

LEITFADEN

Service-Reporting

BETTER
OPTIMIZATION
SOLUTIONS
SECURITY
EDUCATION
TOGETHER

Inhalt

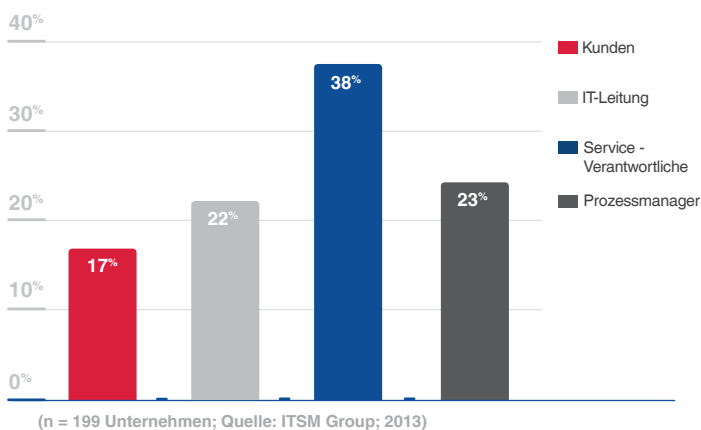
- Studie: Service-Reporting wird immer wichtiger für die Qualitätssteuerung
- Kein Service-Reporting ohne angemessenes Kennzahlensystem
- Praxisbewährte Empfehlungen für das Service-Reporting
- Schwächeanalyse des Service-Reportings



Studie: Service-Reporting wird immer wichtiger für die Qualitätssteuerung

Die regelmäßigen Reports zu den IT-Services in den Unternehmen dienen weniger der Kontrolle, sondern als Instrument zur Qualitätssteuerung. Dies leitet sich nach einer Erhebung der ITSM Group daraus ab, dass ihr Nutzwert für die Praktiker höher bewertet wird als für die Kunden oder die IT-Leitung. So geben 38 Prozent der rund 200 befragten IT-Manager an, dass das monatliche Reporting für die Service-Verantwortlichen die größte Relevanz besitzt. Die zweitwichtigste Zielgruppe sind mit deutlich geringerer Gewichtung die Prozessmanager (23 Prozent), erst dann folgen die IT-Manager und Kunden.

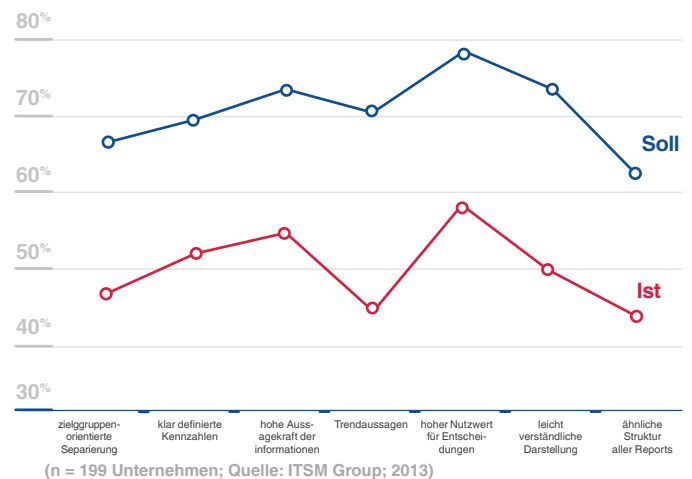
Für wen hat das monatliche Service-Reporting die größte Relevanz?



Allerdings entsprechen die Reports selbst in vielen Fällen offenbar noch längst nicht den eigenen Ansprüchen. Beispielsweise erwarten zwei Drittel der Befragten zielgruppenspezifische Auswertungen, tatsächlich sind sie aber nicht einmal in jedem zweiten Fall vorhanden. Selbst bei der Qualität der verwendeten Kennzahlen bestehen mitunter deutliche Defizite. Dadurch ist oftmals auch der Aussagewert der Auswertungen nicht ausreichend. Außerdem fehlt es vielen IT-Managern noch an Trendaussagen und einem ausreichenden Nutzwert der Reports für Entscheidungen. Zudem wird der aktuelle Status bei der Gestaltung der Berichte kritisch betrachtet.

„Der Druck auf die Leistungsverhältnisse der IT-Services ist in letzter Zeit deutlich gestiegen, weil sich ihre Qualität bis in die marktnahen Geschäftsprozesse hinein auswirkt und sie dadurch zu einem wirtschaftlichen Erfolgsfaktor geworden sind“, erläutert Siegfried Riedel die wachsende Bedeutung des Service-Reportings. „Bisher haben sich die IT-Organisationen dem jedoch nicht mit der notwendigen Aufmerksamkeit gewidmet“, problematisiert der Geschäftsführer der ITSM Group und verweist auf die aktuell noch deutlichen Schwächen der Reports.

Welche Ansprüche haben Sie an das Service-Reporting und wie ist die tatsächliche Realität

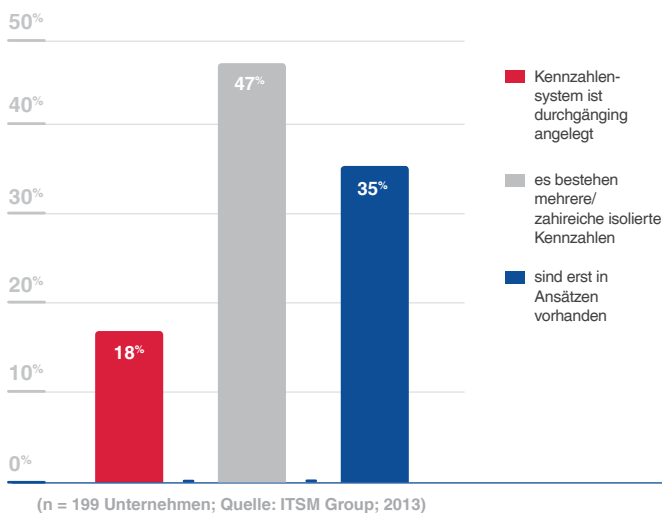




Kein Service-Reporting ohne angemessenes Kennzahlensystem

Aussagekräftige Reports benötigen klar strukturierte Kennzahlen. Allerdings fehlen sie häufig noch, obwohl ihnen einer letztjährigen Studie der ITSM Group zufolge von den Unternehmen eine große Bedeutung beigemessen wird. So sind 30 Prozent der Auffassung, dass die Leistungsfähigkeit der IT-Services auf keinen Fall mehr ohne KPIs gesteuert werden kann. Weitere 47 Prozent glauben, dass ein Verzicht auf Kennzahlen die Steuerungsmöglichkeiten zumindest deutlich einschränkt, während sich lediglich ein Viertel auch ein funktionierendes IT Service Management ohne solche Daten vorstellen kann.

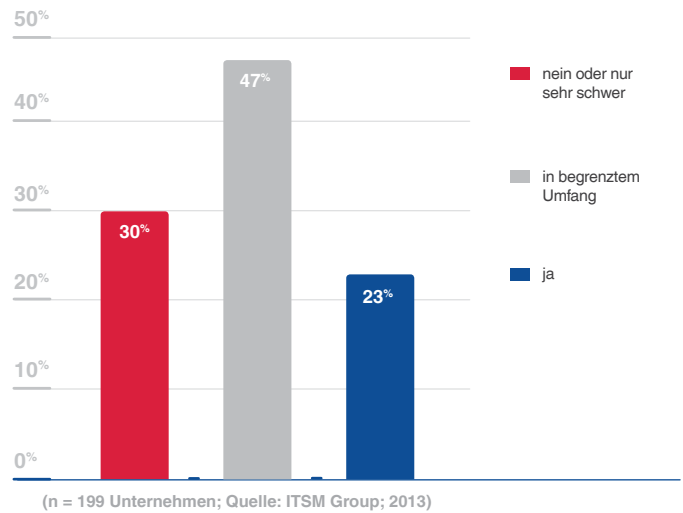
Wie durchgängig integriert sind Ihre Kennzahlen im IT Service Management?



Hinter dieser Wertschätzung verbirgt sich die Einschätzung, dass KPIs bei sachgerechtem Einsatz und präziser Auswertung wichtige Informationen etwa zu Verfügbarkeiten, Prozessdauer und Bearbeitungszeiten geben können. Konkret wird darüber beispielsweise ermittelt, wie lange die Problembeseitigung bei gemeldeten Incidents dauert. Aber auch die Fehlerhäufigkeiten oder Prozessstabilität lassen sich auf diese Weise sinnvoll analysieren und über Reports transparent machen.

Allerdings findet sich derzeit in den IT-Organisationen erst selten ein integriertes Kennzahlensystem für die IT-Services. Der Großteil jedoch nutzt weitgehend isolierte KPIs ohne einen durchgängigen Ansatz. Dies schränkt ihren Nutzen jedoch deutlich ein, denn viele der existierenden und für sich sinnvollen Kennzahlen sind historisch entstanden, aber lassen sich durch ihre isolierte Ausrichtung für eine übergreifende Steuerung nicht oder nur sehr begrenzt nutzen.

Lässt sich die Leistungsfähigkeit der IT-Services auch ohne Kennzahlen ausreichend steuern?



Eine strategische Bewertung von KPIs etwa zur Störungsbearbeitung ist beispielsweise nicht ohne weitere Aggregation und ohne Bezüge zu anderen Kennzahlen möglich. Vielmehr müssen weitere Informationen – etwa zu einzelnen IT-Services oder anderen Prozessen – ermittelt werden, um wirksame Verbesserungspotentiale identifizieren zu können. Schließlich sind die Leistungsprozesse sehr integriert, demzufolge müssen die Kennzahlen auch integriert angelegt sein, um erkenntnisreiche Analysen der Leistungsqualität und wirtschaftlichen Effizienz zu ermöglichen.

Solche Bedingungen herrschen in den IT-Organisationen jedoch meist nicht vor. Dies ist häufig allein daran abzulesen, dass die operativen Kennzahlen und Finanzkennzahlen nur selten aufeinander abgestimmt sind. Es ist deshalb notwendig, ein durchgängig nutzbares Instrument zur Steuerung der IT-Services zu etablieren, indem die KPIs auf jeder Ebene zueinander in Beziehung gebracht und nach oben aggregiert werden. Eine kontinuierliche Optimierung der Leistungsqualität und Kostenbedingungen wird auf Dauer ohne ein integriertes Kennzahlensystem kaum auskommen können.



Praxisbewährte Empfehlungen für das Service-Reporting

- Kennzahlen nicht aus einem IT-Fokus definieren, sondern auch aus den Business-Erfordernissen ableiten:** Die IT-Prozesse stehen im Dienst der Business-Anforderungen. Demzufolge müssen sich auch die Kennzahlen – beispielsweise die Fehlerhäufigkeit in kundennahen Geschäftsprozessen

– darauf beziehen und die subjektive Servicewahrnehmungen der Business-Kunden elementar berücksichtigen. Eine solche Orientierung trifft man in der IT-Organisation aber selten an. Stattdessen weisen die Kennzahlenkonzepte oft eine selbstbezogene Ausrichtung auf und dienen der eigenen Qualitätslegitimation. Damit bleiben sie als Instrument der geschäftsbezogenen Leistungssteuerung weitgehend nutzlos.

2. Strukturierung der Kennzahlen nach KPI-Typen:

Ein wichtiger methodischer Grundsatz ist, dass die Kennzahlen bei ihrer Definition differenziert werden, um das Reporting inhaltlich präziser zuschneiden zu können. Ein praxisbewährtes Modell kann Prozess-KPIs für die Gesamt-Performance eines Prozesses, operative KPIs zur Bewertung der Performance einzelner Komponenten (etwa die CPU-Auslastung), Service-KPIs für die Darstellung der Performance definierter Dienste (z.B. Anzahl der SAP-Service-Incidents) und Business-KPIs zu den kundenrelevanten Daten sein. Eine solche Struktur ermöglicht ein modulares und sehr zielgruppenspezifisches Reporting, das die jeweiligen Adressaten inhaltlich mit aussagekräftigen und damit bedarfsgerechten Informationen versorgt.

3. Differenzierung der Reports nach Zielgruppen:

Zu den typischen Adressaten der Reports zu den IT-Services gehören die Kunden als Servicenehmer und die IT-Leitung. Nicht weniger wichtig sind mit Blick auf die konkrete Steuerung und operative Durchführung aber auch die Teamleiter als Serviceverantwortliche und die Prozessverantwortlichen. Sie haben jeweils ein unterschiedlich fokussiertes und tiefes Informationsinteresse. Dementsprechend sollten in den Reports für die Teamleiter alle Service-KPIs enthalten sein, während für die Prozessmanager zusätzlich die prozessrelevanten Kennzahlen bedeutsam sind. Für IT-Leiter hingegen sind Auswertungen besonders interessant, in denen – beispielsweise mittels Ampeldarstellung – schnell ersichtlich wird, ob die Prozessziele und Serviceziele in der gewünschten Weise erreicht wurden. Die Service-KPIs stehen auch bei den Kunden-Reports im Mittelpunkt, ergänzt durch weitere businessbezogene Kennzahlen.

4. Zwischen KPIs zur Steuerung und Zielerreichung unterscheiden:

Werden Reports als Instrument für das Leistungsmanagement der IT-Services verstanden, dann reicht es nicht aus, sich auf Kennzahlen zum Grad der Zielerreichung zu beschränken. Vielmehr müssen auch die jeweiligen Adressaten über ein modulares Service-Reporting inhaltlich mit aussagekräftigen Informationen versorgt werden, die der Leistungssteuerung dienen. Solche KPIs zur Steuerung können etwa auf der operativen Ebene die

Anzahl der Transaktionen und auf der Serviceebene die Anzahl der Anzahl der SAP-Incidents sein. Beispiele für KPIs zur Zielerreichung sind hingegen die Verfügbarkeit eines Servers oder die Erstlösungsrate des Service Desks nach Vorgabe.

5. Die Kennzahlen für alle Beteiligten klar definieren:

Hilfreich für das Service-Reporting ist ein sogenannter KPI-Steckbrief. Hierin können eine Vielzahl relevanter Attribute definiert werden, die jede Kennzahl klar beschreiben und sie voneinander abgrenzen. Erst dadurch erhält das Service-Reporting die notwendige Klarheit und Aussagekraft. Zu solchen Attributen gehören typischerweise neben der ausführlichen Beschreibung und Zuordnung der Kennzahl (z.B. Kategorie Incident Management) auch das Thema (Changes o.ä.) sowie die Zielwerte mit konkreten Erläuterungen und mögliche Toleranzwerte. Aber auch die Formeln zur jeweiligen KPI-Berechnung sollten in jedem Fall zum Mindestbestandteil eines KPI-Steckbriefs gehören. Wird in den Reports die Möglichkeit geschaffen, die Kennzahlen mit ihren Werten zu erläutern, entsteht bei den Anwendern ein besseres Verständnis und sie können präzisere Schlussfolgerungen ziehen.

6. Die kritischen Faktoren der Datenerhebung beachten:

Ein erster wichtiger Aspekt ist hierbei die so weit wie möglich automatisierte Erhebung und Auswertung der Daten, weil damit die Datenqualität steigt. Sinnvollerweise erfolgt sie beispielsweise auf einem SQL-Server, der die Daten direkt an den Reporting-Server liefert. Diese Abfragen sollten per definiertem Task geschehen und immer zum gleichen Zeitpunkt ausgeführt werden. Sofern bestimmte Daten nicht automatisch erhoben werden können und manuell eingepflegt werden müssen, gilt es die Datenlieferanten klar zu bestimmen. Wichtig ist, bereits in den Erfassungsformularen auf die Datenqualität zu achten, indem hier etwa eine Formats- und Gültigkeitsprüfung stattfindet und Daten aus vergangenen Zeiträumen nachträglich nicht mehr veränderbar sind. Zudem sollte die Möglichkeit von Kommentierungen zu den erhobenen Daten für die Fälle eingerichtet werden, wenn sie beispielsweise untypisch abweichen.

7. Das 13-Monats-Reporting einführen:

Wichtig ist für die Bewertung der Servicequalität nicht allein die aktuelle Sicht, sondern auch die Entwicklung über einen längeren Zeitraum. Dies lässt sich durch ein sogenanntes 13-Monats-Reporting erreichen, bei dem ergänzend zum aktuellen Monat auch noch der Vergleichsmonat des vergangenen Jahres übersichtlich dargestellt wird. Aus diesen Informationen können zusätzlich wichtige Ableitungen vorgenommen werden, beispielsweise Erkenntnisse zum Verlauf des Leistungsniveaus

jedes reporteten Services aus der mittelfristigen Perspektive.

8. Typische Erkenntnisse durch Handlungsempfehlungen ergänzen: Die Beschränkung auf bloße Zahlen in den Reports lassen den Mitarbeiter allein, weil die Kennzahlen im günstigsten Fall zwar einen ausreichend verständlichen Status beschreiben,

jedoch meist frei von Hilfestellungen für die daraus resultierenden Entscheidungserfordernisse sind. Aber es sind häufig Konsequenzen zu ziehen, und zwar die richtigen. Pragmatische Handlungsempfehlungen im Sinne von Maßnahmenkatalogen sind eine sinnvolle Ergänzung der Analysen, um die Kennzahlen konstruktiv nutzen zu können.



Schwächeanalyse des Service-Reportings

Dieser Selfcheck dient der unternehmensindividuellen Analyse. Sofern mehr als ein Viertel der Fragen negativ beantwortet werden, besteht ein großer Optimierungsbedarf.

1. Wird das Reporting konsequent als wirksames Instrument zur Leistungssteuerung der IT-Services genutzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Besteht seitens der Kunden ein wachsendes Interesse an einem aussagekräftigen Service-Reporting?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bieten die derzeitigen Qualitäts-Reports eine ausreichend hohe Entscheidungssicherheit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Stützt sich das Service-Reporting auf ein ausreichend differenziertes Kennzahlensystem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Liefern die Kennzahlen eine ausreichende Transparenz, um sichere Aussagen treffen zu können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wird in den Reports für alle Zielgruppen zwischen KPIs zur Steuerung und KPIs zur Zielerreichung unterschieden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ist eine ausreichende Akzeptanz bei den verschiedenen Zielgruppen (Kunden, IT-Leitung, Teamleiter, Prozessverantwortliche) vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Besteht eine inhaltliche Differenzierung der Reports nach Zielgruppen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Sind die Kennzahlen für das Reporting über ausreichend umfangreiche Attribute klar definiert und voneinander abgegrenzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Werden die Kennzahlen in den Reports zur Erläuterung durch weitere Informationen ergänzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Fällt es leicht, bei den reporteten Kennzahlen die zugrundeliegende Problematik zu erkennen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Sind die bestehenden Zusammenhänge von Kennzahlen immer klar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Bieten die Auswertungen Vergleichsmöglichkeiten mit den Daten früherer Zeiträume?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Erfolgt die Aufbereitung der Daten für monatliche Berichte weitgehend automatisiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ist die derzeitige inhaltliche Struktur und Gestaltung der Reports ausreichend benutzergerecht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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