

---

Call Center Fachtagung vom 16.11.2010 bis zum 18.11.2010 in Kassel

## **Arbeit am Gängelband zwischen ACD- Steuerung und Leistungskennziffern**

Kennzahlen und Belastungen  
Anita Liebholz, TBS Hessen

---

17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## **Themen für die Arbeitsgruppe**

- 
- Wozu werden Kennzahlen eingesetzt?
    - Welchen Zweck haben Kennzahlen?
    - Welches Ziel verfolgt der Arbeitgeber mit Kennzahlen?
  - Was sagen Kennzahlen aus?
    - Wie sehen KollegInnen Kennzahlen?
    - Wie objektiv sind sie?
    - Wer beeinflusst sie?
  - Wann werden Kennzahlen zur Belastung?
    - Wie kann der Betriebsrat das nachweisen?
  - Was kann der Betriebsrat tun?

---

17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Ziel und Zweck von Kennzahlen



- Wozu werden Kennzahlen eingesetzt?
  - Steuern des Call Centers und des Personals
    - Um die Effizienz und die Effektivität zu steigern
    - Um die Leistung der MitarbeiterInnen zu erhöhen
  - Benennen von Leistungsanforderungen
  - Bewerten von Leistungen
  - Grundlage für flexible Entlohnung

17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Aussagekraft von Kennzahlen



- Die Fülle von Kennzahlen im Call Center scheint unendlich
  - Was können Kennzahlen leisten?
  - Wie objektiv sind Kennzahlen?
  - Wie weit sind sie zum Leistungsvergleich geeignet?

17.11.2010

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

17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Subjektive Einschätzungen zum Thema Kennziffern



Was ist im Bewusstsein unserer Kolleginnen und Kollegen? z. B.

- Kennzahlen sind objektiv und unangreifbar
- Einzelne KollegInnen beweisen, dass sie mehr Leistung erbringen können, sie sind darauf stolz und hoffen auf eine Karriere
- Andere Betriebe erbringen mehr Leistung
  - Wir sind nicht mehr konkurrenzfähig
  - Wir müssen der Gefahr des Outsourcing begegnen

Es gibt keine Obergrenze eines angemessenen Gewinns/Profits  
Es gibt keine festgelegten Leistungsobergrenzen

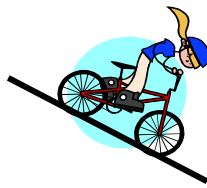
17.11.2010

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?



17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

Was können Kennzahlen leisten?



Kennzahlen stellen ein Abbild der Wirklichkeit dar.

Einige Informationen fehlen.



Bestimmte Gegebenheiten werden dargestellt.

17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Wer oder was beeinflusst die einzelne Kennzahl?



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

17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## 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

17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## 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

17.11.2010

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

17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Belastungen durch Kennzahlen



- Entstehen z. B. durch
  - das Gefühl, ständig beobachtet und kontrolliert zu werden
  - Ständig steigende Anforderungen
  - Die Anzeige der Kunden in der Warteschleife
  - Den ständigen Vergleich mit anderen KollegInnen und Call Centern
  - Die Notwendigkeit, mehr durch mehr Leistung zu verdienen
  - Die Notwendigkeit, sich rechtfertigen zu müssen, dass man den Durchschnitt der anderen/ die Vorgabe nicht erreicht hat
  - Planung einer zu geringen Personaldecke aufgrund von Hochrechnungen

17.11.2010

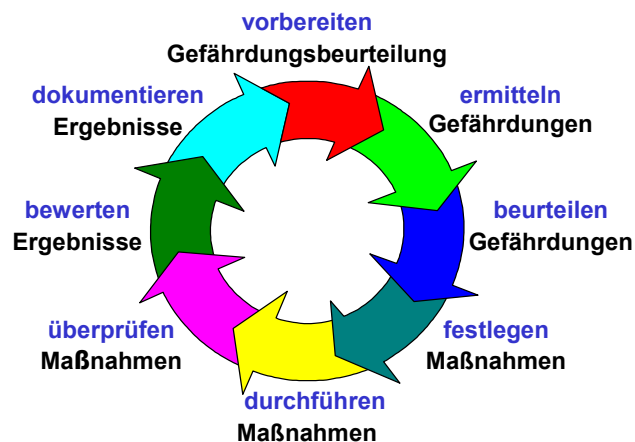
Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Belastungen feststellen durch eine Gefährdungsbeurteilung



Ermittlung der Belastung der MitarbeiterInnen incl. psychischer Belastungen

Befragung von MitarbeiterInnen  
Interviews  
Durchführung von Workshops



17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Arbeitsschutzgesetz § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen



Die Pflichten des Arbeitgebers sind im Arbeitsschutzgesetz geregelt

- (1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.
- (2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.

17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Rechtsgrundlagen – Beispiel Bildschirmarbeitsverordnung



- § 3 Beurteilung der Arbeitsbedingungen
  - Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes hat der Arbeitgeber bei Bildschirmarbeitsplätzen die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen insbesondere hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens sowie körperlicher Probleme und **psychischer Belastungen** zu ermitteln und zu beurteilen.

17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen



## Überlegungen des Betriebsrats im Zusammenhang mit Kennzahlen



- Ist die Kennzahl geeignet, dass zu messen, was sie messen soll?
- Welche Gegebenheiten werden durch die Kennzahl berücksichtigt, welche nicht? Was fließt alles ein?
- Was liegt in der Mitarbeiterverantwortung?
- Was liegt in der Unternehmensverantwortung?
- Was ist von Zufall gesteuert?

Notwendig ist eine Auseinandersetzung mit den Kennzahlen über ihre Aussagekraft und Einflussfaktoren

17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

### Beispiel Beurteilung

## geeignete Kennzahlen im Betrieb festlegen



- 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.

17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Schlussfolgerungen aus der Beurteilung/ Bewertung



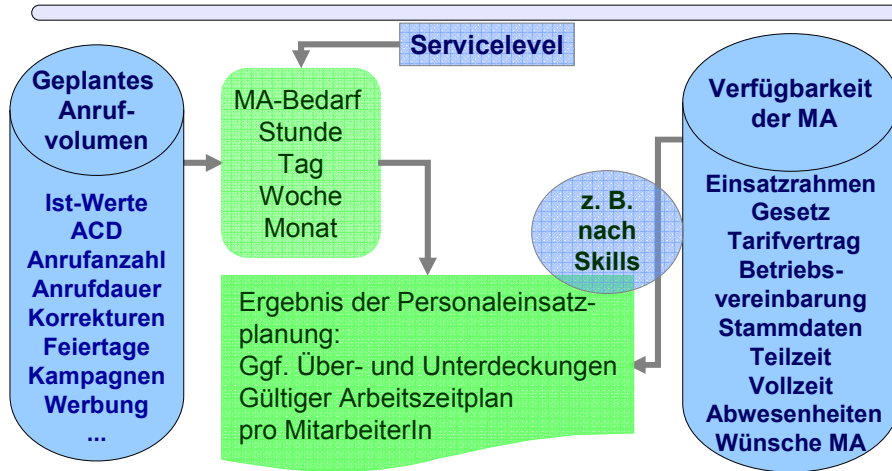
- Wie weit sind die MitarbeiterInnen oder das Unternehmen für das Ergebnis verantwortlich?
  - Wie weit hat der/ die MitarbeiterIn das Ergebnis zu verantworten? Was lag in seinem/ ihrem Verantwortungsbereich? Welchen Einfluss hat das Unternehmen (nicht) ausgeübt? Welche Einflüsse von außen gab es?
  - Hat das Unternehmen vereinbarte Voraussetzungen eingehalten, z. B. die Durchführung von Schulungen, die Sicherstellung von Informationsflüssen, ...

## Vergleichbarkeit herstellen bei der Leistungsvergütung



- Korrektur der Kennzahlen, um herauszurechnen, was nicht von den MitarbeiterInnen zu verantworten ist
  - Gutschriften für Bedingungen und Ausfallzeiten, die im Verantwortungsbereich des Arbeitgebers liegen
    - Technikausfall
    - Datenqualität
    - Anordnung von Nicht-Telefoniezeiten (Meetings, Qualifizierung)
  - Gutschriften für nicht den MitarbeiterInnen anzulastende Ausfallzeiten
    - Betriebsversammlung
    - Betriebsrattätigkeit
  - Herausnehmen von Krankheitszeiten

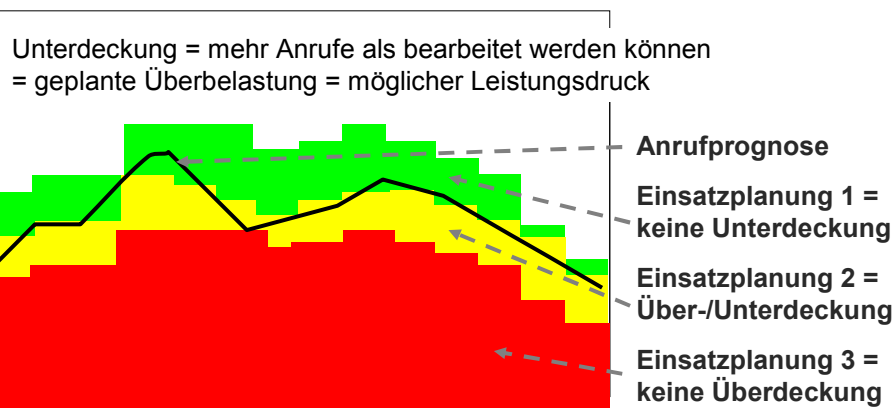
## Funktion der Personaleinsatzplanung



17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Über- und Unterdeckungen



17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Zusammenfassung der Rechtslage



- Mitbestimmung bei Einführung und Einsatz der Technik;  
§ 87 (1) 6 BetrVG
  - Einsatz der Call Center Technologie, insbesondere der ACD-Anlage
  - Personaleinsatzplanungstool
    - Zusätzliche Mitbestimmung bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit; § 87 (1) 2 BetrVG
- Mitbestimmung beim Arbeits- und Gesundheitsschutz;  
§ 87 (1) 7 BetrVG
  - Gefährdungsbeurteilung gem. § 5 Arbeitsschutzgesetz
  - § 3 Bildschirmarbeitsverordnung
- Mitbestimmung zu weiteren Anwendungsbereichen von Kennzahlen
  - Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilung; § 94 BetrVG
  - Flexible Vergütung; § 87 (1)10 und 11 BetrVG

17.11.2010

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen