



Homeoffice

Gut vorbereitet zum Heimarbeitsplatz

In der vorigen Ausgabe diskutierte *TeleTalk* Vor- und Nachteile von *work@home*-Konzepten. Der folgende Beitrag klärt alle wesentlichen Grundlagen zur Umsetzung solcher Projekte – samt Checkliste.

Virtuelle Contact Center verspüren zunehmend eine Nachfrage. Der damit verbundene Einsatz von Telearbeitsmodellen kann dabei unterschiedliche Formen annehmen. So ist beispielsweise der Betrieb

von sogenannten Satelliten Centern (mit 20 bis maximal 100 stationären Agenten) in der Fläche eine gute Antwort auf den sich verstärkenden Ressourcenmangel in den Call Center-Hochburgen. Dazu kommen die

unterschiedlichen *work@home*-Ansätze. Vor dem Schritt der vollständigen Virtualisierung *work@home*, also ohne temporäre Präsenzzeiten in einer Betriebsstätte und mit Einsatz freiberuflicher Telearbeiter, scheinen aktuell hybride Modelle mit sozialversicherungspflichtigen Angestellten den größten Zuspruch zu finden. Im nachfolgenden Beitrag werden die Vorteile als auch die potentiellen Stolpersteine bei der Einführung eines hybriden *work@home*-Konzeptes betrachtet.

Die Vorteile eines hybriden *work@home*-Konzeptes

In einigen Veröffentlichungen zum Thema wurde sich bereits allgemein zu den Vor- und Nachteilen geäußert. Die eigenen operativen Erfahrungen zeigen neben den bekannten Vorteilen, wie Zugang zu neuen Rekrutierungsmärkten, Einsatz von

Spezialskills (z.B. seltene Sprachen), Mitarbeiterzufriedenheit und nachhaltige Qualität, besonders ergebniswirksame Effekte.

Dazu gehören je nach Ausgangslage und Ausprägung des Virtualisierungsgrades nach Erfahrungen des Autors:

- die Steigerung der Produktivität um bis zu 15 Prozent,
- die Senkung der Krankenquote um bis zu 20 Prozent,
- die Senkung der Fluktuation um bis zu 50 Prozent,
- die Steigerung der Cross- & Upsell-Quote um bis zu 5 Prozent,
- die Senkung der Infrastrukturkosten um bis zu 60 Prozent,
- die Reduzierung der Mitarbeiter-Leerkapazität um bis zu 30 Prozent sowie
- die kurzfristige Bereitstellung von bis zu 40 Prozent zusätzlicher Ressourcen.

Besonders die Flexibilität und Verbindlichkeit eines hybriden Modells steht sowohl den rein virtuellen als auch den stationären Betriebsformen voran.

Bausteine der erfolgreichen Einführung und potentielle Stolperfallen

Bei der Einführung work@home in Form der alternierenden Telearbeit sind eine Vielzahl von Themen und Anforderungen zu beachten, die direkten Einfluss auf die Akzeptanz beim Kunden, beim internen oder externen Auftraggeber sowie bei den Telearbeitern selbst und somit auf den Erfolg des Gesamtprojektes haben. Dazu zählen die Organisation, die Prozesse, die ITK-Infrastruktur, die Personalauswahl, die Führung und Qualitätssicherung, das Arbeitsrecht und die sonstige Gesetzgebung, besonders der Datenschutz. Auf den Datenschutz geht ein separater Artikel in diesem Heft ein und soll somit an dieser Stelle keine weitere detaillierte Betrachtung finden.

Bei der Auswahl von Führungskräften und Telearbeitern ist darauf zu achten, dass sie den besonderen Anforderungen der Telearbeit entsprechen – Stichwort: Vertrauen. Damit stellt sich im Auswahlprozess die Frage nach dem Motiv, also warum möchte man gerade überwiegend von zuhause aus arbeiten, in den Vordergrund. Es hat sich herausgestellt, dass Menschen mit Berufs- und Lebenserfahrung diesen Ansprüchen

am ehesten gerecht werden. Dazu kommen Menschen, deren persönliche Lebenssituation die uneingeschränkte Verfügbarkeit im Rahmen eines stationären Schichtbetriebes ausschließt (Pfleger, Eltern von schulpflichtigen Kindern, etc.).

Tipp 1: „WAHA“-Teams bilden

Die Bildung von speziellen Teams aus hybriden WAHA (Work At Home Agenten) ist ratsam, sind doch die Erlebnisse und Herausforderungen eines Telearbeiters andere als die von Mitarbeitern mit einem 100-prozentigen Zeitanteil in der betrieblichen Arbeitsstätte.

Persönliche Gespräche und Mitarbeiterbefragungen haben ergeben, dass trotz der Notwendigkeit überwiegend von zuhause aus arbeiten zu müssen, die Zugehörigkeit zum Team und zum Unternehmen für den Work At Home Agenten (WAHA) eine ganz wichtige Rolle spielt. Die Entwicklung von speziellen Maßnahmen zum Teambuilding und die regelmäßige Durchführung von Team-events sind vertrauensbildend und tragen maßgeblich zur Mitarbeiterbindung bei. Die Förderung einer ständigen Feedback-Kultur ist notwendig, damit man auch dann Verbesserungspotenziale benannt bekommt, wenn man keinen persönlichen Kontakt zum Telearbeiter hat. Die für die Telearbeit eingesetzte Technologie sollte diese Funktion vorhalten. Auch die Führungskräfte werden vor neue Herausforderungen gestellt. Die persönlichen Gespräche reduzieren sich auf die Präsenzzeiten im Center. Die Vielzahl der Kontakte findet nun virtuell statt (z.B. via Videotelefonie). Es sind neue Wege der persönlichen Motivation des Einzelnen gefragt.

Tipp 2: „chef@home“

Lassen Sie auch die Führungskräfte und Verantwortlichen für Qualitätssicherung temporär aus dem häuslichen Umfeld arbeiten. So lernen beide Seiten schnell die täglichen Herausforderungen von work@home kennen.

Ein entscheidender Erfolgstreiber ist die richtige work@home-Technologie. Die Auswahl und der Einsatz sollte sich an zwei Prämissen orientieren. Einerseits stehen maßgeblich die Anforderungen des Datenschutzes im

Anzeige

Bitte lesen Sie weiter auf Seite 16

Vordergrund. Andererseits ist der Virtualisierungsgrad entscheidend. Welche Betriebs-, Service- und Supportprozesse sind vom Einsatz der Telearbeiter betroffen? Geht es bloß um die reine Abwicklung von Betriebsprozessen (z.B. die Produktion mit oder ohne Auftragsdatenverarbeitung) oder werden auch beispielsweise die Führungs- und Qualitätssicherungsprozesse virtualisiert? Soll Wissensvermittlung anteilig über eLearning stattfinden? Ein Rückblick auf die CCW 2014 zeigt, dass es nur wenige ganzheitliche Lösungen am Markt gibt. Viele Angebote decken nur den Bereich der Telefonie ab, belassen aber z.B. die Verantwortung für das Thema Datenschutz vollständig auf der Anwenderseite.

Tipp 3: auf passende Technik achten

Eine für work@home geeignete Technologie deckt den Großteil der Prozesslandkarte eines Contact Centers ab und unterstützt bei der Einhaltung des Datenschutzes. Darüberhinaus erleichtert sie integrativ die Zusammenarbeit zwischen der stationären und virtuellen Arbeitswelt. Prüfen Sie, welche der bereits im stationären Betrieb eingesetzten ITK-Lösungen Cloudbasiert verfügbar und ob diese für work@home nutzbar sind und wo Sie noch nachbessern müssen. Unter Umständen lohnt sich der Einsatz einer speziell für work@home entwickelten Technologie. Empfehlenswert ist, das Thema von Beginn an operativ bei einer Person im Unternehmen zu bündeln (z.B. als Manager Opera-

BITTE BEACHTEN SIE:

Ab Seite 28 erklärt TeleTalk die für den Datenschutz relevanten Grundlagen für die Umsetzung und den Betrieb von work@home-Arbeitsplätzen.

tion work@home). Die Einführung alternierender Telearbeit ist immer mit Veränderungen im Gesamtunternehmen verbunden. Es werden viele Fragen aufkommen und unterschiedliche Interessengruppen zu koordinieren sein. Eine operative Schnittstelle beispielsweise zu den Bereichen HR, ITK und Mitarbeitervertretung zahlt sich dann mit Sicherheit aus. Weiterhin wird man feststellen, dass sich durch die Einführung von work@home viele

CHECKLISTE

Die nachfolgend beispielhaften Punkte dürfen als initiierender Impuls für die Beantwortung aufkommender operativer Themen zu verstehen sein.

Performance Management:

- Maßnahmen bei Systemausfall (Gesamtsystem oder der einzelne Telearbeitsplatz)
- Eskalationsprozesse bei Outperformance einzelner WAHA
- Ansprechpartner bei fachlichen Rückfragen eines WAHA
- Zutrittskontrollen (ungeplante Abwesenheiten oder Logins vs. Schichtplanung oder Peak-Alarm)

1st Levelsupport ITK:

- Erweiterung Incident Management um Telearbeit
- Priorisierung von Störungsanfragen einzelner WAHA
- Supportprozesse für die Störungsbeseitigung (Hardwaretausch vs. Einsatz im Center)

Führung und Informationsmanagement:

- Informationsaustausch zwischen Unternehmen und WAHA
- Realtime-Einsteuerung von Prozessänderungen oder Sprachregelungen
- Mitarbeitergespräche, Zielerreichungsgespräche, Austausch mit der Mitarbeitervertretung, Qualitätssicherung
- Neue KPI oder neue KPI-Prioritäten

Datenschutz:

- Prozess der Erst- und Wiederholungsabnahme des Telearbeitsplatzes gem. Anforderungen (wer, wie, nach welchen Kriterien)
- Authentifizierung vor und während des Mitarbeitereinsatzes zur Vermeidung eines Personenwechsels am Telearbeitsplatz
- Das „Recht der informationellen Selbstbestimmung“ vs. Pflicht zur Einhaltung des Datenschutzes

Supportprozesse verändern werden (Forecast-Management, Personaleinsatzplanung, Zeiterfassung, Intraday-Steuerung, etc.). Damit kommen auch auf den Personenkreis kulturelle und fachliche Veränderungen zu, der diese Aufgaben verantwortet.

Aus den vorangegangenen Betrachtungen, Empfehlungen und Hinweisen kann man die mit der Einführung von work@home als alternierende Telearbeit verbundene Komplexität erkennen. Die Bildung von Strukturen eines professionellen Projektmanagements hat sich immer als sehr hilfreich erwiesen, sind doch Koordination und Wirkungen in das Gesamtunternehmen nicht unerheblich.

Fazit

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Telearbeit (work@home) nachweislich auf viele aktuelle Herausforderungen im Kundenservice positiv einzuwirkt. Jedoch bedarf es bei der Einführung work@home einer klaren Definition der Zielstellung sowie einem professionellen Projektmanagement. Die von der Einführung betroffenen Themenbereiche

sind vielfältig sowie komplex und können nicht in deren Erarbeitung vom übrigen Betrieb abgekapselt werden. Der Rollout im Gesamtunternehmen bzw. im Geschäftsbereich Kundenservice hängt maßgeblich von einer erfolgreichen Pilotierung ab. Nehmen Sie sich die Zeit und konzipieren Sie vorher die einzelnen Themenbereiche eines ganzheitlichen Projektplans, bevor Sie mit unfertigen Lösungen die Umsetzung starten und somit die Telearbeit innerbetrieblich mit negativen Erfahrungen belegen. Telearbeit, egal in welcher Ausprägung, ist eine sinnvolle Ergänzung zum stationären Betrieb von Contact Centern. Dabei geht es nicht um die Frage „entweder oder“ sondern um einen integrativen Ansatz, also um ein „sowohl als auch“.



Jens Mühlberg ist Ideengeber und Founder der virtcom (virtcom.de). Er besitzt mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in den Themen Organisationsentwicklung, Vertriebs- und Kundenmanagement sowie Customer Service.