

MODERNE PERSONAL- EINSATZPLANUNG

VON DER FREMD- ZUR SELBSTBESTIMMUNG

59

Die Herausforderung in der Personaleinsatzplanung in Call, Contact oder Service Centern besteht vor allem darin, eine Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit herzustellen. Hier stehen sich strikte Kundenorientierung mit einer Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit an 365 Tagen im Jahr und der Anspruch eines Agenten nach Erfüllung seines Arbeitszeitwunsches in der Regel kontrovers gegenüber. Gerade im Bereich einer Notrufzentrale sind die Anforderungen an die Personaleinsatzplanung besonders hoch. Der Hilfesuchende erwartet zu Recht eine Hochverfügbarkeit, sobald ein Notruf ausgelöst wird. Die Personaleinsatzplanung steht damit vor der Herausforderung, gleichzeitig sich zum Teil diametral gegenüberstehende Faktoren zu gewährleisten: Auf der einen Seite stehen maximale Erreichbarkeit, Erfüllung eines vorgegebenen Servicelevels und möglichst präzise Bedarfsdeckung mit einer mindestens kostendeckenden Produktivität. Da Personaleinsatzplanung tief in die Lebensplanung des Arbeitnehmers eingreift, ist sie andererseits auch verantwortlich für die Motivation der Mitarbeiter und damit auch für Qualität, Fluktuation oder Kontinuität. Fehler in der Personaleinsatzplanung können somit weitreichende Folgen im Unternehmen auslösen.

Der Schritt von der Fremd- zur Selbstbestimmung

Historisch betrachtet war die Ausgangssituation in der Personaleinsatzplanung für die Notrufzentrale der GDV

Dienstleistungs-GmbH & Co. KG (GDV DL) vor 2006 trotz hohen Anspruchs an Mitarbeiterzufriedenheit und Bedarfsdeckung eine permanente Auseinandersetzung zwischen einer starken Arbeitnehmervertretung, die kaum noch zu Zugeständnissen in Bezug auf Mehrstunden und Flexibilität bereit war und dem Primat der Bedarfsdeckung, der sich die Personaleinsatzplanung zu stellen hatte. Vereinzelt brachen schwelende Konflikte auch unter den Mitarbeitern aus, die sich subjektiv von der Personaleinsatzplanung benachteiligt fühlten. Die Folge waren eine teilweise mangelhafte Erreichbarkeit mit erkennbaren wirtschaftlichen Nachteilen, verfehlte Servicelevel-Ziele, eine ungleichmäßige Bedarfsdeckung mit Auslastungsschwankungen bei den Agenten. Infolge dessen gab es eine schlechte Produktivität sowie Demotivation aufgrund der Fehlbelastungen. Nachdem zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat keine Einigkeit in Bezug auf Mehr- und Minderstunden mehr hergestellt werden konnte, wurden Arbeitsgerichte bemüht, eine Einigungsstelle eingerichtet und in langen zähen Verhandlungen eine neue Betriebsvereinbarung ausgearbeitet. Für beide Parteien wurde klar, dass nicht die Auseinandersetzung der Betriebsparteien, sondern eine stärkere Gewichtung der Mitarbeiterinteressen bei gleichzeitiger Bedarfsdeckung im Vordergrund stehen musste.

Ziel war eine automatisierte Personaleinsatzplanung, die die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Qualifi-

Fortsetzung auf S60 ▶



Fortsetzung auf S59

kationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort einsetzen konnte. Dabei sollten neben den verschiedenen Bedingungen wie Gesetzen, Arbeitszeitmodellen und gleichmäßiger Bedarfsdeckung vor allem individuelle Wünsche und Präferenzen der Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Punktlandung mit individueller Entwicklung

Da die am Markt verfügbaren Workforce-Management-Systeme (WMS) nicht diesen Anforderungen entsprachen, fand die GDV DL mit der Firma INTERcept Solutions GmbH aus Hamburg einen leistungsstarken Partner für die Entwicklung einer entsprechenden Planungssoftware. Im Vordergrund der Entwicklung stand immer das Ziel, die Workforce-Management-Aktivitäten stark auf die Interessen der Mitarbeiter auszurichten.

Das Ergebnis von nunmehr zwei Jahren Langzeiterfahrung mit dem Workforce-Management-Tool hat die Erwartungen aller Beteiligten an die automatisierte Dienstplanung bei Weitem übertroffen. Nicht allein der Bedarf steht an erster Stelle, sondern gleichgewichtig der Mitarbeiter, der seine Arbeitszeitwünsche und Präferenzen über ein browserbasiertes Mitarbeiterterminal eingibt. „Fuzzy Satisfaction Heuristik“ erledigt objektiv, vollautomatisch und vor allem transparent den Rest. Die Wunscherfüllung kann jetzt durch objektive Kennzahlen exakt gemessen werden. 2010 waren 83 % und 2011 sogar 86 % der Schichten Wunschsichten. Betrachtet man anstelle der Schichten die Stunden, so betrug die Wunscherfüllung 2010 sogar 90 % und 2011

92 %. Das WMS arbeitet transparent für alle Beteiligten: Wunscherfüllungsquoten können für jeden Einzelnen ermittelt werden. Die Mitarbeiter können jederzeit den Verlauf ihrer Punktekonto einsehen. Dadurch gibt es kaum noch Beschwerden, da Nachfragen meist schon im Vorfeld geklärt werden können. Servicelevel und Erreichbarkeit konnten beträchtlich gesteigert werden. Maluszahlungen wurden von 2010 auf 2011 mehr als halbiert. Die Bedarfsdeckung wurde gleichmäßiger und richtet sich bis in die Planung der halben Stunde an dem Verhältnis Bedarf zu Kapazität aus. Eine geringfügige Erhöhung der Produktivität geht mit gleichmäßigerer Auslastung einher. Kundenbeschwerden wurden auf ein akzeptables Maß reduziert.

Alles in allem hat der Erfolg der neuen, vollautomatisierten Dienstplanung selbst hartnäckige Kritiker überzeugt. Die Gleichung „zufriedene Mitarbeiter = zufriedene Kunden“ ist aufgegangen. Die Zielkonflikte, die zuvor als unauflösbar galten, konnten in ein stabiles harmonisches Gleichgewicht überführt werden, was sich positiv auf die gesamte Unternehmenskultur auswirkt.

Die GDV Dienstleistungs-GmbH & Co. KG (GDV DL) mit Sitz in Hamburg ist ein Unternehmen der Autoversicherer und des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. www.gdv-dienstleister.de

AUTORIN: M.A. BIRGIT LUGE-EHRHARDT

„GEBEN“ UND „NEHMEN“ IN EINKLANG BEI DER PERSONALEINSATZPLANUNG

Ein interdisziplinäres Team aus Agenten, Betriebsräten, Workforce-Managern, Psychologen, Mathematikern, Betriebswirten und Programmierern wurde erstellt. Dieses entwickelte über einen Zeitraum von mehreren Monaten ein völlig neues Konzept, das Psychologie und Mathematik, „Geben“ und „Nehmen“ in Einklang bringen sollte. „Geben“ können die Agenten ihre Flexibilität und Bereitschaft, die in Form eines Bereitschafts-Punktekontos dokumentiert und auch gleich honoriert wird. Wer an einem Tag eine Stunde länger eingesetzt werden könnte, teilt dies dem WMS mit. Im Gegenzug dazu können die Agenten die Erfüllung ihrer Arbeitszeitwünsche „nehmen“. Steht die erforderliche Bedarfsdeckung der Erfüllung dieses Wunsches entgegen, wird der Mitarbeiter mit „Nicht-Wunscherfüllungs-Punkten“ entschädigt. Wenn also der Agent von 10 bis 18 Uhr

statt der gewünschten 9 bis 17 Uhr eingesetzt wird, gibt es für den nicht vollständig erfüllten Wunsch eine Kompensation. Die Bereitschafts- und Wunscherfüllungskonto eines Agenten sind dann wiederum die Basis, auf der die neue Dienstplanung aufsetzt. Je mehr Punkte ein Agent im Mitarbeiter-Ranking angesammelt hat, desto größer sind seine Chancen, künftige Wünsche erfüllt zu bekommen. Während das Konzept ausgearbeitet wurde, bis es in Form einer neuen Betriebsvereinbarung vorlag, wurde die INTERcept Solution GmbH beauftragt, den Algorithmus in die Workforce-Management-Software PLANsation zu integrieren. In einem rollierenden Prozess aus Ideen, technischen Entwürfen, neuen Diskussionen und finaler Realisierung entstand das Ergebnis: ein mittlerweile sogar preisgekrönter Algorithmus namens „Fuzzy Satisfaction Heuristik“.