

## DIN EN 17371-3



ICS 03.080.01

Einsprüche bis 2019-06-05

**Entwurf**

**Dienstleistungserbringung –  
Teil 3: Management der Leistungsmessung –  
Leitlinien für den Mechanismus zur Leistungsmessung im Rahmen von  
Dienstleistungsverträgen;  
Deutsche und Englische Fassung prEN 17371-3:2019**

Provision of services –

Part 3: Management of Performance Measurement –

Guidance on the mechanism to measure performance as part of service contracts;

German and English version prEN 17371-3:2019

Prestation de services –

Partie 3: Gestion de la mesure du rendement –

Lignes directrices sur le mécanisme de mesure du rendement dans le cadre des marchés de services;

Version allemande et anglaise prEN 17371-3:2019

**Anwendungswarnvermerk**

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2019-04-05 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter [www.din.de/go/entwuerfe](http://www.din.de/go/entwuerfe) bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter [www.entwuerfe.normenbibliothek.de](http://www.entwuerfe.normenbibliothek.de), sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an [nadl@din.de](mailto:nadl@din.de) möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter [www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe](http://www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe) oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter [www.dke.de/stellungnahme](http://www.dke.de/stellungnahme) abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL), 10772 Berlin, Saatwinkler Damm 42/43, 13627 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 74 Seiten

DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL)

## Nationales Vorwort

Dieses Dokument (prEN 17371-3:2019) wurde vom Technischen Komitee CEN/TC 447 „Horizontale Normen für die Dienstleistungserbringung“ erarbeitet, dessen Sekretariat von BSI (Vereinigtes Königreich) gehalten wird.

Das zuständige deutsche/nationale Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 159-01-26 AA „Dienstleistungen – Ausschreibungen, Verträge und Leistungsmessung“ im DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

Für die in diesem Dokument zitierten internationalen Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

|                |       |                          |
|----------------|-------|--------------------------|
| ISO 9000:2015  | siehe | DIN EN ISO 9000:2015-11  |
| ISO 9004:2018  | siehe | DIN EN ISO 9004:2018-08  |
| ISO 22301:2012 | siehe | DIN EN ISO 22301:2014-12 |
| ISO 41012      | siehe | DIN EN ISO 41012         |
| ISO 55000      | siehe | DIN ISO 55000            |

## Nationaler Anhang NA (informativ)

### Literaturhinweise

DIN EN ISO 9000:2015-11, *Qualitätsmanagementsysteme — Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015*

DIN EN ISO 9004:2018-08, *Qualitätsmanagement — Qualität einer Organisation — Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018*

DIN EN ISO 22301:2014-12, *Sicherheit und Schutz des Gemeinwesens — Business Continuity Management System — Anforderungen (ISO 22301:2012); Deutsche Fassung EN ISO 22301:2014*

DIN EN ISO 41012, *Facility Management — Leitfaden zur strategischen Beschaffung und der Entwicklung von Vereinbarungen*

DIN ISO 55000, *Asset Management — Übersicht, Leitlinien und Begriffe*

## **Dienstleistungserbringung — Teil 3: Management der Leistungsmessung - Leitlinien für den Mechanismus zur Leistungsmessung im Rahmen von Dienstleistungsverträgen**

*Prestation de services — Partie 3 : Gestion de la mesure du rendement - Lignes directrices sur le mécanisme de mesure du rendement dans le cadre des marchés de services*

*Provision of services — Part 3: Management of Performance Measurement - Guidance on the mechanism to measure performance as part of service contracts*

ICS: 03.080.01

Deskriptoren

Dokument-Typ: Europäische Norm  
Dokument-Untertyp:  
Dokument-Stage: CEN-Umfrage  
Dokument-Sprache: D

STD Version 2.9p

## Inhalt

|                                                                              | Seite |
|------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Europäisches Vorwort .....                                                   | 3     |
| Einleitung .....                                                             | 4     |
| 1 Anwendungsbereich .....                                                    | 6     |
| 2 Normative Verweisungen .....                                               | 6     |
| 3 Begriffe .....                                                             | 6     |
| 3.1 Begriffe, die sich auf Dienstleistungen im Allgemeinen beziehen .....    | 6     |
| 3.2 Begriffe, die sich auf das Leistungsmanagement beziehen .....            | 8     |
| 4 Zusammenhang .....                                                         | 10    |
| 5 Modell der Leistungsmessung .....                                          | 12    |
| 5.1 Allgemeines .....                                                        | 12    |
| 5.2 Messen und Erfassen, um Dienstleistungsmetriken zu erhalten .....        | 13    |
| 5.3 Umrechnen und Aggregieren, um Leistungsindikatoren zu berechnen .....    | 14    |
| 5.4 Gewichten und Kombinieren, um Key-Service-Indikatoren zu berechnen ..... | 14    |
| 6 Durchführung der Leistungsmessung .....                                    | 15    |
| 6.1 Allgemeines .....                                                        | 15    |
| 6.2 Messung regulärer Dienstleistungen .....                                 | 15    |
| 6.3 Messung reaktiver Dienstleistungen .....                                 | 15    |
| 6.3.1 Lebenszyklus von Dienstleistungsanfragen .....                         | 15    |
| 6.3.2 Lebenszyklus von Dienstleistungsstörungen .....                        | 16    |
| Anhang A (informativ) Leistungssicherheitsmodell .....                       | 19    |
| A.1 Allgemeines .....                                                        | 19    |
| A.2 Sicherheitsstufe 1: Best effort .....                                    | 19    |
| A.3 Sicherheitsstufe 2: Geführt .....                                        | 19    |
| A.4 Sicherheitsstufe 3: Festgelegt .....                                     | 20    |
| A.5 Sicherheitsstufe 4: Vorhersehbar .....                                   | 20    |
| A.6 Sicherheitsstufe 5: Optimierend .....                                    | 20    |
| A.7 Anmerkungen .....                                                        | 21    |
| Anhang B (informativ) Beispiele für bestimmte Branchen .....                 | 22    |
| Literaturhinweise .....                                                      | 36    |

## Europäisches Vorwort

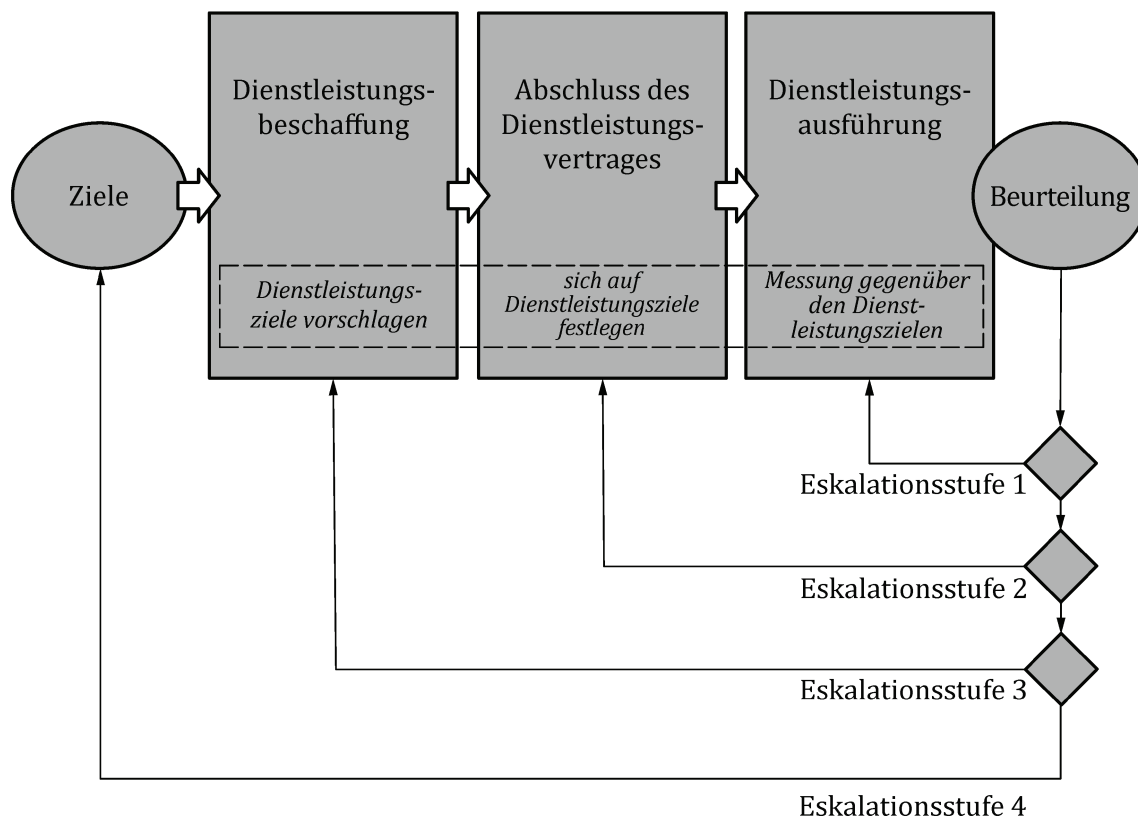
Dieses Dokument (prEN 17371-3:2019) wurde vom Technischen Komitee CEN/TC 447 „Horizontale Normen für die Dienstleistungserbringung“ erarbeitet, dessen Sekretariat von BSI gehalten wird.

Dieses Dokument ist derzeit zur CEN-Umfrage vorgelegt.

Dieses Dokument wurde unter einem Mandat erarbeitet, das die Europäische Kommission und die Europäische Freihandelszone dem CEN erteilt haben.

## Einleitung

Dieses Dokument ist Teil einer Reihe Europäischer Normen, die verschiedene Phasen der Dienstleistungserbringung behandeln: die Phase der Dienstleistungsbeschaffung, die Phase des Abschlusses des Dienstleistungsvertrages und die Phase der Dienstleistungsausführung.



Mit dem Entwurf der Normenreihe wurde begonnen, nachdem CEN die Ergebnisse einer Untersuchung zum Potenzial und einer möglichen Auswirkung horizontaler Dienstleistungsnormen auf den EU-Binnenmarkt für Dienstleistungen vorgestellt hat. Diese Untersuchung war eine Maßnahme auf den Normungsauftrag M/517 der Europäischen Kommission hinsichtlich der Planung und Durchführung eines Programms zur Entwicklung horizontaler Dienstleistungsnormen. Das Ziel dieses Normungsauftrags bestand darin, die Entwicklung freiwilliger Europäischer Normen anzuregen, die Themen abdecken, welche vielen Dienstleistungsbereichen gemeinsam sind. Diese Normen sollten darauf gerichtet sein, die Vereinbarkeit der erbrachten Dienstleistungen von Anbietern aus verschiedenen Mitgliedstaaten zu erleichtern, und die Informationen für den Dienstleistungsempfänger sowie die Qualität der in der EU angebotenen Dienstleistungen zu verbessern.

Dieses Dokument ist darauf gerichtet, die Gespräche zwischen dem Dienstleistungskäufer und dem Dienstleister über die Dienstleistungserbringung zu erleichtern. Beispielsweise können der Dienstleistungskäufer und der Dienstleister diese Norm anwenden, um:

- a) Benchmarking zu ermöglichen;
- b) die Festlegung branchenspezifischer Key-Performance-Indikatoren (KPI) nach bewährten Verfahren zu erleichtern;
- c) einen fairen Wettbewerb verschiedener Ansätze zu ermöglichen;

- d) um den Vergleich zwischen externen Anbietern und einer internen Abteilung zu ermöglichen;
- e) eine klare Unterscheidung zwischen Tatsachen und einmaligen Ereignissen oder Ausnahmen vorzunehmen; und
- f) die Durchführung von Eskalationen in strukturierter und fundierter Weise zu ermöglichen.

Dieses Dokument ist außerdem auch darauf gerichtet, Ziele für reguläre Dienstleistungen festzulegen, z. B. in Form von Zuverlässigkeit, Fehlerdichte, Qualität sowie Ziele für reaktive Dienstleistungen, z. B. in Form von Reaktions- und Lösungszeiten und der Mängelbeseitigungseffizienz. Das Ziel dieses Dokuments besteht darin, Input für das Leistungsmanagement bereitzustellen.

## 1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument stellt eine Leitlinie zur Festlegung des Mechanismus für die Steuerung der Leistungsmessung als Teil eines Gesamtdienstleistungsvertrages bereit.

Dieses Dokument gilt für:

- a) jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Art oder Größe;
- b) Dienstleistungskäufer; und
- c) Dienstleister, die innerhalb oder außerhalb der Organisation der Dienstleistungskäufer tätig sein dürfen.

Dieses Dokument gilt nicht für Dienstleistungsverträge zwischen Unternehmen und Verbrauchern (B2C) oder für Bauaufträge.

ANMERKUNG 1 „Baufträge“ sind Verträge, die die Ausführung oder sowohl die Planung als auch die Ausführung eines Bauwerks zum Gegenstand haben und nicht in diesem Dokument behandelt werden. Verträge, die nur die Gestaltung eines Bauwerks zum Gegenstand haben, werden abgedeckt.

ANMERKUNG 2 „Bauarbeiten“ bezeichnet das Ergebnis von Hoch- oder Tiefbauarbeiten insgesamt, das allein ausreicht, um eine wirtschaftliche oder technische Funktion zu erfüllen.

## 2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweisungen in diesem Dokument.

## 3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- IEC Electropedia: verfügbar unter <http://www.electropedia.org/>
- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <http://www.iso.org/obp>

### 3.1 Begriffe, die sich auf Dienstleistungen im Allgemeinen beziehen

#### 3.1.1

##### **Dienstleistung**

immaterielles Produkt eines Dienstleisters zur Unterstützung oder Erledigung von Arbeiten für jemanden, welches der Dienstleistungskäufer wertschätzt und zu erreichen wünscht

Anmerkung 1 zum Begriff: Obwohl die Ergebnisse gewöhnlich immateriell sind, können sie auch materielle Bestandteile einschließen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Für die Anwendung dieser Norm ist eine Dienstleistung nicht mit den für ihre Erbringung eingesetzten tatsächlichen Ressourcen zu verwechseln. Eine Dienstleistung ist ein immaterielles Produkt eines Dienstleisters, während Waren materielle Produkte sein können. Eine Dienstleistung als solche ist nicht speicherbar und kann nicht auf Lager genommen werden. Beispiele für Ressourcen sind personelle, technische, finanzielle Ressourcen, Einrichtungen, Ausrüstungen und Betriebsmittel. Ressourcen für die Erbringung der Dienstleistung können auch ihrem Wesen nach verbrauchbar sein, wie z. B. Personenstunden, Ersatzteile und auf Lager gehaltene Produkte.

Anmerkung 3 zum Begriff: Für die Anwendung dieser Norm ist eine Dienstleistung nicht mit den tatsächlichen zu liefernden Prozessen zu verwechseln, die im Ermessen des Dienstleisters liegen. Ein Prozess ist durch seine Tätigkeiten festgelegt, während Dienstleistungen ein nützliches Ergebnis der Durchführung dieser Tätigkeiten sind.

### 3.1.2

#### **Dienstleistungskäufer**

Organisation, die von einem Dienstleister Dienstleistungen kauft

Anmerkung 1 zum Begriff: Bei öffentlicher Auftragsvergabe kann der Dienstleistungskäufer auch als Vergabebehörde/Auftraggeber bekannt sein.

### 3.1.3

#### **Dienstleister**

Organisation oder Teil einer Organisation, die eine oder mehrere Dienstleistung(en) anbietet, erbringt und/oder leitet

Anmerkung 1 zum Begriff: Dienstleister können außerhalb oder innerhalb der Organisation des Dienstleistungskäufers tätig sein.

### 3.1.4

#### **Dienstleistungsempfänger**

Organisation oder natürliche Person, die eine Dienstleistung empfängt

Anmerkung 1 zum Begriff: Beispiele für Dienstleistungsempfänger schließen Endnutzer, Verbraucher, Auftraggeber, Bezugsberechtigte sowie Einzelhandelskunden ein.

### 3.1.5

#### **Dienstleistungsvermittler**

Partei, die tätig wird, um eine gute Vereinbarung zwischen Dienstleistungskäufer und Dienstleister einzuleiten und sicherzustellen, oder Partei, die im Auftrag entweder des Dienstleistungskäufers oder des Dienstleisters handelt

### 3.1.6

#### **reguläre Dienstleistung**

ständige oder regelmäßige Erbringung einer Dienstleistung durch einen Dienstleister

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Hauptschwerpunkt liegt auf der Erfüllung zuvor dokumentierter und vereinbarter Anforderungen des Dienstleistungskäufers.

### 3.1.7

#### **reaktive Dienstleistung**

Prozess zwischen Dienstleistungskäufer und Dienstleister, um Dienstleistungsanfragen zu behandeln und auf Dienstleistungsstörungen zu reagieren

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Hauptschwerpunkt liegt auf der Erfüllung ungeplanter Anforderungen des Dienstleistungskäufers und auf der Behandlung unerwarteter Probleme.

### 3.1.8

#### **Dienstleistungsanfrage**

Anfrage für Informationen, Ratschläge, Untersuchungen, den Zugang zu einer Dienstleistung oder eine vorab genehmigte Änderung innerhalb des Anwendungsbereiches der Dienstleistungen

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Dienstleistungsanfrage ist üblicherweise ungeplant oder ad hoc.

### 3.1.9

#### **Dienstleistungsstörung**

ungeplante Unterbrechung einer Dienstleistung oder Verringerung der Qualität einer Dienstleistung, oder ein Ereignis, das sich auf die Dienstleistung für einen Dienstleistungsempfänger auswirken kann

### 3.1.10

#### **kurzfristige Lösung**

Verfahren, um die Symptome einer Dienstleistungsstörung als erste Reaktion zu behandeln, und um zumindest ein annehmbares Mindestniveau der Dienstleistungsqualität zu erreichen

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine kurzfristige Lösung ist keine Dauerlösung zur Behebung der eigentlichen Ursache einer Störung. Sie kann auch als Workaround-Lösung bekannt sein.

### 3.1.11

#### **Kapazitätsmanagement**

Prozess nach Ermessen des Dienstleisters zur Vorausbestimmung von Ressourcenanforderungen, um den künftigen Bedarf an Dienstleistungen zu erfüllen

### 3.1.12

#### **Problemmanagement**

Prozess nach Ermessen des Dienstleisters zur Durchführung einer Fehlerursachenanalyse und zur Ermittlung möglicher Maßnahmen, um das Auftreten oder erneute Auftreten von Dienstleistungsstörungen zu verhindern, die Auswirkung von Dienstleistungsstörungen, die nicht verhindert werden können, auf ein Mindestmaß zu verringern, oder Fälle von Abweichungen der Dienstleistung zu behandeln

### 3.1.13

#### **Änderungsmanagement**

Prozess zwischen dem Dienstleistungskäufer und dem Dienstleister, um Änderungen der Dienstleistungen zu steuern

### 3.1.14

#### **Abweichung einer Dienstleistung**

Nichterfüllung einer Leistungsvorgabe für die Dienstleistung oder sonstiger vertraglicher Verpflichtungen

## 3.2 Begriffe, die sich auf das Leistungsmanagement beziehen

### 3.2.1

#### **Dienstleistungsqualität**

tatsächliches Niveau eines Key-Performance-Indikators bezüglich der vereinbarten Leistungsvorgabe für die Dienstleistung

### 3.2.2

#### **Leistungsvorgabe für die Dienstleistung**

Zielwert eines Key-Performance-Indikators zur Angabe der Bedürfnisse, Erwartung oder Verpflichtung des Dienstleistungskäufers

### 3.2.3

#### **annehmbare Mindestqualität der Dienstleistung**

Niveau eines Key-Performance-Indikators, das niedriger als die Leistungsvorgabe für die Dienstleistung sein darf, aber dennoch ermöglicht, dass der Dienstleistungskäufer die durch die Dienstleistung bezweckten geschäftlichen Verpflichtungen erfüllt

### 3.2.4

#### **Key-Performance-Indikator**

Maß, das die Qualität einer Dienstleistung quantifiziert

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Key-Performance-Indikator stellt quantitative Informationen über reguläre Dienstleistungen bereit, z. B. in Form von Zuverlässigkeit, Fehlerdichte, Qualität und Verfügbarkeit sowie über reaktive Dienstleistungen, z. B. in Form von Reaktionszeiten, Lösungszeiten und der Mängelbeseitigungseffizienz.

Anmerkung 2 zum Begriff: Key-Performance-Indikatoren beziehen sich auf einen bestimmten Zeitraum, z. B. Stunde, Tag, Woche, Monat, Quartal oder Jahr. Es wichtig, die Entwicklung des Wertes eines Key-Performance-Indikators im Laufe der Zeit zu verfolgen (Trend).

### 3.2.5

#### **Dienstleistungsindikator**

Maß, das durch repräsentative Analyse und Zusammenfassung von Dienstleistungsmetriken erhalten wird

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Zusammenfassung von Dienstleistungsmetriken kann eine statistische Analyse einschließen, um Genauigkeit und Kosten bezüglich der Probenahme ins Gleichgewicht zu bringen.

### 3.2.6

#### **Dienstleistungsmetrik**

Maß, das durch Messen und Sammeln von Datenpunkten eines einzigen Attributs im Laufe der Zeit erhalten wird

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Dienstleistungsmetrik kann auch aus direkten Metriken und abgeleiteten Metriken zusammengesetzt sein.

Anmerkung 2 zum Begriff: Eine Dienstleistungsmetrik kann auch von einem Instrument, Gerät oder Programmierzeitpunkt direkt geliefert werden.

### 3.2.7

#### **Attribut**

messbarer und materieller Aspekt (oftmals eine physikalische Beobachtung oder eine Wahrnehmung eines Dienstleistungsempfängers), der für die Dienstleistungserbringung maßgebend ist

### 3.2.8

#### **Messzeitraum**

Zeitraum, in dem die Messung durchgeführt wird und Dienstleistungsmetriken erfasst werden

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Beginn eines Messzeitraums ist durch die Rückstellung aller Datenpunkte des Leistungsmessmodells charakterisiert.

### 3.2.9

#### **Ausführungsfenster**

Zeitraum für die Ausführung regulärer Dienstleistungen

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Dienstleister kann zusätzliche Fenster festlegen, wenn unterschiedliche Leistungsvorgaben für die Dienstleistung gelten, z. B. um zwischen Bürozeiten und Nachtschichten und zwischen Arbeitstagen und Wochenenden zu unterscheiden.

### 3.2.10

#### **Wartungsfenster**

geplanter Zeitraum, der gegenseitig zwischen Dienstleister und Dienstleistungskäufer vereinbart wird, während dessen der Dienstleister Wartungsdienstleistungen durchführen darf und währenddessen der Dienstleistungskäufer akzeptiert, dass es vorkommen kann, dass die Leistungsvorgaben für die Dienstleistung vorübergehend nicht erfüllt werden

### 3.2.11

#### **Dienstleistungseinheit**

Granularität, mit der Dienstleistungen gemessen und im Bericht angegeben werden

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Dienstleistungseinheit kann als „einzelne Lieferung einer Dienstleistung an eine Person“ oder als Lieferung von Dienstleistungen je „Zeiteinheit“, „Raumeinheit“, „Arbeitsvolumen“ (z. B. Anzahl von Personen, Anzahl von Orten oder Anzahl von Funktionspunkten) oder in jeder anderen maßgebenden Einheit angegeben werden.

### 3.2.12

#### **Probenahme**

Berücksichtigung einer Anzahl von Dienstleistungseinheiten im Verhältnis zur Gesamtanzahl der Dienstleistungseinheiten

### 3.2.13

#### **Reaktionszeit**

Dienstleistungsmetrik, welche die Zeit zwischen der Erfassung oder Mitteilung einer Dienstleistungsstörung (oder der Abgabe einer Dienstleistungsanfrage) und dem Zeitpunkt, an dem der Dienstleister diese gegenüber dem Dienstleistungskäufer bestätigt, darstellt

Anmerkung 1 zum Begriff: Beispiele für die Erfassung oder Mitteilung einer Dienstleistungsstörung schließen einen Alarm oder einen Anruf von einer betroffenen Person ein.

Anmerkung 2 zum Begriff: Ein Beispiel für eine Dienstleistungsanfrage ist ein Ticket.

### 3.2.14

#### **Wiederherstellzeit**

Dienstleistungsmetrik, welche die Zeit zwischen der Erfassung oder Mitteilung einer Dienstleistungsstörung oder der Abgabe einer Dienstleistungsanfrage und dem Zeitpunkt darstellt, an dem der Dienstleister eine kurzfristige Lösung bereitstellt

### 3.2.15

#### **Lösungszeit**

Dienstleistungsmetrik, welche die Zeit zwischen der Erfassung oder Mitteilung einer Dienstleistungsstörung oder der Abgabe einer Dienstleistungsanfrage und dem Zeitpunkt darstellt, an dem eine endgültige Lösung umgesetzt wird, welche die Leistungsvorgabe für die Dienstleistung erfüllt

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Umsetzung einer endgültigen Lösung kann von Prozessen Dritter oder von Prozessen des Dienstleistungskäufers abhängen.

## **4 Zusammenhang**

Vor Beginn der Phase der Dienstleistungsbeschaffung sollte der Dienstleistungskäufer seine „Geschäftsziele“ klar formulieren. Ziele könnten als ausgewogene geschäftliche Zielsetzungen angegeben werden, welche finanzielle, organisatorische, kundenspezifische, die Unternehmensidentität betreffende sowie rechtliche Sichtweisen einschließen. Dienstleister sollten nachweisen, dass ihre Dienstleistungen dazu beitragen, diese Ziele zu erreichen, und von diesen Zielen sollten Leistungsvorgaben abgeleitet werden.

Dieses Dokument behandelt die verschiedenen Phasen des Bezugs von Dienstleistungen: die Phase der Dienstleistungsbeschaffung, die Phase des Abschlusses des Dienstleistungsvertrags und die Phase der Ausführung der Dienstleistung.

Während der Phase der Dienstleistungsbeschaffung werden die Dienstleister und das Dienstleistungsangebot ausgewählt, welche die Geschäftsziele des Dienstleistungskäufers wirksam erfüllen. Der Dienstleister sollte Leistungsvorgaben für die Dienstleistung nutzen, um nachzuweisen, wie sein Dienstleistungsangebot die Ziele erfüllt. Der Dienstleistungskäufer und der Dienstleister dürfen ein Benchmarking-Verfahren anwenden, um die Leistungsfähigkeit mit einer Stichprobe aus der betreffenden Branche, mit einem anderen Teil derselben Organisation oder mit demselben Teil der Organisation aus einem vorhergehenden Zeitraum zu vergleichen.

Während der Phase des Abschlusses des Dienstleistungsvertrages wird die Vereinbarung zwischen dem Dienstleistungskäufer und dem Dienstleister festgelegt. Der Dienstleistungskäufer und der Dienstleister sollten dieses Dokument verwenden, um die Verpflichtung des Dienstleisters für die Leistungsvorgaben für die Dienstleistung in Bezug auf sein Dienstleistungsangebot in Form eines Leistungsvertrages festzulegen.

Während der Phase der Dienstleistungsausführung werden die Dienstleistungen für den Dienstleistungskäufer erbracht, und auf zusätzliche Anfragen und Dienstleistungsstörungen wird reagiert. Der Dienstleistungskäufer und der Dienstleister sollten diese Norm nutzen, um die Dienstleistungsqualität gegenüber den für die Dienstleistung festgelegten Leistungsvorgaben zu messen.

Die Messung der Dienstleistungsqualität ist Teil eines „Regelkreislaufes“ (siehe Bild 1). Die Key-Performance-Indikatoren sollten die von der Geschäftsleitung des Dienstleistungskäufers und des Dienstleisters geforderten Informationen so bereitstellen, dass eine Fehlauslegung ausgeschlossen ist. Die sorgfältige Auswahl von geeigneten Key-Performance-Indikatoren ist daher zusammen mit eindeutigen und unmissverständlichen Definitionen erforderlich. In der Praxis wird die Leistungsvorgabe für die Dienstleistung oftmals nicht als einzelner Wert, sondern als Bereich festgelegt, innerhalb dessen der Wert eines Key-Performance-Indikators liegen sollte.

Die Nichterfüllung von Leistungsvorgaben für die Dienstleistung könnte zu folgenden Betrachtungen führen:

- Verbesserung der Prozesse nach Ermessen des Dienstleisters (Eskalationsstufe 1);
- Neuverhandlung der Dienstleistungsvereinbarung oder Anwendung von zu zahlenden/anzurechnenden Vertragsstrafen (Eskalationsstufe 2 zur Phase des Abschlusses des Dienstleistungsvertrages);
- erneute Durchführung des Beschaffungsverfahrens (Eskalationsstufe 3 zur Phase der Dienstleistungsbeschaffung);
- Neufestlegung der Ziele und Erwartungen (Eskalationsstufe 4).

Bild 1 veranschaulicht diesen „Regelkreislauf“ und das Zusammenwirken zwischen der Leistungsmessung der Dienstleistung und den Phasen des Bezugs der Dienstleistung.

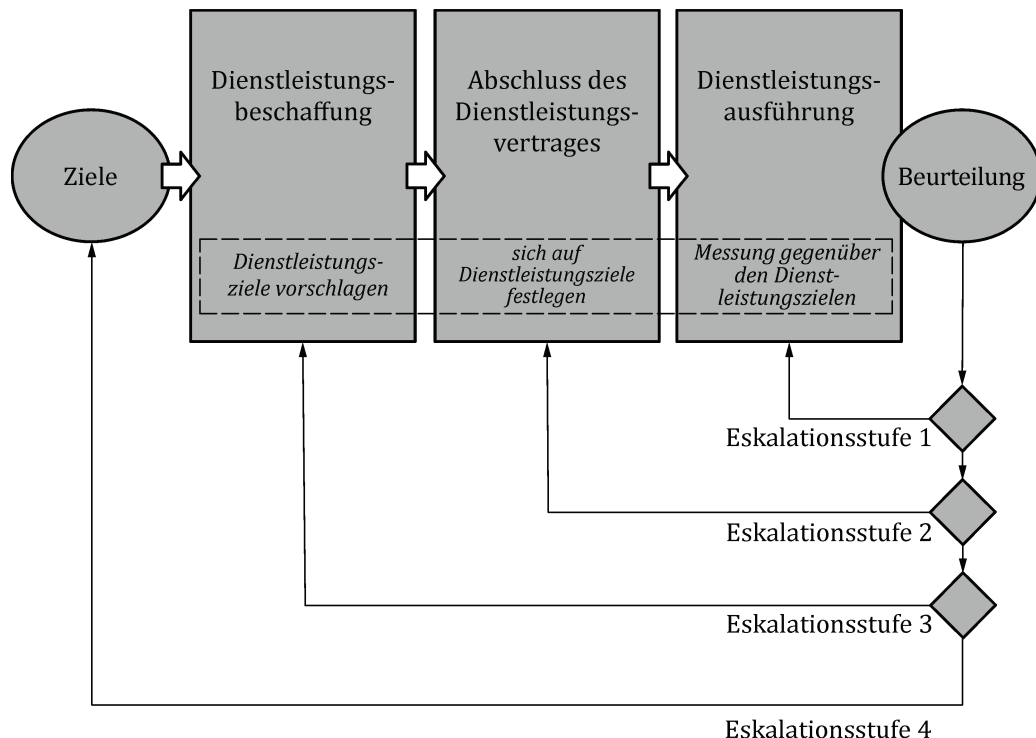


**Bild 1 — Phasen des Bezugs von Dienstleistungen**

Dieses Dokument behandelt speziell die Tätigkeiten zwischen den gestrichelten Linien:

- a) in der Phase der Dienstleistungsbeschaffung Unterbreiten eines Dienstleistungsangebots und durch Verwendung von Leistungsvorgaben für die Dienstleistung nachweisen, dass die Ziele erfüllt werden können;
- b) sich in der Phase des Abschlusses des Dienstleistungsvertrages an ein Dienstleistungsangebot binden durch Verpflichtung an Leistungsvorgaben für die Dienstleistung;
- c) in der Phase der Dienstleistungsausführung Messung der Dienstleistungsqualität durch Vergleichen von Key-Performance-Indikatoren gegenüber den Leistungsvorgaben für die Dienstleistung.

Anhang A *Leistungssicherheitsmodell* schlägt ein Reifegradmodell vor, das die Bestätigung der Prozessreife des Dienstleisters durch einen Dritten ermöglicht, und auf dem Modell der Leistungsmessung nach dieser Norm aufbaut.

## 5 Modell der Leistungsmessung

### 5.1 Allgemeines

Das in Bild 2 beschriebene Modell der Leistungsmessung ist eine Auslegung des Messinformationsmodells, das in [ISO/IEC/IEEE 15939] vorgestellt und erläutert wird. Das Modell trägt dazu bei, die Struktur der Leistungsmessung von Dienstleistungen festzulegen, um die Überwachung, Messung, Analyse und Beurteilung von Dienstleistungen zu erleichtern. Das Kernstück des Modells besteht darin, dass es streng zwischen Messwerten und Indikatoren unterscheidet. Messungen und Datenerfassung liefern Statistiken und sporadische Belege, während Indikatoren Managementinformationen bereitstellen.

Das Modell beschreibt, wie Attribute der entsprechenden Entitäten quantifiziert und in Indikatoren umgerechnet werden können, welche die Grundlage für die Entscheidungsfindung bilden. Das Modell ist eine Struktur, die damit beginnt, Informationsbedürfnisse mit den betreffenden maßgebenden Attributen zu verknüpfen. Beispielsweise kann ein Informationsbedürfnis sein, wie ein Dienstleister auf Dienstleistungsstörungen reagiert. Attribute schließen Elemente von Prozessen, physikalische Größen und Wahrnehmungen wie z. B. Temperatur, Qualität von Speisen, Anzahl von Fehlern und Verfügbarkeit ein. Von diesen Attributen können Dienstleistungsmetriken abgeleitet werden. Und aus den Dienstleistungsmetriken können entsprechend der Bedeutung und dem Stellenwert der Ziele des Dienstleistungskäufers Key-Performance-Indikatoren hergeleitet werden.

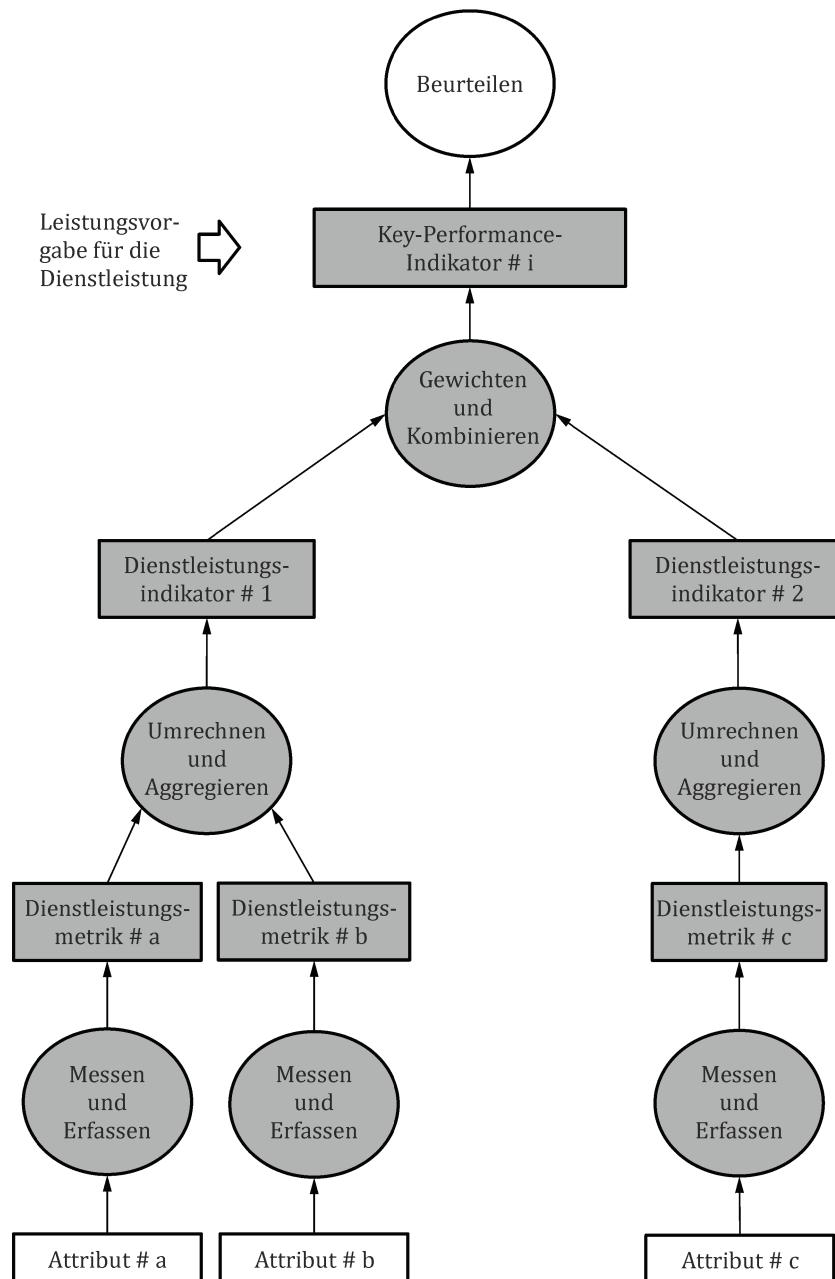


**Bild 2 — Modell der Leistungsmessung von Dienstleistungen**

## 5.2 Messen und Erfassen, um Dienstleistungsmetriken zu erhalten

Das Verfahren des Messens und Erfassens ist der Prozess auf der unteren Ebene, mit dem Attributdaten von Geräten, Instrumenten, Werkzeugen und aus Umfragen erfasst werden. Die Erfassung von Daten sollte ausreichend skalierbar sein, um Proben einer repräsentativen Größe zu erhalten. Bei physikalischen Beobachtungen sollte ein Attribut im Laufe der Zeit beobachtet werden, um Spitzen und Ausreißer auf geeignete, dokumentierte und vereinbarte Weise auszugleichen. Wenn Wahrnehmungen von Dienstleistungsempfängern unter Verwendung von Fragen einer Umfrage erfasst werden, sollten Antworten unter Anwendung einer genormten Skalierung erlangt werden. Eine solche Skalierung kann beispielsweise eine Staffellung von „sehr gut“, „eher gut“, „eher schlecht“, „schlecht“ sein.

**ANMERKUNG** Eine Dienstleistungsmetrik kann auch von einem Instrument, Gerät oder Programmierwerkzeug direkt geliefert werden.

### 5.3 Umrechnen und Aggregieren, um Leistungsindikatoren zu berechnen

Der Prozess des Umrechnens und Aggregierens rechnet die rohen Dienstleistungsmetriken (beispielsweise aus Normierungsgründen) um, und aggregiert sie zu repräsentativen Leistungsindikatoren. Um aussagefähige Leistungsindikatoren bereitzustellen, ist der Gesichtspunkt „repräsentativ“ entscheidend, was bedeutet, dass eine geeignete, dokumentierte und vereinbarte Probenahme-Strategie gewählt werden sollte, um falsche Schlussfolgerungen zu vermeiden. Beispielsweise würde eine Probe von 2 Ereignissen, bei denen von einem die Zielvorgabe nicht erreicht wurde, eine Ausfallrate von 50 % aufweisen, was bei einer solch kleinen Probe eine ungerechtfertigte Widerspiegelung der Situation wäre. Eine Probe von 1 Ausfall von 100 Ereignissen würde eine Ausfallrate von 1 % aufweisen, was die Situation angemessen widerspiegeln würde.

Die Probenahme und die entsprechenden Leistungsindikatoren sollten zu Beginn jedes Messzeitraums zurückgestellt werden.

ANMERKUNG 1 Es kann nützlich sein, statistische Analyseverfahren anzuwenden. Die Spezifizierung der statistischen Analyse ist jedoch nicht Gegenstand des Anwendungsbereiches dieses Dokumentes.

ANMERKUNG 2 Ein Dienstleistungsindikator kann eins zu eins auf eine Dienstleistungsmetrik abgebildet werden, falls letztere selbst genügend statistische Relevanz hat.

### 5.4 Gewichten und Kombinieren, um Key-Service-Indikatoren zu berechnen

Das Verfahren des Gewichtens und Kombinierens ist der Prozess der Gewichtung der Dienstleistungsindikatoren und ihre Kombination zu Key-Performance-Indikatoren, die Aufschluss über die tatsächliche Dienstleistungsqualität geben.

Der Dienstleister und der Dienstleistungskäufer sollten Key-Performance-Indikatoren und damit verbundene Leistungsvorgaben für die Dienstleistung vereinbaren, um die Ziele des Dienstleistungskäufers mit ausreichenden Niveaus an Genauigkeit, Vollständigkeit und Vertrauen wiederzugeben. Der Dienstleister und der Dienstleistungskäufer sollten vermeiden, einfach Attribute und Dienstleistungsmetriken als Key-Performance-Indikatoren zu verwenden.

ANMERKUNG Gewichtungsfaktoren können verwendet werden, um zwischen üblichen Ausführungsfenstern der Dienstleistung und anderen Fenstern, z. B. Nachtschichten und Wochenenden, zu unterscheiden.

BEISPIEL Ein wesentliches Ziel des Dienstleistungskäufers besteht darin, „seinen Mitarbeitern eine Kantine mit einem vielfältigen und qualitativ hochwertigen Mittagsangebot zu bieten“, so könnte die Dienstleistungsqualität wie folgt gemessen werden:

- Ermitteln, welche Attribute des Ziels möglicherweise gemessen werden können:
  - a) Wahrnehmung des Geschmacks eines Gerichts durch einen Mitarbeiter;
  - b) optischer Eindruck eines Gerichts durch einen Mitarbeiter;
  - c) Zusammensetzung eines Gerichts
- Berechnen einzelner Dienstleistungsmetriken:
  - i. Antwort auf eine Frage in einer Umfrage auf einer Skala von „sehr gut“, „gut“, „eher schlecht“, „widerlich“
  - ii. Antwort auf eine Frage in einer Umfrage auf einer Skala von „ansprechend“, „gut“, „nicht ansprechend“, „schrecklich“
  - iii. Erfassen der „Zusammensetzung des Gerichts“ als „Zutaten und Kochstil“
- Aggregieren der Ergebnisse zu repräsentativen Leistungsindikatoren:

1. wahrgenommene Qualität der Gerichte auf einer kombinierten Skala von „sehr gut“, „eher gut“, „eher schlecht“ und „schlecht“ auf der Grundlage einer Probe von 10 % der Mitarbeiter, die an 3 verschiedenen Terminen innerhalb eines bestimmten Monats befragt wurden
  2. Anzahl verschiedener Zusammensetzungen von Gerichten in einem bestimmten Monat in Bezug zur Anzahl der Geschäftstage
- Bestimmen des Key-Performance-Indikators für „das Servieren qualitativ hochwertiger Mittag Mahlzeiten“:
- $(\% \text{ der als „sehr gut“ wahrgenommenen Gerichte}) \times \text{Gewichtung-1} + (\% \text{ der als „gut“ wahrgenommenen Gerichte}) \times \text{Gewichtung-2} + (\% \text{ verschiedener Zusammensetzungen der Gerichte}) \times \text{Gewichtung-3}$

## 6 Durchführung der Leistungsmessung

### 6.1 Allgemeines

Die Struktur der Leistungsmessung von Dienstleistungen unterscheidet zwischen der Messung regulärer Dienstleistungen, die auf einer ständigen/regelmäßigen Grundlage erbracht werden, und der Messung der Prozesse zwischen Kunden und Dienstleister in Reaktion auf Anfragen und Dienstleistungsstörungen.

### 6.2 Messung regulärer Dienstleistungen

Reguläre Dienstleistungen beziehen sich auf die wiederkehrende (ständige oder regelmäßige) Erbringung von Dienstleistungen. Der Hauptschwerpunkt liegt auf der Erfüllung der dokumentierten Bedürfnisse von Dienstleistungsempfängern.

Reguläre Dienstleistungen führen zu einem anhaltenden Bedarf an angemessenen Ressourcen, z. B. erfordern sie ausgebildete und motivierte Mitarbeiter, Infrastruktur angemessener Größe, Werkzeuge, Prozesse und Verbrauchsgüter. Beispielsweise könnte die Infrastruktur im Laufe der Zeit ausgebaut, ersetzt oder außer Dienst gestellt werden müssen, das Personal für die Erbringung der Dienstleistung könnte umgeschult, verstärkt, turnusmäßig gewechselt oder abgebaut werden müssen; und Verbrauchsgüter könnten wiederaufgefüllt werden müssen, um sicherzustellen, dass die Dienstleistung in Übereinstimmung mit Dienstleistungsvereinbarungen erbracht wird.

Die Messung regulärer Dienstleistungen umfasst die drei Stufen des Modells zur Leistungsmessung von Dienstleistungen für die wiederkehrende (ständige oder regelmäßige) Erbringung von Dienstleistungen.

Um die regulären Dienstleistungen zu erbringen, darf der Dienstleister Kapazitätsmanagement durchführen. Da der Prozess des Kapazitätsmanagements im Ermessen des Dienstleisters belassen werden sollte, stellt er kein Ziel dieses Dokumentes dar.

### 6.3 Messung reaktiver Dienstleistungen

#### 6.3.1 Lebenszyklus von Dienstleistungsanfragen

Selbst bei wiederkehrenden regelmäßigen Dienstleistungen sollten Auftraggeber und Dienstleistungsempfänger in der Lage sein, den Dienstleister über ihre Bedürfnisse bei bestimmten Fällen der Dienstleistungserbringung zu verständigen. Diese Bedürfnisse können auf verschiedene Arten kommuniziert werden, einschließlich Tickets, direkter Begegnungen, Anrufe, E-Mails und selbst nonverbaler Signale (Drücken eines Klingelknopfes an einem Empfangsschalter).

Unabhängig von der Art der Benachrichtigung identifiziert eine Dienstleistungsanfrage eine oder mehrere erwünschte Dienstleistung(en), von denen der Anfordernde erwartet, dass sie in den Anwendungsbereich einer vorhandenen Dienstleistungsvereinbarung aufgenommen werden. Diese Anfragen werden oftmals von Auftraggebern und Dienstleistungsempfängern im Laufe der Zeit erzeugt, da sich deren Bedürfnisse entwickeln. In diesem Sinne lösen Dienstleistungsanfragen Ereignisse aus, welche dazu führen, dass es zur Dienstleistungserbringung kommt.

Zur Bearbeitung einer Anfrage könnte es erforderlich sein, Prozesse wie z. B. Kapazitätsmanagement, Problemmanagement und Änderungsmanagement anzustoßen. Eine Dienstleistungsanfrage, die als Änderung in Bezug auf die ursprüngliche Absicht und den Anwendungsbereich der Dienstleistungsvereinbarung betrachtet wird, ist nicht Gegenstand des Anwendungsbereiches dieses Dokumentes. Jedoch liegt eine Dienstleistungsanfrage, in der eine Änderung der Dienstleistung verlangt wird, um einen Fehler zu korrigieren oder eine Verbesserung vorzunehmen, im Anwendungsbereich dieses Dokuments.

Die Messung eines Prozesses der Bearbeitung einer Anfrage beinhaltet die Messung des Lebenszyklus aller Dienstleistungsanfragen. Der Lebenszyklus umfasst die Erfassung von Dienstleistungsanfragen und ihre Bearbeitung innerhalb der Leistungsvorgaben für die Dienstleistung. Der Lebenszyklus einer Anfrage könnte ihre Annahme, Priorisierung und Terminierung einschließen sowie die Benachrichtigung des Anfragenden über ihren Bearbeitungsstand. Die Messung des Lebenszyklus könnte die Erfassung aller wesentlichen Tätigkeiten des Prozesses beinhalten.

Beim Lebenszyklus einer Dienstleistungsanfrage sollte zwischen den folgenden Stufen unterschieden werden, um eine ordnungsgemäße Leistungsmessung zu ermöglichen:

- a) Auftreten: die Notwendigkeit einer Anfrage wird festgestellt;
- b) Erklärt: die Dienstleistungsanfrage wird abgegeben, z. B. durch einen Anruf oder ein Ticket an einem Serviceschalter. Zu diesem Zeitpunkt beginnt die Uhr für die Reaktionszeit, Wiederherstellzeit und Lösungszeit zu ticken;
- c) Bestätigt: der Dienstleister bestätigt den Bedarf und fährt mit der Bearbeitung der Anfrage fort; alternativ kann die Antwort auch darauf hinweisen, dass die Anfrage nicht im Anwendungsbereich der Dienstleistung liegt und nicht bearbeitet werden kann. Zu diesem Zeitpunkt wird die Uhr für die Reaktionszeit angehalten;
- d) Gelöst: der Dienstleister hat die Dienstleistungsanfrage erfüllt. Zu diesem Zeitpunkt wird die Uhr für die Lösungszeit angehalten;
- e) Abgeschlossen: der Dienstleistungskäufer nimmt die Erfüllung an.

### 6.3.2 Lebenszyklus von Dienstleistungsstörungen

Selbst bei der besten Planung, Überwachung und Erbringung von Dienstleistungen kann es zu Ausfällen und Ausnahmesituationen kommen. Einige Fälle der Dienstleistungserbringung können niedrigere Grade der Dienstleistungsqualität als erwartet oder als annehmbar aufweisen oder können vollkommen erfolglos sein. Eine Dienstleistungsstörung ist ein Hinweis auf einen tatsächlichen oder möglichen Ausfall einer Dienstleistung, der von einem Auftraggeber/Dienstleistungsempfänger mitgeteilt oder von einem automatisierten Werkzeug gemeldet wird.

Wie Anfragen erfordern auch Dienstleistungsstörungen eine bestimmte Erkennung und Reaktion durch den Dienstleister. Im Gegensatz zu Anfragen sind Dienstleistungsstörungen jedoch unbeabsichtigte Ereignisse, selbst wenn einige Arten von Dienstleistungsstörungen vorausgesehen werden können. Unabhängig davon, ob sie vorausgesehen werden oder nicht, müssen Dienstleistungsstörungen behoben werden, möglicherweise durch eine kurzfristige Lösung vor der endgültigen Lösung.

Die Messung des Prozesses der Reaktion auf eine Dienstleistungsstörung beinhaltet die Messung des Lebenszyklus aller Dienstleistungsstörungen. Der Lebenszyklus schließt die Erfassung von Dienstleistungsstörungen und die Wiederherstellung eines annehmbaren Niveaus der Dienstleistung innerhalb einer angemessenen Zeit ein. Der Lebenszyklus einer Dienstleistungsstörung darf das Triage- und Untersuchungsverfahren sowie die Benachrichtigung des Meldenden über ihren Stand einschließen. Die Messung des Lebenszyklus darf die Erfassung aller wesentlichen Tätigkeiten des Prozesses beinhalten.

Beim Lebenszyklus einer Dienstleistungsstörung sollte zwischen folgenden Stufen unterschieden werden, um eine ordnungsgemäße Leistungsmessung zu ermöglichen:

- Auftreten:** Eine Dienstleistungsstörung tritt auf und die Dienstleistung ist für eine oder mehrere Personen oder für einen oder mehrere Dienstleistungskäufer unterbrochen oder erfüllt nicht die Leistungsvorgabe für die Dienstleistung;
- Erklärt:** die Dienstleistungsstörung wird erkannt (z. B. ein Alarm) oder von einer betroffenen Person gemeldet z. B. durch einen Anruf oder ein Ticket an einem Serviceschalter. Zu diesem Zeitpunkt beginnt die Uhr für die Reaktionszeit, Wiederherstellzeit und Lösungszeit zu ticken.
- Bestätigt:** der Dienstleister bestätigt, dass es eine Störung gibt und dass er dafür verantwortlich ist, mit einer ersten Untersuchung zu beginnen. Zu diesem Zeitpunkt wird die Uhr für die Reaktionszeit angehalten.
- Wiederhergestellt:** der Dienstleister hat eine kurzfristige Lösung umgesetzt, falls erforderlich. Da die Auswirkung der Störung nun nicht mehr länger unannehmbar ist, wird die Uhr für die Wiederherstellzeit zu diesem Zeitpunkt angehalten.
- Gelöst:** der Dienstleister hat die endgültige Lösung für die Störung umgesetzt. Zu dem Zeitpunkt, wenn der Dienstleistungskäufer darüber benachrichtigt wird, wird die Uhr für die Lösungszeit angehalten. Falls keine kurzfristige Lösung erforderlich ist, sind Wiederherstell- und Lösungszeit genau gleich.
- Abgeschlossen:** der Dienstleistungskäufer nimmt die Lösung an.

Bild 3 veranschaulicht den Lebenszyklus einer Dienstleistungsstörung.

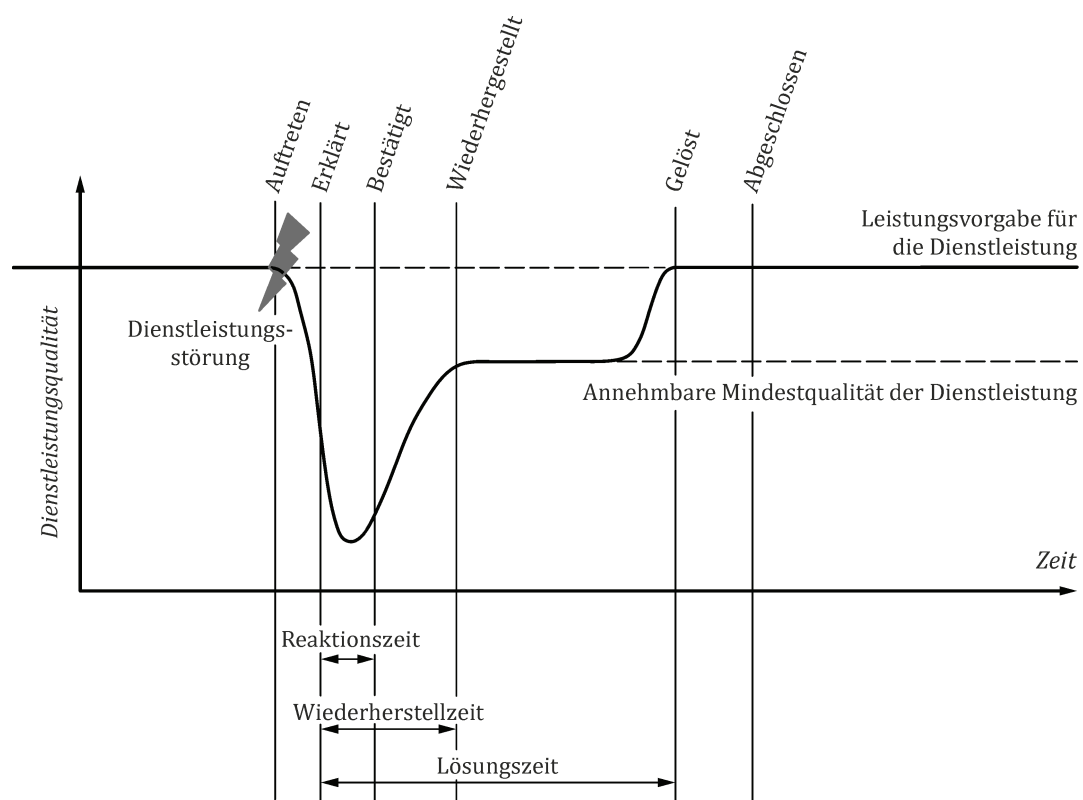


**Bild 3 — Lebenszyklus von Dienstleistungsstörungen**

Die einer Dienstleistungsstörung zugrunde liegende Ursache könnte eher systembedingt sein, so dass ihre vollständige Behebung über das einzelne Ereignis hinausgeht. Beim vorausschauenden Problemmanagement werden Aufzeichnungen über Dienstleistungsstörungen analysiert und Daten verwendet, die von anderen betrieblichen Prozessen erfasst wurden, um Entwicklungen oder wesentliche Probleme zu erkennen. Der Lebenszyklus eines Problems könnte eine Fehlerursachenanalyse und statistische Meldung einschließen.

Da der Prozess des Problemmanagements im Ermessen des Dienstleisters belassen werden sollte, stellt er kein Ziel dieses Dokumentes dar. Es könnte jedoch maßgebend sein, Bestandteile des Prozesses zu messen, um die Quantifizierung von Dienstleistungsabweichungen zu unterstützen.

**BEISPIEL** Die Anzahl schmutziger Schüsseln vor dem Servieren einer Mahlzeit, möglicherweise aufgrund eines nicht funktionierenden Geschirrspülers oder aufgrund der Nachlässigkeit derjenigen, die den Geschirrspüler bedienen (das „Problem“).

## Anhang A (informativ)

### Leistungssicherheitsmodell

#### A.1 Allgemeines

Dienstleister können zuversichtlich sein, dass sie ein bestimmtes Niveau der Dienstleistungsqualität erreichen:

- indem sie die Dienstleistungsqualität unter Verwendung früherer Aufzeichnungen statistisch nachweisen. Diese Norm unterstützt den Vergleich der tatsächlichen Dienstleistungsqualität mit der erwarteten Dienstleistungsqualität;
- indem sie ihre Prozesse so organisieren, dass die Dienstleistungsqualität gleichbleibend ist. Diese Sicherheitsstufe ist an sich messbar und prüffähig.

Dieser Anhang schlägt ein Reifegradmodell vor, das die Bestätigung der Prozessreife der Dienstleistung durch einen Dritten ermöglicht, und auf dem Modell der Leistungsmessung nach dieser Norm aufbaut – Quelle SEI 2010.

#### A.2 Sicherheitsstufe 1: Best effort

Auf Sicherheitsstufe 1 erbringt der Dienstleister Dienstleistungen durch Ad-hoc-Prozesse. Prozesse werden durchgeführt, aber nicht dokumentiert, die Dienstleistungserbringung ist eher unvorhersehbar, hängt von Schlüsselpersonen ab, ist schlecht kontrolliert und meist reaktiv. Die Qualität der Dienstleistungen hängt mehr von der Kompetenz und Tüchtigkeit des Dienstleisterpersonals ab, als von bewährten Prozessen. Dienstleister der Sicherheitsstufe 1 könnten Dienstleistungen erbringen, die oftmals funktionieren, aber weniger effizient und vorhersehbar sein könnten. Tatsächlich sind Dienstleister der Sicherheitsstufe 1 durch eine Tendenz, sich zu übernehmen, ihre Prozesse in Krisenzeiten aufzugeben und nicht in der Lage zu sein, ihre Erfolge zu wiederholen, gekennzeichnet.

#### A.3 Sicherheitsstufe 2: Geführt

Auf Sicherheitsstufe 2 legt der Dienstleister den Grundstein für Effizienz und Vorhersehbarkeit, indem Prozesse der Dienstleistungserbringung institutionalisiert werden und Dienstleistungsanfragen und Dienstleistungstörungen behandelt werden. Der Dienstleister legt Dienstleistungsvereinbarungen mit Auftraggebern fest und entwickelt und verwaltet Anforderungen des Auftraggebers und vertragliche Anforderungen. Konfigurationsmanagement und Qualitätssicherung werden institutionalisiert, und der Dienstleister entwickelt auch Verfahren zur Messung und Analyse der Leistung.

Auf Sicherheitsstufe 2 stellt der Dienstleister außerdem auch sicher, dass die Dienstleistungen entsprechend einer Strategie geplant werden und durch Anwendung dieser Norm gemessen werden können. Um Dienstleistungen zu erbringen und die entsprechenden Prozesse auszuführen, stellt der Dienstleister angemessene Ressourcen bereit, weist die Verantwortlichkeit zur Durchführung von Prozessen zu, dokumentiert Verfahren und Normen und schult Personen darin. Die Prozessdisziplin, die durch Sicherheitsstufe 2 widerspiegelt wird, trägt dazu bei sicherzustellen, dass bestehende Verfahren in Zeiten hoher Belastung beibehalten werden.

## A.4 Sicherheitsstufe 3: Festgelegt

Auf Sicherheitsstufe 3 nutzt der Dienstleister festgelegte Prozesse zur Erbringung von Dienstleistungen. Dabei werden bewährte Verfahren wie z. B. Dienstleistungskontinuität und Lösung und Verhinderung von Dienstleistungsstörungen, in die Reihe von Standardisierungsprozessen eingebettet. Der Dienstleister validiert Dienstleistungen, um sicherzustellen, dass sie die Anforderungen des Dienstleistungskäufers und Dienstleistungsempfängers erfüllen. Diese Prozesse werden gut beschrieben und verstanden und werden in Form von Normen, Abläufen, Werkzeugen und Verfahren wiedergegeben.

Die Gruppe von Standardisierungsprozessen des Dienstleisters, die die Grundlage für Sicherheitsstufe 3 bildet, wird festgelegt und im Laufe der Zeit verbessert. Diese Standardisierungsprozesse werden angewendet, damit sich beim Dienstleister Beständigkeit herausbildet. Festgelegte Prozesse können auf bestimmte Dienstleistungen entsprechend einer Anpassungsstrategie und Leitlinien zugeschnitten werden.

Ein entscheidender Unterschied zwischen der Sicherheitsstufe 2 und der Sicherheitsstufe 3 ist der Anwendungsbereich von Standards, Prozessbeschreibungen und Verfahren. Auf Sicherheitsstufe 2 können diese in jedem speziellen Fall des Prozesses recht verschieden sein (d. h. von einer bestimmten Gruppe verwendet). Auf Sicherheitsstufe 3 werden die Standards, Prozessbeschreibungen und Arbeitsabläufe aus der Gruppe von Standardisierungsprozessen des Dienstleisters auf eine bestimmte Dienstleistung zugeschnitten, und sind daher bis auf Unterschiede, die nach der Strategie und den Leitlinien zur Anpassung zulässig sind, kohärenter.

Ein weiterer entscheidender Unterschied ist, dass auf Sicherheitsstufe 3 Prozesse üblicherweise präziser als auf Sicherheitsstufe 2 beschrieben und durch Anwendung dieser Norm systematisch gemessen werden. Ein festgelegter Prozess gibt eindeutig den Zweck, Inputs, Eingangskriterien, Tätigkeiten, Rollen, Maßnahmen, Verifizierungsschritte, Ergebnisse und Ausgangskriterien an. Auf Sicherheitsstufe 3 werden Prozesse vorausschauender verwaltet, indem Prozesse und Dienstleistungen gemessen werden.

## A.5 Sicherheitsstufe 4: Vorhersehbar

Auf Sicherheitsstufe 4 werden die Dienstleistungserbringung und die Dienstleistungsniveaus belegbar und quantitativ verwaltet. Der Dienstleister stützt sich auf diese Norm, um quantitative Ziele für die Dienstleistungsqualität festzulegen und diese als Kriterien bei der Erbringung von Dienstleistungen anzuwenden. Quantitative Ziele sind Key-Performance-Indikatoren, welche die Zielsetzungen des Dienstleistungskäufers und deren Dienstleistungsempfänger widerspiegeln. Dienstleistungsqualität wird auf einer starken statistischen Grundlage verstanden und über die gesamte Lebensdauer der Dienstleistungserbringung verwaltet.

Ein entscheidender Unterschied zwischen der Sicherheitsstufe 3 und der Sicherheitsstufe 4 ist die Vorhersehbarkeit der Dienstleistungsqualität. Auf Sicherheitsstufe 4 wird die Leistungsfähigkeit von Prozessen unter Anwendung statistischer und weiterer quantitativer Verfahren gesteuert, und Prognosen beruhen teilweise auf einer statistischen Analyse detaillierter Prozessdaten.

## A.6 Sicherheitsstufe 5: Optimierend

Auf Sicherheitsstufe 5 verbessert der Dienstleister fortwährend seine Prozesse auf der Grundlage eines quantitativen Verständnisses seiner Geschäftsziele und Leistungsanforderungen. Der Dienstleister nutzt einen quantitativen Ansatz, um die den Dienstleistungen eigenen Schwankungen und die Ursachen von Prozessergebnissen zu verstehen.

Sicherheitsstufe 5 konzentriert sich auf die ständige Verbesserung der Dienstleistungsqualität durch schrittweise und innovative Prozesse, technologische Verbesserungen und optimale Arbeitsbedingungen. Die Norm-Key-Performance-Indikatoren und Niveaus der Leistungsvorgaben für die Dienstleistung des Dienstleisters werden festgelegt und ständig überprüft, um Änderungen der Geschäftsziele widerzuspiegeln.

Die Auswirkungen von angewendeten Prozessverbesserungen werden unter Anwendung dieser Norm und auf einer starken statistischen Grundlage gemessen.

Ein entscheidender Unterschied zwischen der Sicherheitsstufe 4 und der Sicherheitsstufe 5 ist der Schwerpunkt auf der Verwaltung und Verbesserung der Dienstleistungsqualität. Auf Sicherheitsstufe 4 konzentriert sich der Dienstleister auf das Verstehen und die Steuerung der Leistung auf der Teilprozess-Ebene und auf die Verwendung der Ergebnisse zur Verwaltung von Projekten. Auf Sicherheitsstufe 5 beschäftigt sich der Dienstleister mit der Gesamt-Dienstleistungsqualität unter Nutzung von Daten, die in seinem gesamten Unternehmen erfasst wurden. Die Analyse der Daten identifiziert Defizite und Diskrepanzen bei der Dienstleistungsqualität, so dass Prozesse rechtzeitig verbessert werden können.

## A.7 Anmerkungen

Ein festgelegter Prozess, der charakteristisch für Sicherheitsstufe 3 ist, kann stark gefährdet werden, wenn Managementverfahren des Reifegrades 2 mangelhaft sind. Beispielsweise könnte der Dienstleister sich zu einem schlecht geplanten Terminplan verpflichten oder Änderungen von Basisanforderungen nicht kontrollieren. Gleichmaßen könnte der Dienstleister die detaillierten Daten, die charakteristisch für Reifegrad 4 sind, erfassen, nur um dann festzustellen, dass die Daten aufgrund von Widersprüchlichkeiten bei den Prozessen und den Festlegungen der Messung nicht auswertbar sind.

Durch Erreichen der Sicherheitsstufe 4 oder 5 weist der Dienstleister ein tiefergehendes Engagement für die ständige Verbesserung der Dienstleistungen unter Anwendung statistischer und weiterer quantitativer Verfahren nach.