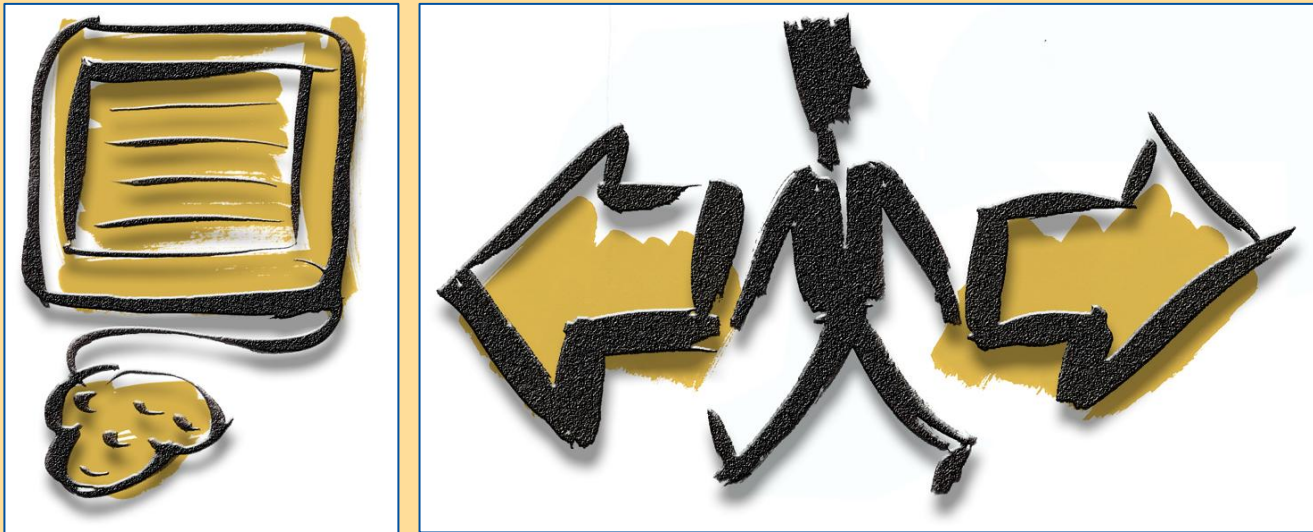


Personaleinsatz



im Call-Center (Inbound)

Das Ziel



**Zur richtigen Zeit
die richtige Zahl
der richtigen Mitarbeiter
am richtigen Ort**

Verkehrsaufkommen (1)



Basis für jede Personaleinsatzplanung sind die erwarteten ankommenden Anrufe.

Die Schwierigkeit liegt darin, dass dieser Wert von einer Vielzahl von Faktoren abhängig ist, auf die das Call-Center keinen oder nur geringen Einfluss hat.

Verkehrsaufkommen (2)



Kennzeichnend sind schwankende Verkehrsverläufe mit Gipfeln und Tälern. Diese Verläufe unterscheiden sich häufig in den Wochentagen und/oder saisonal.

Verkehrsaufkommen (3)



Weitere Einflussgrößen sind neben dem berühmten Wetter und dem Fernsehprogramm auch die (Vertriebs-)Aktivitäten Ihres Unternehmens. Sorgen Sie daher dafür, dass ihr Call-Center über alle Maßnahmen rechtzeitig informiert wird, die das Anruferverhalten beeinflussen können!

Verkehrsprognosen (1)



Das Erstellen von Verkehrsprognosen ist nicht immer leicht. Um sinnvolle Aussagen über die Zukunft treffen zu können, bedarf es einer ausreichenden Menge an historischen Daten und eines Wissens über künftige Einflussfaktoren.

Verkehrsprognosen (2)



Da die meisten Call-Center noch relativ jung sind und sich in einem sehr dynamischen Umfeld bewegen, ähnelt das Erstellen von mittel- und langfristigen Prognosen häufig der Wahrsagerei.

Der Call (1)

Der sogenannte Call ist als einzelner Geschäftsvorfall die Basiseinheit für alle Kalkulationen. Grundlage ist meist die durchschnittliche Bearbeitungszeit. Diese setzt sich aus der Gesprächszeit und der Nachbearbeitungszeit zusammen.

Der Call (2)

Je nach der Art der Anrufe können die Bearbeitungszeiten mehr oder weniger erheblich vom Durchschnitt abweichen. Nicht auszuschließen und ggf. zu berücksichtigen sind abweichende Gesprächszeiten zu bestimmten Zeiten (z.B. in der Nacht und am Wochenende).

Arbeitszeit

Die zweite entscheidende Größe ist die zur Verfügung stehende Arbeitszeit der Mitarbeiter.

Dabei ist die sog. Produktivzeit jene Zeit, in der Mitarbeiter tatsächlich Gespräche bearbeiten.

Wie hoch der Anteil der Produktivzeit und damit die Auslastung des Mitarbeiters ist, hängt nicht nur von den Nebenzeiten ab, sondern auch von dem gewünschten Grad der Erreichbarkeit.

Produktivität

$$\text{Auslastung} = \frac{\text{Produktivzeit}}{\text{Netto-Arbeitszeit}}$$

Brutto-Arbeitszeit

Netto-Arbeitszeit

Urlaub Krankheit Pausen
Fortbildung

Produktivzeit

Anrufwartezeit
Rüstzeit

Gesprächszeit

Nachbearbeitung

Anrufwartezeit

Dies ist die am häufigsten unterschätzte Größe in der Personalplanung:

Ist diese Zeit sehr gering, bedeutet dies zwar eine hohe Auslastung für den Mitarbeiter, andererseits eine schlechte Erreichbarkeit für den Kunden.

Die Wahrscheinlichkeit bei einem Anruf auf einen freien Mitarbeiter zu treffen ist für den Anrufer entsprechend gering wenn alle Mitarbeiter sprechen oder in der Nachbearbeitung sind.

Der Spagat

Der Spagat zwischen einer wirtschaftlichen Auslastung der Mitarbeiter und einer zufrieden stellenden Erreichbarkeit für den Kunden ist die tägliche Herausforderung im Call-Center. Die Kennziffer hierfür ist der sogenannte Service-Level.



Der Servicelevel (1)

Ein Servicelevel 80/20 drückt beispielsweise aus, dass 80% der angekommenen Gespräche innerhalb von 20 Sekunden entgegen genommen wurden.

Im Rückschluss bedeutet dies, dass 20% der Anrufer länger als 20 Sekunden warten mussten.



Der Servicelevel (2)

Der Service-Level wird in den meisten Call-Centern für den Tag oder längere Zeiträume ermittelt. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass sich gravierende Ereignisse im Call-Center oft innerhalb weniger Minuten abspielen. So kann eine unzulänglich abgefangene Verkehrsspitze von nur 15 Minuten den Wert deutlich verzerren.



Das Servicelevel-Ziel

Sich einen gewünschten Service-Level als Ziel zu setzen bildet häufig die Grundlage für die Personalplanung. Auch hier gilt es zu überlegen, ob eine Differenzierung u.U. sinnvoll und wirtschaftlich angeraten ist. D.h. es kann durchaus angebracht sein, zu Randzeiten einen etwas schlechteren Service-Level in Kauf zu nehmen.



Erlang-C / Hills-B



Wenn Sie sich näher mit der Thematik beschäftigen, stoßen Sie gelegentlich auf diese beiden Formeln. Sie dienen der Berechnung der benötigten Mitarbeiter zur Erreichung eines definierten Servicelevels auf der Basis eines bekannten Anrufvolumens und berücksichtigen die Auswirkungen im Wartefeld.



Arbeitszeitmodelle

Wegen der schwankenden Verkehrsverläufe erweist es sich im Inbound-Call-Center als extrem schwierig, die Besetzung so zu gestalten, dass weder Zeiten mit Personalüberhang noch Zeiten mit Unterbesetzung entstehen.

Da dieses Ziel insbesondere mit Vollzeitmitarbeitern nur schwer zu realisieren ist, finden sich in Call-Centern häufig alle denkbaren Varianten flexibler Arbeitszeitmodelle.



Schichtarbeit

Um den Verkehrsverlauf abzudecken ist der Einsatz des Personals in wechselnden Arbeitszeiten meist nicht zu vermeiden.

Nicht alles, was gesetzlich zulässig ist, ist aber auch im Sinne des Unternehmens und der Mitarbeiter.

Bei der Gestaltung der Arbeitszeit gilt es in besonderem Maße diese Problematik zu berücksichtigen.



Planungs-Tipps (1)

- Vermeiden Sie lange zusammenhängende Arbeitsperioden (z.B. 10 Tage am Stück)
- Vermeiden Sie häufige Wechsel zwischen frühen und späten Dienstzeiten ohne Umstellungsphasen
- Planen Sie soweit wie möglich langfristig
- Berücksichtigen Sie Mitarbeiterwünsche nach Möglichkeit
- Sorgen Sie für Dienstplangerechtigkeit
- Berücksichtigen Sie bei der Dienstplanung die Infrastruktur an Ihrem Standort (An- und Abfahrtsmöglichkeiten)
- Sorgen Sie für ein vernünftiges Verhältnis von Fahrzeit zu Arbeitszeit



Planungs-Tipps (2)

- Vermeiden Sie Marathonschichten
- Berücksichtigen Sie in Ihrer Planung auch die verdeckten Zeiten, in denen die Mitarbeiter nicht telefonieren können.
- Halten Sie sich an gesetzliche Regelungen, beachten Sie die Vorschriften zur Bildschirmarbeit
- Gestalten Sie Ihre Planung transparent.
- Sorgen Sie für eine korrekte Erfassung und Abrechnung der Arbeitszeiten
- Geben Sie den Mitarbeitern wenn möglich Wahl- und Tauschgelegenheiten



Software

Mittlerweile gibt es eine Reihe von Software-Produkten, die Sie bei der Einsatzplanung unterstützen.

Ob und welche Investition sich lohnt, hängt von den Eingangsvoraussetzungen eines jeden Call-Centers ab.

Für Ihre Fragen und Anliegen stehe ich Ihnen
gern zur Verfügung!



Peter Höfl

Tel.: +49-(0)89-25 54 91 88

eMail: info@peter-hoefl.de

Web: www.peter-hoefl.de