

LEITFADEN

Service Catalogue Management mit IT-Quality-Mehrwert

BETTER
OPTIMIZATION
SOLUTIONS
SECURITY
EDUCATION
TOGETHER

Inhalt

- Das Business braucht Service-Kataloge
- IT-Services messen und steuern
- Mehrwert-Methodik beim Service Catalogue Management

1 Das Business braucht Service-Kataloge

Service-Kataloge spielen in den Planungen des IT Service Managements (ITSM) eine immer größere Rolle. Sie beschreiben, welche IT-Services die Kunden in welchem Ausprägungsgrad in Anspruch nehmen können. Auf diese Weise bewirken diese eine wesentliche Verbesserung der Kundenbeziehung und Serviceorientierung des IT-Providers. Außerdem ist die Servicestrukturierung Voraussetzung für effektive Business-Impact-Analysen (BIA) und eine effiziente IT-Service-Continuity-Planung. Auch die verursachergerechte Verrechnung von Kosten und Erträgen wird dadurch deutlich optimiert.

Doch so wichtig Service-Kataloge für ein transparentes und kundenorientiertes Leistungsangebot geworden sind, so leicht können in der konzeptionellen Ausrichtung auch Defizite entstehen. Zu den größten Schwächen von Service-Katalogen gehört, dass die darin abgebildeten IT-Services nicht genug auf den Business-Bedarf der Kunden abgestellt sind. Aus diesem Grund unterstützen unsere Methoden für das Service Catalogue Management die beiden folgenden Sichten:

- **Business-Sicht:** Hier werden die Fragen geklärt, wie die Geschäftsprozesse durch IT-Services unterstützt werden, wer IT-seitig die operative Gesamtverantwortung für die Servicequalität trägt und welche IT-Leistungen grundsätzlich beauftragt werden können. Zusätzlich stehen Service-Tiefe und Preise im Mittelpunkt.

- **Technische Sicht:** Auf dieser Ebene wird insbesondere geklärt, aus welchen Einzelleistungen sich ein IT-Service zusammensetzt, wer an der Serviceerbringung beteiligt ist und wer in welchem Umfang die Verantwortung für die technischen Services trägt.

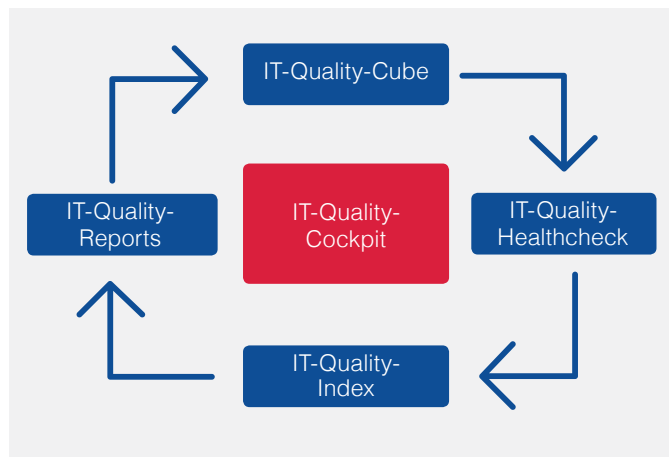
Allerdings: Damit ist noch nicht die Frage geklärt, wie die in den Katalogen enthaltenen IT-Services qualitativ den Kundenanforderungen entsprechen. Denn entscheidend ist letztlich nicht nur das Angebot, sondern vor allem auch die jeweilige und von den Kunden spürbare Leistungsqualität. Aus diesem Grund hat die ITSM Group die klassischen Vorgehensweisen beim Service Catalogue Management durch eine optimale Qualitätskomponente erweitert. Sie beruht auf der eigenen Methodik des „IT Quality Cockpit“ und ermöglicht es, die Qualität der im Katalog angebotenen Services operabel zu definieren und anschließend auch objektiv messen zu lassen.

2 IT-Services messen und steuern

Obwohl eine Vielzahl von Methoden und Frameworks in die Praxis Einzug gehalten haben, sind konkrete Steuerungsinstrumente für die Qualität der IT-Services und -Prozesse weiterhin Mangelware. Daran haben auch verschiedene ISO-Normen, COBIT®, QM oder CMMI nichts geändert. Im Gegenteil sehen sich viele IT-Organisationen mit einem zunehmend undurchsichtigen Methoden-Dschungel konfrontiert – und dies bei den Rahmenbedingungen, dass die Kunden in qualitativer Hinsicht immer anspruchsvoller und kritischer geworden sind. Vor allem folgende zentrale Fragen bleiben trotz der bunten Framework-Welt weitgehend offen: Wie definiere ich IT-Service-Qualität und wie lässt sie sich transparent, messbar und vergleichbar machen? Und wie kann ein geeigneter Qualitätsstandard für IT-Services im Unternehmen gestaltet und effektiv über alle Phasen des Service-Lifecycles gesteuert werden?

Das IT-Quality-Cockpit in seinen Kernelementen

Eine praktikable Antwort darauf gibt nun das IT-Quality-Cockpit der ITSM Group. Über diese Methode definieren die IT-Organisationen nicht nur ihre individuellen Leistungsnormen, sondern implementieren gleichzeitig ein effektives Bewertungs- und Steuerungssystem für ihre IT-Service-Qualität. Sein zentraler Nutzen besteht darin, dass die IT-Verantwortlichen auf den Punkt genau erfahren, welche Risikopotentiale sich in einzelnen IT-Services befinden und welche Konsequenzen daraus gezogen werden müssen.

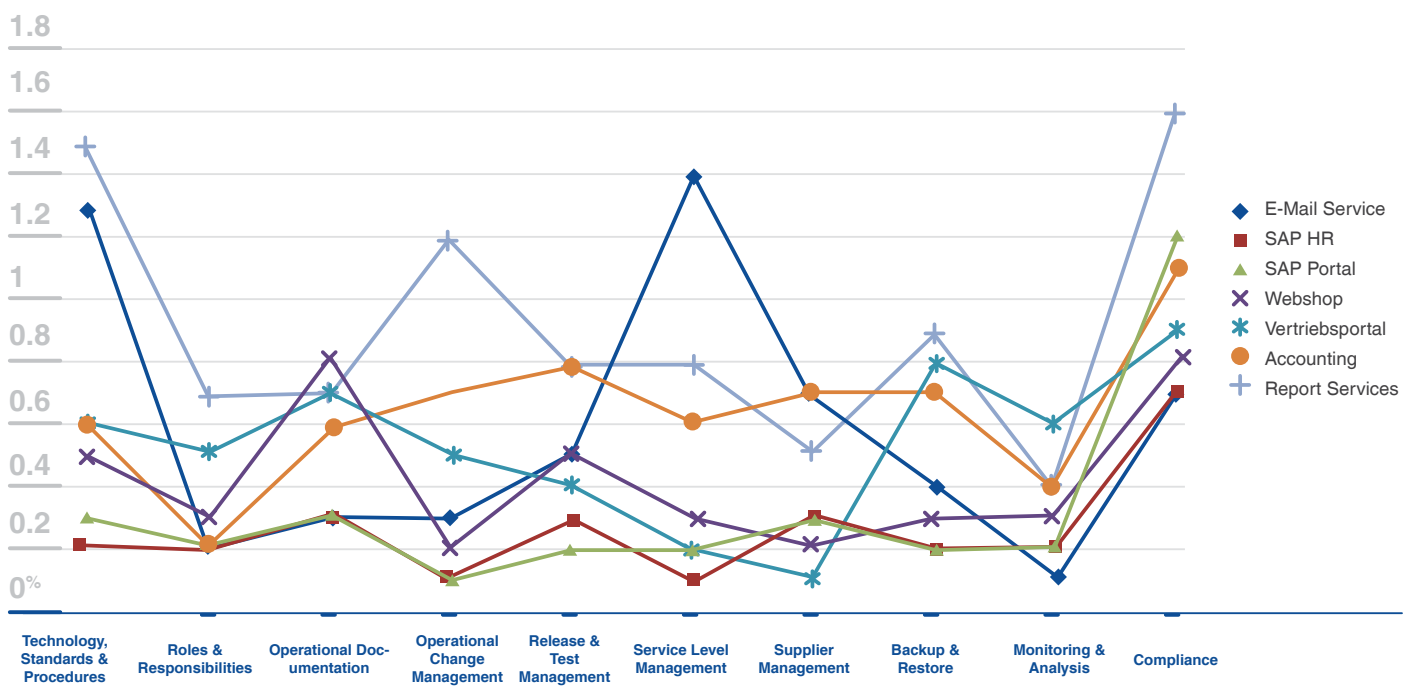


Das IT-Quality-Cockpit bildet dabei alle relevanten Einflussfaktoren der IT-Service-Qualität ab – entweder durch individuell auf die jeweilige Organisation zugeschnittene Kriterienkataloge oder auf Basis vorkonfigurierter und praxiserprobter Anforderungsprofile. Zu diesem Zweck besteht diese Methode aus vier aufeinander aufbauenden Komponenten:

1. IT-Quality-Cube: Er stellt ein vorkonfiguriertes Set aus typischen und praxiserprobten Qualitätskriterien der IT-Services und -Prozesse dar. Daraus kann eine Untermenge zielgruppen- bzw. anforderungsbezogen ausgewählt und in Form einer individuellen Qualitätsnorm für die Kundenorganisation vereinbart werden. Ebenso kann auf Wunsch der Pool der Qualitätskriterien kundenbezogen individuell erweitert werden (z. B. Best Practices des Kunden), um die spezifischen Bedürfnisse und Fragestellungen abzudecken. Alle Qualitätskriterien berücksichtigen dabei marktgängige Rahmenwerke und Best Practices wie etwa COBIT® und ITIL®.

Auf Basis des IT-Quality-Cockpits sind gezielte Qualitätsbewertungen von IT-Services und -Prozessen mit unterschiedlichen Perspektiven möglich. Konkret gilt dies für Prozessverantwortliche, wenn es beispielsweise um die Frage der Zufriedenheit von IT-Anwendern/Kunden mit der Qualität des Service Desks geht, oder ob alle durch die IT-Anwender beauftragbaren IT-Leistungen in Form eines Ser-

IT-Quality-Index: nach IT-Services und COBIT-Prozessgebieten



vice-Katalogs klar definiert und den Mitarbeitern am Service Desk bekannt sind.

Ebenso ist eine Sicht der IT-Betriebsverantwortlichen auf die Qualitätsanforderungen möglich, z. B. ob in der Phase „Service Operation“ eine systematische Planung, Überwachung und Prüfung der Datensicherungs- und Wiederherstellungsprozesse erfolgt. Ein weiteres Beispiel betrifft die Frage, ob alle produktiven Infrastruktur-Komponenten im Monitoring- und Reporting-System definiert sind.

Auch aus der Perspektive der IT-Revision stellt der IT-Quality-Cube zur Qualitätsbewertung im IT Service Management ein hilfreiches Instrument dar. So lässt sich etwa ermitteln, inwieweit die kritischen IT-Services auch im Falle eines Notfalls in dem notwendigen Umfang verfügbar und mit den notwendigen Kapazitäten versehen sind. Zusätzlich kann man erfahren, ob Kenntnis über alle relevanten externen Vorgaben an die IT-Organisation bestehen und diese nachvollziehbar in die Erstellung und Umsetzung von Verträgen, IT-Prozessen und Verfahren einfließen.

- 2. IT-Quality-Healthcheck:** Hinter dieser Komponente verbirgt sich ein stringentes Vorgehen, um die notwendigen Qualitätsanforderungen aus dem IT-Quality-Cockpit abzuleiten. Während es dort darum ging, den eigenen Qualitätsbedarf zu konkretisieren, erfolgt über den Healthcheck nun die systematische Analyse des tatsächlichen Qualitätsniveaus der IT-Services und -Prozesse. Hierbei kommt der Berücksichtigung der Business-/IT-Strategie eine besondere Bedeutung zu, da es sicherzustellen gilt, dass jede Qualitätsanforderung dabei unterstützt, die Business-/IT-Strategie umzusetzen bzw. deren Erfolg abzusichern.
- 3. IT-Quality-Index:** Er verfolgt als zentrales Steuerungsinstrument das Ziel, das reale Qualitätsniveau eines IT-Services in einer einzigen Kennzahl darzustellen. Dies erzeugt Transparenz und macht IT-Services, -Prozesse und Organisationsbedingungen qualitativ vergleichbar.
- 4. IT-Quality-Report:** Darin werden die detaillierten Ergebnisse der Qualitätsanalyse aufgezeigt. Jeder ermittelte Qualitätsmangel wird mit einer Risikoeinschätzung und konkreten Handlungsempfehlung versehen. Somit erhalten die ITSM-Verantwortlichen ein Bild darüber, wie nah oder wie weit entfernt die untersuchten IT-Services dem definierten Ziel sind. Zudem kann über den IT-Quality-Report eine Qualitätsentwicklung im Tagesgeschäft kontinuierlich und nachhaltig gesteuert werden.



Die Einsatzbedingungen des IT-Quality-Cockpits

Die Methoden des IT-Quality-Cockpits bieten sehr flexible Einsatzmöglichkeiten für die individuellen Bedürfnisse der IT-Organisation. So lässt es sich über die gesamte Prozessstruktur hinweg ebenso anwenden, wie auf einzelne IT-Services konzentrieren. Es kann auch als Instrument zur kontinuierlichen Qualitätsoptimierung und Leistungssteigerung der gesamten IT-Organisation genutzt werden. Zudem müssen je nach Zielsetzung der Qualitätsstrategie nicht alle vier Komponenten gleichzeitig zum Einsatz kommen.

Bezogen auf die konkrete Realisierung sieht das praxisbewährte Vorgehensmodell zunächst die Konzeption vor, bei der ein Scoping und die Analyse der Business-/IT-Strategie durchgeführt werden. Ebenso gehören die Priorisierung der IT-Services und Prozesse sowie die Ableitung kritischer Qualitätskriterien dazu. In der nächsten Phase erfolgt die Datenerhebung mit Interviews der Ansprechpartner, der Durchführung von Stichproben und die Aufbereitung der Daten im Analysetool. Die Datenanalyse im nächsten Schritt führt zu einer detaillierten Einschätzung der Qualitätsanforderungen und Ermittlung des IT-Quality-Index je Prüfobjekt, woraus dann konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet und priorisiert werden. Den Abschluss bildet schließlich die Ergebnispräsentation mit Review und Diskussion der Feststellungen und Optimierungsempfehlungen. Der Aufwand für ein solches Projekt skaliert typischerweise mit der Anzahl der Prüfobjekte sowie den grundsätzlichen organisatorischen Voraussetzungen.

Der vielfältige Nutzen des IT-Quality-Cockpits

- Qualität wird objektiviert und messbar und damit nicht mehr diskutiert.
- Qualität richtet sich an den individuellen Unternehmensanforderungen aus.
- Der Erfolg von Qualitätsaktivitäten wird in einer einzigen Kennzahl sichtbar.
- Die service- und prozessbezogenen Risiken werden frühzeitig erkannt und ihnen kann zielgerichtet begegnet werden.
- Es werden sofort die Optimierungsmaßnahmen identifiziert, mit denen sich die größte Wirkungsbreite und somit ein hoher ROI erzielen lässt.
- Es wird selbst in einer termin- und projektgetriebenen Organisation das notwendige Qualitätsniveau sichergestellt.
- Sie nutzen die marktgängigen Frameworks für sich – so konsolidiert, zielgerichtet und effektiv, wie es Ihre Situation erfordert.

3 Mehrwert-Methodik beim Service Catalogue Management

Da bisher keine geeignete Methode besteht, um die Qualität von IT-Services effektiv über alle Phasen des Service-Lifecycles steuern zu können, wurde das „IT-Quality-Cockpit“ entwickelt. Es stellt ein vorkonfiguriertes Set aus typischen und praxiserprobten Qualitätskriterien der IT-Services und -Prozesse dar. Über diese Methode, die auf einer intelligenten Kombination von ITIL®, COBIT® sowie weiteren marktgängigen Standards beruht, können IT-Organisationen nicht nur ihre individuellen Leistungsnormen definieren, sondern implementieren gleichzeitig ein effektives Bewertungs- und Steuerungssystem für das Qualitätsmanagement ihrer Service-Kataloge. Dieses bislang einzigartige Instrument stellt ein optional nutzbares Mehrwert-Modul dar.

Wesentlicher Bestandteil ist der „IT-Quality-Index“ für das Service Catalogue Management. Er ermittelt die Qualität der jeweiligen Services über eine einzige Kennzahl. Somit erfahren die Verantwortlichen auf den Punkt genau, welche Risikopotentiale mit möglicherweise weitreichenden Konsequenzen sich in den einzelnen IT-Services des Service-Kataloges sowie dessen Prozesse befinden. Der praktische Vorteil besteht darin, dass sich diejenigen IT-Services unmittelbar identifizieren lassen, in denen ein Optimierungsbedarf besteht und wo Qualitätsverbesserungen priorisiert vorzunehmen sind.

Zur IT-Quality-Methodik der ITSM Group für das Service Catalogue Management gehören die drei leistungskonstituierenden Kategorien Service-Definition, Prozesse & Verantwortlichkeiten sowie Qualitätssteuerung. Damit sind alle relevanten Ebenen von der inhaltlichen Beschreibung des Services über die Fragen der Service-Bereitstellung bis zur Analyse und Optimierung der Ergebnisqualität berücksichtigt.



Kategorie Service-Definition

1 Enthält der Service-Katalog das vollständige operative Leistungsportfolio und ist es kunden gerecht dargestellt?

- **Typische Problemstellung:** Service-Kataloge beschreiben häufig die durch Anwender bestellbaren Leistungen. Interne (technische) Services, welche die Grundlage für die Service-Erbringung darstellen, sind nicht beschrieben bzw. nicht mit dem Service-Katalog synchronisiert.

- **IT-Quality-Lösung:** Die IT-Quality-Methodik der ITSM Group stellt sicher, dass die Beschreibungen aller Services intern und extern konsistent erfolgt. Damit wird nicht nur eine Dokumentation klar definierter Leistungen für Kunden und Anwender geschaffen, sondern der IT-Dienstleister kann den Service-Katalog auch als wichtiges Element der Portfolio-Planung verwenden und Ressourcen zielgerichtet einsetzen.

2 Ist der Bezug zum IT-Portfolio gewährleistet?

- **Typische Problemstellung:** Der Service-Katalog beschreibt nur die bestellbaren Leistungen. Beim Aufbau stellen sich jedoch häufig strategische Fragen bezüglich des Leistungsumfangs, den der IT-Provider (zukünftig) anbietet. Diese strategische Ausrichtung wird aber häufig isoliert durch das Portfolio-Management definiert.
- **IT-Quality-Lösung:** Beim Aufbau des Service-Kataloges nach den IT-Quality-Prinzipien erfolgt grundsätzlich eine ganzheitliche Betrachtung zwischen Portfolio- und Service-Catalogue-Management mit entsprechend enger Abstimmung beider Bereiche. Dass die Struktur des Service-Kataloges auf die Portfolio-Planungen ausgerichtet wird, dient auch dem Ziel, eine einfache Pflege zu ermöglichen.

3 Bietet die IT-Organisation ihren Service-Request-Katalog den Kunden über ein Bestell-Portal an?

- **Typische Problemstellung:** Bestell-Portale bieten zeitgemäße Kundenschnittstellen, da sie durch integrierte und automatisierte Workflows die Bearbeitung der Service Requests unterstützen. Vielfach ist jedoch der Service-Katalog ein eigenständiges Dokument, welches parallel zum Bestell-Portal bereitgestellt wird.
- **IT-Quality-Lösung:** Beim Aufbau des Service-Kataloges wird sichergestellt, dass der Service-Katalog und das Bestell-Portal aufeinander abgestimmt sind und keine Redundanzen bestehen. Um dies zu ermöglichen, werden alle Services so beschrieben, dass die bestellbaren Leistungen (Service Requests) direkt den definierten Services zugeordnet werden.

4 Ist der Nutzen der Services aus Kundensicht formuliert?

- **Typische Problemstellung:** Services sind häufig aus einer technischen oder funktionalen Sicht beschrieben. Aus der Kundenperspektive ist jedoch der Nutzen die entscheidende Dimension, die tech-

nische Darstellung hingegen lässt sich für sie im Regelfall nicht bewerten.

- **IT-Quality-Lösung:** Die Beschreibung der bestellbaren Services erfolgt konsequent auf Nutzenebene. Den Kunden wird dadurch klar vermittelt, welchen Mehrwert sie mit dem Service für ihren Business-Prozess erhalten. Auch die IT-Organisationen profitieren von dieser Form der Beschreibung bei der Weiterentwicklung des Portfolios, da dadurch eine Konzentration auf die wesentlichen Aspekte des Service erfolgt.

5 Ist die Qualität der im Katalog angebotenen Services in einer messbaren Form definiert?

- **Typische Problemstellung:** Die Nutzenbeschreibung im Service-Katalog ist wichtig, sie hat jedoch ihrer Grenzen, wenn es um die genaue Spezifikation des Services und das Reporting der Serviceerbringung geht.
- **IT-Quality-Lösung:** Mittels der IT-Quality-Methodik werden die Services in messbarer Form beschrieben. Dabei wird die Kombination der entscheidenden Parameter gewählt, die eine wirkliche Messbarkeit ermöglichen – beispielsweise über Kennzahlen zu den Verfügbarkeiten, Wiederherstellungszeiten und Performance. Durch eine messbare Service-Definition ist eine direkte Weiterverwendung der Service-Definition in SLAs gewährleistet. Denn die Kunden erfahren konkret, welche Services sie in welchem Umfang und welcher Qualität erwarten können.

6 Werden für unterschiedliche Qualitätsklassen einheitliche Serviceklassen angeboten?

- **Typische Problemstellung:** Viele IT-Organisationen haben für ihre Services historisch gewachsene und daher individuelle Service-Levels definiert. Als Konsequenz wird das Controlling und Reporting von SLAs deutlich aufwändiger und unübersichtlicher.
- **IT-Quality-Lösung:** Es werden standardisierte Qualitätsklassen in messbarer Form definiert, denen die Services zugeordnet werden. Damit können unterschiedliche Kundenanforderungen abgebildet und die Service Levels einheitlich gestaltet werden. Auch das Reporting wird durch seine Struktur und Standardisierung aussagefähiger sowie im Handling einfacher.

7 Werden Abhängigkeiten von Services identifiziert und im Service-Katalog als auch an anderen relevanten Stellen dokumentiert?

- **Typische Problemstellung:** Die Informationen zu

Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen IT-Services werden häufig nur unzureichend im Service-Katalog dargestellt. Dies bewirkt Mehraufwand und vermeidbare Fehlerrisiken.

- **IT-Quality-Lösung:** Die speziellen Analyseverfahren der IT-Quality-Methodik ermitteln die Beziehungen zwischen den verschiedenen Services und befreien sie von möglichen Restriktionen. So wird beispielsweise der operative Servicebetrieb durch Abbildung der im Service-Katalog beschriebenen Services in der CMDB nachhaltig unterstützt.

Kategorie Prozesse und Verantwortlichkeiten

8 Ist die Verantwortung für die Erstellung und Pflege des Service-Katalogs sowie der servicebezogenen SLAs in IT-Organisation eindeutig zugewiesen?

- **Typische Problemstellung:** Der Aufbau eines Service-Kataloges oder SLAs erfolgt häufig als einzelne Maßnahmen innerhalb von Projekten oder Vertragsverhandlungen, die zukünftige Pflege ist jedoch nicht geregelt.
- **IT-Quality-Lösung:** Durch den Quality-Ansatz der ITSM Group wird sichergestellt, dass Prozesse zur Erstellung und Pflege von Servicebeschreibungen, SLAs und Service-Katalogen definiert und mit klaren Verantwortlichkeiten in der Organisation besetzt werden. Die kontinuierliche Pflege des Service-Kataloges wird damit dauerhaft gewährleistet und der Nutzen langfristig sichergestellt.

9 Sind für jeden Service eindeutige Verantwortliche gegenüber den Kunden als auch innerhalb der IT-Organisation definiert?

- **Typische Problemstellung:** Häufig werden Services definiert und beschrieben, ohne Verantwortlichkeiten auf Seiten des Service Providers zu benennen. Dies führt im operativen Betrieb der IT-Organisationen vielfach zu wesentlichen Problemen.
- **IT-Quality-Lösung:** Bei der Definition der Services mit Hilfe der Quality-Methodik wird sichergestellt, dass für jeden Service ein „Service Owner“ benannt wird, der den Service-Prozess abteilungsübergreifend koordiniert und die Servicequalität verantwortet. Für den Serviceprovider entsteht damit der Zusatznutzen, dass Betriebsverantwortlichkeiten klar strukturiert werden.

Kategorie Qualitätssteuerung

10 Entsprechen die SLAs den Servicedefinitionen des Service-Katalogs?

- **Typische Problemstellung:** SLAs und Service-Kataloge werden häufig parallel erstellt und es fehlt an Bezug.
- **IT-Quality-Lösung:** Durch den Quality-Ansatz der ITSM Group wird sichergestellt, dass die Service Levels in messbarer Form definiert werden und sich auf die Servicedefinitionen/Serviceklassen im Service-Katalog beziehen. Dies sichert eine Durchgängigkeit der Qualitätsanforderungen und vermeidet die redundante Pflege von Servicebeschreibungen.

11 Können die definierten Service Levels objektiv gemessen werden?

- **Typische Problemstellung:** Vielfach werden differenzierte Service Levels definiert, ohne die (technische) Messbarkeit zu berücksichtigen.
- **IT-Quality-Lösung:** Die IT-Quality-Methode gewährleistet eine Messung der Service Levels. Die

Messbarkeit wird bereits bei der SLA-Gestaltung berücksichtigt. Dies stellt für den Service Provider eine Messung der Servicequalitäten und eine Auswertung im Reporting sicher.

12 Werden für jeden Service kundenspezifische Vereinbarungen konkrete Qualitätsansprüche definiert?

- **Typische Problemstellung:** Die Beschreibung der Serviceinhalte im Service-Katalog alleine ist nicht ausreichend, wenn es um eine kundenbezogene Qualitätssteuerung geht. Was im Regelfall fehlt, sind klar definierte Qualitätsansprüche und messbare Qualitätsrealitäten.
- **IT-Quality-Lösung:** Mit dem IT-Quality-Cockpit als bislang einzigartige Methode zur Service-bezogenen Qualitätsdefinition und Qualitätsanalyse wird sichergestellt, dass sich Services konkret messen lassen. Diese Informationen werden so in die operativen Prozesse eingebunden. Gleichzeitig dienen die ermittelten Werte je Service dem Qualitätsnachweis gegenüber den Kunden.

Über die ITSM Group

Die ITSM Group ist ein unabhängiges, international tätiges IT-Beratungshaus in den Bereichen der Prozessoptimierung und Organisationsberatung durch IT Service Management. Die Kernkompetenzen umfassen darüber hinaus die effektive und effiziente Steuerung von IT-Organisationen im Sinne einer zeitgemäßen und zielgerichteten IT-Governance.

Die ITSM Group ist durch die APM Group für die Durchführung aller ITIL®- und PRINCE2®-Ausbildungsreihen akkreditiert. Für die ISO/IEC20000-Ausbildungsreihe ist die ITSM Group eines der wenigen über den TÜV Süd akkreditierten Schulungshäuser in Deutschland. Des Weiteren arbeitet sie eng mit der ISACA zusammen und bietet selbst entsprechende COBIT®-Schulungen an.

KONTAKT

ITSM Group
Am Kuemmerling 21-25
55294 Bodenheim

Tel.: +49 6135 93340
Email: info@itsmgroup.com
Web: www.itsmgroup.com