



Foto: © magda13na

Was kostet ein Telefonanruf einschließlich Kaffee?

Wie mit Hilfe einer Software ungeliebte REFA-Aufnahmen im Contact Center überflüssig gemacht werden können. Weiteres Optimierungspotential inklusive ...

Die Kostenrechner im Contact Center wollen, wie überall, möglichst genaue Daten als Grundlage haben, um daraus präzise Kalkulationen zu erstellen. Hierzu wird oft ein erheblicher Aufwand betrieben. Und jeder damit Betraute kennt das Stichwort REFA („Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung“). Der Ausschuss dazu wurde vor 90 Jahren gegründet, REFA ist also ein sehr altes Thema, und das „was dauert wie lange“ ist eine Grundlage jeder Kalkulation. Ziel bei REFA-Messungen ist es, die für jede einzelne Tätigkeit erforderliche Zeit zu ermitteln. Und dann, wenn die Leute mit der speziellen REFA-Stoppuhr im Betrieb sind, hinter dem Mitarbeiter stehen und Zeiten aufnehmen, genau dann soll der Mitarbeiter wie immer und unbeeinflusst arbeiten, damit die richtigen Zahlen herauskommen. Tut er aber nicht. Keiner bleibt davon unbeeinflusst, wenn neben ihm die Stoppuhr tickt. Da wird dann auch kein Kaffee getrunken. Ebenso entfällt das freundliche „Hallo, wie geht’s“ oder „Ciao und bis morgen“ für die Kollegen gegenüber oder anders gesagt, es fällt der REFA-Aufnahme zum Opfer. Wäre es nicht besser, wenn man auf die ganze Messerei verzichten könnte?

Nur Netto im Sinn?

Man kann: Die Mitarbeiter arbeiten ja am Computer und klassifizieren zum Abschluss jede Tätigkeit. ACD-Systeme bieten zum Klassifizieren Gesprächsmarken und geben sich alle erdenkliche Mühe, der Marke die Dauer des Telefonats zuzuordnen. E-Mail-Systeme bieten so etwas oft auch und sie mühen sich darum, die Zeit vom Laden der E-Mail bis zum Speichern bzw. Versenden der Antwort der Marke zuzuordnen. Jeder will alles so genau wie möglich machen. Dies führt zu Nettozeiten für einzelne Tätigkeiten. Und man ist ähnlich weit wie die Leute mit der REFA-Stoppuhr. Nur wo bleibt dabei der Kaffee? Der ist jetzt zum Teil berücksichtigt. Das Nippen am schwarzen Heißgetränk während des Lesens einer E-Mail ist in der erfassten Dauer enthalten. Das Aufstehen, zum Automaten Gehen, auf dem Weg noch schnell jemand „Hallo“ Sagen, das Genusschnuppern nach dem Duft während der chromblitzende Automat aromatischen Kaffee brüht und das Zurückgehen zum Platz werden jedoch

SCHWEIZER VERSANDHÄNDLER HEINE NUTZT ÜBER 100 KLASSIFIZIERUNGEN

In der Nähe von Zürich betreibt der Heine Versand eines der großen Contact Center der Schweiz, das seine Dienste auch anderen Auftraggebern anbietet. Dabei bewältigen die Mitarbeiter täglich bis zu 10.000 Kundenkontakte (Anrufe, E-Mails und Briefe) für unterschiedliche Auftraggeber in den Sprachen Deutsch, Französisch und Italienisch. Die Auftraggeber erhalten täglich individuelle Berichte über die Kundenkontakte vom Vortag. Hierzu klassifizieren die Mitarbeiter jeden einzelnen Kundenkontakt mit wichtigen Hinweisen zu Informationen des Kunden. Die Auftraggeber nutzen diese Informationen für ihren kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Und da der Appetit beim Essen kommt, hat jeder Auftraggeber sein Klassifizierungsschema immer weiter verfeinert, sodass es inzwischen einige hundert Klassen gibt.



Heine setzt die CIS-Software von Claron seit drei Jahren im Contact Center ein, neben der Tätigkeitsklassifizierung werden auch Personaleinsatzplanung, Steuerung von Mahnkampagnen damit vorgenommene sowie unverzichtbare Dinge wie Kurzbriefe drucken, Pausenverwaltung, Abwesenheitsverwaltung etc.

vermutlich unterschlagen. Denn das tut man nicht während, sondern im Anschluss an eine schwierige und ausführliche Antwort, oder halt nach einem besonders anstrengenden Telefonat. Erholung zwischendurch ist für die weitere gute Arbeitsleistung der Mitarbeiter ja auch nötig – und guter Kaffee allemal.

Über Bruttozeiten nachdenken

Mit pfiffigen Softwarelösungen für Contact Center kann man das auch anders lösen, beispielsweise mittels „CIS“-Software von Anbieter Claron. Statt der Dauer für eine Tätigkeit bestimmt sie beim Klassifizieren den zeitlichen Abstand aufeinander folgender Klassifizierungen. Diese Zeitspanne enthält die Dauer der Tätigkeit und mehr. Sie merken schon, jetzt kommt der Kaffee ins Spiel. Die so gemessenen zeitlichen Abstände va-

riieren stärker als die Nettozeiten für die Tätigkeiten, da nun auch alle zwischendurch gemachten Unterbrechungen zu Buche schlagen. Wird z.B. zwischen zwei Telefonaten Kaffee geholt, kann es sein, dass die Zeit für die eigentliche Tätigkeit nur noch ein kleiner Teil des gesamten gemessenen Abstands ausmacht. Was hat man also von diesen Zahlen? Gemittelt über alle Mitarbeiter und einen längeren Zeitraum ergibt das Bruttozeiten für die jeweiligen Tätigkeiten. Die Bruttozeit enthält die mittlere Dauer für die klassifizierte Tätigkeit und darüber hinaus die mittlere Dauer für alles, was sonst noch so gemacht wird. Ablaufbedingte Wartezeiten, sowie Rückfragen, Klärungen und auch der soziale Kontakt mit den Kollegen oder der Kaffee zwischendurch sind enthalten. Es wird die gesamte Arbeitszeit der Mitarbeiter auf die klassifizierten Tätigkeiten verteilt, und zwar entsprechend dem

FALLBEISPIEL: TÄTIGKEITSERFASSUNG, KLASSIFIZIERUNG UND MEHR ...

Angenommen, Sie betreiben ein Contact Center als Dienstleistungsbetrieb und haben 10 Auftraggeber, beispielsweise aus dem Bereich Versicherungen, für die Sie die Kundenbetreuung abwickeln. Auftraggeber könnten auch Abteilungen sein, für die Sie arbeiten. Typische Tätigkeiten sind etwa telefonische Bestellung von Unterlagen, telefonische Betreuung, Rechnungsklä rung, E-Mail, Post, Sondertätigkeiten, Kurzbriefe usw. Um sich und Ihren Auftraggebern einen Überblick über die täglich angefallenen Arbeiten zu verschaffen, ordnen Ihre Mitarbeiter jeden bearbeiteten Vorgang dem jeweiligen Auftraggeber sowie einer der genannten Tätigkeiten zu. Diese Daten können Sie auch zur Abrechnung gegenüber Ihren Auftraggebern nutzen.

Fängt man einmal mit dem Klassifizieren an, so wächst im Laufe der Zeit der Wunsch nach immer feineren Unterscheidungen. Zum Beispiel bei der telefonischen Bestellung von Unterlagen: „von Bestandskunde“, von Neukunde (allgemein), aus Werbemaßnahme, aus Kinofilm und viele andere (siehe Grafik „Klassifizieren einer Tätigkeit“). Ein großer Detailreichtum ist häufig bei Betreuungsgesprächen gewünscht, um genau aufzugliedern: Unterlagen nicht erhalten, Unklare Eintragungen in vorausgefüllten Unterlagen, Änderungsmitteilung zu Name, Telefonnummer oder Adresse – und viele andere.

Eine kleine Rechnung: Zehn Tätigkeiten, von denen fünf mit jeweils zehn Details untergliedert sind, ergeben so schon 55 Klassen pro Auftraggeber. Bei den oben angenommenen zehn Auftraggebern kommen so 550 Tätigkeitsklassen zusammen. Entscheidend dabei ist, dass die Mitarbeiter möglichst wenig Aufwand beim Klassifizieren haben (siehe Grafik „hierarchische Anruflklassifizierung“): also mit einem bis höchstens drei Mausklicks:

- 1. **Mausklick: Auswahl Auftraggeber (ist häufig schon passend eingestellt)**
- 2. **Mausklick: Auswahl Tätigkeit (hier ist es bisweilen schon erledigt)**
- evtl. 3. **Mausklick: noch Auswahl Detail.**

Und schon kann die ausgefeilteste Statistik wieder Spaß machen, weil sie schnell und mühelos gewonnen ist und hohe Aussagekraft besitzt. Und wenn beim Klick der Tätigkeit die seit dem letzten Klick vergangene Zeitspanne gemessen wird, hat man auch gleich noch die Bruttozeiten je Tätigkeit als Kalkulationsgrundlage – ganz ohne Zusatzaufwand.

Beispiel für Details beim Klassifizieren einer Tätigkeit.

Konfigurierbare hierarchische Anruflklassifizierung: Schnell und übersichtlich.

realen Leben im Contact Center. Dass das funktioniert, belegt der Schweizer Versandhändler Heine, wo eine solche Software im Einsatz ist.

Potenzial für mehr

Ein Vergleich der Bruttozeiten aus der Tätigkeitsklassifizierung mit den Nettozeiten bei Anrufen also den Gesprächsdauern aus der Telefonanlage, bietet weitere Ansatzpunkte für Optimierungen der internen Ab-

läufe im Contact Center. Besonders die Klassifizierungen, deren Bruttozeiten deutlich über den Nettozeiten liegen, sind gute „Kandidaten“, um aufwendige interne Prozesse aufzuspüren. Eine detaillierte Tätigkeitsklassifizierung ist der Schlüssel dazu, versteckte Zeitfresser in den internen Abläufen zu eliminieren. Ohne die Bruttozeiten aus der Tätigkeitsklassifizierung kann ein Gemeinkostenanteil aus der Differenz aller Arbeitszeiten und aller Nettozeiten nur gleichmäßig auf alle erledigten Tätigkeiten verteilt werden

und liefert daher keinen Aufschluss, wie sich diese Kosten real auf die einzelnen Tätigkeitsklassen verteilen. Und jetzt wäre es Zeit für eine Tasse gut gebrühten Kaffee.



Bernhard Stauss ist Geschäftsführer des Softwareanbieters Clareon.