

Teil 4

Optimale Auslastung bei 40 Prozent

Der Auslastungsgrad von Agenten birgt viel Interpretationsspielraum und zwingt möglicherweise zum Umdenken.

Mittlerweile ist es kein Problem mehr in zwei, drei Minuten aus dem Internet einen Kalkulator zur Ermittlung des Personalbedarfes downzuloaden. Das Angebot ist riesig groß. Noch schnell ein Call Center-Management-Buch gekauft oder ein Seminar besucht und schon kann man sein Personal verplanen. Das Grundprinzip ist wirklich einfach: Man prognostiziert das Callvolumen pro Intervall, nimmt seinen Wunsch-Service-Level und die AHT (durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Call) und rechnet das ganze einmal kurz mit Erlang C durch. Fortgeschrittene kalkulieren einen Zuschlagsfaktor beziehungsweise Rostered Staff Factor (auch Namen wie Reservebedarf oder Abwesenheitsquote sind im Umlauf) mit ein, um die durchschnittliche Abwesenheit der Agenten pro Intervall zu berücksichtigen (siehe Kalkulationsbeispiel).

An dieser Vorgehensweise gibt es an sich

nichts auszusetzen, sie ist korrekt. Nach dieser Berechnung müssen 134 Agenten eingeplant werden, damit 107 verfügbare Agenten 1000 Anrufe auf einem Serviceniveau von 80/20 beantworten können. Die Anrufer kommen gut durch, und mit der plausibel anmutenden 25 Prozentreserve kann man

man bedenkt, dass ein Agent dies zehnmals pro halber Stunde über sich ergehen lassen muss, überraschen die hohen Fluktuations- und Krankheitsraten nicht.

Man kann die Kalkulation auch anders aufziehen. Zuerst wird überlegt, welche Auslastung für die Agents ideal ist, um optimale

Kalkulationsbeispiel

Vorgaben 30-Minuten-Intervall			Ergebnisse Calls			
Calls (Stck)	AHT (Min)	Serviceziel (%/Sek.)	Personalbedarf (o. Zuschlag)	Auslastung nach Erlang C (%)	Zuschlagsfaktor (%)	Personalbedarf (m. Zuschlag)
1000	3	80/20	107	93%	25%	134

Pausen und andere Formen der Abwesenheit sogar noch abfedern.

Die Auslastung der 107 Agenten beträgt allerdings 93 Prozent. Das bedeutet, dass zwischen zwei 3-Minuten-Vorgängen (AHT) nur zirka 13 Sekunden Wartezeit liegen. Wenn

Gesprächsqualität abliefern zu können. Wer die Auslastung nicht kennt, muss die Agents natürlich fragen. Eine Ende 2001 abgeschlossene Untersuchung hat beispielsweise ergeben, dass eine Auslastung von 70 Prozent als ideal empfunden wird (n=199, s= 14,1).

Das ist ein Durchschnittswert, und hier gilt, was für die Arbeit mit Durchschnittswerten immer geboten sein sollte, nämlich Obacht. Aber: Immerhin läge damit nun mehr als eine gute Minute Wartezeit zwischen den Vorgängen.

Man kann sich gut vorstellen, dass diese Zeit ausreicht, um reaktives Hemmpotenzial (Psychologen sagen auch „negativer Antrieb“ dazu) wieder abbauen zu können. Dies entsteht bei Stress und kann durch ausreichend lange Pausen zwischen zwei Vorgängen abgebaut werden. Wenn nicht, erzwingt der Organismus diese Pausen, was man ja oft

FAZIT

Der Parameter „Auslastung“ bewegt sich in einem Spannungsfeld aus unternehmensseitigen Vorgaben für Kapazitätskalkulationen und den Erwartungen der Agenten. Liegt hier der Grund für die viel zitierten Probleme in der Branche?

genug zu hören bekommt, wenn man mit einem Call Center telefoniert.

Zusätzlich zur idealen Auslastung sind natürlich die regulären Erholungspausen und Bildschirmarbeitsplatzpausen einzuplanen. Zwar ist die Verordnung dazu unscharf formuliert, aber häufig werden fünf bis zehn Minuten pro Stunde gewährt. In Summe kann so eine Pausenzeit von 90 Minuten pro Tag zusammen kommen. Häufig zu beobachten sind auch inoffizielle Pausen, vor allem gern von Rauchern genommen. Die ergeben zusammen gerechnet schnell eine halbe Stunde. Eine weitere Stunde für

SERVICE-LEVEL AUF DEM PRÜFSTAND

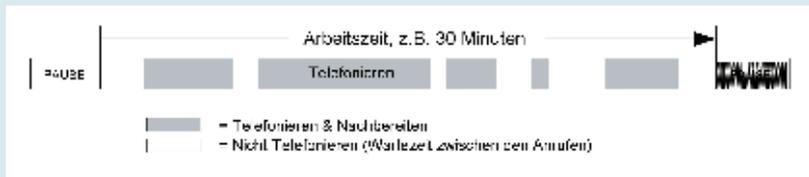
Autor Florian Schümann ist Doktorand am Lehrstuhl für Personalwirtschaftslehre der Universität Hamburg. Er erforscht das Wechselspiel von Arbeitsauslastung und Arbeitsbelastung und die Folgen für die ökonomischen Kenngrößen in Inbound-Call Centern. Die Untersuchung erstreckt sich über mehrere Großunternehmen. Erste Untersuchungsergebnisse sind bereits im *TeleTalk* erschienen:

- Teil 1: Erfolgskiller Unzufriedenheit (6/2001)
- Teil 2: Call Center-Controlling und Weichfaktoren (10/2001)
- Teil 3: Warum CC-Controlling unmöglich ist (02/2002)

WAS IST AUSLASTUNG?

Auslastung im engeren Sinne

Ausgehend von Erlang-C-Berechnungen definiert sich die Arbeitszeit als Summe der Anrufzeit plus Nachbereitungszeit (Bearbeitungszeit) und Wartezeit zwischen den Anrufen. Im engeren Sinne ist die Auslastung deshalb als Verhältnis der Bearbeitungszeit zur Arbeitszeit definiert. Beispiel: Im 30-Minuten-Intervall wird 28 Minuten lang telefoniert und nachgearbeitet und zwei Minuten zwischen den Anrufen gewartet. Die Auslastung beträgt $28/30=93\%$.



Auslastung im weiteren Sinne

Zieht man von der Bruttoanwesenheit von z.B. acht Stunden die Zeit für Pausen, Nebentätigkeiten und Wartezeiten ab und setzt diese Zeit ins Verhältnis zur Bruttoanwesenheit, erhält man die Auslastung im weiteren Sinne.

Beispiel: Von acht Stunden Bruttoarbeitszeit werden die Pausen und Nebentätigkeiten subtrahiert. Übrig bleibt die Zeit für Telefonieren, Nachbearbeiten und Wartezeit zwischen den Vorgängen (zusammen 300 Minuten). Diese wird mit der idealen Auslastung von beispielsweise 70 Prozent multipliziert und ergibt so die tatsächliche Bearbeitungszeit. Setzt man diese ins Verhältnis zur Bruttoanwesenheit, erhält man die Auslastung im weitesten Sinne ($210/300*100=43\%$).



Bruttoanwesenheit		480 Minuten
Reguläre Pausen inkl. Bildschirmpausen	(-)	90 Minuten
Inoffizielle Pausen (Rauchen, Cola, Kaffee)	(-)	30 Minuten
Nebentätigkeiten (E-Mail, Problemfälle)	(-)	30 Minuten
Rückfragen (Gegenseitige Hilfe, Teamleiter)	(-)	30 Minuten
Nettoanwesenheit (Arbeitszeit, s.o.)		300 Minuten
Davon 70% (Bearbeitungszeit, s.o.)		210 Minuten
Auslastung i.w.S.		43 Prozent

Je nach Definition kann die Auslastung 93 Prozent oder 43 Prozent betragen.

Nebentätigkeiten in Form von E-Mail-Bearbeitung, gegenseitiger Hilfe untereinander, Bearbeitung von Problemfällen oder Rückfragen bei den Supervisoren oder Teamleitern ist in vielen Fällen nicht zu hoch gegriffen. Wer auf Nummer sicher gehen möchte, berücksichtigt auch kurzfristige Abwesenheit aufgrund von Krankheit oder internen Ad-hoc-Weiterbildungsmaßnahmen. Kalkuliert man diese Positionen alle ein, ergeben sich befremdliche Auslastungsgrade, hier knapp über 40 Prozent, die nachdenklich machen sollten, weil sie die gewohnten Planungsschemata sprengen. Wenn aber nachgewiesen werden kann, dass das durch

steigende Gesprächsqualität zu hebende Umsatzpotential den zusätzlichen Aufwand überkompensiert, ist die Welt wieder in Ordnung – und zwar diesmal auch für die Agenten.

► **FLORIAN SCHÜMANN**



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

E-Mail: florian.schuemann@invision.de