

Workshop 5A: Das Call-Center Prinzip frisst sich durch die Betriebe!

1. Technisch-organisatorische Trends im Kundenbereich
2. Erfahrungen austauschen und Handlungsfelder erkennen!
3. Arbeitnehmerorientierte Leitbilder entwickeln!
4. Unterstützungsbedarf organisieren



Klaus-Dieter Heß, TBS NRW
Anita Liebholz, TBS Hessen

Gute Arbeit im Call Center
und im Kundenservice
durchsetzen

Fachtagung 2014, 27.-30.10. in Essen



8 Thesen zur technisch- organisatorischen Entwicklung in der personenbezogenen Dienstleistungsarbeit

1. Die Geschäftsprozessoptimierung wird mit Nachdruck vorangetrieben und führt verstärkt zur Einrichtung und Ausweitung von kunden- und serviceorientierten Strukturen und Prozessen („Call Centern“).
2. Alle Kontaktkanäle zu den Kunden werden von den Unternehmen in die Prozesse der Bedienung und Verarbeitung integriert.
3. Für die Bausteine Prozessorientierung, Automatisierung und Selbstservice liefern Call Center die Blaupausen und Arbeitsprinzipien.
4. Das Workforce Management wird getrieben durch stundengenaue flexible Vorhersagen des Arbeitsvolumens, dadurch werden Personalkapazität, Dienstpläne und Verteilung der Arbeitszeit bis hin zur Lage der Pausen flexibilisiert.
5. In Abteilungen mit Kundenkontakt wird die Steuerung und Verteilung der Arbeit durch Einsatz von ACD/CTI-Anlagen und Workflowsystemen automatisiert und standardisiert.
6. Die MitarbeiterInnen und die Kunden werden durch die Dokumentation und Auswertung des Kundenkontakts durch CRM-Systeme „gescannt“.
7. Führung wird als Führen mit Kennzahlen verstanden. Die Aufgaben der MitarbeiterInnen werden deutlich stärker ergebnisgetrieben. Die Messbarkeit des Prozessverlaufs und der Ergebnisse ist dafür grundlegende Voraussetzung.
8. Die langfristige Personalbedarfsplanung erfolgt mit IT-gestützten Instrumenten. Diese verzahnen Unternehmensstrategie, Personalplanung und Maßnahmen für einzelne MitarbeiterInnen.

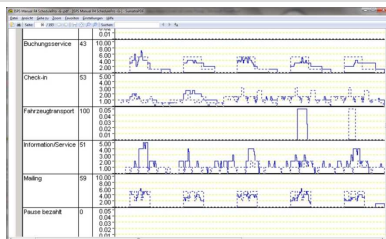
- Ein Geschäftsprozess beginnt mit der Kundenanfrage und reicht bis zur Feststellung der Kundenzufriedenheit
- Kriterien zur Geschäftsprozessoptimierung sind:
 - Effektivität = die richtigen Dinge tun
 - Effizienz = die Dinge richtig tun

- **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



- **Optimale Auslastung der Ressourcen ⇔ Starke Belastung der Mitarbeiter**

- Prozessorientierung im Kundenservice
 - Sachliche und zeitliche Analyse der Abläufe und Kommunikationswege
 - Einrichtung von Bearbeitungsstufen/Qualifikationslevel (1d, 2nd, 3rd Level der Bearbeitung)
 - Transparenz im Ablauf (Tracking)
 - Messbarkeit der Ergebnisse
- Automation
 - einfache Prozessschritte werden automatisiert
 - Dialogsteuerung am Telefon durch Spracherkennung
- Self-Service
 - Nutzung des Selbstservice Potenzials des Internets
 - FAQs, Collaboration, virtuelle Assistenten

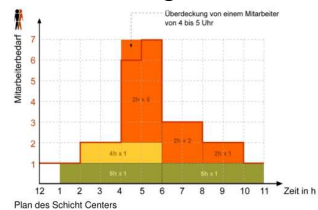


Arbeitszeitkonten, -zeitgesetz, Verträge, Modelle, Pausen, Skills, Einschränkungen, Kalender, Wetter, Feiertage

InVision:

„Die Joboptimierung ist auf vollständige Optimierung ausgerichtet, d.h. der Prozess kann unendlich laufen, da die Joboptimierung anstrebt, für alle Jobs die optimale Deckung von 100% zu erreichen.“

- Indiv. Arbeitszeitmodelle und Arbeitsverträge etc. sind hinterlegt
- Prognosen werden im 15min-Takt durch die IST-Multikanaldaten aktualisiert.
- intelligente Analysetools erkennen besondere Ereignisse und blenden sie autom. für die Prognose aus.
- Ziel: optimierte Schichtpläne
- Tauschbörsen möglich
- Ad-hoc Steuerung



- 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 entsprechend qualifizierte MitarbeiterIn /Pool
 - Die MitarbeiterIn mit dem geringsten Arbeitsvorrat
 - die Führungskraft, zur Entscheidung
 - eine Abteilung
 - direkt zum Postausgang.
- Parallel zum Ablauf werden Prozessdaten erfasst.



- Der telefonische Kundenkontakt wird im Call Center gebündelt.
- Während des Telefonats bearbeiten die SachbearbeiterInnen das Kundenanliegen am PC, der sie anrufgesteuert direkt mit Informationen zum Kunden versorgt.
- Die Anrufe werden von der ACD-Anlage über steuerbare Prinzipien an die Sachbearbeiter zugeteilt.
- 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 Mitarbeiter einen Anruf oder ein Schriftstück, sobald er einen Vorgang beendet hat.

These 5

Auswirkung auf die MitarbeiterInnen **TBS-Netz**

- 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 . Frühere Wartezeiten werden durch Schriftbearbeitung gefüllt.

➔ **Die Belastung der MitarbeiterInnen steigt**

These 6

Steuerung durch CRM **TBS-Netz**

- 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



These 7 Kennzahlen stehen im Zentrum! **TBS-Netz**

- 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 automatisierte Kundenbefragung auch für die Arbeit der Fachabteilung
 - Benchmarking gewinnt an Bedeutung

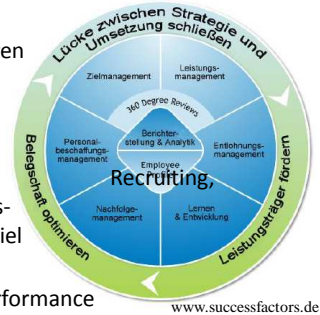


These 7 Orientierung der MitarbeiterInnen auf Ergebnisse **TBS-Netz**

- 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



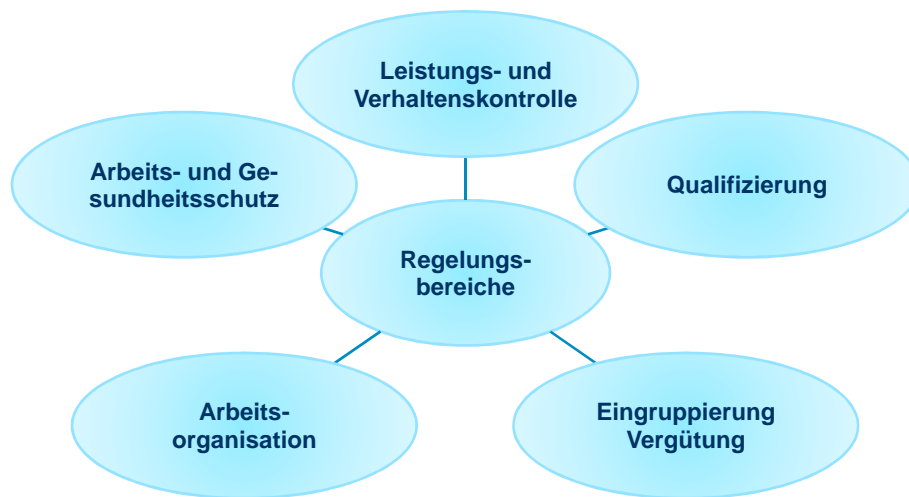
- Talent Management-Systeme wie Successfactors orientieren sich am jährlichen Planungszyklus des Unternehmens
- Sie verzahnen Unternehmensstrategie, Personalplanung und personelle Einzelmaßnahmen
- Ausrichtung aller wesentlichen Personalprozesse vom über Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung am Unternehmensziel
- Auf Basis der Leistungsdaten aus permanenten Reporting nimmt der Mitarbeiter eine Selbsteinschätzung seiner Performance vor, die der Vorgesetzte überprüft.
- Alle Einzelaspekte werden zu einer „Gesamtnote“ verdichtet, nach der sich Vergütungsbestandteile, Verwendungsmöglichkeiten, Qualifizierungsfahrpläne, aber auch Personalentscheidungen orientieren.
- Vorgesetzte kalibrieren auf höheren Ebene die vorliegenden Personaldaten, indem sie Maßstäbe untereinander harmonisieren und über Maßnahmen entscheiden.
- Die erhobenen Daten können direkt in die Steuerung des kurzfristigen Personaleinsatzes einfließen.



- Einsatzbeispiele
 - (branchenübergreifende) Kunden- und Service Center
 - Industriennahe Dienstleistungen
 - Pflegedienstleistungen
 - Stationärer Einzelhandel
 - Direktbanken
 -

Wie und wo begegnen
Euch diese Trends?





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 Arbeitgebers 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 Verhaltenskontrolle/ Kennzahlen

TBS-Netz

- Welche Daten werden erfasst?
 - Daten detailliert mit 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?
 - Wie werden „Noten“ begründet?
- Auswertungen
 - Ausschluss von Mitarbeitervergleichen
- Zugriffsrechte auf die Daten
- Welche Daten braucht die Interessenvertretung?
- Löschfristen

04.11.2014

Bewertung der Kennzahlen/ Ergebnisse

TBS-Netz

- 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, ...

04.11.2014

Belastungen durch Kennzahlen

TBS-Netz

- 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

04.11.2014

Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen durchsetzen

TBS-Netz

- 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 und personenbezogenen Dienstleistungen) → Ausreichende Luftfeuchtigkeit, genügend Trinken, Stimmtraining
 - Belastungsfaktor Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung
 - Raum, Beleuchtung, Klima, ggf. Lärm –
 - Belastung durch Führungskräfte
 - Fehlende Qualifikation in Bezug auf gesundheitsgerechte Führung

Durchführung einer Gefährdungsanalyse unter besonderer Berücksichtigung von Stress und psychischen Belastungen

04.11.2014

Arbeitsorganisation

TBS-Netz

- 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.

04.11.2014

Anforderungen an die Aufgabengestaltung

TBS-Netz



04.11.2014

Anforderungen an die Arbeitsaufgaben;
aus: DIN 9241: Ergonomie der Mensch – System Interaktion

- 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“
- Eindeutigkeit
 - Die Gestaltung von Arbeitsaufgaben sollte „sicherstellen, dass die zu erledigenden Aufgaben einen bedeutsamen, dem Benutzer verständlichen Beitrag zur Gesamtfunktion des Systems leisten“

04.11.2014

- 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“

04.11.2014

Breite Qualifizierung durchsetzen - Eingruppierung absichern

TBS-Netz

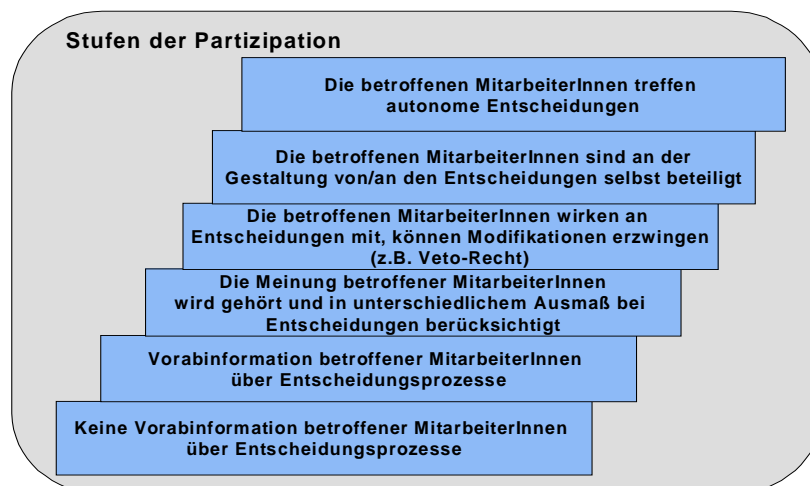
- Es sind zwei gegenläufige Entwicklungsstränge denkbar
 - Die Veränderung der Arbeitsorganisation, insbesondere die Standardisierung kann zur Abgruppierung führen.
 - Höherer Anforderungen und der Bedarf an flexiblem Einsatz zu verschiedenen Themen kann zur Erweiterung der Qualifikation und zu höherer 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.
- Bei der Ermittlung des Qualifikationsbedarf sind Tools wie die Q-Box (TBS) anzuwenden, die nicht nur betriebliche Verwertungsinteressen sondern auch persönliche Entwicklungsziele berücksichtigen.
- Auch für den Arbeits- und Gesundheitsschutz sollte qualifiziert werden.

04.11.2014

Partizipation - Teilhabe und Beteiligung der MitarbeiterInnen

TBS-Netz

Stufen der Partizipation



Partizipation der MitarbeiterInnen im Betrieb

TBS-Netz

