



WHITE
PAPER

Beste Praktiken für Heimagenten

Februar 2008



Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|---|
| Heimagenten sind im Kommen | 1 |
| Was ist ein Heimagent? | 2 |
| Worin liegt überhaupt der Nutzen von Heimagenten? | 2 |
| Motiv 1: Die besten Agenten finden und ans Unternehmen binden | 2 |
| Auswahl der besten Agenten aus einem großen Bewerberpool..... | 2 |
| Agentenmangel in Bereichen mit hohen Beschäftigungszahlen bewältigen | 3 |
| Bewältigung von Spitzenzeiten und 24x7-Service | 3 |
| Gute Agenten zum Bleiben motivieren | 3 |
| Motiv 2: Kostensenkung und Effizienzsteigerung | 4 |
| Motiv 3: Sicherstellung der Geschäftskontinuität | 4 |
| Szenarien für Geschäftskontinuität | 4 |
| Motiv 4: Der Aspekt „Verkehr und Umwelt“ | 5 |
| Kraftstoffpreise werden zum Anreiz für neue Mitarbeiter | 5 |
| Wie war die Fahrt zur Arbeit? | 5 |
| Heimagenten gegen Luftverschmutzung | 5 |
| Erfolg mit Heimagenten: Sechs Beste Praktiken | 5 |
| Beste Praxis 1 - Aufstellung von Richtlinien für Heimagenten | 5 |
| Dokumentation der Richtlinien und Verfahren zur Heimarbeit..... | 5 |
| Hinweise zur Richtlinienerstellung..... | 6 |
| Beste Praxis 2 - Auswahl des richtigen Mitarbeiters für den Job | 6 |
| Auswahl des richtigen Jobs für jede Person | 6 |
| Aufstellung eines Schulungsplans..... | 7 |
| Der erste Versuch..... | 7 |
| Leistung soll sich lohnen! | 7 |
| Beste Praxis 3 - Sicherstellung eines guten Arbeitsumfelds | 7 |
| Ein abgetrennter und sicherer Arbeitsbereich..... | 8 |
| Ergonomische Möbel und Desktop | 8 |
| Eine Umgebung ohne Hintergrundgeräusche..... | 8 |
| Ausgleich von Arbeit und Privatleben | 8 |

| | |
|--|----|
| Beste Praxis 4 – Agenten so ausstatten, dass sie erfolgreich sind | 8 |
| Grundlagen: PC, Telefon, Kopfbügelmikrofon | 8 |
| Software und Softphone | 9 |
| Zugriff auf alle Contact Center-Funktionen | 9 |
| Verbindungen | 9 |
| Beste Praxis 5 – Die Verfügbarkeit von Experten gewährleisten | 10 |
| Beste Praxis 6 – Beobachtung und Management | 10 |
| Überwachung der Dienstleistung | 10 |
| Hinweise zur Verbesserung geben | 10 |
| Ständige Schulung von Heimagenten | 10 |
| Einbeziehung von Agenten in Teambesprechungen | 11 |
| Sie können das schaffen! | 11 |

„Alpine Access hat seit der Programmeinführung ein Wachstum von 60-70 Prozent verzeichnet. Wir erwarten, dass dieser Trend über die nächsten drei bis fünf Jahre anhält, während das Modell der Heimarbeit in großem Maßstab in Branchen wie Finanzdienstleistungen, Tourismus, Einzelhandel und auch bei Behörden Einzug halten wird.“

Christopher Carrington, Präsident und CEO, Alpine Access, Inc., ein Unternehmen mit 7.500 Heimagenten in fünf US-Bundesstaaten.

„In der Call Center-Branche steigt die Zahl der Heimagenten sprunghaft an.“

Jack Heacock, Senior Vice President der The Telework Coalition, zitiert in CRM Buyer.

Welche Vorstellung haben Sie von einem Agenten, der zu Hause arbeitet? Ist es das Bild eines lächelnden professionellen Agenten, der sorgfältig die Kunden bedient? Oder sehen Sie eine schläfrige Person in Schlafanzug und Pantoffeln, die gelegentlich einen Anruf entgegennimmt? Stellen Sie sich eine zunehmend kostensparende Contact Center-Strategie vor? Oder drängt sich sofort die Assoziation mit Personalproblemen und Managementchaos auf?

Aus der Perspektive Ihres Kunden muss der Heimagent genauso professionell wie ein Büroagent sein und darf sich auch sonst nicht von ihm unterscheiden. Und aus der Managementperspektive muss er auch noch kostengünstig sein.

Zum Glück können Heimagenten nicht nur professionell, sondern auch kostengünstig sein.¹ Die Strategie funktioniert bereits für viele Unternehmen, und der Trend hält an.

Heimagenten sind im Kommen

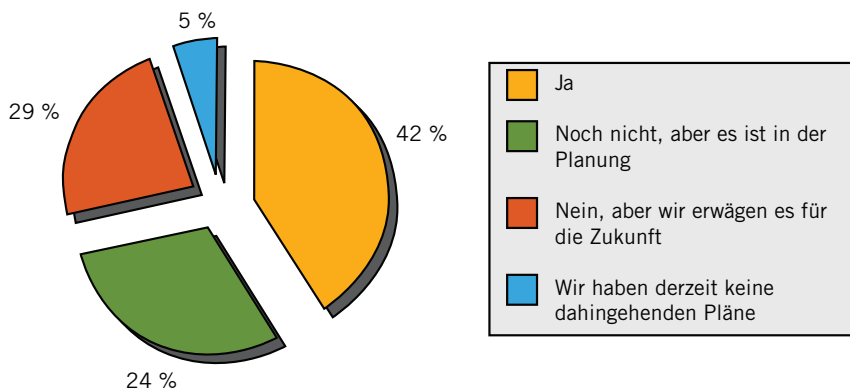
Heute arbeiten in den Vereinigten Staaten schätzungsweise 151.000 Heimagenten. Laut Prognose von IDC, einer Beratungsfirma für Informationstechnologie, wird diese Zahl sich bis 2011 auf mehr als 330.000 verdoppeln². Das entspricht in etwa der gesamten Bevölkerung von Bonn in Nordrhein-Westfalen.

Avaya kann diesen Trend bestätigen und beobachtet eine signifikante Zunahme der Unternehmen, die Heimagenten beschäftigen. Eine noch größere Zahl von Firmen planen aktiv die Einführung von Heimarbeitsplätzen bzw. führen entsprechende Untersuchungen durch.

Avaya Contact Center-Experten führten eine detaillierte Umfrage mit mehreren Firmen über deren Programme zur Heimarbeit durch, um die Motivation hinter diesem Trend besser zu verstehen. Diese Unternehmen stammen aus allen möglichen Branchen und Regionen und umfassen Alpine Access, Sitel, UpSource, VOXCOM, Visiting Nurse Service of New York, Jupiter Shop Channel und viele andere.

In diesem Dokument werden wir Ihnen unsere Erkenntnisse erläutern. Wir werden nach den Motiven zum Einsatz von Heimagenten forschen und Sie davon in Kenntnis setzen, was wir von diesen Unternehmen in Bezug auf beste Praktiken für Heimagenten erfahren haben.

Setzen Sie bereits Heimagenten ein?



Avaya befragte 300 Webinar-Teilnehmer zu ihren Plänen und Gründen hinsichtlich der Implementierung von Heimagentenprogrammen. Die Antworten ergaben, dass zwei Drittel bereits Heimagenten einsetzten oder zumindest fortgeschrittene Pläne hierzu hatten.

¹ <http://www.census.gov/popest/cities/SUB-EST2004-4.html>

² IDC, „Heimagenten in den Vereinigten Staaten, Prognose für 2007-2011: Die Ironie der Zunahme der Heimarbeit angesichts der Immobilienkrise in den USA“, Dok. Nr. 208501, September 2007.

„1-800-Flowers setzt Heimagenten zur Abfederung saisonal bedingter Aufkommensschwankungen ein. Wir bekommen kompetente, gut geschulte und sehr engagierte Mitarbeiter ...“

1-800-Flowers³

„Contact Center in den Vereinigten Staaten, denen es gelingt, erfahrene Mitarbeiter für diese schwer zu besetzenden Stellen zu gewinnen ... sind zuversichtlicher angesichts der internationalen Konkurrenz.“⁴

Computerworld,
15. Mai 2006

Was ist ein Heimagent?

Ein Heimagent ist ein Contact Center-Agent, der ausschließlich zu Hause arbeitet. Die in diesem Dokument beschriebenen besten Praktiken treffen nicht notwendigerweise auf alle Telearbeiter, virtuellen Büroarbeiter oder auf Heimarbeit basierende Geschäftsmodelle zu, sondern richten sich speziell an die Anforderungen eines Heimagenten.

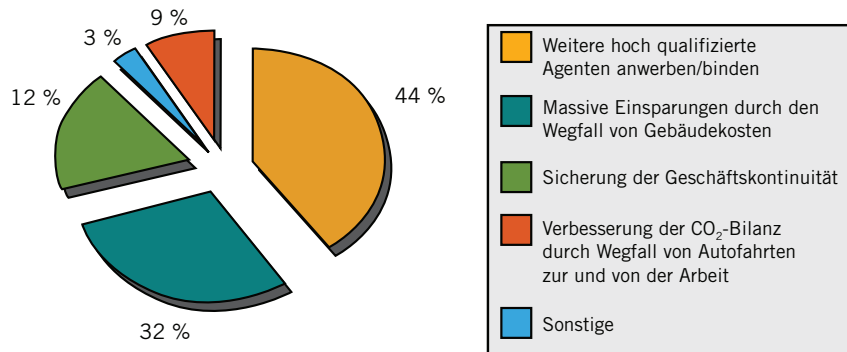
Ein Heimagent hat keinen Arbeitsplatz in einem Firmenbüro. Diese Kosten würden den Nutzen des Heimagentenprogramms konterkarieren. Das Beschäftigungsmodell ist variabel: Agenten könnten ein festes Gehalt beziehen, auf Provisionsbasis oder als freie Auftragnehmer arbeiten.

Worin liegt überhaupt der Nutzen von Heimagenten?

Bei unseren Gesprächen mit mehreren Firmen, die Heimagenten einsetzen, lernten wir die vier wichtigsten Beweggründe kennen. Weiterhin ließen wir uns diese Erkenntnisse von 300 Teilnehmern eines Webinar bestätigen und entsprechend priorisieren.

Die ersten beiden Plätze waren nicht überraschend, doch scheint ihre Wichtigkeit das Ergebnis des globalen Wettbewerbs zu sein. Die Plätze drei und vier sind Indikatoren für eine Veränderung des Geschäftsklimas im 21. Jahrhundert. Wir beginnen mit dem Motiv, das in Bezug auf Heimagenten am wichtigsten ist: Gute Mitarbeiter gewinnen und behalten

Falls Sie Heimagenten einsetzen (oder dies planen), was ist Ihre Hauptmotivation hierzu?



Die Antworten der Webinar-Umfragen bestätigten Avayas Forschungsergebnisse. Mitarbeiteranwerbung, Kostenkontrolle und Geschäftskontinuität sind die drei Hauptgründe zur Implementierung von Heimagentenprogrammen. Die Teilnehmer, die mit „Sonstige“ antworteten, wurden um weiterführende Erläuterungen gebeten. Zu ihren Begründungen zählten Qualitätserhöhung, Umgehung von Gebäudeeinschränkungen, Anwerbung von Behinderten und Rentnern, Abdeckung unpopulärer Schichtzeiten sowie die Fähigkeit zum schnellen Up- bzw. Downscaling

Motiv 1: Die besten Agenten finden und ans Unternehmen binden

Der Einsatz von Heimagenten ermöglicht Contact Centern den Zugriff auf einen großen Agentenpool. Der geografische Standort muss kein Hinderungsgrund für die Gewinnung talentierter Mitarbeiter sein.

Auswahl der besten Agenten aus einem großen Bewerberpool

Alpine Access, ein großer Outsourcer, gibt an, dass alle seine 7.500 Agenten zu Hause arbeiten. Alpine erhält jede Woche zwischen 1.000 und 1.500 Bewerbungen. Diese Zahlen legen nahe, dass die Kriterien für Heimarbeit die Mitarbeitergewinnung für Alpine keineswegs beeinträchtigt haben.

„Durch die Auswahl aus einem sehr großen Pool von Bewerbern waren wir in der Lage, Personen zielgenau nach ihren Neigungen und Fähigkeiten einzusetzen“, sagte ein Vertreter von Alpine. „Wenn wir zum Beispiel einen Agenten suchen, der Anrufe eines Bekleidungsunternehmens entgegennehmen soll, entscheiden wir uns

³ NBC Nightly News, 28. Jan. 2008, <http://www.msnbc.msn.com/id/3032619/vp/22882487#22882487>

⁴ <http://www.computerworld.com/action/article.do?command=viewArticleTOC&articleId=111243>

Arise (früher Willow CSN) beschäftigt 5.200 Agenten in 49 US-Bundesstaaten und hat seine Größe in den letzten anderthalb Jahren beinahe verdoppelt. Das Unternehmen wurde vor 10 Jahren in Partnerschaft mit dem US-Bundesstaat Florida und BellSouth Corp. zur Schaffung von Arbeitsplätzen für Behinderte gegründet, die nicht unter den üblichen Arbeitsbedingungen zu arbeiten vermochten. „Arbeitgeber nutzen den Service von Arise als Alternative zur Verlagerung der Kundendienstaktivitäten ins Ausland.“

Mary Bartlett,
Vice President
Personalwesen
bei Arise, zitiert
in der Charleston
Gazette vom
6. November 2007.⁵

idealerweise für jemanden, der selbst bei dieser Firma kauft. Er ist dann entsprechend motiviert und verfügt zudem über Kenntnisse der Produktreihen der Firma. Diese Begeisterung spiegelt sich auch in seiner Arbeit wider.“

Einschränkungen der persönlichen Mobilität sind bei der Personalauswahl auch kein Problem mehr. Der Bewerberpool erweitert sich ständig um Personen, die ans Haus gebunden sind, um Menschen mit Behinderungen, zu Hause erziehende Eltern und ältere Arbeitnehmer.

Agentenmangel in Bereichen mit hohen Beschäftigungszahlen bewältigen

VOXCOM, eine kanadische Firma, erklärte uns gegenüber: „Die Arbeitslosenquote bei uns in Alberta liegt bei rund vier Prozent. Das bedeutet, dass viele Call Center in unserer Provinz nach neuen Methoden zur Mitarbeitergewinnung und Bindung der vorhandenen Mitarbeiter suchen.“ Das Unternehmen startet nun ein Heimagentenprogramm für Mitarbeiter von Nicht-Notfall-Call Centern: „Auf dem Arbeitsmarkt besteht zur Zeit eine Nachfragesituation. Die von uns implementierte Technologie bietet die nötige Flexibilität bei der Einstellung neuer Mitarbeiter und ermöglicht Optionen für vorhandene Mitarbeiter.“

West Corporation, ein großer Call Center-Anbieter mit mehreren Tausend Agenten, erklärt, dass 89 % seiner Heimagenten über einen Collegeabschluss verfügten, gegenüber nur 34 % in anderen Call Centern. West gibt an, dass diese höher qualifizierten Agenten die Zahl der Verkaufsabschlüsse um 15 % gesteigert und eine zehnprozentige Produktivitätssteigerung der Agenten bewirkt hätten.⁶

Bewältigung von Spitzenzeiten und 24x7-Service

Contact Center erhöhen die Flexibilität im Personalwesen, indem sie Mitarbeitern über ein Heimagentenprogramm ebenfalls eine höhere Flexibilität ermöglichen.

Der Visiting Nurse Service of New York (mobiler Krankenpflagedienst) hatte Probleme, Pflegekräfte für die Nachtschicht zu finden, da viele gute Bewerber nicht bereit waren, noch am späten Abend nach Manhattan zu pendeln. Also hat man das Problem durch Heimagenten gelöst.

Jupiter Shop Channel, Japans größter Home Shopping-Kanal, bietet eine Heimarbeitsoption für Agenten für den Dienst in Schichten, die sonst nur schwer zu besetzen wären – wie zum Beispiel die Nachtschicht.

Andere Unternehmen bewältigen Anruferspitzen durch Agenten, die sich zu Hause auf Bedarfsbasis anmelden.

Gute Agenten zum Bleiben motivieren

Können Heimagentenprogramme die Mitarbeiterloyalität steigern und die Fluktuation senken? Die Zahlen sprechen für sich Fast alle Agenten von Alpine Access – 96 Prozent – geben an, dass sie das Unternehmen als guten Arbeitgeber weiterempfehlen würden. Bei Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit sagten 91 Prozent, dass sie zufrieden bzw. sehr zufrieden seien. Wenn die Agenten zufrieden sind, müssen Contact Center kaum befürchten, dass die Konkurrenz ihnen die besten Agenten abwirbt.

„Es ist keine Frage, dass steigende Kosten Contact Center-Outsourcern in Nordamerika und Europa stärker zu schaffen machen als früher“, sagt Peter Ryan, Senior Analyst bei Datamonitor. „Diese Kostensteigerung wird in hohem Maß durch Mitarbeiterfluktuation verursacht – ein Phänomen, das beim Heimagentenmodell bislang so noch nicht aufgetreten ist.“ Und weiter: „Die Verringerung der Gemeinkosten durch den Einsatz von Heimagenten hat allerdings auch die gesamten Arbeitskosten gesenkt, und diese Kostensenkung kann direkt an den Kunden weitergegeben werden.“ Der Nutzen könnte seiner Ansicht nach über den rein finanziellen Aspekt hinausgehen: „Wenn sich dies auch in einer höheren Zufriedenheit der Endkunden niederschlägt, hat der Kunde durch sein Outsourcing eine vorteilhafte Investition getätigt.“⁷

⁵ <http://www.willowcsn.com/Content/11-06-07.asp>

⁶ http://www.westathome.com/pdfs/BR_WAH_west_at_home.pdf

⁷ <http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=7259&Keywords=home++AND+agents>, 27. September 2007.

Motiv 2: Kostensenkung und Effizienzsteigerung

Es ist schlichtweg billiger, Gerät zu verlagern als Personal. Die Beratungsfirma IDC hat ermittelt, dass die durchschnittlichen Kosten für einen Agenten auf einem Arbeitsplatz in einem Unternehmen 31 US-Dollar pro Stunde betragen, verglichen mit 21 US-Dollar für Heimagenten.⁸

Die Mitarbeiter eines von uns befragten Technologieunternehmens haben ihre Effizienz durch die Übernahme doppelter Rollen zu steigern vermocht. Wenn Kundendiensttechniker nicht vor Ort beim Kunden sind, melden sie sich von zu Hause als Agenten zur Bereitstellung telefonischer Unterstützung an. Damit nutzen sie Zeit, die sonst verloren wäre und unterstützen zudem die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Diese ersten beiden Motive sind praktische Gründe für den Einsatz von Heimagenten – Gründe, die bereits seit über einem Jahrzehnt erörtert werden. In den letzten Jahren haben besondere Ereignisse und Trends ein deutlich stärkeres Interesse am Einsatz von Heimagenten geweckt.

Motiv 3: Sicherstellung der Geschäftskontinuität

Auf dem Finanzsektor haben Unternehmen den Wert der Geschäftskontinuität erkannt. Wir haben elf Finanzdienstleister zu ihrer Sicht der Dinge befragt. Fast jedes dieser Unternehmen hat einen Plan, Heimagenten zur Gewährleistung der Geschäftskontinuität einzusetzen bzw. erstellt gerade einen solchen Plan. Die Unternehmen erläuterten drei Szenarien, bei denen ihre Geschäftskontinuität von Heimagenten abhängen würde.

Szenarien für Geschäftskontinuität

Zunächst einmal muss jedes Unternehmen den vorübergehenden Ausfall eines Contact Centers an einem beliebigen Standort auf der Welt in Betracht ziehen – durch eine Naturkatastrophe, Unfall oder Sabotage. Durch die Verfügbarkeit geschulter und entsprechend ausgestatteter Heimagenten wird das Risiko eines Ausfalls des Contact Centers entschärft. Während der Instandsetzung des Centers würden Agenten an temporären Standorten arbeiten. Hierbei könnte es sich um eine Ausweicheinrichtung handeln, falls das Unternehmen über eine solche verfügt. Selbst wenn eine solche Einrichtung kurzfristig bezogen werden könnte, dürften die Räumlichkeiten dennoch knapp sein. Heimagenten erhalten den Kundendienst inzwischen aufrecht.

Weiterhin könnte ein Contact Center, obwohl es an sich unbeschädigt ist, un erreichbar oder unbrauchbar sein. Agenten können ihren Arbeitsplatz wegen solcher Ereignisse wie Quarantäne, Kontamination oder Gefährdung der Einrichtung vielleicht nicht erreichen. Streiks im Verkehrswesen, Schneestürme oder Kraftstoffmangel könnte eine vollständige Besetzung der Einrichtung vereiteln. Jedoch könnte ein Call Center bei entsprechender Vorbereitung einen Ausweichplan zum Einsatz von Heimagenten implementieren.

Schließlich könnten Contact Center mit den langfristigen Auswirkungen von Naturkatastrophen oder flächendeckenden Infrastrukturausfällen konfrontiert werden. Ereignisse wie die Hurrikane „Rita“ und „Katrina“ würden die Verlegung der Mitarbeiter, einschließlich der Heimagenten, an einen anderen Standort erfordern. Dann wäre es wohl zu spät, noch ein Heimagentenprogramm zu starten. Wenn ein Contact Center ein solches Programm jedoch schon umgesetzt hat, wird es die Auswirkungen dieses Szenarios deutlich reduzieren können.

Örtlich begrenzte Ereignisse wie Stromausfall können jedes Gebäude treffen, auch die Wohnung eines Agenten. Wenn ein einziger Heimagent für einen Tag ausfällt, ist das aber kein Vergleich mit dem Ausfall eines ganzen Contact Centers für eine Stunde!

⁸ IDC, US Home-Based Agent 2005-2010 Prognose und Analyse, Dok. Nr. 34514, Dezember 2005.

Motiv 4: Der Aspekt „Verkehr und Umwelt“

Steigende Kraftstoffkosten, Pendelzeiten und Umweltschutzaspekte verstärken das Interesse an Heimagentenprogrammen.

Kraftstoffpreise werden zum Anreiz für neue Mitarbeiter

Zentrale Contact Center sind ein wirtschaftliches Modell, solange die Mitarbeiter sie günstig erreichen können. Die Zeiten billigen Kraftstoffs sind wahrscheinlich vorbei, und die steigenden Preise werden für viele Pendler zu einer Belastung. Arbeitgeber können Einsparungen bei den Kraftstoffkosten als echten Vorteil für Heimagenten darstellen.

Wie war die Fahrt zur Arbeit?

Die Fahrtzeiten zur Arbeitsstelle sind ein weiterer Punkt, den Agenten bei einem neuen Jobangebot berücksichtigen werden. Für Contact Center wird durch die Nutzung gängiger Technologien wie IP-Telefonie die räumliche Distanz bei der Mitarbeitergewinnung obsolet. IP-Telefonie ermöglicht Unternehmen die Erweiterung ihrer Contact Center. Im Fall der Heimagenten ermöglicht Technologie den Agenten ein heimatnahes Arbeiten, ohne dass sie „in die Ferne schweifen“ müssten.

Heimagenten gegen Luftverschmutzung

Die Erörterung von Heimagentenprogrammen wäre freilich unvollständig, ohne die Vorteile für das Klima zu erwähnen. Alpine Access hat ermittelt, welchen Beitrag zum Umweltschutz seine 7.500 Heimagenten in einem Jahr leisten:

- Über 1.000 Tonnen Schadstoffe, die nicht in die Luft geblasen wurden
- Fast 250.000 Liter Kraftstoff wurden eingespart

Erfolg mit Heimagenten: Sechs Beste Praktiken

Wenn ein Contact Center sich für den Einsatz von Heimagenten entschieden hat, können Erfahrungen anderer Unternehmen die Erfolgswahrscheinlichkeit dieser Programme erhöhen. Die folgenden sechs Tipps entnehmen wir den Gesprächen mit Unternehmen, die Heimagenten einsetzen.

Beste Praxis 1 – Aufstellung von Richtlinien für Heimagenten

Jedes Unternehmen hat eine Reihe von Kriterien für erfolgreiche alternative Arbeitsmodelle definiert. Wenn ein Unternehmen bereits über Richtlinien zur Telearbeit verfügt, muss es unter Umständen zusätzliche Kriterien für Heimagenten definieren.

Dokumentation der Richtlinien und Verfahren zur Heimarbeit

Eine schriftliche Richtlinie muss Heimagenten eindeutige und einheitliche Regeln an die Hand geben. Diese Richtlinie muss außerdem die Gültigkeit sämtlicher Unternehmensrichtlinien beinhalten – nicht nur die spezifische Richtlinie für Heimagenten. Gängige Beispiele sind die Verwendung von E-Mails und der Datenschutz von Kunden. Sitel stellt seinen Heimagenten einen Papierschredder bereit und verlangt die Vernichtung aller vertraulichen Informationen wie Kreditkartennummern von Kunden.

Heimagenten müssen wissen, inwieweit das Verwaltungsverfahren des Unternehmens für sie relevant ist. Sie benötigen Zugang zum Unternehmenstelefonbuch, um Kontakt mit verschiedenen Support-Abteilungen innerhalb des Unternehmens aufzunehmen. Außerdem benötigen sie Hilfestellung in folgenden Punkten:

- Erstellen und Einreichen einer Kostenabrechnung
- Beschaffung von Büromaterial
- Versenden eines Vertrags oder Pakets

- Bestellung von Computerausstattung
- Meldung von Problemen

Hinweise zur Richtlinienerstellung

Nachstehend ein paar Fragen, die in einer eindeutigen Richtlinie für Heimagenten beantwortet werden müssen:

- Wer kommt für Heimarbeit infrage? Stellen Sie klar, ob Heimarbeit eine Option für alle Mitarbeiter ist. Einige Agentenstellen erfordern die Anwesenheit im Büro.
- Wo ist der Arbeitsplatz? Nennen Sie die Voraussetzungen für einen abgetrennten, ruhigen und sicheren Arbeitsbereich (weitere Details siehe Beste Praxis 4.). Weisen Sie darauf hin, dass der Heimarbeiter keinen Schreibtisch in den Räumlichkeiten des Unternehmens haben wird.
- Wer übernimmt welche Kosten? Klären Sie, wer die Kosten für den Computer, den Hochgeschwindigkeits-Internetzugang, die zusätzliche Telefonleitung, Möbel und sonstigen Bürobedarf tragen wird.
- Welche Arbeitszeiten gelten? Falls Heimagenten bestimmte Arbeitszeiten einhalten müssen, müssen diese Arbeitszeiten und eventuelle Änderungen verwaltet und mitgeteilt werden.
- Welche steuerlichen Auswirkungen ergeben sich für den Agenten? Der Agent wird in der Regel keine einschlägigen Erfahrungen haben. Die meisten Arbeitgeber haben jedoch Buchhaltungsmitarbeiter, die steuerliche Fragen beantworten können.
- Gibt es ungeschriebene Regeln? Die Richtlinien eines bestimmten Unternehmens beinhalten die folgende Bestimmung: *„Dieses Dokument beinhaltet allgemeine Richtlinien für Manager. Von einer Führungskraft werden der Situation angemessene Entscheidungen erwartet. Daher sind diese Richtlinien nicht auf jede Situation anwendbar ... (Das Unternehmen) behält sich das Recht vor, diese Richtlinien jederzeit und ohne Ankündigung zu ändern oder außer Kraft zu setzen.“*

Steuervorteile

Aufgrund von Besonderheiten des staatlichen und örtlichen Steuerrechts könnten Heimagenten in den Genuss von Steuervorteilen kommen. Zum Beispiel könnte ein Mitarbeiter, der für ein in New York ansässiges Unternehmen arbeitet, seinen Wohnsitz aber in Nevada hat (ein Bundesstaat, der keine Einkommenssteuer erhebt), zu Hause zu arbeiten, ohne Einkommensteuer zahlen zu müssen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollten sich bei der Erwägung solcher Vereinbarungen an einen Steuerberater wenden.

Beste Praxis 2 – Auswahl des richtigen Mitarbeiters für den Job

Manche Mitarbeiter sind charakterlich und fachlich sehr kompetent, aber nicht für Heimarbeit geeignet. Die Persönlichkeit ist nur ein Aspekt der Heimarbeit. Die meisten Heimagenten haben Zugang zu vertraulichen Kundeninformationen wie Kreditkartennummern. Sitel überprüft im Rahmen der Personalauswahl den Leumund seiner Bewerber.

Auswahl des richtigen Jobs für jede Person

Es muss nicht nur gewährleistet sein, dass die Person die geeignete Besetzung für die Stelle ist, sondern dass die Stelle auch auf die Person zugeschnitten ist.

Bei jedem Bewerber, ob es sich um eine Neueinstellung oder einen vorhandenen Agenten handelt, müssen der Abteilungsleiter und der Mitarbeiter die Richtlinien und Verfahren gemeinsam durchgehen. Schwerpunkte sind der Zuständigkeitsbereich des Mitarbeiters, Ziele und Vorgaben des Unternehmens und der Abteilung sowie die Auswirkungen auf Kunden und Leistung des Mitarbeiters.

Legen Sie Art und Häufigkeit der Kommunikation zwischen Agent und Abteilungsleiter fest, damit die Erwartungen auch erfüllt werden.

Unabhängige Auftragnehmer

Manche Unternehmen beschäftigen freie Auftragnehmer als Heimagenten, während andere feste Mitarbeiter einsetzen. Es kommt hier auf die Trennschärfe zwischen festen und freien Mitarbeitern an. Andernfalls könnten Steuernachzahlungen und Strafen auf den Arbeitgeber zukommen. Außerdem könnte ein Arbeitgeber haftbar gemacht werden, wenn er keine Sozialversicherungsbeiträge für unabhängige Auftragnehmer abführt, die später als Angestellte eingestuft werden.

Aufstellung eines Schulungsplans

Wie werden neue Agenten für die Heimarbeit geschult? Manche Unternehmen umgehen dieses Problem, indem sie Heimarbeitsverträge ausschließlich mit erfahrenen Agenten schließen.

Für die Agenten, die zur Einstiegsschulung oder Fortbildung im Unternehmen präsent sein müssen, könnte die Entfernung zu einem Problem werden, das vom Unternehmen berücksichtigt werden muss. Ein Ansatz wäre, die gesamte Schulung online durchzuführen.

Der erste Versuch

Im Bewerbungsverfahren können nicht alle potenziellen Probleme erkannt werden. Manche Unternehmen legen eine Probezeit fest, in der die neuen Mitarbeiter die Leistungskriterien der späteren Heimarbeit erfüllen müssen. Falls die Leistung eines Agenten in der Probezeit zu wünschen übrig lässt – zum Beispiel wegen übermäßigen Zeitaufwands für Nebentätigkeiten –, brauchen Sie die Flexibilität, den Heimarbeitsvertrag mit diesem Agenten zu beenden.

Es könnte aber auch sein, dass der Agent diese Flexibilität benötigt. Kay Phelps, ein Senior Manager bei Avaya, rät Unternehmen zu einem gewissen Spielraum: *„Eine Probezeit ermöglicht es dem Abteilungsleiter und dem Agenten, das Gesicht zu wahren. Lassen Sie einen Agenten ein oder zwei Wochen lang zu Hause arbeiten und holen ihn/sie dann für ein paar Wochen ins Büro. Dann kennen beide Parteien sich schon so gut, um zu entscheiden, ob sie ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis eingehen oder einvernehmlich vom Vertrag zurücktreten wollen.“*

Leistung soll sich lohnen!

Das Avaya Customer Contact Council, eine ausgewählte Gruppe von Führungskräften aus 28 marktführenden Unternehmen, die sich Leistungs- und Rentabilitätssteigerung beim Kundenkontakt auf die Fahne geschrieben haben, sagte uns, dass Heimarbeitsverträge eine Vergünstigung für Spitzen-Agenten seien.

Beste Praxis 3 – Sicherstellung eines guten Arbeitsumfelds

Bewerber auf eine Heimagenten-Stelle haben unter Umständen eine falsche Vorstellung von der Heimarbeit. Sagen Sie ihnen, wie es Ihrer Erfahrung nach funktioniert und definieren Sie eindeutig die Erwartungen an ihren Arbeitsplatz. Die schriftlichen Richtlinien müssen auch Angaben zum Arbeitsumfeld enthalten, die mit Bewerbern für eine Heimagenten-Stelle zu erörtern sind.

Zu Hause arbeiten

Richten Sie in Ihrem Contact Center ein Heimagenten-Büro ein, das zu Schulungszwecken und zur Veranschaulichung dient. Passen Sie aber auf, dass Ihre Büromitarbeiter nicht plötzlich Sofas und Kaffeemaschinen für ihren Arbeitsplatz verlangen ...

Ein abgetrennter und sicherer Arbeitsbereich

Fast jeder Raum kann als Heimbüro dienen. Jedoch ist die Wahl des richtigen Arbeitsplatzes entscheidend für den Arbeitserfolg. Ein abgetrenntes Büro maximiert die Effizienz und das Wohlbefinden des Agenten.

Erläutern Sie die Anforderungen, die der Arbeitsplatz des Agenten in Bezug auf Datenschutz und Sicherheit erfüllen muss. Datenschutz betrifft das Unternehmen und seine Kunden. Agenten sind für den Schutz von Informationen verantwortlich, einschließlich Kundendaten und interne Unternehmensinformationen wie Preisgestaltung.

Sicherheit betrifft die Unterbindung von Betrug, aber auch den Schutz von Software und Hardware vor Diebstahl oder Missbrauch.

Ergonomische Möbel und Desktop

Die Gesundheit eines Mitarbeiters liegt teilweise in der Verantwortung des Arbeitgebers. Wir sprachen mit einem Unternehmen, das einen ergonomische Bürostuhl für Heimagenten produziert und Tipps zur Ergonomie in Text und Bild gibt.

Inwiefern betrifft das freie Mitarbeiter? Manche Outsourcer erwarten, dass ihre freiberuflich tätigen Agenten auch selbst für ihre Büroausstattung sorgen. Dennoch könnte das Unternehmen ihnen Tipps zur Ergonomie geben; und wenn nur aus dem Grund, um die dauerhafte Produktivität des Agenten zu gewährleisten.

Ergonomie

Unternehmen sind gut beraten, ergonomische Standards in die Richtlinien zur Heimarbeit aufzunehmen. Ein Arbeitgeber muss in Regionen mit bestimmten Ergonomiestandards einen ergonomischen Arbeitsplatz bereitstellen – unabhängig davon, ob der Mitarbeiter zu Hause oder im Büro arbeitet. Selbst in Regionen ohne solche Standards trägt der Arbeitgeber im Allgemeinen die Verantwortung für Gesundheit und Sicherheit seiner Mitarbeiter und kann auch für Arbeitsunfälle haftbar gemacht werden, sofern die gesetzlichen Bestimmungen dies vorsehen.

Eine Umgebung ohne Hintergrundgeräusche

Agenten sind die Stimme ihres Unternehmens – ob sie in einem Call Center oder Heimbüro telefonieren. Heimagenten müssen Störungen durch Geräuschquellen wie Türklingeln, Kinderlärm, Straßenverkehr, Haustiere und Nachbarn möglichst ausschließen.

Dieser Punkt muss bei Ihrer Auswahl der Bewerber berücksichtigt werden. Die richtigen Mitarbeiter verfügen über die richtigen Räumlichkeiten. Ihre häusliche Umgebung muss für die Tätigkeit geeignet sein.

Ausgleich von Arbeit und Privatleben

Agenten, die sich von ihrem Naturell für Heimarbeit eignen, erweisen sich manchmal als Workaholics. Um das zu handhaben und Burnout zu vermeiden, genügt eine Überstundenrichtlinie.

Beste Praxis 4 – Agenten so ausstatten, dass sie erfolgreich sind

Auch der beste Agent ist nur so gut wie sein Werkzeug. Einige Aspekte, die in Bezug auf die Ausstattung von Agenten zu berücksichtigen sind:

Grundlagen: PC, Telefon, Kopfbügelmikrofon

Agenten benötigen einen PC, ein Kopfbügelmikrofon und entweder VoIP oder eine separate Telefonleitung. Wenn Ihr Unternehmen den PC bereitstellt oder die Systemanforderungen vorschreibt, wird Ihr Help Desk es Ihnen danken.

Anders als kommerzielle Tischtelefone verfügen nicht alle Heimtelefone über aussteckbare Mobilteile, was im Allgemeinen Voraussetzung zum Anschluss einer Sprechgarnitur ist.

Dokumentieren Sie Ihre Richtlinien und Verfahren, um dem Heimagenten Folgendes zu erklären:

- Woher er einen Computer bekommt bzw. feststellt, ob sein Computer die Mindest-Systemanforderungen des Unternehmens erfüllt
- Wie er seine Ausrüstung einrichtet, ob mit Unterstützung durch eine Help Desk oder Dritte
- Wie er sich über eine VPN mit dem Contact Center verbindet, einschließlich Anmeldungs- und Kennwortverfahren
- Welche Sicherungs- und Wiederherstellungsverfahren eingerichtet sind
- Wie er Unterstützung von der Help Desk erhält

Software und Softphone

Software und Softphone werden vom Unternehmen ausgewählt, nicht vom Agenten. Wie UpSource uns erklärt, gibt es bei Fernsteuerung des PC durch das Unternehmen in der Regel keine Probleme bei Implementierung und Anschluss.

Falls dieser Grad an Kontrolle nicht möglich ist, sollten Sie Tipps zur Fehlersuche in Betracht ziehen und ein Fernbedienungs-Tool für die Help Desk einrichten, um Probleme von dort aus zu beheben. Gängige Fernbedienungswerkzeuge umfassen – neben vielen anderen – WebEx, Symantec pcAnywhere und Altiris Carbon Copy.

Im Rahmen der Inhaltskontrolle von Agenten-PCs sollte festgelegt werden, welche Inhalte nicht auf den PC gehören. Sitel geht dabei wie folgt vor: Das Unternehmen stellt standardmäßig ein Festplattenimage für den PC der Heimagenten bereit. Durch den Start des PC von diesem Image werden mögliche Sicherheitsprobleme reduziert sowie das Risiko, dass Viren vom eigenen PC des Agenten eingeschleppt werden.

Zugriff auf alle Contact Center-Funktionen

Heimagenten dürfen in technologischer Hinsicht keine „Bürger zweiter Klasse“ sein. Sie müssen auf dieselben Funktionen zugreifen können und denselben Zugang zu Teamleitern haben wie die Büroagenten.

Verbindungen

Die Nutzung einer zweiten analogen Telefonleitung gewährleistet eine konsistente Qualität ohne Änderungen am Netzwerk. Dabei sind allerdings die vorzuschießenden Aktivierungskosten und laufenden monatlichen Kosten zu berücksichtigen. Der Trend verschiebt sich in Richtung VoIP.

Bei VoIP entfallen diese Kosten sowie die Telefongebühren für Remote-Agenten. Wichtiger ist jedoch die Möglichkeit, das Telefon als virtuelle Nebenstelle mit vollständiger Funktionstransparenz einzurichten.

VoIP hängt von einer zuverlässigen Internetverbindung ab. Sie können aber nicht überall eine Breitbandverbindung voraussetzen. Sitel sagte, eine der größten Herausforderungen bestehe darin, einen zuverlässigen Internetzugang für Remote-Agenten zu gewährleisten – und das sogar in einigen Großstädten.

Glücklicherweise stehen IT-Werkzeuge zur Bewertung der Breitbandleistung zur Verfügung. Führen Sie einen Netzwerktest durch, um eine gute Sprachqualität zu gewährleisten und beheben Sie mögliche Probleme. NAT, Datendurchsatz und Firewalls können ohne vorherige Überprüfung den Start von Heimagentenprogrammen erschweren.

„Wenn Ihre IT-Abteilung ihr Netzwerk auch in den höchsten Tönen lobt, VoIP wird es richtig auf die Probe stellen“, sagt Bill Jolicoeur, Product Manager bei Avaya. „Wenn Sie diese schwierige Phase erst einmal gemeistert haben, haben Sie das Schlimmste hinter sich.“

Beste Praxis 5 – Die Verfügbarkeit von Experten gewährleisten

Heimagenten müssen auf denselben Expertenpool zugreifen können wie die Agenten, die mit Teamleitern und Experten in einem Raum sitzen. Die heute verfügbare Technologie lässt Heimagenten nicht im Stich.

Contact Center-Lösungen bieten Instant Messaging und sonstige Fähigkeiten, die im Agenten-Softphone integriert sind. Diese Funktionen teilen Agenten mit, wer zur Unterstützung verfügbar ist. Ein Agent ist nur einen Mausklick weit von einem verfügbaren Teamleiter oder Experten irgendwo im Unternehmen entfernt.

Mit diesen Tools sind Heimagenten in der Lage, Kundenanforderungen ohne Anrufvermittlung zu erfüllen. In dem Maß, wie die Probleme Ihrer Kunden schon beim ersten Anruf gelöst werden, steigt auch die Kundenzufriedenheit und erhöht sich der Kostensenkungseffekt durch den Einsatz von Heimagenten.

„Presence“ ist eine den Nutzern von Sofortnachrichten bekannte Technologie, bei der eine Namensliste mit Symbolen zum Anmelde-Zustand jeder Person erscheint. Wenn Presence im Contact Center genutzt wird, ist die Suche nach einem Experten für den Remote-Agenten genauso einfach wie für den Büroagenten.

Beste Praxis 6 – Beobachtung und Management

Wie können Sie überprüfen, ob Ihre Heimagenten Ihre Leistungsstandards erfüllen? Die Technik ermöglicht Ihnen die Überwachung – wie im Büro.

Alpine Access sagte uns, dass es ihnen gelungen sei, erfahrenere und besser ausgebildete Mitarbeiter für ihr Heimagentenprogramm zu gewinnen. Diese reiferen Agenten haben laut Alpine Access ein Durchschnittsalter von 38 Jahren, verglichen mit dem typischen Alterssegment von 18 bis 29, und müssen nicht so intensiv beaufsichtigt werden.

Überwachung der Dienstleistung

Moderne Contact Center-Systeme bieten dieselben Beobachtungsfähigkeiten für Heimagenten wie für Büroagenten. Teamleiter können Interaktionen beobachten, Agentenanrufe aufzeichnen, Bildschirmschnappschüsse machen und Berichte über das gesamte Spektrum der Aktivitäten von Heimagenten erstellen lassen.

Hinweise zur Verbesserung geben

Heimagenten müssen dieselben kontinuierlichen Verbesserungsziele erreichen, die für alle Agenten gelten. Beim Management einer Gruppe von Heimagenten werden Sie aus deren kollektiven Erfahrungen lernen und eine Perspektive erlangen, die Sie der Gruppe als Feedback zurückgeben können. Sie sind sozusagen der Speicher für die kollektiven Erlebnisse der Agenten – eine Ressource, die die ganze Gruppe nutzen kann.

Planmäßiges Management-Feedback Heimagenten fühlen sich wohler, wenn sie die Überprüfungszeiten kennen. Alpine Access fand heraus, dass das Verschicken einer handschriftlichen Notiz über die bevorstehende Überprüfung an einen Heimagenten dem Kontakt eine persönliche Note verleiht und ihn effektiver gestaltet.

Ständige Schulung von Heimagenten

Call Center nutzen verstärkt elektronische Schulung für Heimmitarbeiter. LiveOps unterstützt und schult Agenten mit verschiedenen Methoden.

„Alle Schulungsinhalte sind über Instant Messaging und Konferenzerufe abrufbar und in die verfügbaren Daten auf der Website meines Unternehmens integriert“, sagt David Randall, ein Call Center-Agent von LiveOps.

Einbeziehung von Agenten in Teambesprechungen

Heimagenten müssen in Teambesprechungen und Ereignisse einbezogen werden, um sozial und kulturell den Anschluss zu halten. Agenten, die sich für die Heimarbeit entscheiden, leben manchmal etwas zurückgezogen und wollen nicht zu Besprechungen ins Büro kommen.

Viele Unternehmen sind sich der Notwendigkeit bewusst, alle Mitarbeiter einzubeziehen. Teamgeist, Professionalität und ein Selbstwertgefühl lassen sich Mitarbeitern am Telefon nur schwer vermitteln. Sie werden vielleicht feststellen, dass es nicht nur gut für den jeweiligen Mitarbeiter, sondern auch für das Unternehmen ist, Heimagenten ab und zu im Büro anzutreffen.

Sie können das schaffen!

Heimagenten bieten Ihnen die Gelegenheit zur Erweiterung und Stärkung Ihres Call Center-Teams. Außerdem können sie bei Katastrophen eine Art Versicherung darstellen, die Ihr Geschäft am Laufen hält.

Nichts überstürzen. Ermitteln Sie zunächst die Personen, Richtlinien und Verfahren, die Sie für die Umsetzung eines effektiven Programms benötigen. Avaya bietet die führenden Systeme, Anwendungen und Dienste für solche Programme. Unser Consulting & Systems Integration Team verfügt über erfahrene Experten in den Bereichen Sicherheit, Technologie und Implementierung bester Praktiken für Ihr Heimagentenprogramm. Wenn Sie weiteren Rat für Ihre spezifische Situation benötigen, rufen Sie uns einfach an.

Weitere Informationen darüber, wie Avaya Heimagentenprogramme für Ihr Unternehmen umsetzen kann, erhalten Sie von Ihrem Avaya Client Executive oder autorisierten Avaya BusinessPartner. Oder besuchen Sie uns unter www.avaya.de.

Über Avaya

Avaya entwickelt intelligente Kommunikationslösungen, die Unternehmen dabei helfen, ihre Geschäftsprozesse zu optimieren, um Wettbewerbsvorteile am Markt zu erzielen. Über eine Million Unternehmen weltweit, darunter mehr als 90 Prozent der FORTUNE 500, setzen Lösungen von Avaya

für IP-Telefonie, Unified Communications, Contact Center und Communications Enabled Business Processes (CEBP) ein und unterstützen so ihre Geschäftsprozesse. Avaya Global Services bietet weltweit einen umfassenden Service und Support für große und kleine Unternehmen.

AVAYA

INTELLIGENTE KOMMUNIKATION

avaya.de

Avaya GmbH&Co. KG
Kleyerstraße 94
D-60326 Frankfurt/Main
T 0800 266 - 1000
infoservice@avaya.com
avaya.de

Avaya Austria GmbH
Donau-City-Str. 11
A - 1220 Wien
T + 43 1 8 78 70 - 0
avaya.at

Avaya Switzerland GmbH
Hertistrasse 31
CH-8304 Wallisellen
T +41 44 878 1414
avaya.ch