

Enterprise Service Management in Schweizer Unternehmen fördern

Masterthesis

im Studiengang Wirtschaftsinformatik

Vorgelegt von

Fabian Dubach

Matr.-Nr.: 16660516

am

31.05.2023

an der ZHAW School of Management and Law

Betreuung durch

Dr. Christian Russ

Co-Betreuung durch

Mattia Scardino

Management Summary

Service Management und die zugehörigen Disziplinen IT-Service Management (ITSM) und Enterprise Service Management (ESM) haben in den letzten Jahren rasant an Stellenwert gewonnen. Jene Disziplinen gehen nahtlos mit der Digitalisierung von Unternehmen und Organisationen einher und bieten bei umfassender Umsetzung namhafte Vorteile wie erhöhte Effizienz, verbesserte Kollaboration, gesteigerte Produktivität oder bessere Reaktionsfähigkeit. Mit der vorliegenden Masterthesis wird spezifisch das Thema ESM in Schweizer Organisationen untersucht. Die Ergebnisse der Vorstudie zu dieser Arbeit zeigen, dass viele Organisationen aus verschiedenen Gründen mit der Adaption von ESM Mühe bekunden. Zum einen führt das unterschiedliche Verständnis von Begriffen zu Unsicherheit. Zum anderen fehlen klare Frameworks und Handlungsempfehlungen zum Thema.

Um Organisationen einen klaren Einstiegspunkt in das Thema ESM zu bieten und die dargelegte Problemstellung aufzugreifen, werden der Masterthesis folgende Vorgehensweisen und Ziele zugrunde gelegt:

Um die Maturität von ESM in einer Organisation messbar zu machen, wird zunächst ein Referenzmodell für ESM-Maturität erarbeitet. Daneben werden Handlungsempfehlungen konstruiert, welche zur Erhöhung von ESM-Maturität beitragen sollen. Strukturell bietet das konstruierte ESM-Maturitätsmodell zwölf Komponenten, welche ihrerseits über je fünf Stufen verfügen. Insgesamt werden ausserdem 35 Handlungsempfehlungen abgegeben.

Inhaltlich orientieren sich diese Artefakte an ITILv4, welches als das de-facto Standardframework für ITSM gilt und weiterhin nicht aus dem Service Management wegzudenken ist. Zusätzlich werden weitere Frameworks, Methoden und Arbeitsweisen herbeigezogen. Im Speziellen werden auch agile Methoden auf deren Nutzen im Bereich ESM untersucht und in die Artefakte integriert. Methodisch folgt die Masterthesis dem Design Science Research Ansatz. Aus der Synthese der Literatur und der qualitativen Forschung im Rahmen von elf Interviews, werden die gewünschten Artefakte konstruiert. Für die Konstruktion des ESM-Maturitätsmodell wird die wissenschaftliche Methode der Referenzmodellierung eingesetzt. Zum Schluss werden die Resultate anhand einer Fallstudie validiert.

Die Validierung liefert vielversprechende Resultate, zeigt aber auch, dass einzelne Aspekte der Artefakte noch weiter verfeinert werden können. Die Resultate offenbaren ausserdem, dass die Komplexität und die diversen Themen, welche in ESM verbunden werden, den Artefakten einen Mittelweg zwischen einfacher Verständlichkeit und Tiefe abverlangt. Zukünftig gilt es die Ergebnisse weitergehend in praktischer Weise zu validieren und auf die sich stetig wandelnden Gegebenheiten im Kontext von ESM anzupassen. Spannende Themen, welche bezüglich ESM weiter untersucht werden können, sind Technologien wie künstliche Intelligenz oder Blockchain.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	10
1.1 Relevanz des Themas	11
1.2 Problemstellung	11
1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen	12
2 Vorgehen, Methoden und Terminologie	13
2.1 Vorgehen	14
2.2 Methoden zur Datenerhebung	15
2.3 Terminologie	15
3 Related Work	18
3.1 Vorgehen	18
3.1.1 Pretests	18
3.1.2 Abgrenzung	19
3.1.3 Suchdurchläufe	19
3.2 Enterprise Service Management (ESM)	20
3.2.1 IT-Architektur-Sichtweise	20
3.2.2 IT-Organisations-Sichtweise	21
3.2.3 Definition	21
3.2.4 Trends	22
3.2.5 Abgrenzung	22
3.3 Grundlegende Konzepte	23
3.3.1 Service-Management (SM)	23
3.3.2 IT-Service-Management (ITSM)	23
3.3.3 Shift-Left	23
3.3.4 Collaboration-Hub	25
3.4 Frameworks	26
3.4.1 ITILv4: Information Technology Infrastructure Library	26
3.4.2 COBIT 2019: Control Objectives for Information and Related Technology	30
3.4.3 SIAM: Service Integration and Management	32
3.4.4 VeriSM	34

3.5	Agile Methoden	34
3.5.1	Agile und agiles Manifest	35
3.5.2	DevOps	36
3.5.3	Lean Management	36
3.6	Maturitätsmodelle	38
3.6.1	CMMI: Capability-Maturity-Model-Integration	38
3.6.2	ITSM-Maturity-Model	38
3.6.3	DevOps-ITSM-Maturity-Model	39
3.7	Zusammenfassung	40
4	Qualitative Forschung	42
4.1	Vorgehen	42
4.2	Leitfadenkonstruktion	43
4.3	Kontaktaufnahme und Interviewsituation	43
4.4	Teilnehmende Personen	44
4.5	Transkription und Datenauswertung	45
5	ESM-Maturitätsmodell und Handlungsempfehlungen	46
5.1	Referenzmodellierung ESM-Maturitätsmodell	46
5.2	ESM-Maturitätsmodell	47
5.3	Die Bestandteile und deren Zweck	49
5.4	Strategie	51
5.4.1	Beschreibung	51
5.4.2	Stufen	52
5.4.3	Fragen zur Standortbestimmung	52
5.4.4	Handlungsempfehlungen	53
5.5	Sponsoring	53
5.5.1	Beschreibung	54
5.5.2	Stufen	54
5.5.3	Fragen zur Standortbestimmung	55
5.5.4	Handlungsempfehlungen	55
5.6	Kundenbedürfnisse und gemeinsame Wertschöpfung	56
5.6.1	Beschreibung	56
5.6.2	Stufen	57
5.6.3	Fragen zur Standortbestimmung	58
5.6.4	Handlungsempfehlungen	58
5.7	Service und Serviceportfolio	59
5.7.1	Beschreibung	59
5.7.2	Stufen	60
5.7.3	Fragen zur Standortbestimmung	60
5.7.4	Handlungsempfehlungen	61

5.8	Prozesse und Praktiken	62
5.8.1	Beschreibung	62
5.8.2	Stufen	63
5.8.3	Fragen zur Standortbestimmung	64
5.8.4	Handlungsempfehlungen	64
5.9	Service Delivery und Measurement	66
5.9.1	Beschreibung	66
5.9.2	Stufen	67
5.9.3	Fragen zur Standortbestimmung	68
5.9.4	Handlungsempfehlungen	68
5.10	Organisation und Zusammenarbeit	69
5.10.1	Beschreibung	69
5.10.2	Stufen	69
5.10.3	Fragen zur Standortbestimmung	70
5.10.4	Handlungsempfehlungen	70
5.11	Mitarbeitende, Mindset und Veränderung	71
5.11.1	Beschreibung	71
5.11.2	Stufen	72
5.11.3	Fragen zur Standortbestimmung	72
5.11.4	Handlungsempfehlungen	73
5.12	Tooling und Automation	74
5.12.1	Beschreibung	74
5.12.2	Stufen	74
5.12.3	Fragen zur Standortbestimmung	75
5.12.4	Handlungsempfehlungen	75
5.13	Ökosystem und Schnittstellen	76
5.13.1	Beschreibung	76
5.13.2	Stufen	77
5.13.3	Fragen zur Standortbestimmung	77
5.13.4	Handlungsempfehlungen	78
5.14	Service-Integration	78
5.14.1	Beschreibung	78
5.14.2	Stufen	79
5.14.3	Fragen zur Standortbestimmung	79
5.14.4	Handlungsempfehlungen	80
5.15	Investition und Nutzen	80
5.15.1	Beschreibung	80
5.15.2	Stufen	81
5.15.3	Fragen zur Standortbestimmung	81
5.15.4	Handlungsempfehlungen	81
5.16	Allgemeine Handlungsempfehlungen	82

5.16.1	Dort beginnen, wo man steht	82
5.16.2	Der Wert im Zentrum	82
5.16.3	Agile Methoden mit iterativer Weiterentwicklung und Feedback	83
5.16.4	Ganzheitliches Denken und Arbeiten	83
5.16.5	Transparenz und offene Kommunikation fördern	83
5.16.6	Erfolge feiern	84
6	Validierung	85
6.1	Vorgehen	85
6.2	Ziel, Design und Durchführung der Fallstudie	85
6.3	Auswertung der Fallstudie	86
6.3.1	ESM-Maturitätsmodell	86
6.3.2	Handlungsempfehlungen	87
6.3.3	Einschätzung der Artefakte im Gesamtkontext von ESM	88
7	Schlussteil	89
7.1	Beantwortung der Forschungsfragen	89
7.2	Diskussion	89
7.3	Ausblick	93
8	Literaturverzeichnis	95
Anhang		i
A	Methodik Literaturanalyse	i
B	Weitere inhaltliche Konzepte aus der Literaturanalyse	ii
	Digitalisierung und digitale Transformation	ii
C	Auswertung der problemzentrierten Interviews	vi
D	Validierung	viii
Wahrheitserklärung		xxv

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht Forschungsdesign	13
Abbildung 2: Geplante Forschungsmethodologie	14
Abbildung 3: Traditionelles Service-Desk	24
Abbildung 4: Service Desk nach Anwendung von Shift Left	24
Abbildung 5: Collaboration-Hub	25
Abbildung 6: Vier-Dimensionen-Modell nach ITILv4	26
Abbildung 7: Service-Value-System in ITILv4	28
Abbildung 8: Die Service-Wertschöpfungskette	29
Abbildung 9: COBIT 2019 Core	31
Abbildung 10: SIAM-Schichtenmodell	33
Abbildung 11: ITSM-Maturity-Modell	39
Abbildung 12: DevOps-ITSM-Maturity-Modell	40
Abbildung 13: ESM-Maturitätsmodell	48
Abbildung 14: COBIT Capability Levels for Processes	65
Abbildung 15: Einschätzung ESM-Maturität anonymisierte Organisation	87
Abbildung 16: ITIL-Maturity-Modell	iv
Abbildung 17: Validierung ESM-Maturitätsmodell anonyme Organisation	xxii

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interviewte Personen Runde 1	44
Tabelle 2: Interviewte Personen Runde 2	44
Tabelle 3: Komponente ‹Strategie›	51
Tabelle 4: Komponente ‹Sponsoring›	53
Tabelle 5: Komponente ‹Kundenbedürfnisse und gemeinsame Wertschöpfung›	56
Tabelle 6: Komponente ‹Service und Serviceportfolio›	59
Tabelle 7: Komponente ‹Prozesse und Praktiken›	62
Tabelle 8: Komponente ‹Service Delivery und Measurement›	66
Tabelle 9: Komponente ‹Organisation und Zusammenarbeit›	69
Tabelle 10: Komponente ‹Mitarbeitende, Mindset und Change›	71
Tabelle 11: Komponente ‹Tooling und Automation›	74
Tabelle 12: Komponente ‹Ökosystem und Schnittstellen›	76
Tabelle 13: Komponente ‹Service-Integration›	78
Tabelle 14: Komponente ‹Investition und Nutzen›	80
Tabelle 15: Literatursuche ESM	i
Tabelle 16: Literatursuche ESM und Best Practices	ii
Tabelle 17: Kategorien, Codes und Häufigkeit	vii
Tabelle 18: Beurteilung der Handlungsempfehlungen	xxiv

Abkürzungsverzeichnis

BSM	Business Service Management
CSM	Customer Service Management
CIO	Chief Information Officer
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technologies
DACH-Region	Deutschsprachige Region (Deutschland, Österreich, Schweiz)
DSRM	Design Science Research Methodology
ESM	Enterprise Service Management
FA	Fachabteilungen
ISO	International Standardization Organization
ITSM	IT Service Management
ITIL	IT Infrastructure Library
KI	Künstliche Intelligenz
SLA	Service-Level-Agreement
SM	Service Management
SOA	Serviceorientierte Architektur
SPoC	Single Point of Contact

1 Einleitung

IT-Organisationen haben sich in den letzten Jahrzehnten vom Technologie- zum Serviceanbieter weiterentwickelt. Daraus ist insbesondere auch die Disziplin des IT Service Managements (ITSM) entstanden. ITSM «wurde entwickelt, um IT-Services zu definieren, bereitzustellen und zu verwalten» (Serrano et al., 2021, S. 20). Dabei sollen Performance, Effektivität und Reaktionsfähigkeit innerhalb der IT gemessen und verbessert werden. Für die praktische Umsetzung von ITSM werden oft sogenannte Frameworks eingesetzt. Die «IT Infrastructure Library» (ITIL) ist in diesem Bereich der De-facto Standard. Übergeordnet im Bereich IT-Governance, welcher unter anderem auch ITSM umfasst, findet ausserdem «Control Objectives for Information and related Technologies» (COBIT) grosse Beliebtheit.

Angesichts der stetig voranschreitenden Digitalisierung, welche durch die Covid-19-Pandemie zusätzlich an Dynamik gewonnen hat, sind auch Fachabteilungen darauf angewiesen, die eigenen Services transparenter und effizienter zu gestalten (IDG Research, 2021, S. 9). Gleichzeitig steigen die Ansprüche der Kundschaft (Gartner, 2021, S. 10). Automatische Antworten per E-Mail oder die Vertröstung am Telefon, ohne transparente Auskunft zum aktuellen Status einer Anfrage zu erhalten, sind für die Kundschaft unverständlich. Jeder normale Webshop kann eine Bestellung mit Bezahlung, Versand und Tracking, transparent und schnell abwickeln. Entsprechend wird die gleiche einfache Abwicklung auch von organisationsinternen Services erwartet (Pscheidl, 2021, S. 286–270).

«Die Digitalisierung ist eine Reise für jeden Serviceprovider. Sie sollte aber nicht zur Safari für den Service Konsumenten werden.» (Pscheidl, 2021, S. 267)

Hier kommt Enterprise-Service-Management (ESM), teilweise auch als Business-Service-Management (BSM) bekannt, ins Spiel. ESM weitet den Geltungsbereich ITSM-spezifischer Prinzipien von der IT auf eine gesamte Organisation aus. Konkret soll dabei in Abteilungen wie Finanzen, Vertrieb, Marketing oder Facility – folgend zusammengefasst unter dem Begriff «Fachabteilungen» – die Servicebereitstellung verbessert werden. Dabei werden in ITSM etablierte Prinzipien und Methoden adaptiert und in den Fachabteilungen verwendet (Rosencrance, 2022, S. 2). Es gilt jedoch nicht, ITSM-Prinzipien blind zu kopieren, sondern sie absichtlich so einzusetzen, dass sie den spezifischen Anforderungen jeder einzelnen Fachabteilung gerecht werden. Ein weiterer Vorteil von ESM liegt darin, einheitliche Prozesse über die gesamte Organisation hinweg zu

gewährleisten. Daraus ergeben sich weitere Vorteile wie die Verbreitung von gemeinsamer Sprache und eine erhöhte Kollaboration zwischen verschiedenen Fachabteilungen (Mitrakis, 2019, S. 89–90).

1.1 Relevanz des Themas

Mitte des vorletzten Jahres veröffentlichte die IDG Research Service Group eine Umfrage unter 531 CIOs und IT-Managern aus der DACH-Region, welche Fragestellungen zu den zentralsten IT-Aufgaben für das Jahr 2021 enthielt: IT-Service-Management (ITSM) führt die Liste mit deutlichem Abstand zu anderen prominenten IT-Themen wie Cyber-Security an. Die Autoren benennen die COVID-19-Pandemie als Haupttreiber für diese Entwicklung (IDG Research, 2021, S. 10). Gleichzeitig gelangte die Studie zum Ergebnis, dass 87 Prozent der 459 befragten Firmen der Meinung sind, dass sich ITSM-Prinzipien auch in weiteren Fachabteilungen sinnvoll anwenden lassen (IDG Research, 2021, S. 16). Trotzdem geniessen ESM-Initiativen noch immer einen eher niedrigen Stellenwert. Nur 15,4 Prozent der teilnehmenden Organisationen geben an, zukünftig Geld für die Erweiterung von ITSM auf ESM in die Hand nehmen zu wollen (IDG Research, 2021, S. 21). Auch als strategisches Thema für die IT ist ESM mit 14,1 Prozent nicht allzu relevant. Bei Organisationen mit weniger als 500 Mitarbeitenden sind es sogar nur 10,4 Prozent, welche ESM als strategisch bedeutsam erachten (IDG Research, 2021, S. 11). Die Studie für das Jahr 2022 ist zurzeit im Gange.

1.2 Problemstellung

In den vorangehenden Kapiteln wurde dargelegt, dass viele Organisationen in der DACH-Region erkannt haben, dass das Thema *Service-Management* (SM) von striktem ITSM auf weitere Fachabteilungen, zu sogenanntem ESM, ausgeweitet werden kann. Die diskutierte Literatur lässt jedoch darauf schliessen, dass für viele Organisationen unklar ist, wie das Verständnis und die Verbreitung von ESM konkret gesteigert werden können. Im Rahmen der Vorstudie konnten ausserdem keine umfassenden Handlungsempfehlungen, welche spezifisch anhand der vorliegenden Maturität einer Organisation das Verständnis und die Verbreitung von ESM vorantreiben würden, identifiziert werden. Erschwerend wurde in der Vorstudie festgestellt, dass der Begriff *ESM* bis vor kurzem immer noch in unterschiedlichem Kontext verwendet und teilweise auch mit anderen Konzepten verwechselt wurde. Weiter gehen die meisten ESM-Initiativen noch immer von der IT aus

und propagieren die bereits bekannten Praktiken aus ITSM, anstatt sich auch spezifischen Anforderungen von Fachabteilungen zu widmen (IDG Research, 2021).

1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen

In dieser Masterthesis erfolgt eine Auseinandersetzung mit Enterprise-Service-Management in Schweizer Unternehmen und der Frage, wie das Verständnis und die Verbreitung davon gesteigert werden können. Um einen wissenschaftlich, aber auch praktisch relevanten Beitrag zu der im vorhergehenden Kapitel geschilderten Situation zu leisten, werden für die Masterthesis folgende Zielsetzungen festgelegt:

Durch die Konstruktion eines ESM-Maturitätsmodells soll eine Einschätzung von ESM-Maturität ermöglicht werden. Ferner sollen konkrete Handlungsempfehlungen zum Gelingen von ESM-Initiativen formuliert werden. Sobald die Handlungsempfehlungen erarbeitet worden sind, soll das Modell und die Handlungsempfehlungen miteinander verknüpft werden, um in einem umfangreichen Instrument zur Einschätzung und Verbesserung von ESM zu konkludieren. Folgenden Fragestellungen wird in dieser Masterthesis nachgegangen, wobei kursiv aufgeführt ist, wie die Ergebnisse aussehen und erarbeitet werden könnten.

1. Wie könnte ein Referenzmodell zur Einschätzung von ESM-Maturität aussehen?

Ein ESM-Maturitätsmodell soll durch Referenzmodellierung anhand der Erkenntnisse einer Literaturanalyse konstruiert werden. Weitere Daten aus qualitativen Interviews sollen zu iterativer Verbesserung des Modells führen.

2. Anhand welcher konkreten Handlungsempfehlungen können ESM-Initiativen in Schweizer Unternehmen vorangetrieben werden?

Eine umfangreiche Liste mit Handlungsempfehlungen zur Verbesserung von ESM-Maturität soll durch eine Literaturanalyse erstellt werden.

3. Wie könnte eine Verknüpfung der gewonnen Handlungsempfehlungen mit dem konstruierten ESM-Maturitätsmodell vorgenommen werden?

Das konstruierte ESM-Maturitätsmodell soll mit den Handlungsempfehlungen zu ESM verknüpft werden. Dazu sollen die Handlungsempfehlungen einzelnen Komponenten des Modells zugeordnet werden. Abschliessend sollen die Artefakte in einer Fallstudie validiert werden.

2 Vorgehen, Methoden und Terminologie

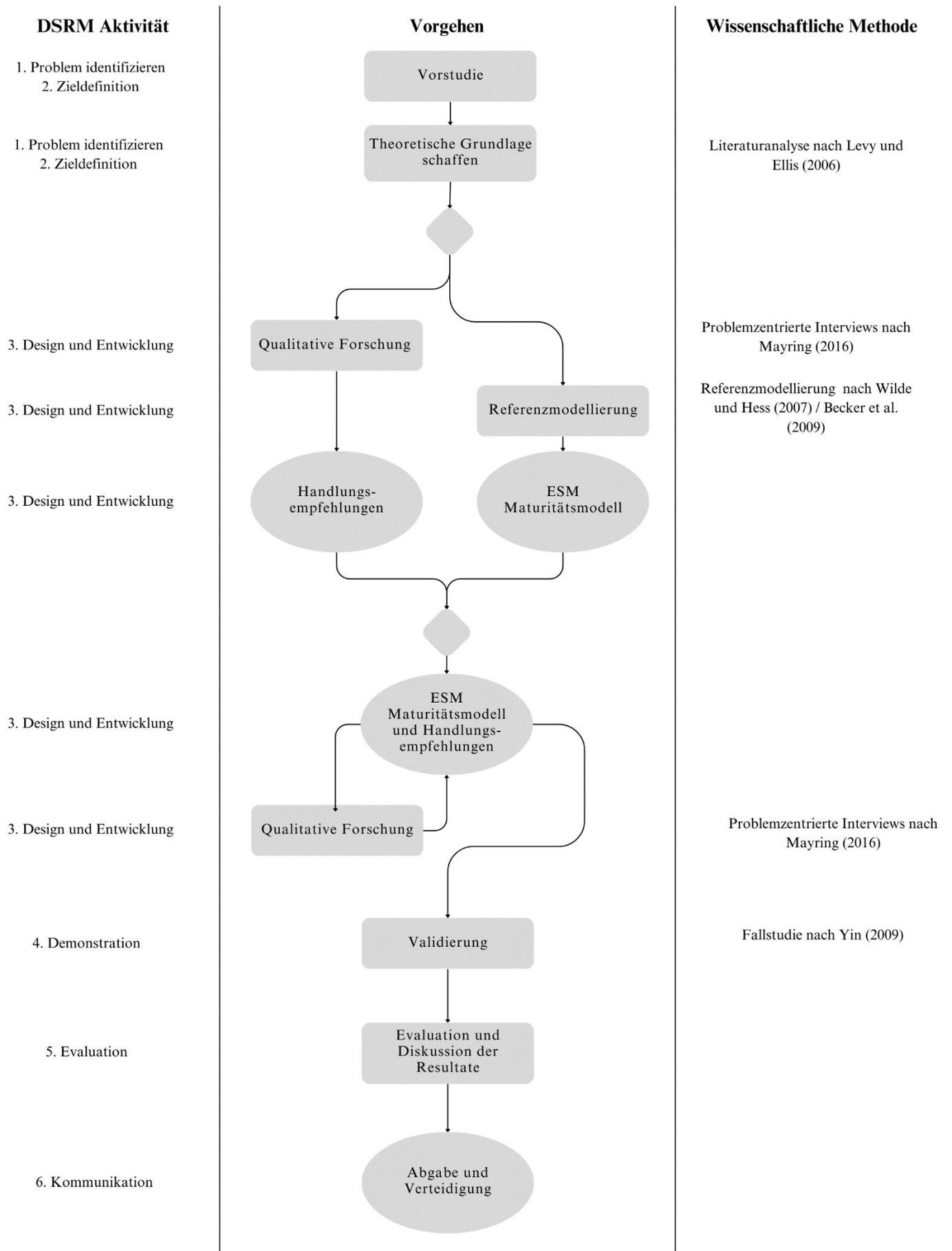


Abbildung 1: Übersicht Forschungsdesign

In der vorgehenden Übersicht ist dargestellt, mit welchen wissenschaftlichen Mitteln die definierten Fragestellungen beantwortet werden (vgl. Abbildung 1). Es folgen das detaillierte Vorgehen in Kapitel 2.1, die eingesetzten Methoden in Kapitel 2.2 und die verwendete Terminologie in Kapitel 2.3.

2.1 Vorgehen

Im Grundsatz ist das Forschungsdesign der vorliegenden Masterthesis an die Design-Science-Research-Methodology (DSRM) nach Peffers et al. (2007) angelehnt. DSRM teilt sechs Hauptaktivitäten auf. Als Einstiegspunkt wird für die vorliegende Masterthesis der problemzentrierte Einstieg gewählt (Peffers et al., 2007, S. 57).

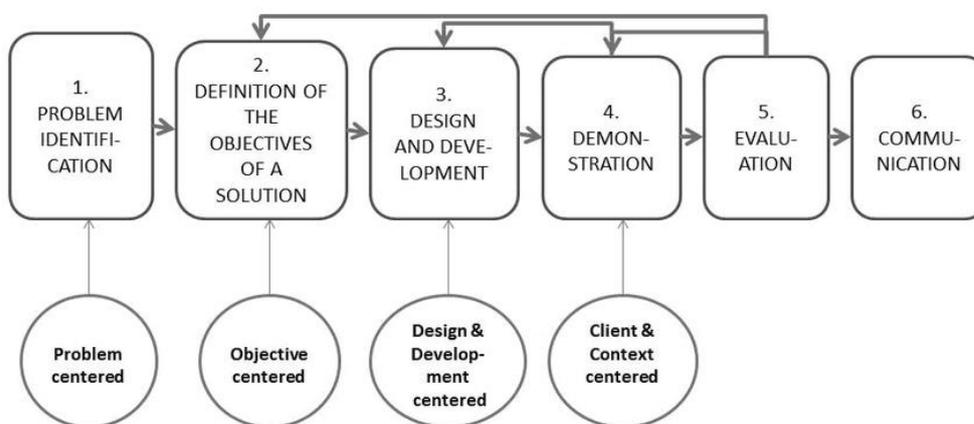


Abbildung 2: Geplante Forschungsmethodologie (Peffers et al., 2007)

Die erste Aktivität umfasst die Identifizierung und Dokumentation der Problemstellung (Peffers et al., 2007, S. 55). Als zweite Aktivität werden klare Ziele definiert (Peffers et al., 2007, S. 55). Dabei werden aus der definierten Problemstellung realistische Ziele abgeleitet. Diesen beiden Aktivitäten wird in der vorliegenden Masterthesis anhand der geleisteten Sekundärforschung nachgegangen (vgl. Abbildung 1 ‹Vorstudie› und ‹Theoretische Grundlagen schaffen›).

Die dritte Aktivität wird als ‹Design und Entwicklung› bezeichnet und hat zum Ziel, passende Artefakte zu kreieren. Bezogen auf die vorliegende Masterthesis wird diese Aktivität durch die Erstellung der Handlungsempfehlungen und der Referenzmodellierung sowie deren Verknüpfung erbracht (vgl. Abbildung 1 ‹Qualitative Forschung› bis ‹ESM-

Maturitätsmodell und Handlungsempfehlungen). Die Handlungsempfehlungen und das ESM-Maturitätsmodell werden nachfolgend auch als Artefakte bezeichnet.

Die anschliessende vierte Aktivität wird als ‹Demonstration› bezeichnet. Es wird gezeigt, wie die Artefakte eine oder mehrere Instanzen eines Problems lösen. Für die vorgelegte Masterthesis wird das entwickelte Modell anhand einer konkreten Fallstudie in einer Schweizer Unternehmung validiert (vgl. Abbildung 1 ‹Validierung›). Als fünfte Aktivität werden die vorgelegten Ergebnisse evaluiert (Peffer et al., 2007, S. 55). Diese Aktivität wird durch die Auswertung der Validierungsergebnisse und durch die abschliessende Diskussion realisiert (vgl. Abbildung 1 ‹Evaluation und Diskussion der Resultate›).

In der sechsten und letzten Aktivität werden die Resultate vorgestellt, was im Fall der vorliegenden Masterthesis durch die Abschlusspräsentation und die Abgabe des schriftlichen Dokuments vollzogen wird (Peffer et al., 2007, S. 55).

2.2 Methoden zur Datenerhebung

Für die vorgelegte Masterthesis werden verschiedene wissenschaftliche Methoden kombiniert und die Ergebnisse extern validiert. Das Vorgehen ist, inklusive der wissenschaftlichen Methoden, in Abbildung 1 ersichtlich. Anhand einer Literaturrecherche wird der theoretische Grundstein für die gesamte Masterthesis gelegt. Die Literaturanalyse nach Levy und Ellis (2006) und die Referenzmodellierung nach Wilde und Hess (2007) sowie Becker et al. (2009) führen zur ersten Version des ESM-Maturitätsmodells. Die Handlungsempfehlungen basieren ebenfalls auf den Erkenntnissen der Literaturanalyse. Durch problemzentrierte Interviews nach Mayring (2016) werden die vorliegenden Artefakte dem DSRM-Ansatz folgend iterativ angepasst. Zur Validierung der Artefakte wird abschliessend das Erhebungsinstrument der Fallstudie nach Yin (2009) herangezogen. Die detaillierte methodische Vorgehensweise wird in den jeweiligen Kapiteln erläutert.

2.3 Terminologie

In der folgenden Masterthesis werden Begriffe verwendet, welche unterschiedlich interpretiert werden können. Um Missverständnissen entgegenzuwirken, wird die verwendete Terminologie an dieser Stelle in alphabetischer Reihenfolge vorgestellt.

Aktivität

Als Aktivität wird eine Tätigkeit im allgemeinen Sinne verstanden. Im SM beschreiben

Aktivitäten die tiefste Einheit von Arbeitsschritten, Aufgaben oder Tätigkeiten, welche zusammengefasst als Prozess dargestellt werden können (Axelos, 2019).

Fähigkeit

Die Fähigkeit wird grundlegend dadurch definiert, dass die Durchführung einer Aktivität beziehungsweise eines Prozesses oder im weiteren Sinne auch die Umsetzung eines Prinzips durch eine Organisation oder eine Person gewährleistet werden kann (Axelos, 2019, S. 184).

Framework

Ein Framework stellt eine Einheit zwischen einem Modell und einer Methode dar. Es ist oder enthält eine Struktur oder ein System für die Realisierung eines definierten Ziels (Verbrugge, 2019). Viele Frameworks bestehen aus einem oder mehreren Modellen, die auf Modellierungstechniken und oft auch auf (Best-)Praktiken basieren. Im Vergleich zu Methoden geben Frameworks mehr Freiheit hinsichtlich deren Umsetzung und sind im Grundsatz offener formuliert.

Methode

Eine Methode ist ein systematischer Ansatz, um ein bestimmtes Ergebnis oder Ziel zu erreichen, und bietet eine konsistente Beschreibung des Ansatzes, der zum gewünschten Ergebnis führt (Verbrugge, 2019). Eine Methode ist per Definition spezifischer als die Bedeutung der Begriffe «Prinzip» oder «Modell». Der Vergleich der Konzepte «Methode» und «Praktik» offenbart gewisse Ähnlichkeiten. Eine Methode kann hier jedoch wiederum als spezifischer verstanden werden. Eine Methode könnte beispielsweise eine spezifische Art von Ausführung einer Praktik sein.

Modell

Ein Modell ist die schematische, oft vereinfachte Darstellung einer bestehenden oder zukünftigen Situation. Die Modellierungstechnik bestimmt die Art, wie die Situation in schematischer Form dargestellt wird (Verbrugge, 2019). Beliebte Modellierungstechniken in der IT sind beispielsweise Prozess- oder Maturitätsmodelle.

Norm/Standard

Eine Norm oder ein Standard ist ein schriftliches Dokument, welches Anforderungen, Spezifikationen, Richtlinien oder Merkmale beschreibt, die eindeutig und konsistent sind (Verbrugge, 2019). Die Begriffe werden im Rahmen dieser Masterthesis synonym verwendet.

Praktik

Allgemein wird eine Praktik damit beschrieben, wie Fachpersonen innerhalb ihres Faches eine spezifische Arbeit durchführen (Verbrugge, 2019). Die Definition einer Praktik im Service-Management-Umfeld ist stark durch ITIL geprägt (Ebel, 2021). Eine ITIL-Praktik ist eine gegebene Menge an Ressourcen einer Organisation, welche für die Ausführung von Aufgaben oder die Erreichung von Zielen entwickelt wurden (Axelos, 2019). Aus SIAM-Perspektive (vgl. Kapitel 3.4.3) definiert sich eine Praktik in der «tatsächlichen Anwendung oder Verwendung einer Idee, eines Konzepts oder einer Methode im Gegensatz zu den damit verbundenen Theorien» (Agutter, 2021, S. 166).

Unter «Best Practice» wird eine Praktik verstanden, welche sich in einem gegebenen Szenario als beste Vorgehens- oder Arbeitsweise durch Fachpersonen herausgestellt hat. Best Practices entstehen meist in der Praxis. Der Begriff «Good Practice» ist auch im Sprachgebrauch und kann als Vorstufe von Best Practice verstanden werden (Verbrugge, 2019).

Prinzip

Auch der Begriff «Prinzip» wird von ITIL geprägt. In ITIL fungieren Prinzipien als übergeordnete praktische Grundätze, auf welche eine Fachperson im Kontext von ITIL jederzeit wieder zurückgreifen kann (Axelos, 2019, S. 52–53). Im Vergleich zu Praktiken werden Prinzipien weit allgemeiner gehalten. Praktiken werden spezifisch auf eine Arbeit, ein Hindernis oder ein Problem angewendet, wobei ein Prinzip eher als übergeordneter Grundsatz und unabhängig von konkreten Gegebenheiten verstanden wird.

Prozess

Ein Prozess ist eine Reihe von Aktivitäten, welche Inputs in Outputs umwandeln. Prozesse beschreiben dabei, welche Aktivitäten wie ausgeführt werden, um ein Ziel zu erreichen (Axelos, 2019, S. 47). Ein Prozess ist ausserdem zeitlich begrenzt und zielt darauf ab, zu einem bestimmten Ergebnis zu gelangen.

Service

Der Service ist die kontinuierliche Schaffung eines Wertes, welcher von der Kundschaft nachgefragt wird. Der Wert kann dabei materieller oder immaterieller Natur sein. Ein Service kann beispielsweise aus einer Reihe von Prozessen bestehen, die aufeinander abgestimmt sind, um der Kundschaft einen nahtlosen und kontinuierlichen Nutzen zu bieten (Axelos, 2019, S. 26; Springer Gabler Wirtschaftslexikon, 2018).

3 Related Work

Folgend werden die für diese Masterthesis relevanten Aspekte mittels Literaturanalyse aufgearbeitet. In Kapitel 3.1 wird das Vorgehen dazu erläutert. Anschliessend werden in Kapitel 3.2 der Begriff ESM und dessen unterschiedliche Interpretationen erläutert. Ferner werden für diese Thesis grundlegende Konzepte in Kapitel 3.3 vorgestellt. Relevante Frameworks und agile Methoden werden in den Kapiteln 3.4 und 3.5 dargelegt. Vergleichbare Maturitätsmodelle werden ausserdem in Kapitel 3.6 behandelt. Abschliessend folgt eine Zusammenfassung der Resultate aus der Literaturanalyse in Kapitel 3.7.

3.1 Vorgehen

In der Vorstudie konnten zwei Themenbereiche identifiziert werden, welche besondere Relevanz für den weiteren Verlauf der Masterthesis haben. Zum einen der Begriff «ESM» welcher einleitend bereits beleuchtet wurde, und zum anderen die praktische Umsetzung von ESM sowie mögliche Handlungsempfehlungen oder Best Practices im genannten Bereich. Das Vorgehen wurde jeweils für die folgenden Begriffe durchgeführt:

- Enterprise Service Management
- Best Practices AND Enterprise Service Management

Ferner wurde erkannt, dass weitere Konzepte wie ITSM und ITILv4 nicht direkt den Begriff ESM verwenden, aber für die vorliegende Masterthesis von Relevanz sind. Die Literatursuche zu diesen Begriffen wird unabhängig von den vorliegenden Suchdurchläufen über die Plattform «Swisscovery plus» vorgenommen.

3.1.1 Pretests

In den vorgesehenen Suchdatenbanken wurden sogenannte Pretests veranlasst, um die Durchführbarkeit der Literatursuche zu gewährleisten. Alle Datenbanken wurden einmalig zu den relevanten Begriffen durchsucht, um herauszufinden, ob irrelevante Resultate durch Abgrenzungen zu eliminieren sind. Folgende Erkenntnisse konnten aus diesen Pretests gewonnen werden:

In der Vorstudie wird der Begriff «Lean-Enterprise-Service-Management» als bedeutsam identifiziert, weil Prinzipien von Lean Management und anderen agilen Methoden immer öfters auch im Kontext von SM diskutiert werden und in den neusten Versionen von Frameworks wie ITIL an Gewicht gewinnen. Der Begriff ist in der wissenschaftlichen

Literatur jedoch nicht zu finden und wird nur von Softwareherstellenden oder in praxisnaher Literatur verwendet. Aus diesem Grund wurde der Begriff für die weitere Literaturanalyse verworfen. Auch der Begriff «BSM» ist nur noch vereinzelt in aktuellen praxisorientierten Werken zu finden, weshalb er ebenso wenig für eine tiefergehende Literaturanalyse herangezogen wird. Weiter beziehen sich alle Publikationen zu ESM, welche vor dem Jahr 2011 publiziert wurden, auf ESM im Zusammenhang mit SOA (vgl. Kapitel 3.2.1), womit sie im Kontext dieser Masterthesis zu vernachlässigen sind. Für die praxisnahe Literatur gibt es zum Begriff «ESM» seit einigen Jahren sehr viele Resultate, da viele Herstellende den Begriff für eigene Zwecke nutzen. Um die Literaturanalyse in vertretbarem zeitlichem Rahmen durchzuführen, wurden nur die praxisnahen Resultate seit dem Jahr 2019 einbezogen.

3.1.2 Abgrenzung

Folgende Kriterien führen zum Ausschluss aus der Literaturanalyse und grenzen diese somit ab.

1. Die Sprache ist nicht Deutsch oder Englisch.
2. Der Suchbegriff wird nur teilweise abgedeckt oder nur nebensächlich thematisiert. Grundsätzlich gilt dies, wenn der Suchbegriff nicht mindestens in einem dedizierten Abschnitt behandelt wird.
3. Die Literatur besteht aus Dokumentarten, welche nicht in Kapitel 3.1.3 festgehalten werden.
4. Duplikate werden nur einmalig aufgeführt.
5. Literatur, die weder online abrufbar noch in einer Bibliothek der ZHAW bestellbar ist.
6. Akademische Literatur mit Veröffentlichungsdatum vor dem Jahr 2011 und praxisnahe Literatur mit Veröffentlichungsdatum vor dem Jahr 2019.

3.1.3 Suchdurchläufe

Die Literatursuche wurde in jeweils zwei aufeinander aufbauenden Suchläufen vorgenommen. Das Vorgehen basiert auf Levy und Ellis (2006). Auf die Rückwärtssuche, welche von den Autoren vorgeschlagen wird, wurde auf Grund der zeitlichen Limitierung dieser Masterthesis verzichtet. Die Begriffe wurden zwischen Anführungs- und Schlusszeichen gesetzt, um exakte Treffer zu finden. Die Anzahl an Resultaten der

Suchdurchläufe, welche den Ausschlusskriterien standhalten, können dem Anhang entnommen werden. Folgende Suchdurchläufe wurden für die beiden Begriffe durchgeführt:

1. **Literatur:** Ausschliesslich akademische Literatur

Dokumentenart: Zeitschriftenartikel, Konferenzpapiere, Buch oder Buchteil

Verwendete Datenbanken: ABI/Inform/ ProQuest, ACM Digital Library, IEEE Xplore Digital Library, Swisscovery plus

2. **Literatur:** Akademische Literatur, praxisbezogene Literatur, Herstellenden-Informationen

Dokumentenart: Zeitschriftenartikel, Konferenzpapiere, Buch oder Buchteil, Manuals, praxisbezogene Literatur

Verwendete Datenbanken: ABI/Inform / ProQuest, ACM Digital Library, IEEE Xplore Digital Library, Swisscovery plus, Gartner, Google Scholar

3.2 Enterprise Service Management (ESM)

Goscinska und Winkler führen im Jahr 2022 eine umfangreiche Recherche zum Begriff <ESM> durch. Darin räumen sie mit dem einleitend thematisierten unterschiedlichen Verständnis des Begriffs auf. Es sind nur Studien in die genannte Recherche eingeflossen, welche direkt mit dem Begriff <ESM> verbunden sind. Die Autoren stellen fest, dass sich die Literatur zu ESM hauptsächlich in zwei Sichtweisen unterteilt, welche im Folgenden erläutert werden.

3.2.1 IT-Architektur-Sichtweise

Im Konzept von serviceorientierter Architektur (SOA) wird ein Service typischerweise über ein Softwaresystem zur Erfüllung von Geschäftszielen eingesetzt. Aus Sicht der IT-Architektur sollen solche Services unabhängig voneinander, aber trotzdem koppel- und wiederverwendbar sein. In SOA geht es um End-to-End-Workflows, welche alle Aktivitäten innerhalb eines Workflows als Services abbilden (Goscinska & Winkler, 2022, S. 49). Der Begriff <ESM> steht in diesem Kontext für das Management genannter Workflows. Unter Management sind dabei die Erstellung, Verwaltung, Verbesserung und Ablösung solcher Workflows zu verstehen. Es besteht meist eine hohe Systemzentrierung, da die Services stark an das vorliegende System angepasst werden (Goscinska & Winkler, 2022, S. 48).

3.2.2 IT-Organisations-Sichtweise

Aus der IT-Organisations-Sichtweise wird ESM als strategischer Ansatz, welcher sich an ITSM anlehnt, definiert (Goscinska & Winkler, 2022, S. 48). ESM fungiert dabei als Erweiterung von ITSM und wendet Best Practices, Methoden, Technologien und Frameworks auf weite Teile einer Organisation an. Goscinska und Winkler (2022) sowie der überwiegende Teil der Autorinnen und Autoren der weiteren Literatur beziehen sich dabei auf den De-facto-Standard ITIL und die 34 zugehörigen Praktiken als zentrales Mittel zur praktischen Umsetzung von ESM (Diedrichs, 2020; Ebel, 2021; IDG Research, 2021). Die Serviceorientierung von ESM ist in diesem Zusammenhang im Vergleich zur IT-Architektur-Sichtweise weit mehr kunden- als systemzentriert. Ausserdem geht ESM im Rahmen dieser Sichtweise über einzelne Systeme hinaus und beschäftigt sich, analog zu ITSM, auch mit Themen wie Strategie, Mitarbeitenden oder Service-Integration.

3.2.3 Definition

Die beiden Sichtweisen weisen auch Ähnlichkeiten auf. Beide haben das Ziel, die Servicequalität und damit die Kundenzufriedenheit zu verbessern, die Effizienz zu steigern und schlussendlich Kosten einzusparen. Die hauptsächlichen Fähigkeiten dafür sind: vereinfachen (*simplification*), standardisieren (*standardization*) und automatisieren (*automation*). Weiter grundlegend für die Definition von ESM aus diesem Blickwinkel ist es, den internen Mitarbeitenden als Kundin oder als Kunde zu betrachten (Goscinska & Winkler, 2022, S. 48).

Der Hauptunterschied der beiden Sichtweisen basiert auf der Serviceorientierung. Mehrere Autoren schlagen weiter vor, dass ESM auch noch breiter definiert werden könnte als die beiden genannten Sichtweisen. Der Begriff soll mit ganzheitlicher organisationsinterner digitaler Transformation oder mit der organisationsinternen Digitalisierung von Prozessen gleichgesetzt werden (Ebel, 2021, S. 32–33; Pscheidl, 2021, S. 276–278). Gemäss Pscheidl (2021) werden ESM und Digitalisierung in praktischer Umsetzung oft gleichbedeutend verwendet, da die Begrifflichkeiten für wenig mit der Materie betraute Mitarbeitende schwer trennbar sind. Da ESM-Initiativen im Mittelpunkt von Digitalisierung in einer Organisation stehen können, ist die genaue Abgrenzung der Begriffe gemäss der Meinung von Engelbrecht et al. (2021) oft auch gar nicht nötig oder sinnvoll.

Die Analyse von Goscinska und Winkler (2022) ergibt weiter, dass in der wissenschaftlichen Literatur seit dem Jahr 2019 klar zur Sichtweise der IT-Organisation tendiert wird.

Der Begriff «ESM» wird kaum mehr im Zusammenhang mit der IT-Architektur-Sichtweise von SOA verwendet. In der Studie wird untenstehende allgemeingültige Definition für ESM vorgelegt, welche im Folgenden auch für diese Thesis übernommen wird:

«ESM ist ein Ansatz, der darauf abzielt, organisatorische Prozesse in Services umzuwandeln und diese zu verwalten. Services können von interner oder externer Kundschaft konsumiert werden, um Business- oder IT-Anforderungen zu erfüllen. ESM wird als ein Zusammenspiel einer offenen und vernetzten Organisation verstanden, welche sich durch eine komponentenbasierte Architektur von Services und der Unterstützung von technologieunabhängigen sowie standardisierten Werkzeugen auszeichnet.» (Goscinska & Winkler, 2022, S. 52)

Das dieser Definition folgende Ziel von ESM ist es, durch Vereinfachung, Standardisierung und Automation, die Servicequalität und die Effizienz zu erhöhen und dadurch Kosten einzusparen.

3.2.4 Trends

In Organisationen welche ESM bereits auf hoher Stufe betreiben, zeigt sich gemäss Gartner (2021), dass gewisse Technologien hohes Potenzial für die zukünftige Entwicklung von ITSM und ESM aufweisen. Eine davon ist AITSM. AITSM bezieht sich auf die Anwendung von kontextuellen Daten, Hilfestellungen und Schnittstellen, welche von KI generiert werden. Dazu werden grosse Mengen an Daten ausgewertet (engl. «Big Data») und aus dem ESM-Tool an Algorithmen zur Verfügung gestellt (Gartner, 2021). Diese werten die Daten aus und leiten daraus Erkenntnisse und Trends ab. Gartner ist der Meinung, dass KI in Zukunft durch diese Auswertungen, den Service Desk noch stärker entlasten und verbessern kann (Gartner, 2021, S. 12–13). IBM (2019) stellt ausserdem eine Blockchain-basierte Lösung für IT-Asset Management, welches eine Disziplin von ITSM und ESM ist, in Aussicht (Büttgen et al., 2021). Dabei werden einzelne Assets mit Blockchain Technologie in ihrer Identität geschützt. Die Technologie wird momentan jedoch in keiner der marktführenden SM-Lösungen eingesetzt.

3.2.5 Abgrenzung

Dieser Thesis liegt die beschriebene IT-Organisationssichtweise zugrunde. Die Problemstellung bezieht sich daher auf ESM im Verständnis von kundenzentrierten Services. Dementsprechend wird im weiteren Verlauf nicht näher auf die IT-Architektur-Sichtweise und die systemzentrierten Aspekte von ESM eingegangen.

3.3 Grundlegende Konzepte

3.3.1 Service-Management (SM)

Im allgemeinen Verständnis der Dienstleistungsbranche, wird SM als die Schnittstelle zwischen dienstleistender oder verkaufender Organisation und der Kundschaft definiert (Springer Gabler Wirtschaftslexikon, 2020). Im übertragenen Sinne gilt dies auch für ITSM und ESM. Mit ITSM ist eine ganze Disziplin entstanden, welche sich mit ITIL und anderen Frameworks zu einem der zentralen Themen von heutigen IT-Organisationen entwickelt hat. ITSM fungiert dabei als Teildisziplin von SM, welche jedoch massgeblich dazu beigetragen hat, dass die Themen SM und ESM zunehmend an Bedeutung gewinnen. SM wird indes von Axelos (2019, S. 21) wie folgt definiert: «Eine Reihe spezialisierter Fähigkeiten der Organisation, zur Generierung eines Werts für die Kundschaft, in Form von Services.»

3.3.2 IT-Service-Management (ITSM)

Mit der zunehmenden Komplexität von IT-Systemen in den 1990er Jahren wurde IT-Management schnell zu einer zentralen Funktion in Organisationen. Es wurde bald erkannt, dass die Bereitstellung von Services ein wesentliches Instrument für erfolgreiches IT-Management ist (Serrano et al., 2021, S. 2). Folglich wurde IT-Service-Management (ITSM) als Ansatz entwickelt, um IT-Services effektiv und effizient bereitzustellen und zu verwalten. ITSM hat seinen Ursprung in zwei bedeutenden Ereignissen: zum einen in der Entwicklung des ITIL-Rahmenwerks durch die britische Regierung, um eine verbesserte nationale Verwaltung und geringere Kosten für IT-Services zu erreichen und zum anderen in der Einführung des Service-Level-Management(SLM)-Frameworks (Braun & Winter, 2007, S. 121). Im Gegensatz zur vorhergehenden Definition von SM geht es bei ITSM ausschliesslich um das Management von IT-Services.

3.3.3 Shift-Left

Shift-Left ist ein Prinzip, welches das Ziel hat, das Wissen des Service-Desks innerhalb der Organisation zu teilen und die Arbeit für das Service-Desk zu reduzieren, während gleichzeitig die Servicequalität erhöht wird. In Abbildung 3 ist die Abwicklung von Services über ein traditionelles Service-Desk ersichtlich. Den sogenannten First-Level-Support übernimmt das Service-Desk, welches ungefähr 90 Prozent der Anfragen behandeln kann. Die restlichen, komplexeren Anfragen gehen weiter an den Second- und Third-Level-Support.

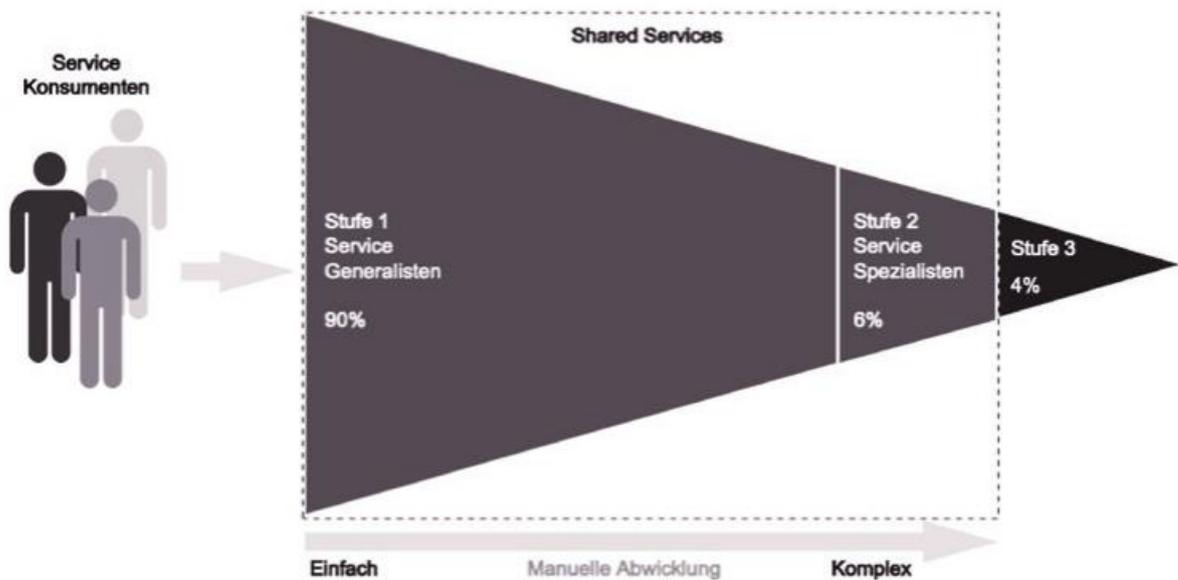


Abbildung 3: Traditionelles Service-Desk (Pscheidl, 2021, S. 288)

Durch den starken Trend hin zu Self-Service-Portalen wird es möglich, Tätigkeiten des vorgängig mit «First Level» benannten Service-Desks durch die Kundschaft selbst zu erledigen (EMA, 2020, S. 11). Für die erfolgreiche Umsetzung dieses Shift-Left-Vorgangs muss eine Organisation anfänglich den internen Wissensaustausch fördern. Verschiedene Fähigkeiten, beispielsweise Wissensdatenbanken, FAQs, intelligente Bots oder Serviceforen, können dazu beitragen (Pscheidl, 2021, S. 286–289).

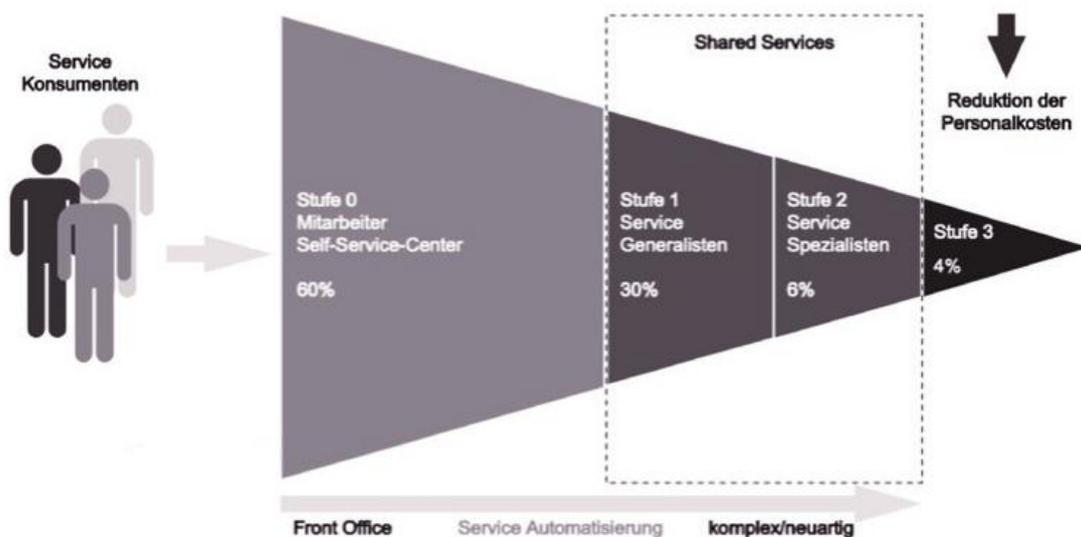


Abbildung 4: Service Desk nach Anwendung von Shift Left (Pscheidl, 2021, S. 289)

In Abbildung 4 ist ein Service-Desk nach der Anwendung des Shift-Left-Prinzips dargestellt. Der First-Level-Support wird dabei zu grossen Teilen von Self-Service-Fähigkeiten abgelöst. Bei den prozentual dargestellten Zahlen handelt es sich um Einschätzungen von Pscheidl. Jedoch sehen auch weitere Autoren grosses Potenzial im Shift-Left-Prinzip (Schönfeld & Krenkler, 2021).

3.3.4 Collaboration-Hub

Gartner (2021) sieht die Zukunft der Service-Delivery in sogenannten Collaboration-Hubs (vgl. Abbildung 5). Die Kundschaft, hier als «Business-Consumer» dargestellt, kann über verschiedene Kanäle (Omnichannel) auf das Service-Desk, einen virtuellen Agenten oder auch auf das Wissen der weiteren Kundschaft zugreifen. Alle Daten werden über einen zentralen Collaboration-Hub gespeichert und verwaltet. Im Vergleich zur klassischen Service-Delivery-Architektur sind auch die weiteren Ebenen (engl. *tiers*) nicht in die klassischen Second- und Third-Support-Levels aufgeteilt, sondern interagieren direkt untereinander und mit dem Collaboration-Hub. Die diskutierten Collaboration-Hubs werden von Gartner für ITSM vorgeschlagen, könnten aus Sicht des Autors jedoch durchaus in Fachabteilungen von ESM-Organisationen mit Serviceorientierung zum Einsatz kommen.

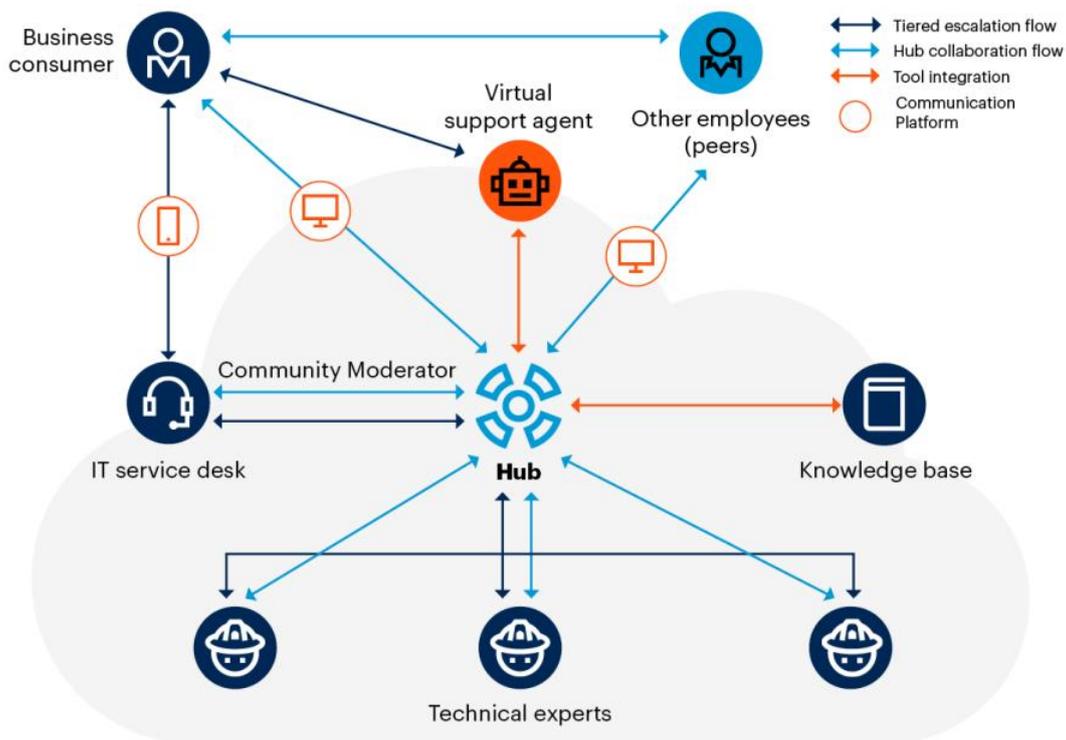


Abbildung 5: Collaboration-Hub (Gartner, 2021, S. 11)

3.4 Frameworks

3.4.1 ITILv4: Information Technology Infrastructure Library

ITIL stellt eine umfassende Sammlung von bewährten Methoden zur Bereitstellung und Verwaltung von IT-Services dar und ist der De-facto-Standard für IT-Service Management.

Im Jahr 1989 gab das Cabinet Office, eine Stabstelle der britischen Regierung, zum ersten Mal eine Reihe von Büchern mit dem Titel «ITIL» heraus. Seither hat sich ITIL stetig verändert und an neue Gegebenheiten angepasst. Mit der neuesten Version ITILv4, welche im Februar 2019 erschienen ist, stellt ITIL das End-to-End-Service-Management «von der Nachfrage bis zur Wertschöpfung» in den Mittelpunkt (Axelos, 2019, S. 21–24). Neuere Arbeitsweisen wie Lean, Agile und DevOps werden ausserdem in der Version v4 berücksichtigt. Das Ziel einer Organisation im Sinne von ITILv4 ist es, Wert (engl. *value*) für Stakeholder zu schaffen. Als Wert gilt ein wahrgenommener Vorteil, Nutzen oder die Bedeutung einer Aktivität. Die Wertschöpfung geschieht im Rahmen von ITIL durch die Bereitstellung von Services und wird im sogenannten Service-Value-System (SVS) von ITILv4 behandelt. Die Komponenten des SVS stehen dabei unter Einfluss verschiedener Faktoren, welche in ITILv4 im Vier-Dimensionen-Modell dargestellt werden. Diese beiden Modelle gelten als Kernkomponenten von ITILv4 und werden folgend genauer beschrieben.

3.4.1.1 Vier-Dimensionen-Modell des Service-Managements



Abbildung 6: Vier-Dimensionen-Modell nach ITILv4 (Axelos, 2019, S. 36)

Zusammenfassend bietet das ITIL-Vier-Dimensionen-Modell einen ganzheitlichen Ansatz für ITSM, welcher es Organisationen ermöglicht, alle relevanten Aspekte der Bereitstellung und Verwaltung von IT-Services zu berücksichtigen. Neben den Dimensionen müssen auch externe Faktoren berücksichtigt werden. Die Entwicklung der vier Dimensionen und ihrer externen Einflüsse sollte kontinuierlich überwacht werden, um auf neue Trends und Möglichkeiten zu reagieren. Im Umkehrschluss ist es aus ITILv4-Sicht zentral, dass alle Komponenten des Vier-Dimensionen-Modells beachtet werden, da die Nichtbeachtung oder Unterbewertung einer Dimension oder eines externen Faktors zu suboptimalen IT-Services führen kann.

Die Dimension «Organisationen und Menschen» bezieht sich auf Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen von Menschen innerhalb einer Organisation. Beispielsweise umfasst dies die Art, wie die IT-Abteilung strukturiert ist, oder die Fähigkeiten und Kenntnisse des Personals. Weitere wesentliche Elemente wie Strategie oder Kommunikation fallen ebenfalls in diese Dimension (Axelos, 2019, S. 37). In der zweiten Dimension «Informationen und Technologie» wird Bezug auf IT-Systeme, Technologien und Tools genommen, welche zur Bereitstellung von IT-Services verwendet werden (Axelos, 2019, S. 38). Die dritte Dimension «Partner und Lieferanten» bezieht sich auf die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, um IT-Services zu verbessern und zu erweitern. Dazu gehören auch Drittanbieter, die IT-Services anbieten oder unterstützen, sowie andere Abteilungen innerhalb der Organisation, die IT-Services in Anspruch nehmen (Axelos, 2019, S. 43–44). Die letzte Dimension «Wertströme und Prozesse» bezieht sich auf die Prozesse und Rahmenbedingungen, die zur Verwaltung von IT-Services erforderlich sind. Dies umfasst die Planung, Überwachung, Steuerung und Verbesserung der IT-Services, um sicherzustellen, dass sie den Anforderungen der Organisation entsprechen (Axelos, 2019, S. 45–47).

In Abbildung 6 ist ersichtlich, dass die Dimensionen dem Einfluss externer Faktoren unterliegen. Diese Faktoren wirken ständig auf alle Dimensionen ein und müssen entsprechend beachtet werden. Dies geschieht in ITILv4 beispielsweise durch eine PESTLE-Analyse. PESTLE steht als Akronym für «Political, Economical, Social, Technological, Legal, Environmental» (Axelos, 2019, S. 47).

3.4.1.2 Service-Value-System (SVS)

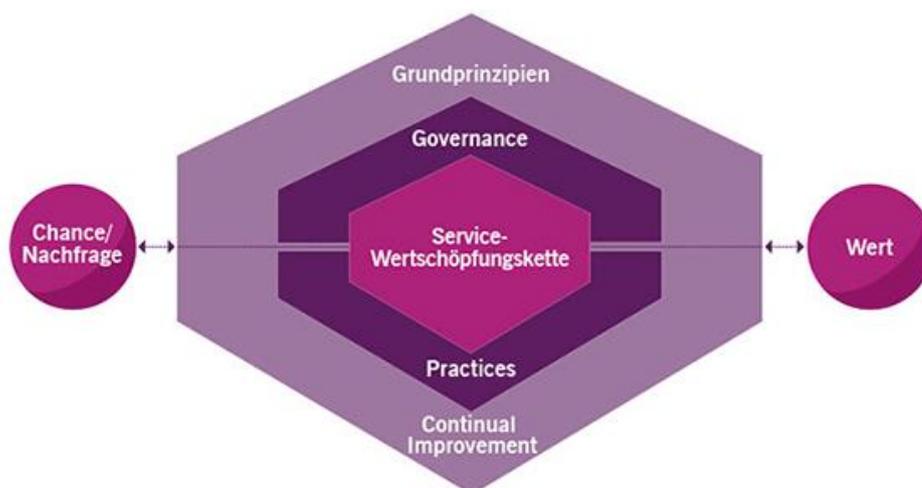


Abbildung 7: Service-Value-System in ITILv4 (Axelos, 2019, S. 49)

Der Zweck des SVS ist es sicherzustellen, dass Organisationen, unter Einbezug aller Stakeholder und durch das Management von Services, einen kontinuierlichen gemeinsamen Wert schaffen. Die Struktur des SVS ist in Abbildung 7 dargestellt. Chance und Nachfrage lösen Aktivitäten im SVS aus, welche abschliessend zu einem Wert führen. Dazwischen liegen verschiedene Komponenten, welche folgend dargelegt werden.

Grundprinzipien

Grundprinzipien sind Empfehlungen, welche eine Organisation jederzeit leiten sollen – unabhängig von konkreten Zielen, Arbeitsweisen oder Führungsstrukturen. Ein Beispiel eines Grundprinzips wäre die Werteorientierung. In ITILv4 gibt es sieben solcher Grundprinzipien.

Governance

Die Governance-Komponente beschreibt die Mittel, mit welchen eine Organisation geführt und gesteuert wird. Jede Organisation wird in der ITIL-Terminologie durch ein sogenanntes Leitungsorgan geleitet, das dafür zuständig ist, die Compliance der Organisation mit externen Richtlinien und Vorschriften zu gewährleisten. Dazu beinhaltet die Governance-Komponente die Aktivitäten «Bewerten», «Lenken» und «Überwachen».

Continual-Improvement

Weiter fungiert die Continual-Improvement-Komponente des SVS wiederum übergreifend in allen Bereichen einer Organisation analog zu den Grundprinzipien. Um die Effektivität von Services zu maximieren, sollte gemäss ITILv4 jede Person in einer Organisation, welche an der Erbringung eines Services beteiligt ist, kontinuierlich nach Verbesserungen streben und immer nach Möglichkeiten zu deren Umsetzung suchen.

ITIL-Management-Praktiken

Die Komponente «Practices» enthält 34 Management-Praktiken, welche in drei Kategorien unterteilt sind. Allgemeine Management-Praktiken behandeln allgemeines Management wie Wissens-, Strategie- oder Projektmanagement. Die Service-Management-Praktiken behandeln spezifische Praktiken aus ITSM und SM, beispielsweise Incident-, Service-Level- oder IT-Asset-Management. Die technischen Management-Praktiken behandeln beispielsweise Deployment-, Infrastructure- und Software-Development.

Service-Wertschöpfungskette

Die Service-Wertschöpfungskette ist das Herzstück des SVS. Es handelt sich um ein Betriebsmodell, welches die zentralen erforderlichen Aktivitäten beschreibt, um auf Nachfrage oder Chancen zu reagieren und die Realisierung von Wert durch die Schaffung und das Management von Services zu unterstützen (Axelos, 2019, S. 72).

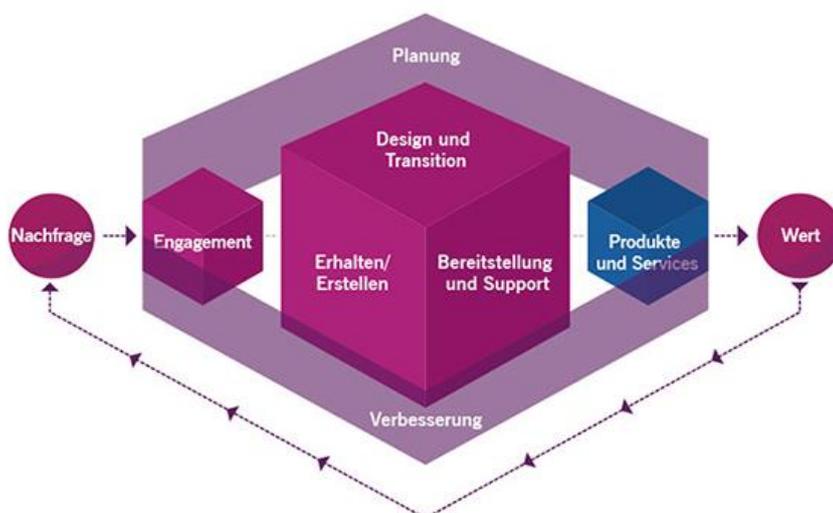


Abbildung 8: Die Service-Wertschöpfungskette (Axelos, 2019, S. 73)

Die in Abbildung 8 ersichtlichen Aktivitäten im Rahmen der Service-Wertschöpfungskette stellen die Schritte dar, welche eine Organisation bei einer Wertschöpfung

durchführt. Jede Aktivität wandelt Inputs in Outputs um. Alle Aktivitäten sind miteinander verbunden, wobei jede von ihnen Anstösse für weitere Aktionen enthält oder erhält. Alle Aktivitäten werden durch ITILv4 genauer beschrieben und anhand von Beispielen nähergebracht (Axelos, 2019, S. 73–75).

Die Service-Wertschöpfungskette wird von den weiteren Komponenten im SVS beeinflusst. Das Ganze SVS sollte wiederum im Zusammenhang mit den Dimensionen und Faktoren aus dem Vier-Dimensionen-Modell betrachtet werden.

ESM und ITILv4

Wie einleitend erwähnt, hat sich ITIL durch die verständliche und praxisnahe Ausprägung zum De-facto-Standard im Bereich des ITSMs entwickelt. Entsprechend ist ITIL auch von zentraler Bedeutung für ESM. Die Studie von IDG Research (2021, S. 21–26) kam zum Schluss, dass Unternehmen in der DACH-Region ITIL und die ISO-Norm 9000/9001 für die wesentlichsten methodischen Leitlinien bezüglich SM halten. Ferner gaben dieselben Unternehmen auch an, dass ITIL der grösste Investitionspunkt in den Folgemonaten der Studie sein würde.

Auch hat sich ITIL mit der neuesten Version gegenüber ESM weiter geöffnet. ITIL versucht sich dabei vermehrt als allgemeines Service-Management-Framework zu positionieren. Dies zeigt sich unter anderem darin, wie in ITILv4 nun häufig von «IT-gestützten Services» und «generellen Leitlinien» gesprochen wird, wobei sich ITILv3 noch konkreter auf die IT als Abteilung bezogen hat (Axelos, 2019).

3.4.2 COBIT 2019: Control Objectives for Information and Related Technology

COBIT ist ein IT-Governance- und IT-Management-Framework, das von der Information Systems Audit and Control Association (Isaca) entwickelt wird. Die aktuelle Version, COBIT 2019, bietet Leitlinien dafür, wie Organisationen ihre IT effektiv verwalten und steuern können, um die eigenen strategischen Ziele zu erreichen (Isaca, 2018, S. 2–12).

Unter IT versteht COBIT dabei die gesamte Technologie und Informationsverarbeitung, die eine Organisation einsetzt, um die eigenen Ziele zu erreichen – unabhängig davon, wo dies im Unternehmen geschieht. Die IT ist folglich nicht auf die IT-Abteilung eines Unternehmens beschränkt, schliesst diese jedoch ein (Isaca, 2018, S. 13).

Als Governance versteht das Framework, dass die Bedürfnisse von Stakeholdern bewertet werden, um daraus ausgewogene Ziele für eine Organisation abzuleiten. Dabei ist das

Akronym EDM (engl. *evaluate, develop* und *monitor*) ein zentraler Aspekt. Weiter stellt die Governance in COBIT 2019 sicher, dass die gewünschte strategische Richtung durch Priorisierung und passende Entscheidungsfindung eingeschlagen wird. Als dritten Punkt stellt Governance in COBIT 2019 sicher, dass die Einhaltung von regulatorischen Aspekten (engl. *compliance*) und die Messung an vereinbarten Zielen sichergestellt sind (Isaca, 2018, S. 13).

Beim Management, in COBIT unter dem Akronym PBRM (engl. *plan, build, run* und *monitor*) bekannt, gilt es sicherzustellen, dass alle durchgeführten Aktivitäten im Einklang mit der von der Governance vorgegebenen Richtung stehen (Isaca, 2018, S. 13).

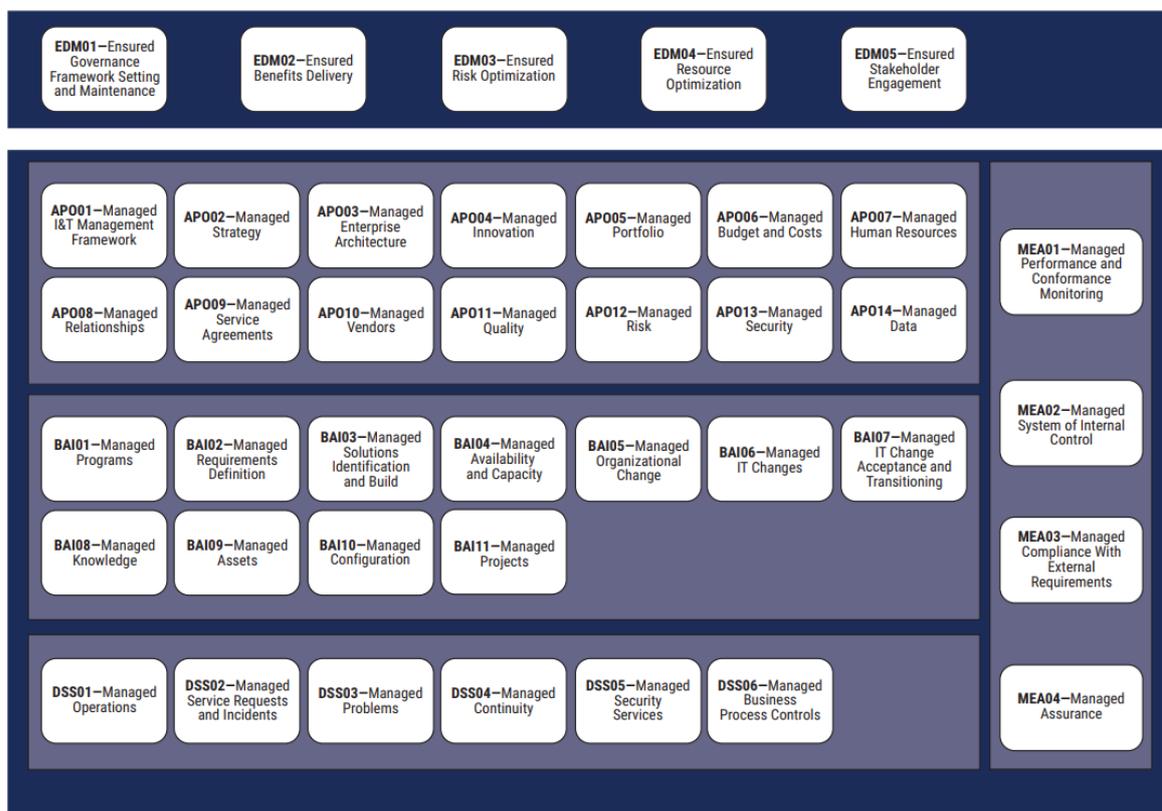


Abbildung 9: COBIT 2019 Core (Isaca, 2018, S. 21)

Für Governance und Management legt COBIT 2019 sogenannte Ziele (engl. *objectives*) vor, welche im COBIT-Core-Modell die Basis des Frameworks bilden. Die Ziele sind in Abbildung 9, eingeteilt in verschiedenen Gruppen, dargestellt.

Gegenüber früheren Versionen bringt COBIT 2019 einige Verbesserungen mit sich. Zum einen sind die Flexibilität und Offenheit erhöht worden. Die Gesamtstruktur des Frameworks wurde vereinfacht, was es Anwendenden erleichtern soll, COBIT 2019 zu

verwenden (Isaca, 2018, S. 18). Dazu gehört auch, dass COBIT 2019 nun das Referenzieren von anderen Frameworks zulässt. Daneben hat das Framework auch weitere Schritte unternommen, um Maturität und Fähigkeit nach CMMI besser in das Framework zu integrieren (Isaca, 2018, S. 18).

ESM und COBIT 2019

COBIT ist im Vergleich zu ITIL als übergeordnetes Framework zu Governance und IT-Management zu verstehen, wobei sich ITIL spezifisch dem ITSM widmet. Bezüglich ESM sind hauptsächlich die COBIT-2019-Aspekte, welche über den Umfang von ITILv4 hinausgehen, interessant. Gerade das vorgestellte COBIT-2019-Core-Modell könnte für die bessere Abstimmung zwischen Fachabteilungen und IT verwendet werden. Es gilt anzumerken, dass sich ITILv4 und COBIT 2019 nach Angaben der Herausgebenden bestens integrieren lassen und dass dementsprechend keine zwingend Entscheidung zwischen den Frameworks getroffen werden muss (Axelos, 2019; Isaca, 2018, S. 63).

3.4.3 SIAM: Service Integration and Management

SIAM ist eine Management-Methode, welche es sich zum Ziel macht, im Umfeld von SM die Services mehrerer Service-Provider untereinander zu integrieren. SIAM definiert die Komponenten ‹Governance›, ‹Management›, ‹Sicherheit› und ‹Koordination› sowie die drei Ebenen ‹Strategisch›, ‹Taktisch› und ‹Operativ› (Agutter, 2021, S. 14). Die Entstehung geht auf die Herausforderungen von komplexen Betriebsmodellen, insbesondere bezüglich Sourcing, zurück. SIAM unterstützt die organisationsübergreifende Integration von Services. Konzeptuell stellt SIAM einen Service-Integrator in den Mittelpunkt, welcher als zentrale logische Einheit dafür verantwortlich gemacht wird, dass Services durchgängig wunschgemäss funktionieren (Agutter, 2021, S. 14–15).

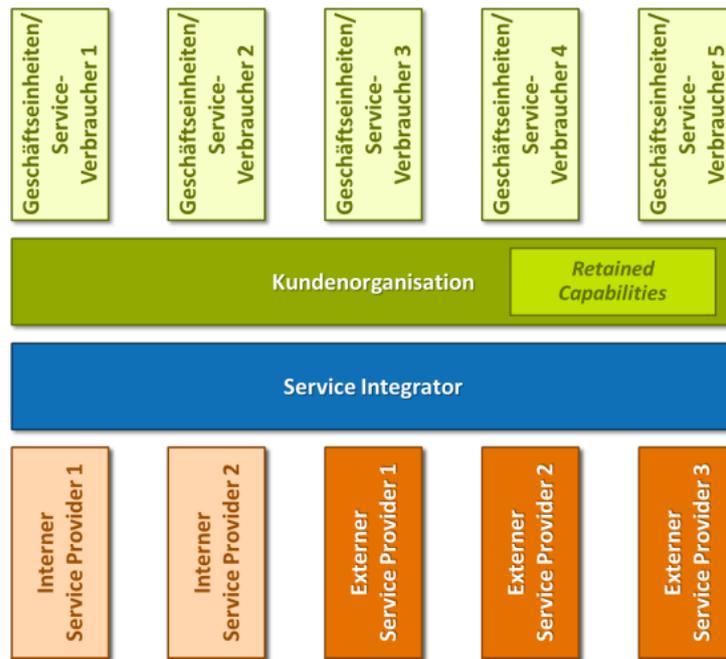


Abbildung 10: SIAM-Schichtenmodell (Agutter, 2021, S. 17)

Im Zentrum von SIAM steht das in Abbildung 10 ersichtliche SIAM-Schichtenmodell. Dieses zeigt die Anbindung verschiedener interner und externer Service-Provider an die Kundenorganisation durch den Service-Integrator. Die «Retained Capabilities» innerhalb der Kundenorganisation beschreiben Fähigkeiten, die aus verschiedenen Gründen nicht an den Service-Integrator abgetreten werden können und bei der Kundenorganisation bleiben. Dazu zählen beispielsweise das organisationsweite Risiko-Management, die Organisationsarchitektur oder die Verwaltung des Service-Portfolios (Agutter, 2021, S. 18).

Auch SIAM bietet die sogenannten SIAM-Praktiken, welche sich in die vier Kategorien «Personenbezogene Praktiken», «Prozesspraktiken», «Messpraktiken» und «Technologische Praktiken» verteilen. Aus SIAM-Perspektive definiert sich eine Praktik in der «tatsächlichen Anwendung oder Verwendung einer Idee, eines Konzepts oder einer Methode im Gegensatz zu den damit verbundenen Theorien» (Agutter, 2021, S. 166). Die Praktiken sind vergleichbar, wenn auch nicht deckungsgleich mit den IT-Management-Praktiken aus ITILv4. Der Hauptvorteil von SIAM liegt gemäss der Autorin in der Flexibilität der Methodik. Dem Tempo des Wandels und der damit einhergehenden Schnelligkeit von Organisationen soll mit SIAM entgegengetreten werden (Agutter, 2021, S. 39).

ESM und SIAM

SIAM konzentriert sich hauptsächlich auf das Sourcing, also die Verknüpfung und Anbindung verschiedener Softwaresysteme. Das Konzept ist insofern für ESM interessant, als eine weitentwickelte ESM-Organisation verschiedene Systeme betreibt und verschiedene Service-Provider hat. SIAM könnte eingesetzt werden, um Systeme und Service-Provider in eine ESM-Organisationen zu integrieren. Die weiteren SIAM-Aspekte, wie die SIAM-Praktiken, unterscheiden sich nicht massgeblich von anderen Frameworks oder basieren gar auf Frameworks wie ITILv4.

3.4.4 VeriSM

VeriSM ist ein SM-Framework, welches flexible Service-Delivery mit starkem Fokus auf Kundenbedürfnisse verbindet (Agutter, 2021).

In seiner Gesamtheit beschreibt VeriSM den Service-Delivery-Ansatz aus der Perspektive der Service-Organisation und fokussiert sich dabei hauptsächlich auf den Nutzen für die Kundschaft und weniger auf einzelne Fachabteilungen oder technische Systeme. Der VeriSM-Ansatz zeigt Organisationen auf, wie sie verschiedene Managementpraktiken flexibel anwenden können, um den nachgefragten Service zur richtigen Zeit zu erbringen (Traugott & Zraggen, 2018, S. 15–33).

Im Vergleich zu anderen Frameworks setzt VeriSM auf Methoden, welche flexibler an Organisationen angepasst werden können. Eine Studie von Mora et al. (2021) kam zum Ergebnis, dass VeriSM stark mit agilen Konzepten und der Möglichkeit des Einbezugs weiterer Management-Frameworks einhergeht.

ESM und VeriSM

VeriSM ist ein weiteres Framework, welches für ESM-Organisationen in Frage kommt. Es richtet sich stark an agilen Konzepten aus und könnte daher für Organisationen mit starkem Fokus auf solche Methoden von Relevanz sein. Inhaltlich integriert VeriSM Teile anderer Frameworks und unterscheidet sich, abgesehen von den genannten Aspekten, nur unmerklich von den bereits behandelten Frameworks.

3.5 Agile Methoden

Altenfelder et al. (2021) fassen die Konzepte von Lean Management, Agile und DevOps unter dem Begriff «Agiler Methoden» zusammen, was folgend auch für den Rahmen

dieser Thesis übernommen wird. Die Unterschiede zwischen den Konzepten werden in diesem Kapitel so weit wie sie für diese Masterthesis von Relevanz sind, diskutiert.

3.5.1 Agile und agiles Manifest

Das agile Manifest geht auf die Softwareentwicklung zurück. Dort wurde schon vor längerem erkannt, dass traditionelle Herangehensweisen nicht für die komplexen Probleme der Softwareentwicklung geeignet sind (Michl et al., 2018, S. 4–5). Als Erkenntnis zur Verbesserung dieser Thematik ist das agile Manifest entstanden, dessen Grundwerte wie folgt lauten:

- Individuen und Interaktionen sind bedeutender als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Services/Software sind/ist ausschlaggebender als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit der Kundschaft ist relevanter als Vertragsverhandlungen
- Reagieren auf Veränderung ist entscheidender als das Befolgen eines Plans

Dazu kommen zwölf Grundprinzipien, welche die vier Grundwerte weiter ausformulieren. Das agile Manifest bildet die Grundlage für Frameworks wie Scrum oder Kanban (Michl et al., 2018, S. 5). Diese Methoden wurden vorwiegend für Projektmanagement entwickelt. Sie erlauben im Gegensatz zu klassischem Projektmanagement, dass in regelmäßigen Abständen Teillösungen präsentiert und getestet werden. Damit werden bereits während der Entwicklung wertvolle Rückmeldungen der Kundschaft gesammelt. Missverständnisse werden minimiert und sich verändernde Rahmenbedingungen werden während des Projekts identifiziert und einbezogen (Michl et al., 2018, S. 6–7). Die Kernvorteile von agilen Methoden sieht Michl (2018) in der Kommunikation und in der offenen Haltung gegenüber Veränderungen.

Agile und ESM

Oben genannte Vorteile sind es dann auch, welche agile Prinzipien interessant für ESM machen. Wie aus dem agilen Manifest hervorgeht, ist die Flexibilität ein zentraler Punkt von Agile. ITSM und ESM stehen hingegen eher für Kontrolle, was als gegensätzlich bezeichnet werden könnte. Für gelungenes ESM ergibt sich gemäss Altenfelder et al. (2021, S. 58–62) die Nutzung des Besten aus beiden Welten.

Die Frameworks VeriSM und SIAM bieten einen starken Bezug zu agilen Prinzipien. Auch die gestandenen Frameworks ITIL und COBIT öffnen sich in ihren neuesten Versionen stärker gegenüber agilen Methoden und Prinzipien.

3.5.2 DevOps

Die wissenschaftliche Definition von DevOps fällt je nach Quelle unterschiedlich aus. Jez Humble, einer der Pioniere der DevOps-Bewegung, hat fünf Grundprinzipien vorge schlagen, welche in der Praxis weite Verbreitung und Akzeptanz finden (Urbach & Ahle mann, 2016, S. 97). Diese Prinzipien, die *culture, automation, lean, measurement* und *sharing* – abgekürzt *calms* – lauten, bilden das Grundgerüst von DevOps (Urbach & Ahle mann, 2016, S. 97). Die Kultur (engl. *culture*) ist die Basis von DevOps und umfasst die Zusammenarbeit zwischen den entwickelnden, den testenden und den mit der Administ ration betrauten Teams. Zwischen ihnen sollen ein kontinuierlicher Informationsfluss und eine Bereitschaft zum ständigen Lernen voneinander bestehen (Urbach & Ahlemann, 2016, S. 97). Die Automation von Arbeitsvorgängen ist ein weiteres bedeutendes Grund prinzip für eine erfolgreiche Umsetzung von DevOps und beinhaltet die Automatisierung von wiederkehrenden Tätigkeiten. Das DevOps-Prinzip *Lean* setzt, vom Lean Manage ment abstammend, auf die Vermeidung von Verschwendung, die Schaffung von Transparenz und die ganzheitliche Optimierung von Prozessen. Um die Qualität der Umsetzung durchgängig zu gewährleisten, sind einheitliche Messkriterien (engl. *measurement*) zu definieren (Kim et al., 2017). Diese ermöglichen kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen und Überwachung. Das letzte Prinzip *Sharing* beschreibt die Bereitschaft, Wissen auszutauschen, voneinander zu lernen und Erkenntnisse proaktiv zu teilen (Urbach & Ahlemann, 2016, S. 97).

ESM und DevOps

Auch DevOps und dessen Prinzipien sind für ESM relevant. Wie bei Agile sind es Kommunikation und Kollaboration, welche DevOps für ESM-Initiativen interessant machen. Darüber hinaus beschäftigt sich DevOps mit der Organisationskultur, was ebenfalls ein relevanter Aspekt von ESM ist.

3.5.3 Lean Management

Lean Management ist eine Philosophie, die der japanischen Kultur entspringt. Es gilt hierbei, Effizienz und Effektivität und damit den Nutzen für eine Organisation zu erhöhen, indem die sogenannte Verschwendung (engl. *waste*) reduziert wird. Alle Aktivitäten, die

keinen direkten Nutzen für die Kundschaft erbringen, sollen reduziert werden (Bertagnolli, 2022, S. 209–211).

Da Lean Management eine Philosophie ist, gibt es keine Roadmap oder kein Modell, welches den Erfolg von Lean im Allgemeinen garantiert. Bertagnolli (2022, S. 210) vergleicht Lean Management eher mit einem Kompass, welcher die Richtung vorgeben kann.

Die folgenden Prinzipien werden im Lean Management als grundlegend angesehen:

1. Wert (engl. *value*) aus Kundensicht definieren
Der Wert eines Produkts oder eines Services wird aus der Sicht interner oder externe Kundschaft definiert.
2. Wertstrom (engl. *valuestream*) analysieren
Der Prozess oder alle Aktivitäten darin, welche notwendig sind, um ein Produkt oder einen Service zu erbringen, werden analysiert. Das Ziel ist es, Verschwendung zu reduzieren oder gänzlich zu eliminieren und trotzdem den definierten Wert aus Kundensicht zu erreichen.
3. Kontinuierlichen Fluss (engl. *flow*) zur Kundschaft erzeugen
Anschliessend wird sichergestellt, dass die vorhandenen Wertströme optimal funktionieren. Dabei werden möglicherweise Anpassungen an der Organisation, den Prozessen oder dort, wo ein Fluss Verbesserungspotential birgt, vorgenommen.
4. Das «Pull-Prinzip» wird etabliert
Das Pull-Prinzip beschreibt, dass ein Produkt oder ein Service nur auf Anfrage der Kundschaft geliefert werden soll. Um Verschwendung zu vermeiden, soll also nur auf Nachfrage produziert oder geleistet werden.
5. Kontinuierliche Verbesserung (Kaizen)
Das letzte Prinzip etabliert eine Kultur der ständigen Verbesserung. Somit wird garantiert, dass die Produkte und Services stetig optimiert werden und der langfristige Erfolg garantiert wird.

ESM und Lean Management

Die Prinzipien von Lean Management haben sich in den letzten Jahren steigender Popularität erfreut. Ein Hersteller hat gar Prinzipien von Lean Management in die eigenen Produkte integriert und ein Whitepaper zur Thematik veröffentlicht (Atlassian, 2021).

Zum erzielten Nutzen oder zum praktischen Einsatz von Lean Management in ESM, lassen sich gemäss bestem Wissen des Autors jedoch in der Sekundärliteratur keine Daten finden.

3.6 Maturitätsmodelle

3.6.1 CMMI: Capability-Maturity-Model-Integration

CMMI ist eine Gruppe von Referenzmodellen mit unterschiedlichen Zwecken. Häufig werden CMMI-Modelle als Ansatz zur Bemessung eines Reifegrads verwendet. Der an der Carnegie Mellon University entwickelte Ansatz wird vom CMMI-Institute, einer Tochtergesellschaft von Isaca, verwaltet. Ursprünglich vor allem für Softwareentwicklung genutzt, findet der Ansatz unterdessen in verschiedenen Domänen seinen Zweck (CMMI Product Team, 2010, S. 6). Die Konformität mit CMMI wurde im Rahmen der Vorstudie für die vorzulegenden Artefakte in Betracht gezogen.

3.6.2 ITSM-Maturity-Model

Verschiedene Autoren legen Maturitätsmodelle für ITSM vor (Cusick, 2020; Picard et al., 2015; ServiceNow, 2022). Die vorgestellte Version von Cusick (2020) lehnt sich stark an CMMI an. Das Modell teilt die fünf Stufen in drei Bereiche auf. Inhaltlich konzentriert es sich stark auf die Abstimmung zwischen Fachabteilungen und IT, aber nicht im Sinne von ESM. Vielmehr sollen aus der IT-Perspektive die Services an die Anforderungen der Fachabteilungen angepasst werden. Es geht dabei jedoch ausschliesslich um die IT-Services.

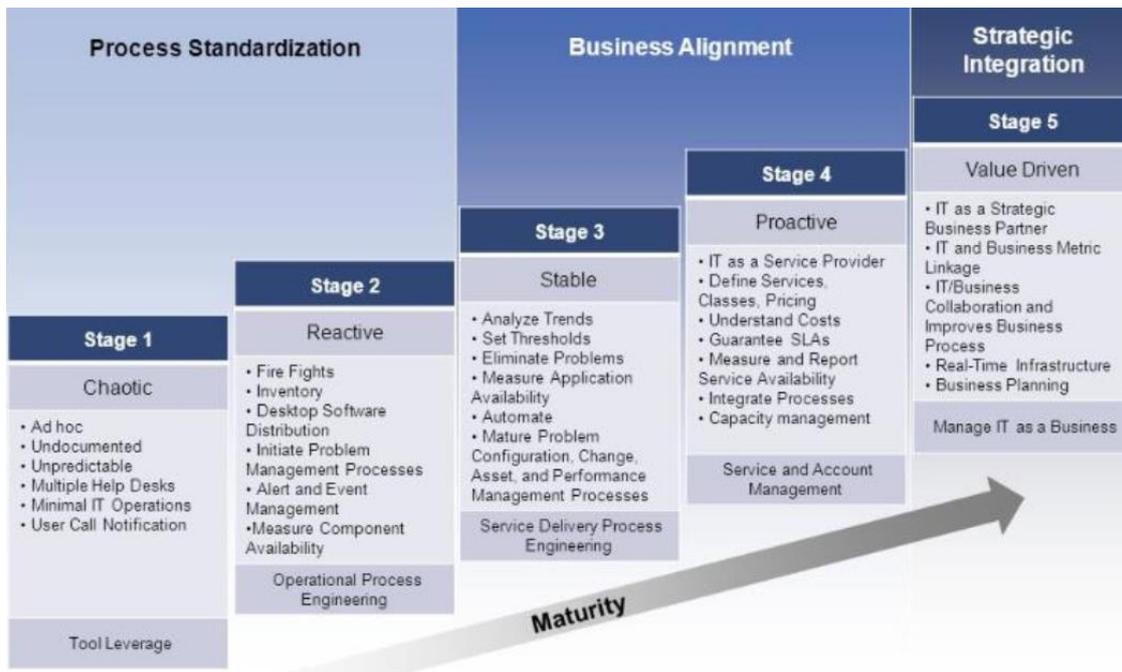


Abbildung 11: ITSM-Maturity-Model (Cusick, 2020, S. 6)

3.6.3 DevOps-ITSM-Maturity-Model

Eine Abwandlung des ITSM-Maturity-Modells konstruierten Sahid et al. (2022) mit dem DevOps-ITSM-Maturity-Model. Zusätzlich zu den vorliegenden Aspekten des ITSM-Maturity-Modells beziehen die Autoren Konzepte von DevOps in das Modell ein. Das Modell ist insofern für die vorliegende Masterthesis relevant, als agile Methoden von verschiedenen Autoren und Autorinnen als vielversprechend bezüglich der Transformation hin zu ESM-Organisationen dargestellt werden (Agutter, 2021; Pscheidl, 2021).

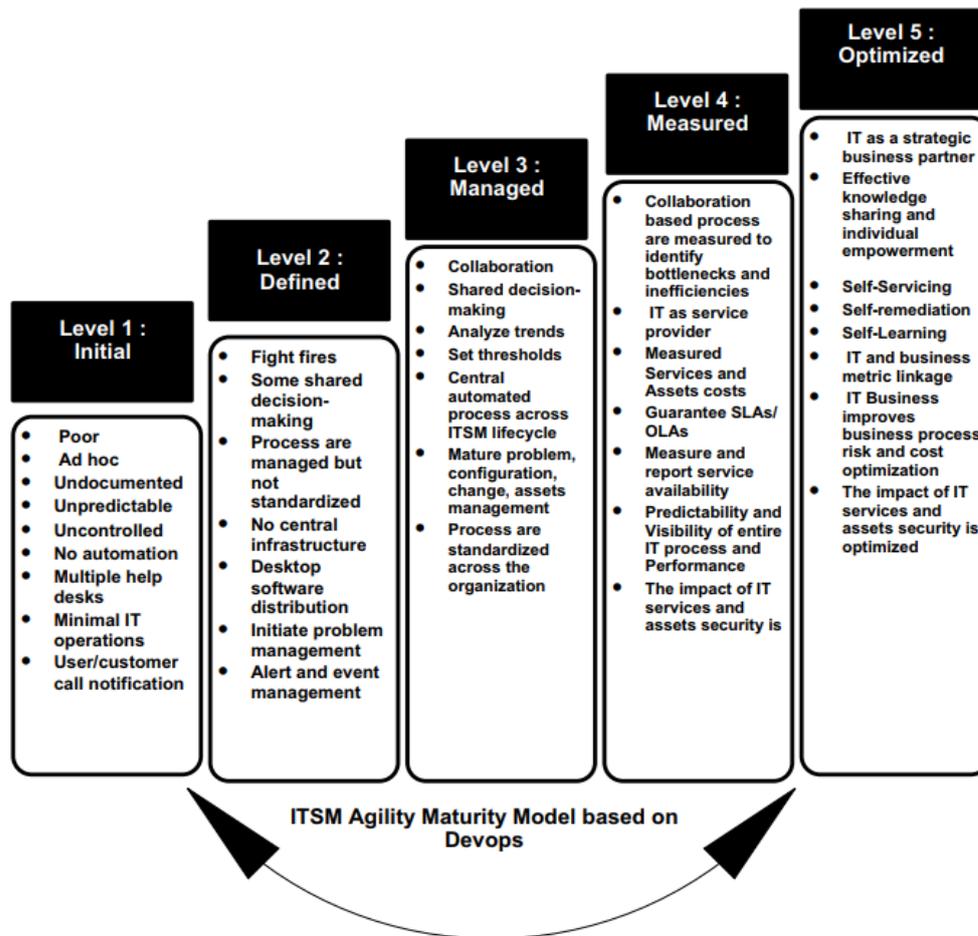


Abbildung 12: DevOps-ITSM-Maturity-Model (Sahid et al., 2022, S. 9)

3.7 Zusammenfassung

Über die in diesem Kapitel behandelten Aspekte hinaus, gibt es noch weitere relevante Konzepte, welche im Rahmen der Literaturanalyse identifiziert wurden. Mehr zu diesen Konzepten ist im Anhang zu finden. Diese Konzepte werden nicht in diesen Teil einbezogen, weil sie für diese Masterthesis nur als indirekt relevant eingestuft wurden oder sich stark mit bereits behandelten Konzepten überschneiden.

In der Literatursuche (vgl. Kapitel 3.1.3) wird ersichtlich, dass insgesamt nur wenige wissenschaftliche Beiträge zum Thema ESM vorliegen. Hingegen ist der Begriff in der praxisnahen Literatur und in Publikationen von Herstellenden in den letzten Jahren geradezu zu einem Trendbegriff geworden. Für Organisationen kann es durch unterschiedliche Begriffe und die grosse Menge von Anbietenden schwierig sein, sich systematisch mit der Thematik zu beschäftigen. Das Thema gänzlich zu ignorieren, ist gemäss der Einschätzung von Pscheidl (2021) jedoch auch keine Option, da digitale Services und deren

Management in den meisten Fachabteilungen weiter zunehmen werden. Die vorgelegten Konzepte verbindet die Gemeinsamkeit, dass keines von ihnen direkt dem ESM gewidmet ist. Dieser Umstand unterstreicht die Bedenken von Goscinska und Winkler (2022) bezüglich der Verbreitung und der klaren Definition des Begriffs. Obwohl Frameworks wie ITIL, VeriSM und SIAM, sowie Gartner (2021) und weitere Autoren und Autorinnen zur Erkenntnis gelangen, dass der fachabteilungsübergreifende Einsatz von SM der aktuelle Trend ist, herrscht weder über die wissenschaftliche noch die praktische Definition des Begriffs Einigkeit (EMA, 2020; IDG Research, 2021). In Kapitel 3.2 wurde der Begriff ‹ESM› anlehnend an die umfassenden Literaturarbeit von Goscinska und Winkler (2022) daher definiert und abgegrenzt. Damit sollte zumindest für die vorliegende Masterthesis Klarheit geschaffen werden. Als inhaltliche Grundlage der geplanten Artefakte können die behandelten Konzepte in den Kapiteln 3.3, 3.4 und 3.5 identifiziert werden. Insbesondere die Verwendung von Elementen aus ITILv4 kann aufgrund der weiten Verbreitung und hohen Akzeptanz hervorgehoben werden. Es gilt auch darauf hinzuweisen, dass sich viele der vorgestellten Konzepte weitgehend miteinander integrieren lassen. Die offene Definition und die Integrationsmöglichkeiten mit anderen Konzepten haben mit den neusten Versionen der beschriebenen Frameworks zugenommen. Die Maturitätsmodelle in Kapitel 3.6 gewähren ausserdem einen Einblick, wie das zu konstruierende ESM-Maturitätsmodell gestaltet und strukturiert werden könnte.

4 Qualitative Forschung

Im Folgenden wird beschrieben, wie die qualitative Forschung im Rahmen dieser Masterthesis vorgenommen wurde. Kapitel 4.1 fasst die Vorgehensweise zusammen. Anschließend werden in den Kapiteln 4.2 und 4.3 die Leitfadenskonstruktion, die Interviewsituation und die Kontaktaufnahme dargelegt. Die Kapitel 4.4 und 4.5 liefern weitere Informationen zu den teilnehmenden Personen und der Transkription sowie zur Datenauswertung. Die Ergebnisse der qualitativen Forschung fließen direkt in das folgende Kapitel 5 ein.

4.1 Vorgehen

Die zur Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Informationen waren bei Personen mit Expertise im Bereich von SM, ITSM und ESM zu finden. Diese sollten Auskunft über den Stand der Verbreitung von ESM und von ESM-Initiativen geben können. Ferner können Informationen und Hinweise zum bereits vorliegenden Stand des ESM-Maturitätsmodells gesammelt werden. Zur Erhebung dieser Daten wurde die Methode der problemzentrierten Interviews nach Mayring (2016) gewählt.

Problemzentrierte Interviews bezeichnen qualitative halbstrukturierte Befragungen, in welchen die befragten Personen relativ frei zu Wort kommen sollen, so dass ein möglichst offenes Gespräch geführt wird. Das Interview dreht sich um eine oder mehrere bestimmte Problemstellungen. Der entscheidende Unterschied zwischen problemzentrierten Interviews und anderen Erhebungstechniken liegt im Merkmal der Offenheit (Mayring, 2016, S. 68). Die interviewten Personen können frei antworten. Daraus ergeben sich die Vorteile, dass überprüft werden kann, ob die Personen den vorliegenden Sachverhalt verstehen, und dass subjektive Perspektiven erfasst werden können. Weiter können durch die teilweise explorative Natur des problemzentrierten Interviews neue Erkenntnisse für spezifische Probleme gewonnen werden. Folgende Rahmenbedingungen lagen für die qualitative Forschung vor:

- Insgesamt umfasst die Forschung elf Interviews, aufgeteilt in zwei Runden.
- Die erste Runde mit sieben Interviews wurde zwischen 27.02.2023 und 06.03.2023 durchgeführt.
- Die zweite Runde mit vier Interviews wurde zwischen 13.04.2023 und 20.04.2023 durchgeführt.

- Die Angaben zu Personen und zu Organisationen wurden für diese Thesis anonymisiert.
- Die Gespräche wurden gemäss der Methodik von Kuckartz (2010) protokollbasiert transkribiert.
- Die Erkenntnisse fliessen direkt in die folgenden Kapitel dieser Thesis ein.

4.2 Leitfadiskonstruktion

Der Leitfaden von problemzentrierten Interviews besteht aus Sondierungsfragen, Leitfadenfragen und gegebenenfalls aus Ad-hoc-Fragen (Mayring, 2016, S. 70). Im vorliegenden Fall wurde zum Einstieg die vorliegende Interviewsituation dahingehend dargelegt, dass die Umstände und Ziele der Interviews aufgezeigt wurden. Weiter wurden der Hintergrund der interviewten Person und die Vertrautheit mit den Themen <SM>, <ESM> und <ITSM> angesprochen. Die anschliessenden Sondierungsfragen wurden mit verschiedenen Antwortoptionen untermauert, um eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den interviewten Personen zu erreichen. Die darauffolgenden offenen Fragen dienten als Leitfadenfragen und wurden gemäss der Methodik von Mayring (2016, S. 67–70) dazu verwendet, um wieder auf die gewünschten Diskussionsthemen zurückzukommen. Ad-hoc-Fragen wurden nur einzeln, im Rahmen von Rückfragen zum besseren Verständnis verwendet. Zum Schluss wurde die zum jeweiligen Zeitpunkt aktuelle Iteration des ESM-Maturitätsmodells vorgelegt und diskutiert. Für die zweite Runde wurde der Leitfaden spezifischer an den Artefakten ausgerichtet. Alle weiteren Rahmenbedingungen wurden beibehalten.

4.3 Kontaktaufnahme und Interviewsituation

Die Kontaktaufnahme hat per E-Mail stattgefunden. Aus insgesamt vierzehn Anfragen kamen schlussendlich elf Interviews zustande. Die Interviews wurden über MS Teams durchgeführt. Nach der Begrüssung und etwas Small-Talk mit den interviewten Personen wurde die Interviewsituation dargelegt und das Interview gestartet. Die interviewten Personen wurden ausserdem auf die Anonymisierung und die ungefähre Dauer des Interviews hingewiesen. Die durchschnittliche Dauer der Interviews belief sich jeweils auf ungefähr 30 Minuten.

Zur weiteren Unterstützung der interviewten Personen wurde aus Sicht des Interviewenden die Rolle des <Co-Experten> angestrebt (Bogner et al., 2014, S. 52). Für explorative

und qualitative Methoden ist der ‹Interviewer als Laie› typisch, was sich für problemzentrierte Interviews in der Regel jedoch als falscher Ansatz erweist, da die Bereitschaft zur Diskussion gemäss Bogner et al. (2014) mit anderen Experten beziehungsweise Quasi-Experten tendenziell eher höher ist.

4.4 Teilnehmende Personen

Die interviewten Personen wurden auf Basis ihrer beruflichen Expertise im Bereich von SM, ITSM und ESM ausgewählt. Folgend werden die aktuellen Positionen der Personen und das Interviewdatum ausgewiesen. Die Interviews werden für diese Masterthesis anonymisiert.

Aktuelle Position	Datum
Gründer und Geschäftsführer Service Management Consulting Organisation	27.02.2023
Partner bei ITSM Consulting Organisation Programmlinier für ITSM bei weiterer Organisation	27.02.2023
CIO	28.02.2023
Team-Leiter und Consultant ITSM und ESM	01.03.2023
ITSM und ESM Consultant	01.03.2023
Head of Service Transition and Change	03.03.2023
Leiter ITSM	06.03.2023

Tabelle 1: Interviewte Personen Runde 1

Aktuelle Position	Datum
Gründer und CEO SM Organisation	13.04.2023
SM Consultant und ITIL-Coach	13.04.2023
Head IT-Service Delivery & ICT Cluster	18.04.2023
Senior Strategy Advisor und ITIL Lead Trainer	20.04.2023

Tabelle 2: Interviewte Personen Runde 2

4.5 Transkription und Datenauswertung

Vor der Analyse wurden die Interviews transkribiert. Kuckartz (2010, S. 38–40) unterscheidet zwischen vier verschiedenen Arten der Transkription. Für die explorativ orientierten qualitativen Interviews wurde im vorliegenden Fall die gedächtnis- und protokollbasierte Transkription gewählt. Im Falle problemzentrierter Interviews bieten sich kategorienbasierte Auswertungsinstrumente an. Für die Auswertung der ersten sieben Interviews wurde auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) zurückgegriffen. Die Kategorien und Codes sowie deren statistische Auswertung sind im Anhang ausgewiesen.

Nach den ersten sieben Interviews konnte festgestellt werden, dass eine zweite Runde mit spezifischer Ausrichtung an den konstruierten Artefakten nötig werden würde. Für die weiteren vier Interviews wurde der Leitfaden entsprechend verstärkt auf die konstruierten Artefakte ausgerichtet. Auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) wurde in der zweiten Runde aufgrund des rein explorativen Charakters und der geringen Vergleichbarkeit zwischen den Inhalten, verzichtet.

Die Erkenntnisse der problemzentrierten Interviews fließen direkt in die folgenden Kapitel der konstruierten Artefakte ein. Auf eine weitere Diskussion an dieser Stelle wurde verzichtet, um der wiederholten Abhandlung der gleichen Inhalte vorzubeugen.

5 ESM-Maturitätsmodell und Handlungsempfehlungen

Das folgende Kapitel beschreibt die gewonnenen Resultate aus vorhergehender Literaturanalyse und qualitativer Forschung. In Kapitel 5.1 wird die Konstruktion des ESM-Maturitätsmodells beschrieben und in Kapitel 5.2 das ESM-Maturitätsmodell vorgelegt. Anschliessend folgt in Kapitel 5.3 eine Erklärung zu den Bestandteilen des Modells. Ab Kapitel 5.5 werden die Inhalte der konstruierten Artefakte vorgestellt. Dazu gehören die Komponenten des ESM-Maturitätsmodells und die verknüpften Handlungsempfehlungen. Kapitel 5.16 schliesst mit den allgemeinen Handlungsempfehlungen, welche keiner Komponente zugewiesen sind.

5.1 Referenzmodellierung ESM-Maturitätsmodell

Die Erstellung eines Maturitätsmodells ist eine klassische Problemstellung der Wirtschaftsinformatik. Um höchstmögliche wissenschaftliche Rigorosität zu erreichen wird die Referenzmodellierung nach Wilde und Hess (2007) für die Bearbeitung herangezogen. Dieser konstruktive Forschungsansatz erstellt «meist vereinfachte und optimierte Abbildungen (Idealkonzepte) von Systemen, um so bestehende Erkenntnisse zu vertiefen und daraus Gestaltungsvorlagen zu generieren» (Wilde & Hess, 2007, S. 282). Die Referenzmodellierung wird weiter durch die Literatur zum Thema Referenzmodellierung im IT-Management von Becker et al. (2009, S. 213–214) konkretisiert. Becker et al. (S. 214, 2009) stellen zur erfolgreichen Referenzmodellierung acht Anforderungen. Folgend wird dargelegt, wie die einzelnen Anforderungen in der vorliegenden Masterthesis methodisch erfüllt wurden.

Die erste Anforderung verlangt den mehrfachen Abgleich mit vergleichbaren Maturitätsmodellen. Letztere wurden vor der Konstruktion des vorgelegten Modells in der Literaturanalyse eingehend untersucht und zu verschiedenen Zeitpunkten der Konstruktion erneut herangezogen. Die interviewte Person 11 hat ausserdem ein eigenes vertrauliches Service-Management-Referenzmodell vorgelegt, welches mehrfach beansprucht werden konnte. Weitere Anforderungen sind die Problemrelevanz und die detaillierte Problemdefinition, welche vor der Konstruktion eingehend untersucht werden sollen. Diese Anforderungen konnten bereits im Rahmen der Vorstudie erfüllt werden. Die nächsten beiden Anforderungen, die eine iterative Vorgehensweise und die Evaluation einzelner Iterationen verlangen, wurden im Rahmen der problemzentrierten Interviews, aber auch während der späteren Konstruktion insofern erfüllt, als jede neue Iteration durch das

nächste problemzentrierte Interview evaluiert wurde. Die anschließende Anforderung lautet, dass mehrere unterschiedliche wissenschaftliche Methoden miteinander kombiniert werden sollen, sofern die nötig wäre. Mit der Kombination aus Sekundärforschung, qualitativen Interviews und der Validierung durch eine Fallstudie ist diese Anforderung erfüllt. Die siebte Anforderung handelt von der gezielten Präsentation der Referenzmodellierung, welche in der DSRM-Aktivität «Kommunikation» mit der Abschlusspräsentation dieser Masterthesis vorgenommen wird. Die letzte Anforderung verlangt die wissenschaftliche Dokumentation aller Komponenten des Maturitätsmodells, welche mit den folgenden Kapiteln erfüllt wird.

Ursprünglich wurde für das ESM-Maturitätsmodell ausserdem die Konformität mit CMMI (vgl. Kapitel 3.6.1) angestrebt. Im Verlauf der problemzentrierten Interviews und der Konstruktion des Modells hat sich jedoch herausgestellt, dass eine wissenschaftlich rigorose Umsetzung im Rahmen von CMMI nicht möglich ist. Die Gründe dafür liegen in der gewählten Thematik ESM. Die geführten Interviews und die Analyse der Sekundärliteratur haben ergeben, dass eine von CMMI abweichende Gliederung der Stufen für die Beantwortung der gestellten Forschungsfragen sinnvoller ist. Da ESM stark auf den Methoden und Praktiken aus ITSM basiert, ist ITSM in der Praxis oft die Basis von ESM. ITSM als Vorstufe von ESM lässt CMMI methodisch jedoch nicht zu, weshalb von einer CMMI konformen Abstufung abgesehen wurde.

5.2 ESM-Maturitätsmodell

Im Folgenden wird das ESM-Maturitätsmodell vorgestellt, dessen Erstellung den Gegenstand der ersten Forschungsfrage bildet. Das Modell wurde deduktiv auf Basis der Erkenntnisse der Literaturanalyse und den problemzentrierten Interviews entwickelt und anschliessend extern validiert. Die Erkenntnisse der Literaturanalyse haben zu einer ersten Version des Modells geführt, welche anschliessend im Rahmen der beiden Interviewrunden strukturell sowie auch inhaltlich, iterativ angepasst wurde.

Entstanden ist ein Maturitätsmodell, welches auf Organisationen mit 100 Mitarbeitenden oder mehr ausgerichtet ist. Kleinere Organisationen können oft nicht genug stark von den Vorteilen profitieren, welche durch ESM generiert werden. Je nach konkret anwendender Organisation, lässt sich das Modell jedoch auch für kleinere Organisationen heranziehen. Im Modell wird ausserdem die Abkürzung «FA» für Fachabteilungen verwendet, um die Textlänge zu reduzieren.

"SM, ITSM, ESM?"	"IT SM"	"Aus ITSM wird ESM"	"ESM als Vorteil"	"ESM als Innovator"		
Stufe 0 Nicht organisiert	Stufe 1 Existent	Stufe 2 Etabliert	Stufe 3 Proaktiv	Stufe 4 Innovativ		
Fire Fight, kein Bewusstsein für den Nutzen einer Strategie	Strategie auf Nutzung von ITSM-Fähigkeiten ausgelegt	Organisationsweite ESM-Strategie im Aufbau, einzelne FA mit ESM-Strategie	ESM-Strategie vorhanden und konsequent verfolgt, FA mit eigenen ESM-Fähigkeiten	ESM als strategischer Wert in der Organisationsstrategie	Strategie	Strategische Komponenten
Kein Sponsoring (oder nicht identifizierte Kräfte)	Möglicherweise Einzelpersonen oder einzelne FA mit Sponsoring (oft IT/ITSM-Team)	Mehrere FA treiben unterschiedliche Aspekte der ESM-Initiative, übergreifendes Sponsoring	Alle FA treiben gemeinsame ESM-Initiative, Management-Sponsoring	Alle FA mit gemeinsamer ESM-Initiative inkl. Sponsoring vom Top-Management	Sponsoring	
Betrachtung unabhängig von SM oder nicht vorhanden	Bewusstsein für Wertschöpfung im Sinne von IT SM	Systematische Identifikation der Kundenbedürfnisse und der eigenen Wertschöpfung auch in FA	Kollaborativer Ansatz in allen FA im Mittelpunkt (<Value-Co-Creation>)	Erkennung von Trends, frühzeitige Anpassung der Wertschöpfung	Kundenbedürfnisse und Wertschöpfung	Taktische Komponenten
Services nicht definiert, kein Bewusstsein für Services	IT mit ITSM und IT-Serviceportfolio, Verständnis für IT- Services	FA nutzen ITSM für Services, kein durchdachtes ESM-Serviceportfolio	FA mit definierten und optimierten Services und abteilungsspezifischem Serviceportfolio	Organisationsweit standardisierte und optimierte Services und gemeinsames Serviceportfolio	Service und Serviceportfolio	
Willkürliche Praktiken, Prozesse nicht oder mündlich definiert	IT mit ITIL-Praktiken, FA mit abteilungsspezifischen Praktiken, Prozesse definiert	FA übernehmen ITIL-Praktiken oder etablieren eigene Best Practices, Prozesse über mehrere FA definiert	FA und IT mit etablierten und standardisierten Prozessen und Praktiken, agile Methoden	Organisationsweit standardisierte und optimierte Praktiken und Prozesse, Ambidextrie	Praktiken und Prozesse	Operative Komponenten
Nicht organisiert, Walk-in, Telefon, E-Mail	Digitales Self-Service für IT, einzelne Services der FA im über IT Self-Service	Omnichannel-Self-Service in FAs, SLAs für bestehende Services	Shift-Left, standardisierte SLAs über alle FA	Collaboration-Hub	Service Delivery und Measurement	
Silos, Schatten-IT, ohne gemeinsame Sprache, IT als Supportorganisation	Silos, Schatten IT, FA mit Powersem in ITSM, gemeinsame Digitalisierungsinitiative	Auflösung von Silos, Konsolidierung der Sprache, mehr Transparenz	Alle FA mit ESM, keine Silos mehr, organisationweite Zusammenarbeit und Sprache	Vollständige Integration organisationsweites ESM, Agile Methoden, Maximale Transparenz	Organisation und Zusammenarbeit	Organisatorische und menschliche Komponenten
Nicht organisiert, Mitarbeitende ohne Verständnis von SM	IT mit Serviceorientierung durch ITSM, Mitarbeitende lehnen Veränderung ab	Serviceorientierung etabliert sich in FA, Mitarbeitende lehnen Veränderung teilweise ab	Hohe Serviceorientierung und Verständnis für Veränderung	Sehr hohe Serviceorientierung und sehr hohes Verständnis der Mitarbeitenden für Veränderung	Mitarbeitende, Mindset und Veränderung	
Analoge Dokumente, E-Mail, nicht servicebasiertes Ticketsystem	ITSM-Tool (nach ITIL), FA mit spezifischem Tooling	ESM-Tool, Einsatz erster intelligenter Bots, FA-übergreifende Automation	Einsatz Bots mit KI, Low-/No-Code-Automation	Big Data, AITSM, Blockchain	Tooling und Automation	Technische Komponenten
Keine Schnittstellen	ITSM oft mit Standard-Schnittstellen, keine ESM-spezifischen Schnittstellen	ESM mit Schnittstellen zu relevanten Systemen	Standardisierte Schnittstellen, organisationsweites Schnittstellenkonzept, proaktive Planung	Vollständig integriertes ESM, hohe Automation über alle Systeme	Ökosystem und Schnittstellen	
Kein organisationsübergreifendes SM	Kein organisationsübergreifendes SM	Einzelne FA (oft IT) integrieren Services mit externen Organisationen individuell	Mehrere FA integrieren Services mit externen Organisationen, mehr Standardisierung	Optimierte, standardisierte und hoch automatisierte organisationsübergreifende Services	Service-Integration	Gemischte Komponenten
Keine Investition, kein Nutzen	Investition in ITSM, ersichtlicher und messbarer Nutzen in der IT	Investition in ESM mit nur teilweise ersichtlichem/schwer messbarem Nutzen, <Tal der Tränen>	Investition in ESM mit ersichtlichem und messbarem Nutzen	Investition mit grösstmöglichem Nutzen, Innovation durch ESM	Investition und Nutzen	



Abbildung 13: ESM-Maturitätsmodell

5.3 Die Bestandteile und deren Zweck

Das Ziel und der Wert des Modells liegen darin, die betrachtende Person dazu zu bewegen, sich Gedanken zu Komponenten und Stufen einer zu beurteilenden Organisation zu machen. Grundsätzlich gilt: Je höher die Stufe, desto höher ist die ESM-Maturität einer Organisation. Unterliegende Stufen einer Komponente sind normalerweise auf höherer Stufe auch erfüllt.

Eine höhere Stufe ist nicht in jedem Fall von Vorteil. Es ist beispielsweise möglich, dass es keinen Sinn ergibt, einzelne Komponenten auf eine hohe Stufe zu bringen, während andere auf sehr niedriger Stufe agieren. Diese Thematik wurde mit den interviewten Personen 3 und 4 diskutiert. Da der Sinn der Erreichung einer hohen Stufe im Modell stark von den spezifischen Gegebenheiten einer Organisation abhängt, lassen sich dazu auf der Stufe des Modells meist keine genauen Empfehlungen formulieren. Die Einschätzung und Zielsetzung der Erreichung einzelner Stufen müssen unter Betrachtung der spezifischen Gegebenheiten einer Organisation geschehen.

Weiter hat die Stufe 1, welche im Modell mehrfach auf die IT und ITSM referenziert, zu Diskussionen mit den interviewten Personen 1 und 5 bezüglich der Betrachtungsweise von ITSM geführt. ITSM soll im Modell nicht als alleinige Vorstufe von ESM angesehen werden. Die Sekundärforschung und auch die Interviews mit den Personen 1 und 2 lassen jedoch darauf schliessen, dass ESM-Initiativen oft von der IT und dem ITSM ausgehen.

Das Modell gibt ausserdem keine Reihenfolge vor, in welcher die Komponentengruppen behandelt werden sollen. Es empfiehlt sich jedoch, mit den strategischen Komponenten zu beginnen und anschliessend die Komponenten vertikal abzuarbeiten. Die interviewte Person 9 gibt an, dass eine genaue Vorgabe dazu, wie das Modell zu nutzen ist, von Vorteil wäre. Auch eine kompakte Fassung der Komponenten und der Handlungsempfehlungen wird vorgeschlagen.

Komponentengruppen und Komponenten

Die Komponentengruppen, beispielsweise «Strategische Komponenten» (vgl. Abbildung 13), dienen der modularen Aufteilung des Modells und geben einen inhaltlichen Eindruck der Komponenten.

Die Komponenten selbst, beispielsweise ‹Strategie›, decken die bedeutendsten Aspekte einer ESM-Organisation auf fünf Stufen ab. Die Stufen beinhalten Informationen darüber, wie eine Organisation typischerweise auf ihnen agiert. Die Informationen entstammen der Sekundärliteratur und den gesammelten Daten aus der Primärforschung. Es gilt festzuhalten, dass spezifische Gegebenheiten einer einzuschätzenden Organisation eine tragende Rolle bei der Evaluation der ESM-Maturität spielen und in diese einbezogen werden müssen.

Es folgt eine Übersicht der in dieser Masterthesis verwendeten Struktur zur Beschreibung der einzelnen Komponenten.

Tabelle und Beschreibung

Nach einer Tabelle mit dem Inhalt der jeweiligen Komponente folgt eine inhaltliche Beschreibung der jeweiligen Komponente und inwiefern diese für das Gesamtmodell relevant ist.

Stufen

Anschliessend wird für jede Komponente erläutert, wie die Stufen voneinander zu differenzieren sind. Dabei werden die Quellen, eine allgemeine Beschreibung der einzelnen Stufe und weitere Informationen festgehalten. Folgende grundlegende Definitionen gelten für die Stufen:

Die ‹Stufe 0: Nicht organisiert› beschreibt eine Organisation, welche sich nicht aktiv mit SM oder ESM befasst.

‹Stufe 1: Existent› beschreibt eine Organisation, welche sich in einzelnen Fachabteilungen – namentlich meist in der IT – mit SM oder ESM befasst. Auf dieser Stufe ist gemäss den interviewten Personen 1 und 2 oft ein ITSM-Tool im Gebrauch.

‹Stufe 2: Etabliert› beschreibt eine Organisation, in welcher sich ESM etabliert hat. Typischerweise nutzen mehrere Fachabteilungen die Vorteile von ESM auf dieser Stufe.

‹Stufe 3: Proaktiv› beschreibt eine Organisation, in welcher die Nutzung von ESM proaktiv angestrebt wird. Der grösste Teil oder sogar alle Fachabteilungen nutzen ESM.

‹Stufe 4: Innovativ› beschreibt eine Organisation, in welcher die Nutzung von ESM ein bedeutendes Anliegen ist. ESM wird auf allen Stufen einer Organisation idealistisch eingesetzt und fungiert als Treiber von Innovation.

Fragen zur Standortbestimmung

Für jede Stufe sind anschliessend eine oder mehrere Fragen zur Standortbestimmung bezüglich der Maturitätsstufe der betreffenden Komponente aufgeführt. Falls eine Frage während einer Bewertung mit «Ja» beantwortet werden kann, ist dies ein Indikator dafür, dass die zu bewertende Organisation sich auf dieser Stufe befindet. Aus den Interviews – darunter speziell dem Gespräch mit der interviewten Person 9 – geht hervor, dass die Anwendung des Modells in einem zeitlich sinnvollen Rahmen für die Verbreitung in der Praxis unerlässlich ist. Um einen Indikator zur einfachen Einschätzung der Maturität zu geben, wurden die standortbestimmenden Fragen konstruiert. Die Fragen sind indikativ und können nicht als alleinstehendes Mittel zur Einschätzung der ESM-Maturität verwendet werden.

Handlungsempfehlungen

Zu jeder Komponente folgen Handlungsempfehlungen, welche auf den erhobenen Daten der geführten Interviews oder der Sekundärliteratur basieren. Die Handlungsempfehlungen zielen auf die generelle Erhöhung der Maturitätsstufen ab. Jede Handlungsempfehlung wurde mit einer Nummer versehen, welche sich am jeweiligen Kapitel orientiert und mit welcher die Empfehlungen in der Validierung nachvollzogen werden können.

5.4 Strategie

Stufe 0 Nicht organisiert	Stufe 1 Existent	Stufe 2 Etabliert	Stufe 3 Proaktiv	Stufe 4 Innovativ
Fire Fight, kein Bewusstsein für den Nutzen einer Strategie	Strategie auf Nutzung von ITSM-Fähigkeiten ausgelegt	Organisationsweite ESM-Strategie im Aufbau, einige FA mit ESM-Strategie	ESM-Strategie vorhanden und konsequent verfolgt, FA mit eigenen ESM-Fähigkeiten	ESM als strategischer Wert in der Organisationsstrategie

Tabelle 3: Komponente «Strategie»

5.4.1 Beschreibung

Ein klares strategisches Bekenntnis zur ESM-Initiative ist für deren Gelingen unumgänglich. Ein essenzieller Schritt zu einer erfolgreichen Initiative ist die Konstruktion einer ESM-Strategie unter Berücksichtigung der Vision einer Organisation (Winkler & Wulf, 2019). Darüber hinaus muss die Implementierung der Strategie mit den

Organisationsstrategie in Einklang gebracht werden, um nicht nur einzelne Probleme, sondern einen ganzheitlich positiven Einfluss auf die Gesamtstrategie und den Gesamterfolg einer Organisation zu haben. Keine der befragten Personen hat sich bei der Beurteilung negativ zu dieser Komponente geäußert, die bereits ab der ersten Iteration im Modell verankert ist.

5.4.2 Stufen

Auf Stufe 0 besteht kein Bewusstsein für eine SM-Strategie. Falls SM betrieben wird, so geschieht dies unbewusst. Probleme werden zum Zeitpunkt des Auftretens gelöst und nicht weiterverfolgt. Im vergleichbaren ITSM-Maturity-Modell wird dies mit dem Begriff <Fire Fight> versehen (vgl. Kapitel 3.6.2). Ab Stufe 1 kommt ITSM zum Einsatz. Die Strategiefindung ist diesbezüglich an Frameworks wie ITIL oder auf höherer Ebene an COBIT ausgerichtet. Spätestens ab Stufe 2 ist ESM als eigene Disziplin in der Organisation bekannt. Der Etablierung einer entsprechenden Strategie steht nichts mehr im Wege. Die Zahlen aus den Studien von EMA und IDG lassen darauf schließen, dass sich viele Organisationen bezüglich der Strategie zwischen Stufe 1 und 2 befinden (EMA, 2020; IDG Research, 2021). Stufe 3 erfordert die konsequente Weiterentwicklung und Einhaltung der festgelegten ESM-Strategie und die proaktive Umsetzung in den Fachabteilungen. Auf der höchsten Stufe ist ESM als strategischer Wert anerkannt und genießt entsprechendes Sponsoring im höchsten Management. Zurzeit gibt in der Studie von EMA ungefähr ein Drittel der befragten Organisationen an, ESM als strategische Initiative zu betrachten (EMA, 2020, S. 11). Die Studie legt jedoch, aus Sicht des Autors dieser Masterthesis, niedrige Kriterien für die Betrachtung als strategische Initiative fest. Ausserdem sind die Angaben nicht unabhängig überprüfbar.

5.4.3 Fragen zur Standortbestimmung

Stufe 0: Gibt es keine Strategie für ESM oder ITSM?

Stufe 1: Ist die SM-Strategie auf ITSM ausgelegt und beinhaltet keine spezifische Einbindung der Fachabteilungen?

Stufe 2: Ist ein Bewusstsein für die Einbindung der Fachabteilungen in die SM-Strategie vorhanden? Haben einzelne Fachabteilungen ESM in die eigene Strategie integriert?

Stufe 3: Ist eine ESM-Strategie vorhanden, welche spezifisch auch die Fachabteilungen und deren Bedürfnisse behandelt? Wird diese Strategie konsequent und über alle Fachabteilungen hinweg verfolgt?

Stufe 4: Ist ESM als strategischer Wert erkannt worden und in der Gesamt-Organisationsstrategie verankert?

5.4.4 Handlungsempfehlungen

5.4.H1: Aus den geführten Interviews mit den Personen 5 und 7 sowie aus der Sekundärliteratur geht gleichermaßen hervor, dass eine ESM-Initiative auf strategischer Ebene zwingend als Änderungsinitiative und nicht als Technologie- oder Digitalisierungsinitiative behandelt werden soll (Pscheidl, 2021, S. 277). Mit dieser Erkenntnis wird zugleich verstanden, dass die erfolgreiche Umsetzung eines ESM-Projekts zu einem erheblichen Teil von den Mitarbeitenden und deren Akzeptanz abhängt (Edvardsson & Tronvoll, 2022, S. 134–138).

5.4.H2: Das Rahmenwerk COBIT (vgl. Kapitel 3.4.2) könnte sich, gemäss der Ansicht des Autors, für die Ausrichtung und den strategischen Abgleich zwischen IT, ITSM, Business und ESM empfehlen. Die interviewte Person 4 empfiehlt ausserdem, das bereits diskutierte Vier-Dimensionen-Modell aus ITIL auch für eine ESM-Strategie in Betracht zu ziehen (vgl. Kapitel 3.4.1.1).

5.4.H3: Für die Entwicklung einer ESM-Strategie könnten auch klassische Mittel zur Strategieentwicklung wie SWOT-Analyse, PESTEL-Analyse oder Balanced Scorecard zum Zug kommen. Letztere wird unter anderem in COBIT zur Entwicklung von IT- und Führungsstrategien genutzt (Isaca, 2018, S. 24).

5.5 Sponsoring

Stufe 0 Nicht organisiert	Stufe 1 Existent	Stufe 2 Etabliert	Stufe 3 Proaktiv	Stufe 4 Innovativ
Kein Sponsoring (oder nicht identifizierte Kräfte)	Möglicherweise Einzelpersonen oder einzelne FA mit Sponsoring (oft IT/ITSM-Team)	Mehrere FA treiben unterschiedliche Aspekte der ESM-Initiative, übergreifendes Sponsoring	Alle FA treiben gemeinsame ESM-Initiative, Management-Sponsoring	Alle FA mit gemeinsamer ESM-Initiative inkl. Sponsoring vom Top-Management

Tabelle 4: Komponente ‹Sponsoring›

5.5.1 Beschreibung

Die Identifikation der Treiber einer ESM-Initiative in einer Organisation ist ebenfalls relevant. Gemäss den übereinstimmenden Daten aus den Studien von EMA und IDG Research geben Organisationen an, dass immer noch grösstenteils die IT beziehungsweise das ITSM-Team der Treiber von ESM ist (EMA, 2020, S. 11; IDG Research, 2021, S. 18–19). Die interviewten Personen teilen diese Einschätzung nicht durchgehend; die Fachabteilungen (57,1 Prozent) und eine allgemeine Digitalisierungsinitiative als Treiber (42,9 Prozent) werden vor der IT (28,6 Prozent) als häufigste Treiber genannt (mehrere Nennungen möglich). Es geht jedoch deutlich hervor, dass klare Identifikation des Treibers als relevant eingeschätzt wird, um die eigenen ESM-Fähigkeiten zu verbessern. Die Komponente ‹Treiber› ist im vorgelegten Modell eine der Komponenten, welche auf höherer Stufe nicht zwingend zu höherer ESM-Maturität führen. Die Bedeutsamkeit der Komponente besteht darin, die Treiber zu identifizieren.

5.5.2 Stufen

Am Anfang oder vor einer ESM-Initiative, auf Stufe 0, gibt es oft keine direkten Treiber. Möglicherweise fordern End-Nutzende oder externe Stakeholder gewisse Leistungen ein, welche durch ESM geleistet werden können, und fungieren so als Treiber der ESM-Initiative. Da Stufe 1 im vorliegenden Fall ITSM beinhaltet, sind die IT-Abteilung und das ITSM-Team hier die Treiber. Der Vorteil dabei ist, dass entsprechend oft ITIL oder ein anderes Framework (vgl. Kapitel 3.4) zum Einsatz kommt, welches eine solide Grundlage bietet. Nachteilig kann sich auswirken, dass daraus kein genügendes Verständnis für die Anforderungen der Fachabteilung entsteht. Daraus resultieren dann Silos, worunter voneinander isolierte Fachabteilungen, zu verstehen sind, welche Informationen nicht untereinander teilen. Meist bestehen keine oder nur geringe Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Silos. Ab Stufe 2 zeigen sich oft Fachabteilungen als Treiber. Angesichts steigender Möglichkeiten bezüglich Automation – bedingt durch digitale Tools und vermehrte organisationsweite Vernetzung – möchten auch immer mehr Fachabteilungen von den Vorteilen profitieren. Die interviewte Person 8 gibt entsprechend an, dass immer öfter auch die Fachabteilungen als initiale Treiber identifiziert werden können, da die IT nicht über genügend freie Ressourcen verfügt, um in anderen Fachabteilungen die ESM-Initiative voranzutreiben. Die ESM-Initiative ist ausserdem auf dieser Stufe oft nicht mit ‹ESM› betitelt, sondern in den Fachabteilungen unter einem allgemeinen Begriff wie ‹Digitalisierung› bekannt (EMA, 2020, S. 12). Auf Stufe 3 werden alle

Fachabteilungen Treiber einer gemeinsamen ESM-Initiative. Beispielsweise werden ab hier Prozesse über weite Teile der Organisation, unabhängig von Abteilungsgrenzen, hinweg integriert. Dafür muss das höhere Management bereits auf dieser Stufe ein gewisses Engagement beweisen. Pscheidl (2021, S. 285) und die interviewte Person 2 geben beide an, dass zur Erreichung von höchster ESM-Maturität die Unterstützung vonseiten des Top-Managements schliesslich unumgänglich ist. Auf der vierten Stufe wird die ESM-Initiative durch alle Fachabteilungen im gleichen Masse getragen und vom höchsten Management unterstützt.

5.5.3 Fragen zur Standortbestimmung

Stufe 0: Ist kein Treiber oder Sponsor für die ESM-Initiative bekannt? Sind Begriffe wie <ESM>, <ITSM> oder generell <SM> nicht bekannt?

Stufe 1: Treibt eine Fachabteilung einzelne Integrationen (beispielsweise Prozesse oder Wissensmanagement) mit weiteren Fachabteilungen an? Vollzieht die IT Integrationen über das ITSM oder gibt es möglicherweise einzelne Mitarbeitende, die eine ESM-Initiative vorantreiben?

Stufe 2: Gibt es mehrere Fachabteilungen, die Teile einer ESM-Initiative unterstützen und Integrationen mit anderen Fachabteilungen anstreben?

Stufe 3: Sind alle Fachabteilungen an einer gemeinsamen ESM-Initiative beteiligt? Ist das Management unterstützend tätig?

Stufe 4: Treibt die ganze Organisation die gemeinsame ESM-Initiative? Geniesst die Initiative Unterstützung vom Top-Management?

5.5.4 Handlungsempfehlungen

5.5.H1: Auf den niedrigeren Stufen muss anfänglich ein Bewusstsein für eine ESM-Initiative geschaffen werden. Gemäss Pscheidl (2021, S. 277–278) ist der Begriff <ESM> für einen Grossteil einer Organisation oft unbekannt. Die positive Formulierung der Vorteile und Fähigkeiten, angepasst an die Anforderungen der Fachabteilungen, ist dementsprechend von grosser Bedeutung für die Schaffung des Bewusstseins. Auf niedriger Stufe, im Kontext des vorliegenden Modells, empfehlen anwendende Organisation ausserdem, die IT von einer ESM-Initiative zu überzeugen (EMA, 2020, S. 11).

5.5.H2: Falls externe Kräfte – beispielsweise Erwartungen an verbesserte Service-Verfügbarkeit – identifiziert werden können, empfiehlt es sich, diese Kräfte für das interne Vorantreiben der ESM-Initiative zu nutzen (Agutter, 2021, S. 53–55).

5.5.H3: In den Interviews werden von den interviewten Person 2 und 10 das höhere beziehungsweise das Top-Management als entscheidendster Sponsor für eine erfolgreiche ESM-Initiative identifiziert – und auch Pscheidl (2021, S. 285) kommt zum Schluss, dass beispielsweise ein CEO, welcher sich für eine ESM-Initiative einsetzt, die Erfolgchancen stark erhöht. Serrano et al. (2021) erläutern ebenfalls, dass alle Management-Ebenen in eine ITSM-Initiative einbezogen werden sollen, was sich in diesem Sinne auch auf ESM übertragen lässt. Diese Handlungsempfehlung widerspiegelt sich in der Stufe 4 der vorgelegten Komponente.

5.6 Kundenbedürfnisse und gemeinsame Wertschöpfung

Stufe 0 Nicht organisiert	Stufe 1 Existent	Stufe 2 Etabliert	Stufe 3 Proaktiv	Stufe 4 Innovativ
Betrachtung unabhängig von SM oder nicht vorhanden	Bewusstsein für Wertschöpfung im Sinne von ITSM	Systematische Identifikation der Kundenbedürfnisse und der eigenen Wertschöpfung auch in FA	Kollaborativer Ansatz in allen FA im Mittelpunkt (‹Value-Co-Creation›)	Erkennung von Trends, frühzeitige Anpassung der Wertschöpfung

Tabelle 5: Komponente ‹Kundenbedürfnisse und gemeinsame Wertschöpfung›

5.6.1 Beschreibung

SM ist stark durch den sogenannten Wert (engl. *value*) getrieben. Der Begriff ‹Wert› wird jedoch teilweise unterschiedlich interpretiert. Im Folgenden wird darunter der Wert im Sinne von ITILv4 verstanden: ‹Die wahrgenommenen Vorteile, der Nutzen und die Bedeutung von etwas› (Axelos, 2019, S. 22). Dabei ist der Wert subjektiv und liegt in der Wahrnehmung der Kundschaft. Neben einem Wert in Form eines Produktes oder eines Services können auch Formen wie Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit einen Wert in diesem Sinne darstellen. Die Wertschöpfung im ESM wird in ITILv4 als der Prozess der Transformation von Eingaben – beispielsweise von Ressourcen, Technologie, Informationen – in Ausgaben wie Produkte oder Services mit einem höheren Wert für eine Organisation beschrieben (Axelos, 2019).

Diese Wertorientierung ist eines der Grundprinzipien von ITILv4 und wird folgend auch im Rahmen einer allgemeinen Handlungsempfehlung behandelt (vgl. Kapitel 5.16). Die

Ausrichtung einer Organisation soll dementsprechend auf den generierten Wert für die Kundschaft sein (Axelos, 2019, S. 55). Die Wertorientierung verlangt ein Verständnis der gesamtheitlichen Wertschöpfung einer Organisation. Dazu gehört nicht nur die Kundschaft, sondern auch mögliche weitere Stakeholder wie zuliefernde, sponsernde, investierende oder staatliche Organisationen (Axelos, 2019, S. 55). In den meisten Frameworks oder Methoden im IT-Management hat der Wert einen festen Bestandteil. Als weiteres Beispiel dient Lean Management, welches als erstes Prinzip die Identifikation des Wertes aus Kundensicht verlangt (vgl. Kapitel 3.5.3).

Durch die Wertschöpfung versucht eine Organisation, ein Kundenbedürfnis zu bedienen. Es kommen externe Parameter wie Infrastruktur, Kultur, Ökosysteme und Nachhaltigkeit hinzu, welche es zu beachten gilt (Krenkler, 2021, S. 69–71). Im Zusammenhang mit ESM muss die Kundschaft nicht zwingend externer Natur sein, sondern es können auch Bedürfnisse von internen Kunden und Kundinnen bedient werden. Die Identifikation der nötigen Wertschöpfung und der unterliegenden Kundenbedürfnisse ist gemäss den interviewten Personen 4, 5, 8 und 9 ein relevanter Aspekt der taktischen Ebene von ESM und generell von SM. Ohne die Identifikation dieser Aspekte und deren Management droht einer Organisation, gemäss der interviewten Person 9, der Verlust der eigenen Daseinsberechtigung.

5.6.2 Stufen

Auf Stufe 0 besteht kein spezifisches Bewusstsein für die eigene Wertschöpfung oder die Bedürfnisse der Kundschaft im Sinne von ITILv4 oder SM. Das heisst nicht, dass eine Organisation sich nicht mit diesen Themen beschäftigt, sondern dass die Themen nicht systematisch durch ESM behandelt werden. Auf Stufe 1 wird die Wertschöpfung – meist mit dem SVS in deren Zentrum – in der IT durch ITIL behandelt (vgl. Kapitel 3.4.1.2). Die weiteren Fachabteilungen betrachten die Kundenbedürfnisse und die Wertschöpfung nicht gezielt im Sinne von ITSM oder SM, sondern verlassen sich auf die historisch vorliegende Wertschöpfung. Stufe 2 markiert die Etablierung von ESM und damit auch die Werteorientierung, welche SM nach ITIL mit sich bringt. Die interviewten Personen 5 und 9 geben an, dass diese spezifische Beschäftigung mit den Kundenbedürfnissen und der eigenen Wertschöpfung einer der Vorteile von ESM ist. Auf Stufe 3 des vorgelegten Modells kommt der organisationsweite kollaborative Ansatz ins Spiel. Die sogenannte gemeinsame Wertschöpfung («Value-Co-Creation») ist kein neues Konzept, sondern geht zurück auf die Service-dominant Logic (SDL) von Vargo und Lusch (2004, S. 1–17).

Damit ist gemeint, alle Stakeholder in eine Zusammenarbeit einzubeziehen, um die Generierung eines Wertes zu maximieren. Auf Stufe 4 gilt es, durch die ausgeprägte Nutzung von ESM die sich abzeichnenden Trends bezüglich der Kundenbedürfnisse vorab zu erkennen und die eigene ganzheitliche Wertschöpfung frühzeitig darauf abzustimmen. Der kollaborative Ansatz und somit die Kommunikation mit der Kundschaft, sind dafür die entscheidendsten Erfolgsfaktoren (Lusch & Vargo, 2014, S. 145–149).

5.6.3 Fragen zur Standortbestimmung

Stufe 0: Ist keine Wertschöpfung aus Sicht eines IT- oder Business-Services bekannt? Ist kein SM vorhanden?

Stufe 1: Wird die Wertschöpfung nur in der IT, beispielsweise durch das ITIL-SVS (vgl. Kapitel 3.4.1.2), ganzheitlich betrachtet? Liegen in den Fachabteilungen keine systematischen Einschätzungen bezüglich der Kundenbedürfnisse und der Wertschöpfung vor?

Stufe 2: Wird die Wertschöpfung in mehreren Fachabteilungen, beispielsweise durch das ITILv4-SVS, ganzheitlich betrachtet? Werden weitere Gegebenheiten (beispielsweise Infrastruktur, Kultur oder Nachhaltigkeit) einbezogen?

Stufe 3: Wird aktiv nach dem kollaborativen Ansatz im Sinne der gemeinsamen Wertschöpfung gestrebt?

Stufe 4: Können durch die ganzheitliche Identifikation der Kundenbedürfnisse und der eigenen Wertschöpfung Trends abgeleitet werden?

5.6.4 Handlungsempfehlungen

5.6.H1: ITILv4 gibt verschiedene Praktiken vor, welche zur Erkennung von Kundenbedürfnissen verwendet werden können. Zu diesen Praktiken gehören die Analyse von Daten aus Service-Desk, Incident- und Problem-Management oder dem Change-Enablement sowie die Nutzung von Service-Level-Agreements (SLAs). Weiter sind auch Teile der Praktiken des Continual Improvements und Business-Relationship-Managements (BRM) relevant (Axelos, 2019, S. 90–174).

5.6.H2: Etwas weiter hergeholt ist eine vorgeschlagene Get-out-of-the-Box-Methode von Krenkler (2021, S. 69–71). Es gilt dabei, ausserhalb der bekannten «Comfort-Zone» zu agieren und vorhandene Prinzipien, Praktiken und Methoden bewusst in Frage zu stellen. Dabei soll ein Kundenbedürfnis, soweit möglich, von einer aussenstehenden Perspektive betrachtet und durchdacht werden. Anschliessend könnten sich neue Sichtweisen zur Wertschöpfung und zu den Kundenbedürfnissen erschliessen (Krenkler, 2021, S. 69–86).

5.6.H3: Eine interessante Perspektive bietet ausserdem die interviewte Person 8 mit drei grundlegenden Fragen, die sich eine Organisation auf jeder Stufe bezüglich der Wertschöpfung und der Kundenbedürfnisse stellen kann:

1. Wer ist meine Kundschaft?
2. Was sind deren Bedürfnisse?
3. Wie entsteht aus diesen Bedürfnissen eine Wertschöpfung beziehungsweise ein Service?

5.7 Service und Serviceportfolio

Stufe 0 Nicht organisiert	Stufe 1 Existent	Stufe 2 Etabliert	Stufe 3 Proaktiv	Stufe 4 Innovativ
Services nicht definiert, kein Bewusstsein für Services	IT mit ITSM und IT-Serviceportfolio, Verständnis für IT-Services	FA nutzen ITSM für Services, kein durchdachtes ESM-Serviceportfolio	FA mit definierten und optimierten Services und abteilungsspezifischem Serviceportfolio	Organisationsweit standardisierte und optimierte Services und gemeinsames Serviceportfolio

Tabelle 6: Komponente ‹Service und Serviceportfolio›

5.7.1 Beschreibung

Im Zentrum des Service-Managements steht der Service. Dieser hängt stark mit den bereits auf taktischer Ebene behandelten Aspekten ‹Wertschöpfung und Kundenbedürfnisse› und der im nächsten Kapitel folgenden Komponente ‹Prozesse und Praktiken› zusammen. Die interviewten Personen 3, 8, 10 und 11 erwähnen in den geführten Interviews, dass Services von zentraler Bedeutung sind und im Modell verortet werden sollen. Die interviewte Person 8 äussert gar die These, dass Organisationen ohne eine gesamtgesellschaftliche Betrachtung von Services und deren Management zukünftig nicht erfolgreich sein werden. Noz (2021, S. 15–21) gelangt zum selben Schluss und sieht servicegetriebene Geschäftsmodelle weiterhin auf dem Vormarsch.

Als Ziel dieser Komponente gilt es, Services organisationsweit und systematisch zu identifizieren, spezifizieren, mit der Kundschaft zu vereinbaren, zu implementieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Der Fokus liegt dabei auf der taktischen Ebene, insbesondere in der systematischen, organisationsweiten Behandlung von Services und nicht in der Instanziierung oder Umsetzung einzelner Services. Die Instanziierung, also die

detaillierte Umsetzung einzelner Services, soll auf operativer Ebene unter Einbezug von Praktiken und Frameworks geschehen. ITILv4 liefert beispielsweise ganze 17 SM-Praktiken, nach welchen dies umgesetzt werden kann (Axelos, 2019, S. 90). Die fertigen Services bilden anschliessend den Kern einer ESM-Organisation. Das Serviceportfolio beschreibt eine Auflistung der Services, welche durch eine Organisation bereitgestellt werden. Dabei gibt es verschiedene Teile eines Serviceportfolios. Im Servicekatalog befinden sich die aktuell verfügbaren Services, welche von Kunden und Kundinnen bezogen werden können. In der Service-Pipeline sind Services, welche in der Planung sind und zukünftig zu Verfügung stehen sollen. Als drittes gibt es die ausgelaufenen oder zurzeit nicht verfügbaren Services.

5.7.2 Stufen

Auf Stufe 0 sind keine Services definiert und es ist kein Verständnis über deren Vorteile vorhanden. Entsprechend besteht auch kein Serviceportfolio. Ab Stufe 1 organisiert die IT, welche gemäss den Aussagen der interviewten Personen 1 noch immer oft als Supportorganisation wahrgenommen wird, ihre Services in ITSM und fungiert so als Vorreiter im SM. Durch die einleitend diskutierte zunehmende Digitalisierung wird die servicegetriebene Herangehensweise jedoch auch für die weiteren Fachabteilungen interessant. Auf Stufe 2 werden einzelne Services der Fachabteilungen oft über die ITSM-Plattform abgebildet und orientieren sich am Service-Portfolio der IT. Auf dieser Stufe ist auch denkbar, dass die weiteren Fachabteilungen bereits eigene Tools für SM einsetzen oder einführen. Auf Stufe 3 wächst das Bewusstsein für die Themen rund um den Service in den Fachabteilungen weiter. Die Services werden anhand der abteilungsspezifischen Praktiken oder beispielsweise anhand von ITILv4 weiter verbessert und standardisiert. Auf der dritten Stufe sind organisationsweit alle Services in einem Serviceportfolio definiert und werden gemäss den Gegebenheiten einzelner Fachabteilungen optimiert. Auf der höchsten Stufe werden die Services organisationsweit standardisiert und optimiert. Das Serviceportfolio existiert über alle Fachabteilungen hinweg und fungiert als zentraler Knotenpunkt für das Management von Services.

5.7.3 Fragen zur Standortbestimmung

Stufe 0: Sind die Begriffe <Service> und <Serviceportfolio> nicht im Gebrauch?

Stufe 1: Wird ITSM (beispielsweise nach ITILv4) betrieben? Besteht in der IT ein Service-Portfolio?

Stufe 2: Verwenden Fachabteilungen die ITSM-Plattform für die eigenen Services oder werden eigene spezifische Tools verwendet?

Stufe 3: Sind die Services der Fachabteilungen standardisiert und optimiert? Besteht auch in den Fachabteilungen ein Serviceportfolio?

Stufe 4: Sind die Services zusätzlich organisationsweit standardisiert und optimiert? Besteht ein organisationsweites Serviceportfolio?

5.7.4 Handlungsempfehlungen

5.7.H1: Um das Verständnis von Services in einer Organisation nachhaltig zu erhöhen, schlagen Glauch und Gast (2021, S. 248–250) vor, anfänglich den Stellenwert von SM in einer Organisation aufzuarbeiten. Dazu können interne oder externe Umfragen zum Einsatz kommen. Die Ergebnisse sollen dabei helfen, die Sichtweise der Organisation auf Services und unterliegende Fachabteilungen zu schärfen. Vor allem auf den frühen Stufen des vorliegenden ESM-Maturitätsmodells empfiehlt sich diese Handlungsempfehlung.

5.7.H2: Zusätzlich kann die kontinuierliche Verbesserung von Services beziehungsweise in diesem Sinne auch des ganzen Serviceportfolios als Handlungsempfehlung formuliert werden. Es besteht das Risiko, dass eine Organisation ein Serviceportfolio mit hoher Investition aufbaut, anschliessend aber nicht genug Ressourcen in die stetige Verbesserung einzelner Services investiert (Serrano et al., 2021, S. 11). Um dem entgegenzuwirken, bieten ITIL, COBIT und SIAM Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung (Agutter, 2021, S. 81; Axelos, 2019, S. 49; Isaca, 2018, S. 50–52).

5.7.H3: Im Zusammenhang damit können ausserdem die klare Definition und Bemessung von Key-Performance-Indicators (KPIs) und Critical-Success-Factors (CSFs) als Handlungsempfehlung betrachtet werden (Axelos, 2019, S. 100–101). KPIs sind Messgrössen, welche zur Bewertung des Erfolgs oder des Fortschritts hinsichtlich eines Ziels verwendet werden können. CSFs sind entscheidende, einzubeziehende Faktoren zur Erreichung eines Ziels. Die erfassten Informationen werden anschliessend oft in Form von Berichten oder Dashboards dargestellt. Die Darstellung der Informationen soll dabei immer auf die empfangende Person abgestimmt sein und dieser als eine relevante Grundlage für weitere Schritte oder Entscheidungen dienen (Axelos, 2019, S. 100).

5.8 Prozesse und Praktiken

Stufe 0 Nicht organisiert	Stufe 1 Existent	Stufe 2 Etabliert	Stufe 3 Proaktiv	Stufe 4 Innovativ
Willkürliche Praktiken, Prozesse nicht oder mündlich definiert	IT mit ITIL-Praktiken, FA mit abteilungsspezifischen Praktiken, Prozesse definiert	FA übernehmen ITIL-Praktiken oder etablieren eigene Best Practices, Prozesse über mehrere FA definiert	FA und IT mit etablierten und standardisierten Prozessen und Praktiken, agile Methoden	Organisationsweit standardisierte und optimierte Praktiken und Prozesse, Ambidextrie

Tabelle 7: Komponente ‹Prozesse und Praktiken›

5.8.1 Beschreibung

Die erste operative Komponente beinhaltet das Bewusstsein für Prozesse und genutzte Praktiken in einer Organisation. Die interviewten Personen 2, 8 und 9 haben die Integration von Aspekten dieser Komponente vorgeschlagen. Um die genaue Verortung der beiden Begriffe ist jeweils eine Diskussion entstanden. Bei dieser Komponente steht im Vergleich zur taktischen Komponente ‹Service und Serviceportfolio› die operative Umsetzung im Vordergrund. Damit sind die operativ vorhandenen Prozesse und die verwendeten Praktiken in einer Organisation gemeint. Wesentlich dabei ist der Unterschied zwischen Service und Prozess (vgl. Kapitel 2.3). In Organisationen mit weit entwickelter ESM-Maturität können grosse Teile der Prozesse einem Service zugeordnet werden. Aus der Literatur geht jedoch auch hervor, dass es nicht in jedem Fall Sinn ergibt, alle Prozesse als Services zu strukturieren, da sich die Strukturierung von einfachen oder sich nicht wiederholenden Prozessen zu Services bezüglich Effizienz und Aufwand nicht auszahlt und somit kontraproduktiv wirkt (Gartner, 2021, S. 17).

Die Einschätzung von eigenen Praktiken wird von den interviewten Personen 2, 8 und 9 ebenfalls als essenziell erachtet. Die ITIL-Praktiken liefern hier oft den Einstieg für Organisationen (IDG Research, 2021, S. 18). Der Trend bezüglich der Ausrichtung und dem Management von Prozessen gehen jedoch vermehrt in Richtung offener Standards wie dem ISO 9000/9001. Letzterer gibt ebenfalls einen systematischen Ansatz zur Identifikation und Dokumentation von Prozessen vor, welcher sich im Rahmen des vorgeschlagenen Modells anbietet (IDG Research, 2021, S. 26). Auch weitere Frameworks wie COBIT oder SIAM enthalten vergleichbare Konzepte und können für diese Komponente wertvoll

sein. Die interviewte Person 8 sieht hier dann auch die ‹Prozesskompetenz› als zentralen Punkt und das verwendete Framework eher sekundär.

5.8.2 Stufen

Auf Stufe 0 werden keine systematischen Überlegungen zur Planung und Umsetzung von Praktiken und Prozessen in einer Organisation angestellt. Prozesse sind selten – und falls doch, dann oft nur mündlich – abgesprochen oder dokumentiert. Mit Stufe 1 bringt ITIL möglicherweise erste Überlegungen zu Praktiken mit sich. Die Prozesse sind zu diesem Zeitpunkt oft historisch gewachsen und verwaltet. Die IT fungiert möglicherweise als Vorreiter und einzelne Fachabteilungen können von verbesserten Prozessen und Praktiken durch ITSM profitieren (IDG Research, 2021, S. 18–19). Ein HR-Prozess wird dabei beispielsweise ins ITSM eingegliedert und profitiert von der bereits vorliegenden, funktionierenden ITSM-Prozess-Umgebung. Der zuvor manuell vollzogene HR-Prozess verbessert sich anschliessend bezüglich Qualität, Geschwindigkeit oder Messbarkeit signifikant. Diese Umsetzung birgt aber auch Risiken und wirft Fragen auf. Es muss unter anderem geklärt werden, wer für welche Daten zuständig ist, wie der Datenschutz gehandhabt wird oder wie ein Disaster-Recovery vonstattengehen würde. Die Vorteile der Nutzung von ESM überwiegen in der Praxis jedoch. Eine nicht repräsentative Studie von EMA hat ergeben, dass über 50 Prozent der befragten Organisationen im Rahmen von ITSM bereits ESM-Fähigkeiten nutzen, indem sie Anfragen oder Workflows über das ITSM abhandeln (EMA, 2020, S. 9). Die Stufe 2 bringt dann die Etablierung von organisationsweiten Überlegungen zu Prozessen und Praktiken. Prozesse werden immer öfter über Abteilungsgrenzen hinweg digitalisiert, standardisiert und optimiert. Die Praktiken sind zu diesem Zeitpunkt durch Frameworks unterstützt und es wird in der IT ebenso wie in den Fachabteilungen nach Best Practices gearbeitet. Zusätzlich kommen auf Stufe 3 Ansätze aus dem agilen Manifest, DevOps oder aus dem Lean Management hinzu (vgl. Kapitel 3.4). Auf Stufe 4 sind alle Praktiken in einer Organisation standardisiert und optimiert. Dies kann wiederum durch unterschiedliche Frameworks geschehen. Das Verständnis für die eigenen Prozesse ist tiefgreifend. Hinzu kommt eine Ambidextrie zwischen Flexibilität und Effizienz, welche beispielsweise durch agile Methoden gewonnen werden kann (Gläser, 2021, S. 135–137). Mit Ambidextrie ist die gleichzeitige Fähigkeit zu organisatorischer Flexibilität und Effizienz gemeint. Zum einen sollen Prozesse flexibel anpassbar sein, um auf Veränderungen reagieren zu können, und zum anderen soll die Effizienz der Prozesse bestehen bleiben.

5.8.3 Fragen zur Standortbestimmung

Stufe 0: Sind die Praktiken historisch gewachsen und nicht standardisiert? Sind die Prozesse vorwiegend mündlich oder gar nicht dokumentiert?

Stufe 1: Verwendet die IT Teile der ITIL-Praktiken (oder Praktiken eines anderen Frameworks)? Sind die Prozesse im Minimum schriftlich dokumentiert und für Mitarbeitende einsehbar?

Stufe 2: Basieren die Praktiken der Fachabteilungen auf Best Practices (möglicherweise auch auf einem Framework wie ITIL), könnten aber noch weiter standardisiert werden? Sind Prozesse über mehrere Abteilungsgrenzen hinweg definiert und standardisiert?

Stufe 3: Sind Praktiken in allen Fachabteilungen standardisiert und dokumentiert? Werden zusätzlich Ansätze wie Lean, DevOps oder Agile genutzt, um Prozesse weiter zu optimieren?

Stufe 4: Sind Praktiken in allen Fachabteilungen standardisiert, dokumentiert und optimiert? Wird nach Ambidextrie bezüglich Effizienz und Flexibilität gestrebt?

5.8.4 Handlungsempfehlungen

5.8.H1: Hier soll das Rad, gemäss der interviewten Person 8, nicht neu erfunden werden, sondern es empfiehlt sich, die vorliegenden und etablierten Frameworks zu nutzen. COBIT 2019 bieten ein CMMI-konformes Modell namens «Capability Levels for Processes», welche im Detail beschreibt, wie die Prozessmaturität bewertet und erhöht werden kann (Isaca, 2018, S. 39).

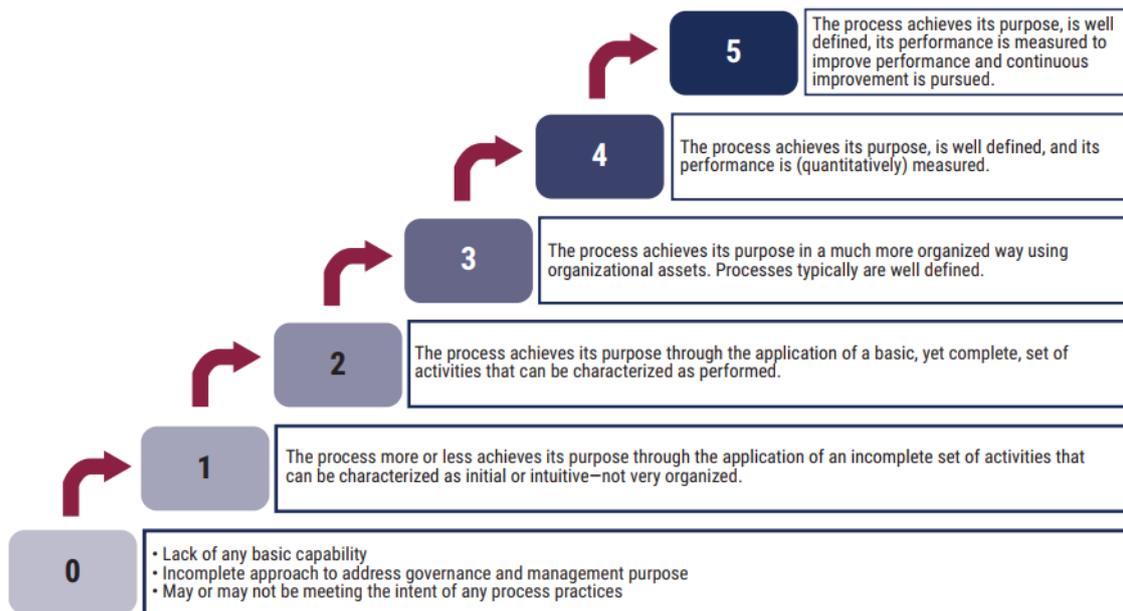


Abbildung 14: COBIT Capability Levels for Processes (Isaca, 2018, S. 39)

Jeder Prozess aus den Management- und Governance-Zielen von COBIT soll in diesem Modell in seiner Maturität bewertet werden. Das Modell könnte auch für Prozesse außerhalb von COBIT zum Einsatz kommen.

5.8.H2: Weiter bietet ITILv4 mit der Dimension <Wertströme und Prozesse> im Vier-Dimensionen-Modell auch interessante Inhalte zu den in dieser Komponente verorteten Prozessen (Axelos, 2019, S. 47). Dabei gehen die Vorteile aus der klaren Identifikation, Standardisierung und Optimierung von Prozessen hervor. Es stellen sich die folgenden zentralen Fragen:

- Was sind die Aktivitäten und wie ist deren definierte Reihenfolge in einem Prozess?
- Was sind die Inputs und Outputs eines Prozesses?
- Was sind die Verantwortlichkeiten und Ressourcen für einen Prozess?

5.8.H3: Für die Etablierung von Praktiken in ESM empfehlen sich die ITILv4-Praktiken. Als De-facto-Standard im ITSM haben sich diese Praktiken in der IT etabliert. Ein zusätzlicher Vorteil der Einführung von ITIL-Praktiken in den Fachabteilungen ist daher die möglicherweise verbesserte Kollaboration zwischen IT und Fachabteilungen.

5.8.H4: Spätestens ab Stufe 3 im vorgelegten Modell empfiehlt es sich für jede Organisation, sich mit agilen Methoden auseinanderzusetzen. Neuere Frameworks wie VeriSM oder SIAM tendieren dazu, agile Konzepte vermehrt einzubeziehen. Die Einbindung dieser Konzepte wird von verschiedenen Autoren und Autorinnen besprochen, konkretere Handlungsempfehlungen zur Einführung solcher Konzepte im Zusammenhang mit ESM konnten aus den erworbenen Daten jedoch nicht erarbeitet werden (Gläser, 2021; Mora et al., 2021; Pscheidl, 2021). Im Rahmen der Interviews wurden die Personen zum Lean Management befragt. Alle sieben dazu interviewten Personen geben an, dass Lean Management oder dessen Prinzipien von Wert für ESM sein können. Auf der Kehrseite betonen aber auch 42,9 Prozent der interviewten Personen, dass Lean kein Heilsbringer ist, sondern dass die Prinzipien herangezogen werden sollen, um Organisationen mit bereits bestehenden ESM-Fähigkeiten diesbezüglich weiter zu verbessern.

5.9 Service Delivery und Measurement

Stufe 0 Nicht organisiert	Stufe 1 Existent	Stufe 2 Etabliert	Stufe 3 Proaktiv	Stufe 4 Innovativ
Nicht organisiert, Walk-in, Telefon, E-Mail	Digitales Self-Service für IT, einzelne Services der FA im über IT Self-Service	Omnichannel-Self-Service in allen FA, SLAs für bestehende Services	Shift-Left, standardisierte SLAs über alle FA	Collaboration-Hub

Tabelle 8: Komponente ‹Service Delivery und Measurement›

5.9.1 Beschreibung

Die Komponente ‹Service-Delivery› verbindet die vorliegenden Services mit dem operativen Einsatz von ESM-Tools. In diesem Zusammenhang geht es darum wie Services designt, ausgeliefert, gemessen und schlussendlich von der Kundschaft konsumiert werden können. In ITILv4 können die Praktiken ‹Service-Level-Management› und ‹Service-Desk› der Service-Delivery zugeordnet werden (Axelos, 2019, S. 154–163). SIAM verortet diese Punkte auf der operativen Ebene in der Phase ‹Betrieb und Management› und in der SIAM-Praktik ‹Service-Desk› (Agutter, 2021, S. 89-91,164). Bei COBIT ist diese Komponente in der Kategorie der Management Ziele ‹Deliver, Service and Support (DSS)› zu finden, auch wenn das Thema dort weniger spezifisch behandelt wird (Isaca, 2018, S. 34–35). Das Service-Level-Management beschreibt die Vereinbarungen, welche zwischen einem Kunden oder einer Kundin und einem Service-Provider getroffen

werden, um die Service-Delivery zu bemessen. In sogenannten Service-Level-Agreements (SLAs) wird gemessen, wie gut ein Service aus Sicht der Kundschaft performt. Das Service-Desk fungiert als Kontaktpunkt zwischen Service-Provider und der Kundschaft. Dabei kommen sogenannte Service-Desk-Teams zum Einsatz, welche Fragen, Schwierigkeiten und weitere Anfragen behandeln. In diesem Zusammenhang sind weiter auch die Praktiken ‹Service-Request-Management›, ‹Problem-Management› und ‹Incident-Management› von ITILv4 von Relevanz (Axelos, 2019, S. 132–163).

5.9.2 Stufen

Auf Stufe 0 ist das Service-Desk konzeptlos, da keine Services definiert sind. Es findet weder eine Service-Delivery noch ein Service-Level-Management im Sinne von SM statt. Die Schwierigkeiten, Anfragen und Probleme der Kundschaft existieren jedoch trotzdem. Um diese zu bewältigen, verwenden die Fachabteilungen auf Stufe 0 oft E-Mail, Telefon oder Walk-in-Support. Ab Stufe 1 existiert eine digitale ITSM-Plattform, welche mit einem Self-Service-Portal bereits beträchtliche Verbesserungen bezüglich Nachvollziehbarkeit und Effizienz für die Service-Delivery mit sich bringt. E-Mail, Telefon und Walk-in sind auf dieser Stufe weiterhin komplementär zum digitalen Self-Service Portal vorhanden, was die genannten Vorteile etwas mindern kann. Für einzelne Services der IT werden SLAs eingesetzt. Auf Stufe 2 sind alle Fachabteilungen auf einer digitalen ESM-Plattform vertreten. Die Service-Delivery ist damit organisationsweit für alle Fachabteilungen und Services standardisiert. Ab dieser Stufe werden auch sogenannte Omnichannel-Tools eingesetzt. Letztere beschreiben einen Ansatz für die Service-Delivery, welche eine nahtlose Nutzungserfahrung über mehrere Channels und mit verschiedenen Technologien ermöglicht (Pscheidl, 2021, S. 272–288). Channels sind beispielsweise Self-Service (PC oder Smartphone) und Chat, aber auch E-Mail, Telefon oder Walk-in. Im Unterschied zu den vorgehenden Stufen werden ausserdem die Nachvollziehbarkeit und Effizienz im organisationsweiten Kontext sichergestellt. Die genutzten Technologien können selbstlernende Chatbots, ‹Interactive Voice Response› (IVR) oder mobile Apps beinhalten. Zusätzlich werden Mittel wie Wissensmanagement für die weitere Verbesserung der Service-Delivery eingesetzt (Pscheidl, 2021, S. 273). Das Service-Level-Management etabliert sich auf dieser Stufe auch für die ESM-Services. Auf Stufe 3 kommt das bereits diskutierte Shift-Left-Prinzip hinzu (vgl. Kapitel 3.3.3). Hier kann argumentiert werden, dass Shift-Left auch bereits vor oder während der Omnichannel-Service-Delivery relevant ist, da je nach Organisation und gewählten Channels bereits auf frühen Stufen Shift-Left eingesetzt werden kann. Service-Level-Management wird nun organisationsweit und

konsequent für alle Services eingesetzt. Die höchste Stufe schlägt einen sogenannten Collaboration-Hub zur Service-Delivery vor (vgl. Kapitel 3.3.4).

5.9.3 Fragen zur Standortbestimmung

Stufe 0: Ist der Begriff «Service» nicht im Gebrauch? Gibt es kein Self-Service-Portal?

Stufe 1: Hat die IT ein digitales Self-Service-Portal?

Stufe 2: Können alle Fachabteilungen Services auf einem Omnichannel-Self-Service anbieten? Gibt es für die vorliegenden Services SLAs?

Stufe 3: Wird Shift-Left angewendet? Sind die SLAs organisiert und standardisiert?

Stufe 4: Wird das Konzept eines Collaboration-Hubs umgesetzt?

5.9.4 Handlungsempfehlungen

5.9.H1: Aus der vorgehenden Beschreibung ergibt sich das Service-Desk als zentraler Faktor. Pscheidl (2021) gibt an, dass die technischen Aspekte des Service-Desks auf den neuesten Stand gebracht werden müssen, um zeitgemässes SM zu betreiben. Dazu gehört der Einsatz eines modernen SM-Tools mit Self-Service, welches im Optimalfall als Single Point of Contact (SPoC) und gleichzeitig Omnichannel angeboten werden kann.

5.9.H2: Weiter sollen die menschlichen Aspekte des Service-Desks nicht unterschätzt werden. Hohe Mitarbeiterzufriedenheit, welche unter anderem durch die technischen Aspekte beeinflusst wird, führt zu höherer Kundenzufriedenheit (Glauch & Gast, 2021, S. 248–255).

5.9.H3: Für eine verbesserte Messung von SM empfehlen sich die bereits diskutierten SLAs. Es ergeben sich folgende an Axelos (2019, S. 160) angelehnte Handlungsempfehlungen:

- SLAs müssen sich auf einen definierten Service aus dem Serviceportfolio (vgl. Kapitel 5.7) beziehen.
- SLAs sollten nicht messgrössen-, sondern ergebnisbezogen sein. Das heisst, dass nicht einzelne Messgrössen – beispielweise der Prozentsatz der Verfügbarkeit eines Services in SLAs – zu Bewertung des Erfolgs verwendet werden.
- Alle Stakeholder sollen durch Diskussionen in die Vereinbarung von SLAs einbezogen werden.
- SLAs sollen für alle beteiligten Stakeholder zu verstehen und umzusetzen sein.

5.10 Organisation und Zusammenarbeit

Stufe 0 Nicht organisiert	Stufe 1 Existent	Stufe 2 Etabliert	Stufe 3 Proaktiv	Stufe 4 Innovativ
Silos, Schatten-IT, ohne gemeinsame Sprache, IT als Supportorganisation	Silos, Schatten IT, FA mit Powerusern in ITSM, gemeinsame Digitalisierungsinitiative	Auflösung von Silos, Konsolidierung der Sprache, mehr Transparenz	Alle FA mit ESM, keine Silos mehr, organisationweite Zusammenarbeit und Sprache	Vollständige Integration organisationsweites ESM, Agile Methoden, Maximale Transparenz

Tabelle 9: Komponente ‹Organisation und Zusammenarbeit›

5.10.1 Beschreibung

Die Komponente ‹Organisation und Zusammenarbeit› dreht sich um den Aufbau einer ESM-Organisation und die Zusammenarbeit innerhalb einer solchen Organisation. Aus den Interviews mit den Personen 2, 5, 6 und 7 geht die Bedeutsamkeit von ‹Organisation und Zusammenarbeit› mehrfach hervor. Mehr als die Hälfte (57 Prozent) der interviewten Personen kommt ausserdem auf das Thema der Transparenz zu sprechen, welches auch in dieser Komponente verortet ist. Urbach und Ahlemann (2016, S. 311) identifizieren die Zusammenarbeit unter Fachabteilungen als eines der sieben zentralen Handlungsfelder für die Zukunft. Auch die vorgestellten Frameworks befassen sich mit der Organisation (Agutter, 2021, S. 168).

5.10.2 Stufen

Auf der niedrigsten Stufe agieren die Fachabteilungen in organisatorischen Silos. Dies führt möglicherweise dazu, dass Fachabteilungen zu eigenen technischen Tools, allgemein unter dem Begriff ‹Schatten-IT› bekannt, greifen (Mitrakis, 2019, S. 69). Die Fachabteilungen nutzen auf dieser Stufe ausserdem eine unterschiedliche Sprache, was Fachbegriffe anbelangt. Die IT wird zudem oft als Supportorganisation angesehen. Auf Stufe 1 existiert das ITSM, welches für erste Verbesserungen bezüglich der organisatorischen Transparenz sorgt. Oft gibt es eine Digitalisierungsinitiative, die mehrere Fachabteilungen einbezieht. Dies führt dazu, dass einzelne Mitarbeitende aus den Fachabteilungen, als sogenannte Poweruser, Aufgaben auf dem ITSM erledigen. Auf Stufe 2 haben mehrere Fachabteilungen ESM etabliert und die Silos beginnen, sich aufzulösen. Dazu gehört auch

die sprachliche Konsolidierung von Fachbegriffen. Dies führt wiederum zu mehr Transparenz bezüglich Services, Prozessen und Praktiken. Auf Stufe 3 sind alle Fachabteilungen in eine ESM-Plattform integriert. Es bestehen keine Silos mehr und die organisationsweite Zusammenarbeit beginnt. Es entsteht eine ESM-Organisation mit hoher Transparenz in den Bereichen der Services, Prozesse und Praktiken. Auf Stufe 4 ist ESM eine organisationsweite zentrale Plattform, welche die Zusammenarbeit über die ganze Organisation hinweg fördert. Durch agile Methoden können weitere organisatorische Potenziale ausgeschöpft werden. Als Beispiel könnten sich fachabteilungsübergreifende agile Teams bilden, welche mit völlig neuen Ideen zu Innovation führen (Pscheidl, 2021, S. 280–292).

5.10.3 Fragen zur Standortbestimmung

Stufe 0: Sind die Fachabteilungen in ihrer Arbeitsweise mehrheitlich voneinander isoliert?

Stufe 1: Gibt es einzelne Mitarbeitende aus Fachabteilungen, welche Aufgaben als Poweruser im ITSM übernehmen? Wird eine gemeinsame Digitalisierungsinitiative verfolgt?

Stufe 2: Verwenden mehrere Fachabteilungen ESM? Gibt es Fachabteilungen, die bereits gut untereinander zusammenarbeiten?

Stufe 3: Verwenden alle Fachabteilungen ESM? Herrscht bezogen auf Services, Prozesse und Praktiken eine organisationsweite Transparenz?

Stufe 4: Sind alle Teile einer Organisation in ESM involviert und sorgen für maximale interne Transparenz? Werden möglicherweise agile Methoden verwendet?

5.10.4 Handlungsempfehlungen

5.10.H1: Eine Handlungsempfehlung zur Erhöhung der Stufe in dieser Komponente besteht dann darin, eine effektive Führungs- und Organisationskultur zu definieren, welche die organisationsweite Integration von ESM fördert und belohnt (Pscheidl, 2021, S. 285). Dies geht mit dem Sponsoring vonseiten des höchsten Managements einher (vgl. Kapitel 5.5). Die Führungs- und Organisationskultur soll so gestaltet werden, dass die definierten Fähigkeiten, Prozesse und Praktiken aus dem SM organisationsweit angenommen werden. Organisatorische Silos und Schatten-IT sollen dabei bekämpft werden. Das Ziel ist es, die Fachabteilungen an einem einzigen Ende zusammenzuführen, nämlich bei der Lieferung des schlussendlichen Services (Mitrakis, 2019, S. 76).

5.10.H2: Die vorgehende Handlungsempfehlung ist auch eine Methode zur Verbesserung von Zusammenarbeit in einer Organisation. Weitere diesbezügliche Verbesserungsmöglichkeiten benennt Agutter (2021, S. 192) mit der Einführung einer ‹Fix first, argue later›-Mentalität. Wenn ein Service Probleme bereitet, müssen alle Beteiligten zusammenarbeiten, anstatt sich gegenseitig die Schuld zuzuweisen. Dies gilt insbesondere, wenn mehrere Fachabteilungen involviert sind.

5.10.H3: Eine weitere Handlungsempfehlung ist die Einführung eines organisationsweiten Wissensmanagements. Eine Studie von McKinsey und Company (2011) gelangte schon vor längerem zum Schluss, dass der proaktive Wissensaustausch in einer Organisation Vorteile wie Effizienzsteigerung und eine erhöhte Zusammenarbeit mit sich bringt. Die Resultate ergeben eine Erhöhung der Produktivität von Mitarbeitenden von bis zu 25 Prozent. Ein erster konkreter Schritt könnte die Einführung der ITILv4-Praktik ‹Knowledge-Management› sein (Axelos, 2019, S. 99). Das Wissensmanagement kann ausserdem so weit ausgebaut werden, dass auch die Kundschaft direkt involviert wird. Es entsteht ein direkter Bezug zur Komponente der Service-Delivery und zur sogenannten Value-Co-Creation.

5.11 Mitarbeitende, Mindset und Veränderung

Stufe 0 Nicht organisiert	Stufe 1 Existent	Stufe 2 Etabliert	Stufe 3 Proaktiv	Stufe 4 Innovativ
Nicht organisiert, Mitarbeitende ohne Verständnis von SM	IT mit Serviceorientierung durch ITSM, Mitarbeitende lehnen Change ab	Serviceorientierung etabliert sich in FA, Mitarbeitende lehnen Change teilweise ab	Hohe Serviceorientierung und Verständnis für Change	Sehr hohe Serviceorientierung und sehr hohes Verständnis der Mitarbeitenden für Change

Tabelle 10: Komponente ‹Mitarbeitende, Mindset und Change›

5.11.1 Beschreibung

Die Bedeutsamkeit dieser Komponente bestätigt sich darin, dass alle befragten Personen die Thematik in den Interviews aufgreifen. Unterstrichen wird dies auch durch die Sekundärliteratur. Laut der Studie von EMA sind kompetente und zufriedene Mitarbeitende ‹ein Garant für hohe Service-Qualität› (EMA, 2020, S. 28–29). Die interviewte Person

5 sieht das Mindset von Mitarbeitenden und den organisationsweiten Kulturwandel ausserdem als entscheidendste Erfolgsfaktoren für eine ESM-Initiative. Ein viel diskutierter Punkt in der Sekundärliteratur zu ESM-Initiativen, aber auch zu den meisten weiteren IT-Initiativen ist dabei das Mindset der Mitarbeitenden im Hinblick auf Veränderung (Noz, 2021, S. 30; Urbach & Ahlemann, 2016, S. 311). Von grundlegender Bedeutung ist dabei die Frage, wie die Mitarbeitenden auf immer öfter auftretende und immer grössere Veränderungen vorbereitet werden. Ferner ist der Zusammenhang zwischen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit im SM ein interessanter Ansatz, welcher von Glauch und Gast (2021) erforscht wird. Die Ergebnisse deuten auf eine Wechselwirkung zwischen der Kunden- und der Mitarbeiterzufriedenheit hin und identifizieren die Mitarbeitenden des Service-Desks als unterschätzte, möglicherweise sogar als versteckte Erfolgsfaktoren für SM (Glauch & Gast, 2021, S. 248–255).

5.11.2 Stufen

Auf Stufe 0 ist kein SM vorhanden und die Mitarbeitenden haben kein Verständnis für Services oder Veränderungen bezüglich einer SM-Initiative. Auf Stufe 1 ist ITSM eingeführt und einzelne Mitarbeitende der Fachabteilungen agieren möglicherweise als Poweruser auf der Plattform. Es gibt Mitarbeitende, die die damit einhergehende Veränderung ablehnen oder kritisch sehen. Die Mitarbeitenden der IT haben ein Verständnis für die eigenen Services und arbeiten serviceorientiert. Auf Stufe 2 etabliert sich ESM in verschiedenen Fachabteilungen. Es gibt weiterhin kritische Mitarbeitende, welche ihre Bedenken möglicherweise jedoch nicht offen äussern. Die Serviceorientierung beginnt sich auch in den Fachabteilungen zu etablieren, wenngleich sich deren Sinn für viele Mitarbeitende nicht immer erschliesst. Auf Stufe 3 sind die grössten organisatorischen Veränderungen abgeschlossen worden und die Mitarbeitenden sind durch aktive Kommunikation und Schulung grösstenteils offen gegenüber zukünftigen Veränderungen. Auf der höchsten Stufe besteht organisationsweit eine hohe Orientierung der Arbeitsweise an den vorliegenden Services. Mitarbeitende sind offen für Veränderungen und treiben diese auch selbst an.

5.11.3 Fragen zur Standortbestimmung

Stufe 0: Wird kein SM betrieben? Treffen Veränderungen durch IT-Initiativen auf Widerstand der Mitarbeitenden?

Stufe 1: Besteht ein ITSM-Tool und verfügen die IT-Mitarbeitenden weitgehend über eine serviceorientierte Denkweise? Sehen Mitarbeitende aus den Fachabteilungen Veränderungen durch die IT eher kritisch?

Stufe 2: Verfügen verschiedene Fachabteilungen über ESM-Fähigkeiten und beginnt sich die Serviceorientierung auch in den Fachabteilungen zu verbreiten? Sind Teile der Mitarbeitenden jedoch ohne Verständnis für die Veränderungen und ohne serviceorientiertes Denken?

Stufe 3: Verfügen alle Fachabteilungen über ESM-Fähigkeiten und hat sich die Serviceorientierung auch in den Fachabteilungen verbreitet?

Stufe 4: Stehen die Mitarbeitenden Veränderungen offen gegenüber und treiben positive Veränderung an?

5.11.4 Handlungsempfehlungen

5.11.H1: Damit die Transformation zu einer ESM-Organisation ein Erfolg wird, müssen die Mitarbeitenden miteinbezogen werden. In der Literatur wird vom sogenannten «Buy-in» gesprochen (Noz, 2021, S. 30). Um dies zu erreichen ist es unerlässlich, dass das Top-Management die Gründe für die Veränderung unmissverständlich an die Mitarbeitenden heranträgt. Nur so können Mitarbeitende die möglicherweise neu gestaltete Rolle akzeptieren und verinnerlichen (Noz, 2021, S. 30). Zugehörig könnte ausserdem die sogenannte «Cross-Pollination» als Ansatz zur Erhöhung des «Buy-ins» in Frage kommen. «Cross-Pollination» beschreibt den Einsatz von Fachexperten in fremden Fachabteilungen. Das Konzept wird immer häufiger angewendet, indem IT-Mitarbeitende in anderen Fachabteilungen für gewisse Tätigkeiten hinzugezogen werden (EMA, 2020, S. 10; Pscheidl, 2021, S. 56).

5.11.H2: Um eine ESM-Initiative erfolgreich umzusetzen, ist es nötig eine offene Lernkultur und eine damit einhergehende Fehlertoleranz zu etablieren. Schulz und Pflaum (2021, S. 55–58) schlagen dazu konkret organisationsinterne Veranstaltungen zu gescheiterten Projekten vor. Weiter könnten wiederum agile Methoden mit Retrospektiven oder Sprint-Reviews dabei unterstützen, Ergebnisse zu reflektieren. Insbesondere für Mitarbeitende von Fachabteilungen, die der Produktion oder dem Verkauf angehören, könnte dies bei der Änderung des Mindsets helfen (Pscheidl, 2021, S. 55; Roters, 2021, S. 161).

5.12 Tooling und Automation

Stufe 0 Nicht organisiert	Stufe 1 Existent	Stufe 2 Etabliert	Stufe 3 Proaktiv	Stufe 4 Innovativ
Analoge Dokumente, E-Mail, nicht servicebasiertes Ticketsystem	ITSM-Tool (nach ITIL), FA mit speziellem Tooling	ESM-Tool, Einsatz erster intelligenter Bots, FA-übergreifende Automation	Einsatz Bots mit KI, Low-/No-Code-Automation	Big Data, AITSM, Blockchain

Tabelle 11: Komponente <Tooling und Automation>

5.12.1 Beschreibung

Die Komponenten <Tooling und Automation> hat den Zweck, die technische Seite von ESM im vorliegenden Modell abzudecken. Gegenüber technischen Tools gehen die Meinungen der interviewten Personen auseinander. Person 3 gibt an, dass der zu starke Fokus auf das Tool statt auf Prozesse und Services ein Risiko für ESM-Initiativen ist. Auch die interviewte Person 1 gibt an, dass mit starker Konzentration auf ein Tool das übergeordnete Ziel der Initiative aus den Augen verloren werden kann, relativiert anschliessend jedoch, dass trotzdem ein leistungsstarkes Tool, welches zur einführenden Organisation passt, gefunden werden muss. Auch Pscheidl (2021, S. 278) stellt fest, dass ohne passende technische Tools die Umsetzung einer ESM-Initiative stark erschwert wird.

Bezüglich der Herstellenden werden die marktführenden technischen Lösungen von Gartner noch immer im Magic-Quadranten für ITSM aufgelistet. Die Anforderungen an die Aufnahme in diesen verlangen seit der Ausgabe des Magic-Quadranten 2022 auch organisationsweite ESM-Fähigkeiten (Gartner, 2022, S. 2–3). Der Magic-Quadrant gilt im Bereich SM von Herstellenden und Kundschaft gleichermassen als bedeutsam. Die konkrete technische Architektur hängt wiederum von den Gegebenheiten einer Organisation ab. Die Komponente fokussiert sich daher auf generelle technische Aspekte und nicht auf Herstellende oder die technische Architektur.

5.12.2 Stufen

Auf Stufe 0 besteht kein Tool für SM. Dokumente liegen analog vor; es werden E-Mails genutzt oder Anfragen werden über ein nicht servicebasiertes Ticketsystem behandelt. Auf Stufe 1 besteht das ITSM-Tool und das SM ist stark nach ITIL ausgerichtet.

Fachabteilungen nutzen möglicherweise Teile des ITSMs mit Powerusern oder auch eigene Tools, welche nicht unter den Begriffen <SM> oder <ESM> bekannt sind, jedoch der Auslieferung von Services und der Automation dienen. Ab Stufe 2 wird ein ESM-Tool etabliert, von welchem auch verschiedene Fachabteilungen Gebrauch machen. Es bieten sich folglich Automationsmöglichkeiten zwischen den Fachabteilungen. Weiter kommen erste intelligente Bots zum Einsatz, welche direkt mit der Kundschaft interagieren und so weiteren Wert für eine Organisation bieten. Stufe 3 bringt solche Bots für alle Fachabteilungen. Durch die Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) leisten Bots einen Beitrag zu Shift-Left. Passende Tools liefern auf dieser Stufe ausserdem sogenannte Low- und No-Code-Fähigkeiten. Dadurch wird es Mitarbeitenden der Fachabteilungen ermöglicht, manuelle oder schwach automatisierte Prozesse zu digitalisieren, ohne weitere technisch versiertere Mitarbeitende einzubeziehen. Auf Stufe vier kommen in Kapitel 3.2.4 diskutierten Technologien hinzu. Dazu zählen AITSM oder Blockchain.

5.12.3 Fragen zur Standortbestimmung

Stufe 0: Wird kein SM betrieben? Besteht ein Ticketsystem, welches nicht auf Basis von Services funktioniert?

Stufe 1: Gibt es ein ITSM-Tool? Verfügen die Fachabteilungen möglicherweise über eigene Tools zur Bereitstellung gewisser Services und zur Automation?

Stufe 2: Besteht ein ESM-Tool, das von den Fachabteilungen für übergreifende Automation genutzt wird? Werden erste KI-Bots eingesetzt?

Stufe 3: Werden KI-Bots eingesetzt? Werden No- und Low-Code-Fähigkeiten für Mitarbeitende der Fachabteilungen angeboten?

Stufe 4: Werden innovative Technologien oder Methoden wie AITSM oder Blockchain gefördert oder eingesetzt?

5.12.4 Handlungsempfehlungen

5.12.H1: Aktuelle Umfragen bei ESM-Organisationen zeigen, dass cloudbasierte Tools wie in vielen Bereichen der IT auf dem Vormarsch sind (IDG Research, 2021, S. 25). Die grössten Befähiger (engl. *enabler*) für ESM sind gemäss der Studie von EMA das Self-Service und hohe Automationsmöglichkeiten (EMA, 2020, S. 9). Daraus lässt sich schliessen, dass diese Kriterien auch für die Auswahl eines Tools als relevant eingestuft werden können. Ausserdem soll sichergestellt werden, dass ein SM-Tool den Anforderungen von modernem ESM entspricht. Dazu gehören gemäss Pscheidl (2021, S. 278) nicht nur die grundlegenden Anforderungen an ein SM-Tool und die Fähigkeit, dass die

verschiedenen Fachabteilungen innerhalb des Tools koexistieren können, sondern auch eine benutzerfreundliche Oberfläche, welche vollständig auf die Kundschaft ausgelegt ist. Weiter unterstreicht Pscheidl (2021, S. 278) die Bedeutsamkeit von No- und Low-Code-Fähigkeiten und KI. Sogenannte Legacy-Tools, welche Anforderungen einer Organisation nicht erfüllen können, sollten vermieden werden (Agutter, 2021, S. 187). Die Anforderungen an ein Tool sollten daher vor der Auswahl klar und im Rahmen einer ESM-Strategie definiert werden.

5.12.H2: Eine Problematik, welche von der interviewten Person 6 angesprochen wird, ist der Vendor-lock-in-Effekt. Dieser beschreibt die Abhängigkeit einer Organisation von einem oder einer Herstellenden eines Tools. Direkte Handlungsempfehlungen dagegen konnten jedoch weder aus der Literatur noch aus den Interviews identifiziert werden. Es empfiehlt sich, bei der initialen Auswahl eines Tools ein besonderes Augenmerk auf den oder die Herstellende zu legen.

5.13 Ökosystem und Schnittstellen

Stufe 0 Nicht organisiert	Stufe 1 Existent	Stufe 2 Etabliert	Stufe 3 Proaktiv	Stufe 4 Innovativ
Keine Schnittstellen	ITSM oft mit Standard-Schnittstellen, keine ESM-spezifischen Schnittstellen	ESM mit Schnittstellen zu relevanten Systemen	Standardisierte Schnittstellen, organisationsweites Schnittstellenkonzept, proaktive Planung	Vollständig integriertes ESM, hohe Automation über alle Systeme

Tabelle 12: Komponente ‹Ökosystem und Schnittstellen›

5.13.1 Beschreibung

Diese Komponente behandelt das Ökosystem und speziell die darin befindlichen Schnittstellen. Aus der Studie von EMA (2020, S. 16–17) geht hervor, dass Organisationen die technische Integration von ESM-Tools in das bestehende Umfeld als grösstes Hindernis in einer ESM-Initiative sehen. Die interviewte Person 1 bestätigt dies und gibt an, dass mögliche hohe Kosten für Schnittstellen eine der grössten Ängste ihrer Kunden und Kundinnen sind. Um das Nutzungspotential von ESM vollständig auszuschöpfen, ist ein ESM-Tool jedoch auf viele Schnittstellen angewiesen. Dies zeigt sich auch in der

vorgehenden Komponente. Soll dort, im vorliegenden Modell, eine hohe Stufe erreicht werden, ist das Tool auf Daten aus weiteren Systemen einer Organisation angewiesen.

5.13.2 Stufen

Auf Stufe 0 liegen kein SM-Tool und dementsprechend keine Schnittstellen vor. Stufe 1 und das ITSM-Tool bringen hauptsächlich Schnittstellen in der IT mit sich. Ein klassisches Beispiel wäre die Schnittstelle zu einem Benutzerverwaltungssystem. Der Aufwand und die Kosten halten sich auf dieser Stufe normalerweise in Grenzen, da IT-Systeme oft bereits weitreichende technische Mittel zur Verbindung von Systemen mit sich bringen. Das SM-Ökosystem einer Organisation ist zu diesem Zeitpunkt jedoch noch klein und bietet entsprechend nur wenige systemübergreifende Automationsmöglichkeiten. Ab Stufe 2 ist ESM etabliert. Schnittstellen zu fachabteilungsspezifischen Tools sind nun relevant. Dies erhöht die technische Komplexität im Ökosystem und der Aufbau erfordert gleichzeitig funktionierende Zusammenarbeit zwischen Fachabteilungen und der IT. Die IT fungiert auf dieser Stufe oft als Integrator für die ESM-Initiative und die teilnehmenden Fachabteilungen. Auf Stufe 3 werden Schnittstellen standardisiert und es besteht ein organisationsweites Schnittstellenkonzept. Neu zum Ökosystem hinzukommende Systeme werden bereits in der Planungsphase proaktiv auf die Anbindung an Systeme vorbereitet. Auf Stufe 4 sind alle Systeme vollständig integriert. Die Schnittstellen folgen neuesten technischen Standards und sorgen für eine hohe Automation im ganzen Ökosystem.

5.13.3 Fragen zur Standortbestimmung

Stufe 0: Wird kein SM betrieben?

Stufe 1: Wird ITSM betrieben? Hat das ITSM Schnittstellen zu Systemen, beispielsweise zu einem Benutzerverwaltungssystem?

Stufe 2: Besteht ein ESM-Tool, welches an relevante Systeme der Fachabteilungen angebunden ist?

Stufe 3: Gibt es ein organisationsweites Konzept für Schnittstellen? Sind die Schnittstellen im Ökosystem standardisiert?

Stufe 4: Sind alle Systeme mit Schnittstellen versehen? Werden die Daten der angebundnen Systeme durch ESM genutzt?

5.13.4 Handlungsempfehlungen

Aus der wissenschaftlichen Literatur lassen sich keine direkten Handlungsempfehlungen zur Thematik der Schnittstellen im Zusammenhang mit ITSM oder ESM-Tools ableiten. In vielen wissenschaftlichen Beiträgen werden die technischen Aspekte von Schnittstellen und deren Paradigmen behandelt, welche aber für den Rahmen der vorliegenden Arbeit zu detailliert sind. Die vorgelegten Handlungsempfehlungen sind daher allgemein auf das Ökosystem bezogen.

5.13.H1: Von den diskutierten Frameworks geht nur SIAM detaillierter auf die Thematik ein. Es wird vorgeschlagen, dass die Integrationsmethoden an Branchenstandards angelehnt werden sollen, um die Erstellung von Schnittstellen zu erleichtern (Agutter, 2021, S. 190).

5.13.H2: Weiter soll die gewählte Integrationsmethode nicht nur die Datenübertragung, sondern auch die Fehlerbehandlung im Falle einer Störung abdecken. Agutter (2021, S. 190) empfiehlt ausserdem, Systeme mit Schnittstellen der Änderungskontrolle zu unterziehen, um unerwartete Auswirkungen von Änderungen zu vermeiden. Die Änderungskontrolle beschreibt ein Konzept für die Überwachung von Änderungen an einem System oder an einer Schnittstelle.

5.14 Service-Integration

Stufe 0	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Nicht organisiert	Existent	Etabliert	Proaktiv	Innovativ
Kein organisationsübergreifendes SM	Kein organisationsübergreifendes SM	Einzelne FA (oft IT) integrieren Services mit externen Organisationen individuell	Mehrere FA integrieren Services mit externen Organisationen, mehr Standardisierung	Optimierte, standardisierte und hoch automatisierte organisationsübergreifende Services

Tabelle 13: Komponente <Service-Integration>

5.14.1 Beschreibung

Die Komponente <Service-Integration> bezieht sich auf die Integration von SM über mehrere Organisationen hinweg. Mit SIAM besteht ein Framework, welches auf die Architektur eines ESM-Ökosystems mit solchen Integrationen vorsieht (vgl. Kapitel 3.4.3). Um

die Automation und Transparenz in Organisationen zu maximieren, müssen sich letztere entlang der gesamten Lieferkette orientieren (Agutter, 2021, S. 38). Extern bezogene Services und extern gelieferte Services, sollen dabei so weit wie möglich standardisiert, optimiert und automatisiert werden. Die interviewten Personen 10 und 11 bestätigen den Nutzen einer solchen Komponente. SIAMs Hauptfokus liegt zwar auf der allgemeinen Integration von Services durch einen Serviceintegrator, welcher intern oder extern sein kann, aber beschäftigt sich auch mit der Integration von Services über mehrere Organisationen hinweg. Es gilt darauf hinzuweisen, dass je nach Branche möglicherweise aus regulatorischen Gründen keine weitgehende Integration mit externen Organisationen möglich ist, was die Etablierung von organisationsübergreifendem ESM behindern kann (Agutter, 2021).

5.14.2 Stufen

Auf den Stufen 0 und 1 besteht kein organisationsübergreifendes SM. Ab Stufe 2 besteht ESM. Einzelne Fachabteilungen mit weitentwickelten ESM-Fähigkeiten, anfangs oft die IT, integrieren einzelne Services über mehrere Organisationen hinweg. Auf Stufe 3 integrieren mehrere Fachabteilungen ihre Services entlang der Lieferkette mit externen Organisationen. Durch die vorliegenden standardisierten Schnittstellen kann ein hoher Grad an Automation erreicht werden (vgl. Kapitel 5.13). Es besteht ein Konzept davon, wie und mit welchen Organisationen Services integriert werden. Auf Stufe 4 sind die Services organisationsübergreifend standardisiert, optimiert und so weit wie möglich automatisiert.

5.14.3 Fragen zur Standortbestimmung

Stufe 0: Wird kein SM betrieben?

Stufe 1: Wird kein ESM betrieben?

Stufe 2: Werden einzelne Services von oder für externe Organisationen organisationsübergreifend integriert?

Stufe 3: Werden Services aus verschiedenen Fachabteilungen von oder für externe Organisationen organisationsübergreifend integriert?

Stufe 4: Werden alle Services, welche mit externen Organisationen integriert werden können, integriert? Sind die betreffenden Services standardisiert, optimiert und in hohem Masse automatisiert?

5.14.4 Handlungsempfehlungen

5.14.H1: Um die Integration von Services voranzutreiben, schlägt Agutter (2021, S. 92) den Einsatz eines Belohnungssystems vor. Das Vorantreiben der Service-Integration durch interne Fachabteilungen, aber auch durch die externe Kundschaft soll mithilfe von Belohnungen gefördert werden. Dabei gilt es zu beachten, dass nicht nur die Ergebnisse, sondern vor allem das positive Verhalten diesbezüglich belohnt werden soll. Als Beispiel wird eine jährliche Auszeichnung für «Zusammenarbeit und Integration» vorgeschlagen (Agutter, 2021, S. 92).

5.15 Investition und Nutzen

Stufe 0 Nicht organisiert	Stufe 1 Existent	Stufe 2 Etabliert	Stufe 3 Proaktiv	Stufe 4 Innovativ
Keine Investition, kein Nutzen	Investition in ITSM, ersichtlicher und ermessbarer Nutzen in der IT	Investition in ESM mit nur teilweise er- sichtlichem/schwer messbarem Nutzen, 〈Tal der Tränen〉	Investition in ESM mit ersichtlichem und messbarem Nutzen	Investition mit grösstmöglichem Nutzen, Innovation durch ESM

Tabelle 14: Komponente 〈Investition und Nutzen〉

5.15.1 Beschreibung

Die interviewten Personen 2, 4, 6, 7, 9 und 10 kommen allesamt auf das Thema der Kosten und der Investition zu sprechen. Mit Investition ist in diesem Zusammenhang nicht nur der direkte monetäre Einsatz in eine ESM-Initiative gemeint, sondern auch die Aufwendung weiterer Ressourcen wie Zeit, Schulung der Mitarbeitenden oder die Erhöhung der Akzeptanz in einer Organisation. Als Nutzen gilt dabei der Wert, welcher wiederum nicht nur direkt monetär, sondern auch in weiteren Formen generiert wird. Gemäss Person 9 und 10 ist die Abwägung von Investition und Nutzen – vor allem im SM, welches in einer Organisation selten als businesskritisch gilt – als essenziell einzustufen. Die vorliegende Komponente bringt diese Sicht in den Zusammenhang mit dem vorgelegten Modell. Eine Schwierigkeit, welche diese Komponente mit sich bringt, ist die Bemessung von Kosten und Nutzen. Gerade der Nutzen kann von verschiedenen Fachabteilungen unterschiedlich bemessen und ausgelegt werden, was Konfliktpotenzial bergen kann.

5.15.2 Stufen

Auf Stufe 0 besteht kein SM. Ab Stufe 1 wird in ein ITSM investiert. Durch viele Frameworks und Best Practices in diesem Bereich ist bald ein ersichtlicher und messbarer Nutzen aus dem ITSM vorhanden. Poweruser aus den Fachabteilungen fragen sich möglicherweise, ob dieser geschaffene Wert auch auf Fachabteilungen übertragbar wäre. Auf Stufe 2 wird in eine ESM-Initiative investiert. Der Nutzen steht zu Beginn jedoch selten im Verhältnis zur Investition. Der Grund dafür ist, dass das Nutzungspotential von ESM zu diesem Zeitpunkt zu wenig ausgeschöpft wird. Anpassungen an die neue serviceorientierte Arbeitsweise in den Fachabteilungen, den bereits diskutierten Lernprozess von Mitarbeitenden, aber auch die noch nicht optimale Service-Delivery sind konkrete Gründe dafür. Diese Phase wird von der interviewten Person 10 mit dem Begriff «Tal der Tränen» versehen. Auf Stufe 3 wird der Nutzen, im Verhältnis zu den Kosten, durch die Fortschritte der ESM-Initiative besser ersichtlich und messbar. Auf der letzten Stufe ist der Nutzen im Verhältnis zu den aufgewendeten Ressourcen am grössten. Die organisationsweite beziehungsweise sogar -übergreifende Umsetzung von ESM führt zu Standardisierung, Optimierung und Automation in einzelnen Fachabteilungen, aber auch über ganze Organisationen hinweg. Mitarbeitende in Fachabteilungen haben die Ressourcen, das Wissen und das Mindset, um mit ESM das volle Nutzungspotenzial im Bereich SM auszuschöpfen.

5.15.3 Fragen zur Standortbestimmung

Stufe 0: Wird kein SM betrieben?

Stufe 1: Wird ITSM betrieben? Wird in ITSM investiert?

Stufe 2: Wird ESM betrieben? Werden Ressourcen in eine ESM-Initiative investiert, der Nutzen ist aber schwer messbar und ersichtlich?

Stufe 3: Werden Ressourcen in eine ESM-Initiative investiert und der Nutzen ist teilweise messbar und ersichtlich?

Stufe 4: Ist der Nutzen aus ESM ersichtlich und messbar? Können die Fachabteilungen das volle Nutzungspotenzial von ESM ausschöpfen?

5.15.4 Handlungsempfehlungen

Der wissenschaftlichen Literatur sind auch zu dieser Komponente keine direkten Handlungsempfehlungen zu entnehmen. Die hohe Resonanz in den Interviews mit den Themen dieser Komponente unterstreichen jedoch die Bedeutsamkeit für das Modell. Als

Quintessenz geht hervor, dass Investitionen in ESM oft erst auf höherer Maturitätsstufe wirklich einen erheblichen Nutzen zu Tage bringen.

5.16 Allgemeine Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden allgemeine Handlungsempfehlungen und Prinzipien, welche der Sekundärliteratur und den problemzentrierten Interviews entspringen, vorgestellt.

5.16.1 Dort beginnen, wo man steht

Der Einstiegspunkt in die Welt von ESM oder die Erhöhung der ESM-Maturität ist oft nicht eindeutig und hängt stark von der Organisation und den vorliegenden Gegebenheiten ab. Am Anfang einer ESM-Initiative empfiehlt es sich meist, sich nicht alles Vorhandene gänzlich zu entledigen, sondern zuerst eine eingehende Analyse der vorliegenden Situation vorzunehmen. Gemäss Axelos (2019, S. 58) bestehen oft Diskrepanzen zwischen der eingeschätzten und der tatsächlich vorliegenden Situation. Die Nutzung vorhandener Services, Prozesse oder Praktiken und weiterer Aspekte von SM erleichtert den Mitarbeitenden den Einstieg. Auch muss bedacht werden, inwiefern eine Änderung des Vorhandenen zu den Gegebenheiten der Organisation passt. Die interviewte Person 6 formuliert diesbezüglich folgende Frage:

«Passt zu uns, was wir tun?»

Die schonungslose Schaffung von Transparenz, welche als weitere grundlegende Handlungsempfehlung folgt, hilft diesbezüglich auch zur realistischen Einschätzung der vorliegenden Situation (Roters, 2021, S. 161). Letztere sollte so objektiv wie möglich analysiert werden. Das Kundenbedürfnis oder die angestrebte Wertschöpfung soll dabei als Ausgangspunkt fungieren. Vorhandene Services, Prozesse, Praktiken oder eingesetzte Frameworks sollen dazu eingesetzt werden, die gewünschte Veränderung bezüglich ESM zu erreichen. Die Objektivität steht im Zentrum (Axelos, 2019, S. 60). Es ist möglich, dass keines der vorhandenen Mittel mehr funktioniert und ein völliger Neuanfang Sinn ergibt. Dieser soll aber nicht ohne die Einschätzung der vorliegenden Situation veranlasst werden.

5.16.2 Der Wert im Zentrum

ITILv4 stellt die Wertschöpfung in das Zentrum von SM. Dies dient als allgemeine Handlungsempfehlung für ESM. Grundlegend soll eine Organisation in jeder Fähigkeit, die sie

besitzt, jedem Prozess, den sie durchführt, und jedem Service, den sie anbietet, einen Wert für die Kundschaft, einen anderen Stakeholder oder für die Organisation selbst identifizieren können (Axelos, 2019, S. 52–55). Der Wert muss nicht immer direkt ersichtlich sein, sondern kann auch indirekt vorliegen.

5.16.3 Agile Methoden mit iterativer Weiterentwicklung und Feedback

Zu den agilen Methoden DevOps, Lean, Agile und auch zum Framework VeriSM gehört das iterative Vorgehen mit Feedback. Die besprochenen Vorteile aus diesen Methoden und Konzepten, unter dem Begriff «Agile Methoden» zusammengefasst, können auch im Rahmen von ESM-Initiativen realisiert werden. Das bedeutet im Gegenzug nicht, dass sich mit klassischen Methoden keine guten Resultate erzielen lassen. Die Nutzung kann jedoch für verschiedene Aspekte einer ESM-Initiative einen Mehrwert generieren. Entsprechend wird in verschiedenen Teilen des vorgelegten Modells auch der Einsatz davon vorgeschlagen. Agile Methoden führen nachweislich zur Stärkung des Vertrauens innerhalb einer Organisation und zwischen Mitarbeitenden, was für eine ESM-Initiative von zentraler Bedeutung ist (Glauch & Gast, 2021, S. 260). Des Weiteren wurde festgestellt, dass nach der Implementierung agiler Methoden die Wertschätzung der internen Kommunikation gesteigert werden konnte (Glauch & Gast, 2021, S. 260). Die iterative Weiterentwicklung mit Feedback, welche auch im Rahmen der Modellkonstruktion eingesetzt wurde, könnte gemäss Axelos (2019) ausserdem gerade in produzierenden Fachabteilungen noch Potenzial freisetzen.

5.16.4 Ganzheitliches Denken und Arbeiten

Ein weiterer Ansatz aus ITIL beschreibt die ganzheitliche Denk- und Arbeitsweise (Axelos, 2019, S. 66). Der Ansatz verlangt ein Gesamtverständnis von Services, Prozessen, Praktiken und deren möglichen Problemen. Als Beispiel kann die behandelte Praktik «Service-Level-Management» aus ITILv4 herangezogen werden. Dabei gehören zur ganzheitlichen Arbeits- und Denkweise nicht nur die Messungen der Qualität eines Services, sondern beispielsweise auch die technischen Aspekte, die unterliegenden Kundenbedürfnisse oder die erwartete Verfügbarkeit.

5.16.5 Transparenz und offene Kommunikation fördern

Wie im Rahmen der vorgehenden Handlungsempfehlung «Dort beginnen, wo man steht» und verschiedener Komponenten bereits diskutiert wurde, sind die Transparenz und die offene Kommunikation zentrale Aspekte für das Gelingen einer ESM-Initiative. In der

Literatur wird das Thema der Transparenz von verschiedenen Autoren behandelt und über 50 Prozent der interviewten Personen kommen darauf zu sprechen (Axelos, 2019, S. 62–64; Roters, 2021, S. 161). Die fachabteilungsübergreifende Etablierung von SM erfordert Transparenz in jeder Hinsicht – im vorliegenden Zusammenhang also hinsichtlich der Services, Prozesse und Praktiken. Um dies zu erreichen, ist eine offene Kommunikation zwischen den Fachabteilung der entscheidende Faktor. Axelos (2019, S. 65) legt folgende Prinzipien dafür vor:

- Kommunikation der Zielgruppe anpassen.
- Zusammenarbeit bedeutet nicht zwingend Konsens.
- Entscheidungen nur auf Basis von sichtbaren Daten treffen.

Die Schaffung von Transparenz erhöht das gegenseitige Verständnis zwischen den Fachabteilungen, was zu positiven Effekten wie der Aufdeckung von Verschwendung, der Identifikation von Blockaden und zu einem genauen, abteilungsübergreifenden Verständnis über die Wertschöpfung führt (Axelos, 2019, S. 65).

Die interviewte Person 10 gibt jedoch auch ein Risiko zu bedenken, welches die vollständige Schaffung von Transparenz mit sich bringt: So könnte Letztere von gewissen Mitarbeitenden negativ aufgefasst werden. Intransparente Services, Prozesse und Praktiken können aus Sicht von Mitarbeitenden als Vorteil angesehen werden, wenn diese davon profitieren, da sie beispielweise als einzige Ansprechperson gelten und sich so für eine Organisation unverzichtbar machen.

5.16.6 Erfolge feiern

Die abschliessende Handlungsempfehlung betrifft das Feiern von Erfolgen. Die interviewte Person 7 und Pscheidl (2021) empfehlen dies gleichermassen als allgemeines Mittel zur Steigerung von ESM-Maturität. Vor allem sollen auch kleine Erfolge einbezogen werden. Die Handlungsempfehlung zu befolgen, kann die Motivation der Mitarbeitenden erhöhen, den Zusammenhalt stärken und das Arbeitsklima verbessern.

6 Validierung

Das folgende Kapitel beschreibt die Validierung in einer externen Organisation anhand einer Fallstudie. Kapitel 6.1 beschreibt die Vorgehensweise. In Kapitel 6.2 wird das Ziel, das Design und die Durchführung der Fallstudie erläutert. Anschliessend wird die Auswertung der Fallstudie in Kapitel 6.3 vollzogen. Die Erkenntnisse der Fallstudie werden im Kapitel 7.2 diskutiert.

6.1 Vorgehen

Um für die vorgelegten Artefakte eine externe Validität zu generieren, wurden die Artefakte im Rahmen einer Fallstudie nach Yin (2009) in einer externen Organisation geprüft. Die Organisation, anhand welcher die Artefakte validiert wurden, ist ein vielseitiges Schweizer Unternehmen im Bereich von Gastronomie, Hotellerie und Bäckerei. Mit über 2500 Mitarbeitenden und vielen Stakeholdern eignete sich die Organisation zur Einschätzung von ESM-Maturität und der Abgabe der vorgelegten Handlungsempfehlungen.

Yin (2009) schlägt für eine systematische Durchführung einer Fallstudie, die folgenden fünf Phasen vor: Zieldefinition, Design, Durchführung, Auswertung und Berichterstattung. In den folgenden Kapiteln werden diese Phasen abgehandelt. Die Phase Berichterstattung erfolgt in der Diskussion, beziehungsweise dann mit den Dokumenten im Anhang, welche im Sinne von Yin (2009), als Bericht interpretiert werden.

6.2 Ziel, Design und Durchführung der Fallstudie

Als Ziel der Fallstudie geht hervor, dass die vorgeschlagenen Artefakte darauf untersucht werden sollen, ob sie tatsächlich geeignet und nützlich sind, die Maturität einzelner ESM-Komponenten zu beurteilen und zu verbessern. Folgende Rahmenbedingungen lagen für die Fallstudie vor:

- Die definierte Analyseeinheit umfasste alle Fachabteilungen der Organisation.
- Die Fallstudie wurde am 08.05.2023 durchgeführt.
- Die Fallstudie wurde mit dem Leiter der IT-Operations der ausgewählten Organisation durchgeführt.
- Die Angaben zur Person und zur Organisation wurden für diese Thesis anonymisiert.

- Das Gespräch zur Erstellung der Fallstudie wurde gemäss der Methodik von Kuckartz (2010), wörtlich transkribiert, dabei aber ins Schriftdeutsche übertragen. Dialekt und Interpunktion wurden geglättet und längere Pausen und unverständliche Worte wurden im Transkript nicht abgebildet.

Inhaltlich wurden alle Komponenten des ESM-Maturitätsmodells (vgl. Kapitel 5.2) beginnend mit der Komponente Strategie, besprochen. Nach einer kurzen Einführung durch den Autor und einer Diskussion zu den vorliegenden Gegebenheiten in der zu bewertenden Organisation, wurde die Maturitätsstufe der validierenden Organisation durch die teilnehmende Person und den Autor festgelegt. Nach der Besprechung der einzelnen Komponenten wurden die zugehörigen Handlungsempfehlungen besprochen. Letztere wurden dazu zuerst inhaltlich erläutert und anschliessend von der teilnehmenden Person auf der folgenden Likert Skala bewertet:

War die Handlungsempfehlung hilfreich?

- 1 – Lehne völlig ab
- 2 – Lehne ab
- 3 – Neutral
- 4 – Stimme zu
- 5 – Stimme völlig zu

Zum Schluss wurden die vorgelegten Artefakte im Gesamtkontext von ESM diskutiert. Die teilnehmende Person erhielt dabei die Möglichkeit, Äusserungen, Bedenken und Verbesserungsvorschläge zu einzelnen Teilen der Artefakte und ein Gesamtfazit abzugeben.

6.3 Auswertung der Fallstudie

Das vollständige Transkript der durchgeführten Fallstudie sowie die Einschätzung der einzelnen Komponenten und die Einschätzung der Zweckmässigkeit aller 35 Handlungsempfehlungen können im Anhang eingesehen werden. Dieses Kapitel dient der Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse.

6.3.1 ESM-Maturitätsmodell

Folgende Einschätzung der Maturität von einzelnen Komponenten im vorgelegten ESM-Maturitätsmodell wurde im Rahmen der Validierung festgelegt.



Abbildung 15: Einschätzung ESM-Maturität anonymisierte Organisation

Durch die Einordnung der bewerteten Organisation im ESM-Maturitätsmodell hat sich gezeigt, dass sich ESM-Maturität im Mittel bereits auf Stufe 2,83 befindet. ESM ist somit etabliert beziehungsweise wird bereits proaktiv von den Fachabteilungen genutzt. Im Hinblick auf die einzelnen Komponenten könnte die Maturität in ‹Strategie›, ‹Sponsoring› sowie ‹Organisation und Zusammenarbeit› noch erhöht werden.

6.3.2 Handlungsempfehlungen

Insgesamt wurden 29 Handlungsempfehlungen spezifisch zu einzelnen Komponenten und weitere sechs allgemeingültige Handlungsempfehlungen formuliert. Die teilnehmende Person hat jede Handlungsempfehlung bezüglich deren Zweckmässigkeit bewertet. Es folgt die Verteilung der eingeschätzten Handlungsempfehlungen auf der Likert Skala. Die detaillierten abgegebenen Einschätzungen sind in tabellarischer Form im Anhang zu finden.

War die Handlungsempfehlung hilfreich?

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| 1 – Lehne völlig ab: | 4 Handlungsempfehlungen |
| 2 – Lehne ab: | 1 Handlungsempfehlung |
| 3 – Neutral: | 6 Handlungsempfehlungen |
| 4 – Stimme zu: | 6 Handlungsempfehlungen |
| 5 – Stimme völlig zu: | 18 Handlungsempfehlungen |

6.3.3 Einschätzung der Artefakte im Gesamtkontext von ESM

Die teilnehmende Person gibt an, dass sie der Maturitätsmodellierung und den vorgelegten Artefakten positiv gegenübersteht. Die Praxistauglichkeit steht für sie, gemäss eigener Aussage, ausser Frage.

Wie die interviewte Person 11, hat auch die an der Validierung teilnehmende Person angemerkt, dass die Komplexität einzelner Komponenten noch immer eher zu hoch sein könnte. Im gleichen Zusammenhang gibt die Person zu bedenken, dass – vor allem in kleineren Organisationen – nicht jede Einschätzung von Personen mit Expertise im Bereich SM kommen wird. Weiter bemängelt die teilnehmende Person bezüglich der allgemeinen Anwendung, dass die Handlungsempfehlungen möglicherweise nicht konkret genug sein könnten.

Aus Sicht der teilnehmenden Person hängt die Komplexität ausserdem mit der möglichen Verbreitung der vorgelegten Artefakte zusammen: Je einfacher die Anwendung, je besser für die möglicher Verbreitung der Artefakte. Ausserdem gibt sie an, dass es von Vorteil wäre, wenn Begriffe wie «Collaboration-Hub» in kurzer Form erklärt würden. Auch Begriffe von Frameworks und Konzepten wie «COBIT» oder «Lean Management» seien in privatwirtschaftlichen Organisationen nicht immer geläufig, weshalb Überlegungen dazu angestellt werden sollten, wie solche Begriffe möglichst einfach – und ohne den Zeitaufwand einer Einschätzung zu erhöhen – erklärt werden können. Weiter wird die Erstellung eines kompakten «Booklets» oder Glossars zur Sprache gebracht.

7 Schlussteil

In Kapitel 7.1 werden die Forschungsfragen beantwortet, in Kapitel 7.2 die Ergebnisse diskutiert und in Kapitel 7.3 erfolgt ein Ausblick auf zukünftige Forschungsmöglichkeiten.

7.1 Beantwortung der Forschungsfragen

1. Wie könnte ein Referenzmodell zur Einschätzung von ESM-Maturität aussehen?

Das zur Einschätzung von ESM-Maturität kreierte Referenzmodell wird in Kapitel 5.2 vorgestellt. Das Modell ist auf Organisationen mit 100 oder mehr Mitarbeitenden ausgelegt und kann branchenunabhängig herbeigezogen werden. Die Konstruktion folgt der Referenzmodellierung nach Becker et al. (2009). Inhaltlich wurde das Modell aus den zusammengeführten Erkenntnissen der Literaturanalyse und den gewonnenen Daten der vorgenommenen qualitativen Forschung entwickelt.

2. Anhand welcher konkreten Handlungsempfehlungen können ESM-Initiativen in Schweizer Unternehmen vorangetrieben werden?

Die Handlungsempfehlungen zu ESM werden in den Komponenten des ESM-Maturitätsmodells ab Kapitel 5.4 präsentiert. Die Handlungsempfehlungen entspringen wiederum den Erkenntnissen der Literaturanalyse und den Daten der qualitativen Forschung. Die Daten der qualitativen Forschung beziehen sich auf die Schweiz, der herbeigezogenen Literatur ist jedoch keine geographische Beschränkung inhärent, womit sie sich in allgemeiner Weise auf das Thema bezieht.

3. Wie könnte eine Verknüpfung der gewonnen Handlungsempfehlungen mit dem konstruierten ESM-Maturitätsmodell vorgenommen werden?

Die Verknüpfung der Artefakte wird ebenfalls in Kapitel 5 beleuchtet. Die Handlungsempfehlungen werden im Anschluss an die beschriebenen Komponenten dargelegt. Einige Handlungsempfehlungen werden als übergeordnet identifiziert und ab Kapitel 5.16 als allgemeine Handlungsempfehlungen vorgestellt.

7.2 Diskussion

Die Masterthesis stützt sich im Hinblick auf die Definition und Abgrenzung des Begriffs ESM auf die Studie von Goscinska und Winkler (2022). Die identifizierten Studien von

EMA (2020) und IDG Research (2021) kommen zum Schluss, dass das Thema ESM in der Praxis weiterhin zunehmend an Relevanz gewinnt. Letztere Studie sollte im Verlauf des Jahres einen weiteren Bericht zum Stand des SM in der DACH-Region im Jahr 2022 veröffentlichen. Es wird spannend zu sehen sein, wie sich Organisationen in Anbetracht der Abflachung der COVID-19-Pandemie zu den behandelten Themen äussern. Weiter wird in der behandelten Literatur sowie auch in den geführten Interviews, ein starker Bezug von ESM zu ITILv4 festgestellt (Diedrichs, 2020; Ebel, 2021; Goscinska & Winkler, 2022; IDG Research, 2021). Dem folgend wurde ITILv4 zu einem zentralen Aspekt der vorgelegten Artefakte gemacht.

Die Erkenntnisse der Literaturanalyse lassen offen, inwieweit SM-Frameworks wie SIAM oder VeriSM praktische Verbreitung finden. Die Literatur zu diesen Frameworks bringt, beispielsweise mit agilen Methoden oder Multisourcing, interessante Konzepte in den Kontext von ESM. Die praktische Anwendung und der Nutzen im Gegensatz zu ITILv4 allerdings nicht in der breiten wissenschaftlichen Literatur nachgewiesen werden. Aus Sicht des Autors kann davon ausgegangen werden, dass dies darauf zurückzuführen ist, dass solche Frameworks vergleichsweise neu auf dem Markt sind und es viele Organisationen präferieren, auf das etablierte ITILv4 zurückgreifen. Dies regt folglich das diesbezügliche wissenschaftliche Interesse nicht weiter an. Unterstrichen wird die auch dadurch, dass die interviewten Personen nur in wenigen Fällen und eher nebensächlich auf andere Frameworks als ITILv4 zu sprechen kommen. Hinsichtlich der konstruierten Artefakte hat dies zu einem Dilemma bezüglich der Abwägung zwischen dem Einbezug von Konzepten aus den neueren Frameworks einerseits und ITILv4 andererseits geführt. Obwohl gerade agile Methoden in der Literatur vieldiskutierte Themen, welche auch von den befragten Personen begrüsst werden, darstellen, gibt es keine wissenschaftlichen Belege, welche den Nutzen spezifisch für ESM bestätigen würden. Die Öffnung von ITILv4 kann jedoch als Schritt in Richtung der Adaption der genannten Konzepte interpretiert werden. Für die konstruierten Artefakte wurde ein Mittelweg gewählt, welcher sich an ITILv4 orientiert, aber auch weitere Konzepte und Frameworks einbezieht. Weiter wurde COBIT 2019 mehrfach für Handlungsempfehlungen herbeigezogen. COBIT 2019 ist als Framework auf IT-Governance und Management auf hohem Level ausgerichtet und überlässt die konkrete Umsetzung weitgehend der anwendenden Organisation. Eine Schwierigkeit war es Aspekte aus COBIT passend zu konkretisieren und dabei trotzdem die allgemeine Gültigkeit des Modells nicht zu beeinträchtigen.

Die weiter diskutierten Maturitätsmodelle in Kapitel 3.6 zeigen auf, wie die Maturität in vergleichbaren Disziplinen bemessen wird. Als führendes Framework zur Konstruktion von Maturitätsmodellen gilt CMMI. Eine wissenschaftlich rigorose Umsetzung nach CMMI konnte im vorgelegten Modell jedoch auf Grund der Mehrschichtigkeit von ESM nicht eingehalten werden (vgl. Kapitel 5.1), weshalb darauf verzichtet wurde. Das ITSM- und das DevOps-ITSM-Maturity-Model beschäftigen sich mit der Einschätzung von ITSM-Maturität und tragen massgeblich zur Konstruktion des ESM-Maturitätsmodells bei, indem sie die für die von Becker et al. (2009) und Cusick (2020) thematisierte themenübergreifende Vergleichbarkeit sorgen. Ferner behandelt die fünfte und letzte Stufe dieser Modelle, die gleichspurige Ausrichtung von IT und Fachabteilungen, was gleichzeitig eines der Kernthemen von ESM ist. Weiter hat sich die ursprünglich erste Iteration des konstruierten ESM-Maturitätsmodells an den Stufen dieser Modelle orientiert.

Die Komponenten des ESM-Maturitätsmodells wurden anlässlich der ersten Iteration des Modells deduktiv auf Basis der Sekundärliteratur kreiert. Die anschliessend geführten Interviews haben das Artefakt mit Hilfe der in DSRM zulässigen Rückkoppelung, stetig weiterentwickelt. Daneben wurde Handlungsempfehlungen konstruiert, welche zur Erhöhung von ESM-Maturität beitragen. Entstanden ist im Endeffekt ein ESM-Maturitätsmodell mit Handlungsempfehlungen, welches inhaltlich und strukturell auf der vorgestellten Literatur und der qualitativen Forschung beruht und als umfangreiches Instrument zur Einschätzung und Erhöhung von ESM-Maturität eingesetzt werden kann.

Aus der Validierung und den einzelnen Interviews geht die Komplexität von Komponenten des vorgelegten Modells als Kritikpunkt hervor. Es eröffnet sich hierbei ein Abtausch (engl. «Trade-Off») zwischen Komplexität und Tiefe des Modells. Auf der einen Seite soll das Modell möglichst breite Anwendung finden und dementsprechend einfach verständlich sein. Auf der anderen Seite soll es jedoch auch eine gewisse Tiefe erreichen, damit Organisationen gewinnbringend von der Einschätzung der ESM-Maturität profitieren können. Das konstruierte Modell zielt auf einen Mittelweg ab.

Inhaltlich gibt es einige Themen, welche aus unterschiedlichen Gründen nicht im ESM-Maturitätsmodell behandelt werden. In den Interviews wurde mehrfach die Aufnahme einzelner ITILv4 Praktiken, im speziellen das IT-Asset Management, das Knowledge Management und das Change Enablement thematisiert. Da diese Praktiken mitunter Hauptthemen von ESM-Initiativen behandeln, wäre es naheliegend, diese in eigenen Komponenten im Modell zu verordnen. Auf die Aufnahme spezifischer Praktiken wurde

jedoch verzichtet, da dies den Umfang und die Komplexität des Modells weiter erhöht hätte. Neben den genannten Praktiken müssten auch die weiteren 31 ITILv4 Praktiken, sowie Praktiken aus anderen Frameworks Betrachtung finden. Im vorgelegten ESM-Maturitätsmodell werden die Praktiken, aus den soeben genannten Gründen zusammenfassend in der Komponente «Prozesse und Praktiken» verortet. Zukünftig könnte die Konstruktion eines eigenen Modells, welches die Praktiken unter dem Gesichtspunkt von ESM darlegt, die vorgelegten Artefakte weiter vertiefen.

Weiter werden komponentenübergreifende Aspekte wie kontinuierliche Verbesserung (engl. «Continual Improvement»), Sicherheit, agile Methoden oder im weiteren Sinne auch IT-Governance in den Interviews und in der Literatur thematisiert. Da diese Aspekte für mehrere Komponenten von Relevanz sind, müssten sie übergreifend im Modell erfasst werden. Ähnlich wie die ITILv4 Grundprinzipien dem SVS übergeordnet werden (vgl. Kapitel 3.4.1), könnten solche übergeordneten Themen zukünftig dem ESM-Maturitätsmodell übergeordnet werden.

Hinsichtlich der konstruierten Handlungsempfehlungen eröffnete sich in der Validierung ein weiteres Hindernis. Obwohl verschiedene Frameworks, allen voran ITILv4, viele Empfehlungen im Bereich SM abgegeben, sind diese relativ generisch formuliert. Die konstruierten Handlungsempfehlungen dieser Masterthesis sind teilweise vergleichbar übergreifend formuliert. In der Validierung wird folglich die Kritik angebracht, dass gewisse Handlungsempfehlungen im Validierungskontext schlicht zu unspezifisch und daher nicht brauchbar seien. Demgegenüber sollen die Empfehlungen jedoch gemäss der Zielsetzung allgemein und branchenunabhängig anwendbar sein, was zu einem gewissen Grad eine generische Formulierung verlangt. Dem folgend sind die konstruierten Handlungsempfehlungen daher eher übergreifend formuliert. Sie sind demnach als Grundlage zu betrachten, um der bewertenden Organisation mögliche Einstiegspunkte zur Erhöhung der ESM-Maturität zu bieten. Die Validierung der Handlungsempfehlungen zeichnet insgesamt ein positives Bild. Bei fast der Hälfte stimmt die beurteilende Person völlig zu, dass die jeweilige Empfehlung als hilfreich eingestuft werden kann. Nur fünf aller fünfunddreissig Empfehlungen werden dabei abgelehnt oder völlig abgelehnt. Methodisch kann zur Validierung kritisch angemerkt werden, dass die vorliegenden Artefakte nur in einer einzelnen Fallstudie extern validiert worden sind. Während der Konstruktion der Artefakte wurden jedoch bereits mehr als zehn Personen mit fundierter Expertise im

Bereich ESM einbezogen, was zu zusätzlicher externer Validität führt. Die Stärke der vorgelegten Artefakte liegt aus Sicht des Autors daher auch im vorliegenden Praxisbezug.

In dieser Masterthesis wurde basierend auf wissenschaftlichen, praktischen und organisatorischen Rahmenbedingungen eine bestimmte methodische Granularität gewählt. Der gewählte DSRM Ansatz und die qualitativen Methoden führen dazu, dass unterschiedliche Lösungen für die vorliegende Problemstellung möglich sind. Es wird daher bewusst nicht die Behauptung aufgestellt, dass die vorliegenden Artefakte die einzig richtige Antwort auf die geschilderte Problemstellung darstellen. Auch ist klar, dass der Umfang der Masterthesis eher weit gefasst wurde. Dies wird jedoch mit der teils explorativen Natur der vorliegenden Masterthesis gerechtfertigt. Das gewählte Forschungsdesign stellte sich insofern als passend heraus, als die Validierung auf vielversprechende Resultate hinweist.

7.3 Ausblick

In Bezug auf die konstruierten Artefakte liegt eine wissenschaftliche Basis für die Einschätzung und Erhöhung von ESM-Maturität vor. Die Validierung liefert vielversprechende Resultate und könnte zukünftig erweitert werden. Für das ESM-Maturitätsmodell würden sich weitere Fallstudien oder quantitative Methoden anbieten. Wie in Kapitel 7.2 dargestellt, eröffnen sich ausserdem weitere Forschungsmöglichkeiten zum ESM-Maturitätsmodell bezüglich komponentenübergreifender Aspekte und hinsichtlich Schaffung von ESM-Praktiken. Von Interesse wäre auch, wenn die Handlungsempfehlungen zudem auf ihren Nutzen in der konkreten Anwendung untersucht würden. Ferner bestünde die Möglichkeit, diese auf spezifische Fachabteilungen oder Branchen zu konkretisieren, um der in der Validierung geäusserten Kritik entgegenzutreten (vgl. Kapitel 6.3.3).

Im Gesamtkontext von ESM kann festgehalten werden, dass sich das Thema in vielen Organisationen erst in einem Anfangsstadium befindet. Die befragten Personen und die behandelte Literatur sind sich einig, dass die Themen SM und ESM im Zuge der Digitalisierung weiterhin an Bedeutung gewinnen werden. Ungewiss bleibt, ob sich fachabteilungs- und organisationsübergreifendes SM unter dem Begriff ESM etabliert, ob weiterhin ITSM der bedeutendste Begriff bleibt, oder ob sich gar ein neuer Begriff wie AITSM durchsetzt. Da die Begrifflichkeiten stark von Herstellenden und indirekt auch von deren Kundschaft geprägt werden, täten diese nach Meinung des Autors gut daran, für einheitliche Begriffe und eine einheitliche Sprache zu sorgen. Aus der Perspektive von

Organisationen gilt es ausserdem weiterhin die Entwicklung des ITSM de-facto Standards ITIL im Auge zu behalten.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die jüngste Forschung darauf hinweist, dass vielversprechende Technologien wie die Nutzung von Big Data durch KI oder Blockchain auch im Bereich ESM erhebliches Potenzial besitzen. Diese Technologien wurden in dieser Masterthesis nur am Rande behandelt, bieten jedoch im vorliegenden Zusammenhang unbestrittenermassen umfassende Forschungsmöglichkeiten.

8 Literaturverzeichnis

- Agutter, C. (2021). *Service integration and management (SIAM) Foundation Body of Knowledge (BoK)*. ITGP.
- Atlassian. (2021). *Lean ITSM Whitepaper*. <https://www.atlassian.com/whitepapers/tips-for-lean-itsm-with-atlassian>
- Axelos. (2019). *ITIL Foundation, ITIL 4 edition (German Translation)*. TSO.
- Axelos. (2021). *ITIL - Maturity Model*. <https://www.axelos.com/for-organizations/itil-maturity-model>
- Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuss, J. (2009). Developing Maturity Models for IT Management: A Procedure Model and its Application. *Business & Information Systems Engineering, 1*(3), 213–222. <https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5>
- Bertagnolli, F. (2022). *Lean management: Introduction and in-depth study of Japanese management philosophy*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36087-0>
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Springer.
- Braun, C., & Winter, R. (2007). Integration of IT service management into enterprise architecture. *Proceedings of the 2007 ACM Symposium on Applied Computing*, 1215–1219. <https://doi.org/10.1145/1244002.1244267>
- Büttgen, M., Dicenta, J., Spohrer, K., Keyser, A. D., Beck, R., Rikken, O., & Schär, F. (2021). Blockchain in Service Management and Service Research—Developing a Research Agenda and Managerial Implications. *Journal of Service Management Research, 5*(2), 71–102. <https://doi.org/10.15358/2511-8676-2021-2-71>
- CMMI Product Team. (2010). *CMMI for Development, Version 1.3*. <https://doi.org/10.1184/R1/6572342.V1>
- Cusick, J. (2020). *A Survey of Maturity Models from Nolon to DevOps and Their Applications in Process Improvement*. <http://arxiv.org/abs/1907.01878>

- Diedrichs, A. (2020). Learning from ITIL for efficient internal services of authorities. *Central and Eastern European eDem and eGov Days*.
<https://doi.org/10.24989/ocg.v.338.6>
- Ebel, N. (2021). *Basiswissen ITIL 4: Grundlagen und Know-how für das IT Service Management und ITIL-Foundation-Prüfung* (1. Auflage). dpunkt.verlag.
- Edvardsson, B., & Tronvoll, B. (Hrsg.). (2022). *The Palgrave handbook of service management*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-91828-6>
- EMA. (2020). *Research Report: ESM: The (R)evolution of ITSM*. EMA.
- Engelbrecht, A., Pumplun, L., Bauer, C., & Vida, K. (2021). Künstliche Intelligenz im Enterprise Service Management. In P. Buxmann & H. Schmidt (Hrsg.), *Künstliche Intelligenz* (S. 149–163). Springer Berlin Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-61794-6_9
- Feversani, D. P., De Castro, V., Marcos, E., Piattini, M. G., & Martín-Peña, M. L. (2023). Towards a lightweight framework for service management evaluation in SMEs. *Information Systems and E-Business Management*, 21(1).
<https://doi.org/10.1007/s10257-022-00576-1>
- Gartner. (2021). *2022 Strategic Roadmap for IT Service Management*.
<https://www.gartner.com/document/4020606?ref=algorithmtrec&refval=4007545>
- Gartner. (2022). *Magic Quadrant for IT Service Management Platforms*.
<https://www.gartner.com/document/4020606?ref=algorithmtrec&refval=4007545>
- Gläser, W. (2021). „Glücklicherweise ist es nur VUKA!“. In *Services Management und digitale Transformation* (S. 119–146). Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33975-3>
- Glauch, J., & Gast, T. (2021). Echte Kundenzufriedenheit durch digital qualifizierte Servicekräfte. In *Services Management und digitale Transformation* (S. 247–263). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33975-3>
- Goscinska, D., & Winkler, T. (2022). *Enterprise Service Management between IT Organization and IT Architecture Thinking – A Clarifying Literature Review* (S. 44–55). <https://ceur-ws.org/Vol-3223/paper5.pdf>

- IBM. (2019, Januar 14). *Blockchain for trusted IT service management*.
<https://www.ibm.com/blog/blockchain-for-trusted-it-service-management/>
- IDG Research. (2021). *Studie IT Service Management 2021* (S. 60).
<https://www.ivanti.com/de/lp/itsm/assets/s1/idg-it-service-management-2021>
- Isaca. (2018). *COBIT 2019 Framework: Introduction and Methodology*. Isaca.
- ISO/IEC. (2022). *ISO/IEC 27001: Information security management systems*.
<https://www.iso.org/standard/27001>
- Kim, G., Humble, J., Debois, P., & Willis, J. (2017). *Das DevOps-Handbuch: Teams, Tools und Infrastrukturen erfolgreich umgestalten*. O'Reilly.
- Krenkler, W. (2021). Das Ziel bestimmt den Weg. In *Services Management und digitale Transformation* (S. 267–293). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33975-3>
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Levy, Y., & Ellis, T. (2006). A Systems Approach to Conduct an Effective Literature Review in Support of Information Systems Research. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 9.
<https://doi.org/10.28945/479>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Beltz.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz.
- McKinsey & Company. (2011). *Knowledge work: A strategic approach*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/rethinking-knowledge-work-a-strategic-approach>

- Michl, T., Bartonitz, M., Lévesque, V., Steinbrecher, W., & Vonhof, C. (2018). Das agile Manifest – eine Einführung. In *Agile Verwaltung*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57699-1_1
- Mitrakis, N. (2019). *Die Ausrichtung des IT-Service-Managements auf die Digitalisierung*. Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25380-6>
- Mora, M., Gómez, J. M., Wang, F., & Díaz, E. O. (2021). A Review of the IT Service Design Process in Agile ITSM Frameworks: In *Advances in Systems Analysis, Software Engineering, and High Performance Computing* (S. 248–270). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4165-4.ch013>
- Noz, R. (2021). Fünf Schritte zu einem erfolgreichen industriellen Servicegeschäft. In *Services Management und digitale Transformation* (S. 14–33). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33975-3>
- Peppers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45–77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>
- Picard, M., Renault, A., & Barafort, B. (2015). A Maturity Model for ISO/IEC 20000-1 Based on the TIPA for ITIL Process Capability Assessment Model. In *Systems, Software and Services Process Improvement* (S. 168–179). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24647-5_14
- Pscheidl, M. (2021). Vom Kunden-Service-Management zum Enterprise-Service-Management durch angepasste Organisationsstrukturen und Digitalisierungsvorteile. In *Services Management und digitale Transformation* (S. 267–293). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33975-3>
- Rosencrance, L. (2022). 10 top enterprise service management systems—And how to choose. *CIO*. ABI/INFORM Global. <https://www.proquest.com/trade-journals/10-top-enterprise-service-management-systems-how/docview/2678815233/se-2?accountid=143299>
- Roters, A. (2021). 7 Erfolgsfaktoren für das Servicemanagement 4.0: Warum die tradierte Arbeitsweise überholt ist und was es für ein zeitgemässes

- Servicemanagement braucht. In *Services Management und digitale Transformation* (S. 147–162). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33975-3>
- Sahid, A., Maleh, Y., & Mounir, S. (2022). Towards an agile ITSM Maturity Framework for Organizations: A case study. *EDPACS*, 66(6), 1–21. <https://doi.org/10.1080/07366981.2022.2045541>
- Schönfeld, D., & Krenkler, W. (Hrsg.). (2021). In *Services Management und digitale Transformation*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33975-3>
- Schulz, E., & Pflaume, A. (2021). Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung datengetriebener Geschäftsmodelle: Einblicke aus dem produzierenden Gewerbe. In *Services Management und digitale Transformation* (S. 47–68). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33975-3>
- Serrano, J., Faustino, J., Adriano, D., Pereira, R., & da Silva, M. (2021). An IT Service Management Literature Review: Challenges, Benefits, Opportunities and Implementation Practices. *Information*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/info12030111>
- ServiceNow. (2022, April 8). *ITSM Adoption Posture Maturity Model*. <https://www.servicenow.com/community/itsm-articles/itsm-maturity-model/tap/2305153>
- Springer Gabler Wirtschaftslexikon. (2018, Februar 15). *Service Definition*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/service-42239/version-265590>
- Springer Gabler Wirtschaftslexikon. (2020, April 1). *Service Management Definition*. <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/servicemanagement-70687>
- Taghizadegan, S. (2006). *Essentials of lean six sigma*. Elsevier.
- Traugott, M., & Zraggen, P. (2018). *VeriSM(tm) Foundation Courseware in Deutsch*. Van Haren Publishing.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2016). *IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung: Auf dem Weg zur IT-Organisation der Zukunft*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-52832-7>

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Verbrugge, B. (2019, Dezember 18). *Best Practice, Model, Framework, Method, Guidance, Standard: Towards A Consistent Use Of Terminology – Revised*. <https://www.vanharen.net/blog/best-practice-model-framework-method-guidance-standard-towards-consistent-use-terminology/>
- Wilde, T., & Hess, T. (2007). Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik: Eine empirische Untersuchung. *WIRTSCHAFTSINFORMATIK*, 49(4), 280–287. <https://doi.org/10.1007/s11576-007-0064-z>
- Winkler, T. J., & Wulf, J. (2019). Effectiveness of IT Service Management Capability: Value Co-Creation and Value Facilitation Mechanisms. *Journal of Management Information Systems*, 36(2), 639–675. <https://doi.org/10.1080/07421222.2019.1599513>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. Aufl.). Sage Publications.

Anhang

A Methodik Literaturanalyse

Folgend wird die identifizierte Literatur tabellarisch ausgewiesen. Die erste Zahl beschreibt die Anzahl gefundener Werke und die zweite Zahl die gefundenen Werke, welche den Ausschlusskriterien gemäss Kapitel 3.1.2 standhalten.

In den Datenbanken «Google Scholar» und «Swisscovery plus» wurden bereits nach Datum (ab Jahr 2019) gefiltert (vgl. Kapitel 3.1.2). Der zweite Suchdurchlauf beinhaltet die bereits im ersten Durchlauf identifizierte Literatur nicht.

Begriff «Enterprise Service Management»

Datenbank	Durchlauf 1 Resultate	Durchlauf 2 Resultate	Duplikate	Total
ABI/Inform / ProQuest	14 / 6	27 / 3	0	9
ACM Digital Library	2 / 1	0 / 0	0	1
IEEE Xplore Digital Library	5 / 1	0 / 0	1	0
Gartner	<i>N/A</i>	0 / 0	0	0
Google Scholar	<i>N/A</i>	127 / 35	2	33
Swisscovery plus	<i>N/A</i>	70 / 17	5	12
Total			8	52

Tabelle 15: Literatursuche ESM

Begriff «Enterprise Service Management» AND «Best Practices»

Datenbank	Durchlauf 1 Resultate	Durchlauf 2 Resultate	Duplikate	Total
ABI/Inform / ProQuest	1 / 1	22 / 0	0	1
ACM Digital Library	1 / 0	0 / 0	0	0
IEEE Xplore Digital Library	2 / 0	0 / 0	0	0
Gartner	<i>N/A</i>	0 / 0	0	0
Google Scholar	<i>N/A</i>	35 / 11	10	1

Swisscovery plus	<i>N/A</i>	35 / 17	17	0
Total			27	2

Tabelle 16: Literatursuche ESM und Best Practices

B Weitere inhaltliche Konzepte aus der Literaturanalyse

Es folgt eine alphabetische Auflistung weiterer Konzepte, welche während Aufarbeitung der Sekundärliteratur identifiziert wurden, jedoch für das Verständnis der Masterthesis nur indirekt relevant sind.

Digitalisierung und digitale Transformation

Die Begriffe Digitalisierung und digitale Transformation werden in der deutschsprachigen Literatur weitgehend als Synonyme verwendet. Grundsätzlich bezeichnen die Begriffe im engeren den Einsatz technologischer Innovation im Geschäftskontext (Urbach & Ahlemann, 2016, S. 14–16). Im weiteren Sinne beschreiben die Begriffe übergeordnete technologisch bedingte Veränderungen innerhalb der Gesellschaft. Diese Definition findet momentan den grössten Konsens in der Literatur und wird entsprechend auch für diese Thesis übernommen (Mitrakis, 2019, S. 9–10). Dieser Logik folgend, werden Begriffe wie Mechanisierung oder Automation dem Begriff Digitalisierung untergeordnet.

Business-Service-Transformation-Model

Pscheidl (2021, S. 279–280) liefert ein weiteres Modell zur Abbildung von organisatorischer Servicematurität bezogen auf Services in Fachabteilungen und global agierende Organisationen. Der Autor definiert vier Phasen, welche in der Transformation zu einer solchen ‹Global Business Service Organisation› (GBS-Organisation) vorkommen. Das Modell beschäftigt sich stark mit der organisatorischen Sicht und zeigt, wie eine Organisation global transformiert werden kann, indem sie globale Servicezentren nutzt, um SM zu betreiben.

LightSME

Das ‹Lightweight Framework for Service Management Evaluation for SME› (LightSME) ist ein Modell auf Basis des ISO/IEC-33000-Standards mit dem Ziel, die Servicequalität von KMUs durch formalisierte Prozessvorgaben zu steigern (Feversani et al., 2023, S. 92). Das vorgeschlagene Modell zielt darauf ab, verschiedene Frameworks wie EFQM, VeriSM, ISO/IEC 20000-1, ITIL und CMMI zu integrieren. Entstanden sind drei

Modelle, welche das Management von IT-, aber auch fachabteilungsspezifischen Services für KMU erleichtern sollen. Einbezogen wurden auch agile Prinzipien, welche für Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sorgen sollen. Dies sind gemäss den Autoren die Schlüsselaspekte für die Anwendung in KMU (Feversani et al., 2023, S. 81–122). Das Framework ist insofern relevant für diese Masterthesis, als es verschiedene bereits behandelte Konzepte miteinander verbindet und so einen Eindruck davon vermittelt, wie dies für die vorliegende Problemstellung geschehen kann.

ISO / IEC 20000

ISO/IEC 20000 ist eine internationale Norm für das IT-Service-Management. Sie legt Anforderungen für das Einrichten, Implementieren, Betreiben, Überwachen, Überprüfen, Warten und Verbessern eines dokumentierten Service-Management-Systems (SMS) fest. Die Zertifizierung nach ISO/IEC 20000 dient als Nachweis dafür, dass eine Organisation ein angemessenes Service-Management-System eingerichtet hat und die Anforderungen der Norm erfüllt. Es zeigt, dass die Organisation in der Lage ist, qualitativ hochwertige IT-Services bereitzustellen und kontinuierlich zu verbessern. Es ist anzumerken, dass ISO/IEC 20000 sich speziell auf das IT-Service-Management bezieht, während andere Normen wie ISO 9001 allgemeinere Qualitätsmanagementanforderungen abdecken.

Die Verbindung zwischen ESM und ISO/IEC 20000 liegt darin, dass ISO/IEC 20000 als Rahmenwerk für das IT-Service-Management verwendet werden kann, um die Servicequalität und Effizienz zu verbessern. Wenn eine Organisation Enterprise Service Management implementiert, kann sie die Prinzipien und Best Practices von ISO/IEC 20000 nutzen, um ihre internen Service-Management-Prozesse zu optimieren und die Einhaltung von Standards zu gewährleisten. Durch die Anwendung von ISO/IEC 20000 im Rahmen des ESM kann eine Organisation eine strukturierte und dokumentierte Herangehensweise an das Service-Management verfolgen, Risiken identifizieren und steuern, die Kundenzufriedenheit verbessern, die Effizienz steigern und die kontinuierliche Verbesserung fördern. Insgesamt unterstützt ISO/IEC 20000 die Umsetzung von ESM, indem es eine anerkannte Norm und bewährte Praktiken für das Service-Management bietet, unabhängig davon, ob es sich um IT-Services oder Services in anderen Geschäftsbereichen handelt.

ISO / IEC 27001

Das Thema Informationssicherheit behandelt die ISO/IEC 27001 Norm. Diese Norm erklärt, wie man das Thema Informationssicherheit angeht, umsetzt, betreibt und überwacht. Aus der Norm gehen 35 Kontrollziele und 115 Kontrollmechanismen hervor, die eine Organisation einführen kann, um ihre Informationssicherheit zu verbessern (ISO/IEC, 2022). Dazu wird ein Information Security Management System (ISMS) eingeführt.

ISO/IEC 27001 und ESM lassen sich insofern vereinen, dass ISO/IEC 27001 einen Rahmen für die Implementierung eines effektiven ISMS in einer Organisation bietet. ESM kann ISO/IEC 27001 als Leitfaden für die Einrichtung und den Betrieb von Kontrollzielen und Kontrollmechanismen in der gesamten Organisation nutzen. Durch die Umsetzung von ISO/IEC 27001 können Organisationen ihre ESM-Fähigkeiten bezüglich der Informationssicherheit verbessern.

ITIL-Maturity-Model

Nach der Veröffentlichung von ITILv4 legt Axelos (2021) ein CMMI Konformes Maturitätsmodell nach. Das Modell zielt darauf ab, die Maturität der Komponenten des SVS (vgl. Kapitel 3.4.1.2) einzuschätzen.

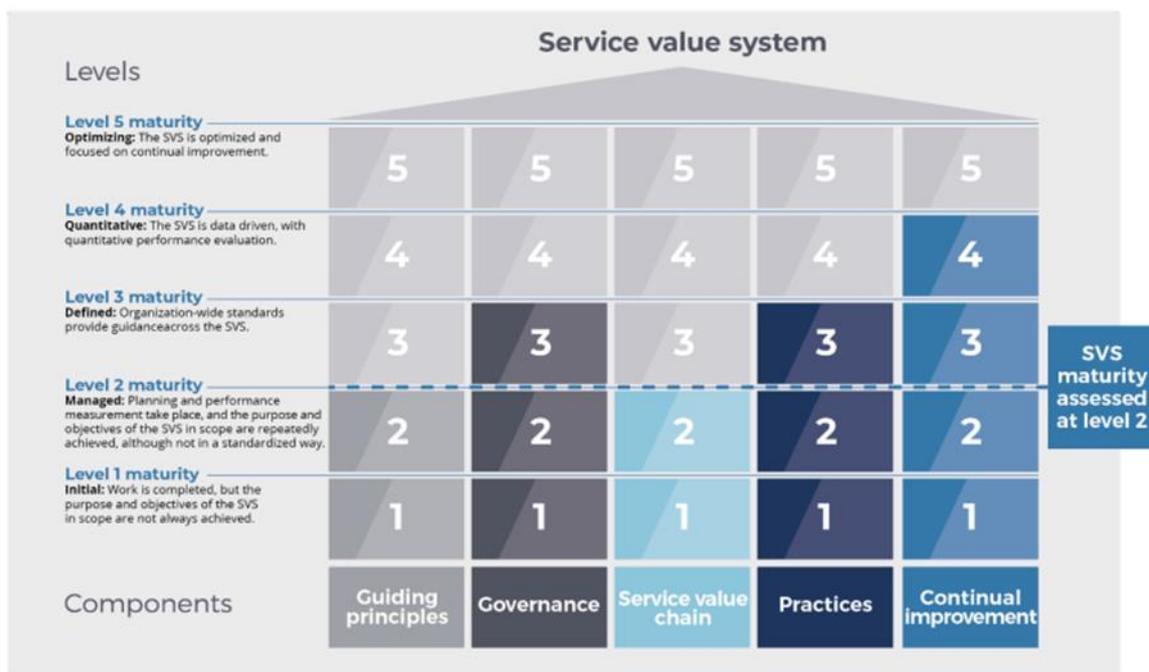


Abbildung 16: ITIL-Maturity-Model (Axelos, 2021, S. 14)

Das Modell ist insofern für ESM relevant, als SVS auch für ESM-Initiativen herbeigezogen werden kann. Zur Konstruktion der vorzulegenden Artefakte dieser Masterthesis, kann das Modell jedoch nicht herbeigezogen werden, da es spezifisch auf ITILv4 ausgerichtet ist.

Six Sigma

Six Sigma ist eine datengetriebene Methodik zur Ermittlung und Beseitigung von Mängeln oder Fehlern in Prozessen, Produkten oder Services. Der Fokus liegt in der Verbesserung der Qualität und Effizienz. Speziell an Six Sigma ist im Gegensatz zu anderen Vorgehensweisen, dass Six Sigma stark auf mathematischem Vorgehen basiert. Ein zentraler Aspekt besteht darin, dass davon ausgegangen wird, dass Prozesse in mathematischen Funktionen abgebildet werden können. Die Methodik geht ursprünglich auf die Firma Motorola zurück und findet immer hauptsächlich Anwendung im produzierenden Gewerbe (Taghizadegan, 2006, S. 6–10). Die Methodik gilt unterdessen eher als veraltet, könnte aber in anwendenden Organisationen, gemäss der Meinung des Autors, noch immer mit ESM kombiniert werden.

C Auswertung der problemzentrierten Interviews

Die vollständigen Transkripte zu den geführten Interviews können im gesonderten Anhang eingesehen werden.

Kategorie	Code	Beschreibung	Anzahl	% Anzahl
Disziplin	ESM als eigene Disziplin	ESM wird als eigene Disziplin wahrgenommen.	4	57.10%
Disziplin	ESM als Erweiterung ITSM	ESM wird als Erweiterung von ITSM wahrgenommen.	3	42.90%
Haupttreiber	IT und ITSM	IT und ITSM werden als Haupttreiber wahrgenommen.	2	28.60%
Haupttreiber	Fachabteilungen	Fachabteilungen werden als Haupttreiber wahrgenommen.	4	57.10%
Haupttreiber	Allgemeine Digitalisierungsinitiative	Eine allgemeine Digitalisierungsinitiative wird als Haupttreiber wahrgenommen.	3	42.90%
Haupttreiber	Andere	Weitere nicht genannte Treiber werden als Haupttreiber wahrgenommen.	1	14.30%
Vorteile	Hoher Overhead vermeiden	Hoher Overhead and Ressourcen kann vermieden werden.	1	14.30%
Vorteile	Kosteneinsparungen	Kosten können durch ESM gespart werden.	2	28.60%
Vorteile	Transparenz	Die Transparenz innerhalb einer Organisation kann gesteigert werden.	4	57.10%
Vorteile	Automation und Standardisierung	Die Automation und die Standardisierung kann durch ESM gesteigert werden.	3	42.90%
Vorteile	Kulturwandel	ESM leistet einen positiven Beitrag zur Änderung der Organisationskultur.	1	14.30%
Vorteile	Organisationsweite Kollaboration	Die Kollaboration kann durch ESM verbessert werden.	1	14.30%
Nachteile und Risiken	Vendor Lock-In	Durch die Auswahl von spezifischen ESM Tools, entsteht ein Vendor-Lock-In.	1	14.30%
Nachteile und Risiken	Mindset	Mitarbeitende haben nicht das nötige Mindset für die effektive Umsetzung von ESM.	1	14.30%
Nachteile und Risiken	Vertrauensverlust Mitarbeitende	Mitarbeitende verlieren das Vertrauen in die Organisation das sich zu viele Aspekte der eigenen Arbeit ändern.	1	14.30%
Nachteile und Risiken	Angst vor Kosten / Mehraufwand	Mehrkosten oder Mehraufwand entsteht durch die ESM Initiative.	5	71.40%
Nachteile und Risiken	Hohe Komplexität	Die Komplexität der vorliegenden Tools erhöht sich.	2	28.60%
Nachteile und Risiken	Schatten-IT	Fachabteilungen greifen zu eigenen Tools, da sie nicht mit der Gesamtstrategie und Lösung einverstanden sind.	1	14.30%

Hindernisse und Schwierigkeiten Initiative	Kosten	ESM scheitert an zu hohen Kosten.	2	28.60%
Hindernisse und Schwierigkeiten Initiative	Überzeugungsarbeit in Fachabteilungen	Die Fachabteilungen lehnen ESM ab.	3	42.90%
Hindernisse und Schwierigkeiten Initiative	Komplexität	ESM scheitert an zu hoher technischer Komplexität.	4	57.10%
Hindernisse und Schwierigkeiten Initiative	Begehrlichkeiten	ESM weckt Begehrlichkeiten, welche nicht bedient werden können, was zu negativem Bild der ESM-Initiative führt.	1	14.30%
Hindernisse und Schwierigkeiten Initiative	Change / Mindset	Die Mitarbeitenden haben kein Verständnis für Veränderung wodurch ESM scheitert.	3	42.90%
Hindernisse und Schwierigkeiten Initiative	Top-Down (ohne Verständnis) an der Front	ESM wird zu fest Top-Down vorgegeben.	1	14.30%
Hindernisse und Schwierigkeiten Initiative	Fehlendes Sponsoring	Das Sponsoring aus dem höheren Management fehlt.	3	42.90%
Lean Management	Lean als potenzielle Lösung	Lean Management wird als potenzielle Lösung wahrgenommen.	7	100.00%
Lean Management	Lean ist ein Buzzword	Lean Management wird als Buzzword wahrgenommen.	3	42.90%

Tabelle 17: Kategorien, Codes und Häufigkeit

D Validierung

Transkript zum Validierungsgespräch

Validierende Person: Anonym
Datum: 08.05.2023

Interviewer: Kommen wir zuerst zur Definition von ESM. Da nicht immer alle Personen das gleiche Verständnis haben diskutieren wir dies zuerst.

Es geht grundsätzlich darum, dass ITSM, also Service Management in der IT auch in die Fachabteilungen übertragen wird werden. Vorallem auch die generierten Vorteile sollen auch in Fachabteilungen zum Tragen kommen.

Validierende Person: Könntest du mir die Begrifflichkeiten auf dem Modell noch erklären, oder sagen, was du darunter verstehst? Einfach das wir auf dem gleichen Verständnislevel sind. SM für Service Management? Wo unterscheidet sich ITSM und ESM davon?

Interviewer: Genau. Also Service Level Management ist der Überbegriff. ITSM sind nur die IT Services. Und beim ESM ist der Klassiker, dass gewisse Services auf den Fachabteilungen bereits über das ITSM abgehandelt werden. Dort spricht man dann bereits von ESM. Oft gibt es zuerst ein Ticketsystem oder nur Request Management in der IT und anschliessend kommen je länger, je mehr, beispielsweise HR oder Verkauf, auf das System. Im Sinne von «Wir könnten dort auch gewisse Prozesse oder Services anbieten».

Validierende Person: Dann ist gut. Ist gut ja.

Interviewer: Dann würden wir hier loslegen. Gerne direkt mit der Strategie.

Validierende Person: Ich habe es bei mir auch offen.

Interviewer: Ok. Wunderbar, dann legen wir los. Die Strategie Komponenten, dort geht es um als Organisation diesbezüglich einzuschätzen. Auf Stufe null haben wir kein Bewusstsein für SM und auch keine Strategie. Auf Stufe eins haben wir ITSM-Nutzung und Strategie dafür. Auf Stufe zwei haben wir die ESM-Strategie im Aufbau und einzelne Fachabteilungen sind dabei. Jedoch geht es bereits Richtung Gesamt-ESM-Strategie. Auf

Stufe drei gibt es eine Gesamtstrategie und alle FA verfolgen diese konsequent. Auf Stufe vier ist ESM als strategischer Wert in der Organisationsstrategie verankert.

Validierende Person: Da sind wir auf Stufe zwei.

Interviewer: OK. Ja das wird so notiert. Das ist gut. Dann würden wir direkt zu den Handlungsempfehlungen dazu kommen.

Validierende Person: Ja.

Interviewer: Das erste wäre die Änderungsinitiative. Dort geht es darum, dass quasi oft die Problematik auftritt, dass eine Initiative sehr technologisch getrieben wird, und zu fest als Technologie-Initiative getrieben. Die Empfehlung wäre, dass man es als Änderungsinitiative treibt und das Bewusstsein für einen Change stärkt. Die Mitarbeitenden muss man auf die Reise mitnehmen.

Validierende Person: Das lehne ich ab.

Interviewer: Aus welchem Grund?

Validierende Person: Das ist alles sehr Prozess lastig. Es bedingt immer, beziehungsweise wenn ich einen Change habe, dann sind Mitarbeiter nicht bereit für Änderungen. Der Mitarbeiter ist ein Gewohnheitstier und möchte sich nicht anpassen, ausser er sieht massive Vorteile. Und sonst steigt er nicht darauf ein. Ich sehe dies bei uns in einer Fachabteilung, es würde viel Zeit sparen, aber die Mitarbeiter wollen es nicht.

Interviewer: Ok, Danke für die Ausführung. Dann die zweite Handlungsempfehlung. Einen Moment bitte. Frameworks. Dort geht es um den Einsatz von Frameworks wie COBIT für die Strategieentwicklung zu nutzen? Lohnt sich dies systematisch einzusetzen? Schätz du ein das dies Sinn ergibt oder ist dies zu viel «Overhead»?

Validierende Person: Ich sage neutral. Kann bei gewissen Abteilungen sehr gut funktionieren, bei anderen nicht. Was ist COBIT genau?

Interviewer: COBIT ist ein Governance Framework.

Validierende Person. Neutral. Kann funktionieren, bei uns eher schwierig in der Gastronomie. Wir nutzen auch unterschiedliche Framework. Wir arbeiten zurzeit mit OKR in der Gastronomie.

Interviewer: Generell sind die Komponenten allgemein gehalten, so dass es auch Branchenunspezifisch funktioniert. Das ist das Ziel. Als drittes hätten wir Methoden der klassischen Strategieentwicklung. Das ist auf relativ hoher theoretischer Ebene. Beispielsweise Balanced Scorecard.

Validierende Person: Da stimme ich zu. Wir haben Balanced Scorecard und OKR haben wir im Einsatz.

Interviewer: Wie heisst dies?

Validierende Person: OKR. Und ausserdem auch noch Business Excellence.

Interviewer: Das wäre auch schon die erste Komponente. Herzlichen Dank. Dann kommen wir zur zweiten Komponente. Hier geht es um das Sponsoring: Wer unterstützt die ganze Initiative. Stufe null, gar niemand, weil es dies auch nicht gibt. Stufe eins, Einzelpersonen oder einzelne FA, oft die IT oder ITSM. Auf Stufe zwei sind es dann mehrere FA und es werden auch unterschiedliche Aspekte der ESM-Initiative genutzt. Stufe drei sind dann alle FA in einer gemeinsamen ESM-Initiative und ziehen am selben Strang. Es gibt gewisse Management Awareness. Und auf der höchsten, vierten Stufe haben alle FA eine gemeinsame Initiative und diese wird auf höchstem Level vom Management getragen.

Validierende Person: Stufe zwei.

Interviewer: Stufe zwei, ja. Ich muss kurz spicken, was hier die Handlungsempfehlungen sind. Genau, hier geht es um die positive Formulierung der ganzen Initiative und Awareness schaffen im Unternehmen für den begriff ESM. Und diesen versucht zu etablieren, damit alle Mitarbeitenden wissen, wovon man spricht. Um das Sponsoring zu erhöhen.

Validierende Person: Das lehne ich völlig ab. Der Grund dafür ist, dass wenn der Kunde den Nutzen nicht sieht, lehnt er dies ab. Wenn es nicht finanziell hilft, bringt es nichts. Awareness hin oder her.

Interviewer: Was ist, wenn du den Nutzen positiv verbreitest und Awareness schaffst?

Validierende Person: Positiv Formulierung und Bewusstsein stärken reicht nicht um ein Produkt oder eine Einführung zu rechtfertigen. Es muss ein Aufzeigen des Values direkt für den Kunden aufgezeigt werden und es darf nichts kosten.

Interviewer: Und den kann man im Vorhinein je nach dem schwer aufzeigen oder wie meinst du?

Validierende Person: Genau richtig.

Interviewer: Beim zweiten geht es um externe Kräfte. Das können regulatorische, im Umfeld einer Organisation oder andere Mitbewerber beispielsweise mit Digitalisierung und die Organisation nimmt dies, als Treiber um eine höhere Stufe zu erreichen.

Validierende Person: Da stimme ich zu. Man schaut immer, was die Konkurrenz macht.

Interviewer: Und das dritte in diesem Bereich wäre der Einbezug des Top Managements. Die Literatur und die Interviews geben dies sehr breit wieder.

Validierende Person: Da stimme ich völlig zu. Wenn die Geschäftsleitung sagt so ist es, dann wird untendurch auch nichts mehr diskutiert.

Interviewer: Als drittes geht es um Kundenbedürfnisse und Wertschöpfung. Es gibt Frameworks wie ITIL wo dies im Zentrum steht. Stufe null wäre die Betrachtung unabhängig von SM. Wenn überhaupt vorhanden. Stufe eins wäre das Bewusstsein vorallem ITSM vorhanden, bezogen auf IT-Services. Das man sich dort damit beschäftigt. Stufe zwei wär die systematische Beurteilung der Wertschöpfung inkl. ein Teil der FA. Auf Stufe drei wären alle FA beteiligt und im Sinne von Value-Co-Creation über die FA hinweg. Wiederum auch auf das unterliegende Bedürfnisse bezogen. Auf der letzten Stufe Wertschöpfung und Kundenbedürfnis sind diese sehr weit realisiert und man kann daraus Trends erkennen.

Validierende Person: Die Frage wäre, reden wir von «Wie hätten wir es gerne» oder von «Wie haben wir es momentan»?

Interviewer: Wir reden von «Wie haben wir es momentan».

Validierende Person: Dann Stuf drei.

Interviewer: Ja ihr hättet gerne Stufe vier, oder? Vielleicht wird es mit den Handlungsempfehlungen etwas. Genau, die erste Empfehlung dreht sich um die ITIL-praktiken, welche auch auf die FA übernommen werden. Wenn wir Incident-, Problem-, Change-Management, Nutzung von SLAs oder auch Service Desk. Das man dies auch konsequent

in den FA anwendet. Ihr macht dies möglicherweise bereits, aber es geht natürlich auch allgemein um andere Organisationen auf tiefere Stufe.

Validierende Person: Ich sehe das neutral. Das bedingt das sich Leute (au den FA) an ein Framework koppeln, welches vielleicht gar nicht gebraucht wird. Wir nutzen dies auch nur teilweise. Problem Management machen wir beispielsweise nicht aktiv.

Interviewer: Ok. Eigentlich geht es auch wieder ein bisschen richtig Thema Change und Aufwand für Mitarbeitende.

Validierende Person: Wenn wir natürlich jetzt nach ITILv4 arbeiten. Dann brauchst du mehr Personen dafür. Dafür müssen Abteilungen sich zuerst aufstellen, um dies zu machen.

Interviewer: Ok, ich weiss was du meinst. Das nächste wäre die «get-out-the-Box-methode». Dabei geht es darum, dass man etwas herauszoomt und eine Gesamteinschätzung macht. In dem man alle wichtigen Personen aus dem Management der FA an einen Tisch holt und dann die Punkte genau anschaut. Was ist die Wertschöpfung und was sind die Kundenbedürfnisse. Die Methodik heisst Get-Out-Of-The-box.

Validierende Person: Das haben wir im Einsatz und kenne ich. Da stimme ich völlig zu.

Interviewer: Wunderbar. Dann kurz schauen. Dann geht es weiter mit Basisfragen auf tiefere Stufe. Die Fragen wären: Wer ist der Kunde? Was sind die Bedürfnisse? Beides analysieren. Wie entsteht daraus eine Wortschöpfung in unserer Organisation.

Validierende Person: Ich habe das Gefühl, wenn du dies nicht sowieso machst, dann hast du deinen Job nicht gemacht. Ist wie die Grundlage. Du musst wissen, wer deine Kunden sind.

Interviewer: Würdest du sagen das ist nicht hilfreich?

Validierende Person: Hilft nicht.

Interviewer: Würdest du sagen, «Ich lehne ab» oder «Ich lehne völlig ab»?

Validierende Person: «Ich lehne völlig ab». Weil wenn du das nicht gemacht hast, musst du gar nicht anfangen mit ESM.

Interviewer: Gut. Danke. Dann die nächste Komponente. Du sagst mir, wenn etwas zu schnell oder zu langsam geht.

Validierende Person: Alles gut. Wir können eher zügiger machen.

Interviewer: Gut. Stufe null wir haben kein Service Portfolio und kein Bewusstsein für Service Delivery. Stufe eins ITSM und IT, ist dir klar?

Validierende Person: Also Stufe drei sind wir hier.

Interviewer: Gut. Dann zu den Handlungsempfehlungen. Stellenwert von SM erhöhen und Awareness für den Service schaffen. «Was ist ein Service?» auch an der Basis bekannt machen.

Validierende Person: Mhm. Ich finde das grundsätzlich gut, aber möglicherweise bringt es nicht so viel wie man vielleicht denken würde. Wenn der Stellenwert nicht stimmt, dann bringt es nichts.

Interviewer: Wie würdest du es konkret hier verordnen?

Validierende Person: Ich nehme neutral. Kontinuierliche Verbesserung da stimme ich dafür völlig zu.

Interviewer: Das ist tief in den Frameworks auch verankert, genau. Super. Dann als drittes noch die KPIs also Key Performance Indicators und CSF also Critical Success Factors. Was sind die kritischen Faktoren, welche wir im Auge behalten und was messen wir mit KPIs.

Validierende Person: Neutral. Ist zwar gut, aber man muss die richtigen CSF und KPIs haben, sonst bringt es auch nichts.

Interviewer: Gut danke. Dann weiter mit Praktiken und Prozessen. Praktiken ist wie machen wir etwas, bspw. ITIL-Praktiken und Prozesse was machen wir Aktivität für Aktivität. Beispielsweise wir kaufen ein. Dann macht diese Abteilung etwas, dann eine andere etc.

Validierende Person: Hier sind wir Stufe vier.

Interviewer: Ok. Also macht ihr dies organisationsweit?

Validierende Person: Ja genau.

Interviewer: Dann werden wohl auch die Handlungsempfehlungen nicht allzu viel bringen.

Validierende Person: Ich glaube am wichtigsten ist, dass du das richtige Framework wählst, hier. Ob dies COBIT, ITIL oder auch agile Konzepte sind hängt von der Organisation und der Branche ab.

Interviewer: Ok.

Validierende Person: Wir haben auch Lean Management im Einsatz. Und so weiter. Wir fahren mit Sprints, aber je nach Projekt kann auch spezifisch sein. Die Auswahl der Handlungsempfehlungen müsste aus meiner Sicht viel genereller sein bezüglich dieser Komponente. Die Auswahl ist jedoch ok.

Interviewer: Mhm, ok.

Validierende Person: In IT ist es ITIL, in anderen Abteilungen vielleicht etwas anderes wie OKR. Es kommt auf den Bereich an. Der Einsatz von agilen Konzepten kann ich völlig zustimmen.

Interviewer: Wie siehst du ITIL und das vier-Dimensionen Modell dazu?

Validierende Person: Finde ich gut, wie gesagt. Mir fehlt höchstens das St. Galler Management Modell, welches herbeigezogen werden könnte. Management Prozess, Support Prozesse und Optimierungen sowie Neuerungen. Die Frage stellt sich dann welche Kultur, Struktur oder Politik «matchen» mit den einzelnen Prozessen?

Interviewer: Mhm. Also zurück auf die Handlungsempfehlungen bezogen?

Validierende Person: Ich stimme zu bei allen dreien. Aber mit dem genannten Input.

Interviewer: Das nächste wäre Service Delivery und Measurement. Hier geht's auch um Service Desk und wie man den Service ausliefert.

Validierende Person: Stufe drei. Also ich lese dies voraus, ich rate hier nicht. Natürlich. Nur das du es weisst.

Interviewer: Das ist super. Dann kommen wir voran. Dann die Handlungsempfehlungen. Da gibt es Service Desk seitig zwei Aspekte. Technisch und menschlich. Technisch, dass wir ein Tool haben, welches passt, welches Self-Service, Bots, Automation hat, die auf unsere Bedürfnisse passen. Und menschlich, dass die Mitarbeitenden wissen was zu tun ist und auf die Reise mitgenommen werden.

Validierende Person: Ja. Hier würde ich bei allen dreien völlig zustimmen.

Interviewer: Gut, danke. SLAs kennst du dich aus?

Validierende Person: Ja genau diese sind voll in Verwendung. Richtig genau.

Interviewer: Dann nächste Komponente. Organisation und Zusammenarbeit. Da ist das Thema Silos und Schatten IT beispielsweise.

Validierende Person: Da sind wir bei Stufe eins. Thema Schatten IT sind wir jetzt dran beispielsweise. Da ist die Führungs- und Organisationskultur sicher sehr wichtig. Da stimme ich völlig zu. Und bei Wissensmanagement auch. Beim zweiten «Fix First, argue later» verstehe ich nicht genau was gemeint ist.

Interviewer: Dort geht es quasi um die schnelle Behebung von Problemen, statt der Diskussion und Schuldzuweisung unter den FA oder den Mitarbeitenden.

Validierende Person: Stimme ich auch völlig zu.

Interviewer: Hier zu gibt es auch noch mehr Beschreibung. Ich sende dir anschliessend sowieso die ganze Masterthesis bei Interessen.

Validierende Person: Gerne. Mhm.

Interviewer: Dann die nächste Komponente Mitarbeitende und Change. Dort sind wir jetzt bei der Thematik, die wir bereits angeschnitten haben. Ganz unten kein Verständnis und ganz oben weiss jeder Mitarbeitende, wo wir stehen.

Validierende Person: Stufe zwei. Stufe zwei.

Interviewer: Stufe zwei, wunderbar. Dann trage ich dies so ein. Bei den Handlungsempfehlungen ist das erste der Mitarbeitenden «Buy-In». Da probiert man die Mitarbeitenden abzuholen. Es gibt hier Methodik hinzu.

Validierende Person: Buy-In würde ich neutral bewerten aber bei der Lernkultur würde ich völlig zustimmen.

Interviewer: Gut dann kommen wir zu Toolauswahl. Ah Moment, zuerst natürlich die Komponente. Ganz unten reden wir von E-Mail, Telefon, Walk-In und ganz oben von AITSM, Big Data und Blockchain.

Validierende Person: Da sind wir zwischen drei und vier. Ich würde sogar eher sagen Stufe vier. Möglicherweise ist dies nicht ganz auf das ITSM heruntergebrochen. Aber wir verwenden überall Schnittstellen und verwenden KI und kalkulieren sehr viel automatisiert. Gerade im Bereich Menüauswahl, Absatzzahlen. Unterschiedlichste Methoden und da ist die Toolauswahl das A und O! Ich würde auch die Handlungsempfehlung Toolauswahl entsprechend mit «Stimme völlig zu» bewerten.

Interviewer: Bei Vendor Lock-In geht es darum, dass man mit einem spezifischen Tool abhängig von einem Hersteller oder einer Herstellerin ist. Wenn ein Hersteller oder eine Herstellerin beispielsweise die Preise massiv erhöht, wäre eine Organisation abhängig und die Handlungsempfehlung dreht sich darum, dass dies vermieden werden soll.

Validierende Person: Ah ok, ja da stimme ich völlig zu. Bei den Schnittstellen sind wir auf Stufe drei im Modell.

Interviewer: Gut, ok. Moment, Stufe drei also. Ja dort geht es um Branchenstandards im Sinne von, dass man Schnittstellen nützt und beispielsweise technischen Standards wie REST-API folgt.

Validierende Person: Da stimme ich auch völlig zu. Bei Änderungskontrolle auch.

Interviewer: Wunderbar. Dann Service Integration. Da geht es um die Geschichte mit SIAM, ich weiss nicht ob dir dies ein Begriff ist.

Validierende Person: Ja.

Interviewer: Es ist ein Framework Service Integration and Management, wo es darum geht, das man damit beginnt. Organisationen um eure Organisation herum einzubeziehen. Und dort mit Automation anzusetzen.

Validierende Person: Dort Stufe drei.

Interviewer: Einzelne Fachabteilungen machen dies also.

Validierende Person: Ja. Gut und aber Belohnungssysteme lehne ich völlig ab. Sonst machen Fachabteilungen dies nur wegen dem Geld.

Interviewer: Ok, einen Moment bitte. Kurz einfüllen. Möglicherweise als Verteidigung dieser Empfehlung: Das ist natürlich ein wissenschaftlicher Ansatz, mir liegt auch kein angewendetes Beispiel vor. Aber das Ziel wäre nicht nur, beziehungsweise nicht zwingend Geld, sondern beispielsweise auch einen Award für XY. Zusammenarbeit oder die SLAs werden hochgehalten, das führt dann zu einem Award.

Validierende Person: Ok, verstehe. Aber wenn du die Frameworks liest, dann gibt es beispielsweise bei OKR auch so fünf Dinge, die man nie machen sollte. Eines ist genau dieses Belohnungssystem koppeln. Bei uns haben wir diese gemacht, und Bonusziele werden OKR gebunden. Und dann kannst du dir vorstellen was geschieht: Alle Mitarbeitenden arbeiten einfach für die Bonusziele.

Interviewer: Ok. Ich weiss was du meinst. Das ist gut, danke für die Einschätzung. Dann kommen die allgemeinen Handlungsempfehlungen. Ah nein, zuerst noch die Komponente Investition und Nutzen.

Validierende Person: Genau einer fehlt noch, oder?

Interviewer: Genau, da geht es um die Aufwendung von Ressourcen und den daraus gewonnen Nutzen von SM. Oft betreibt man auf den tieferen Stufen hohen Aufwand, aber man sieht noch keinen direkten Nutzen daraus. Dieser kommt dann meistens eher ab höherer Stufe. Da ist die Frage: Wo seht ihr euch?

Validierende Person: Ich sehe uns schon Richtung Stufe vier. Wir glauben das wir das Möglichste herausholen können und das wir das dies sehr hilfreich ist.

Interviewer: Es geht dort vorallem auch darum, ob ihr wirklich einen Nutzen aus dem Ganzen zieht?

Validierende Person: Absolut, ja.

Interviewer: Und das ist ja schon so, dass man lange keinen Nutzen sieht, oder?

Validierende Person: Richtig ja.

Interviewer: Gut dann Handlungsempfehlungen. Gibt es keine zu dieser Komponente. Dort hat sich nichts auf wissenschaftlicher Basis abgeleitet. Nun gibt es aber noch allgemeine Handlungsempfehlungen, welche auf etwas höherer Stufe sind. Hier kannst du natürlich auch ruhig sagen, falls du findest das eine Empfehlung zu wenig konkret ist und dir das gar nichts bringt. Ich habe diese hier reingenommen, weil halt ITIL und andere Frameworks beispielsweise ähnliche Angaben liefern und diese schon relevant sein können.

Validierende Person: Also ich fange unten an. Bei Erfolge feiern stimme ich völlig zu.

Interviewer: Ok, danke.

Validierende Person: Transparenz und Klarheit fördern. Stimme ich auch völlig zu. Ganzheitliches Denken und Arbeiten stimme ich auch zu. Iterative Weiterentwicklung, Feedback und agile Methoden bin ich neutral. Beim Wert ins Zentrum stellen verstehe ich nicht was gemeint ist damit.

Interviewer: Dort ist es so, dass alles, was in einer Organisation, also jede Aktivität oder Tätigkeit, beispielsweise auch das Interview jetzt, zu einem Wert für eine Organisation zugeordnet werden soll.

Validierende Person: Das lehne ich völlig ab.

Interviewer: Aus welchem Grund?

Validierende Person: Ich habe hier immer ein bisschen ein Problem diesem «Wert». Du koppelst hier vielleicht etwas mit einem Mitarbeitenden, wo sich dieser gar nicht wohlfühlt damit. Ich gebe dir ein Beispiel: Bei uns ist unsere Strategie, wir wollen keine öffentlichen Gastronomien mehr. Den Wert, den wir dazu pflegen ist quasi, dass unsere Mitarbeitenden unser kostbarstes Gut sind. Und das beisst sich gegenseitig ein bisschen. Also dieser Wert kann sich auch damit beissen, was du schlussendlich erreichen möchtest. Man kann nicht immer einen Wert dahinter stellen. Und gerade bei einer Softwareeinführungen. Manchmal gibt es keinen anderen Ausweg, manchmal muss man einfach, und manchmal, weil es wirklich einen Nutzen bringt. Ob ich das gut finde oder nicht, oder ob es passt mit dem Wert für die Unternehmung hat das dann nicht zu tun. Ich finde das sollte man nicht zusammenbringen.

Interviewer: Super danke.

Validierende Person: Und beginnen, wo man steht: Wie meinst du das?

Interviewer: Genau. Also wenn man ein Modell nimmt, oder gerade unser Modell, dass man nicht direkt Stufe vier versucht zu implementieren, sondern, dass man dort beginnt, wo man steht. Also das man von Stufe eins beispielsweise auf Stufe zwei zuerst geht.

Validierende Person: Ja da stimme ich völlig zu.

Interviewer: Ok gut, danke, super. Gut da wäre dann die Einschätzung so weit. Herzlichen Dank. Jetzt vielleicht allgemein. Hier (in der Bewertung) sehen wir einen Trend ein bisschen. Ich werde dies entsprechend auswerten. Hast du zu den Handlungsempfehlungen oder sonst auch noch einmal allgemeines Feedback?

Validierende Person: Nein das ist gut. Ich finde es gut so weit.

Interviewer: Denkst du, dass dieses Modell, also man sieht ihr seid natürlich auf relativ hoher Maturität, wenn wir davon etwas absehen und es auf eine Organisation auf tiefere Maturitätsstufe, findest du es wäre dann trotzdem anwendbar? Oder was meinst du?

Validierende Person: Ich glaube einfach die Handlungsempfehlungen könnten zu wenig konkret sein.

Interviewer: Mhm. Ok.

Validierende Person: Ich denke, wenn du schreibst, Toolauswahl, ist das etwas weitläufiger Begriff. Gemäss Strategie oder Cloud-first, muss es integrierbar sein etc. Muss es in der Unternehmens-Software-Landschaft Platz haben? Oder kann es auch etwas völlig Autonomes sein? Oder, also dass wir dort einfach noch etwas konkretisieren. Oder auch bei Schnittstellen, was ist ein Branchenstandard, gehen wir auf Standardschnittstellen, oder wie du es erklärt hast, REST APIs und so weiter. Sind das unsere Standardschnittstellen oder kann es auch sein, dass es einen ASCII Export gibt etc.? Ja. Und im Belohnungssystem, was heisst das genau. Ist es finanzielle oder Awardmässig und so weiter.

Interviewer: Ja. Dort habe ich schon noch mehr dazu ausgeschrieben in der Thesis. Aber du sprichst dies schon richtig an. Die Thematik ist halt, dass es schwierig ist, ein «One-Size-Fits-All» anzuwenden. Man muss um konkreter zu werden, die unternehmensspezifischen Faktoren einbeziehen.

Validierende Person: Ja.

Interviewer: Jetzt sind wir aber High-Level, das ist aber auch bewusst so. Da müsste man schon auch noch spezifischer schauen, dass ist so. Aber das ist gut, ich habe mir dies so notiert. Dann vielleicht auch noch allgemein zum Modell, wie siehst du das? Da Ganze basiert auf den Erkenntnissen aus der Literatur. Die Problematik ist, dass es sich teilweise dann je nach dem auch mit der Praxis beisst. Wie siehst du dies allgemein? Was ist deine Einschätzung dazu?

Validierende Person: Ich finde das Modell grundsätzlich sehr gut. Ich glaube es bringt etwas in der Praxis. Aber es ist immer noch sehr komplex geschrieben, als wenn jemand keine Ahnung von der Materie hat, wird es schwierig. Ich würde mich jetzt nicht als Top-Crack zählen.

Interviewer: Aber das ist gut, ich habe mir dies so notiert. Das ist eine Schwierigkeit, das wurde auch schon in Interviews diskutiert. Teilweise gibt es auch die Meinung, dass noch mehr hineinmüsste. Eine grosse Schwierigkeit: Was ist die Flughöhe? Das man einen Wert schafft und es nicht zu komplex wird. Momentan verlangt das Modell das man sich halt ein bisschen mit der Materie beschäftigt. Ich probiere dies auch in der Thesis so schriftlich auszuformulieren. Aber das ist ein guter Input, danke.

Validierende Person: Oder, du musst natürlich wissen, wenn wir von den ganzen Modellen wie COBIT, Lean Management und so weitersprechen, dann setzt dies alles voraus, dass dies schon einmal irgendwo gehört wurde.

Interviewer: Mhm. ich weiss, was du meinst. Das ist so. Ich schreibe das aus, so ist das gedacht. Cool wäre etwas in Richtung Booklet, wo das kompakt abgefasst ist.

Validierende Person: Ja genau, also was du verstehst unter Collaboration Hubs und so weiter. Oder was heisst Omnichannel für dich. So ein Booklet mit den wichtigsten Begriffen wäre auch hilfreich. Nicht jeder versteht No-Code Automatisierung, und nicht jeder «spricht Blockchain».

Interviewer: Ja korrekt. Das Ziel wäre schon, dass wir das Ganze in einem Rahmen nutzen könnten, wo man dies Lesen kann und dann eine grundlegende Einschätzung treffen kann. Mir ist auch bewusst, wenn es dann zu Tief geht, ist dies nicht das richtige Modell für eine ESM-Einschätzung. Dann muss man noch einmal viel tiefer in die einzelnen Aspekte eintauchen.

Validierende Person: Ja genau.

Interviewer: Es ist eher, dass wir einmal schauen können, wo stehen wir und was können wir verbessern.

Validierende Person: Absolut, nein das finde ich gut!

Interviewer: Super Danke. Hast du noch irgendwas, was du anbringen möchtest?

Validierende Person: Nein das ist gut.

Fallstudie: Beurteilung ESM-Maturität anonyme Organisation

ESM Maturität

"SM, ITSM, ESM?"	"ITSM"	"Aus ITSM wird ESM"	"ESM als Vorteil"	"ESM als Innovator"		
Stufe 0 Nicht organisiert	Stufe 1 Basis	Stufe 2 Etabliert	Stufe 3 Fortschrittlich	Stufe 4 Innovativ		
		x			Strategie	Strategische Komponenten
		x			Sponsoring	
			x		Kundenbedürfnisse und Wertschöpfung	Taktische Komponenten
			x		Service und Serviceportfolio	
				x	Praktiken und Prozesse	Operative Komponenten
			x		Service Delivery und Measurement	
	x				Organisation und Zusammenarbeit	Organisatorische und menschliche Komponenten
		x			Mitarbeitende, Mindset und Veränderung	
				x	Tooling und Automation	Technische Komponenten
			x		Ökosystem und Schnittstellen	
			x		Service Integration	Gemischte Komponenten
				x	Investition und Nutzen	



Abbildung 17: Validierung ESM-Maturitätsmodell anonyme Organisation

Beurteilung Handlungsempfehlungen durch validierende Person

Name teilnehmende Person	Anonym					
Organisation	Anonym					
Datum	08.05.2023					
E-Mail	Anonym					
Komponente	War diese Handlungsempfehlung hilfreich?	Lehne völlig ab	Lehne ab	Neutral	Stimme zu	Stimme völlig zu
Strategie	5.3.H1: Änderungsinitiative		x			
Strategie	5.3.H2: Frameworks			x		
Strategie	5.3.H3: Klassische Strategieentwicklung				x	
Sponsoring	5.4.H1: Bewusstsein, positive Formulierung	x				
Sponsoring	5.4.H2: Externe Kräfte				x	
Sponsoring	5.4.H3: Top-Management					x
Kundenbedürfnis Wertschöpfung	5.5.H1: Daten aus angewendeten ITIL-Praktiken			x		
Kundenbedürfnis Wertschöpfung	5.5.H2: Get-out-of-the-Box-Methode					x
Kundenbedürfnis Wertschöpfung	5.5.H3: Basisfragen	x				
Services Serviceportfolio	5.6.H1: Stellenwert erhöhen			x		
Services Serviceportfolio	5.6.H2: Kontinuierliche Verbesserung					x
Services Serviceportfolio	5.6.H3: KPIs, CSFs			x		
Prozesse Praktiken	5.7.H1: COBIT				x	
Prozesse Praktiken	5.7.H2: ITIL Vier-Dimensionen-Modell				x	
Prozesse Praktiken	5.7.H3: ITIL-Praktiken				x	
Prozesse Praktiken	5.7.H4: Agile Konzepte					x
Service-Delivery- Measurement	5.8.H1: Service-Desk technische Aspekte					x
Service-Delivery- Measurement	5.8.H2: Service-Desk menschliche Aspekte					x
Service-Delivery- Measurement	5.8.H3: Klare SLAs					x
Organisation Zu- sammenarbeit	5.9.H1: Führungs- und Organisationskultur					x
Organisation Zu- sammenarbeit	5.9.H2: Fix first, argue later					x

Organisation Zusammenarbeit	5.9.H3: Wissensmanagement					X
Mitarbeitende Mindset, Change	5.10.H1: Buy-in			X		
Mitarbeitende Mindset, Change	5.10.H2: Lernkultur					X
Tooling Automation	5.11.H1: Toolauswahl					X
Tooling Automation	5.11.H2: Vendor-lock-in vermeiden					X
Ökosystem Schnittstellen	5.12.H1: Branchenstandards					X
Ökosystem Schnittstellen	5.12.H2: Änderungskontrolle					X
Service Integration	5.13.H1: Belohnungssystem	X				
Allgemein	Dort beginnen, wo man steht					X
Allgemein	Den Wert ins Zentrum stellen	X				
Allgemein	Iterative Weiterentwicklung, Feedback, Agile Methoden			X		
Allgemein	Ganzheitliches Denken und Arbeiten				X	
Allgemein	Transparenz und Kommunikation fördern					X
Allgemein	Erfolge feiern					X

Tabelle 18: Beurteilung der Handlungsempfehlungen

Wahrheitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe und dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Studiengangleitung keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werde.

Gleichzeitig werden sämtliche Rechte am Werk an die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) abgetreten. Das Recht auf Nennung der Urheberschaft bleibt davon unberührt.

Name/Vorname Student/in

Dubach Fabian

Unterschrift Student/in