

Qualitätssicherung versus Leistungsanreiz im Call Center - ein Widerspruch?



Gleiche Kenngrößen, unterschiedliche Ziele

Beispiel: Call-Handling-Time (Telefonauskunft)

1. Wirtschaftliches Ziel: Je schneller, desto besser
2. Qualitative Ziele: Fehlervermeidung, Kundenorientierung

Wege aus dem Dilemma

- Qualitative Einflüsse bei den Bemessungsgrößen berücksichtigen
- Kennzahlen sinnvoll kombinieren (im Beispiel evtl. mit Reklamationsquote)
- Gewichtungen vornehmen
- QS-System und Leistungslohnsystem trennen
- Investition in ein fundiertes Leistungssystem

Anwendungsgrundsätze zur Leistungsbewertung



- Anforderungen an ein Bewertungssystem
- Höhe des leistungsorientierten Entgelts
- Einbindung des Betriebsrates
- Der Umgang mit den Daten
- Das richtige Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen

Anforderungen an ein Bewertungssystem



Ziele festlegen

- Gründe, warum eine Lohnform eingeführt bzw. geändert werden soll
- Bestimmen des räumlichen und persönlichen Geltungsbereichs
- Planen und Festsetzen der Einführungsstermine und der Erprobungsphase
- Ggf. Ermitteln des tarifvertraglich bestehenden Gestaltungsspielraums
- Vorgespräche mit dem Betriebsrat

Arbeitssystemanalyse

- Beschreibung des Ist-Zustandes der jeweiligen Arbeitssysteme
- Entwickeln von Vorschlägen zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung
- Sammeln der Daten zur Festsetzung der Leistungskennzahlen
- Analyse und Auswahl geeigneter Leistungskennzahlen

Auswahl/Gestaltung der Lohnform

- Auswahl einer bestimmten Lohnform (z.B. Prämienart)
- Erarbeiten von Vorschlägen zur Gestaltung der Bezugsgrößen, Einflussgrößen, Kennzahlen (z.B. Entwurf einer Prämienordnung)
- Bestimmen Prämienausgangsleistung und – optimalleistung
- Entwurf von Vorschlägen zur Geldordnung

Abschluss einer Betriebsvereinbarung

- Formulierung und Abschluss einer Betriebsvereinbarung
- Vereinbarung von Kündigungsfristen um während einer Anlaufphase Mängel abstellen zu können

Mitarbeiter informieren

- Akzeptanzmarketing
- Unterrichtung aller Mitarbeiter (ggf. in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat)
- Gezielte Informationen und Unterweisungen in der Handhabung des Lohnsystems

Erprobung

- Durchführen von Probeläufen in Verbindung mit „Schattenrechnungen“ in der Anlaufphase
- In Kraft setzen zeitlich gestufter Anlaufregelungen für die Mitarbeiter
- Beseitigen von Mängeln

Durchführung und Überwachung

- Ständige Überwachung des Systems durch Erfassen von Ist-Daten, Berechnung von Leistungskennzahlen und Soll-Ist-Vergleich
- Änderungsdienst zur unverzüglichen Anpassung des System an geänderte Voraussetzungen
- Wirtschaftlichkeitsnachweis durch Vergleich der Lohnänderung mit erzielten Produktivitätsänderungen

Höhe des leistungsorientierten Entgelts



Das betriebliche Lohngebäude

Sonstige Arbeitsentgelte

(Zusatzentgelte für geleistete Arbeit, Zahlungen für nicht geleistete Arbeit, Sonderzahlungen, Gewinnbeteiligung)

Leistungsabhängiger Entgeltanteil

(Prämien, Umsatzprovisionen, Zulagen aus persönlicher Bewertung, Zielvereinbarungen)

Grundentgelte

Kienbaum

Vergütungsstudie 99

- 27% erhalten ausschließlich Festgehälter
- Diese Angaben schwanken zwischen 7% bei Führungskräften und 100% im Fulfillment
- Eine variable Vergütung erhalten 90% aller Führungskräfte und 47% aller Fachkräfte
- Für 1998 waren dies bei Führungskräften 20% und bei Fachkräften 17% des Gesamteinkommens

Aus Tarifverträgen

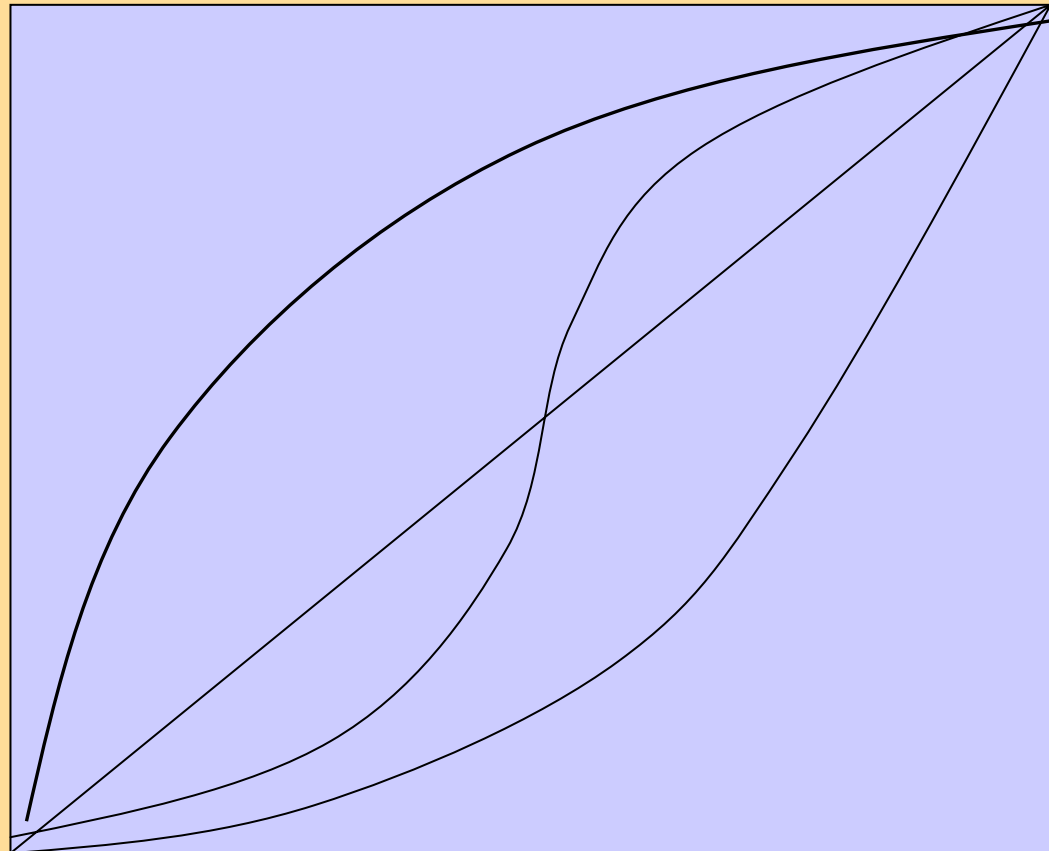
- „Die Prämien ... sind so zu bemessen, dass bei Überschreitung der vereinbarten Leistung der AN innerhalb ... eines Abrechnungszeitraums einen Prämienverdienst erzielt, der mindestens 10% des tariflichen Zeitstundenlohnes oder des Arbeitswertlohnes beträgt.“ (MTV Papiererzeugende Industrie, 1997)
- „Die Höhe der einmal jährlich zu zahlenden (Leistungs-) Prämien dürfen max. 20% des jeweiligen Brutto-Jahresentgeltes ... umfassen. Es wird eine 5 %ige Leistungsprämie – orientiert an den Zielvorgaben – garantiert“ (TV NetCologne, 1997)

Prämien-Grundcharakter

Charakter	Proportional	Über- proportional	Unter- proportional
Leistungs- spanne	+ 20%	+ 10%	+20%
Prämien- spanne	+ 20%	+20%	+10%

Prämien-Verlauf

- Linear
- Degressiv
- Progressiv
- Kombiniert



Kriterien

- Monetärer Anreiz für ein gewünschtes optimales Leistungsergebnis (Begrenzt durch Mitarbeiterereinfluss, Überanstrengung etc.)
- Wirtschaftlich vertretbarer Mehraufwand an Lohnkosten
- Konfliktvermeidung
- Keine Konkurrenz der Merkmale (welches Merkmal bringt die höchste Zulage auf Kosten eines anderen)
- Übereinstimmung mit Vorschriften
- Akzeptierte Relationen

Beispiel-Situation

In einem Inbound-Callcenter ist die Netto-Telefonzeit geringer als erwünscht. Die Ursachen werden vermutet in sehr langen Nachbearbeitungszeiten, häufigen Rückfragen und verschiedenen Gründen, aus denen die Mitarbeiter häufig den Arbeitsplatz verlassen.

Beispiel-Zielsetzung

Zur Verbesserung der Kapazitätsnutzung soll eine Gruppenprämie mit dem Merkmal „Nettotelefonzeit“ installiert werden. Erwünscht und erreichbar ist eine Nettotelefonzeit von 65%. Höhere Leistungsergebnisse wären nur durch Inkaufnahme anderer wirtschaftlicher Nachteile erzielbar.

Beispiel-Vorarbeit

Nach umfangreichen Häufigkeitsuntersuchungen von Ausfallzeiten, Analyse der Ursachen und Verbesserung der Ablauforganisation (z.B. Einsatzplanung, Informationsmaterial), wird eine durchschnittliche Ist-Telefonzeit von 45% der Bezugszeit (=Schichtzeit-Rüstzeit) ermittelt.

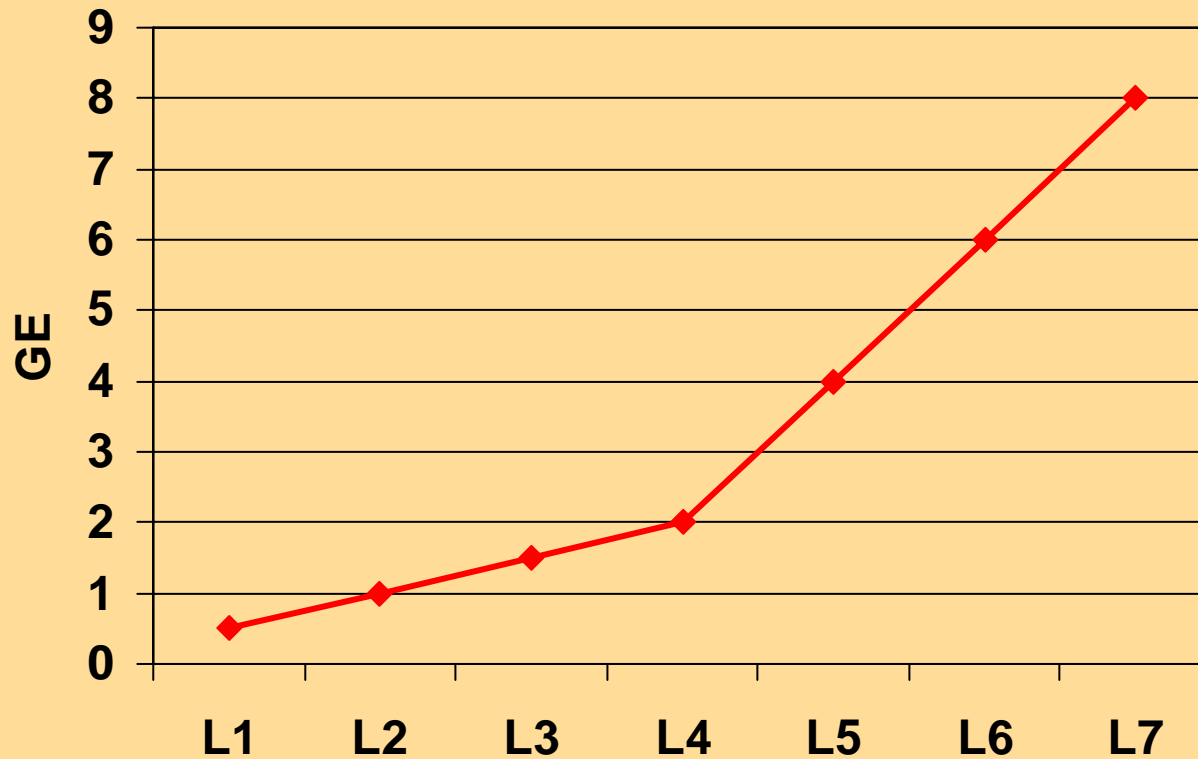
Beispiel-Prämiendaten

- Leistungsmaßstab: Nettotelefonzeit (NTZ) in %
- Prämienausgangsleistung: 45% NTZ im monatl. Durchschn.
- Prämienoptimalleistung: 65% NTZ im monatl. Durchschn.
- Leistungsspanne: von 45% bis 65% NTZ
- Leistungsstufen: 4 x 2% und 3 x 4% = 7 Stufen
- Bezugszeitraum: monatlich
- Leistungserfassung: ACD-Statistik, Zeiterfassung
- Geldeinheiten (GE): Je Geldeinheit kann ein beliebiger DM-Satz je Stunde gewählt werden, der in angemessener Relation zum Grundlohn steht

Beispiel-Prämientabelle

Leistungsstufe	NTZ (%)	Prämienlohn
0	bis 45	P-Ausgangslohn (PAL)
1	45,1 – 47	PAL+0,5 GE
2	47,1 – 49	PAL+1,0 GE
3	49,1 – 51	PAL+1,5 GE
4	51,1 – 53	PAL+2,0 GE
5	53,1 – 57	PAL+4,0 GE
6	57,1 – 61	PAL+6,0 GE
7	61,1 – 65	PAL+8,0 GE

Beispiel-Prämienverlauf



Einbindung des Betriebsrates



Grundlagen

- § 87 Abs. 1 Ziff. 4
Zeit, Ort und Auszahlung der Arbeitsentgelte
(Bezugszeitraum / Auszahlungszeitraum)
- § 87 Abs. 1 Ziff. 6
Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der AN zu überwachen
- § 87 Abs. 1 Ziff. 10
Fragen der betriebl. Lohngestaltung ...
- § 87 Abs. 1 Ziff. 11
Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer Leistungsentgelte, einschließlich der Geldfaktoren.
- Z.T. auch Regelungen in Tarifverträgen

Prinzipien

- Frühzeitige und aktive Einbindung
- Im Sinne des Akzeptanzmarketing zusätzliche Einbindung der betroffenen Mitarbeiter (z.B. in Arbeitskreisen, Workshops)
- Nicht vergessen werden dürfen in einer BV die Regelungen zur Konfliktlösung

Der Umgang mit den Daten



Veröffentlichung

Um ein Leistungsbild zu erhalten, werden die Daten über einen Erfassungszeitraum erhoben. Die erarbeiteten Prämien werden in aller Regel zu einem späteren Zeitpunkt ausbezahlt.

Die Veröffentlichung dient dem Zweck, den Mitarbeiter über seinen jeweiligen Stand zu informieren um auch während des Erfassungszeitraum bereits im Sinne des Prämienzwecks Verhaltensänderungen herbeizuführen.

Grundsätze

- Der Mitarbeiter muss, im Sinne der Transparenz, umfassend und vollständig über seinen jeweiligen Leistungsstand informiert werden.
- Die Persönlichkeitsrechte des Mitarbeiters müssen gewahrt werden.
- Die geeignete Form der Veröffentlichung ist abhängig von den betrieblichen Verhältnissen
- Im Zweifel dürfen die Daten der Leistungserhebung nur den Betroffenen und den mit der Abwicklung des Systems befassten Mitarbeitern zugänglich gemacht werden.

Das richtige Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen



Mehraufwand Lohnkosten

Der durch die Prämierung entstehende Mehraufwand an Lohnkosten soll sich in wirtschaftlich vertretbaren Grenzen halten.

Dazu dient die Betrachtung der, bei optimalem Leistungsergebnis erzielbaren Einsparung/Produktivitätssteigerung.

Möglicherweise müssen auch die Auswirkungen in nachgelagerten Systemen (z.B. Fulfillment) betrachtet werden.

Systemkosten

Hier gilt ebenso der Grundsatz der wirtschaftlichen Vertretbarkeit. Zu berücksichtigen sind:

Kosten der Einführung

Kosten der Datenerhebung

Kosten der Abwicklung

Anpassungs- und Änderungsaufwand

Kosten der Konfliktlösung

Geltungsbereich der Leistungsbewertung



Welche Kenngrößen für welche Ebene?

Die Auswahl der Kenngrößen ist abhängig von den verfolgten Zielen. Es gilt der eiserne Grundsatz, dass nur solche Kenngrößen gewählt werden dürfen, die der Mitarbeiter auch durch seine Leistung beeinflussen kann!

Beispiel Service-Level

Der berühmte Servicelevel erscheint als recht griffige Kenngröße in einem Call-Center.

Geht man im Beispiel davon aus, dass die Arbeitsleistung der Agents weitgehend optimiert ist, sind die Möglichkeiten der Einflussnahme auf den Service-Level durch den einzelnen Mitarbeiter stark beschränkt.

Dieser kann dann eher als Maßstab für die Arbeit des Kapazitätsplaners geeignet sein.

Zeitliche und räumliche Geltung

Call-Center sind von vielen Variablen abhängig. Entscheidenden Einfluss kann die Art der jeweiligen Projekte haben, genauso können aber Bearbeitungszeiten und Abläufe im Tagesverlauf stark variieren.

Das Verkehrsaufkommen innerhalb der Eingangskanäle kann sich verschieben, die Technik ändert sich u.v.a.m. Ein gerechtes System zur Leistungsvergütung muss alle diese Einflüsse berücksichtigen.

Wann und wie müssen Bewertungsmodelle angepasst werden?

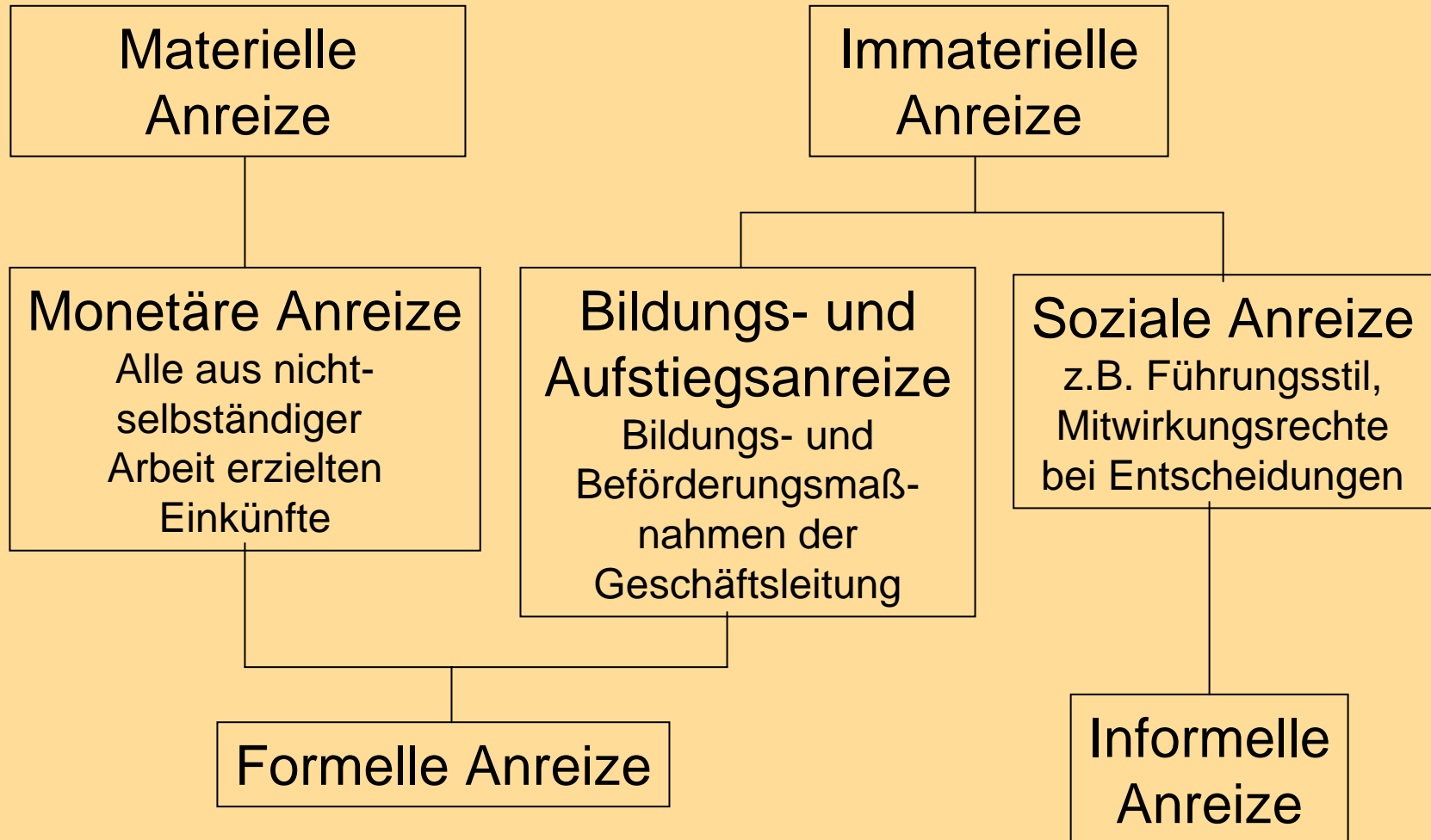
Ein System zur leistungsorientierten Vergütung muss aus zwei Hauptgründen ständig überwacht und den Erfordernissen angepasst werden:

1. **Wenn's ums Geld geht, verstehen die Mitarbeiter keinen Spaß.**
2. **Wird der Zweck (Leistungsoptimierung) noch erfüllt?**

Bewertungsmodelle, die motivieren



Betriebliche Anreize



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