

## Service Performance Management: IT-Services durch Kennzahlen effizient steuern

---

Unter IT-Dienstleistern hat sich heute die Erkenntnis durchgesetzt, dass Performance Management – also die Überwachung und aktive Steuerung der Dienstleistungserbringung – zu den Grundlagen des IT-Service-Geschäfts gehört. Nur so kann eine hohe Dienstgüte garantiert werden. Die Basis des Performance Managements ist das Ermitteln und Analysieren von Kennzahlen. Hier fällt auf, dass die meisten Kennzahlensysteme neben einer Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Aspekten, vor allem die IT-Infrastruktur in den Vordergrund stellen. Die Erbringungsprozesse der IT-Services bleiben oft außen vor.

### Performance Management sorgt für eine definierbare und garantierbare Dienstgüte – das gilt nicht nur für die Infrastruktur.

Die gleiche Beobachtung kann an der Schnittstelle zwischen Kunde und Dienstleister gemacht werden: Bei der Betrachtung von aktuellen Service Level Agreements (SLAs) fällt auf, dass die Dienstgüte eines IT-Service größtenteils über infrastrukturbezogene Kennzahlen, beziehungsweise Key Performance Indicators (KPIs), definiert wird. Als zu erfüllende Service Level Objectives (SLOs) werden die Verfügbarkeit und maximale Antwortzeit eines Servers oder der minimale Durchsatz eines Netzwerk festgelegt.

Dies verwundert nicht, denn die Methoden und Werkzeuge zum Monitoring der IT-Infrastruktur sind ausgereift und etabliert. Konzepte zur Überwachung und Steuerung der IT-Service-Prozesse sind jedoch selten. Viele Ansätze dazu sind zusammen mit dem Workflow-Management-Boom untergegangen. Dementsprechend werden prozessbezogene SLOs – wie die maximale Reaktionszeit auf eine Störung oder die maximale Bereitstellungszeit eines neu gekauften Service – nur selten in SLAs aufgenommen. Und wenn doch, so

wird ihre Einhaltung eher durch großzügige Definition als durch Überwachung und Steuerung der Prozesse erreicht. Der IT-Service-Markt wird jedoch anspruchsvoller und immer mehr Anwender fordern Garantien nicht nur zur Verfügbarkeit oder Leistungsfähigkeit der Infrastruktur sondern auch zur Prozessperformance.

### Auch die Prozesse müssen überwacht und gesteuert werden.

Die meisten IT-Dienstleister sind heute nicht in der Lage solche Garantien zu geben. Ohne Prozess-Monitoring fehlen die Kennzahlen um zuverlässige Aussagen über die Prozessperformance treffen zu können. Die Überwachung von IT-Service-Prozessen ist allerdings nicht ohne weiteres möglich. Im Gegensatz zur selbständig „vor sich hin arbeitenden“ Infrastruktur können die meisten IT-Services nicht vollständig automatisiert werden, sondern erfordern die manuelle Bearbeitung einzelner Prozessschritte durch einen Mitarbeiter. Bei der Bearbeitung dieser Prozessschritte hat der Service-Mitarbeiter meist freie Hand. Die ausgeführten Tätigkeiten werden weder hinreichend protokolliert noch dokumentiert. Folglich können auch keine Kennzahlen erhoben werden. Eine manuelle Dokumentation der durchgeführten Prozessschritte durch den Mitarbeiter ist allerdings nicht zielführend, da der hohe zusätzliche Aufwand die Produktivität und somit die Effizienz der Dienstleistungserbringung zu schwer beeinträchtigen würde. Es ist also notwendig, dem Service-Mitarbeiter ein intelligentes System zur Seite zu stellen, welches den Prozessablauf mitverfolgt und die ausgeführten Arbeiten automatisch protokolliert. So ist es möglich, prozessbezogene Kennzahlen zu definieren, diese zu überwachen und Soll-Ist-Vergleiche anzustellen.

Mit rein passivem Monitoring ist es aber nicht getan. Ein SLA-Verstoß bleibt ein SLA-Verstoß, egal wie frühzeitig er ent-

deckt wurde. Die Prozessperformance und -qualität müssen nicht nur bekannt, sondern auch zuverlässig ohne größere Abweichungen erreicht werden können. Um dies sicherzustellen muss bei einer entdeckten Abweichung einer überwachten Kennzahl vom definierten Sollwert frühzeitig und proaktiv in die Dienstleistungserbringung eingegriffen werden um einen echten „Störfall“ zu vermeiden. Bei der IT-Infrastruktur sind Zuverlässigkeit und hohe Performance durch redundante Systeme und fähige Administratoren noch relativ leicht zu erreichen. Ein Server ist nun mal ein „Ding“, auf den man physischen Zugriff hat das man einfach ersetzen oder reparieren kann. Einen Prozess kann man jedoch nicht anfassen. Einen Prozess kann man auch nicht nachträglich reparieren oder austauschen – ist der Fehler da, ist es schon zu spät. Dies ist ein fundamentaler Unterschied zur Infrastruktur: einen Prozess kann man nicht einfach hinstellen, einschalten und laufen lassen, er muss aktiv vorangetrieben werden. Dazu wird ein Prozess-Management-System wie zum Beispiel *Advicio SPM* benötigt.

### **Welche Kennzahlen sind für den Betrieb von IT-Services relevant? Und welche Kennzahlen sind interessant für den Kunden?**

Mittels eines Prozess-Management-Systems kann eine Vielzahl verschiedener prozessspezifischer Kennzahlen gemessen und protokolliert werden. Es stellt sich nun die Frage: was ist der konkrete Nutzen von Kennzahlen?

Zunächst können Durchlauf- und Reaktionszeiten ermittelt werden. Für den Kunden eines IT-Dienstleisters sind vor allem Zeitangaben interessant, welche sich auf einen Prozess als Ganzes beziehen. Zum Beispiel die Zeitspanne vom Eingang einer Bestellung bis zur Bereitstellung des neu eingekauften Service oder die Zeitspanne von der Meldung einer Störung bis zu deren Behebung. Aber auch Kennzahlen zu einzelnen Prozessschritten können für den Kunden relevant sein. So kann etwa die Reaktionszeit vom Eingang einer Anfrage bis zur ersten Antwort – und sei es nur die Eingangsbestätigung der Anfrage – von Bedeutung sein. Alle diese Kennzahlen können als prozessspezifische SLOs in die SLAs eingetragen und berichtet werden.

Auch für den IT-Dienstleister selbst sind die Durchlauf- und Reaktionszeiten der

einzelnen Prozessschritte nützlich. Durch Auswertung dieser Kennzahlen können die Erbringungsprozesse optimiert werden, indem zum Beispiel durch eine bessere zeitliche Abstimmung verschiedener Prozessschritte aufeinander die Wartezeiten innerhalb der Prozesse verringert werden.

Es gibt noch weitere nützliche Kennzahlen. So können durch die Analyse der Ausführungszeitpunkte bestimmter Prozessschritte Lastspitzen gefunden und gegebenenfalls durch Anpassung der Prozesse Überlastungen vermieden werden. Auch die Information wie oft ein Prozessschritt ausgeführt wurde – entweder insgesamt oder innerhalb eines bestimmten Zeitraumes – ist nützlich. Handelt es sich bei diesem Prozessschritt um einen „Notfall-Plan“, zeigt eine hohe Ausführungshäufigkeit Handlungsbedarf im Bezug auf die Stabilität und somit die Qualität des Prozesses. Werden im Gegensatz dazu „reguläre“ Prozessschritte gefunden, die zwar spezifiziert, aber nie ausgeführt wurden, deutet dies auf eine fehlerhafte Prozessdefinition hin – oder vielleicht wird dieser Prozessschritt auch einfach nicht benötigt.

Die Service-Mitarbeiter können ihre Arbeit durch die Aufzeichnung der von ihnen bearbeiteten Prozessschritte nun leistungsbezogen statt pauschal abrechnen. Aus den Laufzeiten der einzelnen Prozessschritte in Verbindung mit der Protokollierung des Bearbeiters kann der Arbeitsaufwand jedes Mitarbeiters genau ermittelt werden. Auf diese Weise können auch die genauen Erbringungskosten jedes einzelnen IT-Service ermittelt werden. Dies trägt schlussendlich zu einer fundierteren Preisbildung bei.

### **Fazit**

Performance Management lohnt sich für IT-Dienstleister – das ist bekannt. Aber es darf nicht auf die IT-Infrastruktur beschränkt bleiben. Die Erbringungsprozesse von IT-Services bieten noch viel ungenutztes Optimierungspotential. Ein Potential, dass ein IT-Dienstleister nutzen sollte, um im schwierigen Markt der IT-Services bestehen zu können.

#### **Research Notes im kostenlosen Abo**

Registrieren Sie sich, um unsere Research Notes regelmäßig zu erhalten: <http://advicio.de/reg>