

Mit Kennzahlen führen

Controlling als Instrument erfolgreicher Personalsteuerung

Autorin:

Dipl.-Psych. Eva Schmitz

con.cept-S

Bendenweg 16

53913 Swisttal

T: 0 22 55 / 959-2970

F: 0 22 55 / 959 2983

eMail: eva.schmitz@con.cept-s.de

www.con.cept-s.de

Mit Kennzahlen führen

Controlling - Instrumente

Reporting: Kennzahlen und Qualitätsvergleiche

Kennzahl Erreichbarkeit

Kennzahl Servicelevel

Kennzahl Cost per Call

Qualitätsmanagement: Ganzheitliche Sicht und Balanced Scorecard

Controlling - Ursachenforschung und Steuerungsansätze

Modelle für kombinierte Tagesanalysen

Flexibilität vs Systemstabilität

Erreichbarkeitsverläufe im Tagesverlauf

Prinzip des Bugwelleneffektes

Prinzip der Mindestbesetzung

Überlastungs-Paradoxon

Tagessteuerung im Inbound-Geschäft

Ansätze zur Steuerung der Bildschirmbesetzung

Pausengestaltung

Flexible Pausensteuerung in Echtzeit

Variable Pausensteuerung mit Gestaltungsfreiräumen

Feste Pausenregelungen mit Planungssicherheit

Personalmanagement-Prinzipien

Klassisches forecasting-orientiertes Vorgehen

Dynamisches online-orientiertes Vorgehen

Controlling-Instrumente

Täglich werden in Call Centern Statistiken erstellt, die das Anrufer- und Agentenverhalten in detail dokumentieren. Prinzipiell bietet sich dadurch die gute Möglichkeit, das Call Center zu beurteilen und zu steuern. Andererseits werden Call Center-Manager, Teamleiter oder andere mit Controlling-Aufgaben betrauten Personen mit Zahlenkolonnen regelrecht überschwemmt. Sie wissen teilweise gar nicht, was die Kennzahlen genau aussagen. Zumeist greift man einzelne Reporting-Werte heraus, anhand derer die Leistung beurteilt wird. Die gewünschte Systemtransparenz ist vermeintlich gegeben, deren Ergebnisse aber möglicherweise trügerisch. Zur Beurteilung des Call Centers ist es notwendig, die zentralen Kennzahlen zu ermitteln und zu verstehen, was sich dahinter verbirgt.

Mit der Konzentration auf einzelne Kennwerte geht der Blick auf die Gesamtleistung des Call Centers möglicherweise verloren. Rein quantitative Aussagen reichen bei weitem nicht aus, die Leistungsfähigkeit und Leistungsstärke des Dienstleistungsbetriebs zu beschreiben. Eine ganzheitliche Sicht auf die wesentlichen quantitativen und qualitativen Aspekte der ist hier erforderlich.

Regelmässiges Monitoring der betrieblichen Abläufe und der Effizienz gehören zum Handwerkszeug des Call Center-Managements. Hier werden Defizite und Entwicklungspotenziale aufgezeigt, Organisations- und Personalentwicklungsmassnahmen können evaluiert werden. Für das konkrete Handeln ist es darüber hinaus notwendig, zu wissen: Warum treten verschiedene Phänomene auf? und Wie kann man damit umgehen?

Reporting: Kennzahlen und Qualitätsvergleiche

Über einen Mangel an potenziellen Kennzahlen kann sich das Call Center-Management nicht beklagen. Jede ACD-Anlage kann eine Vielzahl von Werten kreieren, die im 1/2-Stunden-Takt oder gar viertelstündlich registriert werden. Ebenso sind Mittelwerte für die einzelnen Tage, Wochen, Monate oder das gesamte Jahr ohne grossen Aufwand zu ermitteln. Die Bezeichnungen der Zahlen sind abhängig von der technischen Anlage. Die Anbieter benutzen für ihre Standardlösungen unterschiedliche Begrifflichkeiten, teilweise werden die Reporting-Systeme nach den Kundenwünschen ergänzt oder gänzlich als unternehmensspezifisches System eingerichtet. Um den Aussagewert eines Kennwertes beurteilen zu können, muss man wissen, wie er zustandekommt:

Welche Messwerte fliessen in den Kennwert ein?

Ist der Kennwert ein direkter Messwert oder eine Transformation?

Welches ist die dahinterliegende Formel?

In der Branche werden einige Kenngrößen als generelle Beurteilungsfaktoren der Call Center-Leistung benannt. Hier kursieren teilweise auch branchenübliche Richtwerte, an denen sich die Manager orientieren (können oder sollen). Diese Kenngrößen sind jedoch nicht eindeutig definiert. Ihr Aussagegehalt ist entsprechend unklar oder umstritten. Obwohl möglicherweise „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden, werden die Zahlen zur Beurteilung und Entscheidungsfindung herangezogen. Zu den gebräuchlichsten Kennwerten im Call Center gehören Erreichbarkeit, Servicelevel und Cost per Call.

Kennzahl Erreichbarkeit

Zentral wichtig für Inbound-Call Center ist es, dass der Kunde bei einem Anruf auf eine freie Leitung stösst und mit einem Agenten verbunden werden kann. Als Masszahl für die Erreichbarkeit gilt das Verhältnis von eintreffenden zu abgefragten Anrufen:

Muster 1 Berechnung der Erreichbarkeit (ACD-Daten)

Eintreffende Anrufversuche: 3000/Tag

Angenommene Anrufe: 2700/Tag

Erzielte ACD-Erreichbarkeit: $2700/3000 = 90\%$

In den meisten Fällen wird auf dieser Datenbasis die Erreichbarkeit gemessen.

Muster 2 Berechnung der Erreichbarkeit (Netzbetreiber-Daten)

Registrierte Anrufversuche: 3600/Tag

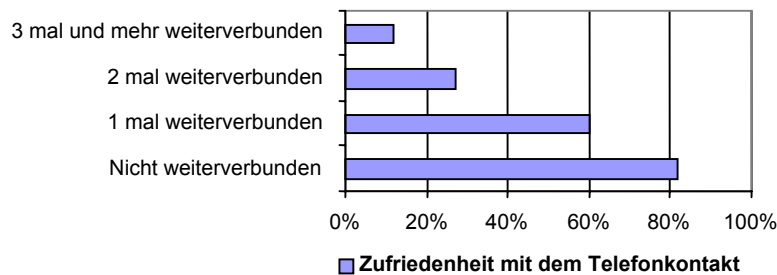
An ACD-Anlage vermittelte Anrufversuche: 3000/Tag

Angenommene Anrufe: 2700/Tag

Erzielte Netz-Erreichbarkeit: $2700/3600 = 75\%$

Die beiden Erreichbarkeitswerte differieren in dem fiktiven Beispiel um 15 Prozentpunkte. In der Praxis sind durchaus noch höhere Diskrepanzen zu finden. Will man tatsächlich die Verbindungsergebnisse der Anrufversuche wissen, sollte man nicht die ACD-Daten als Ausgangsbasis nehmen, sondern die Werte der Netzbetreiber benutzen. Dabei steht die Zahl der eingetroffenen Anrufe nicht unbedingt für die Anzahl der Kunden.

Aus Kundensicht ist die Zufriedenheit mit der Erreichbarkeit möglicherweise nicht allein dadurch gegeben, dass das Call Center kontaktiert werden kann. Der Kunde möchte eine Information, einen Auftrag erteilen, eine Beratung, eine Problemlösung oder zumindest einen kompetenten Ansprechpartner. Untersuchungen zeigen, dass die Zufriedenheit sinkt, wenn die Kunden mehrfach weiterverbunden werden.



In einer Reihe von Call Centern wird diesem Aspekt dadurch Rechnung getragen, dass parallel zur Erreichbarkeit der Kennwert „Fallabschliessende Bearbeitung“ erhoben wird.

Ein ähnlicher Zusammenhang ist auch bei der Beurteilung bei automatischen Weiterleitungssystemen über Sprachcomputer (IVR-Systeme) zu erwarten. Die wenigsten Kunden sind begeistert, wenn sie durch ein kompliziertes Verbindungssystem geleitet werden (und dann möglicherweise auf ein Besetztzeichen stossen...). Besonders spannend ist diese Frage bei den computergestützten Komplettdialogen, die die menschliche Sprache analysieren. Hier können Ergebnisse von Kundenbefragungen Aufschluss geben.

Kennzahl Servicelevel

Als zentrale Kenngrösse für die quantitative Qualität in Call Centern gilt der Servicelevel. Er ist definiert als Quote der angenommenen Gespräche innerhalb einer vorgegebenen Zeit. Als Richtwert kursiert der Servicelevel 80/20, was bedeutet: 80 % der Anrufe werden innerhalb von 20 Sekunden angenommen. Auch bei diesem Kennwert spielt es eine Rolle, ob die ACD- oder die Netzbetreiber-Daten herangezogen werden. Zusätzlich ist jedoch auch zu beachten, ob der Servicelevel tatsächlich als Gesamtwert gemessen wird oder sich aus zwei getrennten Kennzahlen zusammensetzt.

Beispiel Servicelevel

In der ACD-Anlage gemessener Servicelevel: 75/20

Aus zwei Kennwerten zusammengesetzter Servicelevel:

Erreichbarkeit: 85 %

Durchschnittliche Wartezeit: 15 s

Bei unsachgemässer Interpretation könnte hier ein Servicelevel von 85/15 abgelesen werden.

Kennzahl Cost per Call

Zur Beurteilung der Effizienz von Call Centern wird als allgemeine Kenngrösse “Cost per Call” oder “Cost per Callminute” herangezogen. Darunter versteht man die durchschnittlich auf einen Anruf (eine Gesprächsminute) entfallenden Kosten. Diese Form der Kostenbetrachtung ist vielfach auch ausschlaggebendes Kriterium für die Entscheidung, ob die Dienstleistung unternehmensintern erbracht oder an einen externen Dienstleister ausgelagert werden soll. Viele Call Center-Manager sehen in letzter Zeit sich mit der Aufforderung oder dem Ziel konfrontiert, eben diesen Kennwert zu reduzieren. Bei der Berechnung und Interpretation des Kennwertes Cost per Call ist zu klären:

Wieviel darf ein Call kosten?

Die im Call Center anfallenden Kosten fallen zum überwiegenden Teil im Bereich des Personals an. Bei der Berechnung des Kennwertes sollte entschieden werden, ob und in welcher Form die Vorbereitungskosten (Konzeption, Technik, Projektteams, Schulungen, Testläufe u.a.) mit einfließen. Entscheidend ist der Qualitätsanspruch, der an das Call Center gestellt wird. Ein hoher Servicelevel ist beispielsweise nur mit Überkapazitäten zu erreichen. Eine niedrige Personaldecke hat kurz-, mittel- und langfristige Auswirkungen auf Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

Auswirkungen von Überbesetzungen

- Unnötig hohe Personalkosten
- Zu geringe Mitarbeiterauslastung
- Langeweile
- Verlust an Glaubwürdigkeit bei der Budgetierung

Auswirkungen von Unterbesetzungen

- Unzufriedene Anrufer
- Lost Calls
- Längere Gespräche
- Mehr Fehler und Nacharbeit
- Stärkere Belastung des Telefonnetzes und höhere Fernmeldekosten
- Mitarbeiterbelastung und –überlastung

Macht es Sinn, einen allgemeinen Wert zu errechnen?

In einigen Call Centern, die verschiedene Dienstleistungen erbringen, wird die Cost per Call-Kennzahl als Gesamtwert über das gesamte Spektrum definiert und berechnet. Dies mag für eine allgemeine Parole der Kostensenkung geeignet erscheinen. Auf dieser Ebene finden vielfach auch Benchmarkvergleiche statt. Als Entscheidungshilfe ist eine Sammelkennzahl jedoch nur begrenzt von Nutzen. Bei einem breiten Leistungsspektrum sind die Gespräche unterschiedlich lang, die Qualifikation (und Bezahlung) der Agenten unterschiedlich hoch und die Bedeutung für das Unternehmen unterschiedlich wichtig.

Sind geringe Cost per Call-Werte das wirkliche Ziel?

Steigende Kosten pro Anruf können durchaus auch ein positives Signal sein. Wenn sie nämlich beispielsweise dadurch zustandekommen, dass weniger Anrufe erforderlich sind, um das Anliegen des Kunden zu bearbeiten. Das könnte daran liegen, dass

- die Kompetenz der Mitarbeiter gestiegen ist (Stichwort Qualifikation)
- weniger Fehler gemacht werden (Stichwort Arbeitsqualität)
- Abstimmung und Kommunikation besser funktioniert (Stichwort CRM)
- mehrere Anliegen in einem Telefonat erledigt werden können (Stichwort Informations-Management)
- weniger weitergeleitet wird (Stichwort Fallabschließende Bearbeitung)
- weniger Reklamationen eintreffen (Stichwort Qualitätsmanagement)
- die Kontaktmöglichkeiten erweitert wurden (Stichwort Neue Medien)
- das Angebot sich ändert (Stichwort kostenpflichtige Rufnummer)

Wieso ist der Cost per Call Wert hoch (oder niedrig)?

Ein erhöhter Cost-per-Call-Wert kann schlichtweg auch dadurch zustandekommen, dass insgesamt in einem Messzeitrahmen weniger Kundenanfragen eintreffen (Stichwort Konjunktur) oder die Mitarbeiter anderen Tätigkeiten nachgehen (Stichwort Mischarbeitsplätze). Wesentlich für die Kostenbetrachtung - die selbstverständlich in einem Call Center angestellt werden sollte – ist, nach den Ursachen zu forschen und die Zusammenhänge zu verstehen. Der Druck, die Kosten zu senken, kann sich nämlich durchaus auch negativ auf die Gesamteffizienz auswirken, weil beispielsweise Gespräche vorzeitig abgebrochen und damit Folgeanrufe provoziert werden (wodurch die Kosten für den Einzelanruf sinken!).

Ist Auslagern wirklich preisgünstiger?

Besonders interessant ist diese Art der Kostenbetrachtung, wenn der Erstkontakt mit dem Unternehmen über eine 1st-level Call Center-Struktur oder einen externen Dienstleister erfolgt. Auf

den ersten Blick sind hier wirtschaftliche Vorteile zu sehen (die Kosten sinken). Es wird aber möglicherweise auch Mehrarbeit produziert durch Fehler, Doppelarbeit oder Mehrfachverbindungen.

Es macht Sinn, für sämtliche in einem Call Center erhobenen Kennzahlen, die in einem Reporting-System verwendet werden, eine genaue Analyse durchzuführen. Möglicherweise ist es effektiver, wenige Zahlen zu haben, mit diesen dann aber auch effektiv arbeiten zu können.

Qualitätsmanagement: Ganzheitliche Sicht und Balanced Scorecard

Spätestens dann, wenn die Effizienz oder Qualität eines Call Centers mit anderen Betrieben verglichen werden soll (benchmarking), müssen die Kennwerte standardisiert sein. Dies war die zentrale Erkenntnis der „Arbeitsgruppe Strategisches Personalmanagement“ im Rahmen des Forschungsprojektes FREQUENZ. Hier setzten sich Unternehmensvertreter und Forscher mit den Kennzahlensystemen in Call Centern auseinander. In der Konsequenz entwickelten sie ein Benchmarksystem, das einen direkten Vergleich der Unternehmen zulässt und gleichzeitig Hinweise auf Verbesserungsansätze liefert. Das Netzwerk von Call Center-Betreibern (CC-Benchmark) hat zum Ziel, ein einheitliches System für die Leistungsmessung an Kundenschnittstellen zu schaffen. Die Reporting-Zahlen zeigen nicht nur quantitative Grössen, sie bilden auch die Qualität des Call Centers ab. Das System basiert auf einer ganzheitlichen Sicht des Qualitätsmanagements.

In Call Centern gibt es zahlreiche Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Einflussfaktoren. Reduziert man zum Beispiel die Kosten pro Callminute, so hat dies häufig auch (ungewollte) Einflüsse auf Servicequalität, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit. Mit einer Verkürzung der personengebundenen Gesprächszeit kann zwar erreicht werden, dass sich die Personalkosten reduzieren, sie hat aber möglicherweise unzufriedene und abwandernde Kunden zur Folge. Gleichzeitig kann die Focussierung auf einzelne Kennzahlen dazu führen, dass die Zahlen verfälscht werden. Gerade bei der Erreichbarkeit ist es ohne grösseren Aufwand möglich, die ACD-Zahlen zu schönen: Das Wartefeld wird verkleinert, dadurch werden weniger Anrufer in die ACD-Anlage weitergeleitet, die Zahl der eintreffenden (in der ACD-Anlage registrierten) Anrufe sinkt und der berechnete Erreichbarkeitswert steigt an. Techniker, Führungskräfte und Agenten können einzelne Kennwerte manipulieren, wenn sie die Funktionsweise der eingesetzten Anlagen verstehen. Hoher Druck und eine einseitige Sicht kann entsprechend auch dazu führen, dass die Energie und Kreativität des Personals fehlgeleitet werden.

Qualitätsbewusstes Vorgehen im Call Center bezieht grundsätzlich mehrere Faktoren ein. Wirtschaftliche Überlegungen und Qualitätsansprüche müssen in Einklang gebracht werden.

Organisatorische Änderungen und deren Auswirkungen auf Kundenresonanzen, Führung und Mitarbeitermotivation sind als Einheit zu verstehen.

Entsprechend ist eine isolierte Betrachtung einzelner Kenngrößen nur von begrenztem Wert. Dies gilt nicht nur für Call Center, sondern auch für alle anderen Wirtschaftsbetriebe. Aus diesem Grund setzt sich eine umfassende Beurteilung von Prozessen und Ergebnissen mit Hilfe einer Balanced Scorecard immer mehr durch. Hier werden verschiedene Sichtweisen und Einflussfaktoren zusammengeführt, es können Einflüsse und Wechselwirkungen festgestellt werden.

Die im industriellen Umfeld entstandene klassische BSC mit den Dimensionen Finanzen, Kunden, interne Prozesse und Mitarbeiter wurde im Arbeitskreis Strategisches Personalmanagement (Forschungsprojekt FREQUENZ) überprüft und abgewandelt.

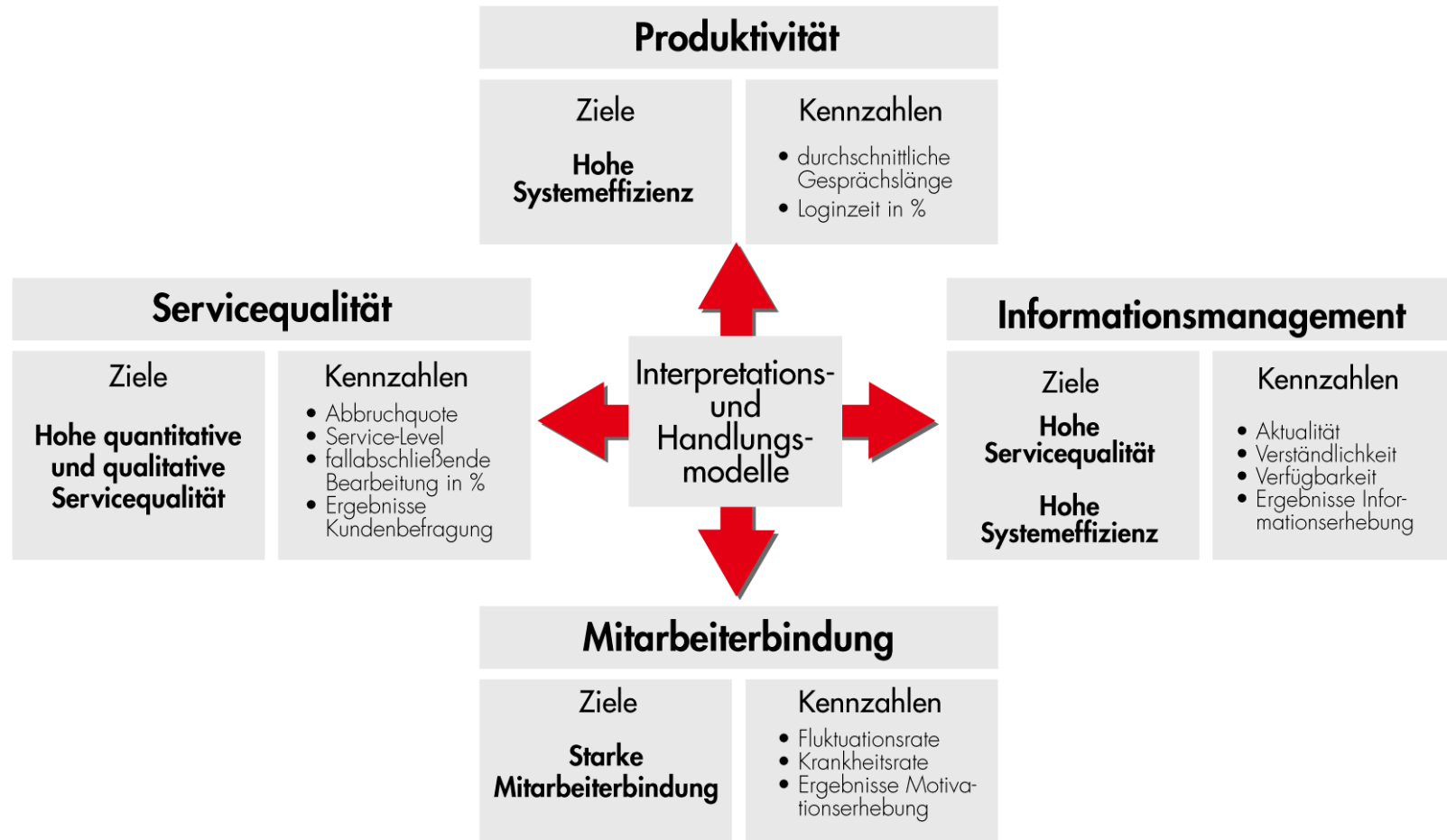
Der Grund für diese Entscheidung lag hauptsächlich in der mangelnden Handlungsausrichtung des klassischen Ansatzes. Die Call Center-spezifische Lösung zeichnet sich durch grösstmöglichen Praxisbezug aus. Die verwendeten Dimensionen Produktivität, Servicequalität, Mitarbeiterbindung und Informationsmanagement werden jeweils durch wenige präzise und aussagekräftige Kennzahlen erfasst. Weiterhin sind die in der Balanced Scorecard verwendeten Kennzahlen eindeutig formuliert und standardisiert, so dass verschiedene Call Center direkt miteinander verglichen werden können. Zur Messung von Mitarbeitermotivation, Informationsmanagement und Kundenzufriedenheit stehen geeignete Verfahren zur Verfügung. Inzwischen hat sich ein Netzwerk von Call Center-Betreibern formiert, das auf dieser Basis einen speziellen Benchmarkservice anbietet.

Das qualitätsorientierte Denken und Handeln sollte sich in der Zusammenstellung der Kennzahlen widerspiegeln.

Beispiel Ganzheitliches Kennzahlensystem

- | | |
|---|--|
| - Erreichbarkeit (ACD und Netzbetreiberdaten) | - Anteil Login-Zeiten an der Gesamtarbeitszeit |
| - Servicelevel / 20 s (ACD und Netzbetreiberdaten) | - Gesamtkosten |
| - Gesprächsqualität | - Personalkosten |
| - Bearbeitungsqualität | - Fehlzeitenkosten |
| - Wartezeiten | - Fluktuationskosten |
| - Reaktionszeiten eMail | - Kosten / Call (je Calltyp) |
| - Reaktionszeiten Fax | - Kosten / Callminute (je Calltyp) |
| - Gesprächszeiten (je Call-Typ) | |
| - Nachbearbeitungszeiten (je Call-Typ) | |
| - Bearbeitungszeiten (je Call-Typ) | |
| - Anteil fallabschliessende Bearbeitung | |
| - Anteil produktive Arbeit an der Gesamtarbeitszeit | |

Modell Balanced Scorecard für Call Center



Quelle: CCBenchmarks e.V. 2002 © BIP Bonn

Controlling - Ursachenforschung und Steuerungsansätze

Über ein konsequentes Monitoring können Schwachstellen und Optimierungsfelder identifiziert werden. Ebenso ist die Überprüfung der Kennzahlen im Rahmen der Evaluation von Organisations- oder Personalentwicklungsmassnahmen sinnvoll einsetzbar. Nicht immer ist es jedoch möglich, aus der Entwicklung der Kennwerte die Ursachen für die festgestellten Defizite zu erkennen.

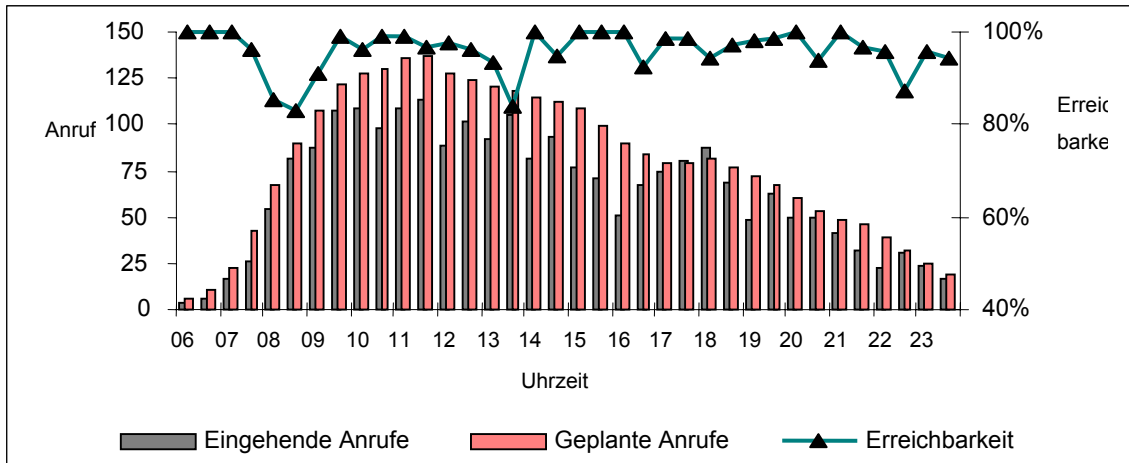
Bei den meisten Kennzahlen handelt es sich um Durchschnittswerte, die über einen festgelegten Zeitraum ermittelt werden. Controller, Führungskräfte und Manager sind damit beschäftigt, diverse Tagesstatistiken, Wochenübersichten, Monatsberichte und Jahresbewertungen zu erstellen, zu sichten und zu interpretieren. Für Fehlentwicklungen werden möglicherweise schnell Ursachen gesucht und gefunden. Gerade bei Einbrüchen in der Erreichbarkeit sind Erklärungen wie „Heute war mal wieder die Hölle los“ oder „Wir haben zuwenig Personal“ schnell bei der Hand.

Die Fülle der Daten birgt auch die Gefahr, sich in Einzelheiten zu verlieren und grundlegende Fragestellungen zu vernachlässigen. Ein Beispiel: In den meisten Call Centern basiert die gesamte Personaleinsatzplanung auf dem Forecasting. Eine systematische Überprüfung dieser Prognosen findet jedoch nur im Einzelfall statt. Man weiss vielfach schlicht nicht, ob oder wie gut das Forecasting-System funktioniert.

Modelle für kombinierte Tagesanalysen

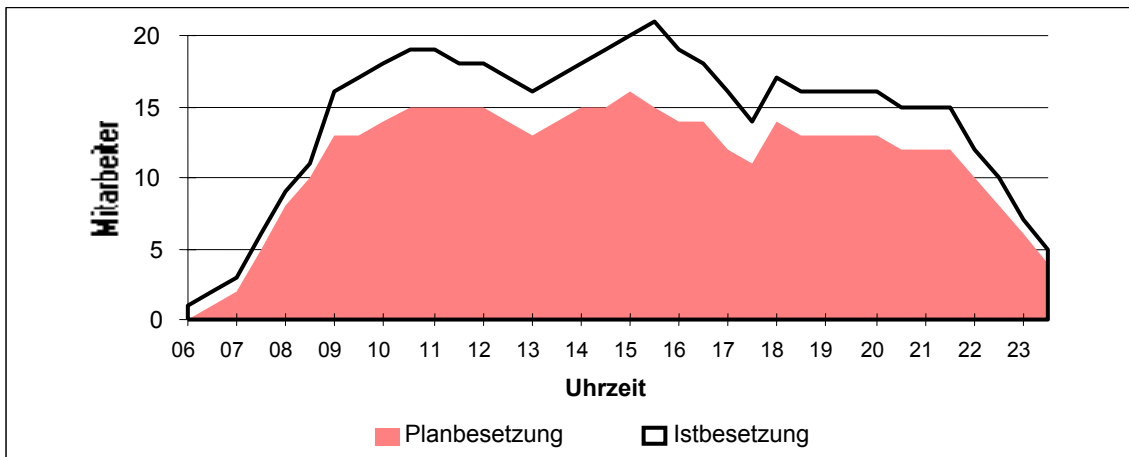
Ein weiterer Hemmschuh bei der Ursachenforschung von erkannten Defiziten ist darin zu sehen, dass die potenziellen Daten aus unterschiedlichen Systemen und Quellen stammen. Die ACD liefert beispielsweise die Einloggzeiten, Verkehrsvolumina und Erreichbarkeitswerte. Vom Netzdatenbetreiber stammen Zahlen zur Netzauslastung und zu den Anwahlversuchen. Plandaten zu Forecasting und Mitarbeiterinsatz sind in den Workforce-Management-Systemen hinterlegt und die Arbeitszeiten der Agenten werden über ein Zeiterfassungssystem registriert. Umsatzzahlen, Kaufabschlüsse und sonstige Vertriebsergebnisse finden sich in den diversen Geschäftsberichten. Jede dieser Informationsquellen bietet zahlreiche Statistiken (zum Teil mit grafischer Aufbereitung) an. Zur Analyse der Ursachen von erkannten Defiziten bietet es sich an, bei speziellen Fragestellungen die relevanten Daten verschiedener Informationsquellen im Vergleich zu betrachten. Dabei haben Call Center den Vorteil, über ausgesprochen detailliertes Zahlenmaterial zu verfügen. Der Tagesablauf kann beispielsweise mit einer hohen Transparenz dargestellt werden. Grafische Darstellungen sind vielfach von Nutzen, weil sie die zentralen Erkenntnisse direkt sichtbar machen.

Beispiel Vergleich von Prognosedaten und Verkehrsdaten



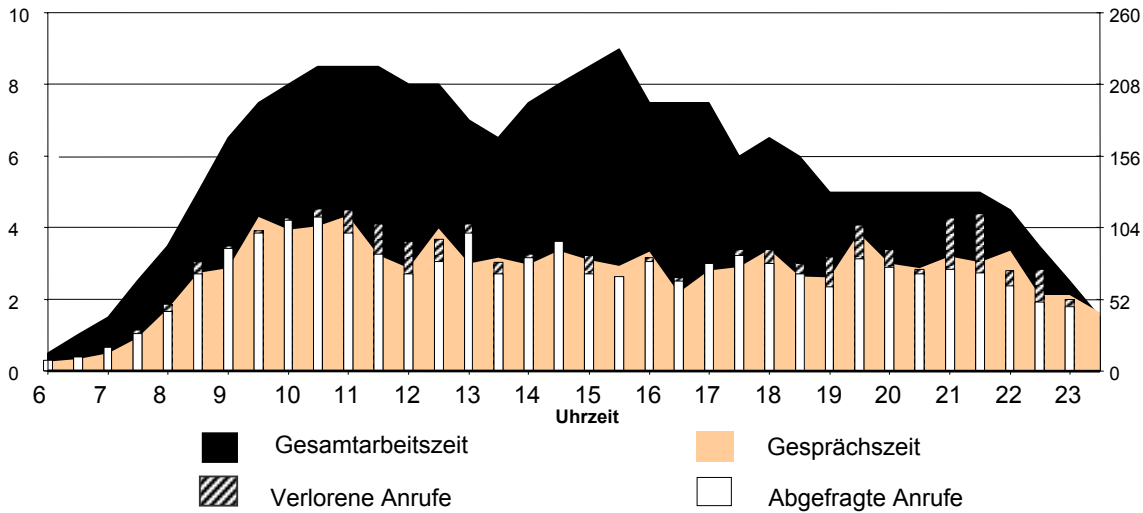
Durch den Vergleich von geplanten und tatsächlich eintreffenden Anrufen kann die Prognosegenauigkeit überprüft werden. Im vorliegenden Beispiel ist die Tagesverteilung in etwa richtig, generell ist die Verkehrssituation jedoch ruhiger als erwartet.

Beispiel Vergleich von Prognosedaten und Arbeitszeiterfassung



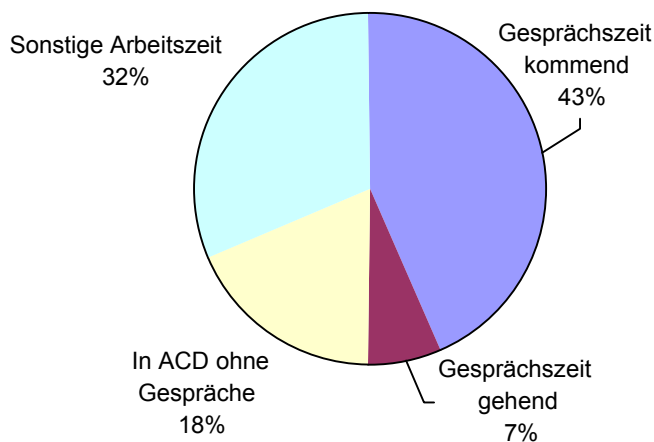
Durch den Vergleich von Plan- und Ist-Besetzung kann überprüft werden, ob es zu einem Zeitpunkt zu einer unerwarteten Unterbesetzung kam. Im vorliegenden Beispiel werden die Planzahlen regelmässig überschritten (Personalüberhang).

Beispiel Vergleich von Verkehrsdaten und Arbeitszeiterfassung

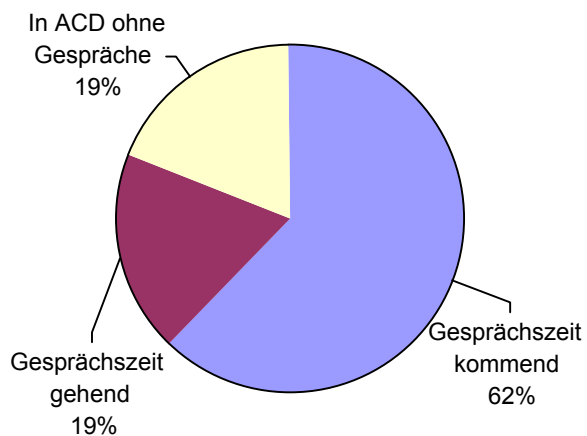


Aus der zusammenstellenden Darstellung kann die Tagesverteilung der anteiligen Gesprächszeit entnommen werden. Über Tag ist genügend Personal anwesend, die Erreichbarkeitseinbrüche sind Ausdruck mangelnder Steuerung. Am Abend kommt es aufgrund einer relativen Unterbesetzung zu einem Bugwelleneffekt, der mit geringeren Erreichbarkeitswerten einhergeht.

Beispiel Vergleich von Verkehrsdaten und Arbeitszeiterfassung



Eine kombinierte Analyse ist auch für die Beurteilung der Arbeitsauslastung von Nutzen. Im obigen Beispiel sind die Agenten zu knapp einem Drittel ihrer Arbeitszeit nicht in der ACD-Anlage eingelogged. Dies wird bei einer Auswertung der ACD-Daten nicht erfasst.



Nach der ACD-Auswertung sind die Agenten zu 81 % damit beschäftigt, Telefonate zu führen (Inbound und outbound). Bezogen auf die tatsächliche Arbeitszeit liegt der Anteil der telefoniegebundenen Arbeitszeit jedoch nur bei 50%.

Die angestellten Vergleiche im Tagesverlauf ermöglichen eine Detailanalyse, sie sind für grundsätzliche Aussagen nur begrenzt nutzbar. Hier bietet es sich an, kumulierte Werte aus den verschiedenen Informationsquellen zu betrachten. Zur Überprüfung des Forecastingsystems können beispielsweise auf Wochen-, Monats- und Jahresebene die Planzahlen mit den tatsächlich realisierten Zahlen verglichen werden.

Beispiel kumulierte Gesamtanalysen

Plan-Ist-Vergleich von Anruferzahlen und Arbeitsstunden:

Zeitraum	Anrufe			Arbeitsstunden		
	Plan	Ist	Diskrepanz %	Plan	Ist	Diskrepanz %
Tag						
Woche						
Monat						
Jahr						

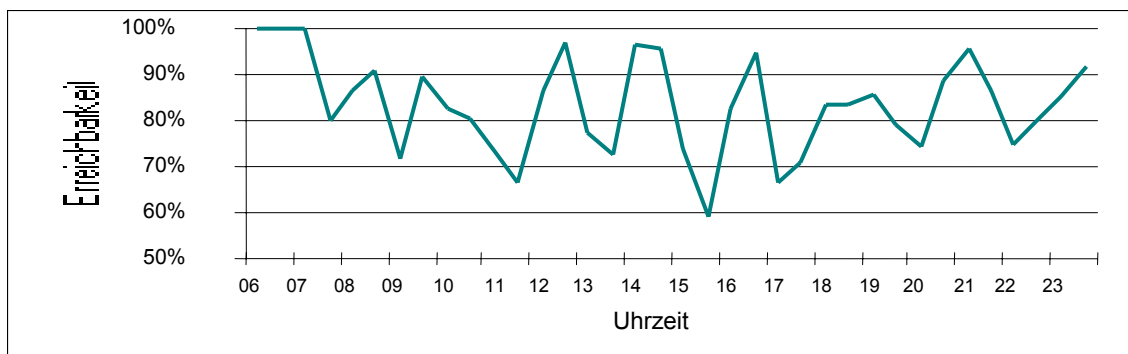
Solche statistischen Aufbereitungen lassen eine Beurteilung darüber zu, ob das Verkehrsvolumen tatsächlich den erwarteten Anruferzahlen entspricht. Ebenso kann überprüft werden, inwieweit der geplante Mitarbeiterereinsatz mit den tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden übereinstimmt.

Flexibilität vs Systemstabilität

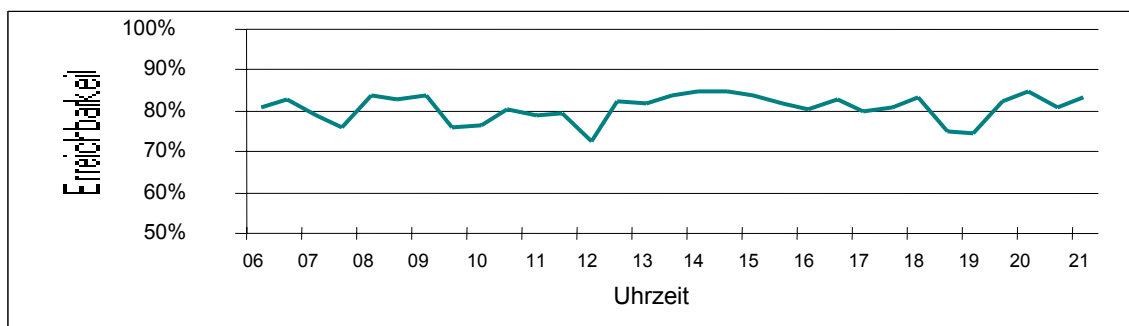
Als „Zauberwort“ für ein professionelles Call Center-Management wird immer wieder die Flexibilität genannt. Die Arbeitszeiten müssen flexibel sein und im Tagesgeschäft muss man flexibel auf Verkehrsschwankungen reagieren können. Dabei gerät ein wesentlicher Faktor für die Steuerung des Systems häufig aus dem Blickfeld der Betrachtung: Ein Call Center kann nur dann wirklich flexibel reagieren, wenn die Tagesabläufe grundsätzlich stabilisiert ablaufen. Das zentrale Kriterium für eine hohe Erreichbarkeit ist darin zu sehen, ob die verkehrsangepasste Tagessteuerung funktioniert. Dazu ist es zum einen sinnvoll (und in Call Centern weit verbreitet), einen Tagesverlauf von eintreffenden zu abgefragten Anrufen zu erstellen. Hier können tageszeitliche Schwankungen festgestellt werden. Einen wichtigen Einblick in die Qualität der Steuerung geben Verlaufsgrafiken zur Erreichbarkeit. Bei gleicher mittlerer Erreichbarkeit können die Tagesverläufe sehr unterschiedlich ausfallen:

Erreichbarkeitsverläufe im Tagesverlauf

Instabiles System (grosse Schwankungsbreite)



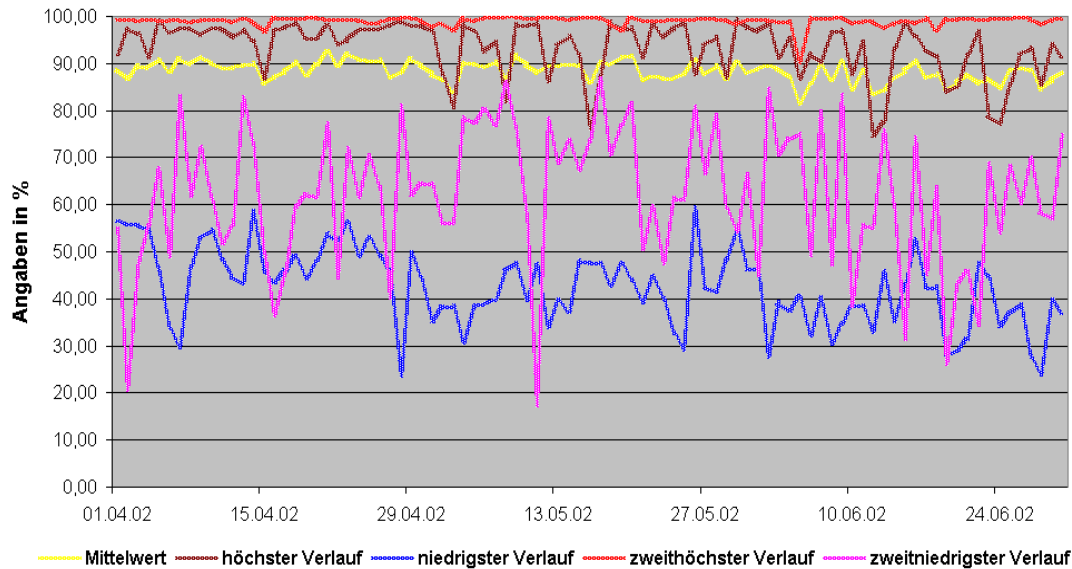
Stabiles System (geringe Schwankungsbreite)



Je weniger die Erreichbarkeitswerte im Tagesverlauf voneinander abweichen, desto stabiler ist das System. Die Stabilität der Call Center-Leistung bezieht sich nicht nur auf die Schwankungen im Tagesverlauf. Auch in der Gesamtsicht über einen längeren Zeitraum sollten die Erreichbarkeitswerte sich innerhalb einer festgelegten Bandbreite bewegen. Dies ist durchaus nicht immer der Fall.

Bechmarkvergleich Erreichbarkeitsverläufe im Tagesverlauf

SQ 2.1 Servicelevel (20 sec.) ACD-Daten Bandbreite



Abdruck mit freundlicher Genehmigung von CCBenchmarks

Als potenzielle Ursachen für eine grosse Bandbreite in Erreichbarkeitswerten sind u.a. zu sehen:

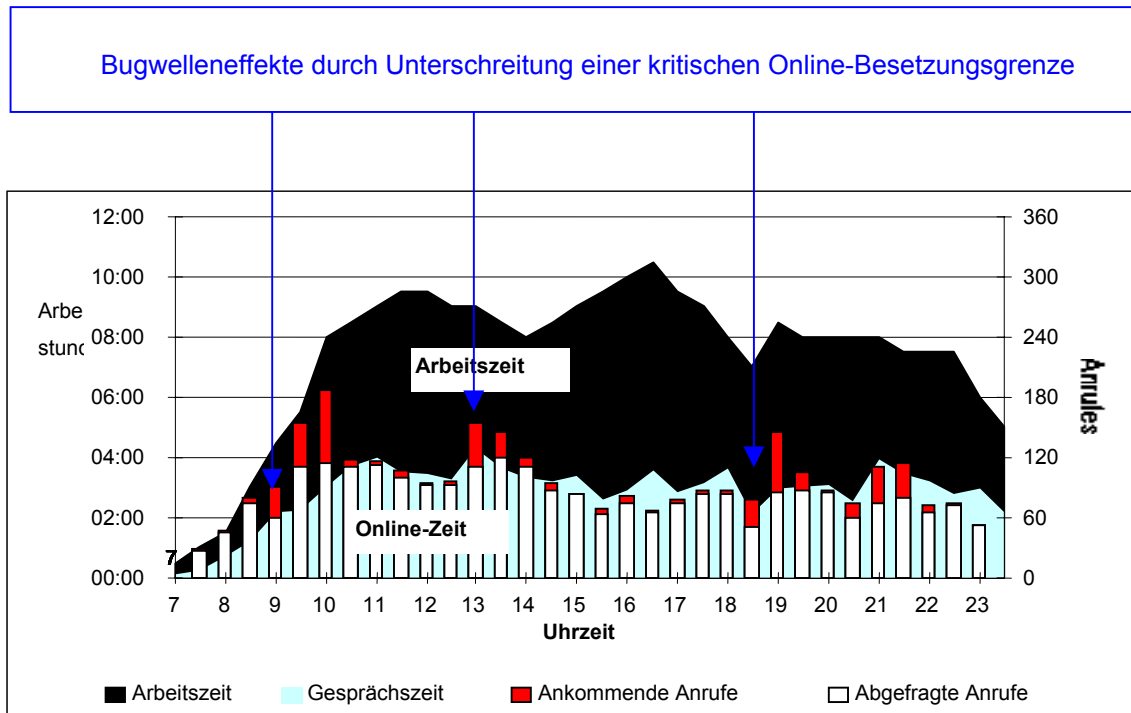
- Unterschiede im Kundenverhalten (Stichwort Volatilität)
- Fehlerhafte Prognosen (Stichwort Forecasting)
- Personelle Unterbesetzungen (Stichwort Personalbedarf)
- Inadäquate Tagessteuerung (Stichwort Pausengestaltung)
- und daraus folgend Erreichbarkeitsschwankungen (Stichwort Bugwelleneffekte)

Als Folge fehlender Koordination der Tagesabläufe sind unregelmässige Bildschirmbesetzungen zu erwarten. Einzelne Agenten verlassen ihren Arbeitsplatz, gehen in Pause oder einer Nebentätigkeit nach. Auch durch die Echtzeitsteuerung von Supervisoren kann es zu einem Einbruch der Onlinebesetzung kommen:

Der Teamleiter oder Supervisor beobachtet das Verkehrsgeschehen und registriert, wenn die Zahl der Anrufer sinkt. Die Erreichbarkeit ist gut, die Mitarbeiter haben wenig zu tun. Er schlussfolgert daraus (auf den ersten Blick folgerichtig), dass nunmehr auch weniger Agenten bereit stehen müssen. Er verteilt beispielsweise Pausen oder lässt verlauten, dass Nebenarbeiten erledigt werden können. Nunmehr verlassen einige Agenten ihren Arbeitsplatz oder schalten sich aus der ACD-Anlage aus. Es entsteht eine kurzfristige Unterbesetzung.

Prinzip des Bugwelleneffektes

Fehler in der Tages- und Pausensteuerung können einen Bugwelleneffekt zur Folge haben. Hier kommt es (aufgrund einer kurzzeitigen personellen Unterbesetzung) zu einem sprunghaften Anstieg des Anrufervolumens.



Der Effekt ist vergleichbar mit Staus auf der Autobahn.

Solange ein bestimmtes Verkehrsaufkommen nicht überschritten und alle Spuren befahrbar sind, fließt der Verkehr gleichförmig. Sobald eine Spur gesperrt ist (z.B. durch eine Baustelle), kommt es ab einem kritischen Verkehrsaufkommen zum Stau. Jeder Fahrer wird schon erlebt haben, dass er 20 Minuten lang vor einer Baustelle nur im Schrittempo vorankam und nach dem Engpass wieder zügig weiterfahren konnte. Ein entsprechendes Phänomen findet sich auch in Call Centern: Solange das eintreffende Verkehrsvolumen bewältigt werden kann (es sind immer Leitungen frei oder die Wartezeiten in der eingerichteten Warteschleife sind akzeptabel), entspricht die Zahl der in der ACD-Anlage gemessenen Anrufe tatsächlich dem Kundenverhalten. Sind jedoch alle Leitungen belegt, kommt es zum Rückstau. Wie im Autobahnbeispiel ist für die Länge des Rückstaus nicht in erster Linie von der Dauer der Blockade (Baustellenlänge) abhängig. Wesentlich wichtiger sind die aktuellen Anruferzahlen (Gesamtzahl der Autos, die zur Zeit dort unterwegs sind).

Verstärkt wird der Bugwelleneffekt dadurch, dass ein Kunde mehrmals die gewünschte Nummer anwählt, um mit einem Ansprechpartner verbunden zu werden. Je nach Überlastungsgrad kann es sein, dass ein einzelner Anrufer 10 oder mehr Wählversuche benötigt, bis er eine freie Leitung erhält. Jeder

dieser Anrufversuche wird als eintreffender Gesprächswunsch registriert. Dies führt zwangsläufig zu einer registrierten Anrufspitze, die gewissermassen „selbstgemacht“ ist.

Die Auswirkungen von Bugwelleneffekten können gravierend sein: Die „normalen“ Anruferzahlen des Tages steigen teilweise extrem an – in den Blockadezeiträumen kommt es zu Anruferzahlen, die nicht mehr bewältigt werden können. In der Folge kann eine morgendliche Blockade Auswirkungen auf den gesamten Tagesablauf haben: Die Anrufer geben nach einigen erfolglosen Versuchen, das Call Center zu erreichen, vorübergehend auf und rufen zu einem späteren Zeitpunkt wieder an.

Prinzip der Mindestbesetzung

Um das Call Center-System stabil zu halten und Bugwelleneffekte zu vermeiden, sollte die Online-Besetzung nie unter einen kritischen Wert sinken. Ebenso sollte es vermieden werden, dass zur gleichen Zeit viele Agenten sich ausloggen. Diese Gefahr ist beispielsweise gegeben, wenn die Schichtzeiten gleich sind. Hier entsteht möglicherweise ein Stau, weil die einen Agenten ihren Arbeitsplatz verlassen, die anderen aber noch nicht arbeitsbereit sind. Hier können Ablöseregeln eingeführt oder Pausenstopps für die kritischen Zeiten eingerichtet werden.

Die Anruferzahlen verteilen sich nicht gleichmässig auf bestimmte Zeiteinheiten. So kann es durchaus sein, dass einige Minuten lang kaum eintreffende Kundenanrufe registriert werden. Für die Arbeit der Supervisoren während der Echtzeitsteuerung sollte eine Grundregel für die Bildschirmbesetzung eingeführt und eingehalten werden: Eine Mindestanzahl von Agenten bleibt unabhängig vom aktuellen Verkehrsaufkommen online (selbst wenn dann einzelne Mitarbeiter „nichts zu tun haben“).

Besonders wichtig ist die Mindestbesetzung, wenn das Hauptgeschäft beginnt (meist morgens). Sind in dieser Zeit zu wenige Mitarbeiter im System eingeloggt, so kann dies eine Bugwelle nach sich ziehen, die sich über den ganzen Tag verteilt und das Verkehrsaufkommen nachhaltig verändert. Bei personellen Engpässen sollte entsprechend darauf geachtet werden, vor allem die Hauptstosszeiten ausreichend zu besetzen.

Überlastungs-Paradoxon:

In manchen Call Centern stellt sich in Zeiten hohen Verkehrsaufkommens ein paradoxer Effekt ein: Unter Druck werden weniger und längere Gespräche pro Person abgewickelt als bei normaler Auslastungssituation.

Als Reaktion auf eine geringe Erreichbarkeit werden die Agenten zumeist dazu aufgefordert, die Einzelgespräche kurz zu halten, um für die nachfolgenden Kunden so schnell als möglich zur Verfügung zu stehen. Dies kann bei falscher Auslegung oder zu starkem Druck dazu führen, dass die Kundenge-

sprache abgebrochen oder nicht zufriedenstellend erledigt werden – es entsteht ein unbeabsichtigter erhöhter Arbeitsaufwand - Folge: Die Anzahl der Anrufe steigt an.

Andererseits sind die Gespräche bei hohem Arbeitsaufkommen auch dadurch geprägt, dass viele Kunden ihrem Ärger erst einmal Luft machen: Sie haben vielleicht schon mehrfach versucht anzurufen oder mussten minutenlang auf eine Verbindung warten. Die Agenten müssen diese Kunden dann erst einmal beruhigen oder ihnen die Sachlage erklären - Folge: Die Gespräche werden länger.

Statt kurzer Gespräche finden sich entsprechend in Zeiten starken Arbeitsanfalls vielfach eher längere Telefonate, die Mitarbeiter müssen häufiger ihre Arbeit unterbrechen, um sich zu erholen und die Warteschlange wächst weiter an.

Tagessteuerung im Inbound-Geschäft

Eine der spannendsten und auch schwierigsten Aufgaben in der Call Center-Führung ist die verkehrsangepasste Steuerung des Tagesgeschehens. In Inbound-Call Centern treffen tagtäglich Hunderte von Anrufern ein, die direkt angenommen werden wollen. Hinzu kommen in vielen Betrieben mittlerweile Faxe und eMails und Outbound-Aufgaben. Die akzeptierten Wartezeiten sind vor allem für telefonische Anfragen sehr kurz, auch bei anderen Medien wird eine prompte Rückmeldung erwartet.

Die eintreffenden Kundenanliegen (Verkehrsaufkommen) verteilen sich nicht gleichmässig über den Tag, die Woche oder das Jahr. Die Schwankungsbreiten sind zum Teil erheblich, so dass es immer wieder zu Engpässen oder Leerlaufzeiten kommen kann. Der adäquate Mitarbeiterereinsatz durch eine frequenzabhängige Arbeitszeitgestaltung schafft den grundsätzlichen Rahmen für die Bewältigung des Tagesgeschäftes. Die tatsächliche Erreichbarkeit und Produktivität hängt jedoch entscheidend von den Steuerungsinstrumenten und Steuerungsmechanismen im Tagesgeschäft ab.

Ansätze zur Steuerung der Bildschirmbesetzung:

Neben dem Einsatz technischer Hilfsmittel ist die Bildschirmbesetzung das wesentliche organisatorische Instrumentarium zur verkehrsabhängigen Tagessteuerung. Für die Erreichbarkeit in einem Inbound-Call Center ist nicht nur massgeblich, dass genügend Agenten anwesend sind. Ein eingehendes Telefonat kann nur angenommen, eine eingehende Mail nur bearbeitet werden, wenn die entsprechenden Mitarbeiter zu dieser Zeit auch an ihrem Arbeitsplatz verfügbar sind. Neben der reinen Bildschirmarbeit fallen bei Call Center-Agenten innerhalb der Arbeitszeit andere Tätigkeiten und Ausfallzeiten an.

Nachbearbeitung

Bei vielen Servicedienstleistungen ist die telefonische Bearbeitung nur ein Teil der Gesamtaufgabe. Ein Auftrag muss beispielsweise weitergeleitet werden, eine Anfrage bearbeitet oder spezielle Recherchen durchgeführt werden. Diese Nachbearbeitungszeiten sind wie die Gespräche zumeist standardisiert und können zeitlich genau erfasst und geplant werden.

Callunabhängige Nebenarbeiten

Zeiten mit geringem eingehenden Verkehr können genutzt werden, um Nebenarbeiten zu erledigen. Dazu gehören beispielsweise Kopierarbeiten, Nachfragen bei Kollegen oder beim Vorgesetzten oder die Aufarbeitung von voice-mail-Anfragen. In Call Centern mit Mischarbeitsplätzen werden die zeitkritischen Tätigkeiten wie Telefonanrufe dann erledigt, wenn sie anliegen: Im Inbound-Geschäft wird telefoniert, wenn die Kunden anrufen, im Outbound-Geschäft dann, wenn sie erreichbar sind (z.B. im business-Bereich innerhalb der Geschäftszeiten, bei Privatkunden in der Zeit zwischen 17 und 19 Uhr). In anderen Zeiten kann dann den Tätigkeiten nachgegangen werden, die unter einem geringeren Zeitdruck stehen (z.B. Mail- oder Faxbearbeitung).

Information und Qualifikation

In Call Centern gehört die permanente Weiterbildung zum Tagesgeschäft. In manchen Branchen sind ständig wichtige Informationen oder Neuerungen zu verarbeiten. Auch Besprechungen mit der Führungskraft oder dem Arbeitsteam erfordern ihre Zeit. Bisweilen werden für diese Tätigkeiten spezielle Arbeitszeiten bereits in der Planung berücksichtigt. Im allgemeinen heisst jedoch die Devise: Erst die Kunden, dann die internen Gespräche und Abstimmungen.

Pausengestaltung

Gerade bei reinen Bildschirmarbeitsplätzen ist ein wesentliches Zeitkontingent in den Pausen zu sehen. In den meisten Call Centern kommt die Bildschirmarbeitsverordnung (BildschirmArbV) zur Anwendung, die für Beschäftigte gilt, die „gewöhnlich bei einem nicht unwesentlichen Teil ihrer normalen Arbeit ein Bildschirmgerät benutzen“.

Gesetzlicher Rahmen

In dieser Verordnung sind nicht nur die Regelungen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes aufgenommen (Gestaltungskriterien für Möbel, Bildschirm, Tastatur, Benutzeroberfläche oder Arbeitsabläufe). § 5 legt auch die Bildschirmpause als Bestandteil der Arbeitszeit fest: „Der Arbeitgeber hat die Tätigkeit der Beschäftigten so zu organisieren, dass die tägliche Arbeit an Bildschirmgeräten regelmässig durch andere Tätigkeiten oder durch Pausen unterbrochen wird, die jeweils die Belastungen durch die Arbeit am Bildschirmgerät verringern“. Vielfach wird eine Kombination verschiedener Arbeitstätigkeiten (Mischarbeit) als Königsweg formuliert. Wenn dies nicht möglich ist, soll die Tätigkeit am Bildschirm durch Pausen unterbrochen werden. Dabei haben Kurzpausen nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen den grössten Erholungseffekt. Die Pausen sollen im stündlichen oder zweistündigen Zyklus

erfolgen und etwa 5-15 Minuten betragen. Für Call Center mit ausschliesslicher Bildschirmtätigkeit wird eine regelmässige stündliche Unterbrechung von zehn Minuten als arbeitswissenschaftlich sinnvoll und notwendig erachtet. Eine Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichtes vom 8.01.2001 (Az. 6 P 6.00) gibt als Hinweis: „Nach je 50-minütiger Arbeit sollen zehn Minuten Pause eingelegt werden. Nicht nur die Bildschirmarbeit, sondern jegliche Arbeit sollte dabei unterbrochen werden. Ein Zusammenziehen der Pausen ist nicht zulässig. Die Arbeit muss so bemessen werden, dass die Pausen auch genommen werden können“.

Bedeutsamkeit der Pausen

Regelmässige Arbeitsunterbrechungen haben auf den ersten Blick eine produktionsenkende Wirkung. Gesundheitsexperten sehen in den Kurzpausen jedoch einen vorbeugenden Belastungsausgleich, die Agenten arbeiten insgesamt produktiver, können mehr leisten und schonen gleichzeitig ihre Gesundheit. Bildschirmpausen sind dann besonders nützlich, wenn sie genommen werden, bevor Ermüdungserscheinungen auftreten.

Hinzu kommt noch ein sozialhygienischer Effekt, der nicht zu unterschätzen ist: Im telefonorientierten Call Center lebt der Agent in einem Paradoxon: Er kommuniziert ständig mit anderen Menschen, hat jedoch nur sehr begrenzte Möglichkeiten, in seinem Arbeitsumfeld ein persönliches Gespräch zu führen. Der kurze Plausch mit dem Kollegen, für die meisten Berufstätigen eine willkommene und selbstverständliche Unterbrechung der Arbeit, ist in Call Centern eher die Ausnahme. Selbst wenn gerade kein Anruf bearbeitet werden muss, ist der Kollege nebenan wahrscheinlich mit einem Kundenanliegen beschäftigt. Je nach Organisationsform sitzt man immer wieder an einem anderen Platz und kennt die Kollegen im direkten Arbeitsumfeld nur flüchtig. Auch in den Pausen bleiben die Kommunikationsmöglichkeiten begrenzt: Nur in speziellen Rahmenbedingungen ist die Gelegenheit gegeben, sich mit einem Kollegen für eine bestimmte Pausenzeit zu verabreden. Call Center-Arbeit ist vielfach mit einer hohen emotionalen Belastung verbunden. Die Agenten müssen sich immer wieder auf neue Gesprächspartner einstellen oder immer wieder die gleichen Gespräche absolvieren. Im aktivem Telefonmarketing oder in der Reklamationsbehandlung sind die Mitarbeiter vielfach mit unzufriedenen oder verärgerten Kunden konfrontiert, die es zu beruhigen oder überzeugen gilt. Hier ist es notwendig, zwischendurch eine kurze Pause einzulegen oder seinem eigenen Ärger in einem Gespräch mit dem Kollegen oder Teamleiter Luft zu machen.

Flexible Pausensteuerung in Echtzeit

Callunabhängige Arbeiten sowie Informations- und Qualifikationszeiten werden tagesaktuell verteilt. Für die Pausenzeiten als Steuergrössen zur Anpassung von aktuellem Verkehrsaufkommen und Bildschirmbesetzung finden sich verschiedene Steuerungsansätze. Das flexible Pausenmanagement beruht auf der aktuellen Verkehrssituation und ist an den Einsatz eines Echtzeit-Monitoring-Systems gebunden.

Direktiver Steuerungsansatz

Eine Möglichkeit ist dabei die direkte Steuerung: Der Supervisor beobachtet das aktuelle Verkehrsgeschehen auf seinem Supervisor-Monitor. Er entscheidet, wie viele Mitarbeiter zur Zeit an den Bildschirmen benötigt werden. Wenn viele Anrufer in der Warteschlange gemeldet sind oder das System ausgelastet ist, verbreitet er die Parole „kurz fassen“. Sobald das Anrufervolumen geringer wird, kann er einzelne Mitarbeiter „in Pause schicken“. Dies geschieht entweder über den Teamleiter als weisungsbefugte Führungskraft oder technisch über eine Kurzmitteilung am Bildschirm des entsprechenden Agenten. Diese Form des Pauseneinsatzes kann die persönliche Bedürfnislage der einzelnen Mitarbeiter nur unzureichend berücksichtigen. Das Kriterium dafür, welcher Mitarbeiter wann die Arbeit unterbrechen kann oder soll, ist im wesentlichen die aktuelle Arbeitssituation.

Liberaler Steuerungsansatz:

Ein liberalerer Ansatz ist darin zu sehen, dass die Agenten selbst entscheiden, wann die aktuelle Arbeitssituation eine Unterbrechung ermöglicht. Dazu werden Feedbackmechanismen über die Verkehrslage für die Agenten eingerichtet. Hier finden sich verschiedene technische Einrichtungen:

Manuelle Informationsweitergabe:

An sichtbaren Stellen sind Flipcharts oder weisse Tafeln aufgestellt, auf denen der aktuelle Erreichbarkeitsstatus niedergeschrieben wird.

„Ampel“ oder „Rote Lampe“:

Am Bildschirmarbeitsplatz ist ein Kästchen mit verschiedenfarbigen Lämpchen angebracht: Leuchtet das grüne Lämpchen, sind noch Plätze frei, bei gelb befinden sich einige Anrufer in der Warteschlange und rot dokumentiert, dass das System ausgelastet ist und keine Anrufe mehr angenommen werden können.

Telefondisplay:

Die wesentlichen Informationen zur aktuellen Arbeitssituation im Call Center sind auf dem Display des Arbeitstelephons abrufbar. Dazu gehören beispielsweise: Anzahl der Anrufe, aktueller Erreichbarkeitsstatus, Anzahl der Anrufer in der Warteschlange o.ä..

wallboards oder readerboards:

Die Informationen zum aktuellen Arbeitsstand werden über Lauf- oder Leuchtanzeigen, die an der Wand oder Decke angebracht sind, an die Mitarbeiter weitergegeben.

Monitoranzeigen:

Bisweilen findet sich auch die Einbindung der Verkehrsinformationen in das EDV-System. Die Länge der Warteschlange oder weitere Detailinformationen sind jederzeit auf dem Arbeitsbildschirm zu erkennen.

Grundidee dieser Transparenz des aktuellen Geschehens im Call Center ist, dass die Mitarbeiter aufgrund der Verkehrslage selbstständig entscheiden, was gerade notwendig ist, um den Arbeitsanfall zu bewältigen. Dazu gehört selbstverständlich, dass alle Mitarbeiter ein Verständnis für die Zusammenhänge im Call Center haben und wissen, was in welcher Situation von ihnen erwartet wird.

Transparenz und Feedback:

Insgesamt ist beim Einsatz des Echtzeit-Monitorings zu berücksichtigen, dass ein Zusammenhang zwischen der eigenen Leistung und den sichtbaren Effekten sichtbar wird. Die angegebenen Werte beziehen sich jeweils auf Zeiteinheiten in der Vergangenheit (z.B. Erreichbarkeit als Verhältnis von eingehenden zu abgefragten Anrufen innerhalb der letzten xy Minuten). Je länger diese Zeitfenster eingestellt sind, desto träger ist das System. Beziehen sich die Werte beispielsweise auf die letzte Stunde, so wird der Effekt eines kurzfristig sehr hohen Engagements der Mitarbeiter sich nur langsam dokumentieren. Ebenso haben die Anzeigen nur dann Sinn, wenn insgesamt genügend Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Eine permanent rot aufleuchtende Lampe oder ein Wallboard, auf dem immer eine lange Warteschlange angezeigt wird, zeigt im Endeffekt keine Wirkung mehr. Die Agenten sehen keine Möglichkeit, durch ihr Verhalten den Erfolg zu beeinflussen und ignorieren die Informationen.

Flexible Tagessteuerung über Echtzeit ist im allgemeinen mit einem hohen Stresslevel verbunden. Die Supervisoren und Teamleiter haben vielfach die undankbare Aufgabe, die Arbeit der einzelnen Mitarbeiter genau zu kontrollieren und direkte Handlungsanweisungen zu geben. Für die Mitarbeiter bedeutet die Rückmeldung einer schlechten Erreichbarkeit, dass sie unter Zeitdruck stehen und im Moment auf eine ihnen möglicherweise zustehende oder zumindest sinnvolle Erholungspause verzichten sollen. Als Form der Pausensteuerung ist sie dann empfehlenswert, wenn insgesamt genügend Mitarbeiter zur Verfügung stehen und die Überlastung des Systems die Ausnahme darstellt.

Variable Pausensteuerung mit Gestaltungsfreiräumen

Ein weiterer Ansatz zur verkehrsangepassten und gleichzeitig sozial verträglichen Pausengestaltung ist, dass vorab Pausenkontingente zur Verfügung gestellt werden, die nach klaren Regeln auf die Mitarbeiter verteilt werden. Dies ist vor allem bei langen Arbeitsunterbrechungen (z.B. Mittagspausen) sinnvoll, um jedem Agenten seine ihm zustehende Pause auch zukommen zu lassen.

Die variable Pausenverteilung kann auf unterschiedliche Weise umgesetzt werden:

Pausensoftware:

Für das Gesamtsystem sind innerhalb der Arbeitszeitplanung im Viertelstundenrhythmus spezielle Zeitvolumina für Pausenzeiten erfasst. Die einzelnen Mitarbeiter können sich in das System einloggen und dort ihre individuellen Pausen einbuchen. Dabei ist der persönliche Pausenanspruch für jede spezifische Dienstzeit und jeden einzelnen Mitarbeiter hinterlegt. Das System wird zentral gesteuert, die Kontingente können je nach Verkehrsaufkommen angepasst und variiert werden.

Pausentafel:

Auf Teamebene wird ein Pausenplan zur Verfügung gestellt, der für die einzelnen Tagesstunden die bereitgestellten Pausenkontingente darstellt. Durch Magnete oder schriftliche Einträge können sich die Mitarbeiter bei Dienstantritt ihre persönlichen Pausen einbuchen. Die Pausentafel wird gesteuert durch die Teamleiter, sie überprüfen die Rechtmässigkeit und Richtigkeit der Einträge. Die zur Verfügung gestellten Kontingente können teambezogen auf die aktuelle Mitarbeiterbesetzung und das erwartete Verkehrsaufkommen eingestellt werden.

Pausenclips:

Eine einfachere Variante der individuellen teamorientierten Pausensteuerung stellen Pausenclips dar. Hier sind viele verschiedene Formen in der Praxis (Bälle, Magnetclips o.ä.). Die Grundidee dieser Vorgehensweise ist, dass der Teamleiter als Steuerer durch die Bereitstellung der Pausenclips festlegt, wie viele Mitarbeiter gleichzeitig den Arbeitsplatz verlassen dürfen. Jeder Agent, der in Pause geht, nimmt sich einen Clip und legt ihn zurück, sobald er wieder an seinem Arbeitsplatz ist. Solange noch Clips vorhanden sind, können die Agenten Pause machen, sind alle Clips aufgebraucht, wartet man, bis ein Kollege zurückkommt. Die Anzahl der Clips kann variabel vom Teamleiter auf der Basis der Gesamtbesetzung und unter Berücksichtigung des Verkehrsaufkommens variiert werden.

Soziale Spielregeln:

Der Einsatz dieser Pausensteuerungsinstrumente basiert auf sozialen Abstimmungsprozessen innerhalb des gesamten Call Centers bzw. in den einzelnen Arbeitsgruppen. Hier ist es notwendig, dass spezielle „Spielregeln“ festgelegt, kommuniziert und überprüft werden. Die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter finden hier Berücksichtigung, die Pausenverteilung kann bei fehlender Führung jedoch als ungerecht empfunden werden. Zentraler Vorteil der Systeme ist jedoch die hohe Transparenz: Jeder Agent kann sehen, wie viele (und welche) Kollegen zur Zeit am Bildschirm sind und wer gerade Pause hat. Im Verhältnis zu den flexiblen Ansätzen ist bei der Pausengestaltung zu sehen, dass die Pausenzeiten im Voraus eingeteilt sind (Planungssicherheit), von den Mitarbeitern selbst entschieden werden (Gestaltungsräume) und Möglichkeiten für Verabredungen zur Pause mit befreundeten Kollegen geschaffen werden (Sozialkontakte).

Feste Pausenregelungen mit Planungssicherheit

Hier werden die Pausenzeiten ebenso wie die individuellen Arbeitszeiten in die Personaleinsatzplanung integriert. Die Arbeitsunterbrechungszeiten sind fester Bestandteil der Dienstpläne. Für jede Dienstzeit wird genau festgelegt, wann der entsprechende Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz verlassen darf (oder soll). In der Praxis finden sich im wesentlichen zwei Vorgehensweisen:

Pausenkärtchen:

Der Teamleiter teilt jedem Mitarbeiter bei Dienstantritt seine individuellen Pausenzeiten mit. Diese Pausenzeiten entsprechen der Bildschirmarbeitszeitverordnung und sind integraler Bestandteil der Arbeitszeit.

pop-up-Menu:

Die individuellen Pausenzeiten sind in einem Softwaretool aufgeführt und können auf dem Bildschirm von den Mitarbeitern individuell abgerufen werden.

Die Planung der Pausenzeiten hat den Vorzug, dass die rechtlichen Vorschriften eingehalten werden können. Sie bedeutet aber auch eine starke Einschränkung der Entscheidungsräume für die Call Center-Agenten. In einem Umfeld, in dem der Mitarbeiter nur sehr wenig Einfluss auf seinen persönlichen Arbeitsrhythmus hat (die Anrufe werden durch die ACD-Anlage oder einen Dialer zugeteilt, die Freischaltung für den nächsten Anruf erfolgt zumeist automatisch), ist eine fixe Pausenregelung eine Fortsetzung der Fremdbestimmung. Zudem können die individuellen Pausenbedarfe nur unzureichend berücksichtigt werden. Manche Mitarbeiter möchten eher kurz und dafür häufiger den Arbeitsplatz verlassen („Zigarettenpause“), andere legen mehr Wert darauf, sich in ihren Pausen zu erholen und dafür dann seltener aufzustehen. Gleichzeitig ist die feste Pausenregelung eng verbunden mit einer detaillierten Verhaltenskontrolle: Eine spezifische verkehrsangepasste Pausenplanung macht nur Sinn, wenn die geplanten Zeiten dann auch tatsächlich eingehalten werden.

Pausengestaltung in Call Centern – Zusammenfassende Darstellung der Steuerungsmechanismen

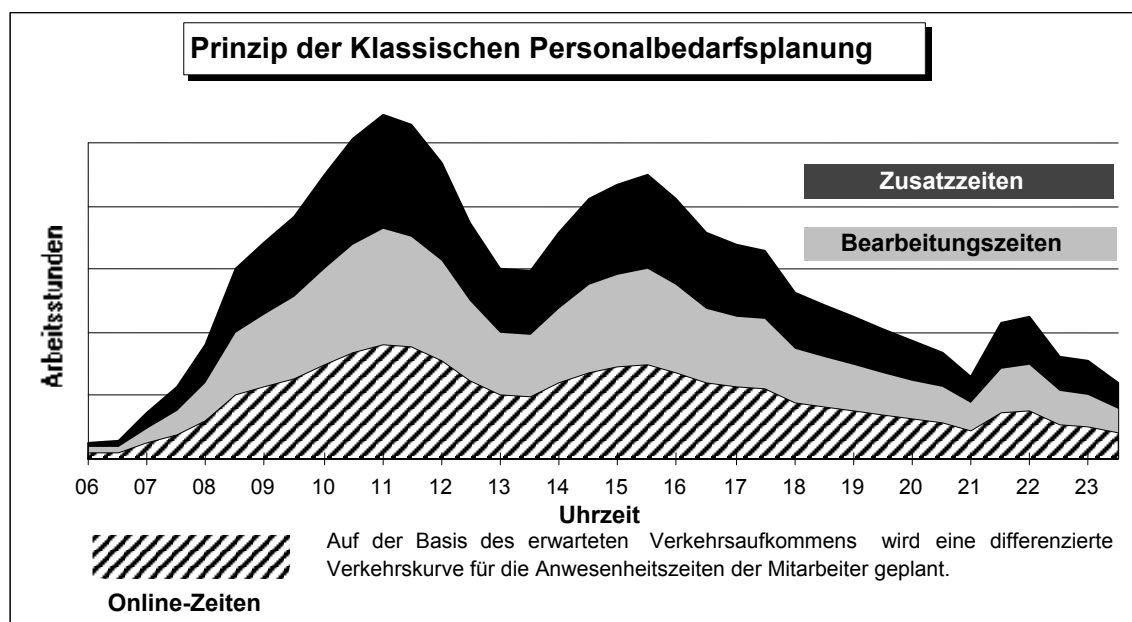
	Flexible Pausensteuerung in Echtzeit	Variable Pausenplanung mit Gestaltungsfreiräumen	Feste Pausenplanung mit Planungssicherheit
Zielsetzungen	Anpassung der Pausenvolumina und Pausenzeiten an das aktuelle Anruferaufkommen Transparenz des Verkehrsgeschehens Kurzfristige Pausengestaltung	Verteilung von bereitgestellten Pausenvolumina innerhalb des Call Centers oder in einzelnen Arbeitsteams Transparenz der Mitarbeiteranwesenheit Mittelfristige Pausengestaltung	Spezifische Planung der Einzelpausen bezogen auf spezielle Schichtzeiten Einhaltung der Bildschirmverordnung Langfristige Pausengestaltung
Instrumente	Flipchart oder Tafel Ampel oder Rote Lampe Telefondisplay oder Bildschirmanzeigen Wallboards oder Readerboard	Pausensoftware Pausentafel Pausenclips	Dienstplan mit festen Pausenzeiten Pausenkärtchen pop-up-Menu
Planungsansätze	Klassisches Planungsverständnis Verkehrsangepasste Steuerung	Dynamisches Planungsverständnis für Arbeitszeiten und Pausen	Klassisches Planungsverständnis für Arbeitszeiten und Pausen
Steuerungsansätze	Zentrale Vorgaben Unternehmerische Verhaltensregeln Individuelle Pausenentscheidungen	Zentrale Vorgaben, dezentrale Verteilung Soziale Verhaltensregeln Soziale Abstimmungsprozesse	Zentrale Planung Rechtliche Vorschriften (BildschirmArbV) Individuelle Vorgaben
Flexibilisierungsgrad	Hohe Flexibilität im Tagesgeschäft	Mittlere Flexibilität im Tagesgeschäft	Geringe Flexibilität im Tagesgeschäft
Führungsfunktion	Direktive Anweisung und Individualführung	Koordination und Gruppenführung	Vorschriften und Individualkontrolle

Personalmanagement-Prinzipien

Klassisches forecasting-orientiertes Vorgehen

Im Zentrum des klassischen Ansatzes steht die Planung der Arbeitszeiten. Die Grundidee dieses Ansatzes kann wie folgt zusammengefasst werden: „Die Mitarbeiter müssen dann anwesend sein, wenn die Kunden anrufen.“

Entsprechend wird die Arbeitszeitplanung eng an die prognostizierte Verkehrskurve angelegt. Die callbezogenen wie die callunabhängigen Arbeitszeitanteile werden anteilig verteilt.



Zur Erreichung des gewünschten Servicelevels können entsprechend der Berechnungsformeln zusätzliche Kapazitäten bereitgestellt werden (qualitätsorientierter Mitarbeiterbedarf).

Im klassischen Ansatz sind Arbeitszeiten und Bildschirmbesetzung gleichgestellt. Man geht davon aus, dass die Mitarbeiter während ihrer Anwesenheit im Unternehmen auch am Arbeitsplatz sind und für die Kunden bereitstehen. Dafür Sorge zu tragen ist die Aufgabe der Teamleiter im Tagesgeschäft.

Mit dem klassischen Planungsansatz sind zahlreiche Konsequenzen verbunden:

Zahlreiche verschiedene Schichtzeiten

Um die Mitarbeiteranwesenheit tatsächlich an die geplante Arbeitszeitvolumina anpassen zu können, ist eine grosse Anzahl unterschiedlicher langer und kurzer Schichtzeiten notwendig. Je kürzer die Zeitintervalle angesetzt sind, desto mehr verschiedene Arbeitszeiten müssen generiert werden. Es gibt Call Center, die an einem Tag mit über 90 verschiedenen Arbeitszeiten arbeiten. Es herrscht ständige Unruhe durch die kommenden und gehenden Agenten.

Kurze Vorlaufzeiten

Die klassische Personaleinsatzplanung wird im allgemeinen über Softwaretools und tagesspezifisch durchgeführt. Um dem Anspruch einer möglichst genauen Prognose zu entsprechen, sind die Planungszyklen und Planungsvorläufe vielfach kurz gehalten. Ein Agent weiss möglicherweise erst 1-2 Wochen im Voraus, wann genau er arbeiten wird (teilweise noch kurzfristiger). Dadurch ist die private Planungssicherheit eingeschränkt.

Hoher administrativer Aufwand

In fast allen derart organisierten Call Centern findet ein reger Austausch der Arbeitszeiten unter den Kollegen statt (Tauschbörse), der registriert und organisiert werden muss. Ebenso müssen vielfach die Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter mit den Erfordernissen des Unternehmens in Einklang gebracht werden. Darüber hinaus fällt die Arbeitszeitkontrolle in den Tätigkeitsbereich der operativen Führungskräfte, die hier einen hohen Arbeitsaufwand haben.

Intransparenz

Durch die verschiedenen Arbeitszeiten ist es den Führungskräften und Mitarbeitern nur begrenzt möglich, den Überblick zu behalten. Die Intransparenz wird noch grösser, wenn die Pausengestaltung in die Planung integriert ist und zu jeder Dienstzeit auch entsprechende Pausenzeiten festgelegt sind.

Korrekturnotwendigkeiten

Es wird ein hoher Aufwand für eine Planung betrieben, die vielfach nicht einzuhalten ist. Untersuchungen und Analysen in Call Centern haben ergeben, dass die Planungen nur äusserst selten tatsächlich realisiert werden können. Zum einen steht nicht immer das erforderliche Personal zur Verfügung, so dass von vornherein Abstriche gemacht werden müssen. Zum anderen entspricht das erwartete Verkehrsaufkommen nicht den tatsächlich eintreffenden Anruferzahlen. Nicht zuletzt sind kurzfristige Ausfälle gerade in Call Centern an der Tagesordnung.

Trennung von Planung und Steuerung

Mit dem forecastingorientierten Planungsansatz ist ein hoher administrativer Aufwand verbunden, der zumeist durch Planungsspezialisten oder eine ganze Abteilung geleistet wird. Die operative Führungsebene wird mit dem Ergebnis der Planungen konfrontiert und übernimmt die Steuerung. Hier entsteht eine Schnittstelle, an der es zu Reibungsverlusten kommen.

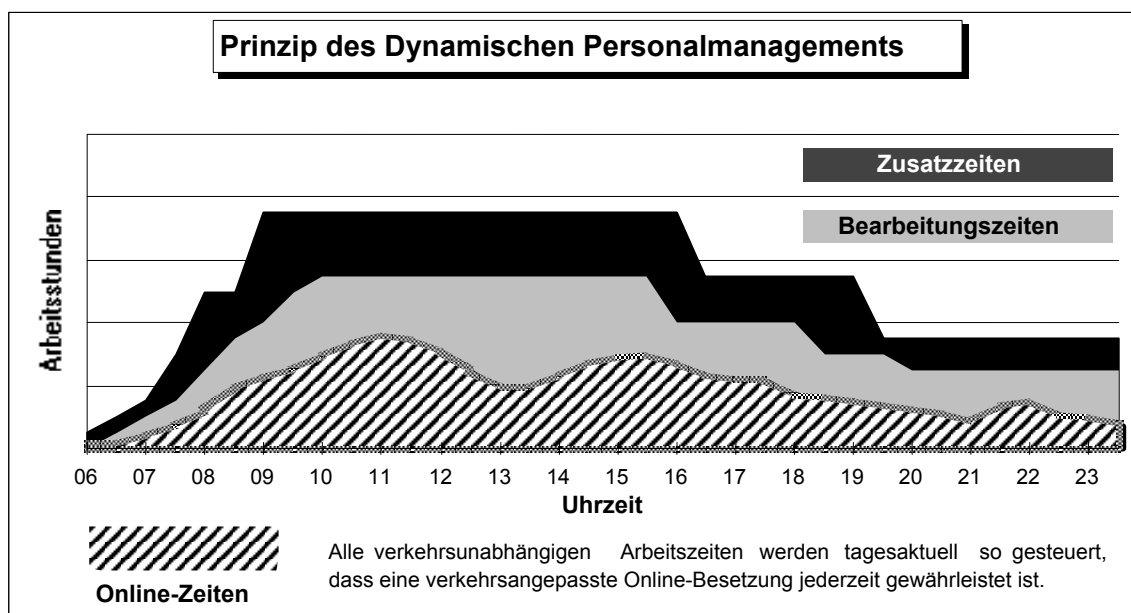
Grundsätzlich versteht der klassische Planungsansatz den Agenten im Call Center als Leistungsträger, der entsprechend seiner Einsatzzeiten funktioniert. In der täglichen Realität macht sich der menschliche Faktor bemerkbar: Mitarbeiter fallen kurzfristig aus, fühlen sich möglicherweise stark gegängelt und kontrolliert. Viele Call Center reduzieren die Anzahl der potenziellen Schichtzeiten, sorgen dafür, dass die persönlichen Dienstplanwünsche so weit als möglich realisiert werden können und verzichten dafür ggf. auf die genaue Anpassung an die Verkehrskurve.

Gleichsam machen es die Entwicklungen in Call Centern möglich, den klassischen Planungsansatz zu verlassen und die erforderliche Flexibilität im Tagesgeschäft weniger über die detaillierte Planung als vielmehr über intelligente Steuerungsmechanismen zu erzielen.

Dynamisches online-orientiertes Vorgehen

Im Zentrum des dynamischen Ansatzes steht die Steuerung des Arbeitseinsatzes. Die Grundidee dieses Ansatzes kann wie folgt zusammengefasst werden: „Die Mitarbeiter müssen dann am Bildschirm arbeiten, wenn die Kunden anrufen.“

Die Bildschirmbesetzung bildet die wesentliche Komponente für Erreichbarkeit im Call Center. Nur wenn die Agenten an ihrem Platz sitzen und für Anrufe freigeschaltet sind, können sie auch Kundenanrufe entgegennehmen. Separat betrachtet werden hier die teilweise erheblichen Zeitkontingente, die nur indirekt mit der Erbringung der Dienstleistung am Telefon zu tun haben. Die Agenten warten auf neue Anrufe oder sind mit Tätigkeiten beschäftigt, die nicht zeitkritisch sind.



Bei der dynamischen Planung ist es nicht erforderlich, die Arbeitszeiten genau an die prognostizierten Anruferzahlen anzupassen. Der dynamische Planungsansatz ermöglicht zahlreiche Vereinfachungen und Steuerungsmöglichkeiten:

Wenige Schichtzeiten

Insgesamt reichen wenige Schichtzeiten aus, um die erforderliche Tagesbesetzung zu erreichen. Zeiten mit relativer Überbesetzung (z.B. „Mittagsloch“ bei M-Verteilung) können durch Teamabstimmungen und Führungs- oder Ausbildungsaktivitäten genutzt werden. Kurze Schichtzeiten sind nicht mehr unbedingt erforderlich.

Längere Vorlaufzeiten

Bei der dynamischen Personaleinsatzplanung ist es nicht mehr notwendig, jeden Tag separat zu planen. Mit der gleichen Mitarbeiterbesetzung können verschiedene Verkehrsverläufe abgebildet werden. An anrufstarken Tagen wird verstärkt telefoniert. Zeiten, in denen weniger Telefonarbeit anliegt, können für eMail-Bearbeitung oder andere Tätigkeiten genutzt werden.

Reduzierter administrativer Aufwand

Über gleichförmige Dienstpläne kann der administrative Aufwand auf ein Minimum reduziert werden. Dienstplantausch kann über interne Koordinations- und Abstimmungsprozesse innerhalb der Arbeitseinheit stattfinden.

Transparenz

Durch gleichförmige Arbeitszeiten wird eine grosse Transparenz geschaffen. Viele Mitarbeiter beginnen ihren Dienst zur gleichen Zeit, so dass auf kurzfristige Personalausfälle flexibel reagiert werden kann. Einbrüche in der Online-Besetzung werden hier durch Pausenstopps und/oder Ablöseregulungen verhindert. Im Rahmen der Teamarbeit ist es möglich, die Kollegen gleichzeitig arbeiten zu lassen, damit ein soziales Grundgefühl entsteht und teaminterne Treffen zur Informatinsweitergabe oder Abstimmung ermöglicht werden.

Steuerungsnotwendigkeit

Innerhalb des dynamischen Planungssystems sind weitgehende Flexibilisierungsmöglichkeiten gegeben. Die Abstimmungsprozesse können dezentralisiert und liberalisiert werden. Voraussetzung sind intelligente Steuerungsmechanismen und Spielregeln für die Arbeitsverteilung sowie ein entsprechendes Führungsverhalten der Teamleiter.

Integration von Planung und Steuerung

Innerhalb einer Teamorganisation können planerische Aktivitäten in die Arbeitsgruppen verlagert werden. So gehören Urlaubsplanung oder die Verteilung der freien Tage in der Woche beispielsweise zu den Koordinationsaufgaben der Teamleiter. Sie können in Abstimmung mit dem Call Center-Management und den Kollegen der anderen Teams auch tages- und besetzungsspezifische Pausenkontingente zur Verfügung stellen.

Grundsätzlich versteht der dynamische Planungsansatz den Agenten im Call Center als Leistungsträger, der sich flexibel mit den Aufgaben beschäftigt, die gerade anliegen. In der täglichen Realität sind hohe Freiheitsgrade möglich, das Gefühl der Fremdbestimmung kann erheblich abgebaut werden. Gerade Multi-task-Agenten oder Multi-Medien-Spezialisten bietet die dynamische Steuerung sowohl Arbeitszeitsicherheit als auch die Handlungs- und Entscheidungsräume, deren Fehlen in Call Centern vielfach beklagt werden. Aber auch in reinen Telefon-Call Centern mit einfachen Arbeitsinhalten kann das dynamische Planungsprinzip realisiert werden.