



Erfolgskiller Unzufriedenheit

Arbeitszufriedenheit ist ein Erfolgsfaktor, Ignoranz führt zu Call Center-Missmanagement. Eine erste wissenschaftliche Untersuchung zum Thema Arbeitszufriedenheit fragt: Hat der Servicelevel ausgedient?

Drei Aspekte prägen das Call Center-Management: Kunden- und Arbeitszufriedenheit sowie Controlling. Der Servicelevel als Erlang-C-Parameter ist die zentrale Kennziffer der Kapazitätsplanung. Andere Ansätze, insbesondere wissenschaftlich fundierte, existieren kaum. Im Sommer 2001 startet eine wissenschaftliche Untersuchung, die einerseits nach Gründen forscht und andererseits verborgene Chancen aufdeckt.

Wozu Kapazitätsplanung?

Kapazitätsplanung als Teildisziplin des Call Center-Management hat zum Ziel, die Erwartungen der Kunden an Erreichbarkeit und Qualität zu erfüllen und den Personal-

einsatz so zu steuern, dass eine sinnvolle Relation zwischen den Erlösen und Kosten entsteht. Der Gesamterfolg ergibt sich, wenn die Kapazitätsplanung zumindest drei Ziele verwirklicht: Erreichbarkeit, Effizienz und als Voraussetzung Arbeitszufriedenheit.

In der Praxis gelingt es selten, alle drei Ziele zu erreichen. Call Center haben einen schlechten Ruf, weil die Erreichbarkeit und Gesprächsqualität oft hinter den Erwartungen der Anrufer zurückbleiben. Außerdem leiden sie unter hohen Abwesenheits- und Fluktuationsraten und gelten dazu noch als Kostentreiber. Ein Weg aus diesem Dilemma besteht in der Erhöhung des Personaleinsatzes, was steigende Kosten nach sich zieht und dem Controlling in der Regel Unwohlsein bereitet. Die beliebte Methode, mehr aus den

Mitarbeitern „herauszuholen“, deckt sich zwar mit den Anforderungen des Controllings, führt aber zur Überlastung der Mitarbeiter. Diese Zielkonkurrenz macht Kapazitätsplanung zu einem Vabanquespiel, hier eine Balance herzustellen und zu halten ist schwierig.

Die folgende, nähere Betrachtung der drei Zielkomponenten und eine besondere Würdigung des Auslastungsaspektes geben Aufschluss.

Erreichbarkeit und Dominanz des Servicelevels

Es steht außer Zweifel, dass die Erreichbarkeit an den Erwartungen der Anrufer ausgerichtet werden muss. Oft ist allerdings ei-

ne gewisse Servicelevel-Fixiertheit zu beobachten, die andere Aspekte aus dem Blickwinkel geraten lässt. Überall bekommen Kapazitätsplaner die Parole mit auf den Weg: „Hauptsache der Servicelevel stimmt“. Und das bitte schön mit möglichst minimalem Personaleinsatz. Die Forderungen bezüglich der Arbeitszufriedenheit werden eher verbal formuliert.

Ein Grund für die Sonderstellung des Servicelevels ist vermutlich in der Bedeutung der Erlang C-Formel zu finden. Sie ist ein wichtiges Handwerkzeug für die Kapazitätskalkulation, weil sie dafür prädestiniert ist, die „richtige“ Anzahl von Agents für einen prognostizierten Workload zu ermitteln, um eine gewünschte Erreichbarkeit sicherzustellen. Alternativen werden in der Regel nicht genutzt. Unterstützt wird die Fokussierung auf den Servicelevel auch durch seine leichte Verfügbarkeit. Der Servicelevel und andere Erreichbarkeitskennziffern, wie ASA und Lost Call-Rate, können leicht aus der ACD-Anlage gewonnen werden.

Kenngrößen zu Effizienz und Arbeitszufriedenheit sind wesentlich schwerer zu greifen. Harte Faktoren haben traditionell eine größere Bedeutung für die Beurteilung wirtschaftlichen Agierens, als weiche. Der Härtegrad des Servicelevels ist kaum zu übertreffen und verleiht ihm deshalb eine prominente Stellung bei Planung und Kontrolle.

Effizienz

Das ökonomische Prinzip einen bestimmten Erfolg mit geringstmöglichem Mitteleinsatz beziehungsweise mit einem bestimmten Mitteleinsatz den größtmöglichen

Erfolg zu realisieren, findet auch im Call Center-Bereich gern Anwendung. Oft soll eine gegebene Anzahl von Calls mit reduziertem Personal-Budget oder auf Basis eines vorgegebenen Budgets mehr Calls bearbeitet werden. Die Kontrolle beschränkt sich überwiegend auf den Vergleich von Monats- oder Jahresbudgets. Ausgeklügeltere Methoden bestehen in der Berechnung und Beobachtung von Kosten pro Call. Die Schwierigkeit, relevante Kosten nicht klar abgrenzen und zuordnen zu können, öffnet jedoch der Verwirrung Tür und Tor.

Erlös

Auf der Erlösseite sieht es nicht besser aus. Erlös- oder kombinierte Kennziffern, wie Deckungsbeitrag pro Call oder renditeoptimaler Servicelevel, renditeoptimale Lost-Call-Rate werden nur von einer Handvoll Controlling-Freaks genutzt. Status ist, dass jedes Call Center mit eigenen Entwürfen arbeitet, was die Vergleichbarkeit und damit Eigenkontrolle erschwert. Auf ein umfassendes ökonomisches Kennzahlensystem für Call Center muss sich innerhalb der Branche offensichtlich noch verständigt werden. Es existieren lediglich Ansätze, die sich am Konzept der Balanced Scorecard orientieren. Obwohl Effizienz einen hohen Stellenwert hat, sind die Beurteilungsmöglichkeiten rudimentär, da der Kostenkontrolle größere Bedeutung beigemessen wird als der Analyse von Wirkungszusammenhängen.

Arbeitszufriedenheit ist in erster Linie ein Gefühl. Bleibt es den Mitarbeitern verwehrt, Bedürfnisse bei oder durch der Arbeit angemessen zu befriedigen, werden sie folglich

nicht zufrieden sein. Einen Bewertungsmaßstab bildet die individuelle Motiv- oder Bedürfnisstruktur. Die weit verbreitete Bereitschaft, an den Zusammenhang von Ar-

DIE STUDIE

So wird untersucht

Die Untersuchungen werden ab Sommer 2001 in Inbound-Call Centern durchgeführt, in denen die Gesprächsführung durch Cross- und Upselling direkten Einfluss auf die Umsätze hat. Untersucht wird die Bedeutung der Auslastung für die Arbeitszufriedenheit (durch Agenten-Befragung). Die Reaktionen auf verschiedene Auslastungsgrade und deren Auswirkung auf das Leistungsverhalten werden ebenfalls ermittelt. Die gewonnenen Erkenntnisse werden anhand der Daten der untersuchten Call Center überprüft. Dazu werden im Anschluss an die Befragungen drei Planungsszenarien gebildet: Je eines mit Ideal-, Über- und Unterauslastung. Als Voraussetzung hierfür wird ein übergeordnetes Controlling-System in das Probanden-Call Center implementiert, das die Auswirkung der Variationen der Auslastung auf den Deckungsbeitrag (pro Call) nachvollziehbar macht.

Wer will mitmachen?

Wer Interesse hat, sich mit Anregungen und Kritik zu beteiligen, sein Call Center zur Verfügung zu stellen und dadurch frühzeitig von Ergebnissen zu profitieren; oder wer Mitglied des Netzwerks werden will, ist herzlich dazu eingeladen bis zum 30. Juni 2001 Kontakt mit Florian Schümann aufzunehmen (florian.schuemann@invision.de).

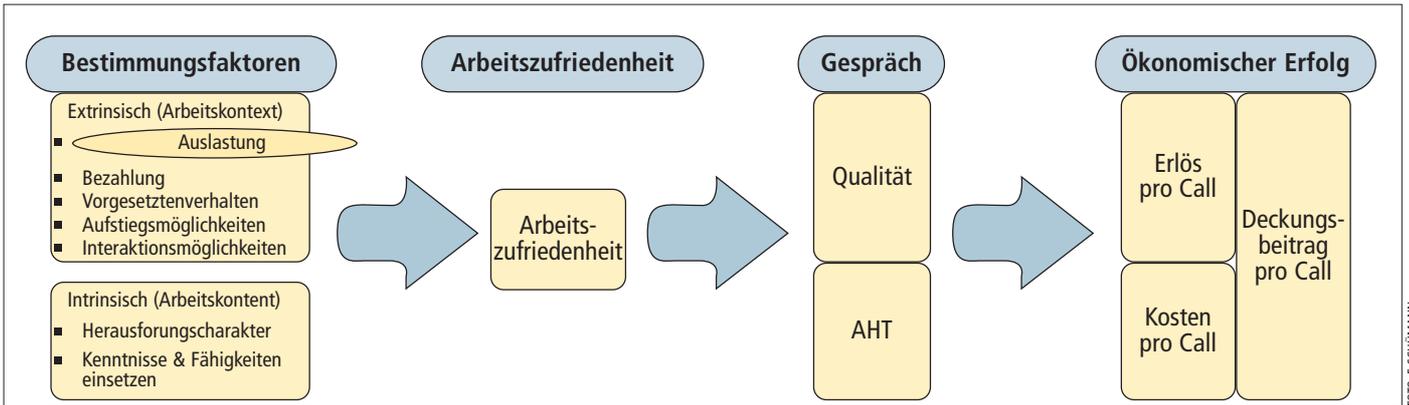


FOTO: F. SCHÜMANN

Sekt oder Selters: Ökonomischer Erfolg lässt sich nicht erzwingen.

beitszufriedenheit und Gesamterfolg zu glauben, mündet oft nur in Verbesserungen der Arbeitsbedingungen zum Beispiel durch Anschaffung der bequemsten Stühle und leichtesten Headsets.

FAZIT

Arbeitszufriedenheit unter Berücksichtigung der Mitarbeiterauslastung hat innerhalb des Call Center-Managements einen geringen Stellenwert. Die Fokussierung auf den Servicelevel und unvollkommene Controlling-Möglichkeiten können dafür verantwortlich gemacht werden. Eine Untersuchung geht der Frage nach, ob und wie sich der Unternehmenserfolg steigern lässt, wenn die Arbeitszufriedenheit fest in Planung und Kontrolle von Inbound-Call-Centern integriert wird.

Kennziffern für Arbeitszufriedenheit finden mit Ausnahme von Abwesenheits- und Fluktuationsraten keine Anwendung. Sie sind schwer zu ermitteln, was oft ein Freibrief für die Beseitigung der Arbeitszufriedenheit aus Planung und Kontrolle zu sein scheint. Das ist kritisch, da angenommen werden kann, dass hier ein mächtiger Erfolgsfaktor – zufriedene Agenten – ignoriert wird.

Auslastung

Orientiert man sich auf der Suche nach einer Definition eng am mathematischen Modell, kann der Auslastungsgrad als Relation zwischen Bearbeitungs- und Gesamtzeit beschrieben werden. Die Differenz ist die Wartezeit zwischen den Anrufen. Wenn zum Beispiel von 30 Minuten 24 Minuten mit Telefonieren und Nachbearbeiten verbracht werden, beträgt die Auslastung in die-

sem Intervall 80 Prozent $(24/30 \cdot 100)$. Mit etwas Phantasie kann man darauf kommen, dass es einen Bereich oder Korridor idealer Auslastung gibt. Daraus folgt: jenseits dieses Korridors sind Über- und Unterauslastung angesiedelt. Das Konzept des Call Centers ist darauf ausgerichtet, in einem Telefonat einen definierten (Teil-) Prozess auf hohem Niveau abzuwickeln. Das führt zu einer Polarisierung der Tätigkeit: Auf der einen Seite werden hohe Anforderungen an Fachwissen, Dauerkonzentrationsfähigkeit, Auffassungsgabe, Rhetorik und emotionale Intelligenz gestellt. Auf der anderen Seite muss eine vordefinierte Aufgabe ohne Gestaltungsspielraum im Minutentakt erledigt werden. Hier prallen Anspruchsniveau der Tätigkeit und der monotone Ausübungscharakter aufeinander.

Wenn ein Agent es sich nicht gerade zur Lebensaufgabe gemacht hat, sich von Anruf zu Anruf in der Verfeinerung seiner rhetorischen Fähigkeiten zu üben oder sportlich gegen eine Warteschleife anzuarbeiten, dürfte für ihn die intrinsische Motivation (zum

Beispiel Identifikation) aufgrund des gleichbleibenden Arbeitsrhythmus gegenüber der extrinsischen Motivation (zum Beispiel Gehalt) relativ schwach ausfallen.

Man kann die Betrachtung noch zuspitzen, indem die Auslastung auch als einflussreichste extrinsische Komponente angenommen wird. Wenn ein Agent einer Warteschleife ausgeliefert ist, bestimmt dies die aktuelle Emotionslage. Es entsteht Unzufriedenheit. Die anderen Faktoren können dies nicht kompensieren. Vermögenswirksame Leistungen spenden in solchen Situationen vermutlich keinen Trost. Vergleichen kann man dies mit Temperaturschwankungen. Ist man plötzlich Kälte ausgesetzt, dominiert dies den aktuellen Gefühlshaushalt, auch wenn er ansonsten ausgeglichen ist.

Auslastung – ein Beispiel

Das folgende Beispiel macht deutlich, wie die getroffenen Annahmen zur Arbeitszufriedenheit und der ökonomische Gesamt-

WER MACHT DIE STUDIE?

Florian Schümann ist Senior Consultant bei der Invision AG und Doktorand bei Professor Dr. Willi Küpper am Lehrstuhl für Personalwirtschaftslehre der Universität Hamburg. Das Thema seiner Doktorarbeit lautet „Auswirkung der Arbeitszufriedenheit auf ökonomische Kenngrößen in Inbound-Call-Centern unter besonderer Berücksichtigung der Auslastung“. Ein Netzwerk von Interessierten unterstützt das Projekt. Kooperationspartner aus der Industrie sind der Energiekonzern e-on, ein weltweit agierendes Logistikunternehmen und das Softwareunternehmen Invision AG. Die TUI und die Deutsche Telekom haben Interesse signalisiert. Forsch-

de für Fachbereiche diverser Universitäten und anderweitig engagierte Fachleute sind ebenfalls Mitglieder des Netzwerkes.



FOTO: PHOTODISK

erfolg zusammenspielen. Um in 30 Minuten 1000 Calls mit einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit von drei Minuten auf einem Servicelevel von 80/20 zu bearbeiten, müssen 107 Agents am Telefon verfügbar sein. Die Auslastung beträgt 93 Prozent.

Die Auslastung ist eine mathematisch begründete Vorgabe, mit der die 107 Agents leben müssen. Drei Reaktionen sind denkbar. Erstens: Die Agents akzeptieren die Auslastung. Dieser Zustand würde das Erreichen der drei Ziele unterstützen. Zweitens: Die Agents empfinden diese Auslastung als zu hoch. Die Arbeitszufriedenheit leidet. Kurzfristig sinkt die Gesprächsqualität, weil als Reaktion auf die Warteschleife gehetzt wird, um den Servicelevel zu retten. Das Umsatzpotenzial durch Cross- und Upselling wird nicht ausgeschöpft. Alternativ ruhen sich die Agents während der Gespräche aus, was die Kosten pro Call steigen und die Umsätze pro Call sinken lässt. Hält der Zustand dauerhaft

Lösungsansätze

Um Call Center auf den Weg zum Gesamterfolg zu bringen, müssen unter Umständen Prioritäten verschoben werden, indem der Arbeitszufriedenheit beispielsweise größere Bedeutung geschenkt wird. Als Navigationshilfe wird ein Modell benötigt, das die Wirkungszusammenhänge aufzeigt und Modifikationen der Parameter und deren Auswirkungen kontrollier- und steuerbar macht. Dieses Modell muss – analog zum Servicelevel – standardisierte ökonomische Kennziffern enthalten, um Vergleichbarkeit und damit Eigenkontrolle möglich zu machen. Kosten und Umsätze pro Call und kombinierte Kennziffern, wie renditeoptimaler Servicelevel und -Lost-Call-Rate, könnten einen Anfang machen. Da anzunehmen ist, dass Auslastung und Arbeitszufriedenheit die ökonomischen und nicht-ökonomischen Kenngrößen maßgeblich bestimmen, müssen zu-

AUSLASTUNG – EIN BEISPIEL

Vorgaben:			
Calls: 500	AHT: 3 Minuten	SL: 80/20	Intervall: 30 Min
Ergebnisse:			
Benötigte Agenten	Ø Zeit bis Anrufannahme (ASA)	Servicelevel (%)	Agentenauslastung (%)
105	18,6	70,40%	95%
106	13,4	77,10%	94%
107	9,9	82,40%	93%
108	7,4	86,50%	93%
109	5,6	89,70%	92%

Zu kurz gekommen: Zwischen Auslastung und ökonomischem Gesamterfolg findet Arbeitszufriedenheit wenig Beachtung.

an, steigen Abwesenheits- und Fluktuationskosten. Der Gesamterfolg ist gefährdet. Drittens: Die Agenten empfinden die Auslastung als zu gering. Davon abgesehen, dass Unterauslastung per se nicht effizient ist, da mit zu hohen Kosten (pro Call) gearbeitet wird, entsteht Arbeitsunzufriedenheit dadurch, dass Anrufe als störend empfunden werden. Agents geben auch an, bei Unterauslastung gelangweilt zu sein, weil „die Zeit nicht vergeht“. Auch wenn dies auf den ersten Blick gewöhnungsbedürftig erscheint, sollte solchen psychologischen Aspekten Rechnung getragen werden. Im Ergebnis initiiert sinkende Arbeitszufriedenheit eben diese Mechanismen. Die Szenarien machen deutlich, dass die Abweichung von idealer Auslastung zu sinkender Arbeitszufriedenheit führt, was mit steigenden Kosten und entgangenen Umsätzen einher gehen kann. Aber: Hauptsache der Servicelevel stimmt.

sätzlich entsprechende Arbeitszufriedenheitskennziffern entwickelt und ebenfalls in das Modell integriert werden. Festgestellt werden sollte, wie Auslastung und Arbeitszufriedenheit korrelieren. Es muss ermittelt werden, unter welchen Umständen Agents die stark polarisierte Aufgaben am besten erfüllen können. Die elementaren Ursache-Wirkungs-Prinzipien sollten dabei in einem übergeordneten Modell zusammenfließen. Das Ziel aller Maßnahmen besteht darin, den Unternehmenserfolg zu erhöhen.

► **FLORIAN SCHÜMANN**



► Florian Schumann ist Senior Consultant bei der Invision AG und Doktorand an der Universität Hamburg.

E-Mail:
florian.schuemann@invision.de