

Swarming zu Spitzenzeiten

In besonders volatilen Märkten kommt der kurzfristig einsetzbaren Arbeitszeit-Ressource eine wichtige Bedeutung zu. IT- und Networking-geprägte Branchen verwenden zur Abdeckung von Spitzen verstärkt Swarming-Plattformen.

Dr. Heinzpeter Lindroth

● Branchen, in denen der Arbeitszeitbedarf stark schwankt, die Kapazitätsdecke niedrig und die Zeitspanne der Leistungserbringung gering ist, haben große Probleme, Auftragsspitzen abzudecken. Selbst ein optimal ausgerichtetes Workforce Management kommt hier schnell an seine Grenzen. Können neue Arbeitsformen wie Crowdworking und Swarming dazu beitragen, mit geringem Eigenaufwand und in kurzer Zeit zu qualitativ hochwertigen Arbeitsergebnissen zu kommen?

In der Theorie ist das Schwarmprinzip schon seit langer Zeit aussichtsreicher Kandidat dafür, eine Brückenfunktion zwischen einer Unternehmensorganisation der alten Schule und einer durch höhere Freiheitsgrade gekennzeichneten aufgabenorientierten Struktur zu übernehmen. Auch Lösungsanbieter im Bereich Workforce Management haben sich in ihrer Grundlagenforschung schon seit einiger Zeit auf diese Problemlage ausgerichtet.

Unterwegs und bereits angekommen: Schwarmstrukturen heute

Mit 45 Millionen Euro Branchenumsatz im Jahr 2016 und rund einer Million Crowdworkern, von denen aber drei von vier Angemeldeten inaktiv sind, sowie mit rund 32 aktiv gelisteten Crowdworking-Plattformen (Januar 2017) weist die Branche nur schwache Zahlen auf. Trotzdem knüpft sich eine strukturbildende Erwartung an die weiteren Entwicklungen dieser Form der Arbeitsorganisation. Denn es wird der Hoffnung Ausdruck ge-

geben, 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 verringern sich zugunsten von Ad-hoc-Projekten. Arbeitnehmer bilden dann vornehmlich einzelprojektbezogene wie auch unternehmensübergreifende „Schwärme“ mit dem Ziel einer zeitlich begrenzten wertschöpfungsorientierten Einheit.

Schwärme in drei verschiedenen Ausprägungen

Grundsätzlich werden öffentlich zugängliche Schwärme (Public Swarms) von konzern-, firmen- oder organisationseigenen Schwärmen (Corporate Swarms) unterschieden. Die einzelnen Plattformen, die sich etabliert haben, verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen, die sich in der Zusammensetzung der Schwärme und in der Art der angenommenen Aufträge widerspiegeln. Drei Ausprägungen lassen sich erkennen:

- Der strukturlöse oder voraussetzungslose Schwarm zeichnet sich durch eine zufällige Mitgliederstruktur aus. Außer einem gemeinsamen Weltwissen müssen die Mitglieder keine speziellen persönlichen Merkmale mitbringen. Ein typischer Anwendungsfall ist die Kundenbefragung, mit der ein Produkt oder eine Dienstleistung optimiert oder auch marktreif gemacht werden soll.



- Der informierte Schwarm ist aus Mitgliedern zusammengesetzt, die mit dem Thema vertraut sind. Sie verfügen somit über Informationen über den infrage stehenden Sachverhalt.
- Der Expertenschwarm setzt sich aus Fachleuten für das zu bearbeitende Themengebiet zusammen, wie zum Beispiel im Crowd Engineering.

Der strukturlose Schwarm erfüllt nicht die Voraussetzung, im Zuge einer Spitzenabdeckung zum Zuge zu kommen, da die Schwarmmitglieder gerade in Zeiten der niedrigen Auslastung als „Lückenbüsser“ genutzt werden. Sie sollen „stapelbare Arbeit“ verrichten. 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 werden die Frage nach der Sozialversicherungspflicht oder das Problem einer möglichen Scheinselbstständigkeit auf den Plan gerufen.

Der informierte Schwarm und der Expertenschwarm sind für die Spitzenabdeckung interessant, weil solchen Schwärmen in Fällen von Belastungsspitzen bestimmte Aufgaben zugewiesen

werden könnten. Der Expertenschwarm kann zwar in Dringlichkeitsfällen adressiert werden, umfasst aber eine geringe Anzahl an spezialisierten Mitgliedern und wird in der Praxis hauptsächlich in Kreativprozessen oder zur Lösung technischer Probleme zum Einsatz kommen. Konzentrieren wir uns deshalb auf die Unternehmensschwärme (Corporate Swarms) mit informierten Mitgliedern.

Hürden für den Einsatz von Swarming

Dort, wo ein Bedarf besteht – in unserem Fall ein Arbeitszeitbedarf – kann ein ausreichend großer Schwarm binnen kurzer Zeit diesen Bedarf abdecken, wenn die einzelnen Mitglieder ein Interesse haben mitzuwirken. Das Workforce Management knüpft jedoch weitere Bedingungen an den Einsatz von Arbeitszeit. Sie lassen sich in der „Sechs-R-Regel der Logistik“ zusammenfassen: Diese fordert die richtige Anzahl an Mitarbeitern mit der richtigen Qualifikation zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, zu den richtigen Kosten und der richtigen Qualität.

Die spezielle Herausforderung der Spitzenabdeckung ist also, dass Unternehmen, deren Arbeitszeitbedarf Spitzen und Täler

aufweist, die nicht durch eigene Mitarbeiter abgedeckt werden können, auf externe Ressourcen gleicher Leistungsgüte zugreifen möchten.

Die sechs Forderungen an die Arbeitszeit

Von den sechs Forderungen an die Arbeitszeit kann nur von der Forderung nach dem richtigen Ort abgesehen werden, falls die Leistung durch elektronischen Datenaustausch erbracht werden kann. Alle anderen Regeln müssen durch die Schwarmorganisation 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 das Beurteilen der Leistung selbst wird durch die vielfältigen Auslagerungen und Partnerschaften im Schwarm immer aufwendiger und es wird schwieriger, das den Kunden gegebene Leistungsversprechen einzulösen.

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

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.

Was macht das Call Center richtig?

Für ausgemachte Skeptiker sind Swarmingmethoden zur Bewältigung komplexer Aufgaben mit hoher Dringlichkeit zum Scheitern verurteilt oder zumindest mit großer Unsicherheit verbunden. Und dennoch werden Schwarminstrumente im Dienstleistungssektor erfolgreich praktiziert. Call und Service Center nutzen erfolgreich Schwarmmethoden.

Das Call-Center-Geschäftsmodell ist in besonderem Maße von schwankenden Arbeitszeitbedarfen gekennzeichnet und hat aus der Not eine Tugend gemacht. Zu einer vorhersagbaren Grundlast an Calls kommt eine 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. Dieser tritt häufig zu Tagesrandzeiten oder am Wochenende auf, wenn naturgemäß weniger Personal zur Verfügung steht, um Calls anzunehmen.

Lastspitzen, die lange Warteschleifen erzeugen, 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

Begriffe

Crowdsourcing: Der Begriff, der sich aus Crowd (Menge) und Outsourcing (die Auslagerung von Unternehmensaufgaben) zusammensetzt, bezeichnet die Auslagerung von Teilaufgaben an eine Gruppe freiwilliger User, zum Beispiel über das Internet.

Crowdworker: Freiwillige Zuarbeiter arbeiten in heterogenen Gruppen an Projekten (Preisvergleiche für Konkurrenzbeobachtungen, Geodaten, Werbepplatzierungen). Im Nebenjob verdienen sie damit im Durchschnitt knapp über 300 Euro pro Monat. Nur wenige Personen sind im Hauptberuf Crowdworker. Diese kommen auf einen Verdienst von rund 1.500 Euro im Monat.

Swarming: Viele Personen arbeiten zusammen, um eine Aufgabe fertigzustellen, die ein Mitarbeiter oder Team alleine nicht leisten kann. Mit Swarming wird sichergestellt, dass der Arbeitsfluss nicht ins Stocken gerät. Swarming wird am häufigsten in der agilen Softwareentwicklung eingesetzt.

die angebotene Dienstleistung genau kennen oder die gleiche Problemlösungskompetenz besitzen wie der initial angerufene Anbieter.

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 sicherzustellen.

Je umfangreicher die Vernetzung ist und je genauer die Grundlagen des gemeinsamen Schwarmhandelns in der Software abgebildet werden können, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass grundlegende technologische Weiterentwicklungen zu einer umfangreicheren Nutzung von Swarming-Methoden führen werden. Denn vergleichbare Problemstellungen und Lösungsansätze finden sich auch in anderen Branchen, zum Beispiel in der Logistik. ■■■

DR. HEINZPETER LINDROTH ist Senior Consultant bei der BM-Orga GmbH, Hamburg.