die alle das Ziel verfolgen, Ergebnisse zu liefern, die der Kunde wünscht.

Zum Beispiel sind in einer DevOps-Umgebung alle Mitglieder des Teams für den Erfolg einer Veränderung verantwortlich; sie übernehmen kollektive Verantwortung und die Zuständigkeit für die Genehmigung. Kontrastieren Sie das mit einem typischen IT-Service-Management-Ansatz, der von einer einzelnen Person erwartet, dass sie rechenschaftspflichtig ist. Die Nutzung der kollektiven Rechenschaftspflicht für Entscheidungen in SIAM-Ecosystemen kann dazu beitragen, die notwendige Kultur der Zusammenarbeit zu schaffen.

4.4.2.3. *Automatisierung*

Die Automatisierung von Aktivitäten wie Testen und Bereitstellung ist ein wichtiges Element von DevOps.

Die Automatisierung kann die Lieferzeiten verkürzen und Risiken reduzieren. Die Automatisierung muss mit den Anforderungen der Change-Management-Governance in einem SIAM-Ecosystem integriert werden.

Das Denken von DevOps kann auch helfen, einige gängige SIAM-Herausforderungen zu bewältigen, indem es Automatisierung anwendet, um Probleme zu überwinden, die durch einen Mangel an integrierten Toolsets verursacht werden.

4.4.2.4. *Kontinuierliches Experimentieren und Lernen*

Ein wichtiges DevOps-Konzept ist die schrittweise Bereitstellung neuer Funktionen, gefolgt von Benutzer-Feedback vor dem nächsten Schritt.

Dies kann in einem SIAM-Ecosystem problematisch sein, da sich die Bereitstellung auf mehrere Dienstanbieter auswirken wird.

Wenn DevOps eingeführt wird, müssen die Dienstleister und der Service-Integrator zusammenarbeiten, um umfassende automatisierte Testsuiten für die Ende-zu-Ende-Services zu erstellen und zu warten.

DevOps fördert auch eine Kultur des Experimentierens und Lernens in der Arbeitswelt. Misserfolge sind eine Lerngelegenheit, keine Schuldzuweisung. Diese Kultur kann genutzt werden, um eine Kultur der Zusammenarbeit in einem SIAM-Ecosystem zu stärken

4.5. Agiles Denken, einschließlich agilem Service Management

4.5.1. Was ist agiles Denken?

Agiles Denken ist eine Sammlung von Prinzipien, nach denen sich Anforderungen und Lösungen durch die Zusammenarbeit von selbstorganisierenden, funktionsübergreifenden Teams entwickeln.⁹

Agiles Denken hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung. Es verwendete und baute auf Lean-Techniken aus dem verarbeitenden Gewerbe auf. Im Jahr 2001 erschien das Agile Manifest, das die vier Werte und zwölf Leitsätze für Agiles Denken zusammenfasst.

Agiles Denken und das Manifest wurden inzwischen in vielen verschiedenen Disziplinen und Situationen erfolgreich angewendet, darunter Projektmanagement, Service Management, DevOps und SIAM.

Im Vergleich zu herkömmlichen Wasserfall-Ansätzen liefert Agile häufiger Änderungen, wobei in jeder Iteration weniger Änderungen vorgenommen werden. Dies ermöglicht eine schnellere Realisierung von Vorteilen und reduziert das Geschäftsrisiko.

Der Agile-Ansatz ermöglicht auch einen leichteren Richtungswechsel. Einem Unternehmen beispielsweise zu ermöglichen, zu erkennen, dass ein neuer Service nicht den erwarteten Nutzen bringt, bevor nicht zu viel in seine Entwicklung investiert wird.

Agile ist eine Geisteshaltung; es ist kein Satz von Prozessen. Eine Organisation macht nicht "Agile", sondern wird zu "Agile".

⁹ Source: Wikipedia

4.5.2. Was ist agiles Service-Management?

Agiles Service Management (Agile SM) stellt sicher, dass ITSM-Prozesse die Werte von Agile widerspiegeln und mit "gerade genug" Steuerung und Struktur ausgestattet sind, um effektiv und effizient Services bereitzustellen, die Resultate für Kunden erbringen, wann und wie sie benötigt werden.¹⁰

Zu den Zielen von Agiles-SM gehören:

- Sicherstellung, dass agile Werte und Prinzipien in jeden Service-Management-Prozess eingebettet sind, vom Design über die Implementierung bis hin zur kontinuierlichen Verbesserung
- Verbesserung der gesamten Fähigkeit der IT-Abteilung, Kundenanforderungen schneller zu erfüllen
- Effektiv und effizient sein (Lean)
- Gestaltung von Prozessen mit "ausreichend" skalierbarer Steuerung und Struktur
- Bereitstellung von Dienstleistungen, die einen dauerhaften Kundennutzen bieten.

4.5.3. Agile in einem SIAM-Ecosystem

Jede SIAM-Implementierung profitiert von der Konzentration auf die Werte von Agile.

Die Werte aus dem Agilen Manifest können angepasst werden, um sie in SIAM-Ecosystemen anzuwenden; alle Parteien im Ecosystem sollten:

- Individuen und Interaktionen wichtiger als Prozesse und Tools sehen
- Arbeitsleistungen höher schätzen als umfassende Dokumentationen
- Zusammenarbeit über Verträge stellen
- Veränderungen höher schätzen als einem Plan zu folgen.

Die Einträge auf der rechten Seite sind wichtig, aber die auf der linken Seite sollten Vorrang haben.

¹⁰ Source: Agile Service Management Guide, © DevOps Institute 2015

Agile Ansätze können verwendet werden, um viele Teile eines SIAM-Modells, einer SIAM-Struktur und einer SIAM-Roadmap zu entwerfen, zu entwickeln und zu implementieren:

- Prozesse
- Richtlinien
- Werkzeuge
- Serviceverbesserungen
- Strukturelemente.

Die Anwendung der vier Werte und zwölf Leitsätze aus dem Agilen Manifest auf IT-Service-Management und SIAM bieten:

- Verbesserung der Lieferung und des Arbeitsflusses
- Verbesserung der Kundenzufriedenheit
- Unterstützung der Zusammenarbeit im gesamten SIAM Ecosystem
- Unterstützung der stufenweisen Prozessverbesserung
- Flexibilisierung
- Ermöglicht die frühzeitige Erkennung von notwendigen Kurskorrekturen oder Richtungsänderungen.

Tabelle 3 enthält einige angepasste Beispiele für die zwölf agilen Prinzipien, die in einem SIAM-Ecosystem angewandt werden.

Agiles Prinzip	Anwendung im SIAM
Oberste Priorität hat die Zufriedenheit des Kunden durch eine frühzeitige und kontinuierliche Belieferung	Agile könnte in einer schrittweisen Implementierung von SIAM angewendet werden, um ein Problem mit den aktuellen Diensten zu lösen, wie z.B. unkoordinierte Änderungen
Releases regelmäßig liefern	Die Prozesse für das Change- und Release-Management und die Unterstützung der Governance sollten so konzipiert sein, dass sie einen schnellen Test, die Genehmigung und den Einsatz von Releases unterstützen
Projekte mit motivierten Menschen entwickeln und darauf vertrauen, dass sie den Job erledigen	Die Prozesse für das Change- und Release-Management und die Unterstützung der Governance sollten so konzipiert sein, dass sie einen schnellen Test, die Genehmigung und den Einsatz von Releases unterstützen
Das persönliche Gespräch ist die effizienteste und effektivste Methode der Informationsvermittlung	Arbeitsgruppen und Prozessforen sind ein effektiver Weg, um Dienstleistern wichtige Informationen zu vermitteln. Videokonferenzen und Chat-Technologie können verwendet werden, um dies praktisch von „Angesicht zu Angesicht“ zu machen
Kontinuierliches Augenmerk auf Exzellenz und gutes Design erhöht die Agilität	Prozessforen können die Entwicklung und Anwendung von Best Practices in der Service Provider Community unterstützen
Einfachheit ist essentiell	Das SIAM-Modell sollte verständlich sein. Andernfalls kann es für die Dienstleister schwierig sein, es zu verstehen und anzuwenden

Die besten Ergebnisse werden von selbstorganisierenden Teams erzielt	Verankerung im SIAM-Umfeld durch Vertrauen, Empowerment, Arbeitsgruppen und Prozessforen
Überlegen Sie in regelmäßigen Abständen, wie Sie effektiver werden können, stimmen Sie das Verhalten ab und passen Sie es an.	Prozessforen und Leitungsgremien sollten Daten und Informationen nutzen, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren und diese dann zu nutzen. Positive Verhaltensweisen sollten gefördert und belohnt werden

Tabelle 3: Beispiele für Agile-Prinzipien in einem SIAM-Ecosystem

4.5.4. Agiles Service-Management in einem SIAM-Ecosystem

Agiles Service Management in einem SIAM-Ecosystem kann dies ermöglichen:

- Agiles Prozessdesign: verwendet agile Techniken, um IT-Service-Management-Prozesse zu entwerfen. Diese werden in kleinen, regelmäßigen Releases entworfen und implementiert, typischerweise in Zyklen von 2 bis 4 Wochen. Der erste Zyklus sollte einen „Minimaler realisierbarer Prozess“ (MVP) liefern, das ist die kleinste Menge an Funktionalität, die benötigt wird. Dies ermöglicht eine frühzeitige Nutzung und Rückmeldung, die dann in den nächsten Zyklus eingespeist wird.
- Agile Prozessverbesserung: nutzt agile Techniken, um Prozesse zu verbessern. Innerhalb eines Dienstleisters sollte der Prozessverantwortliche befähigt werden, seinen Prozess zu verbessern. Im breiteren SIAM-Ecosystem sollte diese Ermächtigung dem Prozessforum gegeben werden. Individuelle Verbesserungen sollten in einem regelmäßigen, kurzen Zyklus konzipiert und umgesetzt werden. Im Vordergrund sollte die Kundenzufriedenheit stehen. Lean-Thinking kann angewendet werden, um Verschwendung und wertlose Aktivitäten zu finden und zu beseitigen.

Zusammenfassung

Diese und andere Praktiken können SIAM unterstützen. Es sollte darauf geachtet werden, sie genauer zu verstehen und sie gegebenenfalls für den Einsatz in einem SIAM-Ecosystem anzupassen.

5. SIAM Rollen und Verantwortlichkeiten

Dieser Abschnitt des Body of Knowledge befasst sich mit den Rollen und Verantwortlichkeiten in einem typischen SIAM-Ecosystem. Dabei wird die Rollenverteilung der einzelnen SIAM-Layer und die Art und Weise, wie die Rollen zu Strukturelementen gruppiert werden, untersucht.

Die Definition einer Rolle ist „*die Position oder der Zweck, den jemand oder etwas in einer Situation, Organisation, Gesellschaft oder Beziehung hat.*“¹¹

Verantwortung wird definiert als „*etwas, das ihr Job oder Ihre Pflicht ist.*“¹²

5.1. Rollen und die SIAM Roadmap

Innerhalb eines SIAM-Ecosystems müssen Rollen und Verantwortlichkeiten definiert, zugewiesen, überwacht und verbessert werden.

Grundsätze und Richtlinien für Rollen und Verantwortlichkeiten werden während der Untersuchungs- und Strategiephase der SIAM-Roadmap definiert, bevor Details während der Planungs- und Entwicklungsphase hinzugefügt werden. Rollen und Verantwortlichkeiten werden dann während der Implementierungsphase zugewiesen und während der Betriebs- und Anpassungsphase überwacht.

Die vier Hauptaktivitäten im Zusammenhang mit den Rollen und Verantwortlichkeiten sind:

1. Definition von Grundsätzen und Richtlinien
2. Entwurf
3. Zuweisung
4. Überwachung und Verbesserung.

5.1.1. Definition von Grundsätzen und Richtlinien

Die Definition der Grundsätze und Richtlinien für Rollen und Verantwortlichkeiten ist ein wichtiger Schritt bei der Gestaltung des SIAM-Ecosystems.

¹¹ Source: Cambridge Dictionary

¹² Source: Cambridge Dictionary

In der Phase „Untersuchung und Strategie“ werden vorhandene Rollen und Stellenbeschreibungen abgebildet und mit den erforderlichen Verantwortlichkeiten (z.B. den im Governance-Rahmen definierten) und der gewählten SIAM-Struktur verglichen.

Während der Phase Untersuchung und Strategie sind die Rollen und Verantwortlichkeiten selbst nicht detailliert; sie werden während der Design-Aktivitäten in der Phase Planen und Entwickeln neu besprochen und es werden weitere Details hinzugefügt.

Es gibt keine einheitliche, ideale Abbildung der Rollen und Verantwortlichkeiten für ein SIAM-Ecosystem. Jedes SIAM-Modell wird anders sein, je nachdem, was die Kundenorganisation behalten möchte und was sie bereit ist, extern vom Service-Integrator und/oder den Dienstleistern zu beziehen.

Die Entscheidung der Kundenorganisation darüber, was intern und was extern zu beziehen ist, wird von mehreren Faktoren beeinflusst:

- Die allgemeinen Ziele für die Umsetzung von SIAM
- Die gewählte SIAM-Struktur
- Strategie und Organisationsziele des Kunden
- Fähigkeit und Kompetenz der Kunden
- Was die Kunden als eine strategische Fähigkeit betrachten, die für den Erhalt der Kundenzufriedenheit unerlässlich ist
- Bestehende Dienstleister-Beziehungen und ausgelagerte Rollen sowie Verantwortlichkeiten.

Das Service 'Menu'

Wir können uns den Prozess so vorstellen, als ob wir Essen aus einer Speisekarte auswählen würden. Der Kunde hat die Möglichkeit, die Rollen und Verantwortlichkeiten zu überprüfen und die für ihn interessanten Optionen auszuwählen.

Dieser Prozess versetzt den Kunden in die Lage, Aktivitäten, die er als zu risikoreich oder komplex ansieht, auszulagern und die Verantwortung für

Aufgaben zu übernehmen, die er nicht mehr selbst übernehmen möchte oder die effektiv extern vergeben werden können.

5.1.2. Design

Während der Roadmap-Phase von Planen und Entwickeln werden die detaillierten Rollen und Verantwortlichkeiten anhand des SIAM-Modells und der Prozessmodelle, der SIAM-Struktur und des Governance-Frameworks entworfen.

5.1.3. Zuweisung

Während der Implementierungsphase werden Rollen und Verantwortlichkeiten zugewiesen. Es gibt einige Rollen, die immer bestimmten SIAM-Layer zugeordnet werden:

- Die Kundenorganisation muss alle Rollen behalten, die durch Gesetze oder Vorschriften vorgeschrieben sind
- Der Service-Integrator ist immer verantwortlich für Service Governance, Management, Integration, Assurance und Koordination, einschließlich Ende-zu-Ende-Service-Management, Dienstleister-Management, Monitoring und Reporting
- Die Dienstleister übernehmen die Rolle der Service-Bereitstellung.

5.1.4. Überwachung und Verbesserung

Sobald die Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt sind, werden sie überwacht, um ihre Effektivität zu ermitteln und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Die einzelnen Rollen und die Schnittstellen zwischen den Rollen können verbessert werden.

Die Rollen müssen im Anschluss an alle Umstrukturierungsmaßnahmen im gesamten Unternehmen überprüft werden, um sicherzustellen, dass sie weiterhin aufeinander abgestimmt und wirksam sind.

5.2. Was macht eine Rolle in einem SIAM-Ecosystem besonders?

Die Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten in einem SIAM-Ecosystem muss darstellen, dass sie in einer Umgebung mit mehreren Anbietern angewendet wird. Ohne sorgfältiges Design und Management von Rollen und Verantwortlichkeiten besteht ein höheres Risiko, dass Aktivitäten verpasst oder dupliziert werden könnten, da mehr Parteien involviert sind und das Ecosystem komplexer ist.

Mapping-Aktivitäten

In einem SIAM-Ecosystem kann ein Prozess oder eine Aktivität die drei Layer überspannen. Denken Sie z.B. an das Change-Management:

- Kunden-Layer: hat Input, um Berechtigungen und Zeitpläne zu ändern
- Service-integrator-Layer: Verwaltet den integrierten Change-Management-Prozess
- Dienstleister: initiiert Veränderungen, stellt sie dem Change Advisory Board vor, setzt sie um.

Es besteht auch die Möglichkeit, dass mehrere Rollen von einer Person ausgeübt werden können. Beispielsweise könnte ein Prozessmanager für einen Dienstleister folgende Rollen haben:

- Eine Change-Management Rolle, Teilnahme am Change Advisory Board
- Rolle im Problem-Management, Teilnahme an einer Arbeitsgruppe zum Problem Management
- Eine Wissensmanagement Rolle, die Input für Wissensartikel liefert.

Wie die Rollen zugeordnet werden hängt von Faktoren wie Größe und Komplexität des SIAM-Ecosystems und der Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit der Ressourcen ab.

5.2.1. Die Rolle der Kundenorganisation

Außerhalb eines SIAM-Modells ist es üblich, dass der Kunde eine direkte Beziehung zu seinen Dienstleistern hat. Im SIAM-Ecosystem muss der Kunde verstehen, dass seine Rolle darin besteht, den Service-Integrator zu unterstützen und zu stärken. Wenn der Kunde weiterhin direkt mit Dienstleistern innerhalb eines SIAM-Ecosystems zusammenarbeitet, kann es sein, dass er versehentlich eine Schatten-IT-Struktur schafft.

5.2.2. Die Rolle der bestehenden Ressourcen

Für Mitarbeiter, die Teil der bestehenden Ressourcen (retained capabilities) sind, bedeutet die Anpassung an SIAM, dass sie die direkte Kontrolle über die Dienstleister abgeben und von der täglichen Verwaltung der Service-

Erbringung abrücken müssen. Ihre Rolle muss strategisch und proaktiv sein und nicht operativ und reaktiv.

Die Rolle dieser Mitarbeiter muss eine starke Beziehung zum Service-Integrator haben. Der Zweck dieser Rolle ist es, die Richtung vorzugeben und die Autonomie des Service-Integrators zu ermöglichen, ohne eine Diktatur zu schaffen.

Der Kunde besitzt die Verträge mit den Dienstleistern, aber der Service-Integrator verwaltet deren Erfüllung. Die bestehenden Ressourcen müssen dem Service-Integrator ermöglichen, seine Rolle wahrzunehmen, ohne sie zu untergraben.

5.2.3. Die Rolle des Service-Integrators

Die Rolle des Service-Integrators besteht darin, der Vertreter des Kunden zu sein, der in seinem Namen handelt. Das bedeutet, das Richtige für den Kunden zu tun, ohne die eigenen organisatorischen Ziele zu untergraben.

Der Service-Integrator repräsentiert auch die Dienstleister und den Ende-zu-Ende-Service für die Kundenorganisation.

Die Rolle des Service-Integrators beruht auf guten Beziehungen. Um effektiv zu sein, muss er ein gutes Verhältnis zur Kundenorganisation und zu den Dienstleistern haben.

Die Aufgabe des Service-Integrators ist die Sicherstellung und Erleichterung der Servicebereitstellung. Sie muss sich vertraglich und wirtschaftlich bewusst sein, um ihre Rolle im SIAM-Ecosystem wirksam wahrnehmen zu können. Der Service-Integrator muss sich auf die Service-Integration und Zusammenarbeit über mehrere Dienstleister hinweg konzentrieren.

5.2.4. Die Rolle des Dienstleisters

Die Zusammenarbeit kann ein neuer Ansatz und ein Kulturwandel für Dienstleister sein. Sie müssen sich an die Arbeit mit potenziellen Wettbewerbern anpassen und sich darauf einstellen, eine Beziehung mit dem Service-Integrator und nicht mit dem Kunden zu haben.

Sie müssen möglicherweise ihre Arbeitsweise und ihre Struktur ändern, um im SIAM-Ecosystem wirksam zu sein. Ihre Rolle erfordert eine Fokussierung auf Serviceziele, die sie gegen ihre eigenen organisatorischen Ziele abwägen.

5.3. Rollenbeschreibung: Kundenorganisation, einschließlich der bestehenden Ressourcen

Beschreibung	Die Rolle des Kunden innerhalb des SIAM-Ecosystems ist die der beauftragenden Organisation. Das beinhaltet auch die bestehenden Ressourcen, die das Management des SIAM-Ecosystems durchführen.
Typische Zuständigkeiten	▪ Strategische Ausrichtung ▪ Unternehmensarchitektur ▪ Richtlinien- und Normenmanagement ▪ Beschaffung ▪ Vertragsmanagement ▪ Bedarfsmanagement (Demand) ▪ Finanzielles und kaufmännisches Management ▪ Verwaltung des Service Portfolios ▪ Unternehmensrisikomanagement ▪ Governance, einschließlich Governance des Service-Integrators ▪ Verantwortlichkeit für das Programm- und Projektmanagement.
Typische Rollen	▪ Leiter IT ▪ Leiter Service ▪ Service-Eigentümer ▪ Unternehmensarchitekt ▪ Service-Architekt ▪ Finanzvorstand (CFO) ▪ Chief Information Officer (CIO) ▪ Chief Security Officer (CSO).
Typische Verantwortlichkeiten	▪ Definiert und sichert ein zentrales Set von Richtlinien, Standards, Verfahren und Leitfäden, einschließlich Architektur-, Informations-, Handels-, Finanz-, Sicherheits- und Enterprise Service-Architekturen. ▪ Entwickelt und verantwortet die IT-Strategie und die Strategie für SIAM, die mit der Geschäftsstrategie übereinstimmen und diese unterstützen

	▪ Entwickelt und verantwortet die Unternehmensarchitektur, definiert die Technologie-, Daten- und Applikations-Roadmap, definiert den Leistungsumfang für SIAM ▪ Bietet übergreifendes Programm- und kaufmännisches Management ▪ Managed und regelt den Service Integrator ▪ Verwaltet die Dienstleister-Beziehungen auf der Ebene der Geschäftsleitung/des Handels ▪ Gesamtsicht ▪ Sorgt für die Beilegung von Vertragsstreitigkeiten ▪ Besitzt Geschäftsbeziehungen und agiert als „intelligente Kunden-Funktion“ ▪ Bestimmt das Ende-zu-Ende-Service-Budget.
--	---

5.4. Rollenbeschreibung: Service-Integrator

Beschreibung	Die Service-Integrator-Layer des SIAM-Modells ist der Ort, an dem Ende-zu-Ende-Service-Governance, -Integration, -Sicherung und -Koordination durchgeführt werden.
Typische Zuständigkeiten	▪ Ende-zu-Ende Service Management ▪ Ende-zu-Ende Performance Management ▪ Ende-zu-Ende Service Berichte ▪ Service Governance und Qualitätssicherung ▪ Das Preis-Leistungs-Verhältnis monitoren ▪ Kontinuierliche Serviceverbesserung.
Typische Rollen	▪ Leiter Service Integration ▪ Leiter Service Delivery ▪ Servicemanager(!) ▪ Prozessverantwortliche(r) ▪ Prozess-Manager(n) ▪ Service Assurance Manager(s) ▪ Leistungsmanager(n) ▪ Sicherheits-Manager).
Typische Verantwortlichkeiten	▪ Zuständig für das Ende-zu-Ende-Service-Management über die Dienstleister hinweg und die Schnittstelle zur Kundenorganisation. ▪ Management von Dienstleister-Beziehungen auf operativer Ebene ▪ Als „Agent“ des Kunden agieren und den Dienstleistern einen Kommunikationsweg zur Verfügung stellen. ▪ Management des Ende-zu-Ende-Performance Managements aller Dienstleister ▪ Management des Performance-Managements einzelner Dienstleister im Hinblick auf vereinbarte Ziele ▪ Koordination der Dienstleister ▪ Sicherstellung der Leistung von Dienstleistern und der Erbringung von Service-Leistungen

	▪ Steuerung der Dienstleister, wie von der Kundenorganisation delegiert ▪ Moderation von Prozessforen ▪ Management des operativen Angebots und der Nachfrage nach Services und Kapazitäten ▪ Konsolidierte Serviceberichte ▪ Bereitstellung von Service-Kommunikation ▪ Mögliche Verantwortung für die Bereitstellung und Verwaltung eines integrierten Service Management Toolsets ▪ Steuerung der Leistung von Dienstleister anhand von Vertrags- und Leistungszielen.
--	--

5.5. Rollenbeschreibung: Service Provider/Dienstleister

Beschreibung	Innerhalb eines SIAM-Ecosystems gibt es mehrere Dienstleister. Jeder Dienstleister ist für die Lieferung eines oder mehrerer Services bzw. Serviceelemente an den Kunden verantwortlich. Es ist verantwortlich für die Verwaltung der Produkte und Technologien, die zur Erbringung der vertraglich oder anders vereinbarten Dienstleistungen verwendet werden. Die Dienstleister können Teil der Kundenorganisation oder extern sein.
Typische Zuständigkeiten	▪ Bereitstellung der vom Kunden geforderten Services nach definierten und vereinbarten Standards, Richtlinien und Architekturen ▪ Aufzeigen der erforderlichen Verhaltensweisen für Zusammenarbeit, Kooperation, Verbesserung und Innovation ▪ Übergreifende Sicherstellung der Einhaltung der Service-Management-Prozesse der Dienstleister ▪ Zusammenarbeit mit Lieferanten und dem Service-Integrator, um Probleme, Vorfälle und Probleme zu lösen, Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und Kundenergebnisse zu erreichen.
Typische Rollen	▪ Servicemanager(!) ▪ Account Manager(s) ▪ Prozesseigentümer ▪ Prozess Manager(!) ▪ Technisches Personal ▪ Service-Management-Mitarbeiter.
Typische Verantwortlichkeiten	▪ Verantwortlich für die Bereitstellung von Technologien und Produkten zur Erbringung von Dienstleistungen, zu vereinbarten Service Levels und Kosten. ▪ Integration interner Service-Management-Prozesse mit Ende-zu-Ende-Service-Management-Prozessen ▪ Einhaltung der vom Kunden definierten Richtlinien, Standards und Verfahren ▪ Einhaltung architektonischer Designstandards

	▪ Zusammenarbeit mit dem Service-Integrator und anderen Dienstleistern ▪ Teilnahme an Strukturelementen, einschließlich Prozessforen.
--	---

5.6. Governance Rollen

Governance ist ein weit verbreiteter und oft missverständlicher Begriff. In einem SIAM-Ecosystem bezieht sich Governance auf die Definition und Anwendung von Richtlinien und Standards. Diese definieren und gewährleisten die erforderlichen Ebenen von Autorität, Entscheidungsfindung und Rechenschaftspflicht.

COBIT 5® umfasst in seiner Definition von Governance drei Aktivitäten: Evaluieren, Leiten und Überwachen. Aktivitäten auf niedrigerer Ebene (Planen, Entwickeln etc.) sind Teil des Managements.

Dies ist in Abbildung 14 dargestellt.

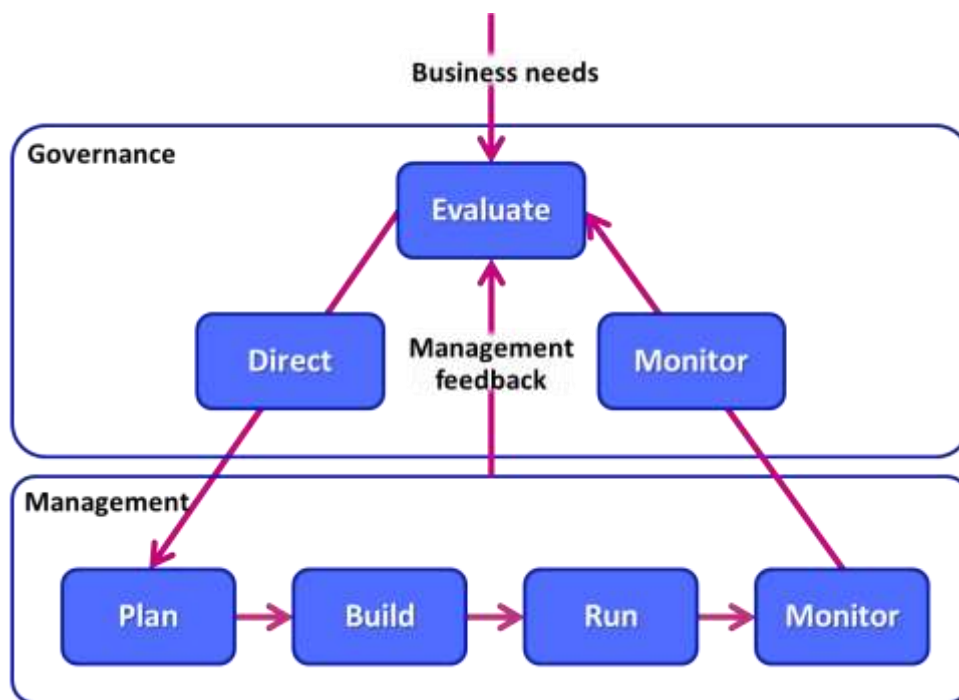


Abbildung 14: Das COBIT 5 Business Framework für die Governance und die Management der Unternehmens-IT ©, 2012, ISACA

SIAM® Foundation BoK

Die SIAM-Rollen können auf dieses Modell abgebildet werden, wie in Abbildung 15 dargestellt.

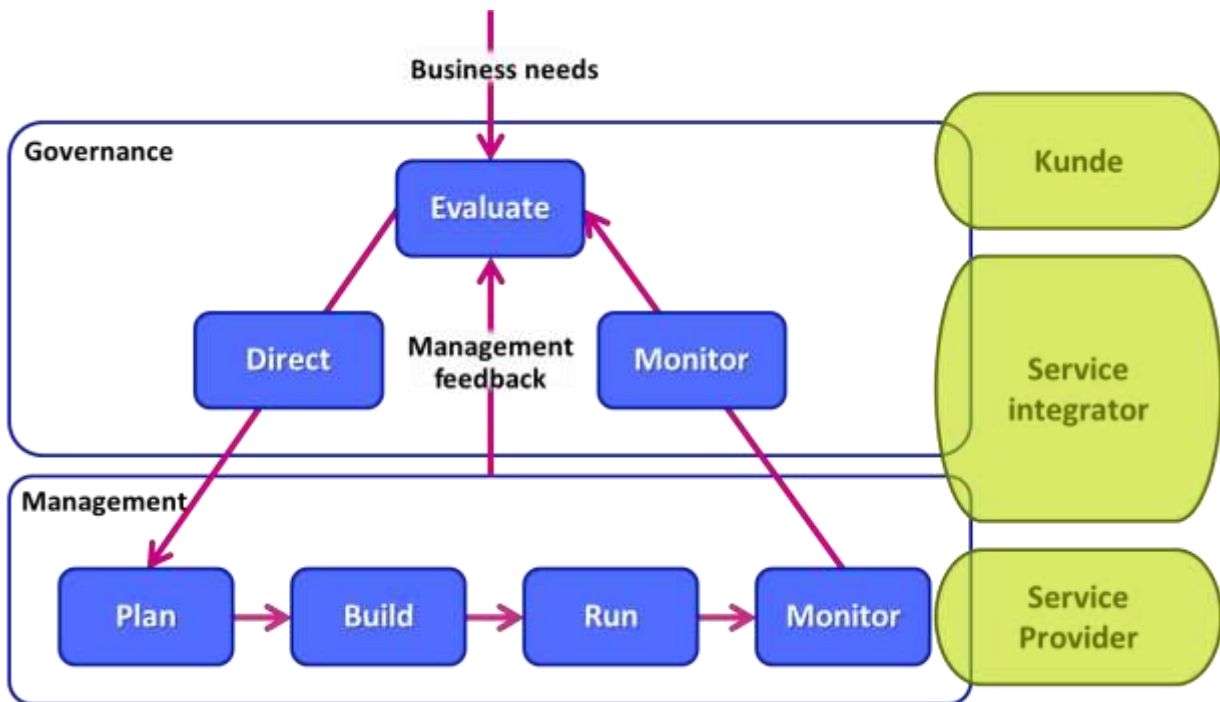


Abbildung 15: Abbildung der SIAM-Rollen auf das COBIT 5 Business Framework

Governance-Aktivitäten werden auf strategischer, taktischer und operativer Ebene durch Governance Boards durchgeführt. Diese Boards bilden Strukturelemente in den SIAM-Layer.

Boards sind Entscheidungsgremien, die für ihre Entscheidungen verantwortlich sind.

Die in diesem Dokument besprochenen Boards gewährleisten das erforderliche Maß an Governance in einer SIAM-Umgebung. In komplexen Umgebungen mit vielen verschiedenen Service-Providern können weitere Boards eingerichtet werden, zum Beispiel in bestimmten Bereichen:

- IT-Sicherheit (beratendes Board)
- IT Service Management Architektur (Governance Board)
- Programm Board.

SIAM® Foundation BoK

Die in einem SIAM-Modell implementierte Board-Struktur muss den durch die Board-Sitzungen verursachten Overhead mit den Governance-Anforderungen und den erzielten Ergebnissen in Einklang bringen.

5.6.1. Strategische Governance: Executive Boards

Die Executive Boards (Vorstände) sind verantwortlich für die Governance und Aufsicht auf der hierarchisch höchsten Management-Ebene. Diese Boards spielen eine wichtige Rolle bei der Etablierung einer SIAM-Kultur, indem sie die erwünschten Verhaltensweisen auch auf ihrem Level vorleben (Siehe Teil 7: SIAM Kultur).

Die Teilnehmer dieser Boards sind leitende Führungskräfte mit Rechenschaftspflicht für die Rolle ihrer Organisation im SIAM-Modell.

Zusätzlich zu dem gemeinsamen Executive Board aller Beteiligten hat jeder Dienstleister ein Executive Board mit dem Kunden und dem Service-Integrator, damit auch kommerzielle und heikle Themen diskutiert werden können.

5.6.1.1. Typische Teilnehmer

Typische Teilnehmer sind:

- Kundenseitig: CIO (Chief Information Officer), CTO (Chief Technology Officer), der Verantwortliche für die Lieferung der Services
- Service Integrator: die Verantwortlichen für das operative Geschäft und die vertraglichen und kommerziellen Aspekte
- Dienstleister: die Verantwortlichen für das operative Geschäft und die vertraglichen und kommerziellen Aspekte, Account Manager, CIO, CTO.

5.6.1.2. Typische Häufigkeit

Executive Boards finden meist quartalsweise statt.

5.6.1.3. Typische Agenda

Eine Agenda könnte enthalten:

- Kundenstrategie: für die nächsten sechs Monate, für ein Jahr und für die nächsten drei Jahre
- Update der Strategie des Service-Integrators, einschließlich aller möglichen Konflikte, Synergien und Chancen zum gegenseitigen Nutzen
- Update der Strategie von Dienstleistern, soweit dieser von Interesse für das SIAM-Ecosystem ist – ebenfalls einschließlich aller möglichen Konflikte, Synergien und Chancen zum gegenseitigen Nutzen

- „High-Level“-Überprüfung des letzten Quartals, einschließlich der Erfolge und der Probleme
- Die Erfüllung der vertraglich vereinbarten Leistung – dies sollte das Thema individueller Executive Boards sein, außer wenn die Angelegenheit alle Dienstleister betrifft
- Innovationsplanung unter Berücksichtigung neuer Möglichkeiten des Service Integrator und der Dienstleister
- Weitere relevante Themen.

5.6.1.4. *Typische Inputs*

Executive Board-Inputs könnten sein:

- Quartalsweise- und monatliche Leistungsinformationen
- Informationen zur Kunden- und Service-Zufriedenheit
- Kundenstrategie
- Strategische Serviceverbesserungen
- Strategische Innovationen
- Strategien des Service-Integrators und der Dienstleister, soweit diese für das SIAM-Ecosystem relevant sind
- Technische Roadmaps der Dienstleister.

5.6.1.5. *Typische Outputs*

Executive Board-Outputs könnten sein:

- Aufzeichnungen zu Maßnahmen und Entscheidungen
- Strategische Kurskorrekturen oder Änderung der Ausrichtung (direction)
- Anforderungen aufgrund von Änderungen in der Geschäftstätigkeit
- Strategische Änderungspläne
- Anerkennung und Kommunikation von Erfolgen.

5.6.2. Taktisches Board

Das taktische Board befindet sich zwischen den strategischen und operativen Boards. Es ist Teil der Vorbereitung für das operative Board (respektive die operativen Boards) und kann zur Durchführung von Gesprächen vor dem Treffen mit dem Kunden verwendet werden, zum Beispiel wenn ein schwerer Vorfall (Major Incident) eingetreten ist. Es kann auch verwendet werden, um Themen für die Eskalation zum strategischen Board zu identifizieren und fungiert als ein Eskalationspunkt für operative Boards.

An diesem Board nimmt der Kunde nicht teil.

5.6.2.1. Typische Teilnehmer

Typische Teilnehmer sind Personal des Service-Integrators und der Dienstleister

Die vorhandenen Rollen könnten sein:

- Service-Lieferungs-Manager
- Servicemanager
- Prozesseigentümer, soweit erforderlich
- Account Manager.

5.6.2.2. Typische Häufigkeit

Taktische Boards finden meist monatlich statt.

5.6.2.3. Typische Agenda

Dieses Board wird dazu verwendet, um die Serviceerfüllung und die kontinuierliche Verbesserung zu diskutieren. Folglich richtet sich die Agenda an jeweils aktuellen Themen und Herausforderungen aus.

Der Service Integrator ist berechtigt, den Vertrag im Auftrag des Kunden zu interpretieren, so dass Entscheidungen in dieser Sitzung über finanzielle oder nichtfinanzielle Mängelbeseitigung (remediation) getroffen werden können, die dann dem operativen Board mitgeteilt werden können.

Dieses Board erhält seine Ausrichtung aus dem strategischen Board und nutzt diese, um taktische Aktionspläne zu schaffen. Es wird auch die von den operativen Boards eskalierten Anliegen prüfen.

Dieses Board ist zuständig für Koordination, Vermittlung, Entscheidungsfindung, Qualitätssicherung und Governance auf taktischer Ebene.

5.6.2.4. *Typische Inputs*

Taktische Board-Inputs könnten sein:

- Leistungsdaten (Performance) inklusive Kundenzufriedenheit
- Service-Verbesserungen
- Dienstleister Daten.

5.6.2.5. *Typische Outputs*

Taktische Board-Outputs könnten sein:

- Aufzeichnungen von Maßnahmen und Entscheidungen
- Taktischer Änderungsplan
- Verbesserungsmöglichkeiten.

5.6.3. Operative Boards

Das primäre operative Board tritt zusammen, um die Leistungsfähigkeit auf einer tieferen (operativen) Ebene zu erörtern als die Executive Boards und die taktischen Boards.

Es überprüft die Serviceleistung und fungiert als Eskalationspunkt für alle anderen operativen Boards und Prozessforen. Zum Beispiel kann es Budgets genehmigen oder Ressourcen beauftragen, Verbesserungsmaßnahmen durchzuführen, die in einem Prozessforum identifiziert wurden, wenn es die Entscheidungskompetenz der Teilnehmer im Prozessforum überschreitet.

Bei Bedarf werden weitere operative Boards eingesetzt, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen. Das häufigste Beispiel hierfür ist das integrierte Change Advisory Board.

5.6.3.1. Typische Teilnehmer

Operational Board Teilnehmer könnten sein:

- Kundenspezifische Vertreter, soweit erforderlich
- Service-Integrator
- Dienstleister
- Benutzervertreter
- Prozesseigentümer
- Prozess Managers
- Servicemanagers.

5.6.3.2. Typische Häufigkeit

Operative Boards finden meist monatlich statt.

5.6.3.3. Typische Agenda

Eine operative Agenda könnte enthalten:

- Überprüfung der monatlichen Leistungsberichte, einschließlich Kundenzufriedenheit
- Aktionen und Entscheidungen
- Kritische und größere Vorfallbewertungen (Major Incidents)
- Eskalationen aus anderen operativen Boards und Prozess Foren
- Periodische Besprechung der Einhaltung von Compliance- und Zertifizierungsrichtlinien und Ergebnisse von Prozess-Reviews (meist in Abständen von mehreren Monaten)

5.6.3.4. *Typische Inputs*

Operational Board-Inputs könnten sein:

- Monatliche Berichte
- Prozess Reports; z.B. Incident Meldungen
- Verbesserungspläne
- Eskalationen aus anderen operativen Gremien
- Entscheidungen der taktischen und strategischen Gremien.

5.6.3.5. *Typische Outputs*

Operative Board-Output könnten sein:

- Entscheidungs- und Aktivitätsprotokolle
- Themen für Eskalationen
- Verbesserungsmaßnahmen.

5.6.4. Operatives Board: Integriertes Change Advisory Board

Das integrierte Change Advisory Board ist ein Operational Governance Board. Es erfüllt diese Definition, weil es Entscheidungen trifft und dafür verantwortlich gemacht wird. Es wird vom Service Integrator geleitet und verwaltet.

Dieses Gremium prüft alle Änderungen im Rahmen seiner Befugnisse, die sich auf den Ende-zu-Ende-Service auswirken könnten, unabhängig davon, welcher Service Provider die Änderung durchführen wird. Es konzentriert sich auf Veränderungen, die mehrere Dienstleister betreffen und die damit assoziierten Risiken und unbeabsichtigte Auswirkungen auf den Kunden.

Das Board ist auch für die Festlegung der Änderungsrichtlinien verantwortlich. Die Richtlinie legt die Verantwortlichkeiten für die Überprüfung und Genehmigung verschiedener Arten von Änderungen fest. Dazu gehört die Definition von Standard- oder eigenständigen Änderungen, die lokal von einem Dienstleister genehmigt werden können.

Bei Bedarf werden Änderungen an den taktischen oder strategischen Gremien eskaliert. Der Review von Änderungen kann jede Aktion umfassen - von der detaillierten Untersuchung bis zur Definition von Standardänderungen, die automatisch genehmigt werden, oder die Genehmigung von Systemen für automatisierte Tests und Freigaben (siehe Abschnitt DevOps).

Das Board ist bestrebt, Veränderungen zu unterstützen, nicht sie zu verhindern:

- Sicherstellen, dass alle Dienstleister und der Kunde über relevante Änderungen informiert sind
- Bestätigen, dass:
 - Änderungen auf Risiken und unbeabsichtigte Auswirkungen hin bewertet wurden
 - Abhilfepläne (Remediation) verifiziert wurden
 - Entsprechende Ressourcen zugewiesen und zur Verfügung gestellt wurden, um die Änderung umzusetzen
 - Es verlässliche Kommunikationspläne gibt
 - Die technischen und architektonischen Standards des Ecosystems erfüllt wurden

- Erstellen von Mechanismen für Standardänderungen und deren automatische Genehmigung
- Überprüfen der abgeschlossenen Änderungen.

5.6.4.1. *Typische Teilnehmer*

Typische Teilnehmer im integrierten Change Advisory Board sind:

- Service-Integrator Change Manager (Vorsitz)
- Die Change Manager der Dienstleister
- Fachexperten nach Bedarf
- Kundenvertretung nach Bedarf.

5.6.4.2. *Typische Häufigkeit*

Üblicher Weise treffen sich das integrierte Change Advisory Board je nach Anzahl und Umfang der Änderungen. Weitere Notfallsitzungen können nach Bedarf einberufen werden.

5.6.4.3. *typische Agenda*

Die Agenda eines integrierten Change Advisory Boards beinhalten typischerweise:

- Neue Änderungen werden überprüft
- Update über implementierte und fehlgeschlagene Änderungen
- Verbesserung des Change-Management-Prozesses.

5.6.4.4. *Typische Inputs*

Input des integrierten Change Advisory Boards könnten beinhalten:

- Änderungswünsche und zugehörige Informationen
- Informationen über die Performance des Change-Management-Prozesses.

5.6.4.5. *Typische Outputs*

Outputs des integrierten Change Advisory Boards können sein:

- Change Status Updates
- Prozessverbesserungen

5.7. Operative Rollen

Ein effektives SIAM-Ecosystem basiert auf den Arbeitsbeziehungen und der kulturellen Ausrichtung aller SIAM-Layer.

Auf operativer Ebene helfen Arbeitsgruppen, Gremien (Boards) und Prozessforen, Beziehungen aufzubauen und die Kommunikation zwischen Dienstleistern und dem Service Integrator zu fördern. Diese Arbeitsgruppen, Gremien und Prozessforen bilden strukturelle Elemente des SIAM-Ecosystems, die sich über die SIAM-Layer hinaus erstrecken; siehe Abschnitt 1: Einführung in SIAM für weitere Informationen.

Es gibt viele mögliche Gremien, Prozessforen und Arbeitsgruppen, die in einem SIAM-Ecosystem implementiert werden können:

- Integriertes Change Advisory Board
- Problemmanagement-Forum
- Wissensmanagement-Forum
- Forum zur kontinuierlichen Verbesserung
- Forum Kapazitätsmanagement
- Informationssicherung und Sicherheitsforum
- Transitionsplanungs- und Unterstützungsforum
- IT-Service-Kontinuitätsforum
- Service-Überwachungsforum
- Arbeitsgruppe Incident Management (für einen bestimmten Incident oder Incidents)
- Arbeitsgruppe Releaseplanung
- Arbeitsgruppe Problemmanagement (für ein bestimmtes Problem oder Probleme)
- Arbeitsgruppe Innovation (für eine bestimmte Innovation).

Die vorhandenen Strukturelemente variieren in jedem SIAM-Ecosystem. Ein Strukturelement kann für jeden Service-Management-Prozess oder jede Aktivität erzeugt werden, wenn es Verbesserungen bei der Leistungserbringung und den Ergebnissen unterstützt.

Foren können bei Bedarf kombiniert werden - zum Beispiel kann ein einziges Forum zur Prozessverbesserung genutzt werden, um mögliche Verbesserungen an mehreren Prozessen zu beurteilen.

Kombinierte Foren sind sinnvoll, wenn Prozesse einen ähnlichen Umfang haben oder Abhängigkeiten zwischen ihren Aktivitäten bestehen, z.B. Change-, Konfigurations- und Release-Management. Die Anzahl der Sitzungen sollte immer gegen den Wert der Sitzungen abgewogen werden.

Es gibt generische Rollen, die an Arbeitsgruppen und Foren teilnehmen.

Prozesseigentümer

- Verantwortlich für das Ende-zu-Ende-Prozessdesign
- Verantwortlich für die Prozessleistung.

Sowohl der Service-Integrator als auch die Dienstleister haben Prozesseigentümer. Der Prozesseigentümer des Service Integrators ist für die Ende-zu-Ende-Prozessintegration zwischen den Dienstleistern verantwortlich.

Der Prozesseigentümer des Dienstleisters ist für einen Prozess innerhalb des Dienstleisters und für den Abgleich mit dem Ende-zu-Ende-Prozess verantwortlich. Ein Mitarbeitender kann als Prozesseigentümer für mehrere Prozesse fungieren.

Prozessmanager

- Zuständig für die Prozessausführung.

In größeren Organisationen werden Prozessmanagerrollen definiert, die den Prozesseigentümer unterstützen und die auch für die Ausführung von Prozessaktivitäten verantwortlich sind.

Serviceeigentümer

- Verantwortlich für die Ende-zu-Ende-Service-Leistung
- Definiert die Servicestrategie
- Vorhersage des Servicebedarfs und der Geschäftsanforderungen
- Inhaber des Servicebudgets.

Diese Rolle wird in der Regel Teil der Kundenorganisation sein.

Servicemanager

- Zuständig für die Leistungserbringung für einen oder mehrere Dienste.

Diese Rolle wird typischerweise vom Service-Integrator übernommen.

Beispiele für operative Rollen

Dieser Abschnitt enthält einige Beispiele von Prozessforen und Arbeitsgruppen in einem SIAM-Ecosystem. Diese Beispiele können als Grundlage für die Gestaltung weiterer Prozessforen und Arbeitsgruppen innerhalb eines SIAM-Modells verwendet werden.

5.7.1. Wissensmanagement-Forum

Das Knowledge Management Forum wird vom Prozesseigentümer des Service-Integrators gehostet und verwaltet.

Es ist ein regelmäßiges Forum, in dem die Leistung und Wirksamkeit des Wissensmanagements im gesamten Ecosystem überprüft und bewertet wird.

5.7.1.1. Typische Teilnehmer

Teilnehmern des Wissensmanagement-Forums könnten sein:

- Service-Integrator Wissensmanagement Prozesseigentümer (Vorsitz)
- Dienstleister Wissensmanagement Prozesseigentümer/Prozessmanager
- Servicemanager des Service-Integrators nach Bedarf
- Fachexperten nach Bedarf
- Kundenvertretung nach Bedarf.

5.7.1.2. Typische Häufigkeit

Prozess-Foren sind in der Regel monatlich.

5.7.1.3. Typische Verantwortlichkeiten

Aufgaben des Wissensmanagement-Forums könnten sein:

- Überprüfung der Genauigkeit und Aktualität der verwendeten Wissensartikel
- Identifizieren neuer Wissensartikel, die aufgrund von wiederholten Vorfällen oder Anfragen beim Service Desk benötigt werden
- Ermöglicht Dienstleistern die Zusammenarbeit bei der Identifizierung aller Arten von Vorfällen, die am Service Desk oder über Selbsthilfesysteme gelöst werden könnten – anstatt durch Teams des Second Level. Dies verbessert die Qualität für die Endbenutzer.

5.7.2. Kontinuierliche Verbesserungs-Forum (CSI)

Das Forum zur kontinuierlichen Verbesserung wird vom Service-Integrator gehostet und verwaltet.

Es ist ein Ecosystem-übergreifendes Forum, an dem alle Dienstleister und der Kunde teilnehmen. Die Teilnehmer können Verbesserungsinitiativen vorstellen, diskutieren und vereinbaren, z.B. Möglichkeiten, Kosteneinsparungen zu erzielen oder die Kundenzufriedenheit zu verbessern

5.7.2.1. *Typische Teilnehmer*

Teilnehmer des Forums zur kontinuierlichen Verbesserung könnten sein:

- Prozesseigentümer für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Service-Integrators (Vorsitz)
- Prozesseigentümer/Manager der Dienstleister
- Service-Integrator Delivery Manager/Director
- Service Eigentümer
- Weitere Prozessverantwortliche nach Bedarf
- Fachexperten nach Bedarf
- Kundenvertretung nach Bedarf.

5.7.2.2. *Typische Häufigkeit*

Prozess-Foren sind in der Regel monatlich.

5.7.2.3. *Typische Verantwortlichkeiten*

Aufgaben des CSI-Forems könnten sein:

- Präsentation und Überprüfung von Verbesserungsvorschlägen
- Bewertung des Potenzials von Initiativen
- Priorisierung von Initiativen
- Vereinbarung der zuständigen Stelle(n) für die Umsetzung der Verbesserung; dies kann die Zusammenarbeit und Implementierung von Service Providern beinhalten.
- Genehmigung aller Kosten (diese müssen ggf. an ein Governance Board eskaliert werden)
- Kommunikation der Vorteile für das Unternehmen
- Verfolgung des Fortschritts und des letztendlichen Erfolgs der Verbesserungen.

5.7.3. **Arbeitsgruppe Major Incident**

Die Arbeitsgruppe für Major Incidents wird moderiert und geleitet vom Service-Integrator. Es kann auch als Krisenstab, Major Incident Team oder „Major Incident Bridge“ bezeichnet werden.

Sie wird während eines Major Incident einberufen, um die Reaktion zu koordinieren, um die Provider-übergreifende Kommunikation zu erleichtern und die Kundenorganisation regelmäßig auf den neuesten Stand zu bringen.

Alle Erfahrungen, die während eines Major Incident gelernt wurden, werden im Forum des Incident Management Prozesses diskutiert.

5.7.3.1. *Typische Teilnehmer*

Wichtigste Teilnehmern der Arbeitsgruppe könnten sein:

- Major Incident Manager des Service-Integrators (Vorsitz)
- Major Incident Manager der Dienstleister
- Weitere Prozessverantwortliche nach Bedarf
- Fachliche und technische Experten nach Bedarf
- Service Eigentümer nach Bedarf
- Kundenvertretung nach Bedarf.

5.7.3.2. *Typische Häufigkeit*

Eine Arbeitsgruppe wird bei Bedarf abgehalten, wenn ein Major Incident aufgetreten ist.

5.7.3.3. *Typische Verantwortlichkeiten*

Hauptaufgaben der Arbeitsgruppe könnten sein:

- Koordination der Untersuchung und Behebung von Major Incidents
- Koordination der Kommunikation bei Major Incidents
- Förderung einer „fix first, argue later“-Kultur.

5.8. Der Service Desk im SIAM-Ecosystem

Die Rolle des Service Desks und die Art und Weise, wie er bereitgestellt wird, variiert von SIAM-Ecosystem zu Ecosystem.

Der Service Desk wird aufgrund der hohen Personalfuktuation und des Management-Overheads oft als guter Kandidat für externes Sourcing angesehen, aber einige Unternehmen ziehen es vor, ihn intern zu halten oder einen hybriden Ansatz zu verwenden.

Die Organisation, die den Service Desk bereitstellt, wird als Dienstleister im SIAM-Ecosystem behandelt und verwaltet, unabhängig davon, ob sie von der Kundenorganisation, dem Service Integrator oder einem Dienstleister bereitgestellt wird.

Innerhalb eines SIAM-Ecosystems fungiert der Service Desk als „Single Source of Truth“ und liefert wichtige Managementinformationen über die Serviceleistung. Wenn der Service-Integrator den Service Desk nicht zur Verfügung stellt, muss er sehr eng mit ihm zusammenarbeiten und die von ihm bereitgestellten Servicedaten nutzen.

Einige der möglichen Sourcing-Optionen sind:

1. Die Kundenorganisation stellt den Service Desk und das zugehörige Toolset zur Verfügung. Es fungiert als interner Dienstleister, und leitet Incidents bei Bedarf an Dienstleister weiter
2. Der Service Integrator stellt den Service Desk und das zugehörige Toolset
3. Ein externer Dienstleister stellt den Service Desk und das zugehörige Toolset zur Verfügung - aber keine weiteren Dienstleistungen
4. Ein externer Dienstleister stellt den Service Desk und das zugehörige Toolset zur Verfügung, zusätzlich zu anderen Dienstleistungen; dies wird häufig kombiniert mit Endbenutzer-Computing, Anwendungen oder Hosting
5. Verschiedene Dienstleister nutzen eigene Service-Desks und Toolsets und der Service-Integrator bietet eine konsolidierte Sicht; dies ist nur möglich, wenn dem Kunden klar ist, an welchen Service Desk er sich für den Support wenden soll.

In den meisten Fällen kontaktiert der Endanwender einen einzigen Service Desk, der dann mit den entsprechenden Service-Desks und Support-Teams des Dienstleisters zusammenarbeitet. Der Endanwender hat einen einzigen Ansprechpartner.

Die Mitarbeiter, die am Service Desk arbeiten, benötigen ähnliche Fähigkeiten wie die Mitarbeiter außerhalb eines SIAM-Ecosystems, aber sie benötigen auch:

- Kompetenz im Umgang mit Dienstleistern
- Wirtschaftliches Denken.

Diese Fähigkeiten ermöglichen es ihnen, erfolgreich mit verschiedenen Dienstleistern zusammenzuarbeiten, die unterschiedliche Verträge, Serviceziele und Verantwortlichkeiten haben können.

6. SIAM Verfahren

Verfahrensweisen sind: *die tatsächliche Anwendung oder Verwendung einer Idee, eines Konzepts oder einer Methode im Gegensatz zu den damit verbundenen Theorien.*¹³

Aus der SIAM-Perspektive erfüllen „Verfahren“ diese Definition, wenn Organisationen sie innerhalb eines SIAM-Modells anwenden. Die folgenden Beispiele zeigen einige Möglichkeiten für die Anwendung von SIAM.

Die vier Verfahrensweisen innerhalb von SIAM:

1. Personenbezogene Verfahren
2. Prozesse
3. Bewertung
4. Technologie.

Dieser Abschnitt des Body of Knowledge beschreibt einen Bereich für jede der Vorgehensweisen. Es wird überlegt, welche Herausforderungen mit dem jeweiligen Bereich verbunden sind und welche Arbeitsmethoden zur Bewältigung der Herausforderungen eingesetzt werden können.

Die Beispiele der Verfahren sollten nicht als „gute“ oder „beste“ Verfahren bewertet werden. Sie veranschaulichen, wie Verfahren in einem SIAM-Ecosystem eingesetzt werden können.

SIAM greift auch auf Verfahren aus anderen Bereichen in der IT und dem Management zurück; siehe Sektion 4: SIAM und anderen Verfahrensweisen.

¹³ Source: Oxford English Dictionary © 2016 Oxford University Press

6.1. Personenbezogene Verfahren: Management funktionsübergreifender Teams

“Ein funktionsübergreifendes Team ist eine Gruppe von Menschen mit unterschiedlicher fachlicher Kompetenz, die auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Dazu können Personen aus den Bereichen Finanzen, Marketing, Betrieb und Personalwesen gehören. Typischerweise umfasst es Mitarbeiter aus allen Ebenen einer Organisation.”¹⁴

Das SIAM-Ecosystem und funktionsübergreifende Teams

Das SIAM-Ecosystem arbeitet mit funktionsübergreifenden Teams mit Mitgliedern aus verschiedenen Organisationen und verschiedenen SIAM-Layer. Solche Teams werden „strukturelle Elemente“ genannt.

Es gibt drei Arten der strukturellen Elemente/funktionsübergreifenden Teams:

1. Boards
2. Prozess Foren
3. Arbeitsgruppen.

Diese werden im Abschnitt 1: Einleitung zur SIAM und im Abschnitt 5: Rollen und Verantwortlichkeiten, beschrieben.

In einer SIAM Umgebung können Beispiele für funktionsübergreifende Teams wie folgt aussehen:

Eine Arbeitsgruppe für Major incidents, bei denen die Ursache unklar ist. Das Team besteht aus Mitarbeiter des Service-Integrators und mehrere Service-Leistungsorganisationen. Die Teammitglieder müssen alle auf ein gemeinsames Ergebnis und die Lösung hinarbeiten (incident resolution), während sie gleichzeitig die Serviceanforderungen erfüllen und ihre eigenen organisatorischen Ziele ausbalancieren.

Das integrierte Change advisory board mit Mitarbeitern aus der Kundenorganisation, dem Service-Integrator und mehreren Dienstleistern. Die Teammitglieder arbeiten zusammen, um Änderungen zu überprüfen, zu priorisieren, zu bewerten und zu genehmigen oder abzulehnen.

¹⁴ Quelle: Wikipedia

6.1.1. Herausforderungen mit funktionsübergreifenden Teams

Die wichtigsten Herausforderungen bez. funktionsübergreifenden Teams sind:

1. Zielkonflikte, Organisationsstrategien und Arbeitsweisen
2. Zurückhaltung beim Austausch von Wissen
3. Fehlende Automatisierung.

6.1.1.1. Zielkonflikte, Organisationsstrategien und Arbeitsweisen

In einem SIAM Ecosystem besteht das funktionsübergreifende Team aus Mitarbeiter mehrerer Dienstleister, des Service Integrators und teilweise auch der Kundenorganisation. Dies kann Herausforderungen mit sich bringen, wenn die Mitarbeiter ihre eigenen organisatorischen Ziele mit funktionsübergreifenden Teamzielen in Einklang bringen müssen.

Beispielsweise könnte es das organisatorische Ziel eines Dienstleisters sein, bei einem größeren Vorfall nachzuweisen, dass er den Vorfall nicht verursacht hat, und die für seine Lösung bereitgestellten Ressourcen zu minimieren.

Trotzdem könnten die Ende-zu-End -Ziele darauf ausgerichtet sein, den Vorfall zu lösen, um dann später zu beurteilen, was ihn verursacht hat. Dies erfordert, dass der Dienstleister einen „fix first, argue later“-Ansatz folgt, der im Widerspruch zu seinen individuellen Organisationszielen stehen kann.

Unterschiede oder Differenzen zwischen Organisationsstrategien und Arbeitsweisen können sich auch auf die Ausführung eines funktionsübergreifenden Teams auswirken.

Beispielsweise könnten technische Organisationen der Lösung von Vorfällen Vorrang vor der Kundenkommunikation einräumen. In einem SIAM-Ecosystem müssen sie möglicherweise die Kundenkommunikation über die Wiederherstellung der Dienstleistungen stellen.

6.1.1.2. Zurückhaltung beim Austausch

Dienstleister und Service-Integratoren, die in einem SIAM-Ecosystem arbeiten, müssen Informationen austauschen und auf Personen-, Prozess- und Technologieebene zusammenarbeiten.

In einem wirksamen SIAM-Ecosystem können sie Ziele hinsichtlich der Serviceverbesserung und der Servicelieferung haben.

Um innovativer zu sein und bessere Dienstleistungen zu bringen, müssen Dienstleister und der Service-Integrator zusammenarbeiten. Einige Organisationen zögern eventuell diesbezüglich, weil sie dann ihr geistiges Eigentum mit einem Konkurrenten teilen müssten.

6.1.1.3. *Fehlende Automatisierung*

Mangelnde Automatisierung und ineffektive Toolsets sind für funktionsübergreifende Teams eine Herausforderung. Wo mehr als ein Toolset im Einsatz ist, ist eine dürftige Integration zwischen den Tools auch eine Herausforderung.

Die Probleme können sein:

- Unfähigkeit, die Ende-zu-Ende Team Performance zu messen
- Unfähigkeit, Informationen zwischen Teams problemlos auszutauschen
- Doppelte Arbeit durch Eingabe von Daten in mehrere Toolsets (der „Drehstuhl“-Ansatz)
- Geringere Wahrscheinlichkeit, Muster oder Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen
- Reduzierte Workflow-Automatisierung, was zu Workflow-Unterbrechungen, Verzögerungen und einer Unfähigkeit, den Workflow zu überwachen, führt.

6.1.2. Verfahren zur Leitung funktionsübergreifenden Teams

Um ein effektives Management der funktionsübergreifenden Teams zu unterstützen, müssen Service-Integratoren und Kunden beachten:

1. Rollen und Verantwortlichkeiten
2. Klare Ziele und Vorgaben
3. Wissen, Daten und Information
4. Kommunikation
5. Toolset-Integration.

6.1.2.1. Rollen und Verantwortlichkeiten

Die Festlegung klarer Grundsätze und Richtlinien für Rollen und Verantwortlichkeiten als Teil der Untersuchung und Strategie Etappe der SIAM-Roadmap wird die Grundlage für ein besseres funktionsübergreifendes Arbeiten legen.

Dies unterstützt die Kommunikation in funktionsübergreifenden Teams, da alle Beteiligten ein klares Verständnis dafür haben, wer die Stakeholder sind. Die RACI-Matrix ist ein nützliches Tool, um Rollen und Verantwortlichkeiten in funktionsübergreifenden Teams zu erfassen.

RACI Matrix

Eine RACI Matrix wird verwendet, um Ressourcen und Rollen für die Lieferung einer Aktivität oder Aufgabe zu verwalten. Sie kann benutzt werden, um alle Teilnehmer an der Lieferung eines Prozesses oder einer Funktion zu identifizieren.

Ressourcen können aus verschiedenen Funktionsbereichen und Organisationen bezogen werden; eine RACI Matrix wird verwendet, um zu verfolgen, wer was tut und um Schnittstellen und Aufgaben mit anderen Rollen zu erkennen. Es bietet eine klare Zuordnung der Rollen quer durch die verschiedenen Teams im SIAM-Ecosystem.

RACI bedeutet Responsible (Zuständig), Accountable (Verantwortlich), Consulted (Beratend) und Informed (Informiert).

Nur eine Rolle kann für eine Aufgabe **verantwortlich (Accountable)** sein. Die Rolle, die für die Aufgabe verantwortlich ist, hat die Gesamtbefugnis - muss aber nicht immer alle Arbeiten selbst ausführen.

Im Rahmen des RACI-Modells können beliebig viele Rollen **zuständig (Responsible)** sein. Dies sind die Mitarbeiter, die die eigentlichen Aufgaben erledigen, und sie berichten der verantwortlichen Person über ihre Fortschritte.

Manchmal werden Rollen **beraten (Consulted)**, um eine Aufgabe zu erledigen. Dies kann eine Person innerhalb der Organisation sein, die über spezifische Kenntnisse verfügt, oder es kann ein Dokumentenspeicher oder sogar eine Internet-Suchmaschine sein. Diese Ressourcen müssen verfolgt werden, um sicherzustellen, dass sie bei Bedarf verfügbar sind.

Einige Rollen müssen informiert (**Informed**) werden. Diese Ressourcen sind Stakeholder, die genau verfolgen und verstehen müssen, wie die Aufgabe voranschreitet, oder sie benötigen einen Output aus der Aktivität. So werden z.B. Sponsoren von Kundenorganisationen im Rahmen eines Projektes über den Fortschritt informiert.

Um eine RACI-Matrix zu erstellen, müssen folgende Schritte befolgt werden:

- Aktivitäten identifizieren
- Rollen identifizieren
- RACI-Codes zuweisen
- Identifizieren von Lücken oder Überschneidungen, die behoben werden müssen.
- Verteilung des Diagramms für die Rückmeldung
- Bereitstellungsanforderung an alle relevanten Parteien
- Überwachung der Rollen
- Anwendung der Verbesserungen oder Änderungen basierend auf Feedback und Erfahrung.

6.1.2.2. Klare Ziele und Vorgaben

Die Parteien in einem SIAM-Ecosystem benötigen neben einem klaren Rollen- und Verantwortungsverständnis auch klare Ziele und Vorgaben.

- Der Kunde legt die strategischen Ziele für die Dienstleistungen fest
- Die Ziele werden in Verträge und Dienstleistungsvereinbarungen umgesetzt.
- Der Service-Integrator arbeitet mit Dienstleistern zusammen um:
 - Entwicklung von Prozesszielen und Zielsetzungen, die die Prozessausführung vorantreiben.
 - Entwicklung von Vereinbarungen oder Zielen auf operativer Ebene, die mit den Verträgen und Servicevereinbarungen übereinstimmen.

Obwohl es wichtig ist, dass jeder Dienstleister messbare Serviceziele hat, auf die er hinarbeitet, müssen sie Teil eines Ende-zu-Ende-Leistungsmanagement- und Berichtssystems sein. Dies wiederum wird den Beleg für das Erreichen von Servicezielen, Geschäftsnutzen oder -Wert liefern.

Wenn es keine klare Definition und Kommunikation von Werten oder Ende-zu-Ende-Metriken gibt, dann kann es sein, dass sich Service Provider nur auf ihre eigene Leistung konzentrieren und so die gesamte Ende-zu-Ende-Sicht nicht realisieren.

In manchen Fällen kann es für einen Dienstleister vertretbar sein, ein Ziel in einem Bereich zu verfehlen, wenn dadurch ein Ziel in einem anderen Bereich erreicht wird. Bei Konflikten zwischen einzelnen Zielen und Ende-zu-Ende-Servicezielen kann der Service-Integrator den Dienstleistern helfen, Prioritäten zu setzen.

6.1.2.3. *Wissen, Daten und Information*

Funktionsübergreifende Teams benötigen Zugang zu gemeinsamem Wissen, Daten und Informationen.

Wenn diese nicht geteilt oder leicht zugänglich sind, können folgende Probleme auftreten.

- Teammitglieder verschwenden Zeit damit, Informationen wiederzubeschaffen oder wiederzuerschaffen.
- Serviceprobleme und Kundenkontakte können uneinheitlich gehandhabt werden
- Die Arbeit wird nicht auf die effizienteste Art und Weise ausgeführt
- Verschiedene Parteien können unterschiedliche „Versionen der Wahrheit“ haben.

Der Service-Integrator muss eine Wissensmanagement-Strategie und -Richtlinie erstellen, um zu steuern, wie Wissen gesammelt, verarbeitet, präsentiert, verwaltet oder entfernt wird.

Der Service-Integrator stellt außerdem sicher, dass alle Dienstleister Zugang zu dem Wissen haben, das sie als Teil eines gemeinsamen Wissensspeichers benötigen. Alle Dienstleister sollten zum Nutzen aller Beteiligten zu diesem Repository beitragen.

Es müssen Kontrollen durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass das Wissen aktualisiert, relevant ist und genutzt wird.

6.1.2.4. *Kommunikation*

Der Service-Integrator und die Dienstleister müssen regelmäßig kommunizieren und Beziehungen und Vertrauen aufbauen. Die RACI-Matrix, die als Teil der Rollen- und Verantwortungsdefinition entwickelt wurde, ist nützlich, um das "Wer", "Was", "Wann", "Wo", "Wie" und "Warum" der Kommunikation zu definieren.

Ein Kommunikationsplan ist wichtig, um folgendes sicherzustellen.

- Alle Stakeholder und ihre Kommunikationsanforderungen werden identifiziert.
- Es gibt ein angemessenes Level an regelmäßiger Kommunikation für alle Stakeholder, wie Meetings und Reporting.
- Die Kommunikation findet auf der korrekten Ebene für jeden Layer des SIAM-Ecosystems statt
- Die Kommunikation ist über alle Dienstleister hinweg konsistent
- Effektive Kommunikationskanäle werden ausgewählt, um Aktualität, Beziehungsaufbau, einfache Ausführung und Zugang zu unterstützen.

Die Nutzung der verschiedenen Strukturelemente im SIAM-Ecosystem (einschließlich Gremien, Prozessforen und Arbeitsgruppen) wird dazu beitragen, Beziehungen aufzubauen und ein besseres funktionsübergreifendes Arbeiten zu fördern.

Virtuelle Teams

In einem SIAM-Ecosystem sind die Teammitglieder wahrscheinlich an unterschiedlichen geografischen Orten. Diese werden als "virtuelle Teams" bezeichnet.

Die Ressourcen in den Teams können auch mehrere Kunden haben, mit denen man zusammenarbeitet, z.B. können die Mitarbeiter des technischen Supports eines Dienstleisters an mehr als einem SIAM-Auftrag beteiligt sein.

Der Service-Integrator muss sorgfältig überlegen, wie er die Kommunikation innerhalb dieser Teams steuert. Noch mehr Sorgfalt ist nötig, wenn Teams sowohl virtuell als auch funktionsübergreifend sind.

Virtuelle Teams müssen Beziehungen zwischen den Teammitgliedern aufbauen. Dies kann eine Herausforderung sein, wenn es keinen regelmäßigen persönlichen Kontakt zwischen ihnen gibt. Es wird empfohlen, mindestens eine Präsenzveranstaltung zu planen, bei der sich die Teammitglieder kennen lernen können, um Vertrauen zu schaffen und gute Arbeitsbeziehungen aufzubauen.

Tools wie Videokonferenzen, Sozialen Medien und Chat-Tools können zur Unterstützung der Kommunikation in virtuellen Teams eingesetzt werden.

6.1.2.5. *Toolset Integration*

Für funktionsübergreifende Teams spart die Integration zwischen den Toolsets Zeit und Ressourcen und reduziert die Fehlerhäufigkeit. Es kann auch die Workflow-Automatisierung unterstützen.

Die Integration von Toolsets reduziert die Wiedereingabe und Übertragung von Daten. Die Wahrscheinlichkeit von Informationsfehlern, die zu Reibungsverlusten zwischen den Teams führen, ist geringer.

6.2. Prozessverfahren: Prozessintegration über Dienstleister hinweg

Im Rahmen dieses Dokuments ist ein Prozess "ein dokumentierter, wiederholbarer Ansatz zur Durchführung einer Reihe von Aufgaben oder Aktivitäten."

SIAM Umgebungen und integrierte Prozesse

In einer SIAM-Umgebung müssen Prozesse effektiv und effizient über mehrere Parteien hinweg funktionieren. Dazu gehören Dienstleister, der Service-Integrator und manchmal auch der Kunde.

Beispielsweise ist der Service-Integrator während des Change-Managements für Änderungen an integrierten Services verantwortlich, und zwar über alle an der Änderung beteiligten Dienstleister hinweg.

Das Änderungsmanagement umfasst die Erfassung, Bewertung, Priorisierung, Planung, Genehmigung und Nachbereitung von Änderungen.

Die Dienstleister, der Service-Integrator und ggf. der Kunde werden einbezogen. Dies erfordert einen parteiübergreifenden Change-Management-Prozess.

6.2.1. Herausforderungen der Integration über Dienstleister hinweg

Herausforderungen im Zusammenhang mit der Integration von Prozessen über Dienstleister hinweg sind unter anderem:

1. Dienstleister integrieren ihre Prozesse nicht oder teilen keine Prozessdetails
2. Lücken zwischen den Prozessaktivitäten
3. Zeitaufwändiges und manuelles Reporting
4. Schlechte Beziehungen zwischen Dienstleistern/Schuldkultur.

6.2.1.1. *Dienstleister integrieren ihre Prozesse nicht oder teilen keine Prozessdetails*

Innerhalb eines SIAM-Ecosystems müssen Daten und Informationen zwischen allen Beteiligten fließen. Dies bedeutet nicht, dass alle Parteien das gleiche Verfahren anwenden müssen. Stattdessen müssen die Dienstleister und der Service-Integrator zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass ihre Prozesse auf das gewünschte Ergebnis ausgerichtet sind.

Dazu müssen die Prozesse der Dienstleister, des Service-Integrators und des Kunden aufeinander abgestimmt und integriert werden. Einige der Dienstleister in einem SIAM-Ecosystem sind möglicherweise nicht bereit oder nicht in der Lage, die notwendigen Anpassungen vorzunehmen, um diese Integration zu unterstützen.

Dies kann akzeptabel sein, wenn die Ergebnisse und Leistungen den vordefinierten Zielen entsprechen. Wird dies jedoch nicht bei der Gestaltung der integrierten Prozesse berücksichtigt, kann es zu folgenden Problemen kommen.

- Nachteilige Auswirkungen auf die Ergebnisse
- Nichteinhaltung von Ende-zu-Ende-Service-Levels
- Effizienzmängel bei der Durchführung der integrierten Prozesse
- Unvorhergesehene Zusatzkosten beim Service-Integrator
- Fehlkommunikation

Überlegen Sie sich zum Beispiel eine Situation, in der einer der Dienste ein Cloud-basierter Commodity-E-Mail-Dienst ist.

Der Dienstleister wird geplante Änderungen und Service-Ausfälle auf seiner Website veröffentlichen. Er wird den Service-Integrator nicht direkt

informieren, keine Genehmigung für Änderungen einholen und nicht an einem Change-Management Board teilnehmen. Der Service-Integrator muss die Website des Dienstleisters regelmäßig überprüfen. Der Service-Integrator informiert die anderen Dienstleister und Kunden über alle Änderungen, die sie betreffen.

6.2.1.2. *Lücken zwischen den Prozessaktivitäten*

Die Prozessintegration scheitert, wenn es eine Lücke oder einen Bruch im Prozessablauf gibt.

Dies kann eine einfache Maßnahme sein, z.B. ein Vorfall, der einer Warteschlange für einen Dienstleister zugeordnet und nicht abgeholt wird, was zu einer erhöhten Ausfallzeit für den Kunden führt. Lücken werden häufig erkannt, wenn Prozessziele verfehlt werden, z. B. wenn die Zeiten für die Störungsbehebung überschritten werden.

Diese Lücken müssen während der Planungs- und Bauphase und auf kontinuierlicher Basis identifiziert und behoben werden. Die Entwicklung und Abstimmung von Prozessabläufen und RACI-Matrizen (siehe Abschnitt 6.1.2) wird helfen, solche Lücken zu identifizieren und zu vermeiden.

Lücken sollten auch während der Sicherheitsmaßnahmen des Service-Integrators identifiziert werden.

6.2.1.3. *Zeitaufwändiges und manuelles Reporting*

Dort, wo verschiedene Anbieter unterschiedliche Prozesse einsetzen, ist es wahrscheinlich, dass sie auch unterschiedliche Toolsets nutzen werden. Der Einsatz verschiedener Toolsets kann die Fähigkeit, Effektivität und Effizienz der Überwachung und Berichterstattung über die Leistung von Ende-zu-Ende-Prozessen beeinflussen.

Wenn dies nicht während der Plan- und Bauphase erkannt und verwaltet wird, kann die Überwachung und Berichterstattung für Ende-zu-Ende - Prozesse zeitaufwändig und mühsam sein. Designaktivitäten müssen dies erkennen, um sicherzustellen, dass der Wert der generierten Informationen den Aufwand für deren Erfassung und Verarbeitung rechtfertigt.

6.2.1.4. *Schlechte Beziehungen zwischen den Dienstleistern/Schuldkultur*

Der Erfolg eines integrierten Prozesses ist davon abhängig, dass alle Beteiligten zu seiner Gestaltung, Durchführung und Verbesserung beitragen. Dienstleister tragen wahrscheinlich weniger dazu bei, wenn ihre Beziehungen zu anderen Dienstleistern und zum Service-Integrator schlecht sind.

Dienstleister müssen zuerst eine „fix first, argue later“ Mentalität annehmen, um Probleme zu lösen. Dies muss durch eine „no blame“-Kultur unterstützt werden, damit die Dienstleister bereit sind, ihre Fehler offen anzusprechen, anstatt zu versuchen, sie zu verbergen.

Die „no blame“-Kultur muss beim Kunden beginnen und dann vom Service-Integrator kontinuierlich verstärkt werden, um eine kooperative Umgebung zu schaffen. Dies wird beim Herstellen der notwendigen guten Beziehungen helfen.

6.2.2. Verfahren, die Prozesse über Dienstleister hinweg integrieren

Verfahren, die Prozesse über Dienstleistern hinweg integrieren, beinhalten:

1. Fokus auf Prozessergebnisse
2. Kontinuierliche Prozessverbesserung
3. Erstellung von Prozessforen.

Zusätzlich zu diesen Verfahren werden die in Abschnitt 6.1.2 genannten RACI-Definitionen auch hilfreich sein, um die Rolle und Verantwortung jedes Stakeholders für jede Prozessaktivität zu ermitteln.

6.2.2.1. Fokus auf Prozessergebnisse

Der Service-Integrator muss sich darüber im Klaren sein, welches Ergebnis von einem Prozess erwartet wird. Dies kann dann den Dienstleistern mitgeteilt werden, damit sie alle ihre Rolle und Verantwortung innerhalb des Prozesses verstehen.

Es ist besser, mit dem Ergebnis zu beginnen und dann rückwärts zu arbeiten, als mit Schritten und Tätigkeiten auf niedrigerer Ebene zu beginnen, in der Hoffnung, dass sie zu einem Prozess zusammengeführt werden können. Für jeden Prozess, an dem mehrere Parteien beteiligt sind, sollten diese Faktoren dokumentiert und verstanden werden:

- Inputs
- Outputs
- Ergebnisse
- Interaktion
- Abhängigkeiten
- Kontrollen
- Daten- und Informationsstandards
- Prozessschritte
- Prozessfluss.

Die RACI-Matrix kann helfen, diese zu dokumentieren und ist eine weit verbreitete und akzeptierte Technik.

Es ist wichtig, positive Ergebnisse zu erkennen und zu belohnen, wenn die Prozesse gut laufen.

6.2.2.2. *Kontinuierliche Prozessverbesserung*

Alle Prozesse sollten Gegenstand von Überprüfungs- und Verbesserungsmaßnahmen sein. Diese kontinuierliche Verbesserung kann auf mehreren Ebenen gesteuert werden:

- in jedem Bereich, der für die Bereitstellung und Erfüllung des Prozesses verantwortlich ist.
- Auf Prozessebene, z.B. über die Prozessforen oder den Prozesseigentümer.

Diese Ebenen sollten auch in ein gesamtes Prozessoptimierungsprogramm des Service-Integrators einfließen. Dies ist besonders relevant, wenn eine Verbesserung von Ressourcen außerhalb des Prozesses abhängig ist oder eine erhebliche positive Wirkung haben kann.

Jeder Prozess hat einen Prozesseigentümer, der für die kontinuierliche Verbesserung des gesamten Prozesses verantwortlich ist; der Service-Integrator hat die endgültige Verantwortung für die Prozessverbesserung.

Prozessverbesserungen sollten anhand eines vereinbarten Mechanismus bewertet, begründet und genehmigt werden, meist im Prozessforum. Sobald Verbesserungen umgesetzt sind, sollten deren Nutzen verfolgt werden, um zu bestätigen, dass eine Verbesserung erreicht wurde. Dies kann in einem SIAM-Ecosystem eine größere Herausforderung sein als in einem Prozess, der innerhalb einer einzelnen Organisation abläuft.

6.2.2.3. *Erstellung von Prozessforen*

Prozessforen sind ein Strukturelement innerhalb eines SIAM-Modells. Sie dienen dazu, Prozessverantwortliche der Dienstleister und des Service-Integrators zusammenzubringen. Ihr Ziel ist es, zusammen an der Gestaltung und Verbesserung der Art und Weise zu arbeiten, wie ihr Prozess die Ende-zu-Ende-Lieferung unterstützt.

Dies schließt ein:

- Definition von Daten- und Informationsstandards
- Identifizieren und Bewältigen von Prozessverbesserungen
- Entwicklung und Austausch bewährter Verfahren
- Austauschen von Informationen
- Bewertung und Optimierung von Leistungsfähigkeit und Reife.

SIAM® Foundation BoK

Prozessforen sind für den Aufbau von Beziehungen und Vertrauen zwischen allen Beteiligten von unschätzbarem Wert. Sie können für jeden Prozess im SIAM-Ecosystem aufgebaut werden.

6.3. Messverfahren: Bereitstellung/Berichten von Ende-zu-Ende-Diensten

Die Ende-zu-Ende-Servicemessung bezieht sich auf die Fähigkeit, einen tatsächlichen Service zu überwachen, nicht nur seine einzelnen technischen Komponenten oder Anbieter. Effektive Messverfahren unterstützen das Leistungsmanagement und das Berichtswesen.

SIAM Umgebungen und Ende-zu-Ende-Servicemessungen

In einer SIAM-Umgebung können Beispiele für Ende-zu-Ende-Messungen sein

Der Prozentsatz der Service-Ausfallzeiten im Zusammenhang mit misslungenen Änderungen: basierend auf der Anzahl der implementierten und der misslungenen Änderungen, bei denen der Kunde die Auswirkungen des Ausfalls zu spüren bekam.

Antwortzeiten des Dienstes gegenüber definierten Zielen: auf der Grundlage der Messung der konkreten Erfahrung des Kunden mit dem Dienst, nicht nur einzelner Elemente, wie z.B. der Netzwerkgeschwindigkeit oder der Reaktionsfähigkeit der Anwendung.

Die Ende-zu-Ende-Messung ist in einer SIAM-Umgebung komplexer, da mehr als ein Dienstleister an der Leistungserbringung beteiligt ist. Die Ende-zu-Ende-Ansicht wird vom Service-Integrator mit Daten aller Dienstleister aufbereitet.

6.3.1. Herausforderungen in der Bereitstellung/dem Reporting von Ende-zu-Ende Services

Herausforderungen im Zusammenhang mit der Messung von Ende-zu-Ende-Diensten sind:

1. Fehlende strategische Anforderungen
2. Zurückhaltung bei der Weitergabe von Informationen
3. Unfähigkeit, eine Ende-zu-Ende-Service-Architektur abzubilden
4. Ungenaue Messung der Daten- und Informationsmenge.

6.3.1.1. *Fehlende strategische Anforderungen*

Ein effektives Leistungs-Management und Berichtswesen kann nur aufgebaut werden, wenn es klar ist, was gemessen werden muss.

Wenn die allgemeinen strategischen Anforderungen an die Dienstleistungen nicht bekannt sind, wird es schwierig, sinnvolle Ende-zu-Ende-Messungen und Berichten zu erstellen.

6.3.1.2. *Zurückhaltung bei der Weitergabe von Informationen*

Schlechte Beziehungen oder Wettbewerbsspannungen zwischen Dienstleistern können einer mangelnden Bereitschaft zum Informationsaustausch bewirken. Dienstleister sind vielleicht abgeneigt, Informationen weiterzugeben, wenn sie der Meinung sind, dass sie zur Abstrafung und nicht als Quelle des Lernens und der Verbesserung verwendet werden.

Manchmal hält der Kunde Informationen vom Service-Integrator zurück. Zum Beispiel, wenn der Service-Integrator eine externe Organisation ist, möchte der Kunde möglicherweise vertrauliche Informationen nicht mitteilen.

6.3.1.3. *Unfähigkeit eine Ende-zu-Ende-Service-Architektur abzubilden*

Viele Organisationen haben Probleme einen Ende-zu-Ende-Service auszuarbeiten und zu verstehen, welche Messungen relevant sind und welche nicht. Wenn mehrere Dienstleister und eine dezentrale Architektur dazukommen, kann dies eine noch größere Herausforderung sein.

Der Service-Integrator muss den Ende-zu-Ende-Service abbilden und mit jedem Dienstleister zusammenarbeiten, um zu entscheiden, was gemessen werden muss, um die Ende-zu-Ende-Darstellung zu generieren. Dabei kann das Hinzuziehen von Verfahren wie OBASHI und Konfigurationsmanagement hilfreich sein.

6.3.1.4. *Ungenauere Messung der Daten- und Informationsmenge*

Einige Organisationen sammeln nicht genügend Daten, andere sammeln zu viele Daten.

Wenn eine Organisation nicht genügend Daten sammelt, besteht die Gefahr, dass wichtige Informationen übersehen werden. Wenn sie zu viele Daten sammelt, besteht die Gefahr, dass es zu viele Daten zu analysieren gibt und damit wichtige Informationen übersehen werden.

Das Gleiche gilt für die Menge der Informationen, die in den Berichten enthalten sind. Kleinere Informationsmengen scheinen leichter verständlich zu sein, können aber wichtige Informationen verbergen. Große Mengen können schwieriger zu verstehen sein und machen es aufwendiger, ein genaues Bild zu liefern.

Die Herausforderung besteht darin, die optimale Menge an Informationen zu ermitteln, die es zu sammeln und zu berichten gilt. Hierbei ist es sinnvoll, zusammenfassend zu berichten, aber die detaillierten Berichte zur Verfügung zu haben, um weitere Anforderungen nach Hintergrundinformationen nachzukommen.

6.3.2. Verfahren für Bereitstellung und Reporting über Ende-zu-Ende-Services

Verfahren für die Bereitstellung und Berichterstattung über Ende-zu-Ende-Services sind:

1. Erstellung von Leistungsmanagement- und Reporting-Framework
2. Berichte bildlich darstellen
3. Einsatz von qualitativen und quantitativen Maßnahmen
4. Agiles Denken anwenden.

6.3.2.1. Erstellen eines Leistungsmanagement- und Reporting-Frameworks

Ein Leistungsmanagement- und Reporting-Framework bietet die Möglichkeit, Daten und Informationen aus der Servicebewertung zu strukturieren und mit den strategischen Anforderungen der Kundenorganisation zu verknüpfen.

Die Frameworks werden während der Plan- und Entwicklungsphase erstellt.

Leistungsmanagement- und Reporting-Frameworks können flexibel gestaltet werden, abhängig vom verfügbaren Toolset, den strategischen Anforderungen und den Serviceverträgen.

Mögliche Framework Strukturen sind:

1. Nach SIAM-Ecosystem Layer:
 - Dienstleister Kennzahlen
 - Service-Integrator Kennzahlen
 - Kunden Kennzahlen.

2. Nach Typ:
 - Personenbezogene Kennzahlen
 - Prozess-Kennzahlen
 - Technologische Kennzahlen.
3. Nach Hierarchie, so dass Informationen bei Bedarf erweitert oder detaillierter dargestellt werden können:
 - Strategische Kennzahlen
 - Taktische Kennzahlen
 - Operative Kennzahlen.

6.3.2.2. *Berichte sichtbar machen*

Informationen sind am effektivsten, wenn sie visuell und leicht verständlich sind. Der Einsatz von Service-Dashboards und -Scorecards erhöht die Wirkung des Berichtes.

Ein Bild kann einfacher zu verstehen sein als ein langer Bericht, aber es muss darauf geachtet werden, dass jedes Bild klar und deutlich zeigt, worum es sich handelt.

6.3.2.3. *Einsatz von qualitativen und quantitativen Maßnahmen*

Quantitative Maßnahmen sind numerisch und faktisch, z.B. die Anzahl der Störungen, die innerhalb vereinbarter Fristen behoben wurden, oder eine Reduzierung der Anzahl der Zielverletzungen.

Qualitative Maßnahmen sind in der Regel beschreibend und oft in nicht-numerischer Form, z.B. Kundenzufriedenheitsbefragungen.

Obwohl es relativ einfach ist, quantitative Maßnahmen zu messen und darüber zu berichten, spiegeln sie oft nicht die Qualität der Dienstleistung wider. Einer der Treiber für SIAM ist der "Wassermelonen-Effekt" (s.u.), bei dem Dienstleister berichten, dass sie alle ihre Ziele erreichen, aber der Kunde immer noch nicht zufrieden ist. Der Einsatz einer Mischung aus qualitativen und quantitativen Maßnahmen wird zu einer ausgewogenen Sichtweise beitragen. Es sollte darauf geachtet werden, dass diese an den strategischen Anforderungen und Servicezielen ausgerichtet bleiben.

Der Wassermelonen-Effekt

Der Wassermelonen-Effekt tritt auf, wenn ein Bericht "außen grün, innen rot" ist.

Der/die Dienstleister erfüllen individuelle Ziele, aber der Ende-zu-Ende-Service entspricht nicht den Anforderungen des Kunden. Dies ist kein gutes Ergebnis für den Kunden; dies sollte aber ein Anliegen des Dienstleisters sein.

Es mag gut für den Dienstleister sein, gesetzte Ziele zu erreichen, aber wenn sein Kunde nicht zufrieden ist, wird es keine gute langfristige Beziehung geben.

In dem Fall ist das Ziel nicht mit den geschäftlichen Anforderungen im Einklang.

6.3.2.4. *Agiles Denken anwenden*

Die Anwendung agiler Techniken kann helfen, die optimale Menge an Informationen in Berichten zu ermitteln. Zuerst wird über ein Minimum an brauchbaren Kennzahlen berichtet. Diese können ein Minimum an Informationen zur Leistungsbeurteilung liefern, ohne unnötige Ergänzungen oder Doppelarbeit.

Diese Berichte können dann als Grundlage für Diskussionen und Lernprozesse genutzt werden, wobei weitere Messungen bei Bedarf hinzugefügt werden können.

Es ist oft von Vorteil, klein anzufangen und dann das Leistungsmanagement und Reporting-Framework zu entwickeln. Dieser Ansatz sollte zunächst weniger Ressourcen verbrauchen als der Versuch, jedes einzelne Element des Ecosystems zu messen.

Siehe Abschnitt 4: SIAM und andere Verfahren für weitere Informationen über SIAM und Agiles

6.4. Technologische Verfahren: Erstellen einer Tooling-Strategie

Eine Tooling-Strategie beschreibt die Anforderungen an ein oder mehrere Toolsets zur Unterstützung des SIAM-Ecosystems. Dazu gehören funktionale und nicht-funktionale Anforderungen, die zu unterstützenden Prozesse, Standards für die Anbindung an das/die Toolset(s) und eine Roadmap für die zukünftige Entwicklung.

Typischerweise konzentrieren sich Unternehmen auf das IT-Service-Management-Tool, das Prozesse wie Incident, Problem, Change, Konfiguration, Release-Management und Antragsabwicklung unterstützt. Es gibt jedoch auch andere Bereiche, in denen eine Tooling-Strategie von großem Nutzen ist, wie z.B.:

- Event Management
- Event-Zusammenhänge
- Software Asset-Management
- Plattform-Discovery
- Kapazitäts-, Leistungs- und Verfügbarkeitsmanagement
- Operatives Risikomanagement
- Projektmanagement
- Leistungsberichte.

SIAM Umgebungen und eine Tooling-Strategie

Eine optimierte Tooling-Strategie erleichtert die Zusammenarbeit der Dienstleister in einem SIAM-Ecosystem. Dies kann auch:

- Dem Service-Integrator helfen, eine "Echtzeit"-Ansicht der Ende-zu-Ende-Service-Leistung zu erhalten.
- die Effizienz der Workflows verbessern
- Datenintegration unterstützen, die bei der Erstellung von aggregierten Serviceansichten aus Daten mehrerer Dienstleister von entscheidender Bedeutung ist.

Es ist schwierig, eine Integration zu erreichen, wenn man sich auf ein ausgeklügeltes Datenmapping zwischen Dienstleistern und dem Service-Integrator stützt. Die Anforderungen an die Integration von Toolsets müssen im Kontext der breiteren Technologiearchitektur dokumentiert und bewertet werden.

Manchmal ist es sinnvoll, weniger ausgefeilte und mehr manuelle Methoden zu verwenden (oft als "lose Kopplung" des Datenaustauschs bezeichnet). Für zeitkritische Aktivitäten wie das Management von Störfällen kann es kaum eine zweite Alternative geben als die Integration zwischen den Toolsets (die als "enge Kopplung" des Datenaustauschs bezeichnet wird).

Das integrierte Toolset wirkt als das einzig Wahre für alle Beteiligten im SIAM-Ecosystem und vereinfacht den Datentransfer, das Reporting und die Genauigkeit.

6.4.1. Herausforderungen beim Erstellen einer Tooling Strategie

Herausforderungen bei der Erstellung einer Tooling-Strategie sind:

1. Ineffektive Legacy-Tools
2. Definition des Toolset-Umfanges
3. Nicht konforme Dienstleister
4. Fehlende Architektur.

6.4.1.1. *Ineffektive Legacy-Tools*

Die Kundenorganisation kann verlangen, dass der Service-Integrator und/oder die Dienstleister bereits vorhandene Legacy-Toolsets verwenden. Dies kann zu verschiedenen Herausforderungen führen:

- Das Toolset unterstützt möglicherweise nicht alle Prozesse im SIAM-Ecosystem
- Es unterstützt vielleicht nicht den Einsatz integrierter Prozesse
- Es wird Altdaten enthalten, deren Anpassung an die neue Umgebung schwierig sein kann
- Es kann schwierig sein, sich mit den Toolsets der Dienstleister und Service-Integratoren zu verbinden
- Ist der Service-Integrator extern, hat er möglicherweise keine Erfahrung mit dem Toolset.

6.4.1.2. *Definition des Toolset-Umfangs*

Ein SIAM-Ecosystem kann viele Prozesse umfassen, von denen einige außerhalb des "Standards" der IT-Servicemanagementprozesse liegen.

Die Tooling-Strategie sollte alle Prozesse im SIAM-Modell umfassen und erkennen, dass die ideale Lösung eine Mischung aus verschiedenen Tools sein kann, um die funktionalen Anforderungen der einzelnen Prozesse und des gesamten SIAM-Ecosystems zu unterstützen.

Das Toolset muss auch eine durchgängige Prozesskontrolle unterstützen, nicht nur die operative Ausführung. Einige Toolhersteller erstellen jetzt Funktionen, die ein SIAM-Ecosystem unterstützen.

6.4.1.3. *Nicht-konforme Dienstleister*

Wenn die Tooling-Strategie erfordert, dass alle Parteien die gleichen Toolsets verwenden, sind einige potenzielle Dienstleister möglicherweise nicht bereit, Teil des SIAM-Ecosystems zu sein.

Wenn die Tooling-Strategie besagt, dass Dienstleister ihre eigenen Tools in das Toolset des Service-Integrators integrieren, sind einige möglicherweise nicht bereit oder nicht in der Lage, die Integration zu konfigurieren. Beispielsweise können Anbieter von Commodity-Cloud-Services weniger flexibel in ihren Angeboten sein.

Die Tooling-Strategie muss in den Phasen Untersuchung und Strategie und Planen und Entwickeln der SIAM Roadmap sorgfältig geprüft werden, da sie Einfluss auf und Abhängigkeiten innerhalb der SIAM-Strukturen und des gesamten SIAM-Modells hat. Die Strategie muss auch die Daten- und Informationsstandards berücksichtigen.

Sobald sie vereinbart sind, sollten die Anforderungen aus der Tooling-Strategie in alle Verträge mit Dienstleistern und externen Service-Integratoren aufgenommen werden. Denn ein nicht konformer Dienstleister kann zu Ineffizienzen bei herstellerübergreifenden Prozessen, Reporting und zu Lücken zwischen Dienstleistern führen.

6.4.1.4. *Fehlende Architektur*

Das Fehlen einer Unternehmensarchitektur und einer technischen Architektur für das SIAM-Ecosystem und die Dienste wird zu Herausforderungen bei der Auswahl von Toolsets und der Definition von Schnittstellen zwischen Toolsets führen.

Die Architekturdokumente müssen folgende Punkte berücksichtigen:

- Die Notwendigkeit, die Anforderungen an die Datenhoheit/Sichtbarkeit durch rollenbasierte Zugriffskontrollen zu erfüllen. Es kann beispielsweise sein, dass Dienstleister nicht die Ziele oder die Leistung des anderen einzusehen
- Der Bedarf an robusten Datenintegrationsfunktionen. Einige Unternehmen entscheiden sich dafür, einen "Enterprise Service Bus" oder eine Messaging-Engine in ihre Technologie-Architekturen einzubauen, um dieser Anforderung gerecht zu werden
- Das Erfordernis, dass alle Datenaktualisierungsaktivitäten überprüfbar und nachvollziehbar sind
- Das Erfordernis, dass alle Beteiligten des SIAM-Ecosystems mit der Tooling-Strategie und den einzusetzenden spezifischen Tools vertraut sind, nicht nur, damit sie bei Bedarf Integrationen entwickeln können, sondern auch, um sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter entsprechend in der Anwendung geschult sind.

Die Toolset-Architektur muss die Tooling-Strategie unterstützen.

Die Dienstleister der Toolsets müssen selbst als Dienstleister innerhalb des SIAM-Ecosystems behandelt werden, da der erfolgreiche Betrieb des SIAM-Modells von ihren Diensten abhängt.

6.4.2. Verfahren bezüglich der Erstellung einer Tooling-Strategie

Verfahren, die mit der Erstellung einer Tooling-Strategie verbunden sind:

1. Technologie-Strategie und Roadmap
2. Integrationsmethoden nach Branchenstandard
3. Besitz von Daten und Toolsets
4. Einfaches Hinzufügen und Entfernen von Dienstleistern
5. Einführung eines gemeinsamen Datenkatalogs.

6.4.2.1. Technologie-Strategie und Roadmap

Die Kundenorganisation muss ihre Technologiestrategie und Roadmap beschreiben, damit der Service-Integrator und die Dienstleister verstehen, wie sich das SIAM-Toolset integrieren und entwickeln wird.

Der Kunde muss auch alle funktionalen und technischen Anforderungen teilen, damit z.B. das Toolset bestimmte Sicherheitsspezifikationen erfüllen kann.

6.4.2.2. Integrationsmethoden nach Branchenstandard

Mit Hilfe branchenüblicher Integrationsmethoden wird es für Service Provider einfacher, Informationen zwischen ihren eigenen Tools und einem integrierten SIAM-Toolset auszutauschen. Dies erleichtert es, Schnittstellen zu erstellen, und könnte den Bedarf an kostspieliger Entwicklung und Anpassung reduzieren.

Der gewählte Integrationsstil sollte nicht nur die Datenübertragung, sondern auch die Fehlerbehandlung bei Störungen abdecken.

Im Hinblick auf die mögliche Kritikalität der Integration sollten auch die Anforderungen an die Dienstleistungskontinuität berücksichtigt werden. Sowohl die Produktions- als auch die Backup- oder Kontinuitäts-Umgebungen sollten getestet werden, um sicherzustellen, dass sie die vom Kunden geforderten funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen erfüllen.

6.4.2.3. *Besitz von Daten und Toolsets*

Wenn die Rolle des Service-Integrators von einer externen Organisation ausgeübt wird, muss die Tooling-Strategie klären, wer der Eigentümer des Toolsets und der darin enthaltenen Daten ist.

Wenn der externe Service-Integrator z.B. Eigentümer des Toolsets ist, muss der Kunde sicherstellen, dass er nach Beendigung der Geschäftsbeziehung noch Zugriff auf die Daten hat, oder festlegen, wie die Daten zu diesem Zeitpunkt migriert werden sollen.

Außerdem muss das Toolset unter Änderungskontrolle gestellt werden, insbesondere wenn eine Datenintegration vorhanden ist. Wenn Änderungen von einer Partei an ihren Toolsets vorgenommen werden, kann dies unerwartete Auswirkungen auf die Integrität der oben beschriebenen unterstützenden Datenintegrationen haben, wenn sich Datenfelder oder Werte ändern.

6.4.2.4. *Einfaches Hinzufügen und Entfernen von Dienstleistern*

Einer der Vorteile eines SIAM-Ecosystems ist die Fähigkeit, Dienstleister problemlos hinzuzufügen und zu entfernen.

Die Tooling-Strategie muss dies unterstützen. Wenn ein neuer Dienstleister hinzugefügt wird, muss es für diese Organisation einfach sein, das Toolset zu übernehmen, inklusive der Einrichtung von lokalen Toolset-Schnittstellen und der Schulung ihrer Mitarbeiter.

Wenn ein Dienstleister entfernt wird, muss es einfach sein, seinen Zugriff auf das Toolset zu entfernen und sicherzustellen, dass Daten nach Bedarf gespeichert oder (wieder) übertragen werden.

6.4.2.5. *Einführung eines gemeinsamen Datenkatalogs*

Das Toolset sollte verwendet werden, um ein gemeinsames Datenverzeichnis zu erstellen. Dies wird mehrere Vorteile haben, z.B. Einheitlichkeit und ein gemeinsames Verständnis der Prioritäts- und Schweregradklassifizierung von Vorfällen.

Verwirrung entsteht, wenn die Störung „Prioritätsstufe 1 eines Dienstleisters ist und der eines anderen Dienstleisters der Schweregrad 3“ ist. Diese Aktivität sollte für alle Datenfelder des Toolsets durchgeführt werden.

Das Datenverzeichnis muss vorhanden sein, bevor das SIAM-Modell betriebsbereit ist, da es den Austausch von Daten und Informationen über das SIAM-Ecosystem hinweg unterstützt.

Die Notwendigkeit eines gemeinsamen Datenverzeichnisses muss Teil der Tooling-Strategie sein, da die ausgewählten Toolsets in der Lage sein müssen, deren Verwendung zu unterstützen.

7. SIAM – Kulturelle Erwägungen

Das SIAM-Ecosystem und die Beziehungen zwischen Kundenorganisation, Service-Integrator und Dienstleistern schaffen ein einzigartiges Umfeld. Es gibt von der Sourcing und Vertragsverhandlungen bis hin zu Governance und Betriebsmanagement spezifische SIAM-Überlegungen.

Eine solche Überlegung sind die kulturellen Aspekte eines Übergangs zu SIAM. Ein effektives SIAM-Ecosystem wird durch effektive Beziehungen und angemessenes Verhalten untermauert. Die Ecosystem-Kultur muss diese Beziehungen und Verhaltensweisen fördern und verstärken.

SIAM wird oft als Sourcing-Strategie bezeichnet, aber es ist mehr als das. Es erstreckt sich über das Sourcing hinaus auf das laufende Management und die Verbesserung des Service, um bessere Geschäftsergebnisse zu erzielen.

Dienstleister, die in anderen Bereichen eines Marktes konkurrieren, müssen möglicherweise zusammenarbeiten, um die allgemeinen Kundenziele in einem SIAM-Ecosystem zu erreichen. Einige Dienstleister können interne Abteilungen der Kundenorganisation sein, die mit externen Dienstleistern zusammenarbeiten.

Es gibt besondere Herausforderungen, wenn eine externe Organisation die Rolle des Service-Integrators übernimmt, da sie Dienstleister steuert, die auch ihre Konkurrenten sein können.

Die hier untersuchten kulturellen Aspekte sind:

- Kultureller Wandel
- Zusammenarbeit und Kooperation
- Dienstleister-übergreifende Organisation.

7.1. Kulturelle Veränderungen

7.1.1. Was bedeutet das in einer SIAM-Umgebung?

Eine Organisation die sich von einer Insourcing- oder einer traditionellen Outsourcing-Umgebung zu einer auf SIAM basierenden Umgebung bewegt, durchläuft ein großes Veränderungs- und Transformationsprogramm. Wenn die kulturellen Aspekte des Wandels nicht effektiv bewältigt werden, kann dies zu Störungen in der Kundenorganisation führen.

Die Übernahme einer neuen SIAM-Struktur kann interne Rollenänderungen in der Kundenorganisation und den Transfer von Mitarbeitern von der Kundenorganisation zu den Dienstleistern oder dem Service-Integrator erfordern. Dies kann erhebliche persönliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter haben; sie betreffen ihre Rolle, ihre Karriere und ihre Fähigkeiten.

Der Schritt in eine Umgebung, die mehrere Dienstleister umfasst, erfordert von der Kundenorganisation den Aufbau von SIAM-Know-how und -Fähigkeiten, das Verständnis des Ecosystems und der technischen Landschaft sowie der zukünftigen technischen Roadmap und Strategie. Diese Expertise und dieses Wissen mag in der Organisation bereits vorhanden sein, aber in vielen Umstellungen auf SIAM ist das nicht der Fall. Die Mitarbeiter benötigen zusätzlich zu den traditionellen Fähigkeiten im Servicemanagement auch kaufmännische, vertragliche und Fähigkeiten, Lieferanten zu steuern.

Kultureller Wandel wird auch aus einem Wechsel des Führungsstils folgen. Die Kundenorganisation muss die Leistung des Dienstleisters auf einer exekutiven und nicht auf einer operativen Ebene verwalten. Die Aufgabe besteht darin, bei Bedarf in vertragliche Fragen einzugreifen und diese zu lösen und die Corporate Governance zu gewährleisten. Dies bedeutet eine Verlagerung weg von der Verwaltung der Aktivitäten hin zur Verwaltung der Ergebnisse, mit anderen Worten, die Verwaltung des „Was“, nicht des „Wie“.

Die Kundenorganisation muss den Service-Integrator befähigen, die Service-Provider auf operativer Ebene zu steuern. Diese Veränderungen in der Beziehungsdynamik und den Zuständigkeiten werden zu Veränderungen in der Kultur führen und davon abhängig sein.

Für die Dienstleister ist der Kulturwandel durch die Notwendigkeit der Zusammenarbeit bestimmt. Alle Dienstleister müssen mit dem Service-Integrator und anderen Dienstleistern auf ihr gemeinsames Ziel hinarbeiten.

7.1.2. Warum ist das wichtig?

Kein organisatorischer Wandel kann ohne kulturellen Wandel gelingen. Wenn die Kultur und das organisatorische Verhalten gleichbleiben, werden neue Prozesse und Arbeitsweisen nicht übernommen und der erwartete Nutzen wird nicht erzielt.

Ein effektives Management des kulturellen Wandels bildet die Grundlage für ein erfolgreiches SIAM-Transformationsprogramm und hilft dem Kunden, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter in zentralen Positionen zu halten.

7.1.3. Welche Herausforderungen müssen bewältigt werden?

Einige Herausforderungen sind:

- Mitarbeiter, die in eine neue Organisation wechseln, können sich auf beruflicher und persönlicher, emotionaler Ebene Sorgen machen. Sie werden sich beruflich über ihre Rolle und ihre Fähigkeiten unsicher sein und emotional über die Auswirkungen auf ihr Leben und ihre Karriere besorgt sein. Dies kann zu Abwanderung, Fehlzeiten und Loyalitätsproblemen führen
- Organisationen können unter Veränderungermüdung leiden, wenn zu viel auf einmal passiert, wodurch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Veränderungen misslingen und neue Verhaltensweisen nicht übernommen werden
- Die Menschen nutzen weiterhin alte Prozesse oder greifen auf alte Arbeitsweisen zurück. Es ist wichtig für jeden Stakeholder im SIAM-Ecosystem, das neue Verhalten zu unterstützen; zum Beispiel müssen die Mitarbeiter auf der Ebene des Dienstleisters ermutigt werden, den Service-Integrator und nicht den Kunden zu kontaktieren.
- Die Geschäftsergebnisse der Kundenorganisation können negativ beeinflusst werden, wenn die Änderungen schädigend sind und sich auf die Leistungserbringung auswirken.

7.1.4. Wie können sie gelöst werden?

Diese kulturellen Fragen können auf verschiedene Weise geklärt werden:

- Eine klare Definition des SIAM-Modells und aller damit verbundenen Rollen und Verantwortlichkeiten auf Organisations-, Team- und individueller Ebene.
- Aus Sicht des Kunden:
 - Umsetzung eines soliden Business Change- oder Organisationsänderungsprozesses, verstärkt durch einen überzeugenden Kommunikationsplan zur Vermeidung von Fehlinformationen und Gerüchten
 - Anwendung des Programmmanagements auf die SIAM-Roadmap, Verfolgung des Fortschritts und Erkennung, wo Kurskorrekturen erforderlich sind, um das Vertrauen in den möglichen Erfolg zu erhöhen
 - Der Einsatz von externer Beratung als Begleitung, Hilfestellung und objektive Sichtweise
 - Verstehen, welche Ressourcen beibehalten werden müssen, und Pläne aufstellen, um die Fachkräfte in ihrer Rolle zu halten
- Aus der Sicht des Kunden und Service-Integrators:
 - die Implementierung einer starken übergreifenden Governance-Struktur, unterstützt durch Prozesse, die in der Praxis und nicht nur in der Theorie funktionieren
- Aus der Sicht des Service-Integrators und des Dienstleisters:
 - die eigenen Kommunikationspläne mit dem Gesamtkommunikationsplan in Einklang zu bringen und die Effektivität der Kommunikation messen
- Aus der Sicht des Dienstleisters:
 - die Organisationen, mit denen er zusammenarbeiten wird, verstehen, auch, wie sie zusammenarbeiten wollen, und sich auf die Ebene der Zusammenarbeit einlassen, die in einer SIAM-Umgebung erforderlich ist.

7.1.5. Kulturelle Veränderungen und die SIAM-Strukturen

Extern bezogen	▪ Die zentrale Herausforderung für diese Struktur betrifft Mitarbeiter, die im Rahmen des Übergangs zu SIAM von der Kundenorganisation in eine andere Organisation wechseln; die berufliche und persönliche Auswirkung muss bewältigt werden
Intern bezogen	▪ Um einen effektiven kulturellen Wandel und einen erfolgreichen Übergang zu SIAM zu erreichen, benötigt die Kundenorganisation qualifizierte Mitarbeiter. Diese sind möglicherweise nicht in der Organisation vorhanden und können schwer zu rekrutieren sein
Hauptlieferant	▪ Hier liegt die wesentliche Herausforderung, wie auch bei der externen Service-Integrator-Struktur, bei den Mitarbeitern, die im Verlauf des Übergangs zu SIAM von der Kundenorganisation in eine andere Organisation wechseln; die berufliche und persönliche Auswirkung muss bewältigt werden
Hybrid	▪ Hier ist die wesentliche Herausforderung, dass die Verwirrung über Rollen und Verantwortlichkeiten es den Mitarbeitern der Kundenorganisation erschweren kann, ihr Verhalten zu ändern; dies gilt, wenn die Schnittstellen zwischen dem Kunden und der externen Organisation auf dem Service-Integrator-Level nicht klar definiert sind. Die Mitarbeiter müssen sich über ihre eigene Rolle und die der Mitarbeiter des Service-Integrators im Klaren sein.

7.2. Zusammenarbeit und Kooperation

7.2.1. Was bedeutet das in einem SIAM-Ecosystem?

In vielen Fällen bedeutet ein Übergang zu SIAM, dass Dienstleister, die gewöhnt sind, zu konkurrieren, zusammenarbeiten müssen, um Kundenergebnisse zu liefern. Dies erfordert oft ein Umdenken. Die Dienstleister müssen zusammenarbeiten; die Beziehung ändert sich von Konkurrenz zu Kooperation.

In einer externen Umgebung ohne Service-Integrationselement können Dienstleister ihre eigenen Zielvorstellungen verfolgen. Silos und Schuldzuweisungen sind an der Tagesordnung. Innerhalb eines SIAM-Ecosystems liegt der Fokus auf Beziehungen, insbesondere auf Anbieter-übergreifenden Beziehungen, Governance-Kontrollen und der Verfolgung gemeinsamer Ziele und nicht auf der Erreichung einzelner organisatorischer Service Levels und Ziele.

In einem SIAM-Ecosystem müssen Dienstleister Wettbewerbsüberlegungen beiseitelassen und sich auf eine neue Arbeitsweise einstellen. Auch der Kunde und der Service-Integrator müssen sich über ihre Rollen und die Grenzen ihrer Verantwortung im Klaren sein. Diese Organisationen werden höchstwahrscheinlich auch eine neue Arbeitsweise entwickeln.

Kulturelle Überlegungen für Zusammenarbeit und Kooperationen sind:

- „Fix first, argue later“: Wenn es ein Problem gibt, das den Service betrifft, müssen die Dienstleister zusammenarbeiten, anstatt Schuldzuweisungen zu erteilen oder Probleme weiterzugeben
- Dienstleister müssen akzeptieren, dass der Service-Integrator die Stimme des Kunden ist und die Befugnis hat, Entscheidungen zu treffen und zu managen, ohne untergraben zu werden
- Aus der Sicht des Kunden muss der Service Integrator in die Lage versetzt werden, die Dienstleister zu steuern und sich nicht einmischen oder die Arbeit erschweren
- Schaffung eines Umfelds, das sich an den Geschäftsergebnissen und dem Kunden orientiert, und nicht an den Verträgen und Vereinbarungen einzelner Dienstleister.

7.2.2. Warum ist das wichtig?

In einem SIAM-Ecosystem steht der Service-Integrator in der Regel nicht in einer vertraglichen Beziehung zu den Dienstleistern, sondern muss in der Lage sein, deren Verhalten im Namen des Kunden zu verwalten und zu steuern.

Wenn die Beteiligten im Ecosystem nicht bereit sind, zusammenzuarbeiten, wird der Service-Integrator nicht in der Lage sein, die Leistungserbringung wirksam zu steuern.

Zum Beispiel wird es für den Service-Integrator sehr schwierig sein, einen Major incident von Ende-zu-Ende und innerhalb der Serviceziele zu managen, wenn die Dienstleister keine Informationen zur Verfügung stellen oder die Verantwortung für die Überprüfung nicht übernehmen.

7.2.3. Welche Herausforderungen müssen bewältigt werden?

Einige Herausforderungen in der Zusammenarbeit und Kooperation sind:

- Aus Sicht des Service-Integrators:
 - die Herausforderung der Dienstleister, diese zu umgehen und direkt zum Kunden zu gehen. Der Kunde muss den Service-Integrator unterstützen, indem er die richtigen Kommunikationswege verstärkt, und der Service-Integrator muss Beziehungen aufbauen und die richtigen Arbeitsweisen wiederholen
- Aus Sicht des Dienstleisters:
 - „Fix first, argue later“ wird missbraucht, so dass zusätzliche Kosten entstehen. Dies kann passieren, wenn Probleme erkannt und nicht vom Kunden oder dem Service-Integrator behoben werden, so dass sich der Dienstleister wiederholt damit befassen muss
 - Zögerliche Zusammenarbeit und Austausch mit anderen Dienstleistern
- Vertrauen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit. Vertrauen zwischen Dienstleistern (von denen einige intern und andere extern sein können), Vertrauen zwischen den Dienstleistern und dem Service-Integrator und Vertrauen zwischen dem Service-Integrator und dem Kunden muss aufgebaut und gepflegt werden

- In einem SIAM-Ecosystem mit internen und externen Dienstleistern sind die internen Dienstleister Teil derselben Organisation wie der Kunde. Sie können zögern, mit dem Service-Integrator und den externen Dienstleistern zusammenzuarbeiten; sie haben auch weniger erprobte Lieferfähigkeiten und sind daher weniger in der Lage zusammenzuarbeiten
- In einem SIAM-Ecosystem mit sowohl internen als auch externen Dienstleistern haben die internen Dienstleister nicht die gleichen vertraglichen Anforderungen, die sie zur Zusammenarbeit verpflichten.

7.2.4. Wie können die Herausforderungen gelöst werden?

Diese kulturellen Fragen können auf folgende Weise aufgegriffen werden:

- Für alle Parteien:
 - Erstellung eines „Verhaltenskodex“ oder eines „Regelwerkes“ unter Mitwirkung aller Parteien des SIAM-Ecosystems. Diese steuern das tägliche Verhalten, z.B. wie sich die Mitarbeiter in Meetings verhalten, ob sie sich immer professionell und zuvorkommend verhalten und an Foren teilnehmen und effektive Beiträge leisten (siehe Abschnitt 8.2.4.1)
 - Unterzeichnung von Kooperationsvereinbarungen, die Bestandteil eines jeden Vertrags sind oder nach Unterzeichnung des Vertrags vereinbart wurden, um die Einzelheiten der Zusammenarbeit zu konkretisieren (siehe Abschnitt 8.2.4.2).
- Zwischen dem Service-Integrator und jedem der Dienstleister können Operational Level Agreements (OLAs) verwendet werden, um Serviceziele und -vereinbarungen detaillierter aufzuschlüsseln und ihnen zu helfen, ihre Rolle und ihre Schnittstellen zu anderen Teilen des Ecosystems zu verstehen, und zu klären, wo Zusammenarbeit und Kooperation erforderlich sind (siehe Abschnitt 8.2.4.3).

7.2.4.1. Beispiel Verhaltenskodex

Ein Verhaltenskodex (oder „Regelwerk“) ist keine vertragliche Vereinbarung. Er bietet hochqualifizierte Leitlinien für die Zusammenarbeit der Parteien im SIAM-Ecosystem. Alle Parteien können sich dann gegenseitig zur Rechenschaft ziehen, indem sie verdeutlichen, wenn sich jemand in einer Besprechung unangebracht verhält.

Dies ist in der Regel kein formelles Dokument, vielleicht nur eine Seite. Sie kann zum Beispiel wie folgt aussehen:

- Titelseite
- Dokumentenkontrolle: Autor, Datum, Status, Version, Änderungsprotokoll etc.
- Inhaltsverzeichnis
- Einleitung und Dokumentationszweck
- Parteien des Dokuments
- Gültigkeit
- Zulassung/Unterzeichner.

Der empfohlene Schwerpunkt ist:

Ziele der Partnerschaft

- Was sind die erwarteten Geschäftsergebnisse?
- Was soll das SIAM-Ecosystem leisten?

Beispielsweise:

- Besseres Preis-Leistungs-Verhältnis
- Mehr Effizienz und Wirtschaftlichkeit
- Größere Flexibilität, um auf wachsende Geschäftsanforderungen zu reagieren.

Partnerschaft Ethos

- Welche Werte müssen die Parteien beachten?

Beispielsweise:

- Professionalität bewahren
- als ein Team zusammenarbeiten
- Wissen und Ideen teilen
- Veränderungen annehmen
- Der Kunde zuerst
- Anderen höflich und respektvoll begegnen.

7.2.4.2. *Beispiele einer Kooperationsvereinbarung*

Eine gute Kooperationsvereinbarung schafft eine Kultur, die auf Zusammenarbeit beruht, um gemeinsame Ergebnisse zu erzielen, ohne ständig auf Verträge zurückgreifen zu müssen.

Kooperationsvereinbarungen sollten mit Vorsicht verwendet werden. Sie sollten die Absicht festlegen, wie Dienstleister miteinander und mit dem Service-Integrator zusammenarbeiten sollen.

Der Bericht sollte ausreichend detailliert sein, um Unklarheiten zu vermeiden und die Wahrscheinlichkeit künftiger Streitigkeiten zu minimieren, falls ein Dienstanbieter eine besondere Anforderung an die Zusammenarbeit nicht kannte; wie z.B. die aktive Teilnahme an Prozessforen.

Es ist zu überlegen, welche Abhilfemaßnahmen angewandt werden, wenn eine der Parteien sich nicht an den Kooperationsvertrag hält. Dies kann Teil des Vertrages mit dem Kunden sein, aber um wirklich effektiv zu sein, sollten die Parteien die Kooperationsvereinbarung als Teil der SIAM-Kultur annehmen und sie nicht als vertragliche Anforderung betrachten.

Eine typische Kooperationsvereinbarung enthält folgende Abschnitte:

- Titelseite
- Dokumentenkontrolle: Autor, Datum, Status, Version, Änderungsprotokoll etc.
- Inhaltsverzeichnis
- Einleitung
- Zweck des Dokuments
- Parteien des Dokuments
- Gültigkeitsdauer
- Kündigung
- Gewünschtes Verhalten: z.B. Vermeidung unnötiger Doppelarbeit, keine Behinderung oder Zurückhaltung von Informationen gegenüber anderen Dienstleistern
- Mechanismen zur Unterstützung der Zusammenarbeit: z.B. Verpflichtung zur Unterstützung von Prozessforen zur Prüfung, Verbesserung und Innovation von Prozessen und der Bereitstellung von Diensten; Verpflichtung zur Prüfung und Zusammenarbeit bei der Lösung von Problemen/Herausforderungen auf Anfrage des

Service-Integrators; Verpflichtung zur Beteiligung an Reviews und Assurance-Aktivitäten

- Bei Bedarf Toolsets zur Unterstützung der Zusammenarbeit
- Erwartete Bereiche der Zusammenarbeit: z.B. Überprüfung von Änderungsvorschlägen, Untersuchung von Vorfällen, Teilnahme an Arbeitsgruppen, Innovation
- Abhängigkeiten zwischen den Parteien
- Alle nicht-finanziellen/nicht-vertraglichen Rechtsbehelfe: etwa, wenn ein oder mehrere Dienstleister mit dem Service-Integrator und dem Kunden vereinbaren, Maßnahmen zur Lösung eines Problems durchzuführen, anstatt ein Vertragsziel auszulösen und eine Geldstrafe zu akzeptieren.
- Änderungssteuerung
- Streitbeilegung und Eskalationspunkte.

7.2.4.3. *Beispiel Betriebsvereinbarung (OLA)*

Operational-Level-Agreements (OLA) zwischen dem Service-Integrator und einem Dienstleister fassen die Serviceziele genauer zusammen.

Sie unterstützen eine durchgängige Servicebereitstellung. Beispielsweise könnte das Ende zu Ende Störungs-Management eine vierstündige Lösungszeit für Priorität 1 – Vorfälle einplanen. In der OLA kann der Dienstanbieter einem Ziel von 30 Minuten zustimmen, entweder einen Vorfall zu tolerieren oder die Informationen an einen anderen Dienstanbieter weiterzugeben

Innerhalb eines SIAM-Ecosystems ist es wichtig, jeden Dienst und die damit verbundenen Ziele vollständig zu definieren. OLAs unterstützen diese Definition und bieten Kontrolle und Sichtbarkeit.

OLAs werden vom Service-Integrator unter Mitwirkung der Dienstleister erstellt. Der im OLA angegebene Dienstanbieter muss sich mit den Inhalten einverstanden erklärt haben. Die OLA unterstützt die allgemeinen Kundenziele, aber der Kunde ist nicht unbedingt an den Details des Dokuments interessiert

Eine Vereinbarung auf operativer Ebene sollte Folgendes beinhalten:

- Titelseite

- Dokumentenkontrolle: Autor, Datum, Status, Version, Änderungsprotokoll etc.
- Inhaltsverzeichnis
- Einleitung
- Zweck des Dokuments
- Parteien des Dokuments
- Gültigkeit
- Zulassung/Unterzeichner
- Regeln für die OLA-Kündigung
- Regeln für OLA-Governance und Eskalationskriterien
- Zeitplan für die Überprüfung
- OLA Änderungsmanagement
- Leistungsbeschreibung
- Umfang der OLA: In- und Out-of-Scope-Aktivitäten
- Abhängige Dienstleistungen
- OLA Details:
 - Name des Dienstes (z.B. Service Desk, Kapazitätsmanagement)
 - Leistungsbeschreibung
 - Servicezeiten
 - Dienstleister
 - Service-Verbraucher
 - Service-Ergebnisse
 - Kontaktstellen und Rollen
 - Vereinbarte Aktivitäten aller Parteien (z.B. Partei A sendet ein Ereignisprotokoll an Partei B, Partei B bestätigt den Empfang)
 - Serviceziele
 - Messung: Verfügbarkeit, Leistungsziele etc.
 - RACI-Matrix
- Leistungsgrenzen
- Qualitätssicherung und Service-Reporting
- Serviceberichte
- Glossar.

7.2.5. Zusammenarbeit und Kooperation und die SIAM-Strukturen

Extern	▪ Interne Dienstleister sind möglicherweise nicht bereit, mit dem externen Service-Integrator zusammenzuarbeiten
Intern	▪ Externe Dienstleister sind möglicherweise eher bereit, zusammenzuarbeiten und zu kooperieren, da sie den Service-Integrator als Kunden sehen. ▪ Es besteht das Risiko, dass eine Kundenorganisation die Dienstleister aufgrund mangelnder SIAM-Erfahrung nicht gut steuert. Wenn der Service-Integrator die richtige Kultur und das richtige Verhalten nicht fördern kann, wirkt sich dies auf das Niveau der Zusammenarbeit und Kooperation aus. ▪ Wenn der interne Service-Integrator die internen Dienstleister unterschiedlich behandelt, kann dies zu einer Beschränkung der Zusammenarbeit mit den externen Dienstleistern führen. ▪ Interne Dienstleister sind möglicherweise nicht bereit, mit dem internen Service-Integrator zusammenzuarbeiten.
Hauptlieferant	▪ Interne Dienstleister sind möglicherweise nicht bereit, mit dem externen Service-Integrator zusammenzuarbeiten. ▪ Wenn der Hauptlieferant in seiner Rolle als Service-Integrator den eigenen Dienstleister bevorzugt, kann es zu einer reduzierten Zusammenarbeit und Kooperation mit den anderen Dienstleistern führen.
Hybrid	▪ Die Rollen und Verantwortlichkeiten des Kunden als Service-Integrator und des externen Service-Integrators müssen geklärt sein. Es ist eine Herausforderung für Dienstleister, zusammenzuarbeiten, wenn sie die Struktur und die Grenzen der Verantwortlichkeiten nicht verstehen. ▪ Interne Dienstleister sind möglicherweise nicht bereit, mit dem hybriden Service-Integrator zusammenzuarbeiten und zu kooperieren, weil außerbetriebliche Elemente mit einbezogen werden.

7.3. Dienstleisterübergreifende Organisation

Dieser Abschnitt behandelt nur die kulturellen Aspekte der dienstleistungsübergreifenden Organisation. Nähere Informationen zum Management von funktionsübergreifenden Teams und zum Konfliktmanagement finden Sie in Abschnitt 6.1: Personenbezogene Verfahren.

Eine dienstleisterübergreifende Organisation beschreibt die kulturellen Überlegungen, die mit der Verwaltung eines Dienstes über mehrere Dienstleister hinweg verbunden sind.

7.3.1. Was bedeutet dies in einem SIAM-Ecosystem?

Das SIAM-Ecosystem kann einen internen, hybriden, externen oder Hauptanbieter Service-Integrator sowie mehrere interne oder externe Dienstleister umfassen.

Jeder Dienstleister hat seine eigenen Strategien, Ziele und Arbeitsweisen. Die Kundenorganisation hat nicht immer die Fähigkeit (oder den Wunsch), von allen Dienstleistern zu verlangen, dass sie einem gemeinsamen Satz von Prozessen folgen oder das gleiche Toolset verwenden. Sie setzen jedoch voraus, dass alle Dienstleister in der Lage sind, sich mit den Ende-zu-Ende-Service-Management-Prozessen zu verbinden und diese zu integrieren.

Aus kultureller Sicht erfordert die Dienstleister-übergreifende Organisation ein angemessenes Verhalten und eine entsprechende Einstellung, um die Kundenorganisation zu unterstützen und ihnen zu helfen, ihre Ziele zu erreichen, anstatt sich auf einzelne Ziele zu konzentrieren.

7.3.2. Warum ist das wichtig?

Eine erfolgreiche dienstleistungsübergreifende-Organisation unterstützt die Bereitstellung des Ende-zu-Ende-Dienstes. Es fängt bei der Kundenorganisation an. Der Kunde muss eine klare Vorstellung davon haben, wie der Erfolg für alle Dienstleister im SIAM-Ecosystem aussieht.

Die Vision muss durch alle Schichten und das gesamte Ecosystem hindurch übertragen werden.

Dies ermöglicht dann durchgängige:

- Strategien
- Zielsetzung

- Prozesse; dies schließt nicht aus, dass Dienstleister ihre eigenen Prozesse und Verfahren verwenden, sondern stellt sicher, dass der gesamte Ende-zu-Ende Prozess integriert ist, gesteuert werden kann und die richtigen Ergebnisse liefert.

7.3.3. Welche Herausforderungen müssen bewältigt werden?

Kulturelle Herausforderungen, die mit einer dienstleistungsübergreifenden Organisation verbunden sind:

- Die vom Kunden gehaltene Organisation fällt vielleicht in ihre alte Rolle zurück und beteiligt sich an der Lieferung, anstatt sich auf die Corporate Governance und ihre eigenen Geschäftsziele zu konzentrieren. Dies führt zu Verwirrung, Verdoppelung und hindert den Dienstleister, Service-Integrator oder Kunden, effektiv zu arbeiten.
- Dienstleister konzentrieren sich auf ihre eigenen Ziele auf Kosten der Ende-zu-Ende Service-Ziele.
- Dienstleister bekennen sich nicht zur Kultur der Zusammenarbeit und teilen Innovationen und Verbesserungspotenziale nicht mit anderen Partnern im Ecosystem.
- Der Service-Integrator behandelt Dienstleister nicht gleich, was zu Ressentiments und Rückzug führt.
- Wenn Dienstleister mangelhafte Schnittstellen zu Ende-zu-Ende-Service-Management-Prozessen und Tools haben, wird die Rolle des Service-Integrators immer schwieriger; zum Beispiel werden Überwachung, Reporting und Messung weniger effektiv sein.

7.3.4. Wie können die gelöst werden?

Diese kulturellen Fragen können auf mehrere Arten angegangen werden:

- Für alle Parteien:
 - Festlegung einheitlicher vertraglicher Ziele/Service Level Vereinbarungen und gemeinsamer Leistungsmessgrößen/Kennzahlen über die gesamte Lieferkette hinweg, so dass sich alle Dienstleister gleich und nicht benachteiligt fühlen.
 - Leistungs-Maßnahmen, die Partnerschaften fördern und Innovationen mit anderen Parteien teilen.
 - Dienstleisterübergreifende Prozesse müssen auf einer gemeinsamen Sprache basieren, die von allen Beteiligten verstanden wird

- Aus der Sicht des Kunden, der den Service Integrator darin bestärkt, Ownership, Verantwortung und Verantwortlichkeit zu übernehmen.
- Aus Kunden-, Service-Integrator- und Dienstleister-Perspektive den Erfolg begrüßen, exzellente Serviceleistung, Lieferung und Innovation loben, um das gewünschte Verhalten zu betonen und belohnen.
- Einrichtung von „Champion“-Prozessforen mit Vertretern des Service-Integrators und aller Dienstleister, um die Effektivität von Ende-zu-Ende Prozessen, Tools, Schnittstellen und Integration zu besprechen und zu verbessern.

7.3.5. Dienstleisterübergreifende Organisation und die SIAM Strukturen

Extern	▪ Externe Dienstleister teilen möglicherweise nur ungern Informationen darüber, wie sie mit einem externen Dienstleister zusammenarbeiten, wenn sie diese als Wettbewerber betrachten
Intern	▪ Interne Dienstleister sind möglicherweise nicht bereit, mit externen Dienstleistern zusammenzuarbeiten und sich mit ihnen zu integrieren
Hauptlieferant	▪ Die externe Organisation, die als Service-Integrator und Dienstleister fungiert, könnte als „Favorit“ des Kunden gelten. Wenn andere Dienstleister das Gefühl haben, nicht fair behandelt zu werden, arbeiten sie eher ungern zusammen.
Hybrid	▪ Eine erfolgreiche, dienstleistungsübergreifende Organisation erfordert eine klare Richtung vom Kunden und dem Service-Integrator. Wenn die Rollen innerhalb des hybriden Service-Integrators nicht klar definiert sind, können Meetings und Strukturen zur Unterstützung einer serviceübergreifenden Organisation nicht durchgeführt werden.

8. Herausforderungen und Risiken

Die Übernahme eines SIAM-Modells erfordert eine organisatorische Transformation. Die damit verbundenen Veränderungen betreffen Menschen, Prozesse, Technik und die Schnittstellen zwischen ihnen.

Wie bei jeder organisatorischen Veränderung wird es Herausforderungen geben. Diese Herausforderungen können erhebliche Auswirkungen auf den Übergang zu einem SIAM-Modell haben und erfordern koordinierte Anstrengungen.

Jede Herausforderung birgt Risiken, die es zu erfassen, zu bewerten, zu bewältigen und gegebenenfalls mit Hilfe einer Risikomanagement-Methodik zu mindern gilt. Die Auswirkungen der Herausforderung und die damit verbundenen Risiken beeinflussen den Zeit- und Ressourcenaufwand für die Bewältigung.

Die hier beschriebenen Herausforderungen und Risiken sollten von jeder Organisation, die die Einführung von SIAM plant, berücksichtigt werden. Sie sind vielleicht nicht alle relevant, können aber einen nützlichen Input für die SIAM-Planung liefern.

8.1. Herausforderung: Erstellung des Business-Case

Organisationen müssen sich über ihren Business Case für SIAM im Klaren sein. Dies sollte die zu erwartenden Nutzen und Kosten beinhalten.

Es ist nicht immer möglich, ein vollständiges Bild während der Entdeckungs- und Strategiephase der Roadmap zu erstellen, da einige Details erst in der Planungs- und Bauphase bekannt sind. Es ist jedoch üblich, vor Beginn einer SIAM-Implementierung, die in der gesamten SIAM-Roadmap zu einem vollständigen Business Case entwickelt wird, einen groben Business Case zu erstellen.

Der Business Case sollte die für die Organisation geltenden Treiber aus den fünf SIAM-Treibergruppen enthalten (dokumentiert in Abschnitt 1.5.2: Treiber für SIAM):

1. Service-Zufriedenheit
2. Service- und Sourcing-Landschaft
3. Operative Effizienz
4. Externe Treiber
5. Gewerbliche Treiber.

Der Business Case muss auch den Nutzen benennen, den das Unternehmen durch die Einführung eines SIAM-Modells erreichen will. Dazu gehören:

- Verminderung des Risikos, Dienstleistungen von einem einzigen Anbieter zu beziehen, durch die Nutzung von bestmöglichen Dienstleistungen von mehreren Anbietern.
- Verbesserung der Möglichkeiten, Dienstanbieter hinzuzufügen und zu entfernen
- Verbesserung der Servicequalität
- Steigerung der Wertschöpfung aus IT-Services.

Diese Vorteile werden nur durch klare Ziele, robuste Planung und effektives Management erreicht.

8.1.1. Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?

Diese Herausforderung gilt vor allem für den Kunden, der den Business Case erstellt. Sie kann auch für eine Organisation gelten, die beabsichtigt, ein externer Service-Integrator zu sein, da sie in der Lage sein muss, die Kosten ihrer Dienstleistungen zu rechtfertigen.

8.1.2. Welche Roadmap-Phase werden diese Herausforderungen betreffen?

Diese Herausforderung beginnt früh in der SIAM-Roadmap, während der Untersuchungs- und Strategie-Phase, und setzt sich bis zum Ende fort.

Am Ende dieser Phase ist die Unterstützung durch die Geschäftsleitung erforderlich, um den Business Case für SIAM zu genehmigen und Ressourcen für die nächste Phase bereitzustellen.

Am Ende der Plan- und Entwicklungsphase ist die Unterstützung der Geschäftsleitung erforderlich, um Beschaffungen zu genehmigen und Ressourcen für die verbleibenden Phasen bereitzustellen. Der Business Case wird auch in den Phasen Implementieren, Ausführen und Verbessern verwendet, um zu erkennen, ob die erwarteten Vorteile erreicht werden.

8.1.3. Verbundene Risiken

Ohne einen starken Business Case gibt es mehrere Risiken:

- Die Führungskräfte der Kundenorganisation stimmen dem Übergang zu SIAM nicht zu.
- Die Führungskräfte der Kundenorganisation genehmigen den Übergang zu SIAM, stellen aber nicht genügend Ressourcen zur Verfügung und bieten keine ausreichende Unterstützung.
- Die Kundenorganisation beginnt den Transformationsprozess ohne ein klares Bild des erwarteten Nutzens; dies macht es schwierig zu überprüfen, ob der Übergang zu SIAM erfolgreich war.
- Der Erfolg des Programms ist nicht messbar, da der erwartete Nutzen nicht klar definiert ist.
- Die Kosten für den Übergang zu SIAM sind zu niedrig angesetzt, so dass möglicherweise nicht genügend Budget zur Verfügung steht, um den Übergang abzuschließen.

8.1.4. Potenzielle Minderung

Diese Risiken können gemindert werden durch:

- Bereitstellung qualifizierter Ressourcen für die Erstellung des Business Case
- Durchführung aller Aktivitäten in den Phasen Untersuchen und Strategie und Planen und Entwickeln
- Verknüpfung der Strategie für SIAM mit der High-Level-Strategie und den Zielen der Kundenorganisation.
- Bestimmung und Adressierung jedes der geeigneten Treiber für die SIAM-Transformation
- So viele Details wie möglich hinzufügen und den Business Case im Verlauf der Roadmap verfeinern
- Erkennung von ineffizienten laufenden Verträgen
- Ermittlung preiswerter und kulturell passender Verträge
- Verwendung von Industriedaten/Benchmarks, sofern verfügbar, um die Vorteile von SIAM in anderen Organisationen aufzuzeigen
- Einbeziehung der vorgeschlagenen SIAM-Struktur und des SIAM-Modells
- Dokumentation des erwarteten Nutzens.

8.2. Herausforderung: Kontroll- und Eigentumsverhältnisse

Während der Untersuchungs- und Strategiephase der Roadmap muss die Kundenorganisation überlegen, wie sie die Balance halten kann zwischen der angestrebten Kontrolle über Servicebereitstellung, Prozesse, Tools und Daten und den Vorteilen, die sie durch die Übertragung an einen Service-Integrator erhält. Diese Entscheidung wird dann in der Plan- und Entwicklungsphase endgültig bestätigt.

8.2.1. Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?

Diese Herausforderung betrifft vor allem die Kundenorganisation, während sie über ihre bevorzugte SIAM-Struktur und -Modell entscheidet und die Richtlinien in Bezug auf Rollen, Verantwortlichkeiten, Daten und Tools festlegt.

Wenn diese Herausforderung nicht gelöst wird, kann sie die Definition des SIAM-Modells und die Rolle des Service-Integrators und der Dienstleister erschweren, da Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten nicht geklärt sind.

8.2.2. Welche Roadmap-Phase werden diese Herausforderungen betreffen?

Der Umfang von Kontrolle und Eigentümerschaft muss auf einer übergeordneten Ebene während der Untersuchungs- und Strategiephase beschlossen und während der Planungs- und Entwicklungsphase genauer festgelegt werden.

8.2.3. Verbundene Risiken

Wenn Kontrollumfang und Eigentumsverhältnisse nicht klar definiert sind, bestehen folgende Risiken:

- Wenn der Kunde nicht bereit ist, das Eigentum an Serviceaktivitäten und -prozessen aufzugeben, kann es sein, dass der erwartete Nutzen von SIAM nicht realisiert werden kann, da der Service-Integrator seine Rolle nicht erfüllen kann
- Wenn der Kunde auf jegliche Kontrolle und Verantwortlichkeit verzichtet, hat der Service-Integrator eventuell nicht die nötige strategische Ausrichtung, um seine Rolle wahrnehmen zu können
- Wenn die Datenkontrolle zu restriktiv ist, haben der Service-Integrator und die Dienstleister möglicherweise keinen Zugriff auf die Daten, die sie benötigen

- Wenn die Datenkontrolle nicht restriktiv genug ist, können die Daten des Kunden gefährdet sein, zum Beispiel durch einen Sicherheitsverstoß
- Wenn das Datenbesitzrecht nicht definiert ist, hat der Kunde möglicherweise keinen Zugriff mehr auf Daten, z. B. über Vorfälle und Änderungsaufzeichnungen im Zusammenhang mit seinen Dienstleistungen.

8.2.4. Potenzielle Minderung

Diese Risiken können gemindert werden durch:

- Die Formulierung einer klaren Vision und das Auswählen einer geeigneten SIAM-Struktur und eines geeigneten SIAM-Modells während der Untersuchungs- und Strategiephase sowie der Planungs- und Entwicklungsphase der Roadmap. Es sollte sichergestellt werden, dass die Kundenorganisation den Unterschied zwischen Governance und Management versteht, so dass klar ist, welche Aktivitäten sie überwachen muss und was zu tun ist. Dies wird Teil des Governance Frameworks sein.
- Implementierung klarer Richtlinien für Daten, Tools und Prozesse
- Bestimmung der Eigentumsrechte an Prozessen, Tools, Daten, Informationen und Wissen während der Plan- und Entwicklungsphase der SIAM-Roadmap.

8.3. Herausforderung: Legacy Verträge

Es gibt zwei wesentliche Herausforderungen im Hinblick auf Altverträge:

- Nicht zweckmäßig: Einige Altverträge könnten auch nach der SIAM-Implementierung noch vorhanden sein. Die Anforderungen im Altvertrag mit dem Dienstleister werden sich vermutlich nicht mit dem neuen SIAM-Modell decken
- Ablauf: Die Kontinuität des Dienstes kann gefährdet sein, wenn die Verträge mit alten Dienstleistern auslaufen, bevor neue Verträge mit neuen Dienstleistern abgeschlossen werden

Es ist wichtig zu verstehen, dass Dienstleister, die nicht Teil des zukünftigen Betriebsmodells sein werden, eine Herausforderung/Gefährdung sein können.

8.3.1. Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?

Diese Herausforderung betrifft den Kunden, der das SIAM-Modell besitzt, und den Service-Integrator, der die Services koordiniert. Die bestehenden Diensteanbieter sind betroffen, ebenso wie neue Dienstleister, die hinzugefügt werden.

8.3.2. Welche Roadmap-Phase werden diese Herausforderungen betreffen?

Verträge, die nicht mehr geeignet sind, sollten in der Ermittlungs- und Strategiephase bestimmt werden. Wenn während der Plan- und Entwicklungsphase nichts unternommen wird, werden die Auswirkungen während der restlichen SIAM-Implementierung und -Lieferung spürbar sein.

Der Vertragsablauf wirkt sich auf die Plan- und Bauphase so wie auch auf die Implementierungsphase aus.

8.3.3. Verbundene Risiken

Mögliche Risiken im Zusammenhang mit Altverträgen sind:

- Erhöhter Arbeitsaufwand für Service-Integratoren, wenn nicht abgelaufene Altverträge in das SIAM-Modell integriert werden müssen
- Eine Lücke im Service, wenn ein bestehender Vertrag ausläuft, bevor ein neuer SIAM-basierter Vertrag vorliegt
- Zusätzliche Kundenkosten für Verlängerungen bestehender Verträge während der Umstellung auf SIAM oder für eine vorzeitige Freigabe aus einem bestehenden Vertrag.

8.3.4. Potenzielle Minderungen

Risiken die durch nicht zweckdienliche Verträge entstehen, können gemindert werden durch:

- Einsicht in die entsprechenden Verträge und Erstellung eines Zeitplans, aus dem hervorgeht, wie lange das Risiko besteht
- Die neue SIAM-Vision mit den bestehenden Dienstleistern teilen
- Neuverhandlung/Änderung von Verträgen; es ist möglich, dass Anforderungen, SLAs und Messungen geändert werden können
- Untersuchung der Kündigungskosten
- Erstellung eines Notfallplans, falls der Vertrag nicht geändert oder gekündigt werden kann
- Anhand der Angaben wird der Design-Ansatz aus der Plan- und Entwicklungsphase verfolgt
- Schaffung eines Verfahrens für den Service-Integrator um Probleme im Zusammenhang mit bestehenden Verträgen zu melden.

Risiken bei auslaufenden Verträgen werden gemindert durch:

- Entwicklung eines klaren Verständnisses aller bestehenden Dienstleisterverträge, so dass es keine Überraschungen gibt
- Entwicklung einer Roadmap für den Übergang zu SIAM, die sich so weit wie möglich an den bestehenden Verfallsdaten orientiert
- Erstellung von Notfallplänen bei Verzögerungen
- Verhandlung von Erweiterungsoptionen mit bestehenden Dienstleistern.

8.4. Herausforderung: Kommerzielle Herausforderungen

Kommerzielle Herausforderungen beziehen sich darauf wie das SIAM-Modell aufgebaut wird und welche Struktur gewählt wird. Der Kunde, der Service-Integrator und die Dienstleister müssen wissen, dass sie das bekommen, was sie erwarten und fair behandelt werden.

Wenn eine Kundenorganisation keine ausgereiften SIAM-Fähigkeiten besitzt, sind die von ihr getroffenen kommerziellen Vereinbarungen unter Umständen nicht angemessen.

8.4.1. Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?

Alle Parteien im SIAM-Ecosystem können von der Herausforderung betroffen sein:

- Der Kunde muss ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bekommen.
- Externe Service-Integratoren und alle Dienstleister müssen profitabel sein und dürfen keine Strafen erleiden, die sie als unfair ansehen.
- Der Service-Integrator und der Kunde müssen einen geeigneten kommerziellen Ansatz haben, um die Dienstleister zu steuern und zu motivieren.

8.4.2. Welche Roadmap -Phase werden diese Herausforderungen betreffen?

Diese Herausforderung wird sich über die gesamte Roadmap erstrecken. Kommerzielle Entscheidungen werden während der Entdeckungs- und Strategiephase getroffen, und danach werden Details hinzugefügt und Verträge während der Plan- und Entwicklungsphase definiert. Sie müssen während der Implementierung überwacht werden und, wenn nötig, müssen Aktivitäten verbessert werden.

8.4.3. Verbundene Risiken

Kommerzielle Risiken sind:

- Unrealistische Zielvorgaben und Service-Levels für Dienstleister führen zum Rückzug aus dem Ecosystem.
- Das Fehlen klar definierter Grenzen zwischen den Dienstleistern macht es schwierig, die Verantwortung für Serviceausfälle festzulegen oder zuzuordnen
- Der Service-Integrator verwaltet die Dienstleister aus einer SIAM-Perspektive, hat aber keine direkten Verträge mit ihnen; nur wenn das richtige Befugnisniveau vorhanden ist, kann der Service-Integrator effektiv sein

- Die Dienstleister legen ihre eigenen Verträge fest, mit Zielvorgaben, die nicht mit den Ende-zu-Ende-Service-Anforderungen übereinstimmen (z.B. kann der Dienstleister eine sehr große Organisation sein, die über eine Reihe von Standard-Service-Levels verfügt).

8.4.4. Potenzielle Minderung

Diese Risiken können gemindert werden durch:

- Einsatz der entsprechenden Fähigkeiten und Erfahrungen bei Vertragsverhandlungen
- Definition von Dienstgrenzen und Dienstinteraktionen
- In den Dienstleistungsverträgen wird festgelegt, dass der Service-Integrator der Geschäftsführer des Kunden ist, mit der Befugnis, die Lieferverträge zu erfüllen
- Sicherstellen, dass Ziele und Service-Levels nach unten fließen und auf die Dienstleister verteilt werden
- Sicherstellen, dass Strafen und Service-Credits korrekt berechnet werden können
- Klare und unmissverständliche Verträge
- Einplanung regelmäßiger Überprüfungen, um zu beurteilen, ob Verträge wie vorgesehen funktionieren.

8.5. Herausforderung: Sicherheit

Um ein SIAM-Modell zu implementieren, ist es nötig Daten und Informationen über Services zwischen verschiedenen Service-Anbietern auszutauschen. In jedem Layer muss die Sicherheit über Rollen, Verantwortlichkeiten, Kommunikation und Reporting integriert werden.

Die Kundenorganisation muss wissen, welche Daten und Informationen im Ecosystem vorhanden sind, wo sie sich befinden und wie sie verwaltet und gesichert werden

8.5.1. Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?

Diese Herausforderung betrifft den Kunden, den Service-Integrator und die Dienstleister; jede Partei ist für die Gesamtsicherheit des Dienstes verantwortlich.

8.5.2. Welche Roadmap-Phase wird diese Herausforderung betreffen?

Wenn die sicherheitsrelevanten Rollen und Aktivitäten während des Planens und Entwickelns nicht klar definiert sind, wird sich dies in späteren Phasen der Roadmap auswirken.

Im Extremfall kann es länger dauern, bis ein Sicherheitsvorfall während des Runs entdeckt wird, da keine der Parteien dafür verantwortlich ist. Die Rückmeldung könnte auch verlangsamt werden, weil die Dienstleister keine Übersicht über die einzelnen Zuständigkeiten haben.

8.5.3. Verbundene Risiken

Mögliche Risiken im Zusammenhang mit der Sicherheit sind:

- Mangelndes Verständnis für die gesetzlichen und regulatorischen Verantwortlichkeiten der Kundenorganisation und mangelnde Schulung des Service-Integrators und der Dienstleister, um sie darauf hinzuweisen.
- Mangelndes Verständnis für die Bedeutung von Informationen und fehlende Vereinbarung über die Verwaltung von Informationen
- Unfähigkeit, Datenströme und den Ende-zu-Ende Service abzubilden, um zu erkennen, was für die Sicherheit in Betracht kommt
- Nicht abgebildete und zugewiesene Sicherheitsrollen und Zuständigkeiten

- Prozessdefizite, darunter mangelndes Zugriffs-Management für Service Anbieter, um sicherzustellen, dass sie nur auf das Erforderliche zugreifen können
- Ineffektive Datentrennung, insbesondere in Bezug auf wirtschaftlich sensible Daten des Dienstleisters, die für andere Dienstleister nicht einsehbar sein sollte.
- Wenn Rollen nicht eindeutig sind, können Sicherheitsaufgaben dupliziert werden, was zu unnötigen Aufwand führt oder werden nicht gesteuert, was zur Nichtverfügbarkeit von Diensten und Sicherheitsverletzungen führt.

8.5.4. Potenzielle Minderung

Diese Risiken können gemindert werden durch:

- Eine klare Sicherheitsstrategie und entsprechende Richtlinien, die über den Service Integrator an alle Dienstleister verteilt werden.
- Verwendung von weiteren Verfahren wie COBIT® und OBASHI zur Identifizierung von Informationsbeständen und Datenflüssen
- Entwicklung und Umsetzung eines Ende-zu-Ende Security Managements
- Implementierung effektiver Prozesse wie z.B. Zutrittsmanagement
- Das Erkennen und Ausführen von Sicherheitsaktivitäten beim Hinzufügen und Entfernen von Dienstleistern; hinzukommende Dienstleister benötigen einen ausreichenden Zugang, um wirksam zu sein, und Dienstleistern, die entfernt werden, muss der Zugang gesperrt werden.
- Erstellung eines Zeitplans für Audits und Tests
- Förderung einer Kultur der Offenheit, damit Dienstleister sicher Informationen über einen Verstoß austauschen können.
- Aufbau eines Prozessforums für Sicherheit.

8.6. Herausforderung: Kulturelle Anpassung

Die einzelnen Dienstleister haben unterschiedliche Unternehmenskulturen, die alle innerhalb des SIAM-Ecosystems funktionieren müssen.

Dienstleister müssen zusammenarbeiten, um die Anforderungen ihrer Kunden zu erfüllen, und zwar oft mit Organisationen, mit denen sie im Wettbewerb stehen.

Bestehende Dienstleister sind möglicherweise nicht bereit, sich an das SIAM-Modell anzupassen. Neue Dienstleister müssen sich kulturell gut verstehen.

8.6.1. Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?

Diese Herausforderung betrifft den Kunden, den Service-Integrator und die Dienstleister; im Kulturwandel spielt jede Seite eine Rolle.

8.6.2. Welche Roadmap-Phase wird diese Herausforderung betreffen?

Diese Herausforderung muss zunächst in der Plan- und Entwicklungsphase behandelt werden. Die Probleme werden sich während der Implementierungsphase verschärfen und können sich während Betrieb- und Anpassungsphase verschlimmern.

8.6.3. Verbundene Risiken

Mögliche Risiken im Zusammenhang mit kultureller Anpassung sind:

- Die Dienstleister arbeiten nicht gut zusammen
- Die Dienstleister interagieren nicht mit Ende-zu-Ende-Prozessen und -Verfahren.
- Ende-zu-Ende Service-Ziele werden nicht erreicht. Kulturelle Probleme können dazu führen, dass SIAM-Vorteile nicht an die Kundenorganisation weitergegeben werden
- Der Service-Integrator kann seine Rolle nicht erfüllen, weil die Dienstleister nicht zusammenarbeiten
- Frustration für alle Beteiligten, wenn ein Dienstleister sich nicht eindeutig verhält.

8.6.4. Potenzielle Minderung

Diese Risiken können gemindert werden durch:

- Das Risiko kultureller Unterschiede kennen und diese erkennen und bei Bedarf intervenieren
- Beurteilung der kulturellen Eignung bei der Auftragsvergabe, Dienstleister nach kulturellen Eignung auswählen
- Förderung einer Kultur der Zusammenarbeit
- Verwendung von Kommunikationsvereinbarungen (siehe Abschnitt 7.2.4)
- Sich auf Kunden- und Service-Integrator-Ebene korrekt verhalten.
- Etablierung von SIAM-Strukturelementen (Gremien, Foren und Arbeitsgruppen), um Beziehungen aufzubauen und die Kultur zu stärken.

8.7. Herausforderung: Verhalten

Wenn ein großer organisatorischer Wandel ansteht, ist es für die Mitarbeiter sehr leicht und verlockend, zu alten und vertrauten Arbeitsweisen zurückzukehren.

Dies kann bewirken, dass der geplante Wert der SIAM-Implementierung nicht erreicht wird, da die Implementierung nicht als Standard verstanden wird. Ein effektives SIAM-Ecosystem beruht auf weit mehr als nur vertraglichen Vereinbarungen. Sie setzt auch auf gute Beziehungen zwischen dem Kunden, dem Service-Integrator und den Dienstleistern.

8.7.1. Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?

Diese Herausforderung betrifft den Kunden, den Service-Integrator und die Dienstleister; alle Parteien müssen neue Verhaltensweisen annehmen, damit das SIAM-Modell erfolgreich wird.

8.7.2. Welche Roadmap-Phase wird diese Herausforderung betreffen?

Dies geschieht in der Regel während Betrieb- und Anpassungs-Phase, aber auch während der Implementierungsphase.

In der Implementierungsphase ist SIAM die neue Arbeitsweise und alle Parteien müssen zusammenarbeiten, um das SIAM-Modell umzusetzen. In der Betrieb- und Anpassungs-Phase muss es einen Standardvorgang werden. Das Nutzungsverhalten muss ständig überprüft werden und nochmal geprüft werden, wenn Mitarbeiter wechseln oder ein neuer Dienstleister hinzukommt.

8.7.3. Verbundene Risiken

Mögliche Risiken bezüglich des Verhaltens sind:

- Mitarbeiter des Dienstleisters, die den Service-Integrator umgehen und direkt mit dem Kunden sprechen und umgekehrt
- Dienstleister, die sich nicht in vollem Umfang engagieren
- Der Service-Integrator wird als parteiisch empfunden
- Der Kunden-Service-Integrator handelt autoritär und hat keine guten Beziehungen zu den Dienstleistern
- Der Kunde und der Service-Integrator treten nicht geschlossen auf
- Beziehungen hängen von Mitarbeitern ab, die eventuell das Unternehmen verlassen
- Nichterreichen von Service Levels.

8.7.4. Potenzielle Minderung

Diese Risiken können gemindert werden durch:

- Zu jeder Zeit das richtige Verhalten fördern
- Der Kunde und der Service-Integrator präsentieren sich den Dienstleistern gemeinsam
- Regelmäßige Verhaltensüberprüfungen und Audits
- Kontinuierliche Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeiter
- Verwendung von Kommunikationsvereinbarungen (siehe Abschnitt 7.2.4)
- Regelmäßige Kommunikation zum Aufbau von Beziehungen, basierend auf einem Kommunikationsplan, der relevante Stakeholdergruppen bestimmt und eine Kommunikationsstrategie für jeden von ihnen beschreibt
- Alle Beteiligten sind sich gegenseitig für ihr Verhalten Rechenschaft schuldig
- Der Kunde und der Service-Integrator sind sich bewusst, was möglich ist; mit Dienstleistern zusammenarbeiten, sie nicht bestrafen
- Implementierung der SIAM-Strukturelemente
- Gutes Verhalten belohnen.

8.8. Herausforderung: Erfolge messen

Damit man zeigen kann, dass SIAM einen Wert liefert, muss er gemessen werden. Die Entwicklung eines Ende-zu-Ende-Performance-Management- und Reporting-Frameworks, das mehrere Dienstleister umfasst, kann eine große Herausforderung sein.

8.8.1. Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?

Diese Herausforderung hat Folgen für den Kunden, wenn er nicht überprüfen kann, ob SIAM die Leistung erbringt, sowie für den Service-Integrator, der die Aufgabe hat, die Ende-zu-Ende-Berichte zu erstellen.

8.8.2. Welche Roadmap -Phase wird diese Herausforderung treffen?

Diese Herausforderung tritt in der Regel bei der Betrieb- und Anpassungs-Phase auf, wenn der Kunde versucht, die Effektivität von SIAM in der operativen Umgebung zu messen.

Die Maßnahmen sollten im Rahmen von der Planungs- und Entwicklungs-Phase definiert und mit den ursprünglichen Treibern für SIAM, die in der Untersuchungs- und Strategie-Phase identifiziert wurden, verknüpft werden.

Die Maßnahmen/Ergebnisse müssen sich entwickeln, wenn Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt werden.

8.8.3. Verbundene Risiken

Mögliche Risiken bei der Erfolgsmessung sind:

- Maßnahmen, die nicht auf den erwarteten Nutzen aus dem Business Case ausgerichtet sind
- Nicht das Richtige messen und berichten
- Zu viel gemessen, was Ressourcen verschwendet und wichtige Informationen verfälscht
- Zu wenig gemessen, um die benötigten Informationen zu identifizieren
- Unfähigkeit, Leistungen Ende-zu-Ende zu messen.

8.8.4. Potenzielle Minderung

Diese Risiken können gemindert werden durch:

- Schaffung eines effektiven Performance-Management- und Berichtssystems
- Klare Definition, wer was, wann, wie und warum messen muss
- Regelmäßige Überprüfung der Berichte auf ihre Zweckmäßigkeit
- Mit Hilfe eines Mix aus qualitativen und quantitativen Maßnahmen.

8.9. Herausforderung: Vertrauen/Mikro-Management eliminieren

Vertrauen zwischen allen Beteiligten ist in den SIAM-Ecosystemen unerlässlich.

Mangel an Vertrauen kann sich in der Verdoppelung von Rollen und Aktivitäten manifestieren, z.B. wenn der Kunde ständig überprüft, was der Service-Integrator getan hat. Die Kundenorganisation ist möglicherweise nicht in der Lage, die Aktivitäten, die sie früher durchgeführt hat, loszulassen.

Das kann auch dazu führen, dass z.B. der Service-Integrator jeden Aspekt und jede Änderung von den Dienstleistern überprüft.

All dies erhöht die Kosten und führt dazu, dass Einsparungen und Effizienzsteigerungen nicht realisiert werden.

8.9.1. Welche Parteien betrifft diese Herausforderung?

Mangelndes Vertrauen und Mikromanagement können sich auf die Kundenorganisation, den Service Integrator und die Dienstleister auswirken.

8.9.2. Welche Roadmap-Phase wird diese Herausforderung betreffen?

Diese Herausforderung wird in der Regel erst dann erkannt, wenn SIAM operational geworden ist, also in den Phasen Implementieren und Betrieb und Anpassung der Roadmap. Um dem entgegenzuwirken, sollten Aktivitäten und Pläne in der Plan- und Entwicklungsphase beginnen.

8.9.3. Verbundene Risiken

Mögliche Risiken, verbunden mit fehlendem Vertrauen und Mikro-Management zwischen dem Kunden und dem Service-Integrator sind:

- Der Kunde hat eine größere alte Organisation (Legacy) als nötig
- Die Kundenorganisation wird keinen Nutzen aus der Einführung von SIAM erzielen, da sie weiterhin so funktioniert, wie bisher
- Prozess- und Servicetätigkeiten werden vom Kunden und dem Service-Integrator verdoppelt
- Die Kundenorganisation verschwendet Zeit und Ressourcen mit Mikromanagement und Kontrolle der Arbeit des Service-Integrators
- Der Service-Integrator verschwendet Zeit und Ressourcen mit zusätzlichen, unnötigen Kundenberichten

- Die Dienstleister interagieren weiterhin direkt mit dem Kunden, da sie sehen, dass der Kunde den Service-Integrator nicht schätzt

Mögliche Risiken, verbunden mit fehlendem Vertrauen und Mikro-Management zwischen Service-Integrator und Dienstleistern:

- Prozess- und Servicetätigkeiten werden vom Service-Integrator und den Dienstleistern gedoppelt
- Der Service-Integrator verschwendet Zeit und Ressourcen, durch Mikro-Management und Kontrolle der Arbeit der Dienstleister
- Die Dienstleister verschwenden Zeit und Ressourcen mit überflüssigen Berichten
- Die Dienstleister interagieren weiterhin direkt mit dem Kunden, da sie den Service-Integrator nicht schätzen.

8.9.4. Potenzielle Minderung

Diese Risiken können gemindert werden durch:

- Sorgfältige Gestaltung des SIAM-Modells in der Plan- und Entwicklungsphase, insbesondere der Rollen, Verantwortlichkeiten und des Governance-Frameworks
- Ein mehrstufiger Ansatz bei der Implementierung von SIAM, damit der Kunde Vertrauen in den Service-Integrator entwickeln kann
- Regelmäßige Kommunikation und eine Kultur der Verbesserung, um Mikro-Management und Doppelarbeit zu erkennen und zu besprechen
- Schaffung effektiver Strukturelemente zur Beziehungspflege und Vertrauensbildung.

Appendix A: Begriffsverzeichnis

Dieses Glossar definiert die in diesem Dokument verwendeten Begriffe. Dazu gehören auch die spezifischen SIAM-Definitionen für gängige Begriffe wie "Board".

Angebotsanfrage/ Request for pro- posal (RFP)	Ein Geschäftsprozess, der es Lieferanten ermöglicht Angebote für eine Arbeit oder ein Projekt abzugeben
Ansammlung/ Aggregation	Wird auch als Service-Aggregation bezeichnet. Zusammenführen von Komponenten und Elementen zu einer Gruppe (oder einem Service)
Arbeitsgruppe	Arbeitsgruppen werden einberufen, um bestimmte Themen oder Projekte zu behandeln. Sie werden in der Regel auf einer reaktiven Ad-hoc- oder befristeten Basis gebildet. Sie können Mitarbeiter aus verschiedenen Organisationen und Fachbereichen umfassen. Arbeitsgruppen sind ein Strukturelement
Aufgabentrennung /Bedenken	Eine interne Kontrolle zur Vermeidung von Fehlern oder Betrug, getrennt von Aufgaben, definiert, wozu jede Rolle berechtigt ist und wann mehr als eine Person an einer Aufgabe beteiligt sein muss. Z.B. ist es dem Entwickler nicht erlaubt, den eigenen Code zu testen und zu genehmigen.
Business as usual (BAU)	Normaler Zustand, Betrieb
Business Case	Beschreibt eine vorgeschlagene Vorgehensweise, ihre möglichen Kosten und Nutzen. Unterstützt die Entscheidungsfindung
Cloud- Dienste/Services	Dienste, die über das Internet angeboten werden, einschließlich Software as a Service (SaaS), Infrastructure as a Service (IaaS) und Platform as a Service (PaaS). Wird oft als Warendienstleistung behandelt.
COBIT®	COBIT® (Control Objectives for Information and Related Technologies) ist ein von ISACA entwickeltes Framework für IT-Governance und -Management.
Dienste/Service	Ein System, das einem Bedarf entspricht, z.B. ist E-Mail ein "IT-Service", der die Kommunikation erleichtert
Dienstleister	Innerhalb eines SIAM-Ecosystems gibt es mehrere Dienstleister. Jeder Dienstleister ist für die Lieferung einer oder mehrerer Leistungen/Serviceelemente an den Kunden verantwortlich. Sie ist verantwortlich für das Management der Produkte und Technologien, die zur Erbringung ihrer vertraglichen oder vereinbarten

	Dienstleistungen verwendet werden, und für den Betrieb ihrer eigenen Prozesse. Sie können intern oder extern für die Kundenorganisation sein. Historisch als Türme bezeichnet, kann auch als Verkäufer oder Lieferant bezeichnet werden
Dienstleister-Kategorien	Dienstleister können als strategisch, taktisch oder als Ware kategorisiert werden.
Dienstleistungs-Nutzer/Konsument	Die Organisation, die den Service nutzt
Ecosystem	Das SIAM-Ecosystem umfasst drei Ebenen: Kundenorganisation (einschließlich der bestehenden Ressourcen), Service Integrator und Dienstleister.
Enterprise service bus	Eine Art "Middleware", die Dienste zur Verknüpfung komplexerer Architekturen bereitstellt.
Externer Dienstleister	Ein externer Dienstleister ist eine Organisation, die Dienstleistungen erbringt und nicht Teil der Kundenorganisation ist. Sie ist eine eigenständige juristische Person
Externer Service-Integrator	Art der SIAM-Struktur: Der Kunde benennt eine externe Organisation, die die Rolle übernimmt und die Fähigkeiten des Service-Integrators bereitstellt.
Fähigkeit/ Capability	Die Kraft oder Fähigkeit, etwas zu tun ¹⁵
Funktion	Eine organisatorische Einheit, die sich typischerweise durch einen speziellen Wissens- oder Erfahrungsbereich auszeichnet ¹⁶
Governance	Governance bezieht sich auf die Regeln, Richtlinien, Prozesse (und in einigen Fällen auch die Gesetzgebung), durch die Unternehmen geführt, reguliert und kontrolliert werden. Innerhalb eines Unternehmens kann es viele Ebenen der Unternehmensführung geben, von Unternehmen, Körperschaften und IT. In einem SIAM-Ecosystem bezieht sich Governance auf die Definition und Anwendung von Richtlinien und Standards. Diese definieren und gewährleisten die erforderlichen Ebenen der Autorität, Entscheidungsfindung und Rechenschaftspflicht.
Governance-Modell	Entwickelt auf der Grundlage des Governance-Rahmens und der Rollen und Verantwortlichkeiten. Beinhaltet Umfang, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Sitzungsformate und -häufigkeiten,

¹⁵ Oxford English Dictionary © 2016 Oxford University Press

¹⁶ Source: IT Process Wiki

SIAM® Foundation BoK

	Inputs, Outputs, Hierarchie, Aufgabenstellung und zugehörige Richtlinien
Governance-Framework	Innerhalb eines SIAM-Ecosystems ermöglicht es der Kundenorganisation, die Autorität über das Ecosystem auszuüben und zu erhalten. Es umfasst die Anforderungen an die Corporate Governance, die vom Kunden einzuhaltenden Kontrollen, die Governance-Strukturelemente, die Aufgabentrennung sowie die Ansätze des Risiko-, Leistungs-, Vertrags- und Konfliktmanagements
Gremium/Board	Gremien führen Governance im SIAM-Ecosystem durch. Sie sind formelle Entscheidungsgremien und verantwortlich für die Entscheidungen, die sie treffen. Boards sind eine Art Strukturelement
Hauptlieferant/ Prime vendor	Ein Sourcing-Ansatz, bei dem der Dienstleister andere Dienstleister mit der Erbringung der Dienstleistung beauftragt und der Kunde nur ein Vertragsverhältnis mit dem Hauptlieferanten hat
Hauptlieferant-Service-Integrator	Art der SIAM-Struktur: Die Rolle des Service-Integrators wird von einer externen Organisation übernommen, die auch ein externer Dienstleister ist
Hybrid Service-Integrator	Art der SIAM-Struktur: Der Kunde arbeitet mit einer externen Organisation zusammen, um die Rolle des Service-Integrators zu übernehmen und die Fähigkeit des Service-Integrators bereitzustellen.
Informationsanforderung/Request for information (RFI)	Ein Geschäftsprozess, der dazu dient, Lieferanten zu vergleichen, indem er Informationen über sie und ihre Fähigkeiten sammelt
Infrastruktur als Service (IaaS)	Eine Art des Cloud-Dienstes, der es Kunden ermöglicht, auf virtualisierte Computing-Ressourcen zuzugreifen
Insourcing	Sourcing aus unternehmensinternen Quellen
Intelligente Client-Funktion	Siehe bestehende Ressourcen
Interner Service-Integrator	Art der SIAM-Struktur: Die Kundenorganisation übernimmt die Rolle des Service-Integrators, der die Fähigkeit zur Service-Integration bereitstellt
Interner Dienstleister	Ein interner Dienstleister ist ein Team oder eine Abteilung, die Teil der Kundenorganisation ist. Seine Leistung wird in der Regel über interne Vereinbarungen und Ziele gesteuert
ITIL®	ITIL® ist der am weitesten verbreitete Ansatz für das IT-Servicemanagement weltweit und ist ein eingetragenes Warenzeichen von AXELOS Limited

SIAM® Foundation BoK

Kooperationsvereinbarung/ Collaboration agreement	Eine Kooperationsvereinbarung schafft eine Kultur, die auf der Zusammenarbeit basiert, um gemeinsame Ergebnisse zu erzielen, ohne ständig auf Verträge zurückgreifen zu müssen.
Kunden-Organisation/Customer (organization)	Die Kundenorganisation ist der Endkunde, der den Übergang zu SIAM als Teil seines Betriebsmodells durchführt. Sie erteilt den Auftrag für das SIAM-Ecosystem
Layer (SIAM-Layer)	Es gibt drei Layer im SIAM-Ecosystem: Kundenorganisation (einschließlich der bestehenden Ressourcen), Service-Integrator und Dienstleister.
Leistungskennzahl/ Key performance indicator (KPI)	Eine Kennzahl zur Messung der Leistung. KPIs werden für Dienstleistungen, Prozesse und Unternehmensziele definiert
Leistungsmanagement und Reporting-Framework	Das Leistungsmanagement und Reporting-Framework für SIAM adressiert die Messung und Berichterstattung über eine Reihe von Punkten, darunter: ▪ Wichtige Leistungsindikatoren ▪ Durchführung von Prozessen und Prozessmodellen ▪ Erreichen der Service-Level-Ziele ▪ System- und Serviceleistungen ▪ Einhaltung vertraglicher und außervertraglicher Verantwortlichkeiten ▪ Zusammenarbeit ▪ Kundenzufriedenheit
Lieferant	Eine Organisation, von der der Kunde Waren oder Dienstleistungen bekommt
Management-Methodik	Eine Managementmethodik beschreibt Methoden, Regeln und Prinzipien, die mit einer Disziplin verbunden sind
Mann-Markierung	Eine unerwünschte und kostspielige Art des Mikromanagements, bei der der Kunde die Arbeit des Service-Integrators ständig überprüft.
Microsoft Operations Framework (MOF)	Ein Leitfaden für IT-Experten, der beschreibt, wie man Services erstellt, implementiert und verwaltet
Modell (SIAM-Modell)	Die Kundenorganisation entwickelt ihr SIAM-Modell auf Basis der in der SIAM-Methodik beschriebenen Praktiken, Prozesse, Funktionen, Rollen und Strukturelemente. Ihr Modell basiert auf den Layer im SIAM-Ecosystem

SIAM® Foundation BoK

Multi-Sourcing	Beschaffung von Waren oder Dienstleistungen von mehr als einem Lieferanten
Multi-Sourcing Integration (MSI)	Kann als Akronym für SIAM verwendet werden
Open Systems Interconnect (OSI)	MA-Referenzmodell für die Kommunikation von Anwendungen über ein Netzwerk
Operational-Level-Agreement (OLA)	Im Rahmen des SIAM werden OLAs zwischen dem Service-Integrator und den Dienstleistern erstellt, um die Ende-zu-Ende Service-Ziele in Details und individuelle Verantwortlichkeiten aufzuteilen
Organisatorisches-Change-Management	Der Prozess, der eingesetzt wird, um Änderungen an Geschäftsprozessen, Organisationsstrukturen und kulturellen Veränderungen innerhalb einer Organisation zu steuern
Outsourcing	Beschaffung von Waren oder Dienstleistungen von einer externen Organisation
Platform als Service (PaaS)	Cloud-Dienste, die es Kunden ermöglichen, virtuelle Plattformen für ihre Anwendungsentwicklung und -verwaltung zu nutzen. Dadurch entfällt die Notwendigkeit, eine eigene Infrastruktur aufzubauen
Programm-Management	Der Prozess, der für das Steuern von Projektgruppen verantwortlich ist, um ein einheitliches Ziel zu erreichen
Projekt-Management	Ein Prozess, der einen wiederholbaren Ablauf für erfolgreiche Projekte bietet.
Prozess	Ein dokumentierter, wiederholbarer Ablauf zur Durchführung einer Reihe von Aufgaben oder Tätigkeiten
Prozess Forum	Prozessforen sind auf bestimmte Prozesse oder Praktiken ausgerichtet. Ihre Mitglieder arbeiten gemeinsam an proaktiver Entwicklung, Innovationen und Verbesserungen. Die Foren werden regelmäßig zusammenkommen, solange das SIAM-Modell existiert. Prozessforen sind eine Art Strukturelement
Prozesseigentümer	Ein Prozesseigentümer ist für das Ende-zu-Ende Prozessdesign und die Prozessleistung verantwortlich.
Prozess-Manager	Verantwortlicher für die Prozessausführung
Prozess-Modell	Beschreibt den Zweck und die Ergebnisse eines Prozesses sowie Aktivitäten, Inputs, Outputs, Interaktionen, Kontrollen, Maßnahmen und unterstützende Richtlinien und Vorlagen
RACI	RACI ist eine Abkürzung für Responsible (Aktiv), Accountable (Verantwortlich), Consulted (Beraten) und Informed (Informiert). Dies sind die 4 Schlüsselfunktionen, die einer Aktivität und einer Rolle zugeordnet werden

	können. Ein RACI-Diagramm ist eine Matrix aller Aktivitäten oder Entscheidungsbefugnisse in einer Organisation, die gegen alle Personen oder Rollen ausgerichtet sind
Retained capability / Einbehaltene Fähigkeiten/Ressourcen	Die Kundenorganisation wird einige Fähigkeiten und Ressourcen beibehalten. Die beibehaltenen Ressourcen sind die Funktionen, die für strategische, architektonische, geschäftliche und Corporate-Governance-Aktivitäten verantwortlich sind. Der Service-Integrator ist unabhängig von den bestehenden Ressourcen, auch wenn er intern beauftragt wird. Service-Integration ist keine Selbstverständlichkeit. Retained Capabilities werden manchmal auch als "intelligente Client-Funktion" bezeichnet
Roadmap	Die SIAM-Roadmap besteht aus vier Phasen: Untersuchung und Strategie, Planen und Entwickeln, Implementierung, Betrieb und Anpassung
Schatten-IT	Schatten-IT meint IT-Services und Systeme, die von Fachabteilungen in Auftrag gegeben werden, ohne das Wissen der IT-Abteilung (manchmal auch als "Stealth IT" bezeichnet)
Service Eigentümer (Service Owner)	Eine Rolle, die für die Ende-zu-Ende-Leistung eines Dienstes verantwortlich ist.
Service Ergebnisse	Definiert, was ein Service leisten oder liefern soll
Service integration (SI)	Kann als Akronym für SIAM benutzt werden
Service Integration und Management (SIAM)	Service integration and management (SIAM) ist eine Managementmethodik, die in einer Umgebung angewendet werden kann, die Dienstleistungen von mehreren Dienstleistern umfasst. Manchmal auch als SI&M bezeichnet
Service Management integration (SMI)	Kann als Akronym für SIAM benutzt werden
Service Management und Integration (SMAI)	Kann als Akronym für SIAM benutzt werden
Service-Management	Die Managementverfahren und -fähigkeiten, die ein Unternehmen nutzt, um seinen Kunden Dienstleistungen anzubieten.
Service-Orchestrierung	Service-Orchestrierung wird als Begriff verwendet, um die End-to-End-Darstellung der Serviceaktivitäten zu definieren und die Standards für Inputs und Outputs bis zum Ende-zu-Ende-Prozess festzulegen. Dies beinhaltet

SIAM® Foundation BoK

	die Definition von Kontrollmechanismen, wobei den Dienstleistern die Möglichkeit gegeben wird, die Erfüllungsmechanismen und die Freiheit, interne Prozesse zu verfolgen, zu definieren.
Service-Grenzen /boundaries	definiert, aus welchen Teilen ein Dienst besteht (was "innerhalb der Grenze" ist), die wird oft in technischen Architekturdokumenten verwendet
Service-Integrator	Eine logische Einheit, die für die Ende-zu-Ende-Lieferung von Dienstleistungen und den Mehrwert, den der Kunde erhält, verantwortlich ist. Der Service- Integrator ist verantwortlich für Ende-zu-Ende-Service Governance, Management, Integration, Sicherheit und Koordination
Service-Integrator-Layer	Die Service-Integrator-Layer des SIAM-Ecosystems ist der Ort, an dem Ende-zu-Ende-Service Governance, Management, Integration, Sicherheit und Koordination durchgeführt werden
Servicemanager	Verantwortlich für die Serviceerbringung für einen oder mehrere Services
Service-Modell	Eine Möglichkeit, die Hierarchie der Services zu modellieren, einschließlich Services, die direkt von der Kundenorganisation genutzt werden und Services und Abhängigkeiten untermauern
SIAM -Modell	Siehe Modell
SIAM-Strukturen	Die vier Strukturen beschreiben, wie der Service-Integrator besetzt wird: intern, extern, von einem Hauptlieferanten oder Hybrid
Software als Service (SaaS)	Ein Cloud-Dienst, bei dem die Software monatlich als Abonnement und nicht als Einmalzahlung bezahlt wird
Sourcing	Der Beschaffungsansatz einer Organisation, z.B. die Beschaffung von Dienstleistungen intern oder extern. Die Einführung von SIAM wirkt sich darauf aus, wie eine Organisation Dienstleistungen bezieht und welche Arten von Verträgen mit Dienstleistern abgeschlossen werden.
Strukturelemente	Strukturelemente sind Teams, die Mitglieder aus verschiedenen Organisationen und verschiedenen SIAM-Layer haben. Dazu gehören: Gremien, Prozessforen und Arbeitsgruppen.
Tooling Strategie	Definiert, welche Tools verwendet werden, wem sie gehören und wie sie den Daten- und Informationsfluss zwischen den SIAM-Layer unterstützen.
Tower	Siehe Dienstleister
Unternehmens-Architektur/	Eine Definition der Struktur und Arbeitsweise einer Organisation. Es bildet den aktuellen Zustand ab und

SIAM® Foundation BoK

Enterprise architecture	kann zur Unterstützung der Planung für gewünschte zukünftige Zustände verwendet werden
Verfahren	Die konkrete Anwendung oder Verwendung einer Idee, eines Glaubens oder einer Methode im Gegensatz zu den damit verbundenen Theorien ¹⁷
Verhaltenskodex/ Code of conduct	Ein Verhaltenskodex (oder "Regeln des Clubs") ist keine vertragliche Vereinbarung. Sie stellt hochrangige Orientierungshilfe für die Zusammenarbeit der Parteien im SIAM-Ecosystem dar.
Vertrag/Contract	Eine Vereinbarung zwischen zwei juristischen Personen. SIAM-Verträge sind oft kürzer als herkömmliche Outsourcing-Verträge und haben das Ziel, die Zusammenarbeit und Innovation voranzutreiben
Warendienst/ Commodity service	Ein Service, der leicht ersetzt werden kann; z.B. ist Internet-Hosting oft ein Commodity-Service
Wassermelonen-Effekt (Wassermelonen-Reporting)	Der Wassermelonen-Effekt tritt auf, wenn ein Bericht "außen grün, innen rot" ist. Der/die Dienstleister erfüllen individuelle Ziele, aber der Ende-zu-Ende Service entspricht nicht den Anforderungen des Kunden.
Zerlegung/ Disaggregation	Aufsplitten einer Gruppe in Einzelteile

¹⁷ Source: Google

Anhang B: Lizenz-Informationen

Creative Commons Attribution-Non-commercial-No Derivatives 4.0 International Public License

By exercising the Licensed Rights (defined below), You accept and agree to be bound by the terms and conditions of this Creative Commons Attribution-Non-commercial-No Derivatives 4.0 International Public License ("Public License"). To the extent this Public License may be interpreted as a contract, You are granted the Licensed Rights in consideration of Your acceptance of these terms and conditions, and the Licensors grants You such rights in consideration of benefits the Licensors receives from making the Licensed Material available under these terms and conditions.

Section 1 – Definitions.

- a. **Adapted Material** means material subject to Copyright and Similar Rights that is derived from or based upon the Licensed Material and in which the Licensed Material is translated, altered, arranged, transformed, or otherwise modified in a manner requiring permission under the Copyright and Similar Rights held by the Licensors. For purposes of this Public License, where the Licensed Material is a musical work, performance, or sound recording, Adapted Material is always produced where the Licensed Material is synched in timed relation with a moving image.
- b. **Copyright and Similar Rights** means copyright and/or similar rights closely related to copyright including, without limitation, performance, broadcast, sound recording, and Sui Generis Database Rights, without regard to how the rights are labelled or categorized. For purposes of this Public License, the rights specified in Section 2(b)(1)-(2) are not Copyright and Similar Rights.
- c. **Effective Technological Measures** means those measures that, in the absence of proper authority, may not be circumvented under laws fulfilling obligations under Article 11 of the WIPO Copyright Treaty adopted on December 20, 1996, and/or similar international agreements.
- d. **Exceptions and Limitations** means fair use, fair dealing, and/or any other exception or limitation to Copyright and Similar Rights that applies to Your use of the Licensed Material.
- e. **Licensed Material** means the artistic or literary work, database, or other material to which the Licensors applied this Public License.
- f. **Licensed Rights** means the rights granted to You subject to the terms and conditions of this Public License, which are limited to all Copyright and Similar Rights that apply to Your use of the Licensed Material and that the Licensors has authority to license.

- g. **Licensor** means the individual(s) or entity(ies) granting rights under this Public License.
- h. **Non-commercial** means not primarily intended for or directed towards commercial advantage or monetary compensation. For purposes of this Public License, the exchange of the Licensed Material for other material subject to Copyright and Similar Rights by digital file-sharing or similar means is Non-commercial provided there is no payment of monetary compensation in connection with the exchange.
- i. **Share** means to provide material to the public by any means or process that requires permission under the Licensed Rights, such as reproduction, public display, public performance, distribution, dissemination, communication, or importation, and to make material available to the public including in ways that members of the public may access the material from a place and at a time individually chosen by them.
- j. **Sui Generis Database Rights** means rights other than copyright resulting from Directive 96/9/EC of the European Parliament and of the Council of 11 March 1996 on the legal protection of databases, as amended and/or succeeded, as well as other essentially equivalent rights anywhere in the world.
- k. **You** means the individual or entity exercising the Licensed Rights under this Public License. **Your** has a corresponding meaning.

Section 2 – Scope.

a. License grant.

1. Subject to the terms and conditions of this Public License, the Licensor hereby grants You a worldwide, royalty-free, non-sub licensable, non-exclusive, irrevocable license to exercise the Licensed Rights in the Licensed Material to:
 - A. reproduce and Share the Licensed Material, in whole or in part, for Non-commercial purposes only; and
 - B. produce and reproduce, but not Share, Adapted Material for Non-commercial purposes only.
2. Exceptions and Limitations. For the avoidance of doubt, where Exceptions and Limitations apply to Your use, this Public License does not apply, and You do not need to comply with its terms and conditions.
3. Term. The term of this Public License is specified in Section 6(a).
4. Media and formats; technical modifications allowed. The Licensor authorizes You to exercise the Licensed Rights in all media and for-

mats whether now known or hereafter created, and to make technical modifications necessary to do so. The Licensor waives and/or agrees not to assert any right or authority to forbid You from making technical modifications necessary to exercise the Licensed Rights, including technical modifications necessary to circumvent Effective Technological Measures. For purposes of this Public License, simply making modifications authorized by this Section 2(a)(4) never produces Adapted Material.

5. Downstream recipients.

- A. Offer from the Licensor – Licensed Material. Every recipient of the Licensed Material automatically receives an offer from the Licensor to exercise the Licensed Rights under the terms and conditions of this Public License.
- B. No downstream restrictions. You may not offer or impose any additional or different terms or conditions on, or apply any Effective Technological Measures to, the Licensed Material if doing so restricts exercise of the Licensed Rights by any recipient of the Licensed Material.

6. No endorsement. Nothing in this Public License constitutes or may be construed as permission to assert or imply that You are, or that Your use of the Licensed Material is, connected with, or sponsored, endorsed, or granted official status by, the Licensor or others designated to receive attribution as provided in Section 3(a)(1)(A)(i).

b. **Other rights.**

- 1. Moral rights, such as the right of integrity, are not licensed under this Public License, nor are publicity, privacy, and/or other similar personality rights; however, to the extent possible, the Licensor waives and/or agrees not to assert any such rights held by the Licensor to the limited extent necessary to allow You to exercise the Licensed Rights, but not otherwise.
- 2. Patent and trademark rights are not licensed under this Public License.
- 3. To the extent possible, the Licensor waives any right to collect royalties from You for the exercise of the Licensed Rights, whether directly or through a collecting society under any voluntary or wivable statutory or compulsory licensing scheme. In all other cases the Licensor expressly reserves any right to collect such royalties, including when the Licensed Material is used other than for Non-commercial purposes.

Section 3 – License Conditions.

SIAM® Foundation BoK

Your exercise of the Licensed Rights is expressly made subject to the following conditions.

a. Attribution.

1. If You Share the Licensed Material, You must:
 - A. retain the following if it is supplied by the Licensor with the Licensed Material:
 - i. identification of the creator(s) of the Licensed Material and any others designated to receive attribution, in any reasonable manner requested by the Licensor (including by pseudonym if designated);
 - ii. a copyright notice;
 - iii. a notice that refers to this Public License;
 - iv. a notice that refers to the disclaimer of warranties;
 - v. a URI or hyperlink to the Licensed Material to the extent reasonably practicable;
 - B. indicate if You modified the Licensed Material and retain an indication of any previous modifications; and
 - C. indicate the Licensed Material is licensed under this Public License, and include the text of, or the URI or hyperlink to, this Public License.

For the avoidance of doubt, You do not have permission under this Public License to Share Adapted Material.

2. You may satisfy the conditions in Section 3(a)(1) in any reasonable manner based on the medium, means, and context in which You Share the Licensed Material. For example, it may be reasonable to satisfy the conditions by providing a URI or hyperlink to a resource that includes the required information.
3. If requested by the Licensor, You must remove any of the information required by Section 3(a)(1)(A) to the extent reasonably practicable.

Section 4 – Sui Generis Database Rights.

Where the Licensed Rights include Sui Generis Database Rights that apply to Your use of the Licensed Material:

- a. for the avoidance of doubt, Section 2(a)(1) grants You the right to extract, reuse, reproduce, and Share all or a substantial portion of the contents of

the database for Non-commercial purposes only and provided You do not Share Adapted Material;

- b. if You include all or a substantial portion of the database contents in a database in which You have Sui Generis Database Rights, then the database in which You have Sui Generis Database Rights (but not its individual contents) is Adapted Material; and
- c. You must comply with the conditions in Section 3(a) if You Share all or a substantial portion of the contents of the database.

For the avoidance of doubt, this Section 4 supplements and does not replace Your obligations under this Public License where the Licensed Rights include other Copyright and Similar Rights.

Section 5 – Disclaimer of Warranties and Limitation of Liability.

- a. **Unless otherwise separately undertaken by the Licensor, to the extent possible, the Licensor offers the Licensed Material as-is and as-available, and makes no representations or warranties of any kind concerning the Licensed Material, whether express, implied, statutory, or other. This includes, without limitation, warranties of title, merchantability, fitness for a particular purpose, non-infringement, absence of latent or other defects, accuracy, or the presence or absence of errors, whether or not known or discoverable. Where disclaimers of warranties are not allowed in full or in part, this disclaimer may not apply to You.**
- b. **To the extent possible, in no event will the Licensor be liable to You on any legal theory (including, without limitation, negligence) or otherwise for any direct, special, indirect, incidental, consequential, punitive, exemplary, or other losses, costs, expenses, or damages arising out of this Public License or use of the Licensed Material, even if the Licensor has been advised of the possibility of such losses, costs, expenses, or damages. Where a limitation of liability is not allowed in full or in part, this limitation may not apply to You.**
- c. The disclaimer of warranties and limitation of liability provided above shall be interpreted in a manner that, to the extent possible, most closely approximates an absolute disclaimer and waiver of all liability.

Section 6 – Term and Termination.

- a. This Public License applies for the term of the Copyright and Similar Rights licensed here. However, if You fail to comply with this Public License, then Your rights under this Public License terminate automatically.
- b. Where Your right to use the Licensed Material has terminated under Section 6(a), it reinstates:

SIAM® Foundation BoK

1. automatically as of the date the violation is cured, provided it is cured within 30 days of Your discovery of the violation; or
2. upon express reinstatement by the Licensors.

For the avoidance of doubt, this Section 6(b) does not affect any right the Licensors may have to seek remedies for Your violations of this Public License.

- c. For the avoidance of doubt, the Licensors may also offer the Licensed Material under separate terms or conditions or stop distributing the Licensed Material at any time; however, doing so will not terminate this Public License.
- d. Sections 1, 5, 6, 7, and 8 survive termination of this Public License.

Section 7 – Other Terms and Conditions.

- a. The Licensors shall not be bound by any additional or different terms or conditions communicated by You unless expressly agreed.
- b. Any arrangements, understandings, or agreements regarding the Licensed Material not stated herein are separate from and independent of the terms and conditions of this Public License.

Section 8 – Interpretation.

- a. For the avoidance of doubt, this Public License does not, and shall not be interpreted to, reduce, limit, restrict, or impose conditions on any use of the Licensed Material that could lawfully be made without permission under this Public License.
- b. To the extent possible, if any provision of this Public License is deemed unenforceable, it shall be automatically reformed to the minimum extent necessary to make it enforceable. If the provision cannot be reformed, it shall be severed from this Public License without affecting the enforceability of the remaining terms and conditions.
- c. No term or condition of this Public License will be waived and no failure to comply consented to unless expressly agreed to by the Licensors.
- d. Nothing in this Public License constitutes or may be interpreted as a limitation upon, or waiver of, any privileges and immunities that apply to the Licensors or You, including from the legal processes of any jurisdiction or authority.