

Workforce Management im Contact Center

Contact Center stehen unter enormen Wettbewerbsdruck: Sie müssen ohne lange Wartezeiten erstklassigen Kundenservice bieten, auch außerhalb von Öffnungs- oder Schalterzeiten permanent und über verschiedene Medien erreichbar und gleichzeitig wirtschaftlich sein. Hohe Personalaufwendungen, ein großer Anteil an Teilzeitkräften und erhebliche Fluktuationsraten erhöhen den Kostendruck zusätzlich. Unterbesetzte Schichten gefährden die Erreichbarkeit, sprich den Servicelevel eines Centers. Überkapazitäten führen zu einer niedrigen Auslastung der Agenten und zu Leerzeiten, die die Produktivität und damit Rentabilität eines Centers negativ beeinflussen.

Daher gewinnt die effiziente und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung immer mehr an Bedeutung. Sie hat sich mittlerweile zum ganzheitlichen, bedarfsorientierten Workforce Management (WFM) weiterentwickelt, in das die Prognose des Personalbedarfs, das Online-Monitoring sowie das Management von Arbeitszeiten und Servicelevel miteinbezogen werden. Die Komplexität des WFM-Prozesses erfordert leistungsfähige Softwarelösungen, die aufgrund spezieller Optimierungsalgorithmen in der Lage sind, bedarfsgerechte Einsatzpläne zu erzeugen.

Genauere Bedarfsprognose

Um den Personaleinsatz auf den tatsächlichen Bedarf abzustimmen, ist eine präzise Vorhersage des zukünftigen Arbeitsaufkommens notwendig, welches gerade in Servicecentern unregelmäßig ist und besonderen Schwankungen unterliegt. Für die Bedarfsermittlung werden historische Daten aus externen Systemen, wie Telefon- bzw. ACD- (Automatic Call Distribution) und CTI-Anlagen (Computer Telephony Integration), genutzt, die über Schnittstellen mit dem WFM-System verbunden sind. Anhand dieser Daten – Anzahl Anrufe, Briefe, Faxe, E-Mails etc. und die jeweils benötigten Bearbeitungszeiten – wird die Verteilung des Arbeitsaufkommens entsprechend dem betreffenden Planungszeitraum (Tag, Woche, Monat oder Jahr) ermittelt und typische Verteilungen oder Anrufmuster für die zu planenden Zeiteinheiten abgeleitet.

Trotz automatisierter Berechnung hat der Planer Steuerungsmöglichkeiten, die Qualität der Prognose zu beeinflussen, z.B. durch die Auswahl der relevanten Daten und des vergangenen Betrachtungszeitraums, die möglichst realistisch auf den Prognosezeitraum zutreffen sollten. Zudem kann der Planer die erfassten Werte bei jedem Prognoseschritt variieren und seinen Erfahrungen anpassen: Findet in dem Planungszeitraum beispielsweise eine Marketing-Aktion statt, ist von steigenden Kontaktvolumina auszugehen. In diesem Fall lässt sich entweder der Wert für den betreffenden Zeitraum manuell erhöhen oder man kennzeichnet vorab im Planungskalender den Termin als Ereignis mit erhöhtem Anrufaufkommen, so dass diese Abweichung automatisch berechnet wird.

Einsatz nach Plan

Um den Bedarf mit den vorhandenen Kapazitäten optimal in Einklang zu bringen, ist eine Reihe an Faktoren zu berücksichtigen: Welche Qualifikationen werden benötigt, welche Mitarbeiter können welche Tätigkeiten ausführen? Welche Aktivitäten sollen in welchen Schichten durchgeführt, müssen Meetings, Schulungen oder Pausen berücksichtigt werden? Welche gesetzlichen, tarif- und arbeitsvertraglichen Regelungen müssen beachtet werden? Darüber hinaus gibt es weitere Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, wie Arbeitszeitkonten oder etwaige Budgetrestriktionen. Einige WFM-Systeme ermöglichen auch die Integration der Arbeitszeitpräferenzen der Agenten – entweder in Form von Verfügbarkeitsrahmen oder anhand interaktiver Einbindung individueller Wünsche und Schichttäusche in die Planung. All diese Faktoren werden im WFM-System hinterlegt, miteinander kombiniert und in die automatisierte Schichtplanung integriert.

Diese Vielzahl an Variablen zu berücksichtigen, stellt sich bei der Erstellung von Einsatzplänen als komplexes kombinatorisches Optimierungsproblem dar: Es muss die richtige Kombination von Mitarbeitern, Einsatzzeiten und Tätigkeiten gefunden werden, die alle Regeln erfüllt und die optimale Bedarfsdeckung bietet. Die Einsatzplanung mit professionellen WFM-Lösungen erfolgt vollautomatisch, indem mittels Optimierungsverfahren aus dem prognostizierten Personalbedarf passende Einsatzpläne erzeugt werden.

Monitoring in Echtzeit

Um den Personaleinsatz kontinuierlich steuern zu können, ist eine laufende Überwachung unerlässlich. Da mit der Anmeldung der Agenten am Arbeitsplatz oder an der Telefonanlage automatisch die Arbeitszeiten erfasst und direkt in das WFM-System importiert werden, ist die Betrachtung des gesamten Prozesses in Echtzeit möglich. Durch das Monitoring der Daten und ihrem Abgleich mit dem ermittelten Bedarf ist der Planer jederzeit in der Lage, sich ein Bild über aktuelle Anrufrufen, Fax- und E-Mail-Eingänge, Anwesenheiten, Servicelevel und Planerfüllung zu machen. Bei Abweichungen oder Nichteinhaltung des Servicelevels kann er kurzfristig Anpassungen vornehmen und beispielsweise Aktivitäten anders verteilen. Darüber hinaus stellt das Controlling als Teil des Workforce Managements sicher, dass die Werte der vergangenen Perioden kontinuierlich in die Erstellung neuer Prognosen und Pläne einfließen.

Gesteigerte Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit

Workforce Management führt zu erheblichen Effizienzsteigerungen: Durch die optimale Verfügbarkeit von Personalkapazitäten werden Produktivität und Servicelevel des Contact Centers gesteigert. Die Vermeidung von Überkapazitäten reduziert einerseits teure Überstunden, andererseits können Kosten gespart werden, die sonst durch Beschäftigung von externem Zusatzpersonal entstehen. Darüber hinaus verringern sich Planungsaufwand und -kosten, da viele Prozesse automatisiert ablaufen. Zudem sinkt der administrative Aufwand, weil Stammdaten- und Arbeitszeitmanagement integriert ablaufen. Nicht zuletzt steigt auch die Motivation der Agenten. Durch gleichmäßige Auslastung sind sie weniger Stresssituationen ausgesetzt und die Berücksichtigung von Wunscharbeitszeiten ermöglicht ihnen eine flexible Arbeits- und Freizeitgestaltung. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Arbeitszeiten und Auslastung sorgt für ein positives Arbeitsklima, das sich letztendlich auf die Freundlichkeit des Kundenservices auswirkt.