

Der IT Service Level Manager = Der IT-Supply Chain Manager

**Autoren: Martin Bernhard, ECG Management Consulting GmbH
Michael Kresse, Leitstern GmbH**

Geringfügig überarbeitet erschienen in: IT Management, Juli 2002

Die IT ist in den letzten Jahren einerseits zunehmend komplexer und für die IT-Manager immer schwerer beherrschbar, andererseits durch Standards zunehmend transparenter und scheinbar vergleichbarer geworden. Nach einer Standardisierung innerhalb der letzten 15 Jahre in allen IT-Segmenten folgte eine Modularisierung der IT-Leistungen (und daraus resultierend die Frage nach der jeweiligen Leistungstiefe) bis hin zur Steuerung der einzelnen IT-Leistungsmodule über Service-Level-Agreements und Service-Level-Management-Prozesse.

Der IT-Kunde erwartet, dass die Einführung für neue Lösungen und Anwendungen möglichst in immer kürzeren Einführungszeiten erfolgen soll. Das Verhältnis zwischen der IT und ihren Anwendern wird vermehrt faktenbasiert, deshalb werden für die Kommunikation zwischen IT- Kunden zunehmend Service-basierte Kennzahlen herangezogen. Um die IT im eigenen Unternehmen besser darzustellen, eignen sich sogenannte Service-Level-Agreements (SLAs) und Service-Level-Management-Prozesse (SLMP). Dabei müssen SLAs aus der Kundensicht definiert werden und für den IT-Kunden verständlich sein.

Der Begriff der Service-Level-Agreements (SLA) ist inzwischen ein weitverbreiteter Begriff. Ursprünglich wurde er häufig im Rahmen von Outsourcing Projekten verwendet. Ein Service-Level-Agreement (SLA) ist generell eine Vereinbarung zwischen einem Servicegeber und einem Servicenehmer, die die verhandelten Service-Levels für ein IT-Dienstleistungspaket (eine Anwendung, ein System, eine Dienstleistung, etc.) beschreibt.

Mit der Einführung von Service-Level-Agreements (SLA) werden die folgenden Zielsetzungen und Verbesserungen angestrebt:

- Festlegung von Zielen und Messgrößen für IT-Services und -Produkte
- Bessere Darstellbarkeit der Leistungsfähigkeit des Servicegebers:
 - transparenter
 - vergleichbar
 - Ausgewogenheit zwischen den Kundenbedürfnissen und dem wirtschaftlich/technisch Machbaren
- Bessere Abgrenzung der Leistungen des Servicegebers
- Klare Vorstellungen von Rollen, Verantwortlichkeiten und Anforderungen für Servicegeber und Servicenehmer (mit Hilfe einer Verantwortungs- und Aufgabenabgrenzungsmatrix)
- Kontinuierliche Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Servicegeber und Servicenehmer
- Schaffung einer soliden Planungsgrundlage

In welchen Anwendungsfällen können SLA's und Service-Level-Management Prozesse aufgebaut werden?

Grundsätzlich können folgende generelle Anwendungsfälle unterschieden werden:

Service-Level-Management Anwendungsfälle

1. Zwischen einer IT Einheit und den Geschäftsbereichen
2. Innerhalb der IT Einheit, zwischen den verschiedenen IT-Bereichen innerhalb der IT-Einheit
3. Zwischen der IT und externen Dienstleistern (Outsourcing Partner)
4. Für E-Commerce Firmen und deren Zulieferer (Kunde, E-Commerce-Firma, Zulieferer)
5. Für Call Center Organisationen (Kunde, Call Center, Zulieferer)
6. Application Service Providing Firmen (Kunde, ASP-Firma, Zulieferer)

Zwischen IT und Fachseite: Aufbau von Service-Level-Management Prozessen als neue IT-Kompetenz

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

Der Kunde soll zum "Empfänger und Mitgestalter von IT-Services" vorangetrieben werden. Der Prozess hat Priorität gegenüber den Service-Level-Kennzahlen. Die IT muss ihre Produkte und Dienstleistungen bei ihren Kunden verkaufen. Der IT-Anwender soll sich als Kunde fühlen.

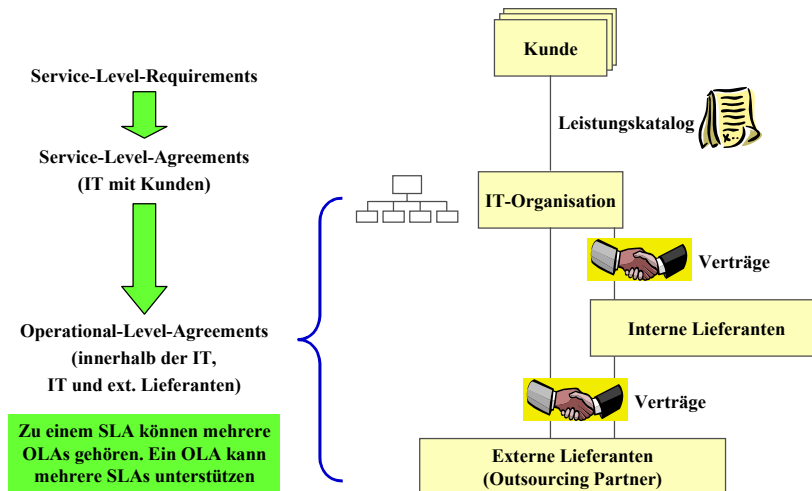
Service-Levels innerhalb der IT Bereiche

Die kundenorientierten Service-Level-Agreements zwischen der IT und ihren Kunden sind innerhalb der IT weiter zu spezifizieren. D.h. wurden zwischen Application Management, User Help Desk etc. und anderen IT-Schnittstellenbereichen einerseits und deren Kunden andererseits Service-Levels vereinbart, sind die dort definierten Service-Levels in den verschiedenen IT-Bereichen wie Systems Management, Network Management etc. in IT-internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen weiter zu verfeinern. Die IT-internen Service-Level-Agreements dienen dazu, die zwischen der IT und ihren Kunden abgestimmten Service-Levels sicherzustellen und in Hinblick auf Machbarkeit (Wirtschaftlichkeit, Technologie) zu verifizieren. Hier existiert in der Praxis ein Spannungsfeld zwischen den Kundenbedürfnissen und der wirtschaftlichen und technischen Machbarkeit. Der Kunde möchte natürlich immer geringe "maximale Datenverlustzeiten", doch deren Implikationen für die Machbarkeit führen oftmals zu spannungsgeladenen Diskussionen. Die Service-Levels innerhalb der IT können später in ein Zielvereinbarungssystem integriert werden.

Service-Level-Management zwischen IT Einheit und Outsourcing-Partner

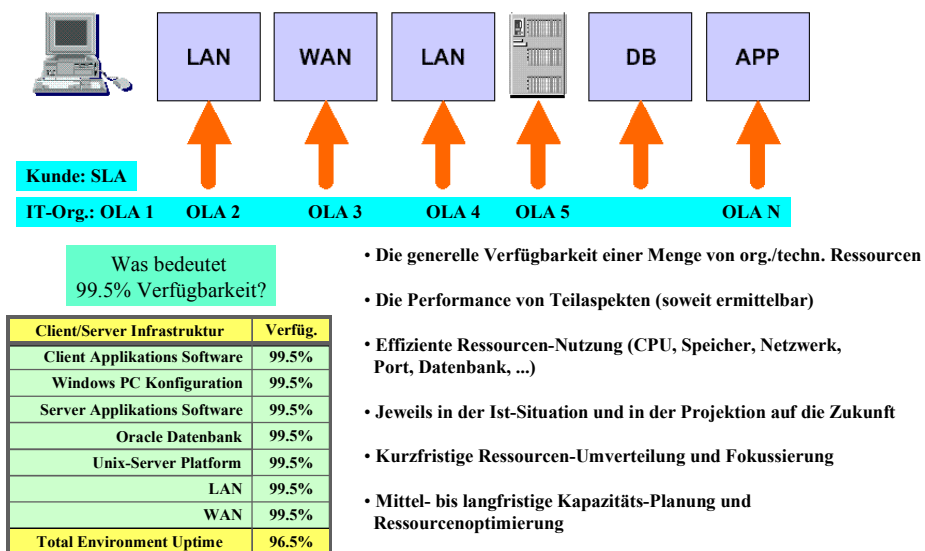
Werden Service-Levels für das Managen und Steuern im Verhältnis zu einem Outsourcing-Partner angewendet, so stellen die Service-Level-Agreements die vertragliche Festlegung der zu erbringenden Leistungen vom Outsourcing-Partner für seinen Auftraggeber dar. Die Service-Level-Agreements müssen in diesem Fall mit juristischer Präzision formuliert werden. Hier empfiehlt sich die Unterstützung eines darauf spezialisierten Juristen, der interne Hausjurist ist darauf i.d.R. nicht spezialisiert. Für die vollständige Identifikation aller Service-Levels ist eine Verantwortungs- und Aufgabenabgrenzungs-Matrix (mit IT-Funktionen und den Beteiligten der IT und vom Outsourcing-Partner) zu erarbeiten (vgl. dazu Abb. 1 und Abb. 2).

Die Zielsetzungen und dahinterliegenden Nutzenpotentiale durch die Einführung von SLAs hängen davon ab, an welcher Schnittstelle innerhalb der Prozesskette (zwischen IT und Business Units, innerhalb der IT, zwischen IT und Outsourcing-Partner) SLAs vereinbart werden. SLAs allein genügen nicht. Service-Level-Management Prozesse sind zu etablieren, um den Service auch in der Organisation zu leben! D.h. es handelt sich auch um ein kulturelles Thema, welches vom Führungsmanagement vorgelebt werden muss.



Quelle: ECG Management Consulting GmbH

Abb. 1: Service-Level-Requirements (SLRs), Service-Level-Agreements (SLAs), Operational-Level-Agreements (OLAs) und Leistungskatalog



Quelle: ECG Management Consulting GmbH

Abb. 2: Service aus der Kundensicht bedeutet übersetzt: Service = eine abgestimmte Nutzbarkeit einer Menge organisatorischer und technischer Einzel-Ressourcen

Service Level Management ist weder eine Technologie noch eine einmalige Einführung von SLAs und dazugehörigen Operational Level Agreements (OLAs), die in Form eines Projektes eingeführt werden können - vielmehr handelt es sich um einen kontinuierlichen Prozess. Die

Aufgabe dieses Prozesses besteht darin, konsequent den Servicegedanken umzusetzen und stetig an der Verbesserung und Optimierung der Serviceziele zu arbeiten.

Der Service-Gedanke hat seinen Ausgangspunkt beim Kunden

Service-Levels allein genügen nicht. Service-Level-Management Prozesse sind aufzubauen, um den Service auch bewusst zu leben! Service-Level-Management bedeutet:

- Die Festlegung von messbaren Service-Zielen
- Die kontinuierliche Ermittlung, Kontrolle und Steuerung der Einhaltung der festgelegten Ziele
- Die daraus abzuleitende kontinuierliche Verbesserung und Optimierung des Service-Levels

Service-Level-Management ist ein kontinuierlicher Prozess, der nicht nach dem Einführungsprojekt abgeschlossen ist.

Um das Gap zwischen den Kundenbedürfnissen und dem realen Angebot (insbesondere den vertraglichen Vereinbarungen) möglichst gering zu halten, reicht die statische Definition von Service Level Agreements und das Monitoring dieser Vereinbarungen nicht aus. Eine Servicekultur muss aufgebaut und gelebt werden und ein entsprechender Goodwill muss beim Servicegeber vorhanden sein, denn es lässt sich nicht alles in SLAs fassen. Zudem muss sichergestellt werden, dass die Serviceziele an die sich stetig ändernden Anforderungen angepasst werden. Folgende Definitionen zur Verdeutlichung:

„... Eine disziplinierte, proaktive Methode, um angemessenen IT-Service (Performance, Verfügbarkeit) an alle Anwender zu liefern und das Zusammenspiel mit Geschäftsprioritäten (Prozesse) und akzeptablen Kosten“ (Rick Sturm, Foundation of SLM)

eine andere Definition besagt:

„Service Level Management ist der Prozess zur Steuerung der IT-Service-Qualität auf Basis kundenorientierter Leistungsmerkmale.“

Dieser kontinuierliche Prozessablauf besteht im wesentlichen aus vier Teilprozessen:

- Festlegung und Anpassung der Serviceziele
- Überwachung und Steuerung der definierten Ziele hinsichtlich Leistung, Kosten und Qualität
- Leistungsnachweis der erbrachten Serviceleistungen
- Verbesserung und Optimierung der Leistungsfähigkeit

Anlässe für einen Projektstart

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

- Durch die Nachfrage der IT-Kunden.
- Die Ausgründung der IT-Einheit in eine eigenständige Gesellschaft. In diesem Fall sind Dienstleistungsverträge zwischen der IT Firma und den anderen Firmen eines Konzerns zu erarbeiten. Die Festlegung von Service-Levels soll dann den IT Kunden die Sicherheit geben, dass sich der Service für sie nicht verschlechtert.
- Nach der Durchführung eines Balanced-Scorecard-Projektes für den Unternehmensbereich IT. Bei einem Balanced-Scorecard-Projekt ist i.d.R. eine Perspektive die Markt-/Kundenperspektive. Innerhalb dieser Perspektive werden oftmals Service-Levels integriert.

In den meisten Ersteinführungen derartiger Prozesse hat die IT zunächst dafür entsprechende Vorarbeit zu leisten, das Know-how zur Festlegung der eigenen Service-Levels ist oftmals in den Fachbereichen nicht vorhanden.

Es muss sichergestellt werden, dass zunächst innerhalb der IT-Organisation überprüft wird, was grundsätzlich gegenüber den IT Kunden als Service-Levels anzubieten ist, bevor SLAs vereinbart werden. Hier wäre auch ein anderer Weg denkbar, d.h. starten in den Business Units, um dort zunächst die sogenannten Service-Level-Requirements (SLRs) aufzunehmen und diese dann innerhalb der IT-Organisation herunterzubrechen. Dieser Weg führt allerdings zu einer Überdehnung der Kundenanforderungen.

ITIL oder: Das Rad muss nicht neu erfunden werden

Die Grundlagen für SLRs, Service-Level-Agreements und Service-Level-Management in der IT wurden durch die Information Technology Infrastructure Library, „ITIL“, geschaffen (vgl. auch die Ausführungen im IT Service Management Forum – itSMf, einer eigenen internationalen User-Group - www.itsmf.com). ITIL ist ein herstellerunabhängiges Regelwerk der zentralen Informatik-Beratungsstelle der britischen Regierung (Central Computer & Telecommunications Agency / CCTA).

Wie der Name IT Infrastructure Library es schon ausdrückt, besteht ITIL aus einer großen Anzahl von Büchern. In diesen Büchern beschreibt ITIL nicht nur die reine Lehre, sondern auch ein systematisches, professionelles Vorgehen für das Management der IT und ihrer Dienstleistungen. Die Library stellt neben den Kunden die Bedeutung der wirtschaftlichen Erfüllung der Unternehmens-Anforderungen in den Mittelpunkt. Die Ausrichtung ihrer IT-Organisation nach den in ITIL beschriebenen „Best Practices“ bringt umgesetzt einen messbaren Erfolg nach innen und außen.

Das Regelwerk ITIL enthält die Erfahrungen aus über 30 Jahren IT-Betrieb und wird ständig weitergepflegt, um aktuelle Entwicklungen zu reflektieren und nutzbar zu machen. Zum Leitgedanken ITIL gehört, dass IT-Dienstleistungen alleine dazu da sind, die

Geschäftsprozesse und die Mitarbeiter der Servicenehmer in ihrer Aufgabenerfüllung zu unterstützen. In den ITIL Regelwerken wird deshalb konsequent auf die Bedeutung der Servicequalität hingewiesen.

ITIL wird bereits sehr breitflächig angewendet. Verschiedene Softwaretools verwenden als Grundlage die ITIL Verfahrensregeln. Nach ITIL umfasst IT Service Management verschiedene Kernfunktionen:

- Incident Management
- Problem Management
- Change Management
- Configuration Management
- Software Control & Distribution
- Service Level Management
- Cost Management
- Capacity Management
- Availability Management
- Contingency Planning

Der IT Service Level Manager = IT Supply Chain Manager: Ein neues Berufsbild?

Die Aufgabe eines Service Level Managers ist es nun, die Anforderungen zwischen den Business Units und den IT-Einheiten zu harmonisieren, die Balance zwischen den Kundenwünschen und dem technisch-wirtschaftlich Machbaren zu realisieren. Der Service Level Manager ist quasi der Knotenpunkt aus der Sicht des Kunden als auch aus der Sicht der IT-internen Einheiten und Zulieferer. Er muss in diesem Spannungsfeld die organisatorischen IT-Ressourcen als auch die technischen Ressourcen so ausrichten, dass sie die Kundenbedürfnisse und SLAs unterstützen. M.a.W. der Service Level Manager ist ein Supply Chain Manager (vgl. Abb. 3 und Abb. 4, Anforderungsprofil des Service Level Managers, vgl. Niessen, J. & Oldenburg, P.: Service Level Management - Customer Focused - ITIL Best Practices for Managing IT Services - CCTA, Fourth Impression 2000, S. 80/81)

Rolle des Service Level Managers

- Implementierung und Aufrechterhaltung des SLA-Prozesses auf einem Niveau, wie es der jeweilige Kundenbereich fordert
- Die Rolle muss auf einer angemessenen Entscheidungsebene angesiedelt sein, um mit Kunden verhandeln zu können bzw. (hinreichenden und **regelmäßigen** Zugang zu relevanten Kundeninfos zu haben) und auf die Einhaltung der Service Level hinzuwirken

Verantwortlichkeiten

- Festhalten eines Dienstleistungskataloges (soweit vorhanden)
- Aufnahme, Festhalten und Pflegen der Service Level **Requirements**, d.h. Anforderungen der Kunden
- Herunterbrechen der Kundenanforderungen in OLAs (ggf. Abschluss von SLAs sofern interne Kunden vorhanden)
- Überprüfen der unterstützenden Funktionen
- Festlegen der Verrechnungsmodalitäten (Bonus / Malus)
- Überwachen und Überprüfen der Dienstleistungsqualität
- Service Level Reporting
- Bekanntmachung der Existenz von Service Levels (extern, intern, Zulieferer)

Abb. 3: Die Rolle des Service Level Managers (1)

Weitere Verantwortlichkeiten des Service Level Managers

- Organisation des regelmäßigen Service Level Überwachungs-Prozesses
- Aktionen veranlassen, um Service Level zu erhalten oder zu verbessern
- Jährliche (oder häufiger) Überprüfungen des gesamten Service Level Prozesses durchführen und Veränderungen kontrollieren
- Übernahme der Rolle eines koordinierenden Sammelpunktes für alle vorübergehenden Veränderungen bei den erforderlichen Service Levels (z.B. zusätzliche Servicestunden)

Key Skills des Service Level Managers

- Sicheres und freundliches Auftreten
- Sprachgewandtheit
- Teamgeist
- Hohe Belastbarkeit und Einsatzbereitschaft
- Kunden- und lösungsorientiertes Denken
- Serviceorientierter Denkansatz und Handlungsbereitschaft
- Weitreichende Erfahrung in Mitarbeiterführung und Projektmanagement
- Tiefer, spezifischer technischer Background
- Sehr gutes Verständnis für IT- unterstützende Services
- (Juristische) Grundkenntnisse im Vertragsrecht (**zu beachten: neue Schuldrechtsreform, Jan. 2002**)
- Bereitschaft zur Aus- und Weiterbildung

Abb. 4: Die Rolle des Service Level Managers (2)

Der IT Service Level Manager ist jedoch in vielen Organisationen noch nicht vorhanden. Mit dieser Funktion entsteht ein neues Berufsbild, welches vergleichbar ist mit dem Aufkommen eines Logistik Leiters vor 15 Jahren. Oder noch deutlicher: Die IT Einheiten sind oftmals sogar noch heute als Expertensilos organisiert. Die Schnittstellenbereiche wie Applikationssupport, Help-Desk und Call Center „kriegen die Kundenwünsche ab“. Der

Service Level Manager muss die IT Ressourcen zum Kunden ausrichten und kassiert in diesem Spannungsfeld von beiden Seiten "Prügel".

Fazit

Service-Level-Management ist weit mehr als nur die Erarbeitung von Service-Level-Agreements in bestimmten Schnittstellenbereichen. In der Regel sind mehrere Dienstleister gemeinsam (interne und externe) als Partner an der Wertschöpfung für einen Auftraggeber beteiligt. Deshalb kann SLM auch als (partnerübergreifender) Supply Chain Management Prozess verstanden werden. Die Bereitstellung von Service-Levels aus der Kundensicht (und nicht mit der Sicht einzelner organisatorisch fragmentierter "Silos") ist sehr kompliziert und umfangreich. Service Level Management ist eine Philosophie, in der ähnlich wie im Supply Chain Management die IT Supply Chain auf den Kunden ausgerichtet wird. Dies bedeutet, dass Kultur, organisatorische als auch technische Ressourcen zum Kunden ausgerichtet werden müssen. Hierfür muss die Funktion eines Service Level Managers etabliert werden. Der Service Level Manager steht im Spannungsfeld zwischen den Kundenwünschen und den IT Ressourcen. Das Berufsbild des Service Level Managers ist noch relativ neu, aber kann verglichen werden mit dem Berufsbild eines Logistik Leiters vor 15 Jahren. Demzufolge ist es schwierig, entsprechend qualifizierte Personen für diese herausfordernde Funktion zu finden.

Quellen:

- Bernhard, M., Lewandowski, W. u. Mann, H. (Hrsg.): "Service-Level-Management in der IT", 278 S. Symposion Publishing – 2000
- Niessen, J. & Oldenburg, P.: Service Level Management - Customer Focused - ITIL Best Practices for Managing IT Services - CCTA, Fourth Impression 2000
- Rick Sturm (Hrsg.), Foundations of Service Level Management, SAMS - 2000
- Hils, Andrew, „The Complete Guide to Service-Level-Agreements“, Elsevier 1991
- Wheeldom, D., Business Management Skills, A Handbook for the IT service management professional, CCTA – Central Computers and Telecommunications Agency, IT Infrastructure Library, pp 149 – 153, 1997

Internet-Adressen:

- www.symposion.de/slm (Dossier zum Thema Service Level Management in der IT)
- www.pyramid-commerce.com (Powerpoint- und PDF-Präsentationen über Service Level Management und ITIL)
- www.ital.co.uk (IT Infrastructure Library sowie PRINCE 2 Bookl.)
- www.itsmf.com/ (ITIL User Group)
- www.nextslm.org (u.a. SW-Produkte u. Anbieter)
- www.tmforum.org/ (TeleManagement Forum), www.tmfcentral.com (User Group)