

Fachartikelreihe  
**Zukunft Workforce Management**

«Wann sind wir wieder online?»  
Service-Levels als Krisenmanagement

Dr. Heinzpeter Lindroth

**Ausgabe**  
**07/2018**



### **Warum Service-Level-Agreements?**

In Zeiten, in denen Softwarelösungen komplexer, Schnittstellen umfangreicher und deren Ausfallsicherheit nahe 100% sein soll, rücken Beistelleleistungen von Lieferanten wie 24/7-Erreichbarkeit, kurze Reaktionszeiten, Multi-Channel-Kommunikation und die Kategorisierung von Schweregraden bei Störungen des Betriebsablaufs immer weiter in den Fokus. Schließlich sollen die eigenen Geschäftsprozesse der Leistungserbringung zu keiner Zeit durch Ausfälle oder eingeschränkter Nutzbarkeit von Steuerungssoftware beeinträchtigt werden. Um hierbei dem Auftraggeber ein Höchstmaß an Sicherheit zu gewähren, den hierfür zu erbringenden Dienstleistungsumfang und die Dienstleistungsqualität für den Anbieter aber auch kalkulierbar zu halten, werden solche Services in Service Level Agreements (SLA) zusammengefasst und Bestandteil vertraglicher Vereinbarungen, wie es standardmäßig zum Beispiel in EVB-IT Verträgen der öffentlichen Hand der Fall ist.

SLAs sind zwar mit der digitalen Revolution zunächst in der IT-Branche aufgekommen, durchziehen heute aber -mehr oder weniger explizit- alle Branchen in mannigfaltigen Erscheinungsformen. Umso erstaunlicher ist es, dass allzu häufig die nötigen personallogistischen Vorüberlegungen nicht in die Definition der Service Levels einbezogen werden.

Das Resultat: Vereinbarungen können vom Hersteller nicht eingehalten werden und ziehen unter Umständen Penalties nach sich. Oder Interessenten wenden sich einem anderen Anbieter zu, weil dieser zwar ein nicht ganz vergleichbares Produkt zusagt, aber gepaart mit umfassenderem Service und unter besonderer Berücksichtigung des individuellen Sicherheits- und Schutzbedürfnisses des Interessenten. Ziel beider Parteien ist es schließlich, die Frage „Wann sind wir wieder online?“ aus Mangel an tatsächlichen Fällen vermeiden zu können.

Was aber ist nötig, um einen Anbieter dieser Dienstleistung nicht zu überfordern aber dennoch ein attraktives Angebot an Beistelleleistungen im Markt machen zu können? Zunächst beinhaltet ein SLA eine detaillierte Liste an definierten Dienstleistungen mit möglichst eindeutigen, transparenten Spezifikationen. Dieser Leistungskanon, mit den dazugehörigen Regeln, ist einer ständigen Dynamik unterworfen. SLAs sind daher als wesentlicher Bestandteil eines umfassenderen Service-Level-Managements zu verstehen. Der Prozess muss immer wieder überarbeitet und an geänderte Geschäftsanforderungen, aktuelle Marktbedingungen und Kundenanforderungen angepasst werden. In einer Tiefenstrukturierung sind die Service Levels mit Operational Levels verknüpft. Sie dienen der Absicherung eines SLAs durch Vereinbarungen innerhalb des leistungserbringenden Unternehmens und gewährleisten somit einen reibungslosen abteilungsübergreifenden Ablauf in Form definierter Schnittstellen. In solch komplex-dynamischer Binnenstruktur ist naturgemäß auch eine Kostenabschätzung nicht trivialer Natur, denn es müssen die personallogistischen Parameter mit einbezogen werden.

Die personallogistischen Parameter entlehnen sich aus den „6-Richtigen der Logistik“, die fordern, die richtige Anzahl, der richtig qualifizierten Mitarbeiter, in der richtigen Qualität, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort, zu den „richtigen“ Kosten

bereitstellen zu müssen. Erst nach einer vollständigen Analyse, einer umfassenden Bewertung und einer Simulation der personallogistischen Parameter in der konkreten Anwendung auf ein Service-Level-Agreement kann daher eine vollständige Kostenkalkulation vorgenommen werden.

#### **Prognose des Arbeitszeitbedarfs von SLAs**

Die Anzahl zu erwartender Ereignisse und deren Verteilung, die eine definierte Dienstleistung auslöst, stellen die initialen Geschäftstreiber von SLAs dar. Die benötigte Bearbeitungszeit für die definierte Dienstleistung wird als ein Standard angesetzt und erlaubt eine Abschätzung der benötigten Bearbeitungszeit. Aus diesen Faktoren lässt sich die richtige Anzahl der richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit bestimmen. Diese Größe repräsentiert den Arbeitszeitbedarf zu einem gegebenen Zeitpunkt. Der Arbeitszeitbedarf einer Folge unterscheidbarer Zeitpunkte beschreibt dann einen Arbeitszeitbedarfsverlauf.

Das methodisch richtige Verfahren für die Prognose des Arbeitszeitbedarfsverlaufs ist dabei von entscheidender Bedeutung und beruht sowohl auf historischen Daten, auf Planungsdaten und nicht zuletzt auf Erfahrungswerten, die darüber Aufschluss geben, wie man bislang mit situativen Besonderheiten umgegangen ist, die unter Umständen nicht im Standard abgebildet werden, dennoch aber nicht ausgeschlossen werden können. Nach dieser systematischen Zusammenschau der Bedarfstreiber muss zur Ermittlung der Mengengerüste die Dauer der zu Grunde liegenden Leistung bestimmt werden. Auch eine Standardabweichung ist hierbei von Nutzen, da man zwar Grundwerte annehmen kann, aber auch sicherstellen muss, dass sich der Zeitbedarf bei der konkreten Leistungserbringung ändern kann. Zu starr oder zu eng gefasste Regeln für den zeitlichen Rahmen der Leistungserbringung zeigen sogleich eine markante Auswirkung und können zu kritischen Situationen und zur Verletzung der SLA-Regeln führen.

#### **Besondere Herausforderung: Gleichzeitigkeit**

Kritische Phasen im Sinne des gleichzeitigen Eintritts von Risiken sind zum Beispiel für Softwareanbieter typischerweise immer die Release- und Updatezyklen ihrer Produkte. Egal, ob der Fehler im Kernprodukt, seinen Komponenten, der Installationsart, einem vom Kunden selbst verschuldeten fehlerhaften Einspielen von Servicepacks und Neuinstallation oder einer nicht konsequent geplanten Anpassung der gesamten IT-Peripherie begründet liegt: eine dem vereinbarten Service Level entsprechende Unterstützung ist verbindlich zu erbringen, ansonsten können empfindliche Penalties drohen. Allein die Menge der vom Kundenstamm getätigten Operationen führt jedoch schon zu einem sprunghaften Anstieg solcher Servicefälle.

Bei Telekommunikationsanbietern, die auch Endgeräte vertreiben und den Service für die Inbetriebnahme bereitstellen, ist das Problem der Gleichzeitigkeit seit Jahren eine immer wiederkehrende Herausforderung. Bei Markteinführung neuer Smartphones beispielsweise steigt die Inanspruchnahme dieser Dienstleistung sprunghaft an, gerade an Wochenenden und abends.

Callcenter haben aus dieser Not eine Tugend gemacht und variieren den Servicelevel ihrer Erreichbarkeit oder betreiben einen zielgerichteten, auch noch sehr kurzfristigen Um- und Aufbau des Personaleinsatzes. Die spezielle Verwendung des Servicelevels drückt bei Call Centern aus, wie viel Prozent der Anrufe innerhalb einer bestimmten Zeit von einem Mitarbeiter entgegengenommen werden. So bedeutet bei einem realisierten Servicelevel von 90/10, dass 90% der Anrufer weniger als zehn Sekunden warten müssen, bis sie mit einem Mitarbeiter verbunden werden. Wird weiterhin mit einer durchschnittlichen Gesprächsbearbeitungsdauer von 190 Sekunden (Standard) und einem gesamten Anrufvolumen von 350 Anrufen in der halben Stunde (Call-Volumen-Prognose) gerechnet werden, kann dieser Servicelevel aber auch auf 80/20 abgesenkt werden. Dazu werden 42 Agenten eingesetzt, deren Auslastung dann bei 88 % liegt.

#### **Auswirkung des Schichtmodells auf die Gesamtkosten eines SLAs**

Für die Bewertung der Risiken wie auch der Kosten eines Service-Level-Agreements ist es ebenfalls nötig, die Seite der Arbeitszeitkapazität zu quantifizieren und den regelkonformen Einsatz der Personalkapazität zur Abdeckung des Arbeitszeitbedarfs adäquat zu simulieren. Schließlich spiegeln die benötigten 42 Agents im vorherigen Beispiel den Netto-Bedarf an Personal in diesem Zeitraum wider. Dass beispielsweise einzuhaltende Bildschirm-pausen wie auch eine Mindesteinsatzdauer von Mitarbeitern für die Abarbeitung der Calls berücksichtigt werden müssen, erhöht den Brutto-Personalbedarf, ohne die Leistungskapazität zu vergrößern.

Zwei Fehler sind hierbei zu vermeiden. Zum einen geht es um die Überdeckung des Arbeitszeitbedarfs. Zeitbereiche, in denen mehr Mitarbeiter zur Verfügung stehen als der Arbeitszeitbedarf erfordert, sind überdeckt und verbrauchen mehr Arbeitszeit der vorhandenen Personalkapazität als zur Erbringung der Leistung erforderlich wäre. Die Leistung selbst wird somit „teurer“. Auch sind mögliche Opportunitätskosten zu berücksichtigen, die entstehen, wenn durch die Überdeckung an anderer Stelle Unterdeckungen erzeugt werden. Zum anderen ist eine Unterdeckung zu vermeiden: Zeitbereiche, in denen weniger Mitarbeiter geplant werden als für die Erbringung der Leistung in Anzahl und Qualität notwendig wäre, senken zwar die Kosten der Arbeitszeit, bergen aber das Risiko, vereinbarte Service Levels in Peak-Phasen nicht erreichen zu können.

#### **Personallogistische Simulation**

Ohne eine umfassende Simulation aller personallogistischen Parameter, die ein Service-Level-Agreement betreffen, lässt sich für den Anbieter einer solchen Dienstleistung keine vollständige Kosten- und Risiko-Bewertung durchführen. Die personallogistische Simulation ist damit auch eine aktive Krisenprävention, da sie anhand der Bewertung von Schadenshöhe, Eintrittswahrscheinlichkeit und bereitzuhaltender personeller Realkapazität allererst ein realistisches SLA-Angebot ermöglicht. Auftraggeber können sich im Gegenzug darauf verlassen, dass Service Level Agreements auch tatsächlich auf Machbarkeit und Kostentransparenz aufgebaut sind und minimieren so das eigene Risiko.

«Wann sind wir wieder online?» Service-Levels  
als personallogistisches Krisenmanagement

Möchten Sie mehr erfahren?

Nehmen Sie Kontakt mit den Spezialisten der bm-orga GmbH auf. Wir freuen uns auf Ihre Nachricht.



**Autor:**

Dr. Heinzpeter Lindroth  
Senior Consultant

**bm-orga GmbH**

Beratung für **M**anagement und **O**rganisation

### «Wann sind wir wieder online?» Service-Levels als personallogistisches Krisenmanagement

#### **bm-orga GmbH** – Beratung für Management & Organisation

Als Beratungsunternehmen mit dem Fokus für effizientes Arbeitszeitmanagement und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden maßgeschneiderte Konzepte und setzen diese erfolgreich in Unternehmen um.

Unsere Konzepte beinhalten durchweg ganzheitliche Lösungsansätze. Ganzheitlich heißt, wir betrachten sowohl das Unternehmen mit seiner Organisation und seinen Menschen, als auch sein Umfeld und Image.

Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmensentwicklung und -erfolg eng mit der Entwicklung des Menschen und der Gestaltung seiner Arbeitsprozesse verbunden ist. Unsere Beratung ist geprägt von der Zielorientierung auf eine effiziente Gestaltung der Arbeitswelt und insbesondere der nachhaltigen Arbeitsorganisation unserer Kunden.

Für die Beratung unserer Kunden setzen wir ausschließlich auf erfahrene Spezialisten aus der Arbeitszeitgestaltung, dem Arbeitszeitmanagement sowie der Personaleinsatzplanung, entweder aus dem eigenen Unternehmen oder über Partner und Kooperationen aus einem hoch flexiblen Netzwerk.



bm-orga GmbH / Am Kaiserkai 69 / 20457 Hamburg / [www.bm-orga.com](http://www.bm-orga.com)

#### **ROUNT GmbH** – Beratung für Personallogistik

Die ROUNT GmbH versteht sich als Beratungshaus für Personallogistik und Arbeitszeitmanagement. Unter dem Begriff der Personallogistik versammeln sich Einzeldisziplinen wie Bedarfsermittlung, Arbeitszeitmodellgestaltung, Schicht- und Schichtmodell-design, Personaleinsatzplanung, Zeiterfassung und Zeitwirtschaft sowie arbeitszeitbezogene Kennzahlensysteme.

ROUNT unterstützt Unternehmen bei der Findung und Umsetzung von optimalen Strukturen und Prozessen zur Personallogistik in deren individuellem Umfeld.

Mit der Unterstützung von professionellen Werkzeugen zur Bedarfsermittlung und zum Schichtmodell-design gelingt es ROUNT auch in sehr dynamischen Geschäftsfeldern mit einer Vielzahl von Rahmenparametern transparente und belastbare Entscheidungsgrundlagen zu liefern. Zielsetzung ist dabei immer die Etablierung der branchen- und kunden- individuellen Best Practice.



ROUNT GmbH / Jennepeterstr. 41a / 52159 Roetgen / [www.rount.de](http://www.rount.de)