

Manager und eine Bearbeitungsinstanz, die Funktion. Dies kann ein System, ein Team oder ein Mitarbeiter sein.

Der Owner ist verantwortlich für Design, Einführung, Überprüfung und Anpassung eines neuen Prozesses. ITIL bringt dies auf die Kurzformel Plan – Do – Check – Act. Dem Manager obliegt hingegen die Prozesskontrolle. Er überwacht die Abläufe im Tagesgeschäft, verfolgt die Teilprozesse und Einzelaktivitäten und veranlasst die Beseitigung von Störungen.

DIE ITIL-PROZESSE

Betriebsprozesse

- Incident Management
- Problem Management
- Change Management
- Configuration Management
- Release Management

Einführungsprozesse

- Service Level Management
- Availability Management
- IT Service Continuity Management
- Capacity Management
- Financial Management

Diese Differenzierung wirkt auf den ersten Blick sehr abstrakt und mechanisch. Doch laut Leindinger steht zu Beginn einer Optimierung von Abläufen immer die eingehende Planung der Struktur und die Zuordnung von Verantwortlichkeiten. Hier kann ITIL wertvolle Anregungen liefern.

Dass dies auch tatsächlich zu Erfolgen führt, stellen Frank Panschar und Dirk Reichwald vom Zentralen Servicebereich IT Production der Commerzbank unter Beweis. Sie berichten über eine gelungene ITIL-Einführung für das Störungs- (Incident) und Problem Management für alle IT-Nutzer der Bank. Ihnen gelang in knapp einem Jahr die Zerlegung von Servicefällen in einen Teil Störungsmeldung und einen Teil Problemverfolgung. Beide Prozesse sind nun in der Organisation implementiert. Wichtig für den Erfolg solcher Projekte ist wie immer die Einbindung des Topmanagements und eine intensive Kommunikation der Projektgruppe mit den beteiligten Stellen in der Organisation. Und mit diesen Erfolgen wächst auch das Interesse an ITIL: „Das Thema scheint einen aktuellen Bedarf zu treffen. Von Flaute kann da überhaupt keine Rede sein, denn alle meine Veranstaltungstermine in diesem Jahr waren völlig ausgebucht,“ freut sich Lindinger.

► OLAV V. STRAWE

So zufrieden sind die Agents



FOTO: 915

Die Erfahrung lehrt, dass zufriedene Mitarbeiter mehr leisten. Mithilfe verschiedener Parameter lässt sich die Arbeitszufriedenheit der Agents messen, um ihre Motivation auf Grundlage der erhobenen Daten gegebenenfalls zu erhöhen.

SERIE: WORKFORCE MANAGEMENT IM CALL CENTER

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

- Teil 1: Erfolgskiller Unzufriedenheit (6/2001)
- Teil 2: Call Center-Controlling und Weichfaktoren (10/2001)
- Teil 3: Warum Call Center-Controlling unmöglich ist (2/2002)
- Teil 4: Optimale Auslastung 40 Prozent (4/2002)
- Teil 5: Maximaler (Sekundär-)Umsatz pro Gespräch (6/2002)

Die Leistungsfähigkeit und die von der Arbeitszufriedenheit abhängige Leistungsbereitschaft entscheiden darüber, ob die Motivation als Motor der Agents mit Kraft sowie der nötigen Laufruhe in Gang gehalten werden kann. Indem man Leistungsmerkmale überprüft, können Rückschlüsse auf mögliche Motivationsdefizite gezogen werden. Steigt beispielsweise die Fehlerquote bei einem oder mehreren Agents, kann dies ein Indiz für Mängel in der Leistungsbereitschaft sein. Auch die Zunahme von Reklamationen deutet auf Motivationsdefizite hin. Folgende Kriterien können Aufschluss über fehlende Motivation von Agents geben:

- Abnahme der Gesprächsqualität
- Häufung von Fehlern der Agents und Zunahme von Reklamationen seitens der Kunden
- fallender Umsatz pro Anruf

Beispielhafter Fragenkatalog für Umfragen unter Agents

	Außerordentlich wichtig ++	Sehr wichtig +	Wichtig ○	Etwas wichtig -	Nicht wichtig --
a. Identifikation mit der Tätigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Aufstiegschancen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Vergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Vorgesetztenverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Kollegenverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Einsatzplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Arbeitsbelastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Ausstattung des Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Kundenverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Bereitschaft zu Überstunden
- Verbesserungsvorschläge, die von Agents eingebracht werden
- Verfehlen der gesetzten Ziele
- wenig Interesse an der Teilnahme an internen Veranstaltungen (Feiern, Meetings).

Leistungsfähigkeit ist messbar

Bestimmte Kernkompetenzen wie eine schnelle Auffassungsgabe, Sprachkompetenz und Teamfähigkeit muss jeder Call Center-Agent von sich aus mitbringen. Darüber hinaus muss jedes Unternehmen spezifische Fähigkeiten und Fachwissen der Mitarbeiter fördern, etwa Produktkenntnisse und Gesprächs- oder Verkaufstechniken. Um festzustellen, ob die geforderte Arbeitsleistung überhaupt erbracht werden kann, müssen Firmen prüfen, ob sie materiell und ideell genug investieren, damit die Leistungsfähigkeit der Agents sichergestellt ist. Antworten auf folgende Fragen können ihnen Aufschluss über die Qualität der Mitarbeiterführung und der daraus resultierenden Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter geben:

- Wie treffsicher sind die Auswahlverfahren für Bewerber?
- Wie viele Schulungs- und Coachingtage werden jedem Mitarbeiter geboten?
- Gibt es ausreichend Mitarbeitergespräche? Wie erfolgreich sind sie?
- Fühlen sich Mitarbeiter genügend betreut?
- Wie gut ist die Arbeitsorganisation?
- Reicht der Aufwand für die Gestaltung der Arbeitsumgebung?
- Investiert das Unternehmen genug in be-

sondere Ereignisse wie Feste und Betriebsausflüge, die das Betriebsklima fördern?

Zur Beurteilung dieser Faktoren müssen zwei Kategorien von Kennzahlen zur Verfügung stehen. Erstens solche, die zeigen, ob das Unternehmen genug für die Leistungsfähigkeit tut – zum Beispiel die Fortbildungsquote – und zweitens jene, die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Agents gegenüber den Maßnahmen ausdrücken – typisches Beispiel hierfür ist die Fluktuationsrate.

Mitarbeiterbefragungen liefern Information

Manager, die die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter in ihr Controlling-System integrieren möchten, stehen allerdings vor dem Problem ihrer Messbarkeit. Ideal wäre es, wenn die Wirkungszusammenhänge eindeutig nachvollziehbar wären. Um etwa festzustellen, wie sich eine zehnpromtente Abnahme des Arbeitszufriedenheits-Indexes auf die Leistung, die Gesprächsqualität und den Umsatz auswirken würde, müsste man zum einen die zehn Prozent messen und zweitens die Relation zwischen Zufriedenheit und Leistung bestimmen. Mithilfe des Instrumentariums aus dem Bereich der Kundenzufriedenheitsmessung oder der Marktforschung ist dies durchaus machbar.

Auf Basis von Befragungen der Agents und der Auswertung vorhandenen Datenmaterials erhält man ausreichend aussagefähige Daten, die in ein geeignetes Call Center-Controlling-System integriert werden können. Relativ einfach sind Sekundärerhebungen,

FAZIT

Unternehmenserfolg und Zufriedenheit der Agents hängen eng zusammen. Die Messung der Arbeitszufriedenheit ist ein Problem, aber kein Hinderungsgrund. Marktforschungsmethoden haben schon lange den Weg geebnet.

weil man auf ohnehin vorhandenes Datenmaterial wie Fluktuations- oder Krankheitsraten zurückgreifen kann.

Vorbild Marktforschung

Die etwas komplizierteren aber dafür aussagefähigeren Agent-Befragungen richten sich direkt an die Mitarbeiter. Schriftliche Befragungen, Interviews, Gruppengespräche und Ähnliches sind gangbare Wege zur Datenerhebung. Der größere Aufwand wird durch die Zuverlässigkeit der Ergebnisse gerechtfertigt. Man muss sich einfach vor Augen halten, dass die Zielgruppe befragt wird, die es am besten beurteilen kann. Die Befragungen sollten systematisch alle Determinanten der Arbeitszufriedenheit – Arbeitsumfeld, Verhalten der Vorgesetzten und andere Kriterien – prüfen. Um möglichen Handlungsbedarf zu erkennen, sollten die Agents sowohl die Wichtigkeit der einzelnen Determinanten als auch ihr aktuelles Zufriedenheitsempfinden mitteilen können.

Die Erhebungen sollten in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Ob täglich, quartalsweise oder in einem anderen Rhythmus, hängt von der individuellen Situation ab. In einem Fall sind beispielsweise die Agents wöchentlich angehalten, einen elektronischen Fragebogen ausfüllen, bevor sie sich in ihr CRM-System einloggen können. Die Auswertung kann jederzeit stattfinden und so verfügt das Call Center über einen wochenaktuellen Arbeitszufriedenheits-Index und kann diese Indikation – zusammen mit anderen Kennzahlen – für die Steuerung des Call Centers nutzen. Eventuelle Missstände werden schnell erkannt und können beseitigt werden, schleichende Negativtendenzen, die den Gesamterfolg beeinträchtigen, haben hier keine Chance.

► FLORIAN SCHÜMANN



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

E-Mail: florian.schuemann@invision.de