



Foto: BrandX Pictures

Der ewige Kreislauf

Workforcemanagement und Führung

Workforcemanagement und Führung – wie viel das eine mit dem anderen gemein hat und wo die Besonderheiten in diesem Spannungsfeld verborgen liegen, versuchte ein Workshop auf dem letzten Teamleitertag des CC Benchmarks e. V. in Leipzig zu klären.

Die Instrumente für eine sinnvolle Personaleinsatzplanung sind heute glücklicherweise sehr viel leistungsfähiger und genauer als noch in den Anfangszeiten der Call Center – jedenfalls aus betriebswirtschaftlicher und planungsalgorithmischer Sicht.

„Müssen sie auch sein“, könnte man meinen, „schließlich sind die Anforderungen auch viel höher und es gilt, mehrere Kontaktkanäle mit den richtigen Mitarbeitern, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu bearbeiten“. Trotz der nützlichen Personaleinsatzpla-

nungswerkzeuge und Workforcemanagement-Tools – ganz so einfach ist die Umsetzung auch heute noch nicht. Denn ist die Planung auch noch so gut: Die Realität zeichnet doch allzu oft ihr eigenes Bild, und das kann sehr deutlich vom Planungsszenario abweichen.

Am „eigenen Leib“ erfahren das meist die Teamleiter als erste Instanz der operativen Führungsebene im Call Center. Nur nachvollziehbar, dass diese Thematik deshalb auch auf dem jährlich stattfindenden Teamleitertag des CC Benchmarks e. V. ihre Aufmerksamkeit fand.

Workforcemanagement: Einfache Zahlenschaufelei oder Führungsaufgabe?

Eigentlich sollte es eine Podiumsdiskussion werden, doch am Ende beteiligten sich knapp 50 Teilnehmer des Teamleitertages am Austausch der Erfahrungen. Die Frage, die für etwas länger als eine Stunde im Raum stand: „Modernes Workforcemanagement – was hat das eigentlich mit Führung zu tun?“

Schnell wird klar: Die Planungsprozesse in den einzelnen Unternehmen mögen im Detail zwar unterschiedlich sein, alle haben aber definitiv mit Führung zu tun – die einen mehr, die anderen weniger.

So wird die Arbeit des Personaleinsatzplaners oft immer noch als eine „undankbare Aufgabe“ angesehen. Man müsse versuchen, es jedem recht zu machen, doch selbst wenn man es tatsächlich versuche, bliebe das Ergebnis hinter den Erwartungen zurück und das allgemeine Nörgeln setzt ein. Auch aus diesem Grund, so berichtete eine Teilnehmerin, gebe es in ihrem Call Center ein rotierendes Prinzip: „Jeder muss mal ran.“ Man habe bisher sehr gute Erfahrungen mit diesem Vorgehen gemacht und empfinde die Planungsergebnisse auch als gerecht. Andere Teilnehmer äußerten sich hingegen skeptisch, ob die fehlende Erfahrung, die erst bei mehrfachen Planungsdurchläufen entsteht, zu optimalen Ergebnissen führt. Vorteile in der Personaleinsatzplanung sahen viele in der zentralen und festen Einrichtung dieser „Institution“.

So etwa bei der comdirect bank: „Das Workforcemanagement wird bei uns im Haus durch die Experten der Abteilung „Planung & Controlling Service“ begleitet“, berichtete Marc Schäfer, Abteilungsleiter Service. „Diese erstellen umfassende Analysen aus den Daten des aktuellen Marktumfeldes, den Erwartungen für die kommenden Wochen und den Erfahrungen der letzten Jahre.“ Dabei sei die „rein technische Erstellung von Dienstplänen nur eine Seite“. Auf der anderen Seite sei „Workforcemanagement bei der comdirect bank definitiv eine Führungsaufgabe“. „Im Kern reden wir über eine dialogorientierte Führung im Gespräch mit unseren Mitarbeitern“, so Schäfer weiter. Dazu gehört natürlich auch das Einbeziehen der Mitarbeiter und ihrer Präferenzen in den Planungsprozess – bei der comdirect durch das Übermitteln von Wunsch- und Ausschlusszeiten geregelt. „Wichtig ist“, so Schäfer, „eine gute Balance zwischen planerischen Notwendigkeiten und den jeweils individuellen Wünschen des einzelnen Mitarbeiters sicherzustellen.“ Aus seiner Sicht „ein entscheidender Punkt für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit“, bei dem „der intensive Dialog zwischen Führungskraft und Kundenbetreuer der entscheidende Erfolgsfaktor“ ist. ➤

Die besten Praxislösungen für Dialog-Center im Finanzdienstleistungsbereich



Effert, Detlef | Wunder, Markus (Hrsg.)
Dialog-Center-Lösungen für Banken
Strategien und Praxis
2006. 277 S. Geb. EUR 58,00
ISBN 978-3-8349-0054-8

Aus dem Inhalt

- Strategien für Kundenservice-Center und Integration in Marktservice/Marktfolge und Filialsystem
- Praxislösungen von Banken und Sparkassen
- Lösungen für Software, Telefonanlage-technik, Rufnummer-technik, Hardware, Sprachcomputer mit Spracherkennung

Ja, ich bestelle Fax +49(0)611. 7878 - 420

— Expl. **Dialog-Center-Lösungen für Banken**
ISBN 978-3-8349-0054-8 EUR 58,90 zuzügl. Versand EUR 3,32

Name, Vorname

Firma | Branche

Straße (bitte kein Postfach)

PLZ | Ort

Datum | Unterschrift

22107001

Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.
Geschäftsführer: Andreas Kösters, AG Wiesbaden HRB 9754.

KOMPETENZ IN
SACHEN WIRTSCHAFT



Statement

„Die Möglichkeit der Kollegen, Einfluss auf die Arbeitszeiten zu nehmen, sehen wir als einen entscheidenden Punkt für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit. Dabei ist der intensive Dialog zwischen Führungskraft und Kundenbetreuer der entscheidende Erfolgsfaktor.“

Marc Schäfer, Abteilungsleiter Service comdirect bank AG



Auch hier trafen sich Befürworter der Technik und Verfechter der Führung in der Mitte. Zwangsläufig, denn schnell zeigte sich in der Diskussion unter den Teilnehmern: Das eine ist ohne das andere nur die Hälfte wert. Workforcemanagement im Kreislauf einer Performanceoptimierung im Call Center mit all den verschiedenen Instrumenten der Erfolgsmessung bietet neutrale Bewertungsgrundlagen anhand von belegten Kennzahlen und Parametern, die wiederum für eine effiziente und gerechte Führung der Mitarbeiter unabdingbar sind. Der „Nasenfaktor“ tritt in den Hintergrund, weil Entscheidungen anhand konkreter Daten getroffen werden.

Thema Schulung und Qualifizierung: Einig waren sich alle Teamleiter, dass diese Maßnahmen mit Hilfe der Technik sehr viel zielgerichteter und vor allem bedarfsorientierter auf die Mitarbeiter verteilt werden können. Denn das Prinzip Gießkanne wollen und können sich viele nicht mehr leisten.

Ein modernes Workforcemanagement-Tool zeigt schnell, welches die durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Falls ist. Bleibt jemand deutlich dahinter zurück, ist vielleicht ein Grund für eine Nachschulung des Agents gegeben. Andere nutzen Kennzahlen aus dem Workforcemanagement-System – nachdem diese auch mit Daten aus anderen Systemen wie etwa ACD, TK-Anlage oder HR-Tool angereichert wurden – auch für die Mitarbeiterentwicklung. Top Performer in den einzelnen Teams, die deutlich über den Gruppenschichtdurchschnittswerten agieren,

Ganz ähnlich sah das Franc Mesec, Standortleiter bei der HVB Direkt in Leipzig: „Eine optimale operative Steuerung kann nur funktionieren, wenn Workforcemanagement und Führung Hand in Hand miteinander arbeiten. Hierfür müssen die Verantwortungen und Zuständigkeiten klar geregelt sein – und das Wichtigste:

werden oder im Rahmen der kurzfristigen Steuerung und Tagessteuerung Zusatzschichten „befüllt“ werden müssen.

Workforcemanagement legt auch die Basis für Führung

Selbstverständlich kam im Rahmen der Podiumsdiskussion auch ein wei-

Die Möglichkeiten moderner Technik bieten neutrale Bewertungsgrundlagen, die für eine effiziente Führung unabdingbar sind.

Vertrauen in die Kompetenz des anderen!“

Wie Mesec berichtete, spielt sich Workforcemanagement auch bei der HVB „zu einem Großteil im Bereich Technik ab“. Jedenfalls, wenn es um den konkreten Forecast und die Planung geht. Für den gesamten Ressourcenplanungsprozess ist dabei die Abteilung „Capacity Management“ verantwortlich. Das beginnt bei der Erstellung des Forecasts und geht über die Schichtplanerstellung bis hin zur Tagessteuerung (Intraday Planning). Weil es die Strukturen der HVB Direkt GmbH und der länderübergreifende Multi-Site, -Skill und -Channel-Ansatz erfordern, ist diese Abteilung zentral organisiert.

Trotzdem sei laut Franc Mesec auch der „Einfluss durch die direkte Führungskraft nicht zu unterschätzen“. Etwa dann, wenn Präferenzen festgelegt werden sollen, Schichtwünsche durch die Agents übermittelt

teres großes Thema im „Dunstkreis Workforcemanagement“ zur Sprache: das Planen nach nackten Kennzahlen und die Angst, dahinter werde der Mensch vergessen. Oder – anders ausgedrückt, aber dasselbe Segment adressierend – das viel zitierte Bild des „gläsernen Mitarbeiters“.

Statement

„Eine optimale Steuerung kann nur funktionieren, wenn Workforcemanagement und Führung Hand in Hand miteinander arbeiten. Hier müssen Verantwortungen und Zuständigkeiten klar geregelt sein – und das Wichtigste: Vertrauen in die

Kompetenz des anderen!“

Franc Mesec, Head of Customer Contact Unit bei der HVB Direkt GmbH





Gemeinsamkeiten und Unterschiede: Der rege Austausch der Teilnehmer des Teamleitertages 2007 zeigte eines ganz deutlich: Jeder strebt nach dem gleichen Ziel, aber auf ganz unterschiedlichen Wegen.

werden schnell identifiziert und können entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt werden. Teilnehmer der Podiumsdiskussion berichteten etwa von speziellen Projektteam-Leadern, die neu gewonnene Projekte im ersten Anlauf einführen, über interne Coaches bis hin zu gezielten Karriereentwicklungsmaßnahmen für solche High Potentials.

Die Stellschrauben für mehr Personalflexibilität

Schnell war man auf der Suche nach möglichen Stellschrauben, um die Personalflexibilität im Call Center zu vergrößern – ebenso schnell standen ein paar interessante Ansätze im Raum. Dem Grundtenor dieses Beitrages wie ein roter Faden folgend, gab es auch hier sowohl Faktoren, die durch technische Werkzeuge realisiert werden konnten, als auch solche, die das Ergebnis von Führungsanstrengungen sind.

■ Mehr Flexibilität durch Technik

Auf technischer Seite versprochen sich die Teamleiter mehr Flexibilität durch die Integration von Heimarbeitsplätzen. Wenn Mitarbeiter sich aus den eigenen vier Wänden ins Netzwerk einwählen und anmelden können, stünden auch ländliche Einzugsgebiete ohne eine öffentliche Verkehrsinfrastruktur personalsuchenden Call Centern zur Verfügung. Im Falle von plötzlichen Peaks und einer daraus resultierenden Aktivierung von potenziellen „Springern“ sahen die Teilnehmer des Teamleiter-

tages 2007 große Vorteile in der Nutzung so genannter Alerting-Systeme. Diese „alarmieren“ eine große Anzahl potenziell verfügbarer Agents etwa per SMS und tragen die schnellsten Reagierer in den modifizierten Dienstplan ein.

■ Mehr Flexibilität durch Führung

Hier setzt direkt der Führungsgedanke an, denn die Flexibilität des Agents, der sich spontan zur Extraschicht bereit erklärt, kann auch als Incentivierung genutzt werden. Etwa durch „Flexibilitätspunkte“: Ein Agent, der häufiger in Notfallsituationen einspringt, hat dann auch selbst mehr Möglichkeiten, um in den Genuss von Arbeitszeitpräferenzen (etwa „frei“ an Brückentagen) zu gelangen. Eine weitere wichtige Führungs- und Managementaufgabe liegt in einer vorausschauenden Personalrekrutierungs- und Entwicklungspolitik. Wer flexible Mitarbeiter braucht, sollte zu sehen, dass er diese auch angestellt hat – und dafür Sorge tragen, dass die Arbeitszeitkontingente der Angestellten diesen Anforderungen ebenfalls gerecht werden.

Es ist wie so oft: Das eine ist nichts ohne das andere

Am Ende muss trotzdem einer die Oberhand haben und – darüber sind sich alle einig – das sollte niemals die Technik, sondern ein Mensch sein. „Bei einem Trauerfall etwa kann kein Algorithmus vorschreiben, dass jemand seinen Dienst verrichten muss“, meint ein Teamleiter während der Podiumsdiskussion. „Die Technik darf mir aber gerne den verraten, der die nächstbessere Wahl für den Job ist.“ Quintessenz des Tages: Die Technik ist immer nur so gut wie der, der sie anwendet – aber das verstanden die in Leipzig versammelten Teamleiter scheinbar ganz gut. ■

Alexander Jünger

Kommentar

Technik braucht Führung – und umgekehrt

Workforcemanagement im Spannungsfeld zwischen Technik und Führung, das ist keine Frage nach dem „entweder oder“, sondern eine Forderung nach „sowohl als auch“. Denn wie so oft ist das eine ohne das andere undenkbar. Oder anders ausgedrückt: Ohne Führung bleibt die beste Technik nutzlos.

Ein Beispiel aus dem Intraday-Management zeigt das deutlich: Heute lassen sich etwa für kurzfristige Lastspitzen im Inbound und zur Bearbeitung der „Nachwehen“ auf Knopfdruck neue Schichtpläne generieren. Technisch gesehen ist das keine große Herausforderung mehr – allein die Umsetzung in der Praxis gestaltet sich oft schwierig. Denn ob die erforderliche Flexibilität im Workforcemanagement überhaupt gegeben ist, wird weit im Vorfeld durch Management-, Personalentwicklungs- und Führungsaufgaben bestimmt.

Da stellt sich nicht nur die Frage nach den Skills der Mitarbeiter bezogen auf deren Know-How, sondern auch bezogen auf deren zeitliche Verfügbarkeit. Spätestens dann zeigt sich, ob es unter den Human Resources ein ausgewogenes Verhältnis von Voll- und Teilzeitkräften gibt und ob aus flexiblen Monats-, Quartals- oder sogar Jahresstunden-Konten geschöpft werden kann. Erst diese Voraussetzung legt die Basis dafür, dass die von den Besonderheiten des Marktes geforderte Flexibilität auch tatsächlich abgebildet werden kann.

Termin

Der **Teamleitertag 2008** des CC Benchmarks e. V. findet **am 3. und 4. Juni in Bamberg** statt. Mehr unter: www.teamleitertag.de