

# Wadenbeißer Service-Level-Manager



Aufgaben, Organisation  
und Rollen des Service-  
Level-Managements

Die Verträge mit einem externen Dienstleister zum Betrieb der Informationstechnologie sind ausgehandelt, der Provider hat mit seiner Arbeit begonnen und die ersten Probleme mit den Anwendern treten auf. Gut beraten ist das Unternehmen, welches zu diesem Zeitpunkt über ein funktionierendes Service-Level-Management verfügt. Dieser Artikel gibt einen Überblick über die Aufgaben des Service-Level-Managements, welche Rollen es erfordert und wie es organisiert werden kann.

## Zieldefinition

Der von Harvard-Professor Alfred Chandler 1962 formulierte Zusammenhang „Structure follows strategy“ ist auch nach 45 Jahren noch immer aktuell. Bevor also an die Organisation von Aufbau und Ablauf gedacht werden kann, muss sich die Unternehmens- respektive die IT-Leitung mit den strategischen Zielen der Outsourcing-Vereinbarung mit dem externen Dienstleister auseinandersetzen, um hieraus die notwendigen Schlüsse für die Organisationsgestaltung des Service-Level-Managements zu ziehen. Zu häufig genannten Zielen gehören von der Unternehmensleitung geforderte Einsparungen im IT-Betrieb, die Konzentration auf das Kerngeschäft der Unternehmung sowie eine

Ressourcen-Unterdeckung in der IT. Weitere Beispiele sind in Abbildung 1 illustriert.

Aus den wichtigsten Zielen lassen sich die kritischen Erfolgsfaktoren für das Service-Level-Management ableiten. Diese dienen als Grundlage für das Prozessdesign im Service-Level-Management, denn die Prozesse müssen schwerpunktmäßig auf diese Faktoren zugeschnitten werden. Zu den kritischen Erfolgsfaktoren können beispielsweise

- ▶ Transparenz Kosten – Leistungen,
- ▶ wettbewerbsfähige Preise und
- ▶ effektives Reporting

zählen.

Sind die Ziele und die kritischen Erfolgsfaktoren mit allen Beteiligten abgestimmt, kann im nächsten Schritt mit der Modellierung der Pro-

zesse des Service-Level-Managements begonnen werden.

## Prozesse im Service-Level-Management

Vier Hauptprozessstränge bestimmen das Service-Level-Management. Diese müssen jeweils für das Service-Level-Management auf das jeweilige Unternehmen bezogen und definiert werden – und es muss dann danach gelebt werden.

Der Bereich Management neuer, beziehungsweise veränderter, Geschäftsanforderungen ist der Startpunkt für die Erstellung und Pflege eines Dienstleistungskatalogs, immer unter Berücksichtigung der Frage, was die Informationstechnologie für das Fortkommen des Kerngeschäfts tun kann. Typischerweise

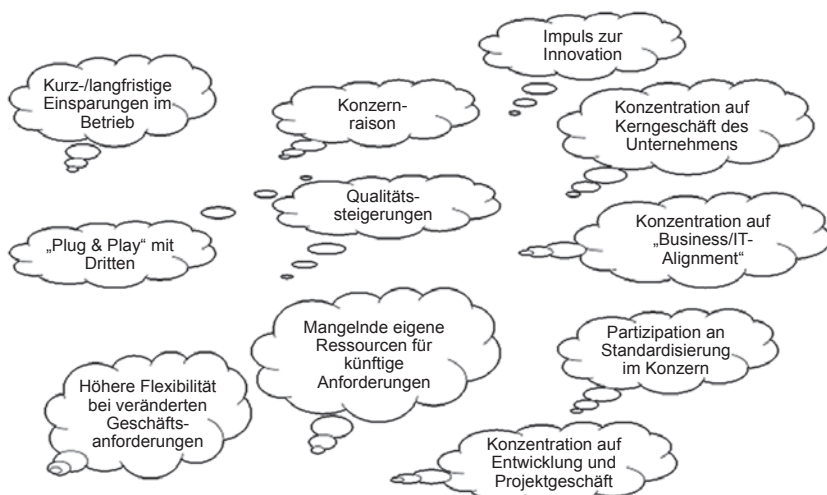


Abb. 1: Beispiele für Ziele einer Outsourcing-Vereinbarung

werden aus den Fachabteilungen Anforderungen an die Informationstechnologie gestellt, von dieser aufgenommen und in die IT übersetzt, zum Beispiel durch das Angebot neuer oder modifizierter Serviceleistungen. Dabei wird zunächst unabhängig von einem potenziellen Dienstleister Art und Umfang der von der IT zu erbringenden Dienstleistung festgehalten.

Ist die Leistung beschrieben und im Unternehmen abgestimmt, wird im Prozessstrang (Weiter-) Entwicklung der SLAs mit dem Dienstleister (unter Umständen nach einer Ausschreibung) ein *Service-Level-Agreement (SLA)* ausgehandelt und über die Vertragslaufzeit gegebenenfalls modifiziert oder die neue Leistung zu einem bereits bestehenden SLA hinzugefügt. Mit jeder Änderung – auch technologischer Natur – ist der oben genannte Dienstleistungskatalog anzupassen.

Zur Steuerung des Dienstleisters müssen die notwendigen Prozesse modelliert und implementiert werden, um die Einhaltung der ausgehandelten Verträge zu überwachen und Abweichungen zu dokumentieren. Hierzu gehören auch die Budget-

Kontrolle und die Überwachung der Einhaltung von Governance-Regeln. Gegebenenfalls muss über einen Eskalations-Prozess sichergestellt sein, dass dauernde Vertragsverletzungen dem Management des Unternehmens bekannt gemacht werden und beiderseitig sowohl Ursachen als auch mögliche Lösungen betrachtet werden.

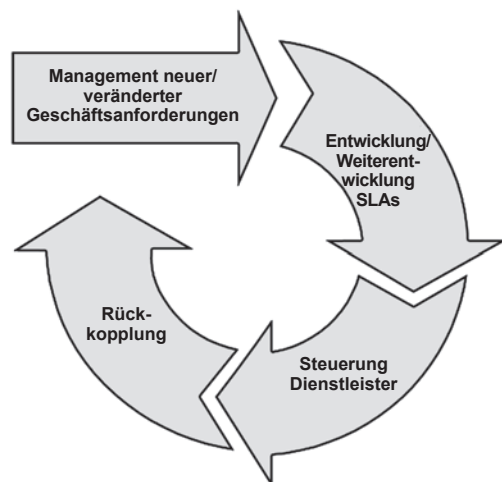


Abb. 2: Hauptprozessstränge im Service-Level-Management

Den letzten Hauptprozessstrang bildet der Bereich *Rückkopplung*. Hierzu gehören die Prozesse in Richtung des Dienstleisters, aber auch Prozesse in Richtung der Auftraggeber, sprich der Fachabteilungen, da es auch vorkommen kann, dass gemachte Vorgaben vom gewähl-

ten Dienstleister (beziehungsweise objektiv von keinem Dienstleister) eingehalten werden können oder zu einer Überschreitung des Budgets führen würden. Außerdem ist hier ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angesiedelt, der nicht nur die Leistungen des Dienstleisters betrifft, sondern auch die Prozesse des Service-Level-Managements selbst.

### Rollen im Service-Level-Management

Die Aufgaben im Service-Level-Management werden auf drei unterschiedliche Rollen verteilt:

- ▶ Service-Manager
- ▶ Service-Level-Manager
- ▶ Service-Level-Administrator.

Diese drei Rollen werden in alle das Service-Level-Management bestimmenden Prozesse eingebunden und sind je nach dem Rollenprofil und den weiteren organisatorischen Gegebenheiten des Unternehmens für die einzelnen Teilprozesse verantwortlich.

Die Hauptaufgaben des *Service-Managers* sind Management-Aufgaben strategischer Natur. Soweit nicht von anderen Stellen vorgegeben, bestimmt der Service-Manager in Abstimmung mit dem Management des Unternehmens die Standards und strategischen Rahmenbedingungen in der Informationstechnologie. Im Rahmen der Anforderungen aus den Fachbereichen, den finanziellen Rahmenbedingungen und der Leistungsfähigkeit der Informationstechnik und des Dienstleisters handelt er die SLAs aus und schließt diese ab. Darüber hinaus verantwortet er Ressourcen, Kosten und Termine und ist für die Qualität der Services insgesamt verantwortlich.

Der *Service-Level-Manager* unterstützt den Service-Manager bei dessen Aufgaben und stellt das Bindeglied zwischen Management- und Technik-Aufgaben. Insbesondere klärt er mit den Fachbereichen die Qualitätsanforderungen. Er sorgt für die Erstellung von aussagekräftigen Reports, wertet diese aus und stellt



## Immer auf der Suche nach technischen Verbesserungsmöglichkeiten: der Service-Level-Manager

nach umsetzbarem Verbesserungspotenzial auf der anderen Seite. In dieser Hinsicht muss er sich am Puls der Zeit sowohl bezüglich technischer Innovationen als auch der aktuellen Marktpreise befinden und die geeigneten Messmethoden anwenden, um den Leistungserbringer richtig beurteilen zu können. Hinzu kommt, dass er oftmals mit überzogenen Erwartungen der Kunden – sprich der Nutzer der angebotenen IT-Dienstleistungen – konfrontiert wird, was eine gehörige Portion Fingerspitzengefühl und diplomatisches Geschick erfordert.

Der Service-Level-Administrator bildet schließlich das technische Rückgrat des Service-Level-Managements. Er bringt in das Team sowohl umfangreiche Technologiekenntnisse als auch die Kenntnisse um die Betriebsprozesse für die IT-Komponenten ein – idealerweise auf Basis von *ITIL*. Diese Kenntnisse sorgen auch für die notwendige Akzeptanz im Bereich des Betriebs des Dienstleisters. Eine beständige Wei-



terbildung in den benötigten Technologie-Feldern runden das Profil des Service-Level-Administrators ab.

### Organisatorische Einbettung

Stehen das „Wer“ und das „Was“ für das Service-Level-Management fest, ist zuletzt die organisatorische Einbettung in die Gesamtorganisation vorzunehmen. Dabei ist es nicht unbedingt notwendig, eine streng definierte Aufbauorganisation einzuführen. Diesen lehrbuch-

mäßigen Aufbau wird man kaum in irgendeinem Unternehmen finden. Der Vollständigkeit halber ist jedoch in Abbildung 3 eine solche idealtypische Organisation illustriert.

Vorherrschend ist jedoch eher eine an den Aufgaben und Prozessen orientierte Matrix-Organisation, in der die oben beschriebenen Rollen von den unterschiedlichsten Stellen wahrgenommen werden. In großen Organisationen kann es vorkommen, dass eine Rolle auf mehrere verschiedene Mitarbeiter aus diversen Abteilungen verteilt wird. Im Gegensatz dazu kann es in sehr kleinen Organisationen vorkommen, dass ein Mitarbeiter gleich alle drei beschriebenen Rollen wahrnehmen muss. Die Realisierung der Aufbauorganisation ist daher eher nebensächlich. Wichtig ist allein, dass für jeden Prozess die Verantwortlichkeiten definiert worden sind, ein Eigentümer für den Prozess bestimmt worden ist und alle oben beschriebenen Skills und Kompetenzen für das gelebte Service-Level-Management vorhanden und instruiert worden sind. Denn nur so ist sichergestellt, dass die definierten Ziele auch erreicht werden können.

---

**Christoph Lüder**, LEXTA GmbH  
[Lueder@LEXTA.com](mailto:Lueder@LEXTA.com)