

SLA's, Service-Level-Management und -SW- Realisierungsmöglichkeiten als neue Herausforderung in der IV

Autoren:

Martin Bernhard, ECG Management Consulting GmbH

Hartmut Mann, T-Systems

Winfried Lewandowski, T-Systems

Geringfügig überarbeitet erschienen in: IT Management, Januar 2001

Die Informationstechnologie ist in den letzten Jahren zunehmend komplexer und für IV-Manager schwerer beherrschbar geworden. Ständig wächst die Anzahl neuer IV Anwendungen und Technologien. Zudem werden in immer größerem Umfang standardisierte Lösungen und Standard-Softwarepakete eingesetzt. Dadurch ist die IV vergleichbarer geworden.

Durch die zunehmende Komplexität der IV wird die Kontrolle über die Anwendungs- und Systemlandschaften immer schwieriger. Die Einführung für neue Lösungen und Anwendungen sollen möglichst in immer kürzeren Einführungszeiten erfolgen. Das Verhältnis zwischen der IV und ihren Anwendern wird vermehrt faktenbasiert, deshalb sind für die Kommunikation zwischen IV-Anwendern und -Kunden zunehmend Kennzahlen erforderlich. Um diese IV-Veränderungen zu unterstützen, profiliert sich die IV immer häufiger als Dienstleister bzw. Service-Provider in vielen Unternehmen. Die IV stellt nicht mehr bloß Software und Hardware zur Verfügung sondern erbringt Services gegenüber für ihre Kunden und muß ihre Leistungen verkaufen.

Die IV verkauft kundenindividuelle Services, die in Form von Service-Level-Agreements in Dienstleistungsverträgen integriert werden. Service-Level-Agreements sind fest definierte Service- und Leistungsvereinbarungen zwischen einem Servicegeber und einem Servicenehmer, ausgedrückt in Kennzahlen mit verschiedenen Attributen wie Zielsetzung, Kurzbeschreibung, Ersteller, Empfänger, Meßmethode, Meßhäufigkeit, Maßnahmen und Sanktionen bei Nichteinhaltung, Zielvereinbarungsfähigkeit, etc.. Service-Level-Agreements werden zwischen der IV und ihren Kunden gemeinsam erarbeitet und festgelegt. Sie werden dann typischerweise im Anhang von Dienstleistungsverträgen integriert.

Service-Level-Agreements bieten verschiedene Nutzenpotentiale. Sie z.B. ein wichtiger Bestandteil zukünftiger IV-Planungen. Zudem veranschaulichen Service-Level-Agreements den Bedarf für Änderungen bei den Personalkapazitäten, den Systemressourcen und sonstigen Ressourcen. Allerdings lassen sich verschiedene Aspekte und Tätigkeiten nur schlecht oder gar nicht mit Service-Level Kennzahlen abbilden, z.B. informelle Aktivitäten ('`der kurze Weg durch Zuruf``').

Für die Erarbeitung von Service-Level-Agreements und dem Aufbau von Service-Level-Management Prozessen zwischen der IV und ihren Kunden kann es unterschiedliche Anlässe geben:

- Durch die Nachfrage bei den IV-Kunden.
- Die Ausgründung der IV-Einheit in eine eigenständige Gesellschaft. Die Festlegung von Service-Levels soll dann den IV Kunden die Sicherheit geben, dass sich der Service für Sie nicht verschlechtert.
- In Outsourcing-Partnerschaften, um den externen Dienstleister nach klaren Vereinbarungen zu messen und zu managen.
- Nach der Durchführung eines Balanced-Scorecard-Projektes für den Unternehmensbereich IV. Bei einem Balanced-Scorecard-Projekt ist i.d.R. eine Perspektive die Markt-/Kundenperspektive. Innerhalb dieser Perspektive sind oftmals Service-Level Kennzahlen zu definieren. Daraus entsteht dann eine Erst- oder Neuausrichtung von Service-Level Agreements und -Management-Prozessen.

In den meisten Ersteinführungen derartiger Prozesse hat die IV zunächst dafür entsprechende Vorarbeit zu leisten. Später ist dann auf beiden Seiten Kompetenz für die Gestaltung von Service-Level-Agreements und -Management-Prozessen notwendig.

Welche Service-Levels sind wirklich nötig?

Die Kunst besteht darin, die wirklich benötigten Service-Levels zu identifizieren. Dabei sind die spezifischen Eigenheiten einer Organisation zu berücksichtigen. Zunächst sollten Service-Level-Agreements sehr pragmatisch aufgestellt werden. Dabei ist folgendes zu beachten:

- Ein klares Verständnis darüber, für welche Geschäftsbereiche und -funktionen "Servicevereinbarungen" zu treffen sind.
- Eine eindeutige Verantwortungs- und Aufgabenaufteilung zwischen Servicegeber und Servicenehmer. Service-Level-Definitionen korrespondieren mit Verantwortungsbereichen.
- Ein klares Verständnis über die zu erreichenden Ziele mit den unterschiedlichen Typen von Service-Level-Kennzahlen (Top-Level-Kennzahlen, Ergebnis-Kennzahlen und Leistungstreiber/-indices).
- Für die Festlegung von Service-Level-Requirements gilt: Zu verwenden sind klare, einfach meßbare und nachvollziehbare Werte und Messverfahren, die leicht kommunizierbar und auch dem IV-Kunden geläufig sind.
- Eine präzise Identifikation der kritischen Meßpunkte, welche die "Business needs" tangieren.

Service-Level-Agreements ermöglichen der IV, sich innerhalb des Unternehmens besser zu positionieren und zudem messbare,

transparente und vergleichbare Leistungen für die IV-Kunden bereitzustellen.

Abhängig davon, in welcher Prozessstufe Service-Levels zu definieren sind (zwischen der IV und der Fachseite, innerhalb der IV oder zwischen der IV und einem Outsourcing-Partner), werden mit Service-Level-Agreements unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt.

I. Aufbau von Service-Level-Management Prozessen als neue IV-Kompetenz

Werden zwischen den IV-Einheiten und den IV-Anwendern (den Servicenehmern) Service-Level-Agreements vereinbart, so soll die IV i.d.R. im Unternehmen besser positioniert werden. Auch bei internen IV-Ausgründungs-Partnerschaften kann es zweckmäßig sein, Service-Level-Agreements als Instrument der Transparenz über IV-Leistungen einzusetzen.

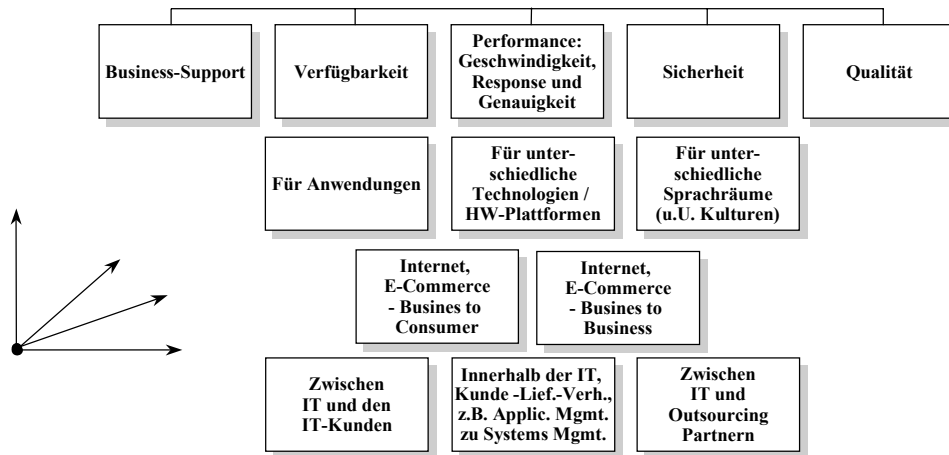
Aus der IV soll dann damit zusagen ein "Service-Provider" aufgebaut und vermarktet werden. Damit sollte ferner eine neue mentale Wahrnehmung bei den Kunden und ein Kulturwechsel innerhalb der Organisation erreicht werden. Der Kunde soll zum "Empfänger und Mitgestalter von IV-Services" vorangetrieben werden. Der Prozess hat Priorität gegenüber den Service-Level-Kennzahlen. Die IV muß ihre Produkte und Dienstleistungen bei ihren Kunden verkaufen. Die IV erhält nach erfolgreicher Konzeption und Umsetzung der Service-Level-Management-Prozesse eine höhere Wertigkeit bei ihren Kunden. Der IT-Anwender fühlt sich als Kunde.

Service-Level-Agreements sollten zunächst für Schlüsselanwendungen in kritischen Geschäftsprozessen oder für unternehmensweite Anwendungen (z.B. E-Mail-Systeme, Call-Center etc.) erarbeitet und festgelegt werden. Hier sollten Service-Level Kennzahlen den Schwerpunkt bilden, die einfach kommunizierbar und dem Kunden leicht verständlich sind. Hier sollten die Kennzahlen also auf Prozesse und Anwendungssysteme ausgerichtet werden, nicht dagegen auf spezifische schwer vermittelbare technische Kennzahlen.

II. Service-Levels innerhalb der IV

Die kundenorientierten Service-Level-Agreements zwischen der IV und ihren Kunden sind innerhalb der IV weiter zu spezifizieren. D.h. wurden zwischen Application Management, User Help Desk etc. und anderen IV-Schnittstellenbereichen einerseits und deren Kunden andererseits Service-Levels vereinbart, sind die dort definierten Service-Levels in den verschiedenen IV-Bereichen wie Systems Management, Network Management etc. mit IV-internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen weiter zu verfeinern. Die IV-internen Service-Level-Agreements dienen dazu, die zwischen der IV und ihren Kunden abgestimmten Service-Levels sicherzustellen. Die internen Service-Levels können dann soweit weiterentwickelt werden, dass von den kundenorientierten Service-Levels bis hinein zu den systemspezifischen und diagnostischen Service-Levels-Kennzahlen die sogen. Service-Level Kennzahlenbäume mit Ursache-Wirkungsbeziehungen entstehen. Die Service-Levels innerhalb der IV können dann herangezogen werden, um aus ihnen ein

Zielvereinbarungssystem für die IV-Mitarbeiter zu entwickeln um diese darin zu integrieren. Abbildung 1 verdeutlicht die Anwendungsbereiche von Service-Level-Agreements



Quelle: ECG

Abbildung 1: Anwendungsbereiche von Service-Level-Agreements

Service-Level-Agreements und Service-Level-Management-Prozessen lassen sich in einem Projektmodell, bestehend aus sechs Phasen (siehe Abbildung 2) durchführen. Dafür werden ca. 4 bis 5 Monate benötigt. Der genannte Zeithorizont umfaßt nicht die Umsetzung, z.B. Integration in einem Zielvereinbarungssystem oder die Implementierung einer Service-Level-Monitoring-Software.



Quelle: ECG

Abbildung 2: Projektmodell zur Erreichung von Service-Level-Agreements und Service-Level Management Prozesse

III. Service-Level-Management als Grundlage für eine Outsourcing-Beziehung

Werden Service-Levels für das Managen und Steuern im Verhältnis zu einem Outsourcing-Partner angewendet, so stellen die Service-Level-Agreements die vertragliche Festlegung der zu erbringenden Leistungen vom Outsourcing-Partner für seinen Auftraggeber.

Die Service-Level-Agreements müssen in diesem Fall juristisch unangreifbar formuliert werden. Die Kosten für das Monitoring der Service-Level-Agreements und Service-Level-Management-Prozesse innerhalb einer Outsourcing-Beziehung werden oftmals in den Cost of Ownership-Berechnungen nicht hinreichend berücksichtigt. Allzu oft werden die erforderlichen Kapazitäten zu Beginn einer solchen Beziehung nicht mit der notwendigen Sorgfalt abgeschätzt. Deshalb sollte die Erarbeitung von Service-Level-Agreements zwischen dem Outsourcing-Partner und der IT mit einer speziellen Methode erfolgen. Für die vollständige Identifikation aller Service-Levels des Outsourcing-Bezugsbereichs ist eine Verantwortungs- und Aufgabenabgrenzungs-Matrix (mit IV-Funktionen und den Beteiligten der IV und vom Outsourcing-Partner) zu erarbeiten. Aus dieser Matrix sind einerseits die Service-Levels zu vervollständigen und andererseits die Kapazitäten für das Interface-Management zu ermitteln.

Service-Level-Management Prozesse - Ein Service-Dienstleistungsvertrag für die Schublade genügt nicht!

Nach der Erarbeitung von Service-Level-Agreements müssen dann in einem längeren Prozeß Service-Level-Management

Prozesse aufgebaut werden. Das Management muß dafür die Service-Notwendigkeit erkannt haben. Unterstützung durch das Management und eine entsprechende Unternehmenskultur sind wichtige Voraussetzungen. Ziel ist die Etablierung einer Service-Kultur mit entsprechenden Prozessen, nicht die Erarbeitung von Service-Levels für einen technokratischen Vertrag, der dann lediglich in einer Schublade endet. Diese Prozesse sind kontinuierlich aufzubauen. Folgende Service-Level-Management Prozesse sind zu aufzubauen:

- Definition und Weiterentwicklung von Service-Level-Agreements
- Service-Level Monitoring
- Service Prozesse zwischen Servicegeber und Servicenehmer (Art der Zusammenarbeit)
- Interface Management (Service Manager u. Beauftragte auf beiden Seiten) für Reviews und Kontrollmechanismen
- Kontraktmanagement
- Kontinuierliche Integration in ein Zielvereinbarungssystem
- Schnittstellen für die Integration in andere Reporting- und Management-Systeme
- SLA-SW-Tool Umgebung aufbauen, pflegen und weiterentwickeln
- Kommunikation der Service-Level-Agreements und Management Prozesse (z.B. über Informationsveranstaltungen, Hinterlegung der SLA's und Prozesse im Firmen-Intranet, etc.)

Das SLA-Software-Tool ist die Plattform für das spätere Monitoring und den „Betrieb“ der Systeme. Der Bedarf an SLA-Tools ist gestiegen. Nicht nur für die Hinterlegung der IT-spezifischen SLA's im Intranet, sondern auch bei Outsourcing-Beziehungen sind SLA's wichtig. Unternehmen, die Dienstleistungen an einen Outsourcing-Partner übergeben haben, sind i.d.R. sehr interessiert an einem kontinuierlichen Monitoring der aktuell erhaltenen Service-Levels.

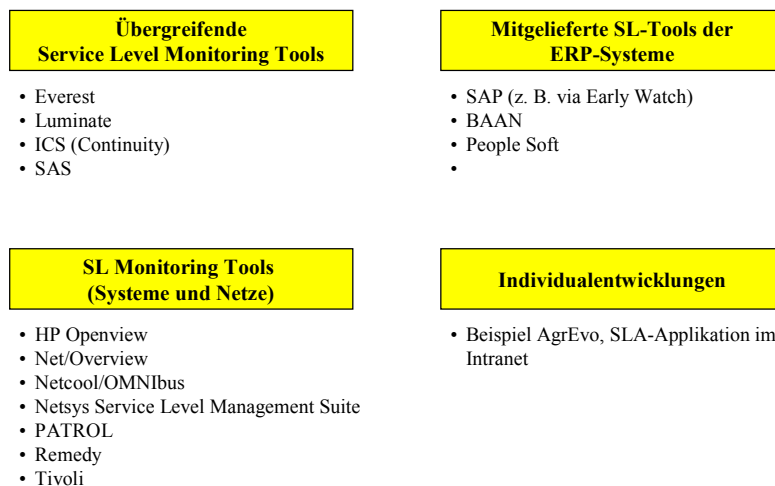
Mögliche Kernfunktionen von SLA-Tools sind u.a.:

- Einfache, visualisierbare und kommunizierbar Darstellungsformen
- Hinterlegung von Service-Level-Agreements wie Kennzahlen, Definition, Ersteller, Empfänger, Meßmethode, Maßnahmen bei Nichteinhaltung, etc.
- Monitoring von SLA (Bereitstellung der aktuellen Werte)
- Abbildung von Service-Level Kennzahlenbäumen

- Bei Nichteinhaltung von Service-Levels: Durchführung einer Diagnose und ggf. Vorschläge von Verbesserungsmaßnahmen
- etc.

Folgende SW-Realisierungsstrategien für das SLA-Monitoring, vgl. Abb. 3, sind denkbar:

Die Auswahl und Bewertung eines Service-Level Tools benötigt setzt einen Pflichtenheft- und Auswahlprozeß voraus. Dieser beinhaltet die SL-Pflichtenhefterstellung, SLA-Tool-Anbieterauswahl, Kick-off Meeting mit den Anbietern, Referenzkundenbefragung, Angebotsvergleich, Bewertung der Angebote (Nutzwerte, Cost of Ownership, Einführungsmodelle, Risiken) bis hin zur Empfehlung mit Vertragsverhandlungen und Umsetzung.



Quelle: ECG

Abbildung 3: Software-Realisierungsmöglichkeiten für das SLA-Monitoring

AgrEvo Überblick

AgrEvo ist als Gemeinschaftsunternehmen von Hoechst und Schering 1994 gegründet worden. Mit dem Leitsatz "Eine gesunde Umwelt und Nahrung für alle Menschen" hat es sich die Aufgabe gemacht, die ertragreiche und umweltschonende Pflanzenproduktion zu fördern. AgrEvo ist als Partner der Landwirtschaft Anbieter kulturpflanzen-spezifischer Technologien. AgrEvos Produktprogramm umfaßt chemische Pflanzenschutzmittel, gentechnisch verbesserte Sorten und Produkte für die Umwelthygiene. Die Schwerpunkte der Forschung und Entwicklung liegen in den Bereichen Biotechnologie, Gentechnik und innovative Chemie.

1998 erwirtschaftet AgrEvo einen Umsatz von 4,243 Mrd. DM. Der Marktanteil liegt bei 9%. Als eine der ersten Tätigkeiten der AgrEvo Informationstechnologie wurden in der IV Standards für die unterschiedlichen Bereiche Netzwerk, Mailsystem, Bürokommunikation und betriebswirtschaftliche Anwendungen festgelegt. Bei AgrEvo wird SAP R/3 überall dort eingesetzt, wo es wirtschaftlich sinnvoll ist.

Durch einen zentralisierten Service kann SAP R/3 wirtschaftlich auch in kleinen Tochtergesellschaften eingesetzt werden. Seit 1997 wird der SAP R/3 Service innerhalb der AgrEvo für viele Länder von Berlin aus angeboten. Aktuell werden vom SAP R/3 Service Center Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien, Portugal, Türkei und Zypern betreut. Dies entspricht ca. 1500 named usern. Das Service Center bietet den Tochtergesellschaften "SAP aus der Steckdose" an, m.a.W.:

- SAP R/3 System- und Basisbetreuung
- SAP R/3 Applikationsbetreuung und
- SAP R/3 Applikations-Weiterentwicklung.

Bedeutung der SLA

Ein erfolgreiches Service Center ist davon abhängig, daß der Erfolg seiner Leistung bewertbar ist. Gerade als interne IV ist die Abteilung stets dem Druck ausgesetzt, im Empfinden der internen Kunden zum einen zu teuer zu sein und zum anderen nicht in der gewünschten Qualität und Quantität zu leisten. Diese Bewertung beruht ausschliesslich auf der individuellen, selektiven Wahrnehmung Einzelner. Service-Level-Definitionen und SLA tragen wesentlich zur Visualisierung der IT-Produkte bei.

SLA's als neue Kernkompetenz im Unternehmen

Ein weiterer wichtiger Punkt bei AgrEvo war die Einführung einer Dienstleistungskultur. Mit der Einführung der SLA's wird der "interne" Kunde tatsächlich auch als Kunde gesehen und entsprechend behandelt. Für das europäische SAP Service Center war es wichtig, einheitliche SLA's für die einzelnen Landesgesellschaften zu vereinbaren, obwohl die Anforderungen im Rahmen der Länderbetreuung je nach Größe der Tochtergesellschaft unterschiedlich sind.

Beispiel Systemverfügbarkeit:

Die Bandbreite der Anforderungen reicht von Mo-Fr. von 8:00 - 17:00h in kleinen Vertriebsgesellschaften bis zu 7 Tage 24 h in großen Produktionsgesellschaften.

1997 wurde die IV aufgefordert, für den SAP-Betrieb nach weiteren Alternativen im Rahmen des Outsourcing zu suchen. Die anschließende europäische Outsourcing-Untersuchung wurde in sechs Monaten durchgeführt. Ein Schwerpunkt dieser Untersuchung war die Ermittlung von einheitlichen SLA's. Es wurden für Europa u.a. folgende Service-Level definiert:

- Antwortzeit
- Systemverfügbarkeit
- Hotline Servicezeit

Es ist ein wichtiger und in einem europäischen Abstimmprozess auch nicht trivialer Prozess. Gemeinsam getragene Service-Level-Vereinbarungen zu finden, einheitliche SLA's senken bei entsprechenden homogenen IT- Prozessen die Kosten.

SLA's können allerdings nur wirkungsvoll genutzt werden, wenn sie

- a) regelmäßig gemessen und
- b) zeitnah kommuniziert werden.

Selbstverständlich werden die einzelnen Kennzahlen im SAP R/3 Service Center kontrolliert. Dies geschieht u.a. mit

- Hardware-nahen Tools (Hardware Manager)
- dem SAP R/3 CCMS
- Netzwerk-Tools für WAN und LAN

Die o.g. Tools sind auf den internen Einsatz für Experten optimiert. Keines dieser im Service Center eingesetzten Tools kann einem "nichtsachkundigen Dritten" schnell und plastisch einen Überblick über den Servicewert der IT geben.

Ziel war es folglich, ein Tool zu finden, das eine zeitnahe Kommunikation der SLA's erlaubt.

Anforderungen an die Software

Das SAP R/3 Service Center benötigte ein Tool zur allgemein verständlichen Darstellung von Service-Levels.

Folgende Vorgaben wurden gestellt:

- Informationsplattform für den Anwender / User
- objektive Kennzahlen
- einfache Darstellung
- Service via Intranet

Hervorzuheben ist, dass für interne Analysezwecke (das Monitoring) geeignete Werkzeuge vorhanden waren.

Das zu findende Tool sollte dem Endanwender auf einfache Weise die Service-Levels erklären und den aktuellen Service-Level-Wert darstellen. Kennzahlen, wie z.B. die System-Antwortzeit sollten per Schnittstelle zeitnah ausgelesen und dargestellt

werden. Dabei ist eine komplizierte Tabellendarstellung allgemein nicht geeignet, dem Anwender einen schnellen Überblick zu gewähren. Als Kommunikations-Medium sollte das eigene Intranet genutzt werden. So ist es möglich, alle User in den verschiedenen Ländern schnell zu informieren.

Auswahl der Software (Phasenmodell)

In vier Wochen wurde verschiedene Standardsoftware und Software-Pakete zur Weiterentwicklung untersucht.

In einer Bieterauswahl wurde wie folgt verfahren:

- Schaffung eines Marktüberblicks
- Erste Bewertung potentieller Partner anhand frei zugänglichen Materials (Internet)
- Kontaktaufnahme potentieller Partner
- Erste Bewertung

Dieser Prozess dauerte ca. vier Wochen. Eine kleine Projektgruppe untersuchte am Markt etablierte SAP Service-Level-Produkte, wie z.B. Luminare oder Everest. Diese Tools bieten sehr umfassende SLA-Darstellungen und ermöglichen ein durchgängiges Monitoring des gesamten Service-Level-Spektrums bis zum Endanwender. Die Standardtools haben ihre Vorteile in der möglichen Heterogenität der Darzustellenden IV Landschaft und der Vielschichtigkeit der SLA Darstellung. Eine Stärke der Anwendungen ist die weitere SL-Analyse für entsprechende Experten.

Es wurde allerdings schnell deutlich, daß die einzelnen notwendigen Leistungspakete für eine SL-Analyse schon von vorhandenen Tools abgedeckt wurden. Diese sollten nicht abgelöst werden. Die Stärke der SW-Tools war in unserem Projekt nicht Gegenstand der Untersuchung. Die entsprechenden Internet-Darstellungen wurden als nicht vorteilhaft für den Endkunden angesehen. Der Enduser interessiert sich dafür, ob die Antwortzeit eingehalten wird - und nicht die einzelnen Teile einer Antwortzeit. Ein ausschließlich für eine kundenorientierte Darstellung geschaffenes Tool kann nicht "von der Stange" gekauft werden.

Im folgenden wurden daher SW-Tools zur Eigenentwicklung untersucht.

Folgende Merkmale wurden bei der Auswahl berücksichtigt:

Funktionale und technologische Aspekte:

- Wartungsfähigkeit
- Bedienbarkeit
- Systemvoraussetzungen

Anbieter / Referenzkunden:

- Größe und Kennzahlen potentieller Kunden
- Eindrücke beim Besuch von Referenzkunden

Vorteile einer Eigenentwicklung:

- Unternehmensindividuelle, d.h. eine auf die Prozesse zugeschnittene Lösung
- Umfänge und -geschwindigkeit der Weiterentwicklung werden vom Unternehmen bestimmt

Nachteile einer Eigenentwicklung:

- Oft längere Einführungszeiten (abh. von den Entwicklungswerkzeugen und dem Entwicklungsaufwand)
- I.d.R. höhere Einführungskosten (abh. von den Entwicklungswerkzeugen und dem Entwicklungsaufwand)
- Schnittstellen zu anderen Standard-Softwarepaketen müssen entwickelt werden
- Technologisches Know-how ist oft rund um die Entwicklungswerkzeuge konzentriert

Die Lösung

Die Entscheidung fiel im Februar 1999 für die folgende Installation:

Hyperwave Server mit Cold Fusion Funktionalitäten und einer Online-Schnittstelle an die SAP Systeme.

Damit war eine Lösung gefunden, die

- Inhalte unterschiedlicher Formate schnell im Intranet darstellen kann (Viewer Technology)
- die Anbindung an Datenbanken zur SLA-Darstellung ermöglicht
- die graphische Darstellung der SLAs erlaubt
- eine zeitnahe automatisierte SLA-Verfolgung gewährleistet

Die Entwicklung dieser Lösung hat ca. fünf Mann-Monate in Anspruch genommen, wobei der Schwerpunkt der Entwicklung auf "intelligenten" Grafiken lag.

Überblick zur Funktionalität

Jedes Land kann sich nun aktuell über die Services des SAP R/3 Service Center der AgrEvo informieren. Zwei Schwerpunkte in der Entwicklung sind hervorzuheben:

1) Die grafische Führung durch das Intranet-Angebot. Ausgehend von einer Weltkarte kann sich der Kunden zu den Service-Levels für sein Land navigieren (Drill down auf einer Landkarte).

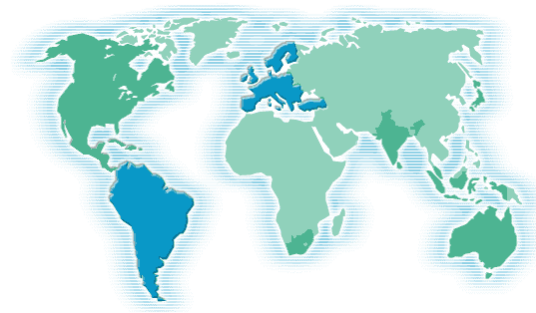


Abb. 4: Drill down-Weltkarte



Abb. 5: Drill down-Europa

2) Die Service-Level-Grafik. Z. B. die Darstellung der System-Antwortzeit: Diese wird über einen Drehzahlmesser mit grünem, gelbem und rotem Bereich visualisiert. Ohne technisches Detailwissen erkennt jeder Anwender, daß eine Anzeigenadel im roten Bereich nicht erstrebenswert ist. Diese Grafik zeigt über eine SAP-Schnittstelle:

- entweder die aktuelle Antwortzeit des SAP-Systems
- oder stellt den Service-Level-Wert vom Vortag dar.

Eine zweite Grafik zeigt die Verfügbarkeit mit Berücksichtigung der aktuellen Uhrzeit.



Abb. 6: Länderseite mit Darstellung der SL-Grafiken

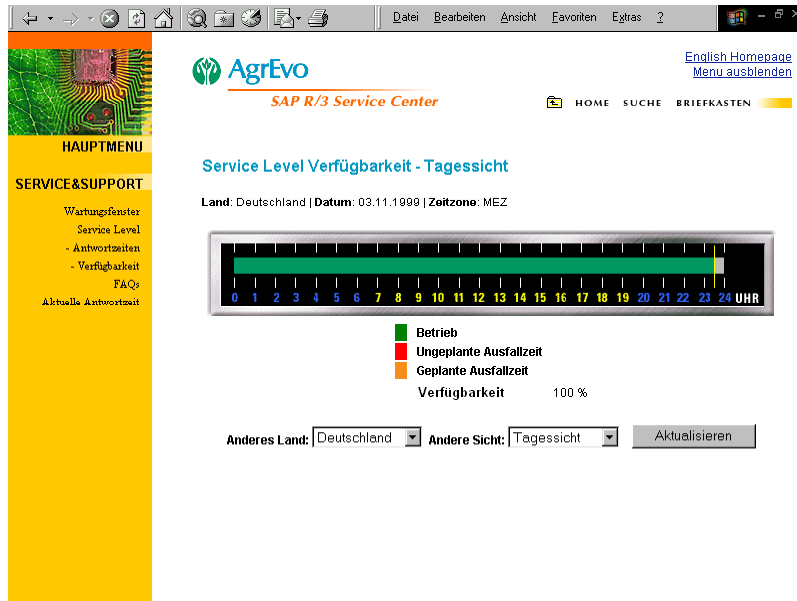


Abb. 7: Verfügbarkeit mit aktueller Uhrzeit (23:30 h)

Nächste Schritte

Die Einführung dieses Tools nur ein wichtiger Schritt hin zu komplexen Service-Level Management Prozessen. Über die Publizität (Intranet) erhalten Service-Levels eine andere Bedeutung. Demnächst werden weitere Service-Levels (Z.B. Reaktionszeit pro Problemklasse) im Intranet abrufbar sein.

Fazit

Service-Level-Agreements und Service-Level-Management Prozesse können für unterschiedliche Bereiche zwischen Servicegeber und Servicenehmer aus verschiedenen Zielsetzungen her definiert werden. Zwischen IT und Fachseite soll das Image der IT verbessert werden und mittel- bis langfristig ein Kulturwechsel initiiert werden. Innerhalb der IT müssen die Service-Levels auf die verschiedenen Zubringer-Einheiten herunter gebrochen werden und in Zielvereinbarungs-Systeme integriert werden. Zwischen der IT und einem Outsourcing-Partner dienen Service-Levels dazu, eine juristisch klare Vertragsgrundlage zu schaffen. Der externe Dienstleister weiß exakt, was von ihm erwartet wird und wird ggf. danach auch pönalisiert. Der Outsourcing-Partner muß zudem permanent seine Leistungen gegenüber dem Auftraggeber transparent darstellen. Die Einführung und das Management von Service-Levels benötigt eine gründliche Vorbereitung. Jedoch kann daraus später dann auch Nutzen gezogen werden, wie z.B. eine spätere qualifizierte Vergleichbarkeit der existierenden Serviceneiveaus in einer Organisation, aufzeigen der benötigten IV-Budgets,

Personalressourcen und sonstigen Ressourcen für die zu erbringenden Serviceleistungen sowie Rahmeninformationen für zukünftige IV-Planungen.

Es genügt nicht, Service-Level-Agreements nur in Verträgen zu hinterlegen. Lebendige Management-Prozesse sind erforderlich, wie die Definition und Weiterentwicklung von Service-Level-Agreements, das Service-Level Monitoring, ein Interface-Management ein kontinuierliche Integration in einem Zielvereinbarungs-System, die Pflege und Weiterentwicklung der SLA-Tool, die Kommunikation der Service-Level-Agreements, etc.

Im Beispiel der AgrEvo dienten die Service-Levels der Harmonisierung der IT-Leistungen innerhalb Europas und auch als Medium um die IT-Leistungen transparent darzustellen. Die eingesetzte Individualentwicklung im Intranet Visualisierungsinstrument der wichtigsten Service-Levels und Service Leistungen.

Service-Level-Agreements und der Aufbau von Service-Level Management Prozesse stellen somit eine Herausforderung und einen Erfolgsfaktor für IV-Manager dar.

Literatur:

- Bernhard, M., Lewandowski, W. u. Mann, H.: Service-Level-Management als neue Kernkompetenz in der Informationsverarbeitung, IT - Management, Dez. 1998
- Hils, Andrew, „The Complete Guide to Service-Level-Agreements“, Elsevier 1991
- Pantry, Sheila und Griffiths, Peter: The complete guide to preparing and implementing service-Level-Agreements, Library Association Publishing London, 1997