

## 2.2 Das ITIL Value System

### “ Kurz erklärt

Das ITIL Value System beschreibt, wie die verschiedenen Bestandteile und Aktivitäten einer Organisation als zusammenhängendes System wirken, um Wert zu ermöglichen.

Es verbindet:

- Guiding Principles,
- Governance,
- Value Chain Activities,
- Management Practices,
- und Continual Improvement.

Ausgangspunkte sind Chancen, Anforderungen und Nachfrage. Das angestrebte Ergebnis ist gemeinsam ermöglichter Wert für Kunden, Benutzer, die Organisation und weitere Stakeholder.

### Warum ein Value System notwendig ist

Digitale Produkte und Services entstehen nicht durch einen einzelnen Prozess oder ein einzelnes Team.

An ihrer Planung, Bereitstellung, Nutzung und Verbesserung können unter anderem beteiligt sein:

- Unternehmensleitung,
- Fachabteilungen,
- Produktteams,
- Entwicklung,
- Systemadministration,
- Netzwerkbetrieb,
- Service Desk,
- Informationssicherheit,
- Einkauf,
- externe Dienstleister,
- Hersteller,
- Kunden,
- und Benutzer.

Jeder dieser Beteiligten kann eigene:

- Ziele,
- Aufgaben,
- Informationen,
- Werkzeuge,
- Prioritäten,
- Risiken,
- und Verantwortlichkeiten

besitzen.

Werden diese Bereiche voneinander isoliert gesteuert, können lokale Verbesserungen entstehen, die dem gesamten Produkt oder Service schaden.

Beispiele:

- Ein Team optimiert seine Bearbeitungszeit, erzeugt aber zusätzliche Übergaben für andere Teams.
- Eine Sicherheitsmaßnahme wird technisch korrekt umgesetzt, verhindert jedoch die Nutzung einer wichtigen Fachanwendung.
- Eine neue Anwendung wird bereitgestellt, ohne Monitoring, Support und Wiederherstellung ausreichend vorzubereiten.
- Ein Ticketsystem wird automatisiert, obwohl die zugrunde liegende Arbeitsweise unklar ist.
- Ein Service erfüllt technische Kennzahlen, ermöglicht aber nicht das erwartete Outcome.

Das Value System unterstützt deshalb eine ganzheitliche Betrachtung.

### “ Merke

Professionelles Produkt- und Service-Management entsteht nicht durch einzelne optimierte Bestandteile.

Entscheidend ist, wie alle Bestandteile zusammenwirken.

## Vom Bedarf zum Wert

Das ITIL Value System kann vereinfacht folgendermaßen dargestellt werden:

### “ Chance oder Nachfrage

↓

ITIL Value System

↓

digitale Produkte und Services



Outcomes, Erfahrungen und gemeinsam ermöglichter Wert

**Nachfrage** kann beispielsweise entstehen durch:

- einen neuen Mitarbeiter,
- einen gemeldeten Incident,
- eine benötigte Berechtigung,
- eine gesetzliche Anforderung,
- einen höheren Kapazitätsbedarf,
- eine neue Geschäftsanwendung,
- oder einen vereinbarten Service Request.

**Eine Chance** kann beispielsweise entstehen durch:

- Automatisierung,
- neue Technologie,
- verbesserte Monitoring-Daten,
- Rückmeldungen von Benutzern,
- Erkenntnisse aus einem Incident,
- eine neue Lieferantenleistung,
- oder eine mögliche Vereinfachung eines Arbeitsablaufs.

Das Value System soll dabei helfen, Nachfrage und Chancen nicht isoliert zu bearbeiten, sondern kontrolliert in wertschöpfende Ergebnisse zu überführen.

### “ Wichtig

Nicht jede Nachfrage muss unverändert erfüllt werden.

Nicht jede technische Möglichkeit besitzt automatisch einen ausreichenden Nutzen.

Anforderungen und Chancen müssen hinsichtlich Outcomes, Wert, Kosten, Risiken, Erfahrung und Nachhaltigkeit bewertet werden.

## Die fünf Bestandteile des ITIL Value Systems

| Bestandteil        | Zentrale Aufgabe                                                            |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Guiding Principles | unterstützen Entscheidungen und Handlungen in unterschiedlichen Situationen |

| Bestandteil                   | Zentrale Aufgabe                                                               |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Governance</b>             | gibt Richtung, überwacht die Organisation und stellt Verantwortlichkeit sicher |
| <b>Value Chain Activities</b> | bilden ein flexibles Betriebsmodell für wertschöpfende Arbeit                  |
| <b>Management Practices</b>   | stellen benötigte organisatorische Ressourcen und Fähigkeiten bereit           |
| <b>Continual Improvement</b>  | verbessert Produkte, Services, Practices und Arbeitsweisen fortlaufend         |

Diese Bestandteile sind keine voneinander getrennten Ebenen.

Sie wirken gleichzeitig und beeinflussen sich gegenseitig.

### Das Value System ist kein einzelner Prozess

Ein Prozess beschreibt normalerweise eine strukturierte Abfolge von Aktivitäten, durch die bestimmte Eingaben in Ergebnisse überführt werden.

Das Value System ist umfassender.

Es verbindet:

- Entscheidungsgrundsätze,
- Steuerung,
- operative Aktivitäten,
- organisatorische Fähigkeiten,
- Rollen,
- Informationen,
- Technologien,
- Partner,
- Wertströme,
- und Verbesserung.

#### “ Typischer Fehler

Das ITIL Value System wird als festes Ablaufdiagramm verstanden, das bei jedem Vorgang Schritt für Schritt durchlaufen werden muss.

Tatsächlich ist es ein übergeordneter Orientierungsrahmen, innerhalb dessen unterschiedliche Wertströme und Arbeitsabläufe gestaltet werden.

Ein Incident wird beispielsweise anders bearbeitet als:

- die Einführung einer neuen Anwendung,
- die Bereitstellung eines Arbeitsplatzes,
- eine Sicherheitsverbesserung,
- oder die Ablösung eines veralteten Servers.

Alle diese Situationen können jedoch innerhalb desselben Value Systems gesteuert werden.

## Guiding Principles

Die Guiding Principles sind allgemeine Empfehlungen für Entscheidungen und Handlungen.

Sie gelten unabhängig davon:

- welche Rolle eine Person besitzt,
- welches Produkt betroffen ist,
- welche Practice verwendet wird,
- welche Technologie eingesetzt wird,
- oder wie groß die Organisation ist.

Die sieben Guiding Principles sind:

1. **Focus on value**
2. **Start where you are**
3. **Progress iteratively with feedback**
4. **Collaborate and promote visibility**
5. **Think and work holistically**
6. **Keep it simple and practical**
7. **Optimize and automate**

Praxisnahe Bedeutung:

| Guiding Principle                         | Leitfrage                                                                    |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Focus on value</b>                     | Welchen Nutzen und welches Outcome soll die Tätigkeit ermöglichen?           |
| <b>Start where you are</b>                | Was funktioniert bereits und welche Informationen sind vorhanden?            |
| <b>Progress iteratively with feedback</b> | Kann die Verbesserung in kontrollierten Schritten erfolgen?                  |
| <b>Collaborate and promote visibility</b> | Wer muss beteiligt werden und welche Informationen müssen sichtbar sein?     |
| <b>Think and work holistically</b>        | Welche Produkte, Services, Menschen und Abhängigkeiten sind betroffen?       |
| <b>Keep it simple and practical</b>       | Welche Schritte sind wirklich notwendig?                                     |
| <b>Optimize and automate</b>              | Was sollte zuerst verbessert und anschließend sinnvoll automatisiert werden? |

Die Guiding Principles ersetzen keine technische Analyse und keine betriebliche Vorgabe.

Sie helfen dabei, Entscheidungen aus mehreren Perspektiven zu prüfen.

### “ Praxisbeispiel

Ein Administrator möchte die Anlage neuer Benutzerkonten automatisieren.

Die Guiding Principles führen unter anderem zu folgenden Fragen:

- Welches Outcome soll verbessert werden?
- Welche funktionierenden Abläufe existieren bereits?
- Kann zunächst ein kleiner Teil automatisiert werden?
- Sind Personalabteilung, Führungskräfte und Informationssicherheit eingebunden?
- Welche Abhängigkeiten bestehen zu Lizenzen, Gruppen und Endgeräten?
- Welche unnötigen Schritte können entfernt werden?
- Wie werden Fehler, Ausnahmen und Ergebnisse kontrolliert?

Die Guiding Principles werden auf der Seite **2.3 Die sieben Guiding Principles** ausführlich behandelt.

## Governance

Governance stellt sicher, dass die Organisation angemessen geführt und kontrolliert wird.

Dazu gehören insbesondere:

- Ziele und Richtung festlegen,
- Bedürfnisse und Erwartungen bewerten,
- Verantwortlichkeiten bestimmen,
- Entscheidungen kontrollieren,
- Risiken überwachen,
- Leistung bewerten,
- und die Einhaltung verbindlicher Vorgaben sicherstellen.

Governance wird häufig mit drei grundlegenden Tätigkeiten beschrieben:

| Tätigkeit       | Bedeutung                                                       |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Evaluate</b> | Situation, Bedürfnisse, Optionen, Leistung und Risiken bewerten |
| <b>Direct</b>   | Richtung, Prioritäten und Rahmenbedingungen vorgeben            |

| Tätigkeit      | Bedeutung                                               |
|----------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Monitor</b> | Ergebnisse, Leistung, Risiken und Einhaltung überwachen |

Beispiel:

Eine Organisation beschließt, dass administrative Zugriffe durch Multi-Faktor-Authentifizierung geschützt werden müssen.

### **Governance bestimmt unter anderem:**

- das Sicherheitsziel,
- verbindliche Rahmenbedingungen,
- Verantwortlichkeiten,
- akzeptierbare Risiken,
- und die erforderliche Überwachung.

### **Das Management organisiert anschließend:**

- Produktauswahl,
- technische Einführung,
- Tests,
- Kommunikation,
- Support,
- Dokumentation,
- und laufenden Betrieb.

#### **“ Merke**

Governance gibt Richtung und Rahmenbedingungen vor.

Management plant, koordiniert und kontrolliert die praktische Umsetzung innerhalb dieses Rahmens.

Governance ist nicht nur Aufgabe einer einzelnen Führungskraft.

Je nach Organisation können verschiedene Gremien und Rollen beteiligt sein, beispielsweise:

- Geschäftsführung,
- IT-Leitung,
- Informationssicherheit,
- Datenschutz,
- Architekturboard,
- Risikomanagement,
- Service Owner,

- Product Owner,
  - und Change-Verantwortliche.
- 

## Value Chain Activities

Die Value Chain Activities bilden das operative Kernmodell des Value Systems.

Sie beschreiben miteinander verbundene Tätigkeitsbereiche, die abhängig von der jeweiligen Situation zu Wertströmen kombiniert werden.

Ein Wertstrom kann beispielsweise zeigen, wie eine Organisation:

- einen Incident bearbeitet,
- einen neuen Benutzer bereitstellt,
- eine Anwendung einführt,
- einen Change umsetzt,
- einen Service verbessert,
- oder einen veralteten Server ablöst.

Die Value Chain Activities sind dabei keine starren Abteilungen.

Eine einzelne Aktivität kann Beiträge mehrerer Teams und Practices enthalten.

Beispiel:

Bei der Bereitstellung eines neuen Arbeitsplatzes können beteiligt sein:

- Personalabteilung,
- Führungskraft,
- Service Desk,
- Einkauf,
- Identitätsmanagement,
- Endgeräteverwaltung,
- Informationssicherheit,
- Netzwerkbetrieb,
- und externe Lieferanten.

### “ Wichtig

Ein Wertstrom wird durch das benötigte Outcome bestimmt.

Er sollte nicht ausschließlich entlang bestehender Abteilungsgrenzen aufgebaut werden.

ITIL Version 5 verwendet eine gegenüber ITIL 4 vereinfachte und praxisnähere Darstellung der Value Chain. Sie bleibt Bestandteil des ITIL Value Systems und ist vom neuen Product and Service Lifecycle zu unterscheiden.

---

## Management Practices

Management Practices stellen organisatorische Ressourcen und Fähigkeiten bereit, die zur Durchführung bestimmter Aufgaben oder zur Erreichung bestimmter Ziele benötigt werden.

Eine Practice besteht nicht nur aus einem Ablaufdiagramm.

Sie kann umfassen:

- Rollen und Verantwortlichkeiten,
- Fähigkeiten und Kompetenzen,
- Informationen und Wissen,
- Prozesse und Arbeitsabläufe,
- Technologien und Werkzeuge,
- Partner und Lieferanten,
- Regeln und Kontrollen,
- Messgrößen,
- sowie Verbesserungsmaßnahmen.

Beispiele:

| Practice                                | Typischer Beitrag                                                                  |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Incident Management</b>              | negative Auswirkungen von Incidents verringern und Servicebetrieb wiederherstellen |
| <b>Service Request Management</b>       | vereinbarte Benutzeranfragen wirksam bearbeiten                                    |
| <b>Problem Management</b>               | Ursachen und Wahrscheinlichkeiten von Incidents reduzieren                         |
| <b>Change Management</b>                | Änderungen bewerten und kontrolliert ermöglichen                                   |
| <b>Knowledge Management</b>             | benötigtes Wissen verfügbar und nutzbar machen                                     |
| <b>Service Configuration Management</b> | verlässliche Informationen über Services und Configuration Items bereitstellen     |
| <b>IT Asset Management</b>              | IT-Assets über ihren Lebenszyklus verwalten                                        |
| <b>Monitoring and Event Management</b>  | relevante Zustandsänderungen erkennen und bewerten                                 |
| <b>Information Security Management</b>  | Sicherheitsanforderungen und Risiken angemessen behandeln                          |
| <b>Supplier Management</b>              | Lieferanten und deren Leistungen steuern                                           |
| <b>Continual Improvement</b>            | Verbesserungen identifizieren, priorisieren und umsetzen                           |

Mehrere Practices können gemeinsam einen Wertstrom unterstützen.

Beispiel: Ein wiederkehrender Ausfall

1. Monitoring and Event Management erkennt eine Abweichung.
2. Incident Management koordiniert die Wiederherstellung.
3. Problem Management untersucht die zugrunde liegende Ursache.
4. Change Management unterstützt die kontrollierte dauerhafte Korrektur.
5. Knowledge Management stellt die Lösung bereit.
6. Service Configuration Management aktualisiert relevante Beziehungsinformationen.
7. Continual Improvement bewertet weitere Verbesserungsmöglichkeiten.

### “ Typischer Fehler

Eine Practice wird mit einem einzelnen Team gleichgesetzt.

In der Praxis können mehrere Teams zu einer Practice beitragen und ein Team kann an mehreren Practices beteiligt sein.

---

## Continual Improvement

Continual Improvement ist im gesamten Value System verankert.

Verbessert werden können unter anderem:

- Produkte,
- Services,
- technische Komponenten,
- Practices,
- Wertströme,
- Prozesse,
- Dokumentationen,
- Werkzeuge,
- Benutzererfahrungen,
- Zusammenarbeit,
- und Fähigkeiten von Mitarbeitern.

Verbesserung ist nicht nur nach einem Fehler notwendig.

Sie kann entstehen durch:

- neue Chancen,
- Feedback,
- Kennzahlen,

- technische Schulden,
- geänderte Anforderungen,
- neue Risiken,
- neue Technologien,
- oder Erkenntnisse aus dem laufenden Betrieb.

### “ Praxisbeispiel

Ein Zertifikat läuft unerwartet ab und verursacht einen Serviceausfall.

Die unmittelbare Wiederherstellung behebt den Incident.

Continual Improvement fragt zusätzlich:

- Warum wurde das Ablaufdatum nicht rechtzeitig erkannt?
- Welche Zertifikate existieren noch?
- Wer ist verantwortlich?
- Kann eine zentrale Erfassung eingerichtet werden?
- Kann eine automatische Warnung erzeugt werden?
- Wie wird die Wirksamkeit der neuen Überwachung geprüft?

Continual Improvement unterstützt jede Value Chain Activity und alle anderen Bestandteile des Value Systems.

Es wird auf der Seite **2.9 Continual Improvement** ausführlich behandelt.

## Wie die Bestandteile zusammenwirken

Die Bestandteile des Value Systems dürfen nicht isoliert betrachtet werden.

Beispiel: Einführung einer neuen Backup-Lösung

### Guiding Principles

- Welcher Wert soll entstehen?
- Welche bestehende Lösung kann weiterverwendet werden?
- Kann die Einführung schrittweise erfolgen?
- Wer muss beteiligt werden?
- Wie wird die gesamte Wiederherstellungskette betrachtet?
- Welche Komplexität ist tatsächlich notwendig?
- Welche Schritte können optimiert und automatisiert werden?

## Governance

- Welche gesetzlichen und betrieblichen Anforderungen gelten?
- Welche Daten müssen geschützt werden?
- Welche Risiken sind akzeptabel?
- Wer ist verantwortlich?
- Wie wird die Einhaltung überwacht?

### **Value Chain Activities**

- Wie wird aus dem Bedarf eine eingeführte und nutzbare Lösung?
- Welche Aktivitäten, Übergaben und Entscheidungen sind notwendig?
- Wie fließen Anforderungen, Tests und Rückmeldungen durch den Wertstrom?

### **Management Practices**

Möglicherweise beteiligt:

- Information Security Management,
- Architecture Management,
- Supplier Management,
- IT Asset Management,
- Service Configuration Management,
- Change Management,
- Deployment Management,
- Monitoring and Event Management,
- Incident Management,
- und Continual Improvement.

### **Continual Improvement**

- Werden Wiederherstellungen regelmäßig getestet?
- Werden Fehlversuche analysiert?
- Sind Sicherungszeiten und Wiederherstellungsziele angemessen?
- Werden neue Systeme vollständig in die Sicherung aufgenommen?
- Werden Erkenntnisse aus Tests umgesetzt?

### **Angestrebter Wert**

- Daten können nach Verlust oder Ausfall innerhalb der vereinbarten Ziele wiederhergestellt werden.
- Risiken und Betriebsunterbrechungen werden begrenzt.
- Verantwortlichkeiten und Nachweise sind nachvollziehbar.

---

### **Value System, Lifecycle, Value Stream und Practice unterscheiden**

Diese Begriffe beschreiben unterschiedliche Betrachtungsebenen.

| Begriff                              | Bedeutung                                                                                |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ITIL Value System</b>             | übergeordneter Rahmen, der die Bestandteile der Organisation zur Wertschöpfung verbindet |
| <b>Product and Service Lifecycle</b> | beschreibt die gemeinsamen Lebenszyklusaktivitäten digitaler Produkte und Services       |
| <b>Value Chain</b>                   | flexibles operatives Modell innerhalb des Value Systems                                  |
| <b>Value Stream</b>                  | konkrete Abfolge von Schritten für ein bestimmtes Outcome                                |
| <b>Management Practice</b>           | Ressourcen und Fähigkeiten für einen bestimmten Zweck                                    |
| <b>Prozess</b>                       | strukturierte Aktivitäten, die Eingaben in Ergebnisse überführen                         |
| <b>Arbeitsanweisung</b>              | konkrete Beschreibung, wie eine bestimmte Tätigkeit ausgeführt wird                      |

Beispiel:

**Ziel:** Ein neuer Mitarbeiter soll am ersten Arbeitstag arbeitsfähig sein.

| Betrachtung             | Beispiel                                                                                                           |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Value System</b>     | verbindet Steuerung, Prinzipien, Practices und Verbesserung                                                        |
| <b>Lifecycle</b>        | berücksichtigt Gestaltung, Aufbau, Betrieb, Bereitstellung und Unterstützung der verwendeten Produkte und Services |
| <b>Value Stream</b>     | führt von der Eintrittsmeldung bis zum geprüften Arbeitsplatz                                                      |
| <b>Practices</b>        | unter anderem Service Request Management, IT Asset Management und Information Security Management                  |
| <b>Prozess</b>          | Ablauf zur Anlage eines Benutzerkontos                                                                             |
| <b>Arbeitsanweisung</b> | konkrete Schritte zur Kontoanlage im verwendeten Verzeichnisdienst                                                 |

## „ Merke

Das Value System beschreibt das große Ganze.

Der Value Stream beschreibt den Weg zu einem konkreten Outcome.

Eine Practice stellt Fähigkeiten bereit.

Eine Arbeitsanweisung beschreibt die konkrete Durchführung.

## **Praxisbeispiel: Ein neuer Mitarbeiter beginnt**

Die Personalabteilung meldet einen neuen Mitarbeiter.

### **Nachfrage**

Der Mitarbeiter benötigt zum Eintrittsdatum einen arbeitsfähigen IT-Arbeitsplatz.

### **Angestrebtes Outcome**

Der Mitarbeiter kann sich anmelden und alle für seine Tätigkeit freigegebenen Services verwenden.

### **Guiding Principles**

- Fokus auf das tatsächlich benötigte Outcome
- bestehende Onboarding-Abläufe berücksichtigen
- schrittweise verbessern
- Personalabteilung, Führungskraft und IT einbinden
- vollständigen Ablauf betrachten
- unnötige Sonderwege vermeiden
- standardisierbare Tätigkeiten automatisieren

### **Governance**

- Wer darf Zugriffe genehmigen?
- Welche Sicherheitsrichtlinien gelten?
- Welche Funktionstrennung ist notwendig?
- Welche Daten dürfen verarbeitet werden?
- Wer kontrolliert die ordnungsgemäße Bereitstellung?

### **Value Stream**

1. Eintritt wird gemeldet.
2. Aufgaben und benötigte Zugriffe werden bestimmt.
3. Genehmigungen werden eingeholt.
4. Benutzerkonto und Lizenzen werden bereitgestellt.
5. Endgerät wird vorbereitet.
6. Sicherheitsmaßnahmen werden eingerichtet.
7. Zugriffe werden getestet.
8. Gerät und Informationen werden übergeben.
9. Arbeitsfähigkeit wird bestätigt.
10. Asset- und Konfigurationsdaten werden aktualisiert.

### **Beteiligte Practices**

- Service Request Management
- IT Asset Management

- Service Configuration Management
- Information Security Management
- Knowledge Management
- Supplier Management
- Change Management
- Continual Improvement

## Verbesserung

Nach jedem Onboarding kann geprüft werden:

- Wurden alle Informationen rechtzeitig übermittelt?
- Gab es unnötige Wartezeiten?
- Fehlten Berechtigungen?
- Waren Zuständigkeiten unklar?
- Welche Schritte lassen sich vereinfachen oder automatisieren?

## Bedeutung für Fachinformatiker für Systemintegration

Ein Fachinformatiker arbeitet häufig innerhalb mehrerer Bestandteile des Value Systems.

Beispiele:

| Tätigkeit                             | Bezug zum Value System                                            |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Incident analysieren                  | Value Stream und Incident Management                              |
| Firewall-Regel ändern                 | Governance, Change Management und Information Security Management |
| Server dokumentieren                  | Knowledge Management und Service Configuration Management         |
| Monitoring-Alarm bearbeiten           | Monitoring and Event Management sowie Incident Management         |
| neuen Arbeitsplatz bereitstellen      | Service Request Management, IT Asset Management und Value Stream  |
| Backup testen                         | Governance, Risikobehandlung und Continual Improvement            |
| wiederkehrenden Fehler automatisieren | Guiding Principles, Problem Management und Continual Improvement  |

Der einzelne Mitarbeiter steuert normalerweise nicht das gesamte Value System.

Er trägt jedoch durch seine:

- Entscheidungen,
- technischen Maßnahmen,

- Dokumentationen,
- Rückmeldungen,
- Eskalationen,
- und Verbesserungsvorschläge

zu dessen Wirksamkeit bei.

---

## **Wie du das Value System im Alltag verwendest**

Bei einer neuen Aufgabe kannst du folgende Fragen stellen:

1. Welche Nachfrage oder Chance liegt vor?
2. Welches Outcome und welcher Wert werden erwartet?
3. Welche Stakeholder sind beteiligt?
4. Welche Guiding Principles helfen bei der Entscheidung?
5. Welche Governance-Vorgaben gelten?
6. Welcher Wertstrom wird durchlaufen?
7. Welche Practices und Fähigkeiten werden benötigt?
8. Welche Informationen und Technologien werden benötigt?
9. Welche Risiken und Abhängigkeiten bestehen?
10. Wie wird das Ergebnis überprüft?
11. Was kann anschließend verbessert werden?

Diese Fragen müssen nicht in jedem kleinen Vorgang schriftlich beantwortet werden.

Sie unterstützen jedoch eine strukturierte und ganzheitliche Denkweise.

---

## **Anzeichen für ein schlecht abgestimmtes Value System**

Mögliche Warnzeichen sind:

- Teams optimieren ausschließlich ihre eigenen Kennzahlen.
- Verantwortlichkeiten für Services sind unklar.
- Entscheidungen widersprechen sich.
- Governance-Vorgaben sind unbekannt oder werden nicht kontrolliert.
- Practices arbeiten voneinander isoliert.
- Informationen gehen an Übergaben verloren.
- Änderungen verursachen regelmäßig unerwartete Störungen.
- Benutzererfahrungen werden nicht berücksichtigt.
- Verbesserungen werden nicht priorisiert oder nachverfolgt.
- Werkzeuge bestimmen die Arbeitsweise statt der benötigten Outcomes.
- Lieferanten werden nicht ausreichend in Wertströme eingebunden.
- Ergebnisse werden nur anhand technischer Outputs bewertet.

Ein einzelnes Warnzeichen beweist noch kein grundsätzlich unwirksames Value System.

Wiederholen sich mehrere dieser Muster, sollten Zusammenhänge und Schnittstellen untersucht werden.

---

## **Typische Fehler**

### **Fehler 1: Nur einzelne Practices einführen**

Eine Organisation führt Incident Management ein, ohne:

- Governance,
- Wissensmanagement,
- Konfigurationsinformationen,
- Kommunikation,
- oder Verbesserung

ausreichend einzubeziehen.

Das Ergebnis kann ein Ticketsystem mit vielen erfassten Incidents sein, ohne dass wiederkehrende Ursachen reduziert werden.

---

### **Fehler 2: Governance mit Bürokratie verwechseln**

Governance soll Richtung, Verantwortlichkeit und Kontrolle sicherstellen.

Sie bedeutet nicht automatisch:

- viele Genehmigungsstufen,
- lange Entscheidungswege,
- oder unnötige Dokumente.

Kontrollen müssen zum Risiko und zum Kontext passen.

---

### **Fehler 3: Value Streams entlang von Abteilungen gestalten**

Ein Wertstrom sollte dem Weg zum Outcome folgen.

Er sollte nicht künstlich an jeder Teamgrenze enden.

---

### **Fehler 4: Automatisieren, bevor der Ablauf verstanden wurde**

Ein fehlerhafter oder unnötig komplexer Ablauf wird durch Automatisierung häufig nur schneller wiederholt.

Zuerst verstehen und optimieren, danach automatisieren.

---

## Fehler 5: Verbesserung als einmaliges Projekt behandeln

Continual Improvement ist keine einmalige Aufräumaktion.

Es muss in die tägliche Arbeit und in alle Bestandteile des Value Systems integriert werden.

---

## Fehler 6: Technische Outputs mit Wert gleichsetzen

Ein Server, Benutzerkonto oder Dashboard ist zunächst ein Output.

Wert entsteht erst, wenn Stakeholder damit benötigte Outcomes erreichen.

---

## Checkliste zur Bewertung eines Value Systems

- ☐ Sind die wichtigsten Produkte und Services bekannt?
  - ☐ Sind Kunden, Benutzer und weitere Stakeholder bestimmt?
  - ☐ Sind gewünschte Outcomes und Wertvorstellungen bekannt?
  - ☐ Werden die Guiding Principles bei Entscheidungen berücksichtigt?
  - ☐ Sind Governance-Verantwortlichkeiten eindeutig?
  - ☐ Sind verbindliche Vorgaben bekannt und kontrollierbar?
  - ☐ Sind wichtige Wertströme dokumentiert oder nachvollziehbar?
  - ☐ Arbeiten beteiligte Teams über Bereichsgrenzen hinweg zusammen?
  - ☐ Sind relevante Practices ausreichend entwickelt?
  - ☐ Sind Rollen, Informationen und Werkzeuge aufeinander abgestimmt?
  - ☐ Werden Partner und Lieferanten angemessen eingebunden?
  - ☐ Werden Ergebnisse statt nur Aktivitäten und Outputs gemessen?
  - ☐ Werden Risiken und Abhängigkeiten berücksichtigt?
  - ☐ Werden Erfahrungen und Rückmeldungen ausgewertet?
  - ☐ Werden Verbesserungen priorisiert und nachverfolgt?
- 

## Schnellzusammenfassung

| Bestandteil                   | Kernfrage                                                   |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Guiding Principles</b>     | Wie sollten wir denken und entscheiden?                     |
| <b>Governance</b>             | Wer gibt Richtung vor und überwacht die Ergebnisse?         |
| <b>Value Chain Activities</b> | Welche operativen Tätigkeiten werden miteinander verbunden? |
| <b>Management Practices</b>   | Welche Fähigkeiten und Ressourcen werden benötigt?          |

| Bestandteil           | Kernfrage                                                               |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Continual Improvement | Wie werden Produkte, Services und Arbeitsweisen fortlaufend verbessert? |

## “ Gesamtfrage des Value Systems

Wie müssen alle Bestandteile der Organisation zusammenwirken, damit aus Chancen und Nachfrage nachhaltiger Wert entstehen kann?

## Vereinfachte Darstellung

“ Chancen und Nachfrage

↓

**Guiding Principles**

**Governance**

**Value Chain Activities**

**Management Practices**

**Continual Improvement**

↓

digitale Produkte und Services

↓

Outcomes, Erfahrungen und gemeinsam ermöglichter Wert

Die Bestandteile wirken nicht ausschließlich nacheinander.

Sie bilden ein zusammenhängendes System mit Rückmeldungen, Abhängigkeiten und fortlaufenden Verbesserungen.

## Verwandte Seiten

- 2.1 Was ist ITIL und wie ist das Framework aufgebaut?
- 2.3 Die sieben Guiding Principles
- 2.4 Governance und Verantwortlichkeit
- 2.5 Die vier Dimensionen des Produkt- und Service-Managements
- 2.6 Der Product and Service Lifecycle
- 2.7 Die ITIL Management Practices
- 2.8 Value Streams und Value Stream Mapping
- 2.9 Continual Improvement
- 2.10 ITIL an den eigenen Kontext anpassen

## Quellen und Versionsstand

### Offizielle Grundlagen

- [PeopleCert: ITIL Foundation – Version 5](#)
- [ITIL: ITIL Foundation – Version 5](#)
- [ITIL: ITIL Foundation Version 5 – What’s New?](#)
- [ITIL: New ITIL Explained for Certified Professionals](#)
- [ITIL: Where do you start with ITIL? A case for continual improvement](#)

### Einordnung

Die Aussagen zu den fünf Bestandteilen des ITIL Value Systems, zur Überführung von Chancen und Nachfrage in Wert sowie zur fortlaufenden Bedeutung von Continual Improvement wurden anhand der genannten offiziellen ITIL- und PeopleCert-Quellen geprüft.

Die konkreten Praxisbeispiele, Checklisten, Tabellen und vereinfachten Darstellungen sind zusätzliche Erläuterungen dieses unabhängigen Nachschlagewerks.

Sie stellen keine wörtlichen offiziellen ITIL-Definitionen und keine vorgeschriebenen ITIL-Prozesse dar.

Die öffentlich zugänglichen offiziellen Übersichtsseiten bestätigen für ITIL Version 5 eine vereinfachte Value Chain, veröffentlichen dort jedoch nicht alle Detaildarstellungen und Workflowdiagramme der offiziellen Foundation-Publikation. Deshalb werden an dieser Stelle keine nicht eindeutig öffentlich belegten Bezeichnungen einzelner neuer Value Chain Activities ergänzt.

**Behandelter Framework-Stand:** ITIL Version 5

**Zusätzlich berücksichtigt:** ITIL 4

**Fachlicher Stand:** August 2026

---