



Das Prinzip Call Center frisst sich durch die Betriebe

**Klaus Hess / Anita Liebholz
Call Center Tagung
18.03. – 20.03.2013
Workshop 1a**

Moderationsfragen



- Kurze Vorstellungsrunde
- Thesen diskutieren und mit den Erfahrungen aus dem Betrieb abgleichen
 - Wie ist bei Euch die Situation?
 - Wie weit sind diese Prinzipien bei Euch schon durchgesetzt? Was tut sich aktuell?
- Was gibt es für Handlungsfelder?
 - Was habt ihr in dem Kontexte bereits getan/ versucht?
 - Was habt Ihr für einen Unterstützungsbedarf?

Thesen zur technisch- organisatorischen Entwicklung im Kundenservice



1. Die Geschäftsprozessoptimierung im Verwaltungsbereich wird in den kommenden Jahren mit Nachdruck vorangetrieben. Kundenorientierung führt dabei verstärkt zur Einrichtung und Ausweitung von Kunden- und Service Centern.
2. Unternehmen und Organisation stehen vor der Herausforderung einer integrierten Bedienung und Verarbeitung der unterschiedlichen Kontaktkanäle.
3. Prozessorientierung, Automatisierung und Selbstservice sind die drei Bausteine moderner Verwaltungsabläufe. Call Center und ihre Arbeitsprinzipien liefern dafür wichtige Impulse.
4. Die Ablauforganisation in Abteilungen mit Kundenkontakt wird der Prozessorientierung von Call Centern folgen. Durch Einsatz von Workflowsystemen werden Ablaufsteuerung und Verteilung automatisiert und standardisiert.
5. Die MitarbeiterInnen und die Kunden werden durch die Dokumentation und Auswertung des Kundenkontakts durch CRM-Systeme „gescannt“.
6. Führung wird als Führen mit Kennzahlen verstanden. Auch die Aufgaben der MitarbeiterInnen werden deutlich stärker ergebnisgetrieben. Die Messbarkeit des Prozessverlaufs und der Ergebnisse ist dafür grundlegende Voraussetzung.

Geschäftsprozessoptimierung



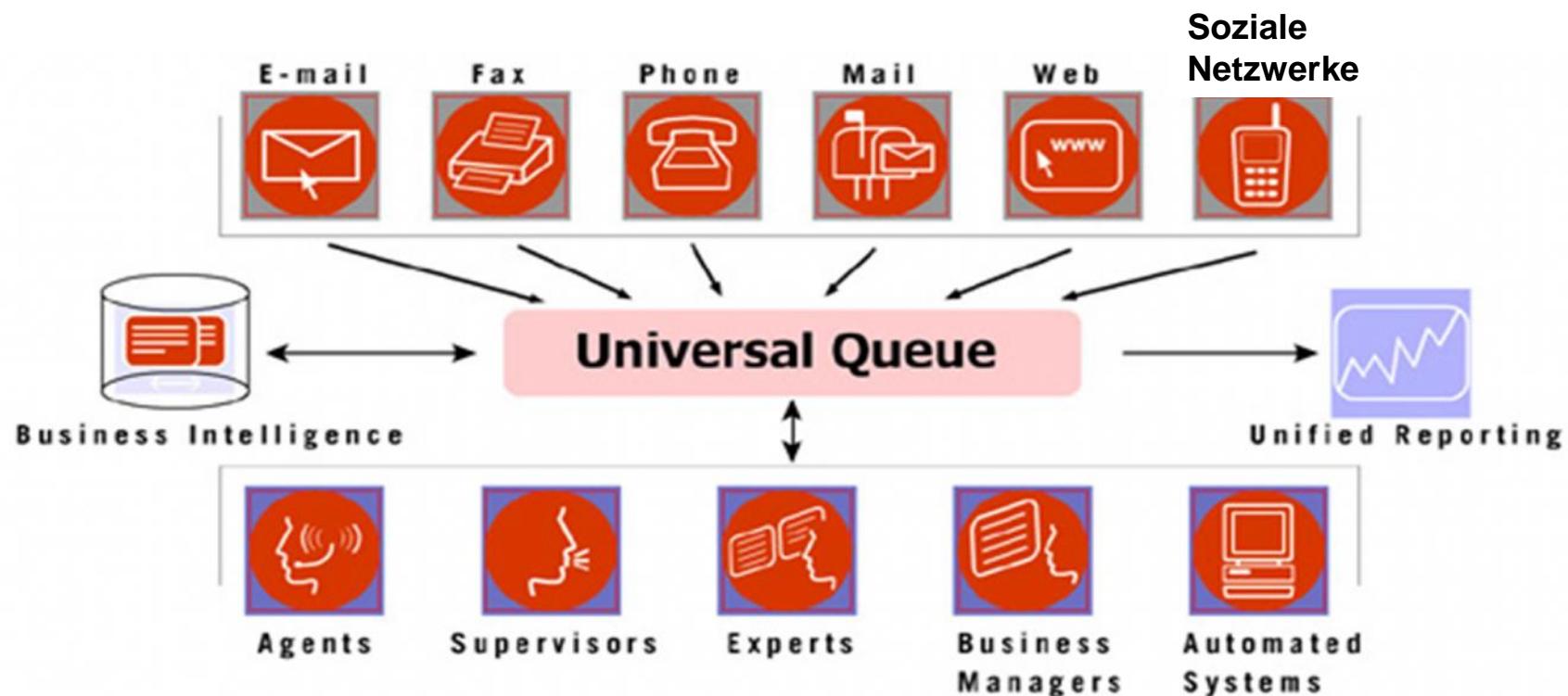
- Ein Geschäftsprozess beginnt mit der Kundenanfrage und reicht bis zur Feststellung der Kundenzufriedenheit
- Kriterien zur Geschäftsprozessoptimierung sind:
 - Effektivität = die richtigen Dinge tun
 - Effizienz = die Dinge richtig tun
- **Messgröße sind die vom Unternehmen definierten Ziele zur Messung von Effizienz und Effektivität, i. d. R. bezogen auf bzw. abgeleitet von Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit**
 - Bearbeitungsdauer/ Gesprächsdauer /Antwortzeiten
 - Prozessdurchlaufzeiten
 - Servicelevel

Thesen zur technisch- organisatorischen Entwicklung im Kundenservice



1. Die Geschäftsprozessoptimierung im Verwaltungsbereich wird in den kommenden Jahren mit Nachdruck vorangetrieben. Kundenorientierung führt dabei verstärkt zur Einrichtung und Ausweitung von Kunden- und Service Centern.
2. **Unternehmen und Organisation stehen vor der Herausforderung einer integrierten Bedienung und Verarbeitung der unterschiedlichen Kontaktkanäle.**
3. Prozessorientierung, Automatisierung und Selbstservice sind die drei Bausteine moderner Verwaltungsabläufe. Call Center und ihre Arbeitsprinzipien liefern dafür wichtige Impulse.
4. Die Ablauforganisation in Abteilungen mit Kundenkontakt wird der Prozessorientierung von Call Centern folgen. Durch Einsatz von Workflowsystemen werden Ablaufsteuerung und Verteilung automatisiert und standardisiert.
5. Die MitarbeiterInnen und die Kunden werden durch die Dokumentation und Auswertung des Kundenkontakts durch CRM-Systeme „gescannt“.
6. Führung wird als Führen mit Kennzahlen verstanden. Auch die Aufgaben der MitarbeiterInnen werden deutlich stärker ergebnisgetrieben. Die Messbarkeit des Prozessverlaufs und der Ergebnisse ist dafür grundlegende Voraussetzung.

Einbinden unterschiedlicher Kontaktkanäle



- Optimale Auslastung der Ressourcen \Leftrightarrow Starke Belastung der Mitarbeiter

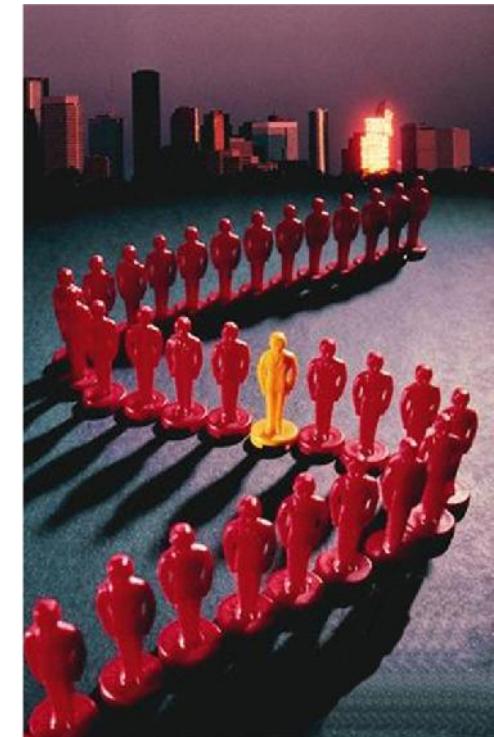
Thesen zur technisch- organisatorischen Entwicklung im Kundenservice



1. Die Geschäftsprozessoptimierung im Verwaltungsbereich wird in den kommenden Jahren mit Nachdruck vorangetrieben. Kundenorientierung führt dabei verstärkt zur Einrichtung und Ausweitung von Kunden- und Service Centern.
2. Unternehmen und Organisation stehen vor der Herausforderung einer integrierten Bedienung und Verarbeitung der unterschiedlichen Kontaktkanäle.
3. **Prozessorientierung, Automatisierung und Selbstservice sind die drei Bausteine moderner Verwaltungsabläufe. Call Center und ihre Arbeitsprinzipien liefern dafür wichtige Impulse.**
4. Die Ablauforganisation in Abteilungen mit Kundenkontakt wird der Prozessorientierung von Call Centern folgen. Durch Einsatz von Workflowsystemen werden Ablaufsteuerung und Verteilung automatisiert und standardisiert.
5. Die MitarbeiterInnen und die Kunden werden durch die Dokumentation und Auswertung des Kundenkontakts durch CRM-Systeme „gescannt“.
6. Führung wird als Führen mit Kennzahlen verstanden. Auch die Aufgaben der MitarbeiterInnen werden deutlich stärker ergebnisgetrieben. Die Messbarkeit des Prozessverlaufs und der Ergebnisse ist dafür grundlegende Voraussetzung.

Prozesse – Automation - Self-Service

- Prozessorientierung im Call Center und den Fachabteilungen im Unternehmen
 - Betrachtung der Ablauforganisation
 - Beschreibung der Kommunikationswege
 - Sachliche und zeitliche Analyse der Abläufe
 - Einrichtung von 1, 2 3, level... Bearbeitung
 - Transparenz im Ablauf (Tracking)
 - Messbarkeit der Ergebnisse
- Automation
 - einfache Prozessschritte werden automatisiert
 - Dialogsteuerung durch Spracherkennung
- Self-Service
 - Nutzung des Selbstservice Potentials des Internets
 - FAQs, Collaboration, virtuelle Assistenten



Call Center liefert Impulse

- Das Call Center als neues Modell der Arbeitsintegration im Verwaltungsbereich
- Effizienz der Fachabteilung bei der Kundenkommunikation kann durch Call-Center-artige Struktur deutlich verbessert werden
 - Workflow innerhalb der Fachabteilung wird dem eines Call Centers angeglichen
 - Abteilungsstruktur bleibt erhalten
- Technische Unterstützung entscheidend für den Erfolg
 - Frontoffice Lösung wichtiger Schlüssel zur Umsetzung
 - IP Telefonie-Systeme zur dezentralen Bereitstellung von Routingmöglichkeiten
- **Regel:** Je höher die Zahl der externen Kontaktvorgänge (Telefonate, E-Mails, Faxe etc.), desto größer ist das Potential für ein Abteilungs-Call Center



Thesen zur technisch- organisatorischen Entwicklung im Kundenservice



1. Die Geschäftsprozessoptimierung im Verwaltungsbereich wird in den kommenden Jahren mit Nachdruck vorangetrieben. Kundenorientierung führt dabei verstärkt zur Einrichtung und Ausweitung von Kunden- und Service Centern.
2. Unternehmen und Organisation stehen vor der Herausforderung einer integrierten Bedienung und Verarbeitung der unterschiedlichen Kontaktkanäle.
3. Prozessorientierung, Automatisierung und Selbstservice sind die drei Bausteine moderner Verwaltungsabläufe. Call Center und ihre Arbeitsprinzipien liefern dafür wichtige Impulse.
4. Die Ablauforganisation in Abteilungen mit Kundenkontakt wird der Prozessorientierung von Call Centern folgen. Durch Einsatz von Workflowsystemen werden Ablaufsteuerung und Verteilung automatisiert und standardisiert.
5. Die MitarbeiterInnen und die Kunden werden durch die Dokumentation und Auswertung des Kundenkontakts durch CRM-Systeme „gescannt“.
6. Führung wird als Führen mit Kennzahlen verstanden. Auch die Aufgaben der MitarbeiterInnen werden deutlich stärker ergebnisgetrieben. Die Messbarkeit des Prozessverlaufs und der Ergebnisse ist dafür grundlegende Voraussetzung.

Workflow



- Workflow ist ein ***vom Computer gesteuerter*** Arbeitsablauf
 - Arbeitsvorgänge werden nicht mehr auf Papier per Bote von Bearbeiter zu Bearbeiter geschickt, sondern das System leitet sie weiter
 - an die Führungskraft oder
 - eine Abteilung oder
 - direkt zum Postausgang.
- Parallel zum Ablauf werden Prozessdaten erfasst

Beispiel Call Center und Postkorbverteilung



- Der telefonische Kundenkontakt wird im Call Center gebündelt.
- Es handelt sich um eine Sachbearbeitung am Telefon.
 - Während des Telefonats bearbeiten die SachbearbeiterInnen das Kundenanliegen am PC, der sie auch mit Informationen zum Kunden versorgt.
- Die Anrufe werden von der ACD-Anlage an die Mitarbeiter verteilt und zwar nicht an einen zuständigen Bearbeiter, sondern an die Gruppe.
- Sobald ein Telefonat beendet ist, wird das nächste zugestellt.
- Das Geschehen im Call Center wird ständig überwacht (Monitoring)
- Bei der Postkorbverteilung wird das Schriftgut automatisch an die MitarbeiterInnen verteilt. Wenn ein Dokument bearbeitet ist, erscheint das nächste auf dem Bildschirm.
- Bei kombinierten Systemen erhält der MitarbeiterInnen einen Anruf oder ein Schriftstück, sobald er einen Vorgang beendet hat.

Auswirkung auf die MitarbeiterInnen



- Der Arbeitsablauf wird vom System bestimmt. Der Handlungsspielraum der MitarbeiterInnen bei der Bearbeitung ist eingeschränkt.
- Die Abhängigkeit von einer **funktionierenden** Technik wird höher. Fehler und Systemabstürze erhöhen die Belastung der MitarbeiterInnen.
- Kontrolle und Leistungsvergleich der einzelnen MitarbeiterInnen nimmt zu
 - Wie viele Vorgänge wurden bearbeitet?
 - Wie lange hat das gedauert?
 - Wurden die Prioritäten berücksichtigt?
 - Wie lange hat ein Vorgang bei einem Mitarbeiter gelegen?
- Nutzung der Prozessdaten zur Prozessoptimierung, Rationalisierung und zum Arbeitsplatzabbau.
- Die Leistung wird verdichtet und die Belastung der MitarbeiterInnen steigt.

Thesen zur technisch- organisatorischen Entwicklung im Kundenservice



1. Die Geschäftsprozessoptimierung im Verwaltungsbereich wird in den kommenden Jahren mit Nachdruck vorangetrieben. Kundenorientierung führt dabei verstärkt zur Einrichtung und Ausweitung von Kunden- und Service Centern.
2. Unternehmen und Organisation stehen vor der Herausforderung einer integrierten Bedienung und Verarbeitung der unterschiedlichen Kontaktkanäle.
3. Prozessorientierung, Automatisierung und Selbstservice sind die drei Bausteine moderner Verwaltungsabläufe. Call Center und ihre Arbeitsprinzipien liefern dafür wichtige Impulse.
4. Die Ablauforganisation in Abteilungen mit Kundenkontakt wird der Prozessorientierung von Call Centern folgen. Durch Einsatz von Workflowsystemen werden Ablaufsteuerung und Verteilung automatisiert und standardisiert.
5. **Die MitarbeiterInnen und die Kunden werden durch die Dokumentation und Auswertung des Kundenkontakts durch CRM-Systeme „gescannt“.**
6. Führung wird als Führen mit Kennzahlen verstanden. Auch die Aufgaben der MitarbeiterInnen werden deutlich stärker ergebnisgetrieben. Die Messbarkeit des Prozessverlaufs und der Ergebnisse ist dafür grundlegende Voraussetzung.

CRM

- Kundennahe Prozesse erfassen und einheitlich steuern
 - Auftragsverwaltung
 - Kundenkontakt und -betreuung
 - Reklamationsbearbeitung
 - Scannen von Kundenpotential und Mitarbeiterleistung im Vertrieb
- Nutzung CRM zusammen mit CTI für Outbound



Thesen zur technisch- organisatorischen Entwicklung im Kundenservice



1. Die Geschäftsprozessoptimierung im Verwaltungsbereich wird in den kommenden Jahren mit Nachdruck vorangetrieben. Kundenorientierung führt dabei verstärkt zur Einrichtung und Ausweitung von Kunden- und Service Centern.
2. Unternehmen und Organisation stehen vor der Herausforderung einer integrierten Bedienung und Verarbeitung der unterschiedlichen Kontaktkanäle.
3. Prozessorientierung, Automatisierung und Selbstservice sind die drei Bausteine moderner Verwaltungsabläufe. Call Center und ihre Arbeitsprinzipien liefern dafür wichtige Impulse.
4. Die Ablauforganisation in Abteilungen mit Kundenkontakt wird der Prozessorientierung von Call Centern folgen. Durch Einsatz von Workflowsystemen werden Ablaufsteuerung und Verteilung automatisiert und standardisiert.
5. Die MitarbeiterInnen und die Kunden werden durch die Dokumentation und Auswertung des Kundenkontakts durch CRM-Systeme „gescannt“.
6. **Führung wird als Führen mit Kennzahlen verstanden. Auch die Aufgaben der MitarbeiterInnen werden deutlich stärker ergebnisgetrieben. Die Messbarkeit des Prozessverlaufs und der Ergebnisse ist dafür grundlegende Voraussetzung.**

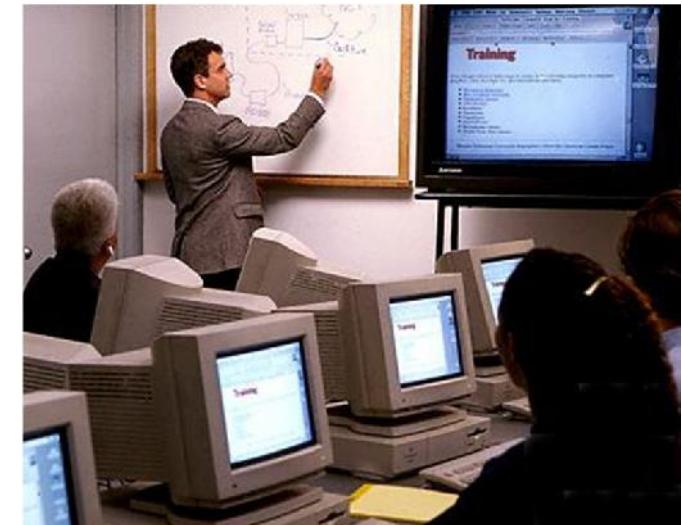
Kennzahlen stehen im Zentrum fürs Unternehmen

- Messung der quantitativen und qualitativen Faktoren
 - Richtung Kunde: Überprüfung des Serviceversprechens
 - Richtung Organisation: kontinuierliches Messen der Effizienz von Abläufen in den Fachabteilungen
 - Prozesstransparenz schafft mehr Ansatzpunkte, gezielt zu messen (Verweildauer, Durchlaufzeit, Kosten)
 - Richtung Personal: Aufspüren von Ausbildungsdefiziten
 - Einsatzmöglichkeiten von Mystery Calls und automatisierter Kundenbefragung auch für die Arbeit der Fachabteilung
 - Benchmarking gewinnt an Bedeutung



Orientierung der MitarbeiterInnen auf Ergebnisse

- Führungskräfte sollen Mitarbeiter auf die Unternehmensziele einschwören
 - Mitarbeiter frühzeitig in Projekte einbinden
 - Klare Ziele für die Mitarbeiter definieren
 - Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen im laufenden Betrieb
 - Kontinuierliche Qualitätskontrolle z. B. durch Coaching, Mystery Calls, Gesprächsaufzeichnungen
 - Erfolgskontrolle anhand von Tests und Monitoring



Handlungsfelder der Betriebsräte



Regelungen zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle



- Eine lückenlose Kontrolle der MitarbeiterInnen widerspricht deren Persönlichkeitsrechten und ist nicht zulässig

- Welche Kennzahlen werden ermittelt? Wozu werden sie genutzt? Wann werden sie erhoben?
 - Kennzahlen bilden nie die gesamte Wirklichkeit ab - wie z. B. ein Schwarz-Weiß-Foto. Sie werden durch zufällige Ereignisse oder auch durch Maßnahmen des Arbeitgeber beeinflusst. Deshalb müssen sie bewertet werden. Sie sollten nie alleine maßgeblich sein bei der Beurteilung der MitarbeiterInnen.
- Welche Auswertungen gibt es und wer hat Zugriff darauf?
 - Je näher die Führungskraft am Mitarbeiter, desto detaillierter die Information
 - Die direkte Führungskraft kennt eher die Bedingungen, die zu bestimmten Zeiten gegeben waren
 - z. B. es gab einen Systemabsturz

Leistungs- und Verhaltens- kontrolle/ Kennzahlen



- Welche Daten werden erfasst?
 - Daten detailliert auflisten oder über Erfassungsmasken dokumentieren
 - Zweckbestimmung der Daten
 - Ggf. auf einzelne Daten näher eingehen
 - z. B. kritische Daten aus der Telefonanlage, die bei den Kennziffern verwertet werden
 - Was wird in der Skill-Matrix hinterlegt?
 - Wer erhält welche „Note“?
- Auswertungen
 - Ausschluss von Mitarbeitervergleichen
- Zugriffsrechte auf die Daten
- Löschfristen

Bewertung der Kennzahlen/ Ergebnisse



- 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, funktionierende Technik, ...

Belastungen durch Kennzahlen



- Psychische Belastungen 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

Arbeits- und Gesundheitsschutz



- Welche Belastungsfaktoren sind zu erwarten?
 - Belastungsfaktor Bildschirmarbeit → Einhaltung der Bildschirmpausen
 - Psychische Belastungen z. B. wegen
 - Arbeitsmenge als Folge von Arbeitsverdichtung/ Personalabbau
 - Stress erzeugender Arbeitsorganisation wegen fehlender Handlungsspielräume und Steuerung durch außen
 - Belastungsfaktor Sprechen (im Call Center) → Ausreichende Luftfeuchtigkeit, genügend Trinken, Stimmtraining
 - Belastungsfaktor Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung
 - Raum, Beleuchtung, Klima, ggf. Lärm -

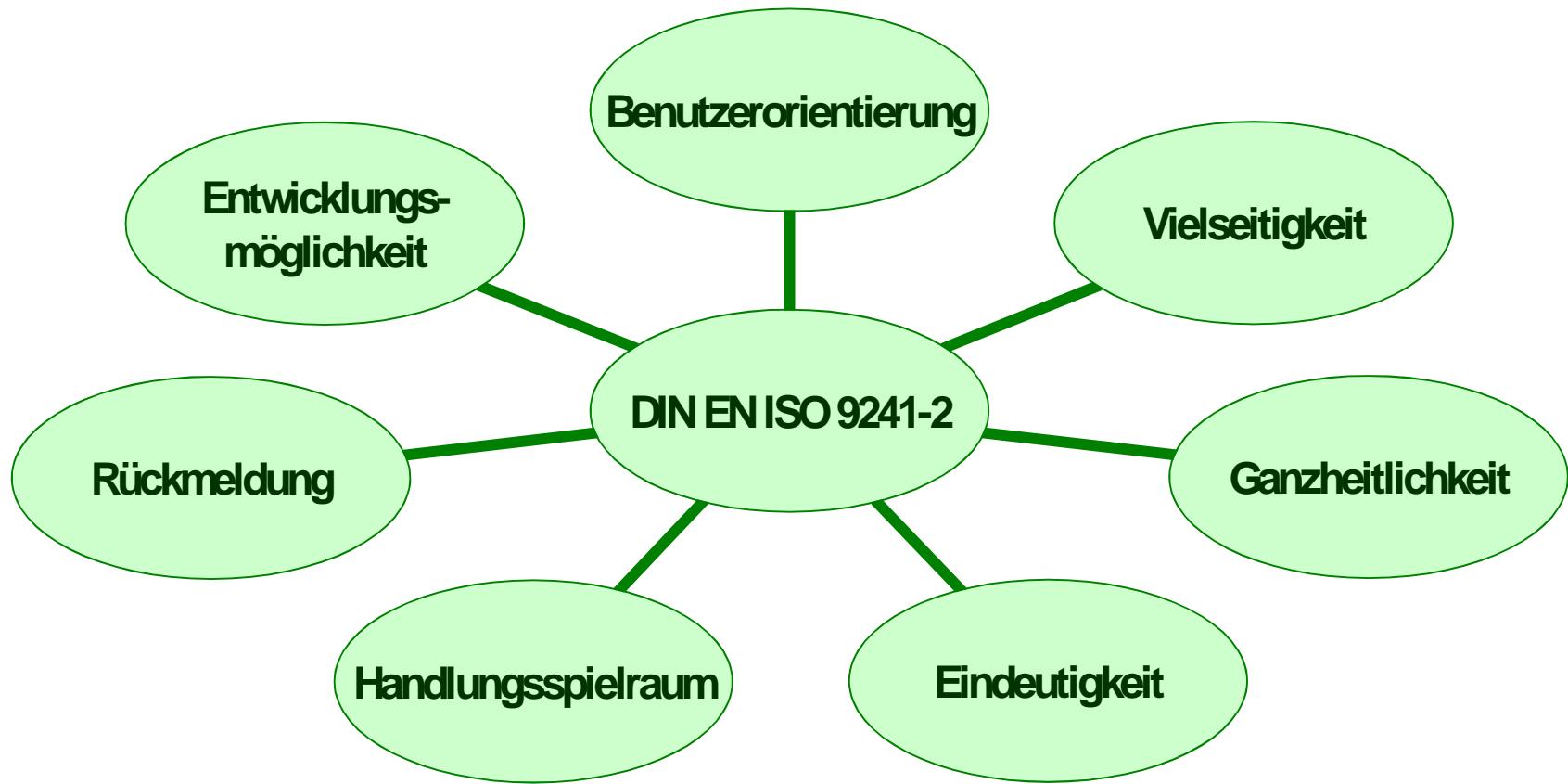
Durchführung einer Gefährdungsanalyse unter der besonderen Berücksichtigung von Stress

Arbeitsorganisation



- Die Arbeitsorganisation kann wesentlich zur Entstehung von Stress beitragen. Um das zu verhindern sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden
 - ganzheitliche Arbeitsorganisation
 - vielfältig und abwechslungsreich (statt monoton)
 - der Arbeitsablauf ist vorhersehbar
 - bietet Handlungs- und Entscheidungsspielräume
 - bietet Möglichkeit zur internen Kommunikation und Kooperation
 - die Arbeitsaufgaben berücksichtigen Erfahrung und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen.
 - lern- und entwicklungsförderlich
 - die MitarbeiterInnen erhalten Rückmeldungen zur Qualität ihrer Arbeit und erkennen ihren Beitrag zum Ganzen.

Anforderungen an die Aufgabengestaltung



Leitsätze



- Benutzerorientierung
 - Die Gestaltung von Arbeitsaufgaben sollte „die Erfahrung und Fähigkeiten der Benutzergruppe berücksichtigen“
- Vielseitigkeit
 - Die Gestaltung von Arbeitsaufgaben sollte „vorsehen, dass eine angemessene Vielfalt von Fertigkeiten und Aktivitäten angewandt wird“
- Ganzheitlichkeit
 - Die Gestaltung von Arbeitsaufgaben sollte „sicherstellen, dass die zu erledigenden Aufgaben als ganzheitliche Arbeitseinheiten statt als Bruchstücke davon erkennbar sind“

Leitsätze



- Eindeutigkeit
 - Die Gestaltung von Arbeitsaufgaben sollte „sicherstellen, dass die zu erledigenden Aufgaben einen bedeutsamen, dem Benutzer verständlichen Beitrag zur Gesamtfunktion des Systems leisten“
- Handlungsspielraum
 - Die Gestaltung von Arbeitsaufgaben sollte „einen angemessenen Handlungsspielraum hinsichtlich Reihenfolge, Arbeitstempo und Vorgehensweise für den Benutzer vorsehen“
- Rückmeldung
 - Die Gestaltung von Arbeitsaufgaben sollte „ausreichende Rückmeldung über die Aufgabenerfüllung in für den Benutzer bedeutsamer Weise vorsehen“
- Entwicklungsmöglichkeit
 - Die Gestaltung von Arbeitsaufgaben sollte „Gelegenheit zur Weiterentwicklung bestehender und die Aneignung neuer Fertigkeiten im Rahmen der Aufgabenstellung vorsehen“

Qualifizierung/ Eingruppierung



- Es sind zwei gegenläufige Entwicklungsstränge denkbar
 - Die Veränderung der Arbeitsorganisation, insbesondere die Standardisierung kann zur Abgruppierung führen.
 - Höherer Anforderungen und der Bedarf an flexiblem Einsatz zu verschiedenen Themen kann zur Erweiterung der Qualifikation und zu höherer Vergütung führen.
- Bei der Bewertung notwendiger Wissensanforderungen und Kenntnisse sind nicht nur Fachkenntnisse, sondern auch Kommunikations- und Prozesskenntnisse erforderlich. Es ist nicht nur die Wissenstiefe sondern auch die Breite des Wissensspektrums zu berücksichtigen.
- Die Einbindung von Fachabteilungen bedeutet i. d. R. ein größeres erforderliches Fachwissen. Das führt i. d. R. zu einer höheren Vergütung.
- Der Arbeits- und Gesundheitsschutz sollte in die Qualifizierung aufgenommen werden.