

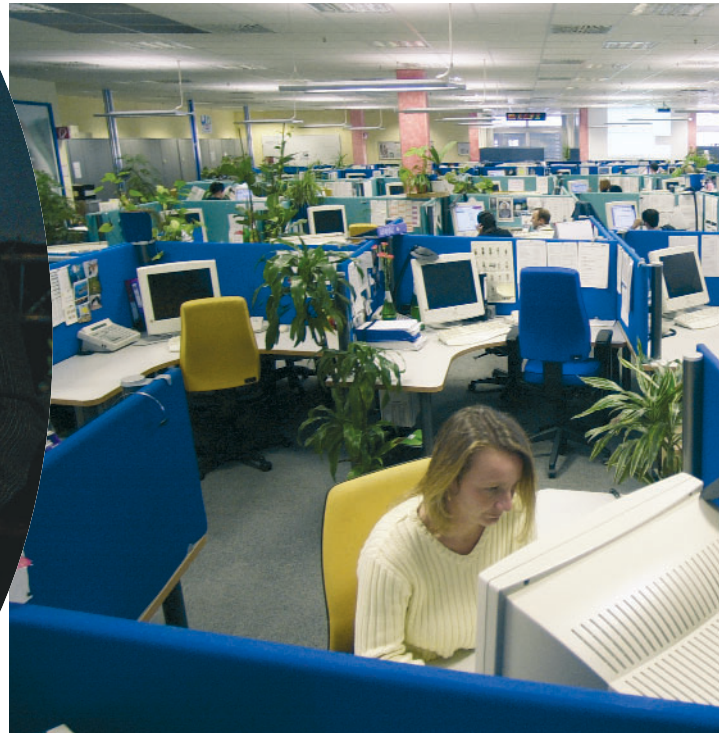
Preisträger des CAt-Award 2005 für Österreich

Milosch Godina ist Head of Planning & Service Management im Customer Contact Center des österreichischen Mobilfunkanbieters One. One hat als erstes Call Center Österreichs die Balanced Scorecard implementiert – mit großem Erfolg, wie nicht nur der CAt-Award für Milosch Godina beweist.

Konzentration auf das Wesentliche



Milosch Godina bei der Preisverleihung zum CAt-Award in Berlin.



Wichtige Meilensteine sind die Implementierung eines Call Centers nach bei einem Internetprovider und die Tätigkeit als Outbound-Manager.

Im Jahr 2004 reduziert der österreichische Mobilfunkanbieter One in Wien sein Personal drastisch: 30 Prozent der Mitarbeiter müssen gehen. Nur zwei Abteilungen sind von den Kürzungen ausgenommen. Eine davon ist das Call Center. Zu verdanken ist diese Schonung der hohen Effizienz der dort geleisteten Arbeit; und die wiederum ist zu einem Gutteil auf die Implementierung eines Balanced-Scorecard-Systems zurückzuführen. Mit verantwortlich für die Einführung des Leistungsmanagements ist Milosch Godina, der damit nicht nur die Arbeitsplätze der Mitarbeiter im Contact Center gerettet, sondern auch den CAT-Award 2005 für Österreich gewonnen hat.

Ferdi Akdag, stellvertretender Vorstandsvorsitzender des österreichischen Branchenvereins call-centerforum.at, sagte in der Laudatio über seinen Landsmann im Rahmen der CAT-Preisverleihung auf der CallCenterWorld in Berlin: „Milosch Godina ist noch keine 30 Jahre alt, aber schon zehn Jahre in der Call Center-Branche. Man kann seine Karriere als typisch für die Branche bezeichnen, hat er doch als Agent angefangen und

Die fünf Schritte zur Balanced Scorecard

1. SWOT-Analyse und gemeinsame Strategie-Erarbeitung (Vision-Strategie-BSC)
2. Definition der Messinstrumente: wenige, leicht verständliche und monatlich messbare Messwerte
3. Umfassende Implementierung: Information an alle, Trainieren der Führungskräfte, gut sichtbare Info-Boards, individuelles Feedback in Echtzeit für Agents (Intranet-Page)
4. Kontinuierliches Leben: Zielvereinbarungen, quartalsweise Strategie-Meetings, bei denen die aktuelle Performance dargestellt und Maßnahmen gemeinsam erarbeitet werden.
5. Jeder Mitarbeiter kennt seine fünf persönlichen Maßnahmen zur Verwirklichung der Strategie

Quelle: One, Wien

durch konsequente Fort- und Weiterbildung sowie das Managen von komplexen Projekten die Skills entwickelt, die man heute von einem Call Center-Manager erwartet. Wichtige Meilensteine seiner Karriere sind zum Beispiel die Implementierung eines Call Center nach ISO 9001, die Restrukturierung eines Helpdesks bei einem Internetprovider und schlussendlich die Tätigkeit als Outbound-Manager und Head of Customer Care bei seinem heutigen Auftraggeber One.“

Leistungsmanagement gegen Wildwuchs

Heute ist Milosch Godina Head of Planning & Service Management und somit verantwortlich für die strategische Bereichsentwicklung, Planung und das Controlling. Und in dieser Eigenschaft hat er auch die Einführung und Umsetzung des Balanced-Scorecard-Projekts maßgeblich begleitet. Die Wurzeln für dieses Projekt liegen schon im Jahr 2001: Damals erlebte das Call Center des Wiener Mobilfunk-anbieters One wie seinerzeit viele andere Branchenteilnehmer ein turbulentes Wachstum. Die Zahl der Mitarbeiter schnellte binnen zwei Jahren um 50 Prozent in die Höhe, die der Geschäftsprozesse um 70 Prozent. Solche Wachstumsschübe führen naturgemäß schnell zu Wildwuchs. Das One-Call Center verordnete sich deshalb selbst ein Leistungsmanagement-System.

Milosch Godina schreibt in seiner Be-

werbung für den CAT: „Wir wünschten uns eine Lösung, die eine Verknüpfung von strategischen und operativen Ebenen unter Berücksichtigung finanzieller und nicht finanzieller Kennzahlen ermöglicht, dem Call Center zu einem massiven Effizienzschub verhilft und gleichzeitig ideale Rahmenbedingungen für alle Angestellten gewährleistet.“ Die Wahl fällt auf den Einsatz der Balanced Scorecard (BSC). Dafür müssen viele Kennzahlen erarbeitet und die Mitarbeiter von Sinn und Zweck dieses „Performance Management Systems“ überzeugt werden. Durch die BSC soll die Unternehmensstrategie so herunter gebrochen und für jede Ebene formuliert werden, dass sie dort verständlich, nachvollziehbar und für Zielvereinbarungen mit den Service-Beratern geeignet ist.

Jeder Prozess wird messbar

Für den aufwändigen Prozess – Rahmenbedingungen müssen transparent gemacht, Unternehmensziele in Kennzahlen übertragen, ein kontinuierliches Informationsmanagement betrieben werden – holt sich das One-Call Center nach Anfangsschwierigkeiten die Unterstützung der Beraterfirma WPU. Sämtliche Strukturen, Abläufe und Systeme müssen in einem Status quo festgehalten werden, dann folgen Überlegungen zum Selbstverständnis, also etwa: „Wie definieren wir unser Customer Contact



ISO 9001, die Restrukturierung eines Helpdesks (Blick ins One-Call Center)

Center für die Zukunft?“ Nachdem auch diese Frage geklärt war, wurde ein Team aus internen Führungs-

kräften und externen Beratern gebildet, die eine Call Center-Strategie erarbeiteten und in das Balanced-Score-

card-System übersetzten. Ein hartes Stück Arbeit. Die Hauptanforderungen von One an jedes Messinstrument

Interview

Redaktion: Wenn Sie heute Bilanz ziehen: Was hat die Einführung der Balanced Scorecard (BSC) dem Contact Center von One konkret gebracht?

Milosch Godina: Erstens eine massive Effizienzsteigerung in der Teamführung durch das Online-Feedback-Portal für Service-Berater und Team-Manager.

Zweitens eine Senkung der Kontaktkosten. Drittens einen deutlichen Anstieg der Zufriedenheit der One-Kunden mit den Contact Center-Kontakten, viertens eine Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und fünftens die Verkürzung der Durchlaufzeiten bei gleichzeitiger Reduktion des Personalstandes und konstantem Kontaktvolumen.

Die Personalreduktion wurde dabei über natürliche Fluktuation erreicht.



Redaktion: Na, da hat sich die Einführung der BSC ja gelohnt. Gab es denn während der Etablierung des Systems auch mal Augenblicke, in denen Sie am liebsten alles abgebrochen hätten? Wo liegen die Hürden?

Milosch Godina: Eine wesentliche Einstiegshürde liegt aus heutiger Sicht in der Konzentration auf das wirklich Wesentliche und Messbare. Ein beliebter Einstiegsfehler, der auch One passiert ist, besteht nämlich darin, sich im ersten Eifer zu viele Ziele auf einmal vorzunehmen, die dann zum Teil auch nicht in validen KPIs (Key Performance Indicator) dargestellt werden können. Das hat dann wiederum zur Folge, dass die gesamte Konstruktion der BSC nicht glaubhaft kommunizierbar ist und mangels Relevanz und Akzeptanz nicht funktioniert. Stichwort: You can only manage what you can measure.

Redaktion: Und wie haben Sie es geschafft, die Arbeit im Contact Center in Kennzahlen zu fassen? Was

muss man dabei besonders beachten?

Milosch Godina: Wichtig ist es zunächst, sich Kennzahlen zu geben, und diese auch messbar zu machen. Bei One wurde dieser Prozess unter Einbeziehung aller Contact Center-Funktionen umgesetzt, um möglichst valide Werte zu vereinbaren. Basis für die Festlegung der Kennzahlen war in Summe:

1. die Strategische Ausrichtung, sie ist wichtig für die Entscheidung, welche Kennzahlen relevant sind;
2. historische Werte dieser Kennzahlen;
3. Benchmarking;
4. Feedback der Mitarbeiter.

Abhängig von der strategischen Ausrichtung verändert sich natürlich auch das Kennzahlensystem – es unterliegt einem evolutionärem Prozess.

Andere strategische Prioritäten erfordern in der Regel auch einen anderen BSC-Fokus und andere Kennzahlen. Es handelt sich somit um ein lebendes System. In der weiteren Folge heißt es dann, ständig am Ball zu bleiben. Bei One passiert das in so genannten „strategic Cycles“, bei denen Mitarbeiter aus allen Funktionsebenen regelmäßig zu einem gemeinsamen BSC-Review und Kommunikations-Update eingeladen werden.

Redaktion: One hat für die Einführung der BSC anfangs eine Unternehmensberatung beschäftigt. Warum?

Milosch Godina: Die Unternehmensberatung ist erst im zweiten Jahr nach unserem ersten – nicht voll zufrieden stellenden – Implementierungsversuch dazugestoßen. Ihr Auftrag war es, den Relaunch zu begleiten und Erfahrungen aus anderen Projekten dieser Art einzubringen.

Redaktion: Sie haben in Ihrer Bewerbung für den CAT-Award geschrieben, Sie hätten eine Lösung gesucht, die unter anderem ideale Rahmenbedingungen für die Angestellten schafft. Wie profitieren denn die Mitarbeiter konkret von der BSC?

Milosch Godina: In einer Balanced Scorecard ist idealerweise neben der

Prozess-, der Kunden- und der Finanzperspektive auch die Mitarbeiter-Perspektive abgebildet. Zielsetzung der BSC ist, möglichst alle Zielwerte gleichzeitig zu erreichen, was ein Kippen zu Gunsten oder zu Ungunsten einer einzelnen dieser Perspektiven de facto ausschließt. Eine zu starke Konzentration auf die Finanzperspektive hätte in unserem Fall schlechte Werte bei der Mitarbeiterperspektive zur Folge, das Gesamtziel hätte nicht erreicht werden können. In Summe unterstützt die BSC die Strategie-Umsetzung ideal, und ein erfolgreiches, mitbewerbsfähiges Umfeld ist für jeden Beschäftigten von Vorteil.

Redaktion: Zum guten Schluss: Müssen professionelle Contact Center Ihrer Einschätzung nach heutzutage mit Systemen à la BSC arbeiten oder geht's auch ohne?

Milosch Godina: Wichtig ist es aus meiner Sicht, zunächst aus der Unternehmensstrategie eine Bereichsstrategie abzuleiten – also in unserem Fall den Beitrag von Customer Care zum Gesamtauftrag von One.

Diese Strategie sollte dann in möglichst passende KPIs (Key Performance Indicator) aufgeschlüsselt werden und möglichst jedem Mitarbeiter seinen individuellen Beitrag vermitteln. Ein wesentlicher Fehler bei vielen BSCs liegt darin, dass nur für das Management Ziele festgelegt werden, die Angestellten hingegen in vielen Fällen die Inhalte der BSC gar nicht kennen und nur ganz selten individuelle Zielwerte darin finden.

Die Übersetzung bis auf die Service-Berater-Ebene war für uns ein wesentlicher Erfolgsschlüssel. Ob diese Eckpunkte dann mit Hilfe einer BSC oder mit anderen Kennzahlensystemen erreicht werden, ist aus meiner Sicht zweitrangig. Wichtig ist das Ergebnis. Die Aufwand-Nutzen-Relation beurteilt One bei diesem System auf jeden Fall sehr positiv. ■



waren, dass es erstens eine monatliche Auswertung erlaubt und zweitens für jeden Mitarbeiter leicht verständlich ist. Zudem wurden für jedes Messinstrument kritische Größen formuliert, sodass eine Übersetzung der strategischen Ziele in ein Ampelsystem leicht möglich war.

Das Feedback ist wichtig

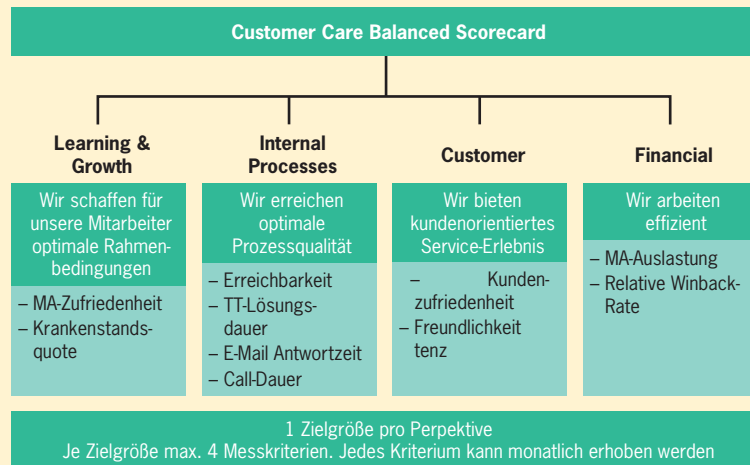
Es folgten die Jahre 2002 und 2003, in denen sich herausstellte, dass viele der entwickelten Kennzahlen gar nicht vernünftig messbar waren. Also wurde die BSC optimiert und verschlankt. In den Jahren 2003 und 2004 stand auch die stärkere Einbeziehung und Schulung der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Jeder einzelne Kollege verfügt heute über sein individuelles BSC-Portal im Intranet, auf dem er sich in Echtzeit über seine Leistung informieren kann. Außerdem wird mit jedem Mitarbeiter ein monatliches BSC-Feedback-Gespräch geführt.

Der Erfolg der Balanced Scorecard kann sich rund vier Jahre nach ihrer Einführung sehen und natürlich auch exakt messen lassen: Die Zufriedenheit der One-Kunden mit den Call Center-Kontakten ist ebenso gestiegen wie die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Teamführung ist durch das Feedback-Portal wesentlich effizienter, und die Kontaktkosten sind gesunken. Darüber hinaus habe sich, so Milosch Godina, auch in der Kultur etwas geändert – heute könne jeder Service-Berater aus dem Stegreif über die Unternehmensstrategie, die daraus abgeleiteten Bereichsziele des Customer Contact Center sowie seinen Beitrag zu deren Erreichung referieren.

Dass die Ergebnisse offenbar auch die Konzernleitung von One überzeugt haben, beweist die Tatsache, dass keine Agents gekündigt wurden. Mitarbeiter und Konzern profitieren also gleichermaßen. ■

Vera Hermes

Zielwerte und Messgrößen der BSC



Zugrunde gelegt werden pro Perspektive jeweils eine Zielgröße. Und je Zielgröße wiederum maximal vier Messkriterien. Jedes der vier Kriterien kann monatlich erhoben werden.

Quelle: ONE, Wien

STELLENMARKT

Die profiTel-AKADEMIE sucht im Auftrage eines renommierten FDL aus dem Bereich Industrieversicherungen in Bremen eine(n)

Outbound-Teamleiter(in) zum Aufbau eines Sales- und Service Center Teams

Die bisher ausgelagerten Outbound-Aufgaben der Akquisition und Kundenbetreuung im b-to-b sollen zukünftig mit einem eigenen Outbound-Team dargestellt werden.

Ihre Aufgaben

- Projektvorbereitung und -initialisierung
- Mitarbeiterführung und -entwicklung
- Steuerung und Organisation der Arbeitsabläufe

Ihre Voraussetzungen

- Mindestens 1–2 Jahre Erfahrung im Outbound
- Eigene Begeisterung für Outbound-Aufgaben und Affinität für FDL-Branche
- Gute EDV-Kenntnisse

Ihre Chancen

- Als Pionier der ersten Stunde prägen Sie Ihr Outbound-Team
- Entwicklungsperspektiven auf der hierarchischen und fachlichen Ebene

Bei Interesse senden Sie bitte Ihre aussagekräftigen kompletten Bewerbungsunterlagen inkl. Gehaltswunsch und frühestmöglichem Eintrittstermin an
 profiTel-AKADEMIE, Gosslers Park 11, 22587 Hamburg
 Rückfragen an: bmiddendorf@profitel.de