

3 Service Design

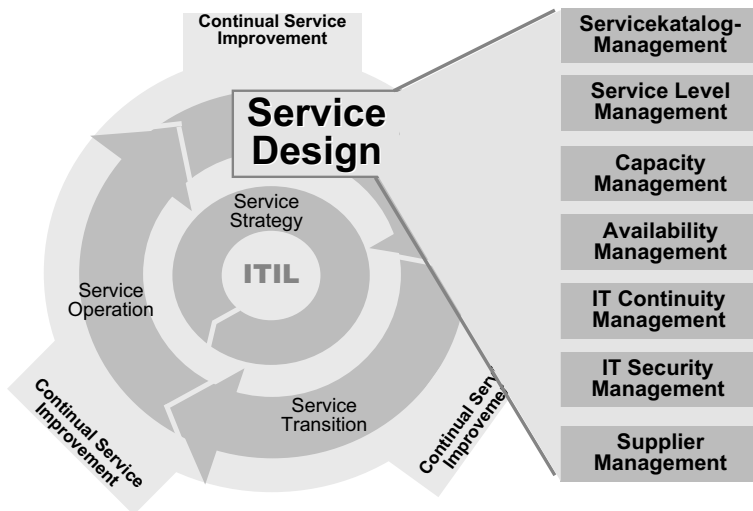


Abb. 3-1
Das ITIL-Modul
Service Design

Auf Basis der strategischen Freigabeentscheidung des Serviceportfolio-Managements übernimmt das Service Design innerhalb des IT-Service-Lifecycles die Konzeption von neuen oder die substanzielle Veränderung von existierenden IT-Services. Die Service-Design-Phase beginnt mit der Aufnahme der Geschäftsanforderungen und endet mit der Übergabe des Servicekonzepts an die Service-Transition-Phase (Kapitel 4).

*Konzeption von
IT-Services*

Für eine qualitative und an die Anforderungen der Geschäftsprozesse ausgerichtete Konzeption von IT-Services ist eine übergreifende Perspektive von besonderer Bedeutung, schließlich gilt es die Konsistenz und Integration in die bestehende IT-Infrastruktur und die Prozesse des IT-Service-Managements sicherzustellen. Unausgelegene Konzepte offenbaren ihre Schwachstellen erst in späteren Umsetzungs- und Betriebsphasen. Die Gestaltung von Servicekonzepten erfordert

Gesamtheitlicher Ansatz

daher eine proaktive Orientierung, die auf die gesamtheitliche Vorwegnahme aller zur Leistungserbringung notwendigen IT- und Service-Management-Prozesse ausgerichtet ist und die Kompatibilität der Servicekonzepte mit den folgenden Gestaltungsfeldern sicherstellt:

- Unternehmensstrategie, Servicestrategie und IT-Politik
Entsprechen die Anforderungen und das Konzept der IT-Governance?
- Service-Management-System und -Tools, insbesondere Serviceportfolio
Sind die neuen oder veränderten Services kompatibel zum existierenden Serviceportfolio und werden sie durch die implementierten Systeme und Tools unterstützt?
- Technologiearchitektur und Managementsysteme
Lassen sich die neuen oder veränderten Services mit der bestehenden IT-Infrastruktur umsetzen?
- Prozesse
Verfügt die IT-Organisationen über die erforderlichen Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten sowie Kompetenzen für den erfolgreichen und qualitätsgerechten Betrieb der neuen IT-Services?
- Steuerung
Lassen sich die neuen oder veränderten IT-Services mit dem implementierten Controlling-Instrumentarium abbilden?

Fokus auf den gesamten Lebenszyklus

Besondere Anforderungen resultieren aus dem Umstand, dass eine rein statische Betrachtung im Rahmen des Service Designs zu kurz greift. Die übergreifende Perspektive bezieht sich auf den gesamten Lebenszyklus des Service. Die Gestaltung von IT-Services muss daher nicht nur den aktuellen Geschäfts- und Kundenanforderungen im Hinblick auf Funktionalität, Effizienz, Risiko, Sicherheit und Qualität etc. genügen, sondern auch die notwendige Flexibilität in Bezug auf zukünftige Anforderungen (z.B. *Skalierbarkeit oder regionale Ausdehnung*) aufweisen.

Im Ergebnis führt ein erfolgreiches Service Design zu qualitativen, anforderungsgerechten und effizienten IT-Services und bildet das Fundament für effiziente Service-Management- sowie IT-Prozesse. Ein effektives Service Design reduziert die Total Cost of Ownership (TCO) bei definierter Servicequalität und Servicekonsistenz.

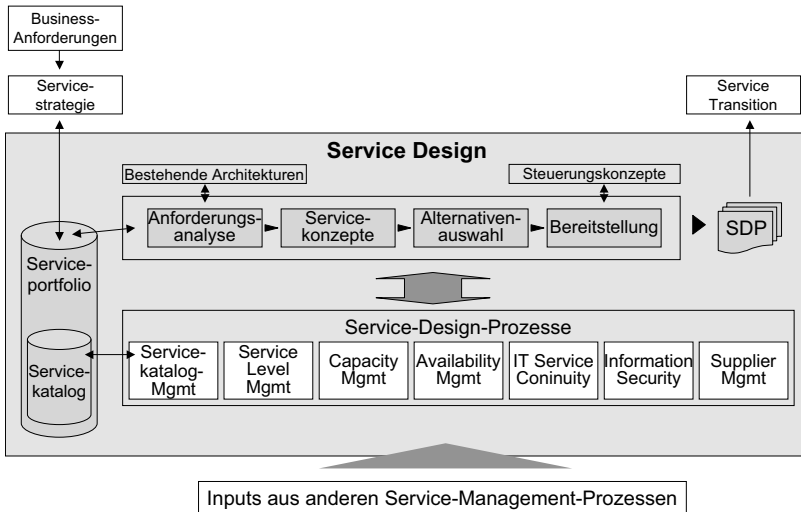


Abb. 3-2
Service Design in der
Übersicht

Eine zusammenfassende Darstellung der Service-Design-Phase und -Prozesse findet sich in Abbildung 3-2. Durch einen Abgleich der Geschäftsanforderungen und der darauf ausgerichteten Servicestrategie mit dem bestehenden Serviceportfolio ergibt sich der Gestaltungsbedarf für ein neues Servicekonzept oder zu verändernde Servicekonzepte. Konzeptalternativen werden im Hinblick auf die Anforderungen der einzelnen Service-Design-Prozesse entwickelt. Dabei sind Inputs aus anderen Service-Management-Prozessen zu beachten. Nach Auswahl des geeigneten Service Designs für den neuen IT-Service wird die Bereitstellung konzipiert.

Die Prozesse, die der IT-Service-Lebenszyklusphase des Service Designs zugeordnet sind, beschränken sich nicht nur auf die reine Entwicklung von IT-Services. Eine Reihe von Prozessaktivitäten sind im operativen Betrieb zu erledigen.

3.1 Servicekatalog-Management

Steckbrief
Servicekatalog-
Management

Zweck	■ Bereitstellung eines zentralen Leistungsverzeichnisses, welches Leistungsmerkmale und Verrechnungsmodi enthält
wichtige Aktivitäten	■ Festlegen der Struktur ■ Gewährleisten der Vollständigkeit
Methoden/ Tools	■ Webportal mit Beauftragungsfunktionalität
Output	■ Verzeichnis mit detaillierten Leistungsbeschreibungen und Bezugsbedingungen aller bestellbaren IT-Services
Bewertung	■ Hohe Bedeutung, wenn eine Vielzahl von standardisierten IT-Services angeboten wird. Erfordert eine kritische Größe. Gegenüber der Vorgängerversion aus dem Service Level Management herauslöst. Enge Verzahnung mit dem Serviceportfolio-Management.
Beispiel	■ In der Vergangenheit haben Nutzer und Fachabteilungen über den Einkauf (oder daran vorbei) beliebige PCs und Server bestellt. Dies hatte eine Vielzahl von Interaktionen in Bezug auf Lieferfähigkeit und Genehmigung zur Folge. Wartezeiten von zwei bis drei Monaten waren die Regel. Die Vielzahl der verschiedenen Varianten führte zudem zu einem erheblichen Anstieg der Servicekomplexität. Durch die Bereitstellung und Vorgabe eines Webshops im Intranet, über den nur eine kleine Anzahl von Standardoptionen zur Verfügung gestellt wird, gelang es, die Vielfalt der Systeme zu reduzieren und den Bestellprozess zu verschlanken.

Die IT-Abteilung als
interner Dienstleister

In der klassischen, funktionalen Organisation mit Verrichtungsorientierung ist die IT-Abteilung per Definition für alle IT-Aufgaben verantwortlich. Das war systemimmanent und bedurfte nur in seltenen Fällen einer zusätzlichen Abstimmung. Eine derartige funktionale Klarheit ist heute nur noch in wenigen Unternehmen anzutreffen. Ein Blick in den Organisationsalltag der Unternehmen – dominiert von Divisionalisierung, Matrixstrukturen und der Konzentration auf Kernkompetenzen – zeigt, dass die IT heute in der Regel das gesamte Unternehmen durchdringt. Mehr und mehr Abteilungen nehmen IT-Aufgaben wahr. Unklare Aufgabenabgrenzungen und Schnittstellen, Redundanzen und Zielkonflikte prägen demzufolge den operativen Alltag. Daraus resultiert – analog zu externen Dienstleistern – auch für interne Provider sowie Shared Service Provider als Querschnittsfunktion und Supporteinheit zunehmend die Notwendigkeit, sich auch innerhalb des Unternehmens mit einem klaren Wertbeitrag und Leistungsprofil zu positionieren (IT-Alignment). Diesen Zweck unterstützt der Servicekatalog. Das Servicekatalog Management ist eng mit dem Service Operation Prozess »Service Request Fulfilment« verknüpft. (siehe Kapitel 5.4)

3.1.1 Ziele des Prozesses

Der Servicekatalog ist ein aktuelles Verzeichnis aller IT-Services, die der Service Provider anbietet. Er gewinnt als zentrale und umfassend verfügbare Quelle für konsistente Informationen über das IT-Leistungsangebot zunehmend an Bedeutung und stellt ein wichtiges internes Marketing- und Kommunikationsinstrument dar. Der Servicekatalog umfasst alle verfügbaren und freigegebenen sowie in der Umsetzung befindlichen IT-Services. Er ist ein Bestandteil des Serviceportfolios. Das Servicekatalog-Management ist für die einheitliche Struktur, die Vollständigkeit sowie die Distribution im Sinne der Bereitstellung des Servicekatalogs verantwortlich.

3.1.2 Prozessaktivitäten

Festlegung der Struktur des Servicekatalogs

Das Servicekatalog-Management bestimmt, in welchen (Medien-)Formaten der Servicekatalog bereitgestellt wird und welche Informationen er enthält. Im ersten Schritt reicht dafür häufig eine einfache Excel-Tabelle oder Datenbank. In späteren Ausbaustufen bieten sich Webportale mit entsprechenden Bestandsübersichten, Bestellfunktionalitäten, Berechtigungskonzepten und Workflow-Komponenten an.

Für die Einführung eines Servicekatalogs ist zunächst eine einheitliche Beschreibungsstruktur erforderlich. Abbildung 3-3 gibt einen Überblick über wichtige Detailinformationen, die typischerweise in einem Servicekatalog zu finden sind.

*Katalogformat
bestimmen*

Abb. 3-3

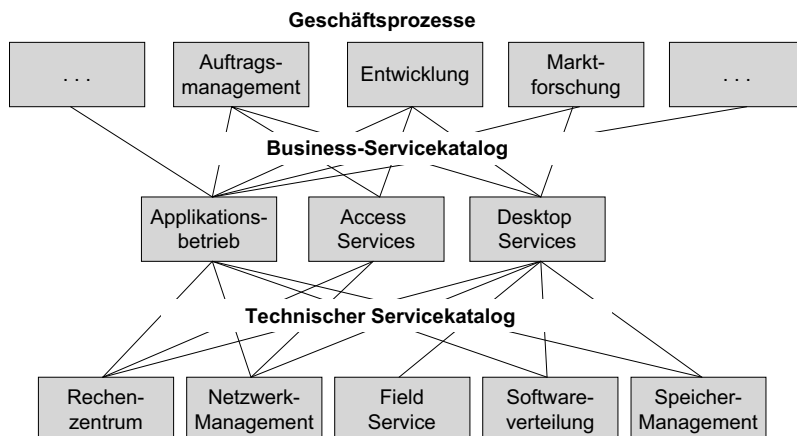
Strukturbeispiel für einen
Servicekatalog
(in Anlehnung an:
OGC: Service Design
(2007), S. 259)

	Service A	Service B	...	Service N
Service Nr.	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Beschreibung	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Servicetyp	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Status des Service	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Unterstützende Services	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Service Manager(s)	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Delivery Manager(s)	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Serviceoptionen	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Verfügbare Service Level	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Servicezeiten	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
KPIs + Reports	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Preismodell/Verrechnungslogik	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Ansprechpartner Eskalation	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Review-Intervall	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
...	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>

Durch die Schaffung einer durchgehenden Identifikationssystematik lassen sich die im Servicekatalog aufgeführten IT-Services als eigenständige CIs im CMS erfassen. Die Integration des Servicekatalogs in das CMS erlaubt so die spätere Zuordnung von Changes, Releases, Incidents, Problems etc.

Gruppierung von Services

Zur Übersichtlichkeit ist es angebracht, die Services in einer bestimmten Hierarchie zu gruppieren. Es ist darauf zu achten, dass der Servicekatalog die Services nicht aus einer technischen Sicht, sondern aus einer für Kunden und Nutzer nachvollziehbaren und anwendungsorientierten Perspektive beschreibt. Kunden und Nutzer interessieren sich in der Regel nicht dafür, auf welchem Server die Applikation läuft, die sie gerade benutzen. Für sie sind ausschließlich die Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse von Bedeutung, das heißt, ob und wie performant »die IT« ihre Geschäftsprozessaktivitäten unterstützt.

**Abb. 3-4**

Der Servicekatalog
(schematische Abbildung)
in Anlehnung an:
OGC: Service Design
(2007), S. 62

Der technische Servicekatalog beschreibt den Leistungserstellungszusammenhang der für die Produktion und Bereitstellung notwendigen technischen Services, Komponenten und CIs. Die Auflösung einer durchgehenden und aufeinander aufbauenden Servicesystematik, die die einzelnen IT-Services in Subprozesse und ihre technischen Bestandteile und Komponenten zerlegt, ist zur Absicherung der Leistungsfähigkeit und Servicequalität notwendig und wird von nachfolgenden Prozessen genutzt.

Gewährleistung der Vollständigkeit

Eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz des Servicekatalogs als zentrale Informationsquelle für das Leistungsangebot des Service Providers ist Vollständigkeit. Das Servicekatalog-Management muss sicherstellen, dass alle neuen und veränderten Services im Servicekatalog mit dem richtigen Status (z.B. »in Vorbereitung«, »in Betrieb«, »außer Betrieb«) erfasst werden. Dafür sind entsprechende Schnittstellen zu den betroffenen Service-Management-Prozessen, insbesondere zum Change Management, zu etablieren.

Vollständigkeit
determiniert Nutzwert.

3.1.3 Steuerung des Prozesses

Zur Überwachung des Servicekatalog-Managements bieten sich im Wesentlichen zwei KPIs an:

- Anzahl der verzeichneten Services als Prozentsatz der insgesamt angebotenen Services
- Anzahl der Abweichungen zwischen den inhaltlichen Informationen des Katalogs und der realen Situation

3.1.4 Erfolgsfaktoren der Umsetzung

Katalog als Ersatz des Servicevertrags

Die vollständige und umfassende Beschreibung eines IT-Service im Servicekatalog erfüllt bei internen Providern und Shared-Service-Providern den Zweck des Servicevertrags. Die Beschreibung dient den Serviceauftraggebern und den Mitarbeitern des technischen Managements in allen Detailfragen als relevante Referenz. Dies unterstreicht die Bedeutung klarer Definitionen und eindeutiger Beschreibungen des Leistungsumfangs. Weitere Erfolgsfaktoren sind:

- Vollständigkeit, Übersichtlichkeit und Konsistenz des Katalogs
- Pflege des Servicekatalogs unter Verwendung des Konfigurationsmanagements und des Change Managements
- Sicherstellung der Verfügbarkeit für alle Berechtigten
- Verknüpfung mit einem leistungsfähigen Auftragsmanagement

3.2 Service Level Management

Zweck	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestaltung der Kundenschnittstelle des IT-Service-Providers
wichtige Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> ■ SLA-Systematik ■ Aufnehmen der Kundenanforderungen (Service Level Requirements) ■ Abschließen von Service-Vereinbarungen (Service Level Agreements) ■ Service Level Reporting
Methoden/Tools	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einsatz einer standardisierten Projektplanungsmethode
Output	<ul style="list-style-type: none"> ■ SLR-/SLA-/OLA-/UC-Templates
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wichtiger und etablierter ITIL-Kernprozess; Kundenorientierung an der Kundenschnittstelle. Schafft Leistungsverbindlichkeit und kanalisiert Leistungserwartungen von Kunden und Nutzern; setzt stabile Leistungserbringungsprozesse voraus.
Beispiel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Veränderungen von Einträgen in das Active Directory werden jeweils von den Mitarbeitern vorgenommen, die gerade Kapazitäten frei haben. In Spitzenzeiten bleiben diesbezügliche RFCs öfter wochenlang liegen. Nach wiederholten Beschwerden wird eine maximale Bearbeitungszeit von einem Arbeitstag zugesichert. Die operativen Prozesse werden angepasst, um diesen Service Level zukünftig einzuhalten.

*Steckbrief
Service Level
Management*

Das Service Level Management verhandelt, vereinbart und dokumentiert entsprechende Servicequalitäten bzw. Leistungsniveaus (Service Level) mit Serviceauftraggebern.

Serviceauftraggeber sind die Entscheider aus den geschäftsprozessverantwortlichen Fachabteilungen (z.B. *der Abteilung, die für das Auftragsmanagement verantwortlich ist*), die ihre Geschäftsanforderungen gegenüber dem Service Provider artikulieren und IT-Services (z.B. *den Betrieb der Auftragsmanagements-Applikation*) stellvertretend für Servicekonsumenten (z.B. *Mitarbeiter der Produktionsteuerung, Disposition, Lagerverwaltung oder Logistik*) beauftragen. Der Serviceauftraggeber nimmt die Rolle des Kunden ein; die Servicekonsumenten entsprechen den Nutzern (siehe auch Kapitel 1.2.10). Der Service Level Manager vertritt in Verhandlungen mit dem Serviceauftraggeber stellvertretend alle internen und externen Lieferanten, die in die Leistungserbringung eingebunden sind (»one face to the customer«). Organisatorisch stellt das Service Level Management eine Verbindungsrolle dar: Es gleicht die Anforderungen der Kunden mit den operativen Leistungsprozessen ab.

Der Service Level Manager verhandelt mit dem Serviceauftraggeber.

Häufig existiert ein fundamentaler Unterschied zwischen dem, was Serviceauftraggeber und Nutzer wollen, was sie tatsächlich benötigen und dem, was sie bereit sind zu zahlen. Service Provider müssen daraus

Erwartungssteuerung durch das Service Level Management

die notwendigen bzw. bezahlbaren Anforderungen antizipieren. Dem steht das Eigeninteresse gegenüber, das Angebot an Verfügbarkeiten bzw. vordefinierten Standardleistungspaketen und/oder margenstarken Angeboten auszurichten. Im Ergebnis ist es daher nicht verwunderlich, dass häufig eine hohe Unzufriedenheit beklagt wird.

Das Service Level Management zielt darauf ab, die Diskrepanz zwischen den Erwartungen auf der einen und der realisierten Servicequalität auf der anderen Seite durch eine Objektivierung zu reduzieren.

Das Service Level Agreement (SLA)¹ stellt eine verbindliche Leistungszusage des Service Providers an seine Kunden dar. Das SLA ist entweder Bestandteil des Servicevertrags² (bei externen Service-Providern) oder kommt diesem – bei internen oder Shared-Service-Providern – in seiner Funktion gleich. Zum Nachweis, dass die IT-Services im operativen Betrieb tatsächlich vereinbarungsgemäß geleistet wurden, mit anderen Worten, dass die Service Level eingehalten wurden, stellt das Service Level Management dem Kunden ein entsprechendes Monitoring sowie Reports zur Verfügung.

3.2.1 Ziele des Prozesses

Verbesserung der Servicequalität

Das Service Level Management zielt darauf ab, die Kundenzufriedenheit und das Vertrauen in die Servicequalität zu erhöhen. Dazu werden im ersten Schritt die zu erbringenden Leistungen vorab in Form von messbaren Leistungsparametern konkret definiert, dokumentiert und vereinbart. Diese Verbindlichkeit stellt sicher, dass beide Seiten, Service Provider und Kunde, von vergleichbaren Leistungserwartungen ausgehen können und sich die spätere Leistungswahrnehmung an definierten Größen orientiert. Im zweiten Schritt geht es für den Service Provider darum, das vereinbarte Serviceniveau auch tatsächlich zu leisten. Die operative Leistungserbringung wird dazu anhand der definierten Leistungsparameter gemessen und überwacht. Der resultierende Vergleich zwischen Soll und Ist dient einerseits dem Nachweis der Leistungserbringung gegenüber dem Kunden und andererseits – vor allem dort, wo die vereinbarten Service Level nicht eingehalten werden – der Identifikation von Optimierungspotenzialen.

1. Der Verfasser wählt in Anlehnung an den allgemeinen Sprachgebrauch den sächlichen Artikel, obwohl die direkte deutsche Übersetzung (»Vereinbarung«) die Verwendung des weiblichen Artikels anzeigen würde.
2. Ein Servicevertrag besteht in der Regel aus mehreren Komponenten. Ein Rahmenvertrag regelt übergreifende Rechte und Pflichten der Vertragsparteien (zum Beispiel Haftung, Zahlungsziele oder Pönale). Unter den Regelungen des Rahmenvertrags spezifizieren je nach Umfang der Leistungsbeziehung verschiedene SLAs das konkrete Leistungsspektrum.

An der Kundenschnittstelle ist das Service Level Management für das Beziehungsmanagement und die Kommunikation zum Serviceauftraggeber verantwortlich. Neben der Identifikation von neuen und zusätzlichen Anforderungen (Service Level Requirements, SLRs) stellt die Optimierung der Kundenzufriedenheit dabei die zentrale Herausforderung dar.

*Beziehungsmanagement
zum Kunden*

3.2.2 Prozessaktivitäten

Die Prozessaktivitäten des Service Level Managements an der Kundenschnittstelle erstrecken sich von der Aufnahme der Anforderungen (Service Level Requirements) über die Vereinbarung von konkreten Leistungsvereinbarungen (SLA) bis hin zur laufenden Überwachung der Servicequalität (Service Level Report). Mit den leistungserbringenden Einheiten werden die mit den Kunden getroffenen Vereinbarungen über Operational Level Agreements und Underpinning Contracts spiegelbildlich abgesichert (vgl. Abbildung 3-5).

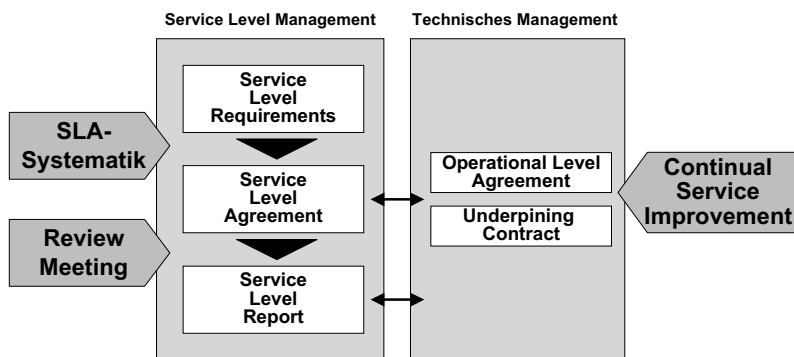


Abb. 3-5

*Das Service Level
Management im
Zusammenhang*

Entwicklung einer SLA-Systematik

Um den zuvor genannten Anforderungen zu genügen, muss ein SLA alle Leistungsaspekte adressieren, die zwischen Kunde und/oder Nutzer und Service Provider relevant sind. Dies umfasst typischerweise:

- Servicebeschreibung
- Umfang der Vereinbarung
(z.B. Benennung der Begünstigten, Standorte, Leistungsausschlüsse)
- Servicezeiten
(z.B. 7×24 Stunden oder Montag–Freitag zwischen 7:00–20:00 Uhr)
- Wartungsintervalle

- Verfügbarkeiten
(z.B. 99,75 % der Servicezeit minus Wartungsintervalle)
- Service Level, eventuell einschließlich Leistungsoptionen
(z.B. SL Gold = Entstörung innerhalb von maximal zwei Stunden, SL Silber entspricht einer Netz-Downtime von maximal 30 Minuten pro Jahr)
- Service-Level-Messpunkte
(z.B. Entstörungszeit = Dauer zwischen der Störungsmeldung beim Service Desk bis zur Erledigungsmeldung durch den Servicetechniker)
- Kommunikationsprozesse
- Eingangskanäle und Ansprechpartner für das Eskalations- und Beschwerdemanagement
- Service Monitoring und Reporting
(z.B. in Form eines Musterreports)
- Abrechnung/Verrechnung

SLA- und SLR-Muster

Die Aufstellung verdeutlicht, dass in der Regel viele standardisierte Inhalte in einem SLA festzuhalten sind. IT-Service-Provider arbeiten daher häufig mit Mustern und Formularen für SLAs und SLRs. In Abstimmung mit dem Servicekatalog-Management ist es sinnvoll, eine SLA-Struktur festzulegen und vorzugeben. Dabei kann mit Service-SLAs, Kunden-SLAs und mehrdimensionalen SLAs gearbeitet werden.

- **Service-SLAs**
werden allgemeingültig für einen IT-Service formuliert (z.B. *Speicherservices*) und nach verschiedenen Leistungsniveaus (z.B. *Gold entspricht 500 GB, Silber entspricht 100 GB, Bronze entspricht 50 GB*) differenziert. Service-SLAs bieten sich vor allem für Standardservices an, deren Leistungsmerkmale sich mit wenigen Parametern beschreiben lassen.
- **Kunden-SLAs**
sind Vereinbarungen mit individuellen Kundengruppen und decken alle Services ab, die diese nutzen (z.B. *ein SLA mit der Logistikabteilung deckt alle Applikationen ab, die für die Logistikabteilung betrieben werden*).
- **Mehrdimensionale SLAs**
werden in der Regel nach organisatorischen Ebenen differenziert. In Konzern-SLAs werden Regelungen beschrieben, die für alle gelten (z.B. *Zugang zum Netzwerk*). Auf der nächsten Ebene lassen sich Geschäftsbereiche mit Kunden-SLAs und speziellere Vereinbarungen mit Service-SLAs abbilden.

Aufnahme und Dokumentation von neuen Serviceanforderungen

Der Service-Level-Management-Prozess im engeren Sinne beginnt mit der gemeinsamen Aufnahme der Serviceanforderungen (SLR) mit dem Serviceauftraggeber. Ein vordefiniertes SLR-Muster hilft, die Diskussion wählbarer Serviceoptionen zu strukturieren. Allerdings darf das »Korsett nicht zu eng geschnürt« werden, um Raum für Serviceanforderungen zu lassen, die durch den Servicekatalog bisher nicht abgedeckt sind. Die Erfahrung zeigt, dass es Serviceauftraggebern zuweilen nicht leichtfällt, ihre Vorstellungen in Bezug auf Leistungsanforderungen, Kapazität, Sicherheit, Verfügbarkeit u.Ä. präzise zu spezifizieren. Anfänglich ist häufig eine Tendenz zu höheren Anforderungen zu beobachten, was sich in späteren Verhandlungsrunden in Anbetracht der resultierenden Kosten nivelliert. Um unliebsame Überraschungen und ein Zurückrudern zu vermeiden, sind Leistungsversprechen, die der Service Level Manager dem Serviceauftraggeber gegenüber eingeht, vorher durch entsprechende Zusagen der produzierenden Einheiten des technischen Managements (OLA) und externen Zulieferern (UC) abzusichern. Es wird deutlich, dass der Abschluss eines Service Level Agreements zwangsläufig mehrere Iterationen und Abstimmungsrunden erfordert.

Spezifikation der Anforderungen nicht transparent

Messung der Serviceperformance

Für alle SLAs sind höchste Anforderungen in Bezug auf die Eindeutigkeit der Regelungen zu stellen. Eine Leistungsvereinbarung erfüllt nur dann ihren Zweck, wenn für beide Parteien die Leistungsverpflichtung eindeutig und ohne Interpretationsspielraum ersichtlich ist. Anfänglich begehen viele Service Level Manager den Fehler, SLAs bewusst schwammig zu formulieren, um gegenüber dem Serviceauftraggeber über einen flexiblen Argumentationsspielraum zu verfügen, falls die Leistungen nicht vereinbarungsgemäß erbracht werden. Zum einen tragen herauswindende Debatten mit dem Kunden selten zu dessen Zufriedenheit bei, zum anderen – und das wiegt viel schwerer – lassen sich auf Basis unklarer Leistungsvorgaben keine effizienten Leistungsprozesse steuern.

Leistungsvereinbarungen müssen eindeutig sein.

In einem Service Level Agreement sollten grundsätzlich nur IT-Services vereinbart werden, die sich auch messen lassen. Eine eindeutige und exakte Formulierung von SLAs schließt daher auch die Vereinbarung und Dokumentation der Messmethode für die SLA-Überwachung ein.

Nur messbare Leistungen im SLA aufnehmen

Ein Service Level für die Netzverfügbarkeit, der abends durch einen Ping auf die Leitung gemessen wird, korrespondiert nicht mit der Leistungswahrnehmung der Nutzer, die in Stoßzeiten über lange Reaktionszeiten aufgrund der zu geringen Bandbreite klagen.

Mitwirkungspflichten
dokumentieren

Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die Mitwirkungspflichten des Kunden. Sie sollten analog zu den Verpflichtungen des Service Providers möglichst exakt und eindeutig spezifiziert und dokumentiert werden. Die Störungsbeseitigung vor Ort erfordert in der Regel die Anwesenheit des Nutzers, zumindest jedoch den Zugriff auf die betroffenen IT-Komponenten.

Meldet beispielsweise der Nutzer eine Störung und verabschiedet sich anschließend auf eine mehrtägige Geschäftsreise, so ist eine Wiederherstellung innerhalb von zwei Tagen nicht möglich, da der Servicetechniker keinen Zugang zum abgeschlossenen Büro des Nutzers hat.

Optimierung der Kundenzufriedenheit

Die Einhaltung von Service Level Agreements bedeutet nicht notwendigerweise, dass alle Kunden auch zufrieden sind. Die Zielsetzung des Service Level Managers in Bezug auf die Kundenzufriedenheit muss also über die Gewährleistung der SLA-Einhaltung hinausgehen.

Erwartungssteuerung
erhöht
Kundenzufriedenheit.

Der Schlüssel liegt in einer proaktiven Erwartungssteuerung bei den IT-Nutzern. Diese prägen ihre Erwartungen an ein erforderliches Leistungsniveau häufig situationsabhängig. Ein Nutzer, dessen PC-Arbeitsplatz gerade nicht funktioniert, hat grundsätzlich andere Vorstellungen über akzeptable Wiederherstellzeiten als ein Mitarbeiter, dessen Rechner noch nie ausgefallen ist. Je intransparenter die Leistungsvereinbarungen mit dem Service Provider in Bezug auf einen Service sind, desto höher ist die Bandbreite für eine situationsabhängige Erwartungsbildung durch den Nutzer.

Weniger problematisch ist die Erwartungsbildung, wenn für bestimmte Leistungsniveaus entsprechende Verrechnungspreise definiert sind, und den Nutzern die Preise – zum Beispiel durch Vorlage einer monatlichen Abrechnung – auch präsent sind. Nutzern, die für sich selbst einen Service Level Bronze ausgewählt haben, ist in der Regel klar, dass sie keine Gold-Leistung erwarten dürfen.

Die Zufriedenheit der Nutzer ergibt sich verkürzt aus der Formel:

Zufriedenheit = Wahrnehmung – Erwartung

Mit anderen Worten: Der Nutzer ist zufrieden, wenn er seine Erwartungen erfüllt sieht. In der Praxis werden die Möglichkeiten zur Erwartungssteuerung erheblich durch die Tatsache eingeschränkt, dass das Service Level Management in der Regel mit Vertretern der Serviceauftraggeber verhandelt und keinen direkten Kommunikationskanal zu den IT-Nutzern hat.

Eine weitere Schwierigkeit ist die eigentliche Feststellung der Kundenzufriedenheit. Sie bewegt sich in einem flexiblen Kontinuum von **unzufrieden über nicht unzufrieden** bis hin zu **zufrieden**, d.h., es gibt einen unscharfen neutralen Bereich zwischen Unzufriedenheit und Zufriedenheit. Letztendlich lässt sich die Kundenzufriedenheit nur mithilfe empirischer Erhebungen (Befragungen, Interviews, Feedbackrunden, Reviews, Fragebögen etc.) ermitteln. Zusätzliche Anhaltspunkte lassen sich aus der systematischen Auswertung von Beschwerden gewinnen.

Empirische Erhebung der Kundenzufriedenheit

Überwachung und Optimierung nachgelagerter Servicevereinbarungen

Um die vereinbarungsgemäße Leistungserbringung zum Kunden abzusichern, schließt das Service Level Management korrespondierende Vereinbarungen mit internen Organisationseinheiten, sogenannte Operation Level Agreements (OLAs), und externen Lieferanten, Underpinning Contracts (UCs), ab. Dazu können aus dem technischen Servicekatalog die für die Produktion des IT-Service erforderlichen Einheiten und Prozesse identifiziert werden. Häufig sind zusätzliche Festlegungen erforderlich, um die Service-Level-gerechte Leistungserbringung in den Regelprozessen sicherzustellen. Folgendes Beispiel unterstreicht diesen Zusammenhang:

Zuliefernde Leistungserbringer steuern

Für einen Geschäftsbereich wurde an einem bestimmten Standort eine Wiederherstellzeit für Arbeitsplatzsysteme von zwei Stunden als SLA vereinbart. Der Vor-Ort-Service hat einen Servicetechniker und Ersatzgeräte vor Ort stationiert, da Fahrzeiten von außerhalb eine Einhaltung des Service Levels unmöglich machen würden. Der Incident-Prozess sieht die Störungsmeldung an einen zentralen Service Desk vor. Dieser verfügt über entsprechende Remote Tools, um einfache Störungen zu beheben. Da der Vor-Ort-Service für die Neuinstallation eines Rechners inklusive Wegezeiten mindestens eine Stunde benötigt und 15 Minuten Dispositionszeit erforderlich sind, muss die Störungsmeldung spätestens nach 45 Minuten vom Service Desk weitergegeben werden. Der Service Level einer Wiederherstellzeit von zwei Stunden resultiert demnach in drei OLAs, wobei dem Service Desk maximal 45 Minuten, der Disposition maximal 15 Minuten und dem Vor-Ort-Service maximal 60 Minuten zur Verfügung stehen.

Erstellung von Service Reports

*Darstellung der
SLA-Einhaltung*

Zusammen mit der Einführung und Freigabe von IT-Services sind entsprechende Monitoring-Verfahren und Messungen einzuführen, die eine Aussage über die Servicequalität im Sinne der Service-Level-Erfüllung erlauben. Das Service Level Management muss gemeinsam mit dem technischen Management eine Messmethodik für den Nachweis der Servicequalität an der Kundenschnittstelle (SLA-Einhaltung) und für die konstante Überwachung der internen Leistungszusagen (OLA-/UC-Einhaltung) abstimmen. Die SLA-Messmethodik muss Messpunkte und Messverfahren (z. B. *Zeitstempel und Schwellenwertüberschreitungen*), Intervalle sowie Berichtsformate festschreiben.

Durch entsprechende Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen lassen sich die Verletzungen von SLAs, OLAs und UCs feststellen und operative Schwachstellen aufdecken. Zur Beseitigung muss unter der Koordination des Service Level Managements gemeinsam mit der leistungserbringenden Einheit ein Optimierungsplan (Service Improvement Plan, SIP) erarbeitet und umgesetzt werden.

Etablierung der Kundenschnittstelle

*Kunden mit
Informationen zur
SLA-Einhaltung versorgen*

Zur Steigerung der Kundenzufriedenheit haben sich in der Praxis Service Level Reviewmeetings bewährt. In diesen werden die vorbereiteten SLA-Reports gemeinsam ausgewertet und interpretiert. Eine übersichtliche Aufbereitung des Datenmaterials (z. B. *durch die Verwendung von Drill-down-Optionen und/oder Ampeln*) erhöht die Lesbarkeit und reduziert die Wahrscheinlichkeit von Fehlinterpretationen.

Es ist davon abzusehen, dem Serviceauftraggeber Rohdaten zur Verfügung zu stellen, um daraus eigene SLA-Auswertungen und Reports zu erstellen. Trotz identischer Datenbasis kommen die beteiligten Parteien typischerweise zu unterschiedlichen Ergebnissen, und endlose Diskussionen sind die Folge. Das Service Level Management muss sich auf die Informationsbedürfnisse der IT-Kunden einstellen und mit den SLA-Reports vollständig abdecken.

*Die Diskussion über die
Servicequalität
gemeinsam mit dem
Kunden objektivieren*

Die Service Level Reviewmeetings sind ein geeignetes Forum, um die Qualität der SLA-Reports in der Wahrnehmung der IT-Kunden sukzessive zu verbessern. Bei dauerhaftem Misstrauen in die Richtigkeit der vorgelegten Statistiken sollte das Service Level Management Audits ermöglichen, die Vertretern des Auftraggebers oder einer neutralen Instanz eine Überprüfung der datenliefernden Systeme erlauben.

Häufig steigt das Verständnis von Kunden für Service-Level-Verletzungen, wenn das Service Level Management zusammen mit den SLA-Reports einen detaillierten und kontrollierbaren Maßnahmen-

plan vorlegt, der auf die Beseitigung der identifizierten Schwachstellen abzielt (siehe dazu auch Kapitel 6).

3.2.3 Steuerung des Prozesses

Da das Service Level Management die SLA-Einhaltung gegenüber dem Kunden vertritt, muss die Steuerung des Prozesses zwangsläufig auch hier ansetzen. Mithilfe von Kennzahlen lassen sich

- Anzahl und Prozentsatz der eingehaltenen Service Level und deren Entwicklung im Zeitverlauf differenziert nach Kunden und/oder IT-Services und
- Anzahl und Prozentsatz der SLA-Verletzungen und deren Entwicklung im Zeitverlauf differenziert nach Kunden und/oder IT-Services

erheben. Mithilfe von Index-Definitionen lassen sich mehrere Service Level zu einem übergreifenden Indikator für die Servicequalität zusammenfassen. Allerdings repräsentieren diese Kenngrößen in der Regel die Leistungsfähigkeit des Service Providers als Ganzes. Zur Steuerung der Aktivitäten zum Service Level Management im engeren Sinne sind beispielsweise folgende KPIs geeignet:

- Anzahl und Prozentsatz der Services, für die aktuelle SLAs dokumentiert sind
- Anzahl und Prozentsatz der Services, die durch »gespiegelte« OLAs und UCs abgesichert sind
- Anzahl von durchgeführten Service Reviews
- Umsatz und Deckungsbeitrag der beauftragten IT-Services

3.2.4 Erfolgsfaktoren der Umsetzung

Die Abgabe eines Leistungsversprechens an den Kunden im Rahmen eines SLAs bedingt eine Abkehr von Bereitstellungsmodellen, die einzig und allein auf den Einsatz und die Motivation der Servicemitarbeiter vertrauen (Best-Effort-Prinzip). Solange jeder Mitarbeiter selbst entscheidet, welcher Serviceauftrag als Nächstes zu bearbeiten ist oder in welcher Reihenfolge welche IT-Services geleistet werden, ist die Serviceerbringung keiner direkten Steuerung zugänglich. Die Serviceorientierung der Mitarbeiter muss daher um

*Abkehr vom
Best-Effort-Prinzip*

- konkret definierte Leistungserstellungsprozesse mit reproduzierbaren Prozessergebnis, d.h. IT-Services mit messbaren Qualitätsniveaus,
- an Prioritäten orientierte Personaldisposition und eine
- auslastungsorientierte Kapazitätsplanung

ergänzt werden, denn nur dadurch lässt sich eine Serviceproduktion sicherstellen, deren Ergebnis als IT-Services im Rahmen eines SLAs »versprechbar« ist. Aus dieser Perspektive ist die Implementierung der anderen ITIL-Prozesse, die für die Sicherstellung einer Produktion von IT-Services im genannten Sinne notwendig sind, eine wichtige Erfolgsvoraussetzung für das Service Level Management.

Rolle des
Serviceauftraggebers
häufig nicht eindeutig
definiert

Ein weiterer wichtiger Faktor für den Erfolg des Service Level Managements ist der Serviceauftraggeber selbst. Die Umsetzung des skizzierten Service-Level-Management-Prozesses ist auf die funktionierende Rolle des Serviceauftraggebers angewiesen. Diese ist für viele (interne) Kundenbereiche entweder nicht eindeutig definiert (z. B. zur Festlegung der Servicezeiten für den Vor-Ort-Service für einen Standort, der von mehreren Geschäftsbereichen genutzt wird), oder Geschäftsbereichsvertreter sind nicht in der Lage, den Bedarf von Servicekonsumenten eindeutig zu spezifizieren, weil sie ihn nicht kennen oder ein Konsolidierungsprozess für heterogene Anforderungen fehlt. Wenn der Serviceauftraggeber ein niedriges Qualitätsniveau beauftragt, um Kosten zu sparen (z. B. Verzicht auf die Bereitstellung von Ersatzgeräten), diesen Umstand aber nicht an die betroffenen Servicekonsumenten kommuniziert, resultiert die Gefahr einer allgemeinen Nutzerunzufriedenheit, die dann häufig auf den Service Provider übertragen wird.

Gefühlte Servicequalität

Bei der Beurteilung der Servicequalität durch die IT-Kunden sieht sich der Service Level Manager häufig mit Diskussionen konfrontiert, die an der gefühlten Servicequalität ansetzen und mit konkreten Störungen oder einzelnen Service-Level-Verletzungen in Zusammenhang gebracht werden. Eine seriöse Bewertung der vom Provider geleisteten Servicequalität ist jedoch nur durch SLA-Auswertungen möglich und sollte auf die demonstrative Akzentuierung von ausgewählten Service-Level-Verletzungsepisoden verzichten.

Der Serviceauftraggeber kam schon mit rotem Kopf in das monatliche Service Reviewmeeting und polterte gleich los: »Ich hatte gerade einen sehr unangenehmen Anruf vom Bereichsleiter Mustermann. Er ist sehr unzufrieden und wartet schon seit drei Tagen auf seinen bestellten Laptop.« (Als Service Level für die Bereitstellung von Standardkomponenten aus dem Warenkorb sind zwei

Arbeitstage vereinbart.) »Das ist doch wieder ein eindeutiger Beleg für die dürftige Qualität, die Sie hier abliefern.« Der Service Level Manager recherchierte den Fall nach dem Meeting umgehend und stellte fest, dass der Bereichsleiter unbedingt eine Dockingstation haben wollte, die nicht zum Standardlieferumfang zählt und daher extra beschafft werden musste.

Das Service Level Management muss die Service Level Reviewmeetings dazu nutzen, zu einer gemeinsamen und an sachlichen Kriterien ausgerichteten Bewertung der Servicequalität zu kommen. Eine Vielzahl von Eskalationen weist auf grundsätzliche Defizite in den bestehenden Vereinbarungen hin. Die Ursachen sollten im Einzelfall geklärt werden, um die Nutzerzufriedenheit zu verbessern.