

# Der Mythos von der Auslastung

Hohe Auslastung ist das Ziel jedes Call Centers – doch sind Werte über 80 Prozent reiner Online-Zeit realistisch?

Eine der spannendsten Aufgaben im Call Center-Management ist die verkehrsangepasste Planung des Mitarbeiter-einsatzes. Auf der Basis von Auswertungen vergangener Kundenströme werden die erwarteten Anruferzahlen und deren Verteilung über den Tag prognostiziert. Dieses Forecasting fließt in die Schichtplanung ein.

Bei der Berechnung der erforderlichen Agentenzahlen sind neben den Anrufen auch die Bearbeitungszeiten für die einzelnen Calls von Bedeutung. Dazu wird meist die mittlere Bearbeitungszeit herangezogen. Sie setzt sich zusammen aus der reinen Gesprächszeit mit dem Kunden und den Zeiten, die der Agent anschließend zur Nachbearbeitung des Falles benötigt.

Die meisten Call Center arbeiten inzwischen mit Workforce-Management-Software-



Die meisten Call Center arbeiten inzwischen mit Workforce-Management-Software. Doch sind die eingesetzten Zahlen tatsächlich realistisch?

produkten, die (meist mit Hilfe des Erlang C Algorithmus) den optimalen Personalbedarf unter Berücksichtigung des gewünschten Servicelevels berechnen. Für die einzelnen Planungsintervalle (stündlich, halbstündlich oder viertelstündlich) wird die Anzahl der benö-

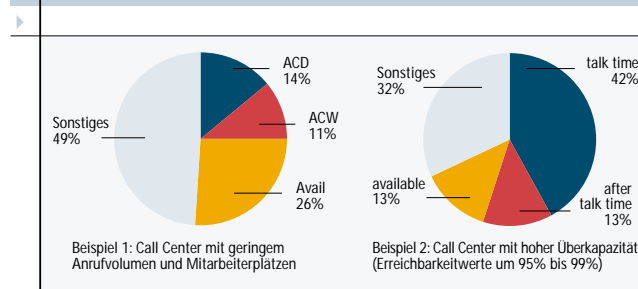
tigten Agenten errechnet. Zur Deckung des Personalbedarfes sind komplexe Schichtpläne erforderlich, die eine Vielzahl verschiedener Arbeitszeiten benötigen. Bei der Erstellung der Schichtpläne berücksichtigen die Softwaresysteme die individuellen Gegebenheiten des Call Centers und persönliche Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter.

Zentrales Moment dieser forecasting-orientierten Schichtplanung ist die Annahme, dass die Mitarbeiter während der geplanten Arbeitszeit auch für den Kunden erreichbar, das heißt online sind.

Die tatsächlich realisierten Online-Besetzungen oder auch die callbezogene effektive Arbeitszeit in den einzelnen Call Centern gehören zu den bestgehüteten Geheimnissen der Branche. Auf Kongressen oder in Veröffentlichungen ist immer wieder von Auslastungen von weit über 80 Prozent, teilweise auch bis zu 95 Prozent die Rede. Doch sind diese Zahlen tatsächlich realistisch? Und sind sie vor allem auch für alle Call Center-Typen gleich?

Betrachtet man sich den normalen Tagesablauf eines Call Center-Agenten, so sind o.g. Zahlen zu relativieren. Denn in die

## UNTERSCHIEDLICHE AUSLASTUNG DER CALL CENTER



Beispiel 1: 25% der Arbeitszeit werden auf callabhängige Tätigkeiten verwendet (ACD und ACW). 40% der Arbeitszeit sind die Agenten online für den Kunden erreichbar (ACD und Avail). Beispiel 2: 55% der Arbeitszeit werden auf callabhängige Tätigkeiten verwendet (talk time und after talk time). 55% der Arbeitszeit sind die Agenten online für die Kunden erreichbar (talk time und available).

Arbeitszeiten fallen eine Reihe von callunabhängigen Arbeiten bzw. Zeitvolumina, in denen der Agent nicht für den Kunden zur Verfügung steht. Zu diesen Zeiten gehören

- Callunabhängige Nebenarbeiten. In diese Kategorie lassen sich fachliche Nachfragen bei den Vorgesetzten, Recherchen, technischer Support oder die Klärung organisatorischer Fragestellungen der Mitarbeiter einordnen. Die rege Nutzung einer Tauschbörse für die Schichtzeiten ist hier ein Beispiel. Im Customer Care-Center kommt die Bearbeitung von Brief, Fax oder E-Mail hinzu.
- Informations- und Qualifikationsaufwand. Je nach Branche und Qualifikationsanforderung ist ein entsprechender Bedarf an Informations- und Qualifikationszeiten anzusetzen. Hierzu gehören Teambesprechungen, Trainingsmaßnahmen, Mitarbeitergespräche und die Selbstinformationszeiten der Agenten.
- Pausenzeiten. Je nach arbeitsvertraglicher Regelung schwanken die formellen und informellen Pausenzeiten zwischen 10 und 20 Prozent der Arbeitszeit. Dieses Pausenvolumen setzt sich zusammen aus Bildschirm-pausen und freien Verteilzeiten.

**Bearbeitungszeiten schwanken erheblich**

Unter Berücksichtigung dieser agentenbezogenen Zeitvolumina sind Online-Besetzungszeiten von maximal 70 bis 75 Prozent der tatsächlichen Arbeitszeit eher realistisch. Dabei muss zudem gegeben sein, dass die prognostizierten Verkehrsverläufe den realen Anruferzahlen entsprechen und die Nachbear-

beitungszeiten gleichförmig sind. Diese Voraussetzungen erfüllen zum Beispiel Call Center, deren Dienstleistungen im Wesentlichen in kurzen Informationen bei gleichförmigen Tagesverläufen bestehen. In beratungsintensiven Call Centern schwanken die Bearbei-

wand an Ausbildungs-, Qualifikations- und Einarbeitungszeiten. Darüber hinaus binden neue Mitarbeiter häufig Kapazitäten bei den erfahrenen Kollegen, indem sie um Rat fragen oder in der Anfangsphase gecoacht werden. Dies macht sich vor allem bei Anwendungen

**AUSLASTUNG IN ABHÄNGIGKEIT VON DER MITARBEITERZAHL**

Basis: Anzahl der Gespräche in 30 Minuten				
Anzahl Mitarbeiter	50	100	500	1000
Service-Mitarbeiter	9	15	65	124
Antwortgeschwindigkeit	11,5	17,1	9,3	11,3
längste Wartezeit (sec.)	180	240	120	180
Mitarbeiterauslastung	65 %	78 %	90 %	94 %
Leitungsbelegung	5,5	10,9	52,6	106

Zusammenhang von Mitarbeiterauslastung und spezifischen Rahmenbedingungen im Call Center aus: Wiencke, W./Koke, D. Call Center Praxis 1997, S. 47

tungszeiten zum Teil erheblich. Auch ist eine genaue Vorhersagbarkeit der Anruferfrequenz in einigen Branchen kaum zu erreichen. Neben der Arbeitszeitgestaltung sind auch andere Call Center-spezifische Faktoren für die Online-Zeiten von Bedeutung.

- Fluktuation. In der Branche Call Center ist meist mit einer häufigem Mitarbeiterwechsel zu rechnen. Fluktuationsraten von 15 bis 25 Prozent sind keine Seltenheit. Damit verbunden ist ein entsprechender zusätzlicher Auf-

mit anspruchsvollem Qualifikationsprofil der Agenten bemerkbar (Help Desk, Hotlines, Beratungsangebote).

• Mischarbeitsplätze. In vielen Call Centern werden neben der reinen Telefonie auch callunabhängige Arbeiten von den Agenten abgewickelt. Die stetig zunehmende Zahl von Customer Care-Centern bieten ihren Kunden neben den telefonischen Serviceleistungen auch die Bearbeitung von Fax- und E-Mail-Anfragen und Aufträgen. Sind zusätzlich auch back office-Arbeiten integriert, so wird ein Großteil der Arbeitszeit für die callunabhängigen Tätigkeiten aufgewendet, so dass die Online-Besetzungen hier eher in einer realistischen Größenordnung von ca. 20 bis 40 Prozent der Arbeitszeit liegen.

• Überkapazitäten. Will das Call Center-Management eine hohe Erreichbarkeit und damit einen guten Service bieten, wird es seine Personaldecke dieser Zielsetzung anpassen müssen. Je schwieriger die Prognostik und je stärker die Schwankungen in den Verkehrsverläufen sind, desto höher werden auch die Personalüberhänge, die eingeplant werden müssen. Das Law of deminishing returns beschreibt den Zusammenhang von Erreichbarkeit und Personalkapazitäten.

• Call Center-Größe. Je kleiner ein Call Center und je geringer die Anzahl der Agenten, desto geringer ist die potentiell erreichbare Mitarbeiterauslastung. Das folgende

Rechenbeispiel zeigt auf, dass die maximal erreichbare Auslastungsquote um 30 Prozentpunkte schwankt – je nach Anzahl der Anrufe und damit der Agentenzahl (vgl. Tabelle). Ein weiter Grund, warum unrealistische Online-Besetzungszeiten in der Branche die Runde machen, liegt im Berechnungsverfahren selbst. Vielfach wird von den Werten der ACD-Anlagen ausgegangen, die entsprechendes Zahlenmaterial zur Verfügung stellt. Bei genauer Betrachtung sind die in den ACD-Anlagen registrierte Einloggszeiten jedoch nicht immer identisch mit der tatsächlichen Anwesenheitszeit der Agenten. In den ACD-Auswertungen werden die Arbeitsanteile nicht berücksichtigt, in denen die Agenten nicht oder noch nicht angemeldet sind. Zu diesen Zeitvolumina gehören beispielsweise die Rüst- und Informationszeiten (zwischen 10 und 20 Minuten) und längere Qualifikationszeiten. Bei Auswertung der reinen ACD-Daten kann so ein Eindruck entstehen, der nicht der Realität entspricht.

**Personaleinsatz optimieren**

Die Auflistung zeigt, dass eine Reihe von Einflussgrößen die Verfügbarkeit der Agenten für ihre Kunden beeinflussen bzw. zwangsläufig reduzieren. Dabei werden Branchen- und Anwendungsunterschiede deutlich. Die Kenntnis und Analyse der Faktoren und deren Wechselwirkungen ist sinnvoll, um den Personaleinsatz optimieren zu können. Dabei ist es erforderlich, die Verfahren zur Ermittlung der Mitarbeiteraus-

**FAZIT**

Zentrales Moment des forecasting-orientierten Personaleinsatzes in Call Centern ist die Annahme, dass die Agenten während der geplanten Arbeitszeit für die Kunden erreichbar sind. Online-Zeiten von 90 Prozent oder darüber hinaus werden als branchenüblicher Maßstab gehandelt, sind jedoch unrealistisch. Tatsächlich ist von einer Bandbreite zwischen 20 und 80 Prozent auszugehen. Die Verfügbarkeit der Agenten für die Kunden wird durch eine Fülle von Faktoren und Einflussgrößen bestimmt. Sie muss für einzelne Call Center-Bereiche und verschiedene Serviceleistungen ermittelt und analysiert werden. Voraussetzung für erfolgversprechende Ansätze zur Optimierung des Personaleinsatzes ist die realistische und differenzierte Betrachtung des Themas Mitarbeiterauslastung.

tung zu vereinheitlichen, um aussagekräftige Kennwerte zu erhalten. Eine niedrige Online-Quote ist wie gezeigt nicht zwangsläufig gleichbedeutend mit geringer Mitarbeiterauslastung, da die Agenten ggf. mit Nachbararbeitstätigkeiten oder sonstigen callunabhängigen Arbeiten beschäftigt sind. Eine Unterscheidung callbezogener und callunabhängiger effektiver Arbeitszeit bietet sich hier an. Für die Beurteilung der Mitarbeiterauslastung sollten weiterhin die spezifischen Rahmenbedingungen eines Call Centers herangezogen werden (Fluktuation, Auf-

gabenprofil der Agenten, Serviceziele und Größe). Ein Benchmarking zu dieser Thematik müsste die verschiedenen Call Center-Typen berücksichtigen. Darüber hinaus ist die Mitarbeitersteuerung im Tagesgeschäft wichtig (Arbeitsorganisation, Gestaltung und Verteilung von Informations-, Qualifikations- und Pausenzeiten).

Nicht zuletzt hat die Kenntnis der callbezogenen und callunabhängigen Mitarbeiterauslastung direkte Auswirkungen auf die Personaleinsatzplanung: Zusätzlich zu den Faktoren Anruferfrequenz und Bearbeitungszeit ist der relative Anteil der Online-Zeit in die Planung der Personalkapazitäten einzubeziehen. Je geringer der Anteil callbezogener Tätigkeiten, desto weniger Sinn macht es, die Personaleinsatzplanung ausschließlich auf das Forecasting auszurichten.

Diese Erkenntnis eröffnet eine breitere Sichtweise für die Optimierung von Mitarbeiterproduktivität und Erreichbarkeit: Neben optimierter Verkehrsprognostik und weiterer Flexibilisierung der Arbeitszeiten sind leistungsstarke Organisationsmodelle und flexible Arbeitsprozesse Garantien für den Erfolg eines Call Centers.

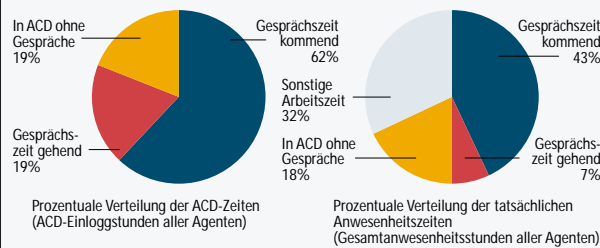
► EVA SCHMITZ



► Eva Schmitz ist Geschäftsführerin der B+S Unternehmensberatung, Bonn

E-Mail: Eva.Schmitz.Bonn@t-online.de

**UNTERSCHIEDE IN DEN ONLINE-KENNGRÖSSEN**



Nach den Daten der ACD-Anlage sind die Agenten zu 81 Prozent im Kundenkontakt (Gesprächszeiten kommend und Gesprächszeiten gehend). Setzt man die Zahlen ins Verhältnis zur tatsächlichen Anwesenheit der Agenten, so wird deutlich, dass rund ein Drittel der Arbeitszeit nicht durch die ACD-Anlage erfasst werden. Bei dieser Bezugsgröße verringert sich die Kundenkontaktzeit von 81 Prozent (ACD-Bezug) auf nur noch 50 Prozent (Anwesenheitsbezug) der Arbeitszeit.