
Call Center Fachtagung vom 31.03.2009 bis zum 02.04.2009 in Kassel

Gute Arbeit in Call Centern Vision oder Illusion?

Steuerung mit Kennzahlen und Leistungsbeurteilung
Anita Liebholz, TBS Hessen

Fragestellungen

-
- Was ist eigentlich Leistung?
 - Wie wird sie gemessen?
 - Welche Aussagen machen Kennzahlen in Bezug auf die Leistung? Was können sie? Wo sind ihre Grenzen? Welche Wirkung erzielen sie?
 - Wie weit kann die Leistung mit Hilfe von Kennzahlen beurteilt werden?
 - Worauf ist beim Abschluss von Vereinbarungen zu achten?

Was ist Leistung?



- Ein Lehrbuch der Betriebswirtschaft* beschreibt Leistung
 - Die Leistung wird durch die Arbeitskraft erbracht
 - Es wird eine bestimmte Menge an körperlicher Kraft und an geistigen Fähigkeiten eingebracht
 - Leistung ist vom Schwierigkeitsgrad (= körperliche und geistige Anforderungen, erschwerende Umwelteinflüsse) abhängig
 - Leistung kann durch Arbeitsdauer, Arbeitsmenge und Arbeitsgüte beschrieben werden
- Vergleichsmaßstab ist die „Normalleistung“ (*nicht* die Höchstleistung, auch nicht die Durchschnittsleistung)
 - Die Normalleistung ist die Leistung, die ein hinreichend geeigneter und geübter Arbeitnehmer auf die Dauer in zumutbarer Weise erbringen kann.**

*s. a. Wöhe, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre | ** Fitting, Betriebsverfassungsgesetz, Rd.-Nr. 510 zu § 87

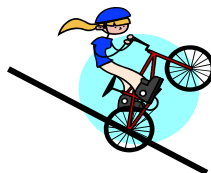
03.04.2009

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

Ein Fahrradfahrer fährt 30 km/h:
Ist das eine gute oder eine schlechte Leistung?



Welche Leistungsbedingungen habt Ihr bei Euch im Call Center?



03.04.2009

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

Die Messung der Leistung



- Üblicherweise wird die Leistung mit Hilfe von Kennzahlen gemessen
 - Was können Kennzahlen leisten?
 - Wie objektiv sind Kennzahlen?
 - Wie weit sind sie zum Leistungsvergleich geeignet?

03.04.2009

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

Was können Kennzahlen leisten?



Kennzahlen stellen ein Abbild der Wirklichkeit dar.

Einige Informationen fehlen.



Bestimmte Gegebenheiten werden dargestellt.

03.04.2009

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

Was beeinflusst die einzelne Kennzahl?



- Die MitarbeiterInnen
- Das Unternehmen
- Der Kunde und der Zufall

Damit beeinflusst der/ die MitarbeiterIn die Kennzahl



- Kommunikative Fähigkeiten
 - Formulierungsfähigkeit
 - ergebnisorientierte Gesprächsführung
 - Kontakt zum Kunden herstellen
- Wissen um die eingesetzten technischen Systeme
- Wissen um die internen Prozesse und deren Nutzung
- Fachwissen
- Einsatz- und Leistungsbereitschaft, Engagement
 - Geschwindigkeit der Gesprächsannahme, Schnelligkeit seiner Reaktion
 - Einteilung von Telefonie-Zeiten und anderen Tätigkeiten
 - Zeitpunkt und Dauer der Pausen

Das Unternehmen schafft die Leistungsbedingungen und beeinflusst so die Kennzahl



- Die Arbeitsorganisation und die Befugnisse der MitarbeiterInnen
- Kapazitätsplanung und Personaleinsatzplanung
- Kampagnenplanung
- Andere Tätigkeiten der MitarbeiterInnen
 - Schulung, Besprechungen, Informationsbeschaffung
- Qualität des Adress-/ Datenmaterials
- Art der technischen Unterstützung
 - Sicherheit der Systeme
 - Anzahl der Störungen, Systemabstürze und Systemausfälle
 - Reaktionszeiten des Systems
 - Bedienerfreundlichkeit
- Gesundheitsmanagement Motivation
- Transparenz

03.04.2009

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

Der Kunde und der Zufall beeinflussen die Kennzahlen



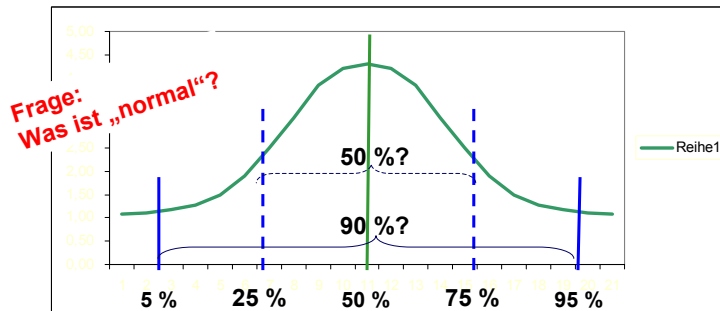
- **Anrufzeitpunkt** der Kunden bzw. die **Erreichbarkeit** des Kunden
- Durch den **Kunden beeinflusste** Gesprächsdauer
 - Der Kunde ist umständlich und erzählt unwesentliches
 - Der Kunde spricht und reagiert langsam
 - Der Kunde ist erregt/ aggressiv
- Durch die **zufällige** Verteilung von **gutem Datenmaterial** auf die Einzelnen
 - Kundendaten im Outbound
- Die zufällige Verteilung von Anfragen in Bezug auf ihre Dauer und Arbeitserfordernisse
- Durch die **zufällige Anwesenheit** und **Einsatzplanung** beim Auftreten von technischen Störungen
 - **Absturz, Ausfälle, Reaktionszeiten**

03.04.2009

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

Das Gesetz der großen Zahl

Zufälle bewirken bei einer großen Zahl von Ereignissen, dass diese der **Normalverteilung** unterliegen (viele Ereignisse häufen sich um den Durchschnitt, wenige finden sich ganz oben oder unten)



03.04.2009

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

Die Bewertung der Leistung

Bei der Bewertung der MitarbeiterInnen anhand von Kennzahlen ist darauf zu achten, dass die jeweiligen Einflussfaktoren angemessen berücksichtigt werden.

03.04.2009

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

Beispiele für Kennzahlen



- Anzahl der angenommenen Gespräche innerhalb von x Sekunden
- Anzahl der geführten Gespräche
- Anzahl der nicht-angenommenen Gespräche
- Dauer der Gespräche
- Dauer Nachbearbeitung
- Dauer der Gesamtbearbeitung
- Dauer der Wartezeit
- Anzahl der Weiterleitungen
- Anzahl der Rückfragen
- Verhältnis Aus-Zeit zu Login-Zeit
- Dauer von Pausen
- Anteil der Telefonie-Zeit
- Anzahl der getätigten Abschlüsse

03.04.2009

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

Bedingungen zur Leistungserbringung vergleichbar machen

1. Auswahl von geeigneten Kennzahlen



- Bei der Auswahl von Kennzahlen zur Beurteilung ist zu beachten
 - Die Kennzahlen müssen festgelegten Kriterien entsprechen. Diese können sein:
 - Beeinflussbar durch MitarbeiterInnen oder eine Gruppe
 - Realistisch erreichbar in festgelegten Zeiten
 - Messbar, überprüfbar
 - Klar und eindeutig
- Die Kriterien dienen dazu, Leistungen vergleichbar zu machen und gleichwertig zu entlohnen.

03.04.2009

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

2. Anforderungen an die Bewertung



- Was ist die „Normalleistung“?
 - Die Leistungsanforderungen sind innerhalb der normalen Arbeitszeit unter Einhaltung der Pausen erreichbar
 - Ggf. einen Test für die Ermittlung von Kennzahlgrundlagen (Normalleistung)
 - Berücksichtigung unterschiedlicher Qualifikationsanforderungen
- Wie fließen andere Tätigkeiten in die Beurteilung ein?
 - Nach welchen Kriterien werden diese beurteilt?
 - Zielvereinbarung, Beurteilung der Arbeitsqualität als Ergänzung der Kennzahlen

3. Schlussfolgerungen aus der Beurteilung/ Bewertung



- Wie weit sind die MitarbeiterInnen oder das Unternehmen für das Ergebnis verantwortlich?
 - Hat das Unternehmen vereinbarte Voraussetzungen eingehalten, z. B. die Durchführung von Schulungen, die Sicherstellung von Informationsflüssen, ...
- Welche Maßnahmen folgen aus der Bewertung?
 - Wird ein Qualifizierungsbedarf festgestellt?
 - Gibt es Karrieremöglichkeiten?
 - Muss das Unternehmen die Rahmenbedingungen verbessern?
- Schließt sich eine Leistungsvergütung an?
 - Um zufälligen Einflüssen Rechnung tragen, z. B. Mischung aus Grundgehalt und Leistungsvergütung
 - Welche Höhe/ Anteil vom Festgehalt soll die Leistungsvergütung haben?

Umgang mit Ausfallzeiten bei Leistungsvergütung



- Gutschriften für Bedingungen, die im Verantwortungsbereich des Arbeitgebers liegen
 - Technikausfall
 - Datenqualität
 - Anordnung von Nicht-Telefoniezeiten (Meetings, Qualifizierung)
- Gutschriften für nicht den MitarbeiterInnen anzulastende Ausfallzeiten
 - Betriebsversammlung
 - Betriebsratstätigkeit
- Herausnehmen von Krankheitszeiten