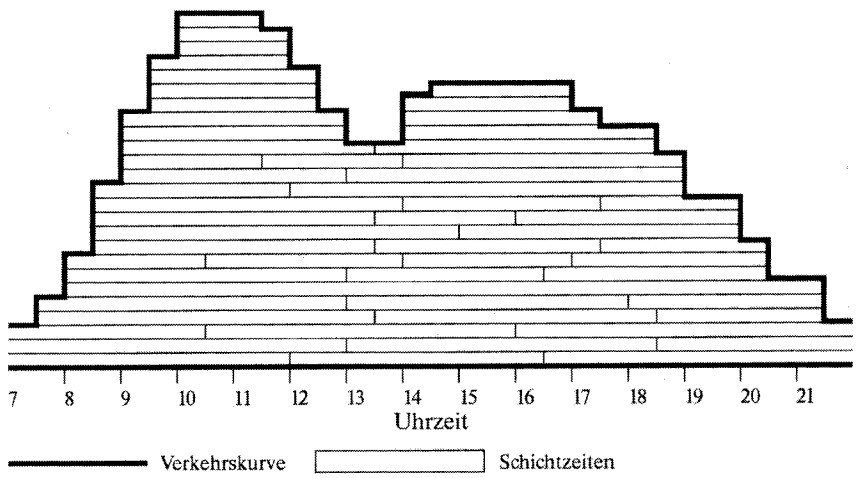
Ulrich W. Brützel

Aktive Personalsteuerung für mehr Produktivität

Durch die Globalisierung der Märkte stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, sich verstärkt gegen internationalen Wettbewerb behaupten zu müssen. Der fortschreitende Strukturwandel hat jedoch nicht nur ökonomische Aspekte. Die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit wird sich auch gravierend auf die Arbeits- und Lebensbedingungen auswirken. Zukünftige Personalmanagement-Konzepte entscheiden nicht nur über die Leistungsfähigkeit der deutschen Unternehmen; sie werden auch die Lebensqualität von großen Teilen der Gesellschaft nachhaltig beeinflussen.



Um eine Besetzung entsprechend der Verkehrskurve zu erreichen, müssen täglich eine Vielzahl von verschiedenen Schichtzeiten geplant werden

Im Dienstleistungsbereich 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 Dienstleistungsunternehmen an ihren Kundenschnittstellen über ein umfassendes Personalmanagement-Konzept. In der Praxis wird diese Problematik sehr häufig reduziert auf das Thema „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.

Verkehrsabhängige Personalbedarfsplanung

Im Dienstleistungsbereich 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 Anrufzahlen 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 als möglich nachzubilden.

Diese arbeitsintensive Aufgabe wird in den letzten Jahren verstärkt durch entsprechende 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.

Das geschilderte Vorgehen basiert im wesentlichen auf Berechnungsverfahren, die der dänische Mathematiker *Erlang* entwikkelte. Er geht davon aus, daß Menschen bestimmte Arbeitsaufgaben (beispielsweise Telefonanrufe) genauso gleichmäßig erledigen wie technische Systeme. Deshalb überrascht es wenig, daß umfangreiche Leistungsanalysen in Call-Centern folgendes Bild vermitteln:

- Planvorgaben und Anwesenheitszeiten weichen zum Teil stark voneinander ab.
- Der definierte Servicelevel kann häufig nur durch Überkapazitäten realisiert werden.

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

- Die Erreichbarkeit schwankt im Tagesverlauf erheblich.
- Die Organisationsabläufe sind für alle Beteiligten unübersichtlich.
- Eine 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 % p. a. veranschaulichen dies sehr deutlich. Dennoch werden aufgrund fehlender Alternativen ähnliche Modelle verstärkt auch in anderen Dienstleistungsbereichen wie z. B. dem Einzelhandel angewendet.

Mittlerweile beklagen immer mehr 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 bzw. Verbesserung der Personaleinsatz-Software und stärkere Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Diese Wege führen zwangsläufig zu noch komplizierteren Personaleinsatzverfahren und Konflikten mit den Arbeitnehmervertretungen.

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:

Optimierung des Personaleinsatzes

1. *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 erhebliche Schwankungen durch schwer kalkulierbare Einflußfaktoren zustande. Jeder erfahrene Praktiker kennt den enormen Einfluß von Wetterlagen, Werbekampagnen oder Fernsehprogrammen auf die Kundenfrequenzen.

2. *Die Anwesenheitszeit der Mitarbeiter ist identisch mit der Arbeitsleistung.*

Analysen belegen, daß der Leistungsanteil an der Anwesenheitszeit eines Mitarbeiters je nach Branche lediglich ca. 60 % bis 70 % beträgt. Untersucht man die reinen Online-Zeiten, so liegen die Werte sogar nur zwischen 20 % und 60 %.

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.

Flexibles Personalmanagement

Das Flexible Personalmanagement als Alternative richtet alle Aktivitäten innerhalb des Call-Centers konsequent darauf aus, jedem Kunden ohne Verzögerung einen freundlichen und kompetenten Ansprechpartner zu vermitteln. Dies wird erreicht durch optimale Nutzung der technischen Möglichkeiten und eine systematische Steuerung der Mitarbeiterleistung. Voraussetzung dafür sind eine unkomplizierte Organisationsform und klare Handlungsvorgaben für alle Mitarbeiter und Führungskräfte.

Ein Call-Center ist als typische Kundenschnittstelle sehr gut geeignet, das Prinzip

des Flexiblen Personalmanagements zu verdeutlichen. Ausgangsbasis ist die Aufteilung der Arbeitszeit in drei relevante Leistungskomponenten:

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

Ziel des Flexiblen Personalmanagements ist die Steuerung der verschiedenen Zeitanteile.

Diese aktive 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 verkehrsunabhängigen Arbeiten werden in Zeiten mit geringerem Anrufvolumen erledigt. Die Verteilung der Pausen-, Informations- und Qualifikationszeiten erfolgt ebenfalls innerhalb des Teams. Die Online-Besetzungen werden durch die Führungskräfte mit entsprechenden Instrumenten gesteuert. Zu den Steuergrößen gehören Gesprächsdauer, Verteilung der Bearbeitungszeiten, 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 optimale Nutzung der Personalressourcen ausgerichtet. Ausgehend von entsprechenden Verkehrsmessungen werden die zukünftigen Verkehrsbandbreiten definiert. Auf dieser Basis werden die erforderlichen Zeitkontingente für verkehrsabhängige und -unabhängige Leistungen berechnet. Dieses Verfahren gewährleistet eine übersichtliche Personalplanung 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 Mitarbeitereinsatz wird transparent (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 erheblich. Die dadurch bewirkte Steigerung der Arbeitsmotivation wirkt sich positiv auf Krankenstand, Fluktuationsrate und insbesondere die Servicequalität aus.

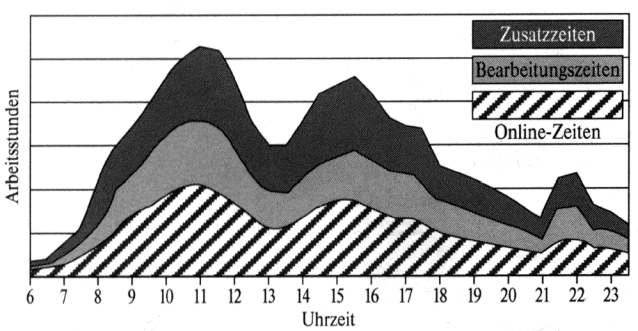
Die Steuerungsorganisation ist ein klassisches Win-Win-System: Flexibles Personalmanagement führt nicht nur zu Produktivitäts- und Qualitätszuwächsen, sondern ermöglicht gleichzeitig verbesserte Arbeitsrahmenbedingungen für die Mitarbeiter. Die Produktivität eines Call-Centers definiert sich im wesentlichen über die realisierten Online-Besetzungen und die effiziente Nutzung der verfügbaren Arbeitszeiten. Integraler Bestandteil ist ein Controllingsystem, das die wesentlichen Abläufe des Tagesgeschäftes verdeutlicht.

Permanentes Tages-Controlling

Übersichtliche Controlling-Grafiken ermöglichen den Führungskräften die permanente Überwachung und Lenkung der Leistungsverläufe an den Kundenschnittstellen. „Auf einen Blick" werden die Zusammenhänge zwischen Mitarbeiteranwesenheit, 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.

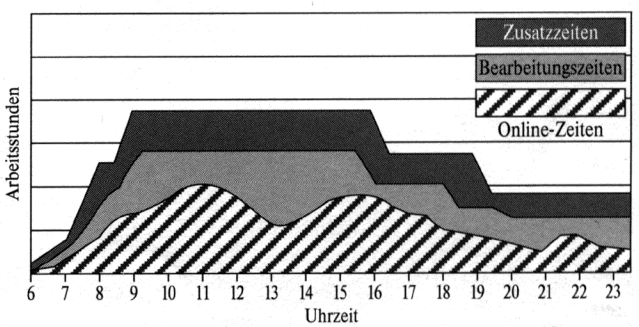
Durch die Einführung des Flexiblen Personalmanagements kann die Leistungsfähigkeit eines Dienstleistungsunternehmens erheblich gesteigert werden. Die aktive Personalsteuerung gewährleistet vor allem eine gleichbleibende Servicequalität – die entscheidende Voraussetzung für dauerhafte Kundenbindungen. Da es sich zudem um einen klassischen Win-Win-Ansatz handelt, dürfte die Zustimmung der Mitarbeitervertretungen zu den notwendigen Change-Management-Maßnahmen sicher sein. Flexibles Personalmanagement ist somit für die meisten Dienstleister eine interessante Alternative.

Prinzip der Klassischen Personleinsatzplanung



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

Prinzip des Flexiblen Personalmanagements



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