

Dr. Heinzpeter Lindroth

Spitzenabdeckung mit Swarmingmethoden?

In besonders volatilen Märkten kommt der kurzfristig einsetzbaren Arbeitszeit-Ressource eine wichtige Bedeutung zu. IT- und Networking geprägte Branchen verwenden dafür bereits heute verstärkt Swarming-Plattformen.

1. Einleitung

In Konjunktur- und Arbeitsmarktsituationen, in denen Unternehmen zum Teil sehr engagiert um die Gewinnung neuer Mitarbeiter bemüht sind, werden alle Möglichkeiten zur Generierung von Kapazitäten geprüft. Interne wie externe Ressourcen sollen optimal nutzbar gemacht und ausgeschöpft werden. Branchen, in denen der Arbeitszeitbedarf sehr volatil, die Kapazitätsdecke sehr niedrig und die Zeitspanne der Leistungserbringung sehr gering ist, haben die größten Probleme. Selbst ein optimal ausgerichtetes Workforce Management kommt hier schnell an seine Grenzen.

Angesichts solcher Entwicklungen streift der Blick heute immer wieder zu den vermeintlich neuen Methoden, die sich im thematischen Umfeld der Arbeiten 4.0 Debatte erneut positioniert haben, wie Crowdsourcing, Crowdworking und natürlich: Swarming. Hieran knüpft sich die Hoffnung, mit geringem Eigenaufwand, in kurzer Zeit zu qualitativ hochwertigen Arbeitsergebnissen zu gelangen.

In der Theorie ist das Schwarmprinzip schon seit langer Zeit aussichtsreicher Kandidat dafür, eine Brückenfunktion zwischen einer Old School Unternehmensorganisation und einer durch höhere Freiheitsgrade gekennzeichneten aufgabenorientierten Struktur zu übernehmen, einer Wertschöpfungsorganisation. Auch Lösungsanbieter des Workforce Managements haben sich in Ihrer Grundlagenforschung schon seit einiger Zeit auf diese Problemlage ausgerichtet.¹

Doch sind solche Konzepte – wenn auch nicht in Reinform – nicht schon heute im Unternehmensalltag angekommen? Ist tatsächlich zu erwarten, dass die technologische Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationsmittel als Treiber in dieser Angelegenheit fungieren wird?

Wir wollen sehen, was diese Instrumente prinzipiell zu leisten im Stande wären, wo mögliche Einsatzgebiete, Grenzen durch die Rechtsprechung, aber auch Geschäftspotenziale liegen können.

2. Unterwegs und bereits angekommen - Schwarmstrukturen heute

Grundsätzlich gilt es, zwei Arten von »Schwärmen« zu unterscheiden: erstens öffentlich zugängliche Public Swarms und zweitens konzern-, firmen- oder organisationseigene nicht-öffentliche Corporate Swarms. Werfen wir zunächst einen Blick auf den Sachstand des Swarmings in der Form des Crowdworkings und der Crowdworkingbranche.

Trotz des geringen Branchenumsatzes von 45 Mio Euro im Jahr 2016 und der ebenfalls niedrigen Zahl von Crowdworkern -rund 1 Mio- von denen aber drei von vier Angemeldeten inaktiv sind,² knüpft sich eine strukturbildende Erwartung an die weiteren Entwicklungen dieser Form der Arbeitsorganisation.

1 Vgl. z.B.: Günther, Maik: Hochflexibles Workforce Management. Herausforderungen und Lösungsverfahren, Diss. Ilmenau 2010, S. 163ff.

2 Zum Januar 2017 werden 32 Crowdworking Plattformen als aktiv gelistet. Vgl. : (2017) Mrass, Volkmar, Christoph Peters: Crowdworking Plattformen in Deutschland. Kassel.

Denn spätestens seit 2010 wird der Hoffnung Ausdruck gegeben, mit solchen Organisationsformen einem chaotischer und sprunghafter werdenden Arbeitszeitbedarf effektiv begegnen zu können. Marktforschungsprognosen gehen davon aus, dass Unternehmen aufgrund des wettbewerbsbedingten Innovations und Veränderungsdrucks zukünftig schneller und flexibler reagieren müssen. Routineaufgaben verringerten sich zum Beispiel zu Gunsten von ad-hoc-Projekten. Arbeitnehmer bildeten dann vornehmlich einzelprojektbezogene wie auch unternehmensübergreifende »Schwärme« mit dem Ziel einer zeitlich begrenzten wertschöpfungsorientierten Einheit.

Die einzelnen Plattformen, die sich etabliert haben, verfolgen differenzierte Zielsetzungen, die sich in der Zusammensetzung der eigentlichen Schwärme und in der Art der angenommenen Aufträge widerspiegeln. Auf Schwarmebene wird deswegen unterschieden 1. zwischen dem strukturlosen oder voraussetzungslosen Schwarm, dessen Mitgliederstruktur zufällig ist. Außer einem gemeinsamen Weltwissen muss das Einzelmitglied hier keine speziellen persönlichen Merkmale mitbringen. Ein typischer Anwendungsfall hierfür ist die Kundenbefragung, mit der ein Produkt oder eine Dienstleistung optimiert oder marktreif gemacht werden soll. 2. Ein informierter Schwarm ist aus Mitgliedern zusammengesetzt, die mit dem zur Diskussion stehenden Thema vertraut sind. Sie verfügen somit über Informationen über den in Frage stehenden Sachverhalt. 3. Der Expertenschwarm: Er setzt sich aus Fachleuten für das zu bearbeitende Themengebiet zusammen, wie zum Beispiel im Crowd Engineering.

Die erste Kategorie Schwarm erfüllt nicht die Voraussetzung, im Zuge einer Spitzenabdeckung zum Zuge zu kommen, da sie gerade in Zeiten der niedrigen Auslastung, als »Lückenbüßer« genutzt werden. Die Schwarmmitglieder sollen eine »stapelbare Arbeit« verrichten, die auch zu einem anderen Zeitpunkt verrichtet werden könnte. Der Aspekt der Dringlichkeit entfällt in dieser Konstellation. Hinzu kommt: Je umfangreicher die Vorgabe an ein erwartetes Arbeitsergebnis formuliert wird, desto wahrscheinlicher wird auch, dass dies als Grund für eine Vorgesetztenanweisung angesehen werden kann. Damit aber wird die Frage nach der Sozialversicherungspflicht solcher Tätigkeit oder auch das Problem einer möglichen Scheinselbständigkeit auf den Plan gerufen. Auch wenn die Verfechter des Crowdsourcing der Auffassung sind, dass diese Arbeitsweise in spätestens zehn Jahren zur Normalität gehöre, ist an der Grenze des Unternehmens oder der vernetzten Unternehmen daher zunächst einmal Stopp.³

Die Kategorien zwei und drei sind als Kandidaten interessant, weil einem solchen Schwarm in Fällen von Belastungsspitzen bestimmte Aufgaben zugewiesen werden könnte. Der Spezialistenschwarm kann zwar ebenfalls in Dringlichkeitsfällen adressiert werden, umfasst aber in der Regel eine weit geringere Anzahl an spezialisierten Mitgliedern und wird in der Praxis hauptsächlich in Kreativprozessen oder zur Lösung dezidiert technischer Probleme zum Einsatz kommen. Konzentrieren wir uns deshalb auf die Unternehmensschwärme (Corporate Swarms) mit informierten Mitgliedern.⁴

3. Ist die Spitzenabdeckung eine besondere Herausforderung für das Swarming?

Nur vordergründig ist diese Frage schnell mit nein zu beantworten, denn ein Lösungsraum scheint sofort gefunden. Dort, wo ein Bedarf besteht – in unserem Fall ein Arbeitszeitbedarf – kann er durch Bereitstellung von Ressourcen gedeckt werden. Ein ausreichend großer Schwarm vermag es, wenn die einzelnen Mitglieder ein Interesse daran haben mitzuwirken, binnen kurzer Zeit diesen Arbeitszeitbedarf abzudecken.

3 Deutscher Crowdsourcing Verband

4 Auch hier wäre natürlich Frage zwingend zu beantworten, wie wohl eine Querverrechnung von Tätigkeiten aussieht, die in einer anderen Abteilung oder in einem anderen Unternehmen erbracht werden.

Das Workforce Management knüpft jedoch weitere Bedingungen an den Einsatz von Arbeitszeit, die zum Zweck der Leistungserbringung gemäß der Unternehmensziele auch zu Spitzenlastzeiten berücksichtigt werden müssen. Sie lassen sich in der »6-R-Regel der Logistik« zusammenfassen. Diese Regel fordert die richtige Anzahl Mitarbeiter (Workforce), mit der richtigen Qualifikation, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, zu den richtigen Kosten und der richtigen Qualität bereitzustellen. Das Charakteristische an der Spitzenabdeckung ist also, dass Unternehmen, deren Arbeitszeitbedarf Spitzen und Täler aufweist, die nicht durch die Arbeitszeit eigener Mitarbeiter abgedeckt werden kann, auf externe Ressourcen gleicher Güte zugreifen möchten.

Von den sechs Forderungen an die Arbeitszeit kann mit gewissem Wohlwollen nur von der Forderungen nach dem richtigen Ort abgesehen werden und auch nur dann, wenn die Leistung durch elektronischen Datenaustausch erbracht werden kann. Zumindest benötigt ein Schwarmmitglied Zugang zu einem Ort mit geeigneten Arbeitsmitteln. Alle anderen Regeln müssen durch die Schwarm-Organisation selbst und die Zugangsregeln zu ihr befolgt werden. Aber: Je rigider der Zugang zum Schwarm geregelt wird, desto geringer wird die Anzahl der Schwarmmitglieder sein, die genau das mitbringen, was zur Leistungserbringung nötig ist. Auch die Beurteilung der Leistung selbst wird durch die vielfältigen Auslagerungen und Partnerschaften immer aufwändiger und das den Kunden gegebene Leistungsversprechen tatsächlich einzulösen immer schwieriger.

Dies wird sich aber nur durch einen sehr viel größeren Verwaltungsaufwand sicherstellen lassen. Und es werden auch neue Verfahren nötig, die die Integrität und Kompetenz der zukünftigen Partner zuverlässig und schnell bestimmt. Denn wodurch sollte die weggefallene Routine, die aufgehobene Struktur, die nicht mehr stattfindende Planung und Standardisierung ersetzt werden? Durch informelle Workflows, durch soziale Netzwerke und durch selbstregulierende Individuen, die Spielregeln folgen?

Dieses Erwartungscluster wäre ein unsicherer Garant für die geforderte Leistungserbringung, da allzu viele externe Störfaktoren die Zielerreichung gefährden. Wenn es aber nicht sicher ist, dass ein bestimmtes Arbeitsvolumen innerhalb der geforderten Zeit zur Erfüllung eines Service-Level-Agreements erbracht werden kann, dann ist das der eigentliche Prüfstein für das Instrument Schwarmorganisation bei der Spitzenabdeckung.

4. Was macht das Call Center richtig?

Für ausgemachte Skeptiker sind Swarmingmethoden zur Bewältigung komplexer Aufgaben mit hoher Dringlichkeit, wenn nicht zum Scheitern verurteilt, dann aber mit großer Unsicherheit verbunden. Und dennoch werden Schwarminstrumente im Dienstleistungssektor erfolgreich praktiziert. Call und Service Center nutzen bereits seit mindestens 20 Jahren erfolgreich Schwarmmethoden.

Das Call Center Geschäftsmodell ist in besonderem Maße von schwankenden Arbeitszeitbedarfen gekennzeichnet und hat aus der Not eine Tugend gemacht. Zu einer in der Regel recht sicher vorher-sagbaren Grundlast an Calls kommt immer eine nicht oder nur schwer vorab zu qualifizierende Menge an Calls aus besonderen Anlässen. Event- oder Marketingmaßnahmen, plötzlich auftauchende technische Probleme aber auch Technologiesprünge und neu angebundene Endgeräte erzeugen zusätzlichen Arbeitszeitbedarf und verschärfend unter Umständen zu Tagesrandzeiten oder am Wochenende, dann also, wenn naturgemäß weniger Personal zur Verfügung steht, um Calls anzunehmen.

Die Leistungserbringung im Call Center kann in Detaillierungsgrad und Zielsetzung variieren, ist aber grundsätzlich gekennzeichnet durch die Erreichbarkeit eines Agenten mit Kompetenz beim Lösen von Problemen oder Erteilen von Auskünften und Einleiten von Maßnahmen. Lastspitzen, die lange Warteschleifen erzeugen oder dazu führen, dass man mit der falschen Abteilung verbunden wird, stören den Prozess der Leistungserbringung und die Qualität der Dienstleistung. Kooperationen zwischen Call

Centern ermöglichen es, den Anrufer auf eine größere Menge an Agenten zu verteilen. Ein zentrales Problem ist die Qualität der Dienstleistung, denn auch nachgelagerte Call Center sollten das Produkt und die angebotene Dienstleistung genau kennen oder die Problemlösungskompetenz besitzen wie der initial angerufene Anbieter.

5. Fazit: Das befördert die weitere Entwicklung

Klar ist, dass ein Schwarmprozess wie im Call Center nicht ohne effektive IT-Unterstützung auskommt. Calls werden durch ein Skill-based-Routing der Telefonanlage so »vorsortiert«, dass für bestimmte Fragestellungen nur Mitarbeiter angesteuert werden, die die benötigten Kenntnisse besitzen. Die Telefonanlage muss eng verzahnt sein mit der Workforce Management Lösung. Dort erfolgt die Mitarbeiter-Vorplanung für das zu erwartende Call-Volumen mit den benötigten Skills. Auch die Tagesdisposition bis hin zur Pausenplanung muss konsequent in diesem Tool erfolgen, um eine Konstanz in der Funktionsbesetzung sicher zu stellen.

Je umfangreicher hier die Vernetzung und genauer die Grundlagen des gemeinsamen Handelns in der Software abgebildet werden können, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass grundlegende technologische Weiterentwicklungen zu einer umfangreicheren Nutzung von Swarming-Methoden führen. Denn vergleichbare Problemstellungen und Lösungsansätze finden sich auch in Branchen wie der Logistik, bei Pakettieförderdiensten oder auch in der Hafenlogistik.

Die Verknüpfung von mathematischer Mengentheorie mit einem metaphorisierenden Verhaltensbiologismus mag durchaus die Aufmerksamkeit für das Swarming erhöhen. Aber nur auf der Ebene der Use-Cases, wird sich auch eine Praxistauglichkeit ergeben können.

Kontakt

time+task Unternehmensberater
Dr. Heinzpeter Lindroth

Isestraße 61
20149 Hamburg
Deutschland
+49 (0)151 526 308 12

[lindroth\[at\]timeandtask.eu](mailto:lindroth[at]timeandtask.eu)
www.timeandtask.eu

time+task Unternehmensberater haben über 20 Jahre Erfahrung in Personallogistik- und Workforce Management-Beratung. Wir verbinden ganzheitlich die Kompetenzfelder Arbeitszeit, Transformation und Digitalisierung.

Wir unterstützen Sie dabei, Ihre Arbeitszeitgestaltung auf den neuesten Stand zu bringen und die Arbeitsabläufe rund um das Personal wettbewerbsfähig zu machen. Ob innovative Arbeitszeitmodelle, bedarfsoptimierter Personaleinsatz, ergonomische Schichtpläne oder effizientes Arbeitszeit-management; gemeinsam mit unseren Kunden schaffen wir eine solide Grundlage für Wertschöpfung in volatilen Märkten.