

Call Center

Anwendungen und Technik für den Telefonarbeitsplatz

Aktive Personalsteuerung

Mehr Produktivität durch flexibles Personalmanagement im Call Center

Vor dem Hintergrund zunehmender Konkurrenz im Dienstleistungsbereich bekommt das Thema Personalmanagement eine völlig neue Dimension. Die Leistungsfähigkeit der Personaleinsatzkonzepte kann für ein Dienstleistungsunternehmen zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden.

von Ulrich W. Brützel

Im Dienstleistungsbereich Call Center ist die Synchronisation von Kundenfrequenzen und Personalkapazitäten eine der wichtigsten Managementaufgaben. Durch den steigenden Kostendruck und die Ausweitung der Dienstleistungszeiten wird die Situation zusätzlich verschärft: Erweiterte Öffnungszeiten bei gleichzeitig reduzierter Personaldecke erfordern grundsätzlich neue Personaleinsatz-Strategien. Dabei stehen zwei Ziele im Vordergrund: Reduzierung der Personalkosten und Verbesserung der Servicequalität

Aktuell verfügen nur wenige Call Center-Betreiber an ihren Kundenschnittstellen über ein umfassendes Personalmanagement-Konzept. In der Praxis wird diese Problematik sehr häufig reduziert auf das Thema 'Personalbedarfsplanung'.

Klassische verkehrsabhängige Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung definiert die Anzahl der Mitarbeiter, die im Tagesverlauf an den Kundenschnittstellen benötigt werden. Durch entsprechende Erhebungen läßt sich die Anzahl der Kunden ermitteln, die in der Vergangenheit bestimmte Dienstleistungen nachgefragt haben. Auf der Basis dieser Frequenzmessungen werden Verkehrskurven erstellt, nach denen der Personaleinsatz geplant wird.

Im Call Center spielt die Verkehrsprognostik seit Jahren eine besonders wichtige Rolle. Die technische Ausstattung der Center liefert permanent eine Vielzahl statistischer Daten für das Forecasting. Aufgrund der vorhergesagten Anrufrufen wird für jeden zukünftigen Wochentag eine entsprechende Verkehrskurve definiert. Aufgabe der Führungskräfte ist es, mit den zur Verfügung stehenden Arbeitszeiten der Mitarbeiter die prognostizierte Verkehrskurve so genau wie möglich nachzubilden.

Diese arbeitsintensive Tätigkeit wird in den letzten Jahren verstärkt durch entsprechen-

de Softwaretools unterstützt. Die Realisierung der komplizierten Planungen hat tiefgreifende Konsequenzen für alle Mitarbeiter und Führungskräfte:

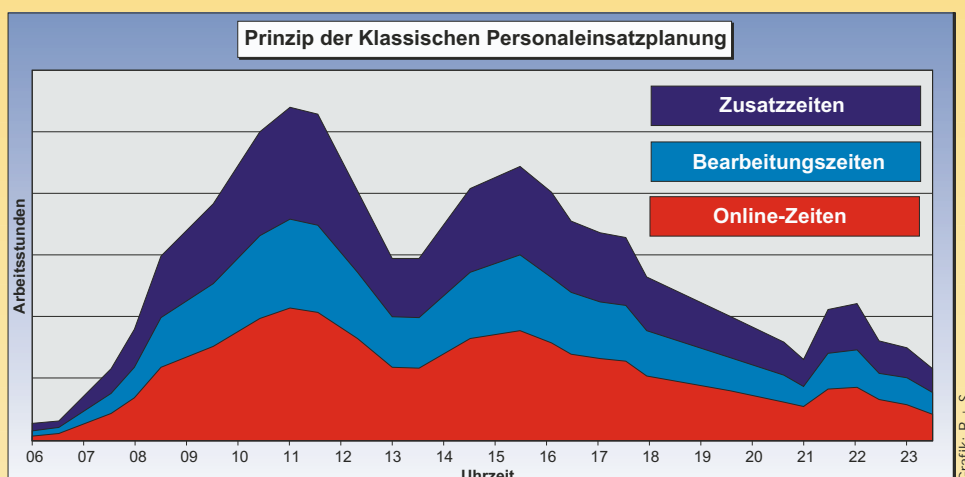
- Eine Vielzahl verschiedener Schichtzeiten im Verlauf eines Tages
- Zum Teil täglich wechselnde Arbeitszeiten für die einzelnen Mitarbeiter
- Einsatz von Aushilfskräften mit extrem kurzen Arbeitszeiten oder auf Abruf
- Konsequente Flexibilisierung der Arbeitszeiten zugunsten der Verkehrskurve
- Zum Teil minutengenaue Festlegung der Pausenzeiten

Schwächen der verkehrsabhängigen Personalbedarfsplanung

Das geschilderte Vorgehen basiert im wesentlichen auf Berechnungsverfahren, die der dänische Mathematiker Erlang bereits Anfang des 20. Jahrhunderts entwickelte. Erlangs Ar-



Ulrich W. Brützel,
Geschäftsführer der B+S Unternehmensberatung Bonn



Auf der Basis des erwarteten Verkehrsaufkommens wird eine differenzierte Verkehrskurve für die Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter geplant.

beiten bezogen sich jedoch auf technische Systeme. Deshalb überrascht es wenig, daß umfangreiche Leistungsanalysen in Call Centern folgendes Bild vermitteln:

- Planvorgaben und Anwesenheitszeiten weichen zum Teil erheblich voneinander ab.
- Die Online-Besetzungsverläufe weisen zum Teil starke Einbrüche auf.
- Die Online-Besetzungsverläufe entsprechen nicht den tatsächlichen Verkehrsverläufen.
- Der definierte Servicelevel kann häufig nur durch Überkapazitäten realisiert werden.
- Die Erreichbarkeit schwankt im Tagesverlauf erheblich.
- Die Organisationsabläufe sind für alle Beteiligten unübersichtlich.
- Die Steuerfähigkeit des Systems im Tagesgeschäft ist begrenzt.

Die Folgen der klassischen Personalbedarfsplanung sind häufig zu hohe Personalkosten, Qualitätsprobleme und demotivierende Arbeitsbedingungen. Durchschnittliche Fluktuationsraten im Call Center-Bereich von bis zu 25 Prozent pro Jahr veranschaulichen dies sehr deutlich.

Mittlerweile beklagen immer mehr Call Center Manager die mangelnde Transparenz und Leistungsfähigkeit ihrer Personalmanagement-Systeme. Die zur Zeit präferierten Optimierungskonzepte entsprechen meist der herkömmlichen Verkehrskurven-Logik: Optimierung der Verkehrsprognostik im Sinne verkürzter Planungszyklen, Einführung beziehungsweise Verbesserung der Personaleinsatz-Software und stärkere Flexi-

bilisierung der Arbeitszeiten. Diese Wege führen zwangsläufig zu noch komplizierteren Personaleinsatzverfahren und Konflikten mit den Arbeitnehmervertretungen.

Optimierung des Personaleinsatzes

Zur Verbesserung des Personalmanagements ist eine genaue Analyse der Anforderungen und Leistungsfaktoren an den Kundenschnittstellen notwendig. Das Verfahren der Personalbedarfsplanung basiert auf zwei wesentlichen Grundannahmen, die sich bei genauer Betrachtung der Unternehmensrealitäten als zweifelhaft herausstellen:

tiker kennt den enormen Einfluß von Wetterlagen, Werbekampagnen oder Fernsehprogrammen auf die Kundenfrequenzen.

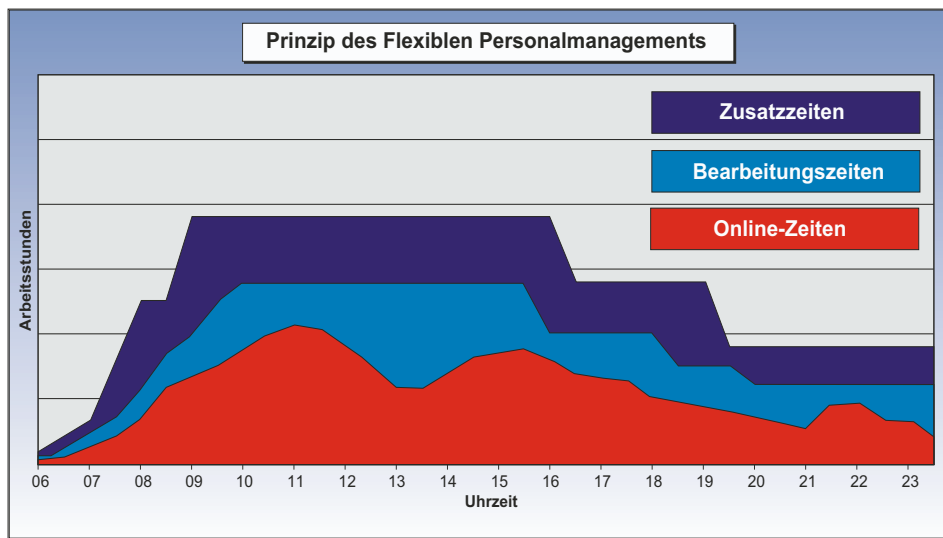
Die Anwesenheitszeit der Mitarbeiter ist identisch mit der Arbeitsleistung: Analysen belegen, daß der Leistungsanteil an der Anwesenheitszeit eines Mitarbeiters je nach Branche lediglich circa 60 bis 70 Prozent beträgt. Untersucht man die reinen Online-Zeiten, so liegen die Werte sogar nur zwischen 30 und 70 Prozent. Benutzt man die Leistungszeiten der Mitarbeiter als Basis für den Personaleinsatz, so ergeben sich völlig neue Möglichkeiten der Arbeitsorganisation

in den Dienstleistungsunternehmen. Durch entsprechende Reorganisationsmaßnahmen lassen sich erhebliche Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen realisieren.

Die Alternative: Flexibles Personalmanagement

Das Flexible Personalmanagement richtet alle Aktivitäten innerhalb des Call Centers konsequent darauf aus, jedem Kunden ohne Verzögerungen ei-

nen freundlichen und kompetenten Ansprechpartner zu vermitteln. Dies wird erreicht durch die optimale Nutzung der technischen Möglichkeiten und eine systematische Steuerung der Mitarbeiterleistung. Voraussetzung dafür ist eine unkomplizierte Organisationsform und klare Handlungsvorgaben für alle Mitarbeiter und Führungskräfte. Ausgangsbasis ist die Aufteilung der Arbeits-



Alle verkehrsabhängigen Arbeitszeiten werden tagesaktuell so gesteuert, daß eine verkehrsangepaßte Online-Besetzung jederzeit gewährleistet ist.

Kundenfrequenzen lassen sich relativ genau vorhersagen: Soll-Ist-Vergleiche von vorhergesagten und tatsächlichen Kundenzahlen ergeben zum Teil gravierende Abweichungen. Die Bandbreiten des Verkehrs sind vor allem in expandierenden Unternehmen beachtlich. Zudem kommen in manchen Branchen starke Schwankungen durch schwer kalkulierbare Einflußfaktoren zustande. Jeder erfahrene Prak-

zeit in drei relevante Leistungskomponenten:

- Verkehrsabhängige Leistungen
= Online-Zeiten (Inbound)
- Verkehrsunabhängige Leistungen
= Bearbeitungszeiten (inkl. Outbound)
- Qualifikation, Information, Pausen etc.
= Zusatzzeiten

Ziel des Flexiblen Personalmanagements ist die aktive Steuerung der verschiedenen Zeitanteile. Diese Steuerung erfolgt in kleinen überschaubaren Organisationseinheiten – den Serviceteams. Durch die permanente Information der Mitarbeiter über den aktuellen Kundenverkehr sind die erforderlichen Online-Besetzungen allen Teammitgliedern bekannt. Die Serviceteams verfügen ferner über spezielle Teamregeln, mit denen die Arbeitsabläufe der Gruppen gesteuert werden. Dieses Regelwerk wird auf das Dienstleistungsprofil und die Personalstruktur des jeweiligen Call Centers genau abgestimmt. Die verkehrsunabhängigen Arbeiten werden gezielt in verkehrsschwache Tageszeiten verlagert. Die Verteilung der Pausen-, Informations- und Qualifikationszeiten erfolgt ebenfalls verkehrsabhängig innerhalb des Teams. Die Online-Besetzungen werden durch die Führungskräfte mit entsprechenden Instrumenten permanent überwacht und bei Bedarf nachgesteuert. Zu den Steuergrößen gehören die Gesprächsdauer, die Verteilung der Bearbeitungszeiten, die Organisation des Outbound-Aufkommens sowie die Regelung der Pausen- und Qualifikationszeiten.

Effektiver Personaleinsatz

Die Planung der Mitarbeiteranwesenheit innerhalb des Flexiblen Personalmanagements ist konsequent auf eine Vereinfachung der organisatorischen Abläufe und die optimale Nutzung der Personalressourcen ausgerichtet. Ausgehend von entsprechenden Verkehrsmessungen werden die zukünftigen

Verkehrsbandbreiten definiert. Auf dieser Basis werden die erforderlichen Zeitkontingente für verkehrsabhängige und verkehrsunabhängige Leistungen berechnet. Dieses Verfahren gewährleistet eine übersichtliche Schichtstruktur mit regelmäßigen Arbeitszeiten für alle Mitarbeiter.

Die Vorteile des Flexiblen Personalmanagements sind vielfältig:

- Tagesaktuelle Verkehrsspitzen und unerwartete Verkehrsverschiebungen können ohne zusätzliche Personalressourcen bewältigt werden.
- Personalüberhänge aufgrund unterdurchschnittlicher Anrufzahlen verursachen keine Leerlaufzeiten – diese Kapazitäten können produktiv genutzt werden.
- Unkontrollierbare Einbrüche in der Mitarbeiterbesetzung (Krankheitsausfälle o.ä.) kann die Führungskraft durch gezielte Steuerung der Teamleistung ausgleichen.
- Der Mitarbeiterereinsatz wird transparent und übersichtlich (gleichförmige Arbeitszeiten, geringe Anzahl verschiedener Schichten, längerfristige Planungszyklen etc.)
- Der Qualifikations- bzw. Informationsaufwand wird durch die Reduzierung der Mitarbeiterzahl deutlich reduziert (Verringerung des Aushilfskräfteanteils, erhöhter Anteil an Vollzeitmitarbeitern)
- Regelmäßige Arbeitszeiten und individuelle Pausenzeiten verbessern die Arbeitsbedingungen für Call Center-Mitarbeiter gravierend. Die dadurch bewirkte Steigerung der Arbeitsmotivation wirkt sich positiv auf Krankenstand, Fluktuationsrate und insbesondere die Servicequalität aus.

Aufgrund der wesentlich vereinfachten Anwesenheitsplanungen und Organisationsstrukturen kann der Aufwand für die Personalverwaltung erheblich reduziert werden. Für die Personalplanung und -steuerung stehen leicht zu bedienende Software-Tools zur Verfügung.

Die Steuerungsorganisation ist ein klassisches Win-Win-System: Flexibles Personalmanagement führt nicht nur zu Produktivitäts- und Qualitätszuwächsen, sondern ermöglicht gleichzeitig verbesserte Arbeitsrahmenbedingungen für die Mitarbeiter. Die aktive Personalsteuerung gewährleistet vor allem eine gleichbleibende Servicequalität – die entscheidende Voraussetzung für dauerhafte Kundenbindungen.

Produktivitätssteigerung durch permanentes Tages-Controlling

Die Produktivität eines Call Centers definiert sich im wesentlichen über die realisierten Online-Besetzungen und die effiziente Nutzung der verfügbaren Arbeitszeiten. Integraler Bestandteil ist ein Controlling-System, das die wesentlichen Abläufe des Tagesgeschäftes verdeutlicht. Übersichtliche Controlling-Grafiken ermöglichen den Führungskräften die permanente Überwachung und Lenkung der Leistungsverläufe an den Kundenschnittstellen. 'Auf einen Blick' werden die Zusammenhänge zwischen Mitarbeiteranwesenheiten, Arbeitszeitverteilung und Kundenverkehr nachvollziehbar. Vorhandene Personalüberhänge können erkannt und abgebaut werden. Neben der Bewertung von Produktivität und Servicelevel wird durch das Tages-Controlling vor allem eine Beurteilung der Personalsteuerung möglich.

Das Tages-Controlling ermöglicht ferner die schnelle Reaktion auf verändertes Kundenverhalten und instabile Marktbedingungen. Vor allem bei neuen und expandierenden Call Centern bieten diese Steuerungsinstrumente große Vorteile, da ja in dieser Situation kaum zutreffende Verkehrsprognosen möglich sind. Die gezielte Systemsteuerung gewährleistet auch in diesem Fall eine gute und stabile Servicequalität bei niedrigen Personalkosten.

T