

Service Level Management einführen

Die Verbreitung von Service Level Agreements (SLAs) nimmt stetig zu. Für viele Unternehmen besteht eine untrennbare Verbindung zwischen der Informationstechnologie und der Vereinbarung der Leistungen mit Hilfe von SLAs. Doch sorgen diese Verträge oft für Verwirrung. Gerade im Nachhinein haben Dienstleister und Kunde völlig unterschiedliche Sichtweisen auf den vereinbarten Leistungsgegenstand. Es herrscht ein begriffliches und inhaltliches Wirrwarr rund um Verfügbarkeit und Antwortzeiten. Hier wird gezeigt, wie ein Service Level Management eingeführt werden kann, das als Brücke zwischen Business und IT das optimale Leistungsniveau definiert und dessen Erbringung sicherstellt.

Dr. Andreas Knaus

MODERNE UNTERNEHMEN erwarten von ihrer IT eine effektive und effiziente Unterstützung ihrer Geschäftsprozesse. Das Service Level Management (SLM) formuliert zusammen mit den Kunden diese Anforderungen und sorgt für deren kosteneffiziente Umsetzung in technologische und prozessuale Dienstleistungen.

Ziel und Inhalt des Service Level Management

SLM ist für die Standardisierung und Überwachung der IT-Services verantwortlich. Hier werden die Kundenanforderungen in Dienstleistungsprodukte der IT-Organisation umgesetzt, die Services geplant und vertraglich vereinbart. Der Prozess stellt auch die laufende Überwachung der zugesagten Service-Levels und das Service-Reporting sicher. Seiner herausragenden Aufgabe entsprechend hat ein erfolgreiches SLM viele Facetten. Es muss neben den rein technischen Anforderungen auch betriebswirtschaftliche, juristische und organisatorische im Fokus haben.

Betrachtet man die Gründe, aus denen Unternehmen sich entschließen, SLM einzuführen, so steht vorneweg der Wunsch, die Leistungen der IT transparent zu gestalten. Die IT ist in den letzten Jahren verstärkt unter Druck geraten, einen Nachweis für ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu erbringen. Dies wird durch den zunehmenden Wettbewerb auf dem IT-Dienstleistungsmarkt und den entsprechenden Trend zum Outsourcing beziehungsweise Outtasking noch verstärkt. Dort wo Outtasking tatsächlich praktiziert wird, müssen Vereinbarungen über die Lieferung von IT-Leistungen getroffen und kontrolliert werden. Klare vertragliche Absprachen sollen dazu beitragen, Unklarheiten und Konflikte zu vermeiden.

Zentrales Element im SLM sind natürlich die Vereinbarungen zwischen dem IT-Dienstleister und seinen Kunden, die SLAs. Neben der eigentlichen Beschreibung des Leistungsgegenstandes findet man darin das Mengen- und Qualitätsmodell. Darüber hinaus wird festgelegt, welche Kosten bei der Nutzung der Leistung entstehen und wie sich die Preisberechnung gestaltet. Un-



Hardware	Rational	Lotus	Tivoli	Workplace	DB2	WebSphere
----------	----------	-------	--------	-----------	-----	-----------

bedingt muss auch beschrieben werden, wie die erbrachten Leistungen gemessen werden und in welcher Form das Berichtswesen erfolgt. Eine häufig angesprochene Regel besagt, dass Leistungen, die nicht messbar sind, auch nicht vereinbart werden sollen. Sonst sind subjektiven Einschätzungen über die Servicequalität Tür und Tor geöffnet.

Generell sollten alle strittigen Punkte in einem SLA eindeutig und nachvollziehbar geregelt werden. Gibt es Platz für Auslegungen, so sind Streitigkeiten vorprogrammiert.

In vielen Unternehmen existieren SLAs. Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Auf der einen Seite möchte der Kunde gerne wissen, welche Leistung er erwarten kann und wie viel er dafür bezahlen muss. Auf der anderen Seite sind die Rahmenbedingungen der Lieferung exakt geregelt.

Trotzdem bringen SLAs oft nicht das erhoffte Seelenheil. Einer der gewichtigsten Ursachen ist das Fehlen eines SLM-Prozesses. Verträge alleine stimmen weder Leistungen auf die geschäftlichen Anforderungen ab, noch sorgen sie für ein gleich bleibendes Niveau der Services.

Ungenauere Beschreibung von Leistungen ist ein weiterer Grund für das häufige Scheitern. Hier ist ein Konflikt vorprogrammiert, da beide Seiten ihre subjektiven Maßstäbe anlegen, die sich in den seltensten Fällen decken.

Mangelnde Einbindung wichtiger Personen und Abteilungen tut ein Übriges. Schon bei der Planung eines SLM ist es wichtig, dass das Management, die Kunden und natürlich der eigentliche Service-Betrieb hinter dem Vorhaben stehen.

Vorgehensweise

In jahrelanger Praxis hat die santix AG eine Vorgehensweise entwickelt, die ein SLM mit minimalem Risiko und überschaubarem Aufwand einführt. Auf dem Weg zu einem funktionierenden Prozess rund um SLAs gilt es, eine Reihe von Stolpersteinen zu umgehen. Wie bei allen Prozesseinführungen muss darauf geachtet werden, neben den Prozessen auch die beteiligten Menschen und natürlich auch die verwendeten Technologien mit einzubeziehen.

Hier unterstützt die bereits in diesem Magazin vorgestellte „Prozesswerkstatt“ der santix AG.

Der Weg zu einem effektiven und effizienten Service Level Management beinhaltet sechs Stufen:

Stufe 1 – Health-Check: Vision eines Service Level Management entwickeln. Mit Hilfe eines initialen Workshops werden die Anforderungen gesammelt, bestehende Beziehungen zu Kunden und Lieferanten analysiert und Verbesserungspotenzial ermittelt. Darüber hinaus wurden Visionen und Strategien festgelegt, an denen sich das künftige Vorgehen ausrichtet.

Stufe 2 – SLM-Projekt starten. Das Projektkernteam leitet konkrete Ziele und eine entsprechende Vorgehensweise aus den Visionen und Strategien ab. Relevante Stakeholder werden identifiziert, eine Kommunikationsstrategie wird erarbeitet und die Vermarktung des Projekts und seiner Ziele beginnt.

Stufe 3 – Analyse: Rahmenbedingungen und Basis ermitteln. Um den Projekterfolg messen zu können, wird in Stufe 3 eine Baseline festgelegt. Dabei werden maßgebliche Zielgrößen erfasst und zur Messung des Projektfortschritts festgehalten. Jetzt werden auch die relevanten Kunden bestimmt. Für sie werden die Nachfrage nach beziehungsweise die Anforderungen an die IT-Services ermittelt. Daneben identifiziert das Projektteam die erbrachten Services inklusive der dafür notwendigen IT-Infrastruktur und der zugehörigen Prozesse.

Stufe 4 – Grundsteinlegung: Beziehungen aufbauen. In Stufe 4 bauen Kunde und der IT-Service-Provider partnerschaftliche Beziehungen auf. Diese dienen später als Basis, um gleichberechtigte Verhandlungen führen zu können und vereinfachen bei Unstimmigkeiten den Umgang miteinander. Daneben wird ein Meßsystem implementiert, mit dessen Hilfe der Nachweis für die Serviceleistung erbracht wird. Dazu werden die zentralen Messpunkte ermittelt und die organisatorischen und technischen Systeme aufgebaut.

Stufe 5 – Einführung: Leistungen vereinbaren. Erst jetzt werden die



Leistungen vereinbart. Als Verhandlungsgrundlage dient ein IT-Service-Katalog. Auf Basis der Leistungen erfasst man die Anforderungen des Kunden. Aus den Möglichkeiten und dem Angebot der IT und den Forderungen des Kunden werden dann die SLAs ausgehandelt.

Stufe 6 – Servicephase: Leistungen erbringen. Nachdem die SLAs vereinbart wurden, beginnt mit der letzten Stufe die Leistungserbringung auf der neuen Basis. Jetzt wird das Service-Niveau in Qualität und Quantität beziehungsweise in den vereinbarten Größen stetig überwacht. Die gemessenen Daten werden aggregiert und in vereinbarter Form und Häufigkeit berichtet.

Nach Durchlauf der hier beschriebenen sechs Stufen ist ein initiales SLM eingerichtet und es sind SLAs vereinbart, die erbracht, gemessen und bezahlt (sofern intern gewünscht) werden. Nun beginnt ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, bei dem die Leistungen mit den sich verändernden Anforderungen verglichen werden, was die Servicequalität optimiert.

Fazit

SLM ist die Basis für eine gewinnbringende Zusammenarbeit zwischen Business und der IT. Dazu reicht es aber nicht aus, nur einfache SLAs abzuschließen. Vielmehr ist es notwendig, einen Prozess zu implementieren, der die Beziehung zwischen der IT und ihren Kunden pflegt. Er gleicht das Angebot und die Anforderungen ab und sorgt für ein gleich bleibendes Niveau bei der Erbringung der vereinbarten Leistungen. Durch die getroffenen Vereinbarungen sind beiden Seiten ihre jeweiligen Rechte und Pflichten bekannt, was zu einer stabilen Beziehung zwischen den beiden Parteien führt.

URL: www.santix.de