

NEUE WEGE GEHEN

Harry Wassermann benannte in *TeleTalk* 01/17 die aktuellen Herausforderungen für Kundenservice-Dienstleister – „Personal“ war eine wesentliche. Im nachfolgenden Beitrag diskutiert der Customer Care-Experte das Thema „work @home“. Ein Arbeitsmodell, das nach seiner Ansicht noch viel zu wenig angeboten wird.



Wie schön wäre es doch, wenn man im Call Center die Kapazitäten exakt nach Volumen, Anruferkommen und Uhrzeit hoch und wieder runterfahren könnte. Plötzlicher Volumenanstieg durch Rechnungsläufe, schlechte Kommunikation, oder gar Krisen wie Flugverspätungen und Zugausfälle bei schlechtem Wetter oder Streik kommen immer wieder vor. Und immer wieder heißt es dann für die Kunden: „bitte warten – unvorhersehbares, extrem hohes Anruferkommen – wir sind gleich für Sie da – bitte entschuldigen Sie – bitte haben Sie Geduld ...“ oder ähnliches. Wir haben das alle schon einmal erlebt.

Aber auch vorhersehbare Volumenanstiege – so genannte Peaks, die meist vormittags an Montagen auftreten – führen immer wieder zu langen Wartezeiten und schlechten Kun-

denenerlebnissen. Nun gibt es einige Rezepte die in solche Situationen Abhilfe schaffen können, eines davon heißt „work@home“. Wobei an dieser Stelle die technische Umsetzung solcher Lösungen erst einmal außer Acht gelassen werden kann. Wäre doch toll, wenn Customer Care-Dienstleister in kürzester Zeit eine fast unbegrenzte Anzahl an zusätzlichen Mitarbeitern /-innen hinzunehmen könnten, um die große Anzahl von Anrufen zu bewältigen – oder? Nur leider ist die Umsetzung von Telearbeitsplätzen heute noch eher die Ausnahme als ein etabliertes Modell in der Branche.

Brach liegendes Potenzial

Angst vor dem Unbekannten, sowohl bei Dienstleistern als auch Auftraggebern führt bisher zu Vorbehalten und Ablehnung. Verantwortliche vertrauen lieber dem traditionellen Modell: Ein Standort des Unterneh-

mens mit stationären Arbeitsplätzen und Schichtarbeit vor Ort – Punkt! Dabei würden wir uns schon bei der Rekrutierung zusätzlicher Mitarbeiterkapazitäten in vielen Fällen leichter tun! Wie oft erhalten wir Absagen von den so begehrten Teilzeitkräften? Wer würde nicht gern Studenten außerhalb der Ferienzeiten einbinden? Mütter, freiberufliche Werbetexter, Graphiker oder Kleinstgewerbetreibende – eigentlich gibt es ausreichendes Potenzial an Arbeitskräften, die vielleicht ein bisschen was dazu verdienen möchten.

Aber: Unternehmen haben sie als Zielgruppe bei der Rekrutierung kaum im Fokus. Sie verkennen, dass viele dieser Menschen eben den Zeitaufwand betreiben können, zu einem Standort zu fahren oder sich regelmäßig in Schichtplänen zu verpflichten. Denn für zwei, drei oder vier Stunden Arbeitszeit an einzelnen Tagen einer Woche lohnt sich der Aufwand nicht. Und wenn die Fahrzeit zum Standort womöglich so lang ausfällt wie die Arbeitszeit, dann ist jedes Engagement widersinnig. Und Bewerber bleiben folglich aus.

Keine Antworten auf Herausforderungen

Zudem haben Dienstleister oftmals keine Antworten, wie sie mit den Trainingsanforderungen für Telearbeiter umgehen sollen. Wenn jemand nur Teilzeit arbeiten kann,

ist es meist unmöglich, diesen vier Wochen am Stück Vollzeit in Trainings zu setzen. Es mangelt hier an innovativen und zukunftsorientierten Ideen – und es bleibt stattdessen auch hier bei den bekannten, traditionellen Modellen. Virtuelle- statt Classroom-Trainings könnten hier schnell Abhilfe schaffen und obendrein auch noch die Frühfluktuation bei Dienstleistern generell positiv beeinflussen. Denn viele neue Bewerber und Bewerberinnen hauen einfach in den ersten Wochen des Trainings wieder ab und kündigen. Warum? Weil die Situation des Wochenlangen Classroom-Trainings, in denen ein Trainer vor versammelter Klasse vier Wochen lang acht Stunden täglich dozieren, viele neue Mitarbeiter komplett überfordert – um nicht zu sagen: zu Tode langweilt! Also glänzt man/frau lieber mit Abwesenheit.

Was fehlt, ist die schlichte Erkenntnis, dass meist genau dann, wenn schlechtes Wetter für Überflutungen sorgt, oder wildes Schneetreiben Busse, Bahn und Flugverkehr zum Erliegen bringt, zusätzliche Kapazitäten im Kundenservices notwendig sind, um gestrandeten Passagieren zu helfen beziehungsweise Auskunft zur Situation zu geben. Und dass genau dann Mitarbeiter es meist genauso schwer haben, an den Standort und Arbeitsplatz zu gelangen, weil sie denselben Witterungsbedingungen unterworfen sind. Work@home wäre hier die passende Lösung. Zudem tun sich damit „so ganz nebenbei“ wunderbare, flexible Arbeitsmodelle auf, die sich nicht nur Dienstleister so sehr wünschen: Hauptberufliche Arbeit, Teilzeitarbeit, Nebenjobs oder gar selbstständige Tätigkeit.

Von Krankenquoten und Kapazitäten

Und ist der Lärm auf den Call Center-Etagen, die schlechte Luft, das Gewusel, der Wirbel oder die überforderten Führungskräfte nicht auch sehr oft ein Grund für eine hohe Krankenquote? Und somit für den Verlust von Kapazität? Es ist doch kein Geheimnis, dass sich Mitarbeiter gern durch eine Krankmeldung den beschriebenen Situationen zumindest ab und zu zu entziehen versuchen. Bei work@home-Lösungen fällt dies alles größtenteils weg. Und die Kapazität im Customer Care ist da, wenn man sie benötigt.

Wir alle kennen weitere Situationen – beispielsweise Fußballspiele oder Werbeaktionen am Wochenende – die massenhaft telefonische Bestellungen im E-Commerce auslösen. Und auch hier gilt es, zur Bewältigung des hohen Anrufaufkommens rasend schnell Kapazität auf- und ebenso schnell wieder abzubauen, denn nicht immer können automatisierte Sprachdialogsysteme diese Aufgaben lösen. Auch hier setzen schon einige Dienstleister auf work@home-Lösungen – oft aber eben auch noch nicht. Lange Wartezeiten und verfehlter Service Level sind dann die logische Folge. Infolge dessen hört man bei Dienstleistern oft an Montagen von drastisch verfehltem Service Level, der durch Überkapazität und Übererfüllung am Nachmittag wieder aufgeholt werden muss. Am Tagesende mag das alles wieder im grünen Bereich sein. Aus wirtschaftlicher und aus Kundensicht ist dieser Irrsinn allerdings kaum zu toppen.

Von Pros und Cons

Die Vorteile flexibler Modelle wie work@home liegen auf der Hand: weniger Call Center-Fläche, weniger Fahrzeit zum Standort, weniger Lärm und schlechte Arbeitsbedingungen in Großraumbüros, mehr Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter/innen und flexiblere Angebote an Arbeitsmodellen. Dem gegenüber stehen Vorbehalte zu Themen wie Datenschutz, Mitarbeiterführung, Training und technische Anbindung. Nur: die lassen sich alle lösen, etliche Unternehmen haben das schon bewiesen.

Trotzdem werden selbst bei Stabsfunktionen Angebote, von Zuhause aus zu arbeiten, nur schleppend angenommen. Das wirft Fragen auf, wie: Warum fährt Mensch in der Arbeitswelt nach wie vor so gerne in einer Art Sternfahrt aus allen Himmelsrichtungen in ein Bürohaus? Stellt sich vorher noch in den Stau und kommt frustriert im Office an? Schweigt seine Kollegen im Zweifel tagsüber auch noch an und fährt dann Abends wieder durch den Stau in die andere Richtung nach Hause?

Der Wunsch nach traditionellen Arbeitswelten ist offensichtlich – auch bei jungen Menschen – merkwürdigerweise nach wie vor hoch. Ein eigenes Büro? Scheint nach wie vor sehr erstrebenswert zu sein. Ein ei-

gener reservierter Parkplatz am Standort? Gar noch mit dem eigenen Namen versehen? Dann hat man es ja wirklich geschafft! Ein größeres Büro als der Kollege? Sogar mit einem Schreibtisch der um die Ecke geht? Muss man offensichtlich haben, um etwas zu gelten!

Das Angebot die Freiheit zu genießen, auch mal ein, zwei oder drei Tage die Woche von zuhause aus zu arbeiten wird leider nur selten wirklich angenommen. Die Lust auf die alten Statussymbole scheint heute oftmals noch größer zu sein. Aber muss man als Controller, Jurist, Schichtplaner, Reporting Mitarbeiter/in auch wirklich jeden Tag vor Ort und Anwesend sein? Zumal uns die Technik alle Möglichkeiten anbietet, von fast jedem Ort der Welt aus diese Aufgaben wahrzunehmen.

Ausblick

Zugegeben, auch hier gibt es nicht nur schwarz und weiß. Die gemeinsame Arbeit, der Austausch mit Kollegen/innen, der direkte Zugang zu Ansprechpartnern bei fachlichen Fragen, die sozialen Kontakte, gemeinsame Mittags- oder Rauchpausen, Mitarbeiterbindung und das Erleben einer gemeinsamen Stimmung für die Kunden, dürfen nicht unterschätzt oder ignoriert werden. Auch hier sind Ideen und Innovation für kluge Lösungen gefragt.

Oft fehlt es aber einfach an Mut oder auch Kreativität genau dort potentiellen Mitarbeitern/innen Angebote zu machen, wo work@home ein attraktives Arbeitsmodell wäre. Ganz abgesehen davon, dass manche Auftraggeber unbegründbare Vorbehalte haben, die sie aber partout nicht ablegen wollen. Was lesen wir also so oft in den Pressemitteilungen? Dienstleister XY eröffnet neuen Standort in XYZ. Toll – aber nicht wirklich innovativ. Die steigenden Herausforderungen bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter/innen in traditionellen Arbeitswelten und Modellen werden uns dazu zwingen, mit viel mehr Mut und Ideenreichtum, neue Wege zu gehen. Work@home ist einer dieser Wege.

Harry Wassermann,

Unternehmensberater & Interimsmanager
wassermann.harry@t-online.de