

Workforce-Management

Von der Fremd- zur Selbstbestimmung

Wie die GDV DL das Unmögliche möglich machte: Perfekte Erreichbarkeit bei nahezu vollständiger Erfüllung von Arbeitszeitwünschen.

Workforce-Management ist eine komplexe Materie und greift tief in die Lebensgestaltung der Menschen ein. Bereits kleine Unzulänglichkeiten in der Planung können durch Multiplikatoreffekte zu schwerwiegenden Folgen und Demotivation führen.

Die GDV DL hat deshalb gemeinsam mit einem Partner ein Konzept entwickelt, das prägenden Charakter für die gesamte Arbeitswelt haben kann. Denn: Es ist der Beweis erbracht worden, dass eine weitgehend selbstbestimmte Personaleinsatzplanung Hand in Hand mit präziser Bedarfsdeckung gehen kann.

Wenn es um Leben und Tod geht

Als Service-Center der Autoversicherer bündelt die GDV Dienstleistungs-GmbH & Co. KG (GDV DL) zentrale Auskunftsdienste für Versicherungskunden, z.B. die Unterstützung bei der Unfall- und Pannenbearbeitung und -hilfe. Kernelement ist der Autobahnnotruf mit den Notrufsäulen, um Menschen in gefährlichen Situationen schnell zu helfen. Die Leistungen zeichnen sich durch eine strikte Kundenorientierung aus: 24 Stunden an 365 Tagen, wobei die Anforderungen sehr speziell sind, denn bei Unfällen geht es neben Blebschäden um nichts Geringeres als um Leben und Tod. Deshalb arbeitet die GDV DL eng mit Behörden, Polizei, Abschleppdiensten, Werkstätten, Anwälten, Sachverständigen sowie Fahrlehrerverbänden zusammen.

Ausgangslage und Herausforderungen

Bei der GDV DL spielen die Mitarbeiterinteressen seit jeher eine

wichtige Rolle. Eine starke Arbeitnehmervertretung sucht auf vielen Einzelgebieten stets nach Verbesserungen, so dass insgesamt Top-Arbeitsbedingungen vorzufinden sind. Eine offene Flanke war allerdings die Personaleinsatzplanung. Trotz Reformbedarfs war die Bereitschaft der Geschäftsführung für grundlegende Veränderungen allerdings gering und der Betriebsrat stand dem in nichts nach. Kaum lagen Verbesserungsvorschläge auf dem Tisch, wurden Arbeitsgerichte bemüht und letztlich eine Einigungsstelle eingerichtet.

Schwelende Konflikte, auch unter Mitarbeitern, brachen teilweise offen aus, z.B. wenn Mitarbeiter wegen ihrer langjährigen Zugehörigkeit oder anderer Gründe Sonderrechte bei der Einsatzplanung einforderten. Trotz einer gefühlten Wunscherfüllung bei den Arbeitszeiten von rund 70 % gab es viele Beschwer-

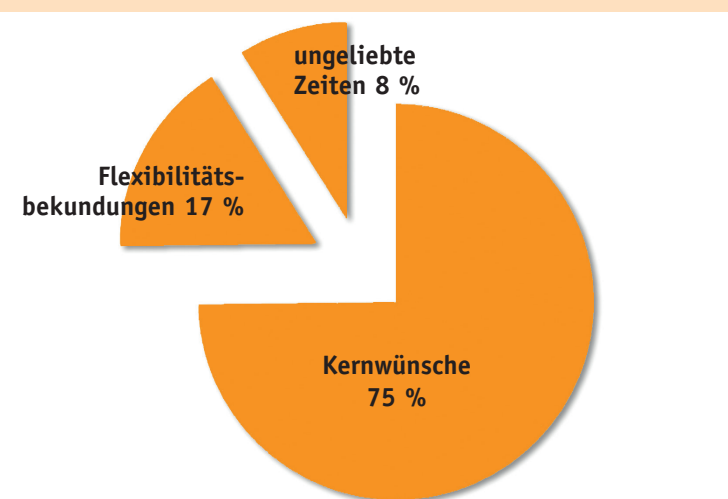
den. Hauptkritikpunkt war, dass ungeliebte Arbeitszeiten unfair und intransparent vergeben und Arbeitszeitwünsche nach Gutdünken erfüllt wurden. Das Problem hatte aber noch eine weitere Dimension: Die Planer befanden sich trotz gewissenhafter Planung in der Defensive, weil sie sich wegen der Vielschichtigkeit sowie unübersichtlicher Datenlage kaum rechtfertigen konnten. Die damalige Ausgangssituation lässt sich wie folgt kurz zusammenfassen:

- Es kam zu vielen Beschwerden, weil die Arbeitszeitwünsche unzureichend berücksichtigt wurden.
- Die Erreichbarkeit war teilweise mangelhaft, was auch zu beträchtlichen wirtschaftlichen Nachteilen führte. Die Servicelevelziele wurden immer wieder verfehlt.
- Die Bedarfsdeckung war nicht gleichmäßig, was zu Auslastungsschwankungen bei den Agenten führte. Diese Fehlbelastungen führten zu schlechter Effizienz sowie Demotivation.
- Wenn auch auf hohem Niveau, war die Anzahl der Kundenbeschwerden gemessen am Unternehmenszweck zu hoch.

Langsam reifte die Erkenntnis, dass die Interessen der Mitarbeiter stärker gewichtet werden müssen. In einem langwierigen Prozess handelten die Parteien eine Betriebsvereinbarung aus, die neben gleichmäßiger Bedarfsdeckung und Gesetzeskonformität, vor allem die Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter berücksichtigen sollte.

Aufschlüsselung Wunschzeiten

Reduktion der ungeliebten Arbeitszeiten auf 8 %



Quelle: GDV Dienstleistungs-GmbH & Co. KG

Reziprozität – Prinzip der Gegenseitigkeit

In der Soziologie wird Reziprozität als universelles, soziales Prinzip angesehen. Menschen sind voneinander gegenseitig abhängig, Reziprozität gehört sogar zu einer Bedingung des Menschwerdens selbst. Durch Gegenseitigkeit entstehen Beziehungen und gegenseitiges Vertrauen.

Die fast idealistisch anmutende Grundidee war, dieses zentrale Gestaltungsprinzip für ein funktionie-

rendes und gedeihliches Miteinander in der Evolutionsgeschichte der Menschheit auf die Einsatzplanung anzuwenden. Denn auch hier spielen (mindestens) zwei tief im Menschen verwurzelte Eigenschaften, nämlich Egoismus (Nehmen) sowie Sozialkompetenz (Geben) mit hinein. Jeder würde gern seine Wunscharbeitszeiten durchsetzen. Viele Menschen wissen aber auch – oder ahnen es zumindest, dass auch das Geben wichtig ist, z.B. in Form von Flexibilität.

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

Die Autoren

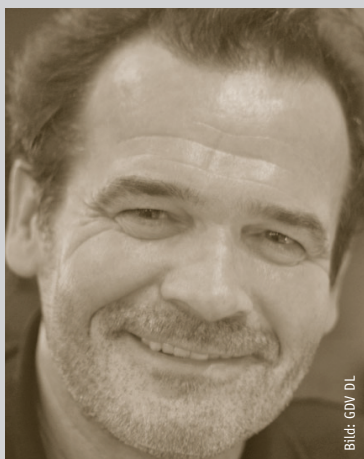


Bild: GDV DL

Dr. Karl Weber, Leiter Workforce-Management GDV DL.
Ehemals Professor für Mathematik.



Bild: INTERcept Solutions GmbH

Dr. Florian Schümann, Geschäftsführer INTERcept Solutions GmbH und Professor für Dienstleistungsmanagement.

werden können, gibt es eine Kompensation in Form von „Nicht-Wunscherfüllungs“-Punkten. Auf Basis der Bereitschafts- und Nicht-Wunscherfüllungs-Punkte werden Mitarbeiter-Rankings erstellt, wobei ein besseres Ranking die künftige Wahrscheinlichkeit der Wunscherfüllung erhöht.

Durch Auf- und Abbau der Punktekonten wird für einen objektiven und somit gerechten Ausgleich zwischen Geben und Nehmen gesorgt. Alle werden gleich behandelt, niemand wird übervorteilt oder bevorzugt. Alles ist transparent und jederzeit nachvollziehbar.

(R)evolution im Workforce-Management

Die INTERcept Solutions GmbH wurde beauftragt, die Idee in die Workforce-Management-Software PLANsation zu integrieren. Tatsächlich konnte ein Algorithmus auf Basis des Prinzips der Gegenseitigkeit entwickelt werden. In nur einem Jahr entstand die „Fuzzy Satisfaction Heuristik“ – ein mittlerweile sogar preisgekrönter Algorithmus. Durch die Umsetzung des Konzeptes in eine intelligente Workforce-Management-Software entfalteten sich ungeahnte Effekte,

die alle Erwartungen übertrafen. Denn erst mittels IT-basierter Planung konnten schnell viele Planungsläufe durchgespielt werden, so dass das grundsätzlich funktionierende Konzept schrittweise optimiert und weitere Erfolgspotenziale gehoben werden konnten.

Heutige Situation – Erwartungen übertroffen

Nach zwei Jahren Langzeiterfahrung mit PLANsation zeigt sich, dass sich die Investition von mehreren Personenjahren in Konzeption sowie Programmierung mehr als amortisiert hat:

Wunscherfüllung

- Die Wunscherfüllung kann durch objektive Kennzahlen exakt beschrieben werden.
- 86 % der Schichten sind Wunschschichten, also solche, die vollständig in den gewünschten Zeiten liegen.
- Betrachtet man anstelle der Schichten die Stunden, kommt man auf 92 % Wunscherfüllung (8 % ungeliebte Zeiten).
- Die Mitarbeiter können jederzeit den Verlauf ihrer Punktekonten einsehen und die Wunscherfüllungsquoten können individuell ermittelt und begründet werden.
- Die Beschwerden sind fast zum Erliegen gekommen.

Erreichbarkeit

- Servicelevel und Erreichbarkeit konnten beträchtlich gesteigert werden.
- Maluszahlungen konnten nahezu halbiert werden.

Bedarfsdeckung

- Die Bedarfsdeckung, die sich bis auf die halbe Stunde genau am Verhältnis Bedarf zur Kapazität ausrichtet, ist deutlich gleichmäßiger.
- Die Produktivität (Calls pro Stunde) konnte geringfügig erhöht werden, allerdings bei gleichmäßiger Auslastung.

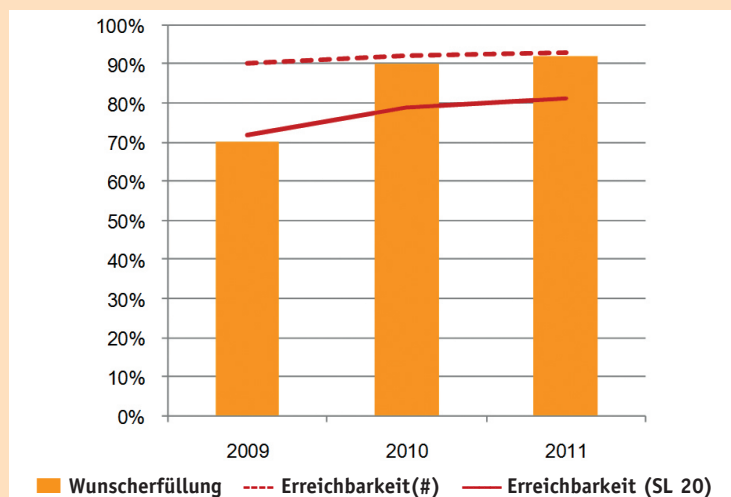
Kunden

- Die Kundenbeschwerden wurden auf ein akzeptables Maß reduziert.

Diese Erfolgsgeschichte zeigt, dass Zielgrößen, die nach landläufiger Meinung konkurrieren, tatsächlich gut harmonieren. Es wurde nicht mehr und nicht weniger als der Beweis erbracht (q.e.d – quod erat demonstrandum), dass Wunscherfüllung und Bedarfsdeckung bestens zusammenpassen.

Wunscherfüllung und Erreichbarkeit

Höhere Wunscherfüllung bei besserer Erreichbarkeit



Quelle: GDV Dienstleistungs-GmbH & Co. KG