
Call- und Service-Center im Wettbewerb mit Qualität den Standort erhalten

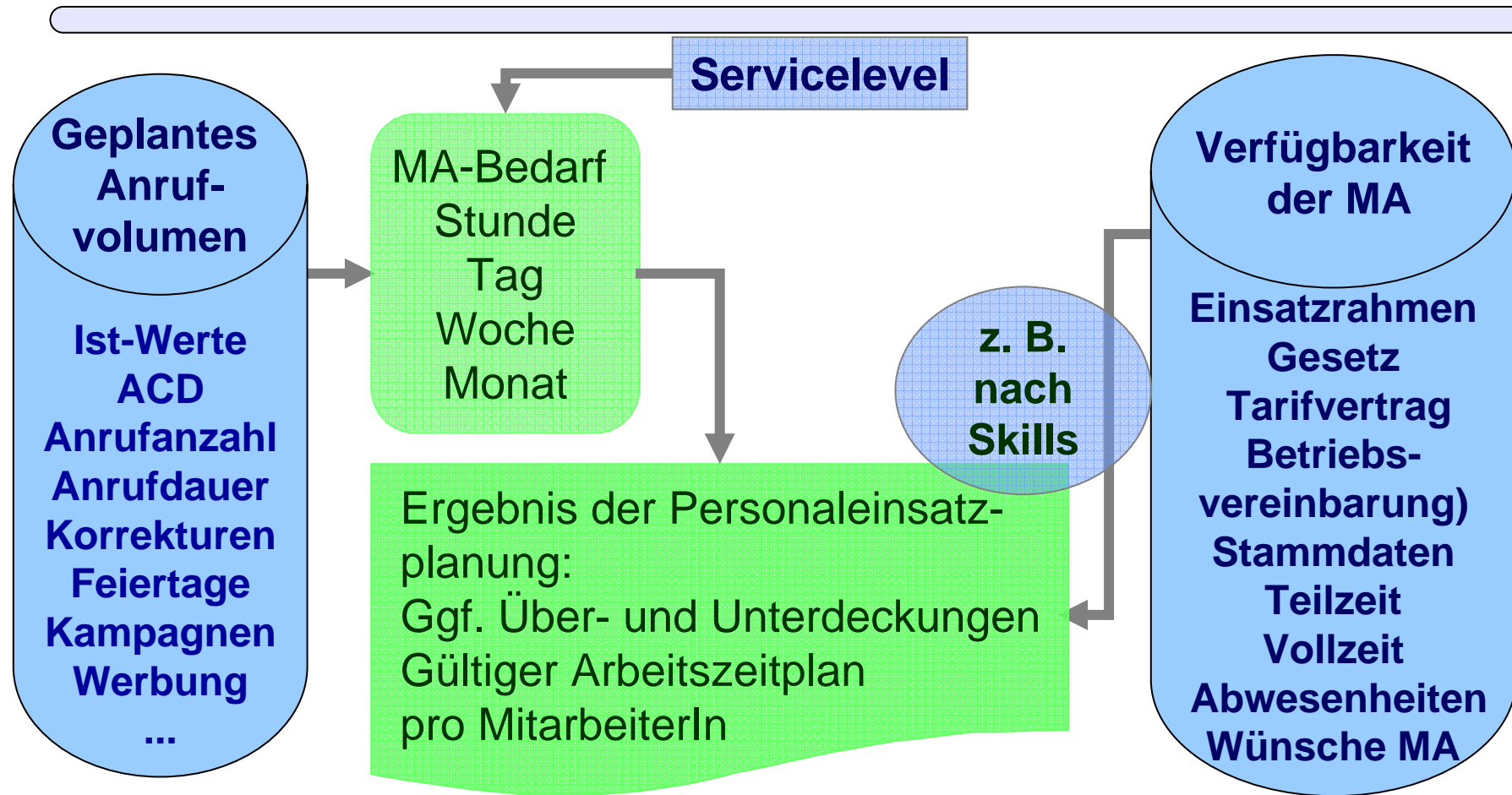
Personaleinsatzplanung und
Leistungsverdichtung
13. und 14. Oktober 2005

Übersicht



-
- Funktion der Personaleinsatzplanung
 - Über- und Unterdeckungen
 - Mögliche Gefährdungen
 - Regelungen zur Datenerhebung
 - Qualitätssicherung durch Personaleinsatzplanung
 - Regelungen für soziale Belange
 - Regelungen zur Arbeitszeit
 - Konfliktregelungen
 - Mögliche Ansatzpunkte für Betriebsratsaktivitäten

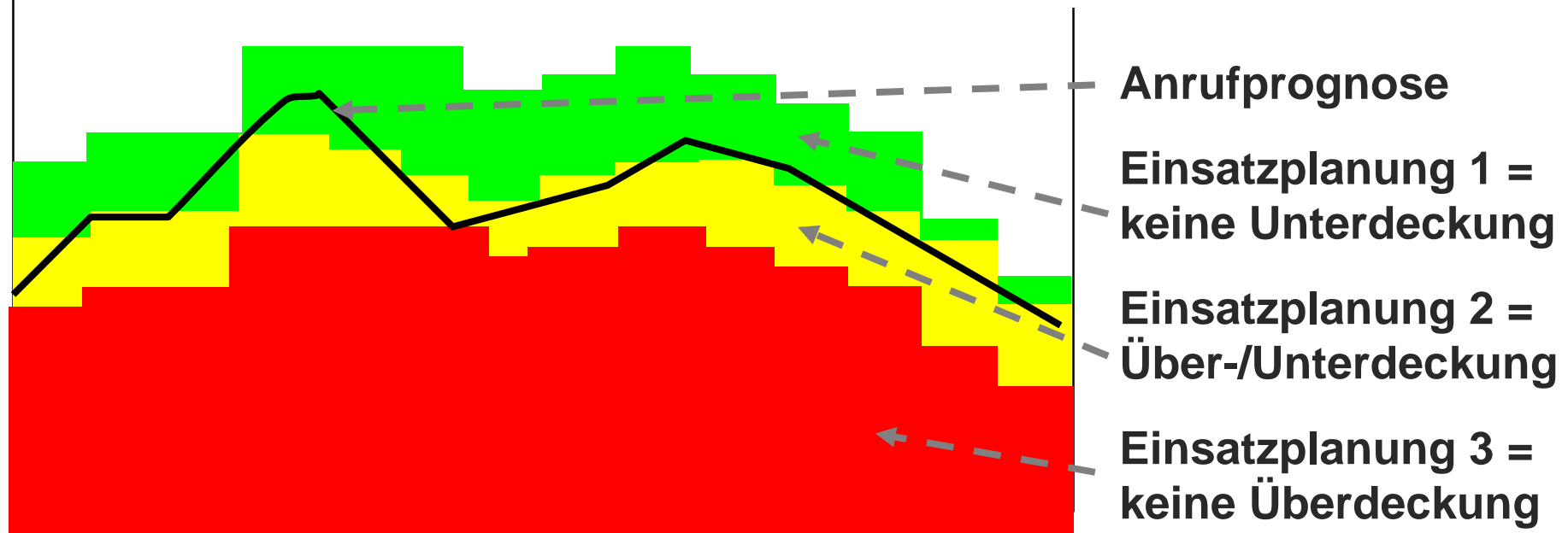
Funktion der Personaleinsatzplanung



Über- und Unterdeckungen



Unterdeckung heißt, mehr Anrufe sind geplant als bearbeitet werden können = geplante Überbelastung = mögliche Stresssituation



Mögliche Gefährdungen



- Durch minutiöse Datenerhebung -Beginn und Ende einzelner Tätigkeiten, Abgleich mit der Zeiterfassung- ist eine **Leistungs- und Verhaltenskontrolle** möglich.
- Durch die Hochrechnung der statistisch erhobenen Daten ist eine ständige **Leistungsverdichtung** möglich. Die „unproduktiven“ Zeiten werden eingeschränkt. (i. d. R. „Optimierung“ bei der Zielsetzung des Arbeitgebers).
 - Mögliche Folgen sind Überlastung, Stress, Personalabbau
- Durch die „scheibchenweise“ Aufteilung der Arbeitszeit ist ein **Zuwachs von Teilzeitarbeit** möglich, der über die Wünsche der MitarbeiterInnen hinausgeht.

Regelungen zur Datenerhebung



- Zunächst muss sicher gestellt sein, dass alle Tätigkeiten in die Personalbemessung einfließen. Ansonsten wird eine zu geringe Personalbesetzung berechnet.
- Nicht Telefon-gebundene Tätigkeiten können sein
 - (Nach-) Lesen von Informationen und Arbeitsanweisungen, Gespräche mit KollegInnen und Führungskräften, Klärung von offenen Fragen, kurzer Erfahrungsaustausch, Meetings, Gespräche mit dem Betriebsrat, Schulungen, persönliche Verteilzeiten
- i. d. R. so wenig wie möglich präzise erheben und eine pauschale Schätzung von x % bevorzugen
 - Egal, wie viele Daten genau erfasst werden, es bleiben Unsicherheiten, weil es Planungsdaten sind.

Qualitätssicherung durch Personaleinsatzplanung



- Zeit für alle Tätigkeiten zur Sicherung von Qualität einplanen
 - Zum Lesen von Informationen, Meetings, Erfahrungsaustausch
 - Für Schulungen (z. B. ein Kontingent/Monat einplanen)
 - Die Wissensanforderungen wachsen ständig
 - Anpassung an ständige Veränderungen durch Kundenanforderungen
 - Veränderungen im Produkt
 - Für Verbesserungsvorschläge zum Arbeitsprozess
 - Einbeziehen von MitarbeiterInnen kann z. B. zu einer Produktivitätssteigerung führen, wenn weniger Rückfragen erfolgen
 - Es wirkt der Leistungsverdichtung entgegen, wenn es zur Entlastung genutzt wird

Regelungen für soziale Belange



- Vorteilhafte Flexibilität für die MitarbeiterInnen schaffen
 - gesunde Mischung Telefon und andere Tätigkeiten
 - Zusatzdienste im Betrieb (z.B. als Skill) erfassen
 - Wann/ wie viele Offline-Tätigkeiten (kein Telefon) sind geplant?
 - Z. B. x Stunden am Tag/ 1 Tag in der Woche
 - Wie genau sind die Planungsvorgaben? Was können MitarbeiterInnen selbst entscheiden?
 - Wie ist der Umgang mit Warteschlangenanzeige/ rote Ampel? Wird Druck erzeugt? Dient es der Orientierung?

Regelungen für soziale Belange (2)

- Absicherung von Mitarbeiterwünschen und Freiwilligkeit
 - Berücksichtigen von individuellen Bedingungen und Kriterien
 - Z. B. Uni-Zeiten bei StudentInnen
 - Feste Arbeitsendezeiten bei Kinderbetreuung
- Kennziffer zur Erfüllung der Mitarbeiterwünsche verankern
 - Z. B. 90 % sollen erreicht werden
- Einplanen von Krankenzeiten gemessen am Krankenstand
 - Auf jeden Fall bezogen auf das Call- bzw. Service Center
 - Im reinen Call Center könnte das auch skill-bezogen sein

Regelungen zur Arbeitszeit



- Einhaltung Gesetz, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, Arbeitsvertrag
 - sicherstellen von Mindestarbeitszeiten **und** Höchstarbeitszeiten
- Kriterien für Teilzeitarbeit entwickeln
 - Mindesteinsatzzeiten/Tag
 - Höchstzulässige Pausen und Arbeitsunterbrechungen
 - keine geteilte Arbeitszeit (z. B. 4-Stunden Zwangspause)
 - Höchstanzahl der Arbeitstage/pro Woche
- Verteilungskriterien für besonders günstige/ ungünstige Arbeitszeiten
 - Z. B. Mindestansprüche freie Sonntage

Konfliktregelungen



- i. d. R. sollen die betrieblichen Belange und die persönlichen Interessen ausgewogen sein
- Betriebliche Belange sind in der rechnerischen Ermittlung des Personalbedarfs voll berücksichtigt .
 - Anrufvolumen, Service-Level
 - Die Interessen der MitarbeiterInnen fließen durch die definierten Kriterien und die Wünsche der MitarbeiterInnen ein
 - Durch geplante Über- und Unterdeckungen entsteht ein weiterer Ausgleich
- Wenn das nicht ausreicht zur „Ausgewogenheit“, ist der Betriebsrat hinzuzuziehen, um im Einzelfall eine Regelung zu treffen.
 - Z. B. bei fehlendem Konsens von Führungskräften und MitarbeiterInnen

Mögliche Ansatzpunkte für Betriebsratsaktivitäten



- Erkennen und Registrieren von Unterdeckung in der Planung und damit mögliche Überbelastung der MitarbeiterInnen
- Geplante Unterdeckung und Erreichung des Service-Levels vergleichen
 - Bei Nicht-Einhaltung des Service-Levels Einplanung von (zusätzlichen) Reserven
 - Argumente für mehr Personalbedarf/ gegen Personalabbau
- Verbinden der Personaleinsatzplanung mit dem Gesundheitsschutz
 - Überlastung vermeiden
 - Abwechslung bei der Tätigkeit sichern durch geordnete Planung von Nicht-Telefon- bezogenen Tätigkeiten