



ITIL 4 als strategisches Fundament für agiles IT Service Management

Vom reaktiven IT-Betrieb zur kundenzentrierten
Wertschöpfung

Whitepaper | März 2026

KERNIDEE

- Konsequente **Ausrichtung des IT Service Managements auf Wertschöpfung und Kundennutzen**
- IT als **Mitgestalter des Geschäftserfolgs**, nicht nur als interner Betreiber
- Verbindung bewährter ITSM-Prinzipien mit **agilen, iterativen Arbeitsweisen**

ZIELE & NUTZEN



Agilität und Anpassungsfähigkeit der IT gezielt erhöhen



Komplexität reduzieren und End-to-End-Verantwortung stärken



Höhere Kundenzufriedenheit **bei schnellerer Servicebereitstellung**



Effizientere IT **mit klar messbarem Wertbeitrag fürs Business**

EXECUTIVE SUMMARY

Die Anforderungen an IT-Organisationen haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Digitale Geschäftsmodelle, steigende Kundenerwartungen, regulatorische Rahmenbedingungen sowie der zunehmende Innovationsdruck verlangen nach einer IT, die nicht nur stabil betreibt, sondern aktiv Wert für das Business schafft. Klassische IT Service Management

Ansätze sind hierfür häufig nicht mehr ausreichend.

ITIL 4 adressiert diese Entwicklung, indem es bewährte ITSM-Grundlagen mit agilen, iterativen und wertorientierten Prinzipien verbindet. Der Fokus verschiebt sich weg von isolierten Prozessen und funktionalen Silos hin zu durchgängiger Wertschöpfung, enger Zusammenarbeit mit Kunden und

einer kontinuierlichen Verbesserung von Services.

Dieses Whitepaper zeigt auf, warum viele IT-Organisationen heute an strukturelle und kulturelle Grenzen stoßen, wie ITIL 4 diese

Herausforderungen systematisch adressiert und wie ein schrittweiser Übergang zu einem agilen, zukunftsfähigen IT Service Management gelingen kann.

DAS SPANNUNGSFELD MODERNER IT-ORGANISATIONEN

IT Service Management befindet sich in einem grundlegenden Spannungsfeld. Einerseits müssen IT-Services hochverfügbar, sicher und kosteneffizient betrieben werden. Andererseits wird von der IT erwartet, Innovationen zu ermöglichen, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren und aktiv zur Wertschöpfung beizutragen.

Organisationsstrukturen als Wachstumsbremse

In vielen Organisationen ist die IT historisch gewachsen. Die Folgen davon sind:

- mehrstufige Hierarchien,
- klar abgegrenzte Verantwortungsbereiche,
- und eine starke funktionale Trennung zwischen Entwicklung, Betrieb und Support.

Diese Strukturen erschweren schnelle Entscheidungen, reduzieren Transparenz und führen dazu, dass Verantwortung fragmentiert wird. Services werden nicht ganzheitlich gesteuert, sondern entlang organisatorischer Zuständigkeiten optimiert.

Prozesslast statt Kundenfokus

Klassische ITSM-Modelle sind häufig stark prozessorientiert. Prozesse werden detailliert definiert, kontrolliert und optimiert – jedoch oft aus einer internen Perspektive heraus. Die eigentliche Frage, welchen Mehrwert ein Service für den Kunden liefert, tritt dabei in den Hintergrund.

Lange Planungs- und Genehmigungszyklen, umfangreiche Übergaben sowie komplexe Abstimmungsmechanismen verlangsamen die IT und erhöhen gleichzeitig die Kosten.

Kulturelle Herausforderungen

Neben Struktur und Prozessen spielt die Kultur eine zentrale Rolle:

- Fehler werden vermieden statt als Lernchance genutzt.
- Kreativität und Eigenverantwortung bleiben ungenutzt.
- Mitarbeitende reagieren überwiegend auf Störungen, statt aktiv zu gestalten.

Die IT agiert im permanenten Reaktionsmodus – strategische Weiterentwicklung wird zur Nebensache.

ITIL 4 – EIN PARADIGMENWECHSEL IM ITSM

ITIL 4 stellt keinen radikalen Bruch mit der Vergangenheit dar, sondern eine konsequente Weiterentwicklung. Bewährte ITSM-Prinzipien werden um moderne Denk- und Arbeitsweisen ergänzt.

Von Prozessen zu Wertschöpfung

Während frühere ITIL-Versionen stark entlang eines Service-Lebenszyklus strukturiert waren, rückt ITIL 4 den Begriff des Werts (Value) in den Mittelpunkt. Wert entsteht nicht allein durch die Bereitstellung eines Services, sondern durch dessen Nutzung im konkreten Kontext des Kunden.

Services werden damit nicht mehr isoliert betrachtet, sondern als Bestandteil eines

gemeinsamen Wertschöpfungssystems von Organisation, Kunden und Partnern.

Agilität als integraler Bestandteil

Agilität ist in ITIL 4 kein Zusatz, sondern ein zentrales Gestaltungsprinzip:

- iterative statt sequenzielle Vorgehensweisen,
- inkrementelle Lieferung statt großer Releases,
- frühes Feedback statt späte Abnahme.

Der größte Wandel liegt dabei nicht in neuen Methoden, sondern in der Veränderung von Denk- und Entscheidungslogiken.

DER KONKRETE MEHRWERT VON ITIL 4

ITIL 4 adressiert zentrale Schwachstellen klassischer IT-Organisationen gezielt.

Effizienz und Kostenkontrolle

Durch schlanke Prozesse, klare Verantwortlichkeiten und gezielte Automatisierung werden Durchlaufzeiten reduziert und Ressourcen effizienter eingesetzt. Der Grundsatz „Keep it simple and practical“ verhindert Überregulierung und fördert pragmatische Lösungen.

Kunden- und Wertorientierung

Anforderungen werden nicht mehr primär technisch beschrieben, sondern aus

Kundensicht formuliert. Die Kundenzufriedenheit wird zur zentralen Steuerungsgröße, an der Services kontinuierlich ausgerichtet und verbessert werden.

Innovationsfähigkeit und Time-to-Market

Inkrementelle Vorgehensweisen ermöglichen es, neue Services oder Verbesserungen schneller bereitzustellen. Statt monolithischer Projekte entstehen lernende Systeme, die sich schrittweise weiterentwickeln.

AGILES IT SERVICE MANAGEMENT IN DER PRAXIS

Agilität im ITSM zeigt sich auf mehreren Ebenen.

Service-Vision und Product Mindset

An die Stelle detaillierter Lastenhefte tritt eine klare Service Vision. Diese beschreibt den angestrebten Nutzen und gibt Teams Orientierung, ohne sie durch Detailvorgaben einzuengen.

Service-Teams übernehmen die End-to-End-Verantwortung für „ihr“ Service-Produkt – von der Gestaltung über den Betrieb bis zur kontinuierlichen Verbesserung.

Inkrementelle Wertlieferung

Neue oder veränderte Services werden schrittweise eingeführt. Minimum Viable Products ermöglichen frühes Lernen und reduzieren das Risiko von Fehlentwicklungen. Feedback aus dem Betrieb fließt direkt in die Weiterentwicklung ein.

Zusammenarbeit mit Kunden und Stakeholdern

Kunden und Anwender werden aktiv in die Gestaltung von Services eingebunden. Anforderungen werden transparent priorisiert, Erwartungen regelmäßig überprüft. Dadurch entsteht ein gemeinsames Verständnis von Wert und Qualität.

Selbstorganisierte, crossfunktionale Teams

Agile Service-Teams vereinen alle notwendigen Kompetenzen, um Services eigenständig zu betreiben und weiterzuentwickeln.

Transparenz über Ziele, Fortschritte und Ergebnisse stärkt Vertrauen und Eigenverantwortung.

Fokus, Feedback und Automatisierung

Begrenzte parallele Arbeit (Work-in-Progress-Limits), schnelles Feedback und konsequente Automatisierung wiederkehrender Aufgaben erhöhen sowohl Effizienz als auch Mitarbeiterzufriedenheit.

Das Service Value System als Ordnungsrahmen

Das Service Value System beschreibt, wie alle organisatorischen Elemente zusammenwirken, um Wert zu schaffen. Es stellt sicher, dass Agilität nicht punktuell, sondern systemisch verankert wird.

Zentral sind dabei:

- Die vier Dimensionen des ITSM
- Die Guiding Principles als universelle Leitplanken
- Governance zur strategischen Steuerung
- Die Service Value Chain als flexibles Wertschöpfungsmodell
- Kontinuierliche Verbesserung als dauerhafte Aufgabe

EIN SCHRITTWEISES VORGEHEN ZUR EINFÜHRUNG

Ein nachhaltiger Übergang zu agilem ITSM erfolgt evolutionär:

1. Klärung der Vision

Welchen Beitrag soll IT konkret zum Geschäftserfolg leisten?

2. Analyse des Status quo

Wo stehen Organisation, Prozesse und Kultur heute?

3. Ableitung priorisierter Maßnahmen

Fokus auf die wertstiftendsten Handlungsfelder.

4. Inkrementelle Umsetzung und Lernen

Begleitet durch Change-Management, Feedback und kontinuierliche Reflexion.

VON LINEAREN PROZESSEN ZU FLEXIBLEN WERTSTRÖMEN

Die Service Value Chain ersetzt starre, sequenzielle Abläufe durch dynamische Wertströme. Abhängig vom Bedarf werden Aktivitäten kombiniert, angepasst und iterativ durchlaufen.

Der Unterschied zeigt sich besonders deutlich bei Störungen oder Änderungen:

- Weniger Übergaben,
- klare Verantwortlichkeiten,
- direkte Kommunikation zwischen Anwendern und Service-Teams.

Das Ergebnis ist ein schnellerer, stabilerer und kosteneffizienterer Service.

PRAKTIKEN ALS WERKZEUGE – NICHT ALS SELBSTZWECK

ITIL 4 definiert 34 Management-Praktiken, die unterschiedliche Disziplinen des ITSM abdecken. Entscheidend ist jedoch nicht die vollständige Einführung, sondern die passgenaue Auswahl und Gestaltung.

Praktiken sind Mittel zum Zweck – sie unterstützen Wertströme, ersetzen aber nicht strategisches Denken oder kulturellen Wandel.

FAZIT

ITIL 4 ist weit mehr als ein neues ITSM Framework. Es bietet einen stabilen Orientierungsrahmen, um IT-Organisationen schrittweise von reaktiven Betriebsmodellen hin zu kundenorientierten, lernenden und wertschöpfenden Einheiten zu entwickeln.

Der Erfolg hängt dabei weniger von der formalen Einführung einzelner Praktiken ab als von der Bereitschaft, Verantwortung neu zu denken, Zusammenarbeit zu fördern und kontinuierliche Verbesserung zu leben.

KONTAKT



Michael Brzoska | Senior Manager
michael.brzoska@axxcon.com

AXXCON GmbH & Co.KG
Büro Frankfurt
Katharina-Paulus-Straße 8
65824 Schwalbach im Taunus
+49 6196 9549376

www.axxcon.com

Büro Düsseldorf
Taubenstraße 22
40479 Düsseldorf

info@axxcon.com

