

Zufriedene Mitarbeiter, hervorragende Zahlen, gut bediente Kunden und eine bahnbrechende Innovation in der Personaleinsatzplanung – die Bilanz von Wolfgang Thiel ist allemal den CAT-Award 2012 wert!

CAT-Award Deutschland 2012

Geben und Nehmen als Prinzip



Die meist genutzte Autobahn-Notrufsäule steht bei Kilometer 61,13 an der A 13 in Brandenburg kurz vor der Ausfahrt Lübbenau in Richtung Dresden und Cottbus. Im Jahr 2011 baten 359 Menschen an der orangefarbenen Notrufsäule mit der Nummer 6 827 um Hilfe. Ihr Anruf landete im Service Center der GDV Dienstleistungs-GmbH & Co. KG, kurz GDV DL, am Glockengießerwall in Hamburg, einem Unternehmen der Gemeinschaft der Autoversicherer und des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV).

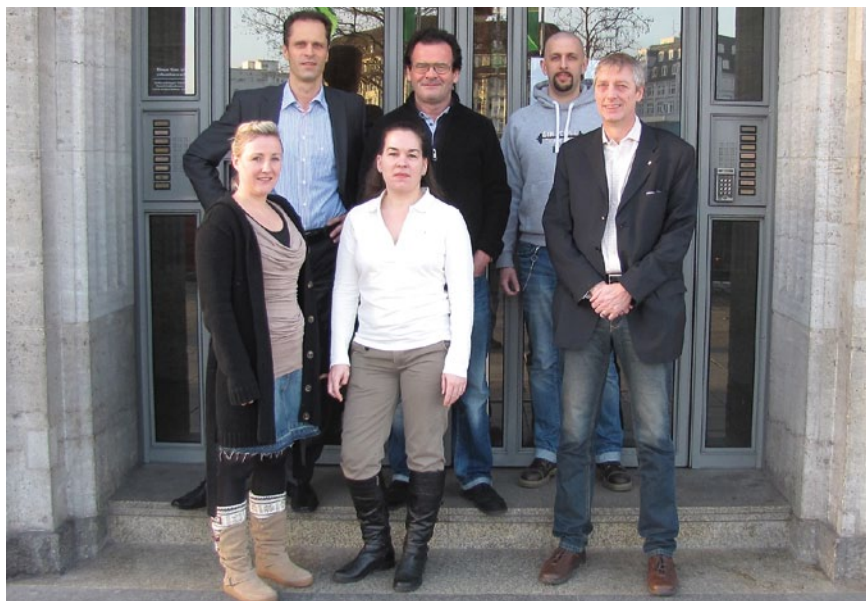
EXPERTEN AUF IHREM GEBIET

Die Mitarbeiter, die diese Notrufe annehmen, sind extrem gut geschult: Sie haben gelernt, die auf der Autobahn herrschende hohe Geräuschkulisse weitgehend auszublenken. Sie wissen, wie sie fragen müssen, um von vielleicht unter Schock stehenden Anrufern die relevanten Informationen zu bekommen. Sie können effizient mit Polizei und Rettungseinrichtungen kommunizieren. Und: Viele von ihnen verfügen über Sprachkenntnisse, insbesondere über osteuropäische Sprachkenntnisse, denn die A 13 ist die Transitstrecke in den Osten, und so sind es – nicht nur an dieser Autobahn – vor allem

Ausländer, die per Notrufsäule um Hilfe bitten. Insgesamt gingen im vergangenen Jahr 126 559 Notrufe bei der GDV DL ein.

Deutsche Autofahrer setzen einen Notruf heute in aller Regel über ihr Handy ab. Zum Beispiel über den mobilen gebührenfreien Notruf „0800 NOTFON D“ oder über die neue Pannenkoordinations-

App „PAKOO“, die das Smartphone ihres Nutzers ortet. Beide Dienste betreut ebenfalls die GDV DL. Ebenso die Abschleppzentrale Bayern oder Outbound-Anfragen bei Zulassungsstellen. Den Löwenanteil des Geschäfts aber macht mit rund 960 000 Voice- und 300 000 Non-Voice-Services der Zentralruf der Autoversiche-



Im Januar 2009 startete Wolfgang Thiel als neuer Leiter des Service Centers. Heute ist die Betriebsatmosphäre gut und die Leistung besser. Ein Grund: eine neue, gerechtere Personaleinsatzplanung.



rer aus. Rund um die Uhr, 365 Tage im Jahr, hilft dieser Service Autofahrern bei der Abwicklung von Unfallschäden. „Als Service Center der Autoversicherer bündeln wir zentrale, versicherungsübergreifende Auskunftsdienste für Kfz-Versicherungskunden. Unser Hauptgeschäft besteht in der Unterstützung der Versicherer bei der Unfall- und Pannensbearbeitung“, heißt es auf der Website.

VON WEGEN FRIEDE, FREUDE, EIERKUCHEN

Die Mitarbeiter im Service Center der GDV DV sind fest angestellt und liegen gehaltsmäßig im oberen Drittel des Branchendurchschnitts, geleistete Überstunden werden extra honoriert. Die Räume wurden 2009 komplett saniert, und die Tätigkeit selbst ist anspruchsvoll und vor allem sinnvoll.

Das Service Center der GDV DL residiert in einem dieser beeindruckenden hanseatischen Kontorhäuser direkt gegenüber dem Hauptbahnhof und um die

Ecke von Hamburgs größter Einkaufsmeile, der Mönckebergstraße. Man könnte meinen, hier sei Call Center-mäßig alles Friede, Freude, Eierkuchen. Stimmt nicht.

Als Wolfgang Thiel im Januar 2009 als neuer Leiter des GDV DL-Service Centers startete, war die Stimmung eher mies, Führungsteam und Betriebsrat – vorsichtig formuliert – uneins und das Gerechtigkeitsempfinden vieler Mitarbeiter verletzt. Seitdem ist eine Menge passiert: Heute sind die Atmosphäre gut, die Leistung besser und eine hoch innovative Personaleinsatzplanung etabliert – nur drei gute Gründe, Wolfgang Thiel zum Call Center-Manager 2012 in Deutschland zu küren. Die Ausgangslage: Die Arbeitszeiten der rund 170 Service Center-Mitarbeiter wurden vor gut vier Jahren noch mit Excel händisch geplant. Viele Mitarbeiter argwöhnten, es werde „Nasenpolitik“ betrieben und einzelne würden bevorzugt.

Wolfgang Thiel ist ausgewiesener Experte für Personaleinsatzplanung, Workforce Management und Arbeitszeitmodelle. Gemeinsam mit den Mitarbeitern und dem Betriebsrat etablierte er eine neue Personaleinsatzplanung bei der GDV DL. Mit Erfolg!

DER CAT-AWARD

Zwölf Nominierte – sechs für Deutschland, je drei für die Schweiz und Österreich – gingen in diesem Jahr ins Rennen um den CAT-Award, die höchste Auszeichnung für Call Center-Manager im deutschsprachigen Raum. Die Sieger wurden am Abend des 28. Februar im Berliner Estrel Convention Center gekürt.

Die Schweizer CAT-Preisträgerin Christina Ghitti, Leiterin des Kundenkontakt-Centers (KCC) von Weltbild Schweiz, haben wir Ihnen in der vergangenen Ausgabe vorgestellt. Diesmal präsentieren wir Ihnen den deutschen Gewinner Wolfgang Thiel und im nächsten Heft lesen Sie mehr über die österreichische CAT-Siegerin Silvia Brüller, Senior Manager Business Account Support bei T-Mobile Austria in Wien.

Der von CallCenterProfi und dem Kongressveranstalter Management Circle verliehene CAT-Award ging 2012 zum 13. Mal an drei herausragende Führungskräfte aus dem Call Center- und Customer Management. Der Weg zur Trophäe ist steinig: Die Redaktion von CallCenterProfi wählt in Absprache mit der Jury aus allen Bewerbungen die Kandidaten, die für den CAT-Award in Betracht kommen.

Jurymitglieder statten allen nominierten CAT-Anwärtern in ihren Call Centern einen Besuch ab und prüfen deren Angaben direkt vor Ort auf Herz und Nieren. Wer in die Endausscheidung kommt, muss binnen zehn Tagen einen kleinen Präsentationsfilm drehen, der auf der Verleihung gezeigt wird.

Am Vorabend der CallCenterWorld tritt die Jury in Berlin zusammen und wertet die zuvor einzeln und unabhängig voneinander abgegebenen Punkte einer Entscheidungsmatrix aus. Da die Jury ihre endgültige Entscheidung erst einen Tag vor der Preisverleihung fällt, wissen die Nominierten – wie bei der Oscar-Verleihung – tatsächlich nicht, wer gewinnt. Die Mühe lohnt: Den Siegern winken nicht nur Ruhm und Ehre, sondern auch eine gemeinsame Reise zur internationalen Kongressmesse Annual Call Center Exhibition (ACCE), die in diesem Jahr vom 7. bis 10. Mai in Seattle stattfand.

Nicht vergessen: Vor dem CAT ist nach dem CAT: Die Bewerbungsunterlagen finden Sie in Kürze unter www.callcenterprofi.de oder nehmen Sie einfach Kontakt zur Redaktion auf.

» Die Folge: Die Mitarbeiter beschwerten sich, weil sie sich unzureichend berücksichtigt fühlten. Die Erreichbarkeit war teilweise mangelhaft, was die GDV DL insbesondere bei dem vom Bund in Auftrag gegebenen Autobahnnotruf teuer zu stehen kommt: Jeder Anruf, der nicht binnen 60 Sekunden angenommen wird, kostet den Dienstleister 2 500 Euro. Die Service-Level-Ziele wurden immer wieder verfehlt und die Bedarfsdeckung war nicht gleichmäßig, was zu Auslastungsschwankungen und somit zu geringer Effizienz und abnehmender Motivation bei den Agents führte.

Es gab also alle Hände voll zu tun. Allerdings waren die Fronten zwischen Führungsteam und Betriebsrat verhärtet. Der Konflikt mündete darin, dass die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit neu verhandelt werden musste. Während der Arbeitgeber eine hohe Bedarfsdeckung unter Berücksichtigung der umsetzbaren Mitarbeiterwünsche im Auge hatte, bestand der Betriebsrat auf einer vollständigen Verplanung der vertraglich verein-

STATEMENT



Wolfgang Thiel, Leiter des Service Centers der GDV DL und Call Center-Manager des Jahres 2012 für Deutschland.

„Ich bin früher zur See gefahren, das ist relativ einsam und man ist fast nur unter Kerlen. Da ist es schon ein Kulturschock, wenn man sich plötzlich in einem Call Center wiederfindet.“

barten Arbeitszeiten. Das wiederum kollidierte mit saisonalen Schwankungen.

DAS GESCHÄFT HÄNGT AM WETTER

Die Personaleinsatzplanung (PEP) ist im GDV DL-Service Center höchst komplex, sie hängt unter anderem vom Verkehrsaufkommen und von der Wettervorhersage ab: „Forecasts für Ferienanfänge, Fei-

ertage und durchschnittlich auftretende Winterverläufe sind problemlos möglich, aber manches lässt sich eben nicht voraussagen – ein sonniges Pfingstwochenende bedarf zum Beispiel einer anderen Planung als ein verregnetes“, erläutert Thiel.

Die 171 Mitarbeiter des Service Centers haben zudem unterschiedliche Verträge; sie arbeiten Vollzeit, 30, 25 oder 20 Stun-



den pro Woche. Zu jeder Zeit müssen Mitarbeiter mit bestimmten Fremdsprachenkenntnissen verfügbar sein.

Thiel gilt als ausgewiesener Workforce-Management-Experte, der über eine Menge Erfahrungen mit der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen und Verhandlungen mit Betriebsräten verfügt. Ihm sind Unternehmen mit Betriebsräten viel lieber als solche ohne. In Call Centern, in denen Mitarbeiter um des Profits willen geknebelt und übervorteilt werden, mag er nicht arbeiten. Er sagt während des Gesprächs mal in einem Nebensatz: „Ich bin daran interessiert, dass es den Menschen, mit denen ich zu tun habe, gut geht.“ Man glaubt es ihm. Frisch in Hamburg angetreten bringt er zunächst mal alle Akteure an einen Tisch: den Betriebsratsvorsitzenden, den Leiter der Personaleinsatzplanung und dessen Mitarbeiter. Gemeinsam entwickelt das Team ein neues Konzept. Die Einigung mit dem Betriebsrat GDV DL sei ein zwar langwieriger, aber auch konstruktiver Prozess, sagt Thiel in der Rückschau.

DAS UNIVERSELLE SOZIALE PRINZIP

Anfang 2010 ging dann die von allen abgesegnete Software von Intercept Solutions an den Start. Der besondere Reiz dieser Lösung: „Statt mit klassischen Früh-, Mittel- und Spätschichten zu arbeiten, haben wir uns gedacht: Warum nicht erst mal die Mitarbeiter fragen, welches ihre Wunscharbeitszeit ist?“, skizziert Thiel die Idee. Und in eben dieser Frage liegt der Clou: Das automatisierte Arbeitszeitmodell setzt auf

Jeder Call, der nicht innerhalb von
60 Sekunden angenommen wird, kostet
den Call Center-Dienstleister 2 500 Euro.

das Grundprinzip von Geben und Nehmen. In der Projektbeschreibung heißt es dazu:

„Jeder würde gern seine Wunscharbeitszeiten durchsetzen, also Nehmen. Viele Menschen wissen aber auch – oder ahnen es zumindest – dass auch das Geben wichtig ist, zum Beispiel in Form von Flexibilität. Theoretisch fundierten Rückhalt fand die Idee in der Soziologie. Hier wird Reziprozität als universelles, soziales Prinzip angesehen. (...) Durch Gegenseitigkeit entstehen Beziehungen und gegenseitiges Vertrauen. Doch wie kann das Zusammenspiel aus Geben und Nehmen im Zusammenhang mit Personaleinsatzplanung funktionieren? Geben können die Mitarbeiter Flexibilität. Wer flexibel ist und eine Stunde länger arbeiten könnte, gibt dieses bekannt. Die Sozialkompetenz wird so registriert und durch Gutschrift auf einem „Flexibilitäts“-Punktekonto honoriert. Egoismus (Nehmen) kann ausgelebt werden, indem jeder seine liebsten Arbeitszeitwünsche angibt. Wenn diese wegen der geforderten Bedarfsdeckung jedoch nicht erfüllt werden können, gibt es eine Kompensation in Form von „Nicht-Wunscherfüllungs“-Punkten.“

Auf Basis dieser Bereitschafts- und Nicht-Wunscherfüllungspunkte errechnet die Software ein spezielles Ranking.

Eine neue ganzheitliche Methode zur Leistungssteigerung



springer-gabler.de



Peter Buchenau, Alexander Hofmann

Die Performer-Methode

Gesunde Leistungssteigerung durch ganzheitliche Führung

2012. 206 S. Br. EUR 24,95

ISBN 978-3-8349-3091-0

Zunehmend mehr Menschen leiden unter dem Druck, ständig Höchstleistungen vollbringen zu müssen, und spüren vielfach bereits gesundheitliche Auswirkungen. Führungskräfte sind doppelt betroffen: Sie müssen sich neben der eigenen Gesundheit auch um die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter sorgen. Doch es gibt Hoffnung! Die Autoren dieses Buches zeigen Wege, die eigene Leistung – und die Ihrer Mitarbeiter – zu steigern und dabei gleichzeitig mehr Zeit für sich und eine bessere Life-Work-Balance zu haben. Jahrzehntelange Erfahrungen als Trainer, Berater und Coaches flossen in das Konzept der Performer-Methode ein und werden in gut verständlicher Sprache, umsetzbar und motivierend, mit vielen Fallbeispielen und Tipps präsentiert.

Einfach bestellen:

SpringerDE-service@springer.com

Telefon +49 (0)6221 / 3 45 – 4301

 Springer Gabler

» Ob jemand flexibel ist oder zum Beispiel länger oder sehr früh arbeitet, wird genauso erfasst wie seine berücksichtigten und nicht berücksichtigten Wünsche. Je mehr Punkte ein Mitarbeiter sammelt, desto eher werden seine Wünsche bei der nächsten Planungsrunde umgesetzt. Das automatisierte System ist unbestechlich, transparent, jederzeit nachvollziehbar und, so Thiel, „für alle gerecht!“

DIE EIERLEGENDE WOLLMILCHSAU DER PEP

Der auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit basierende Algorithmus von Intercept Solutions ist mittlerweile preisgekrönt. Und den Praxistest hat er glänzend bestanden: Für die Mitarbeiter gibt es keinen Anlass mehr, sich über ihre Arbeitszeiten zu beschweren. Dass sich eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und gute Arbeitsatmosphäre auf die Qualität der Arbeit auswirken, kann das Service Center der GDV DL schwarz auf weiß nachweisen:

- 2011 waren 86 Prozent der Schichten Wunschschichten (von der ersten bis zur letzten Minute). Auf Stunden heruntergerechnet beträgt die Wunscherfüllung 90 Prozent.
- Die Produktivität stieg von 2009 bis 2011 um jährlich bis zu elf Prozent.
- Die absolute Erreichbarkeit stieg von 90 Prozent auf 93 Prozent.
- Die Bedarfsdeckung, die sich bis auf die halbe Stunde genau am Verhältnis von Bedarf zu Kapazität ausrichtet, ist deutlich gleichmäßiger.

- Maluszahlungen konnten von 2010 auf 2011 mehr als halbiert werden.

Die Ergebnisse sind also auch unternehmerisch hochofrendlich. Wenn man so will, haben Wolfgang Thiel und sein Team mit dem völlig neuen, wunschbasierten Arbeitszeitmodell eine eierlegende Wollmilchsaure kreiert: Die Mitarbeiter sind zufrieden, weil sie ihre Arbeitszeiten an ihre Bedürfnisse anpassen können, das Unternehmen ist erfolgreich und die Kunden werden gut bedient. Was will man mehr?

PUNKTEN IM WAR FOR TALENTS

Für Thiel hat insbesondere das gute soziale Klima noch einen weiteren wichtigen Vorteil: Es ist ein dicker Pluspunkt für die Arbeitgebermarke GDV DL Service Center, denn der viel beschworene War for Talents wird sich insbesondere in der Call Center-Branche noch verschärfen. „Wir haben ein sehr hohes Interesse, unsere Leute zu halten. Wenn wir einen Mitarbeiter verlieren, müssen wir sehr viel mehr Arbeit und Geld in Schulungen eines neuen Kollegen investieren als ein normaler Dienstleister, denn unsere Mitarbeiter sind hoch spezialisierte Sachbearbeiter. Deshalb investieren wir lieber kontinuierlich in unsere Mitarbeiter, solange sie hier sind.“

Die Fluktuation bei GDV DL sei überschaubar, manche Mitarbeiter hielten dem Service Center schon seit über zehn Jahren die Treue. „Bevor ein neuer Mitarbeiter den Notruf telefonieren kann, ver-

IM FOKUS

Das GDV DL Service Center

Im Auftrag der Autoversicherer im Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (GDV) organisiert die GDV DL den Zentralruf der Autoversicherer, betreut die Autobahn-Notrufsäulen sowie das gebührenfreie, mobile NOTFON D. Außerdem kümmert sich das Service Center unter anderem um die elektronische Versicherungsbestätigung (eVB), den mobilen Pannennotruf PAK00 und das Typklassenverzeichnis. Für das Bundesland Bayern koordiniert GDV DL die Abschleppaufträge für die Polizei zur schnellstmöglichen Räumung von Unfallstellen. www.gdv-dl.de

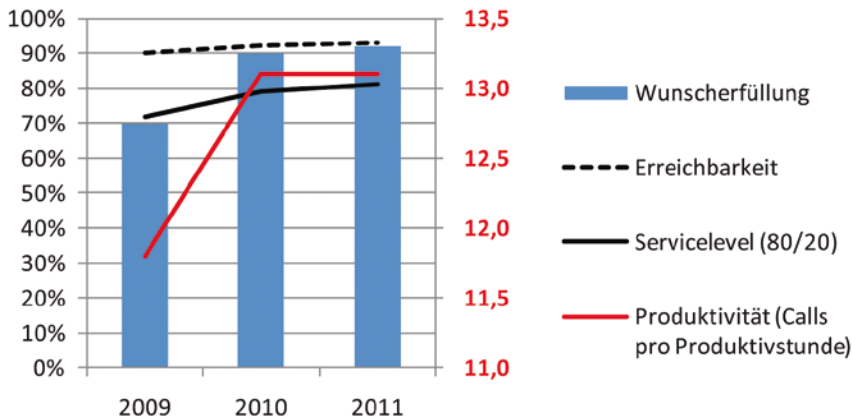
geht mindestens ein halbes Jahr“, erklärt Thiel; „das Thema ist auch emotional hoch problematisch: Es darf nichts schiefgehen, wir müssen schnell und kompetent helfen.“ Um die Arbeitsbedingungen weiter zu verbessern – und obwohl das Service Center erst 2009 saniert wurde – kümmern sich Thiel und sein Führungskreis derzeit um optimales Licht, verstellbare Tische, Luftfeuchte und Akustik, außerdem entwickeln sie eine eigene Balanced Scorecard für das Service Center.

Richtig gute Arbeitsbedingungen haben aber nicht nur die Service-Mitarbeiter, sondern auch Thiel selbst. Er schwärmt: „Ich habe hier einen hohen Freiheitsgrad und eine Geschäftsführung, die mir zuhört und mir materielle Möglichkeiten gibt, um zum Beispiel das Team weiterzuentwickeln – das ist ein echtes Geschenk in unserer Branche!“

Ein echtes Geschenk für die Branche könnte auch der neu entwickelte Algorithmus von Intercept Solutions sein: Laut GDV DL haben bereits mehrere Unternehmen der Versicherungs- und anderer Branchen Interesse an dem Verfahren bekundet. Hut ab also vor Wolfgang Thiel und seinem Team, denen es gelungen ist, einen sozialen Konflikt zu lösen, die Wirtschaftlichkeit zu steigern und auch noch eine für die ganze Branche nutzbringende Innovation zu implementieren.

Sollten Sie also – was wir nicht hoffen! – jemals bei Kilometer 61,13 an der A 13 in Brandenburg kurz vor der Ausfahrt Lübbenau in Richtung Dresden und Cottbus die Notrufsäule 6 827 nutzen müssen, wissen Sie: Sie sind in guten Händen.

ÜBERSICHT



Dank der innovativen Personaleinsatzplanung schlägt die GDV DL gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe: Die Mitarbeiter arbeiten fast nur noch zu ihren Wunschzeiten und gleichzeitig stiegen Erreichbarkeit, Service-Level und Produktivität.