

**Beitrag zum Jahresbericht 2000 / 2001
der Fördermaßnahme „Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“**

Verbundprojekt: Personalmanagement an frequenzabhängigen Kundenschnittstellen
Projektname: FREQUENZ – Personalmanagement - Call Center und Handel
Laufzeit: Februar 2000 bis Januar 2002

Teilvorhaben: Erarbeitung von Unternehmensberatungskonzepten
Förderkennzeichen: 01HR9924
Ausführende Stelle: B+S Integrative Unternehmensberatung
Spreestraße 16 a, 53127 Bonn
Tel: 0228/9875010-11, Fax: 0228/98750-12
E-Mail: frequenz@bunds-bonn.de
Homepage: <http://www.bunds-bonn.de>
Projektleitung: Ulrich Brützel, Eva Schmitz

Teilvorhaben: Feldanalyse und Vergleich von Personalmanagement-Konzepten
Förderkennzeichen: 01HR9925
Ausführende Stelle: Institut Arbeit und Technik (IAT) im Wissenschaftszentrum NRW
Munscheidstraße 14, 45886 Gelsenkirchen
Tel: 0209/1707-142, Fax: 0209/1707-124
E-Mail: frequenz@iatge.de
Homepage: <http://www.iat-info.iatge.de>
Projektleitung: Dr. Claudia Weinkopf, Susanne Bittner

1. Problemstellung:

Schwerpunkt der Untersuchung sind die Call Center und Customer Care Center als relativ junge und stark boomende Dienstleistungsbranche. Obwohl Dienstleistungsangebot und Organisation von Call Centern sehr unterschiedlich gestaltet sind, unterliegen sie alle bestimmten allgemeinen Rahmenbedingungen:

- Kundenanrufe – vor allem in Inbound-Call Centern – müssen zeitnah abgewickelt werden. Damit steht der „just-in-time“-Gedanke im Mittelpunkt des Personalmanagements.
- Die Erweiterung der Servicezeiten ohne die Regularien des Ladenschlußgesetzes (bis zu 24 Stunden an 7 Tagen) erfordern flexible Arbeitszeitregelungen und oftmals Schichtsysteme.
- Die technischen Einrichtungen und Softwaretools in Call Centern ermöglichen hochdifferenzierte Verkehrsberechnungen und Arbeitszeitplanungen.
- Die Aufgaben in Call Centern sind häufig stark spezialisiert, was sich auch auf die interne Organisation nieder schlägt.
- Mit der vielfach sehr dynamischen Entwicklung von Call Center-Strukturen sind organisatorische Anpassungsprozesse und erhebliche Rekrutierungs- und Qualifikationsbedarfe verbunden.



Diese Rahmenbedingungen führen zu besonderen Anforderungen an das Personalmanagement in Call Centern. Kundenanforderungen, technische Möglichkeiten und Belange der Beschäftigten müssen in Einklang gebracht werden. Die in Call Centern entwickelten Personalmanagement-Strategien werden künftig mit hoher Wahrscheinlichkeit auch für andere Dienstleistungsbereiche relevant werden, da auch hier die Anforderungen an eine Ausweitung von Servicezeiten und an die Kundenorientierung steigen.

Ziel des Projektes ist die Schaffung von Grundlagen für ein Benchmarking von Personalmanagement-Konzepten vor allem in Call Centern, aber auch im Einzelhandel. Ebenso sollen Ansätze und Vorgehensweisen identifiziert bzw. entwickelt werden, die ein gleichermaßen effizientes wie sozialverträgliches Personalmanagement in Call Centern ermöglichen.

2. Lösungsweg:

Betriebsfallstudien

Ein Schwerpunkt des Forschungsprojektes „FREQUENZ“ besteht in der Analyse von Strategien und Verfahren des Personalmanagements im Bereich der Call Center und des Einzelhandels im Rahmen umfassender Betriebsfallstudien. In diese umfassenden Analysen sind im Jahr 2000 18 Call Center und zwei Unternehmenszentralen einbezogen worden; Betriebsfallstudien im Handel sind für 2001 vorgesehen.

In der Gesamtschau verschiedener Aspekte und Instrumente sind in einem ersten Schritt betriebspezifische Personalmanagement-Konzepte identifiziert und charakterisiert worden. In einem zweiten Schritt soll im Vergleich der individuellen Personalmanagement-Konzepte überprüft werden, ob sich typische Muster identifizieren lassen. Desweiteren soll untersucht werden, von welchen Faktoren diese bestimmt werden - also z.B., ob sich die Typen von Personalmanagement-Konzepten bestimmten Call Center-Typen (z.B. nach Branchenzugehörigkeit, Größe und/oder Art der Tätigkeiten) zuordnen lassen.

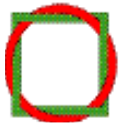
Im Rahmen der Betriebsfallstudien sind neben den Aspekten des Personalmanagements auch Fragen der Produktivität, Servicequalität und der Zufriedenheit der Beschäftigten untersucht worden. Hierbei spielen einerseits Leistungs- und Umsatzzahlen sowie Fragen der Servicequalität und Kundenzufriedenheit eine Rolle und andererseits die Einschätzung der Arbeitsbedingungen durch die Beschäftigten, der Krankenstand, die Fluktuation u.ä. ("Sozialverträglichkeit").

Durch die Einbeziehung dieser Variablen kann untersucht werden, ob und inwieweit Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen dem Personalmanagement und der Produktivität, Servicequalität und Beschäftigtenzufriedenheit bestehen. Weiterhin ist vorgesehen, hieraus Schlussfolgerungen sowohl für den wissenschaftlichen Umgang mit und für die Bewertung von Personalmanagement-Konzepten einerseits und die Weiterentwicklung von entsprechenden Unternehmensberatungskonzepten andererseits zu ziehen.

Arbeitskreis Personalmanagement in Call Centern

Ein weiterer Schwerpunkt des Forschungsprojektes besteht in der Entwicklung geeigneter Verfahren und Instrumente zur Optimierung des Personalmanagements in Call Centern. Zu diesem Zweck ist ein Arbeitskreis der Kooperationsunternehmen gegründet worden, der sich mit speziellen Fragestellungen der täglichen Praxis beschäftigt. Gemeinsam mit den Fachleuten aus der Unternehmenspraxis werden Problemfelder und bestehende Defizite identifiziert und mögliche Problemlösungen diskutiert.

Am Arbeitskreis beteiligt sind die Verantwortlichen von B+S und IAT sowie der Kooperationsunternehmen des Forschungsprojektes FREQUENZ und Vertreterinnen und Vertreter aus Partnerprojekten zum Thema Call Center sowie des Projektträgers.



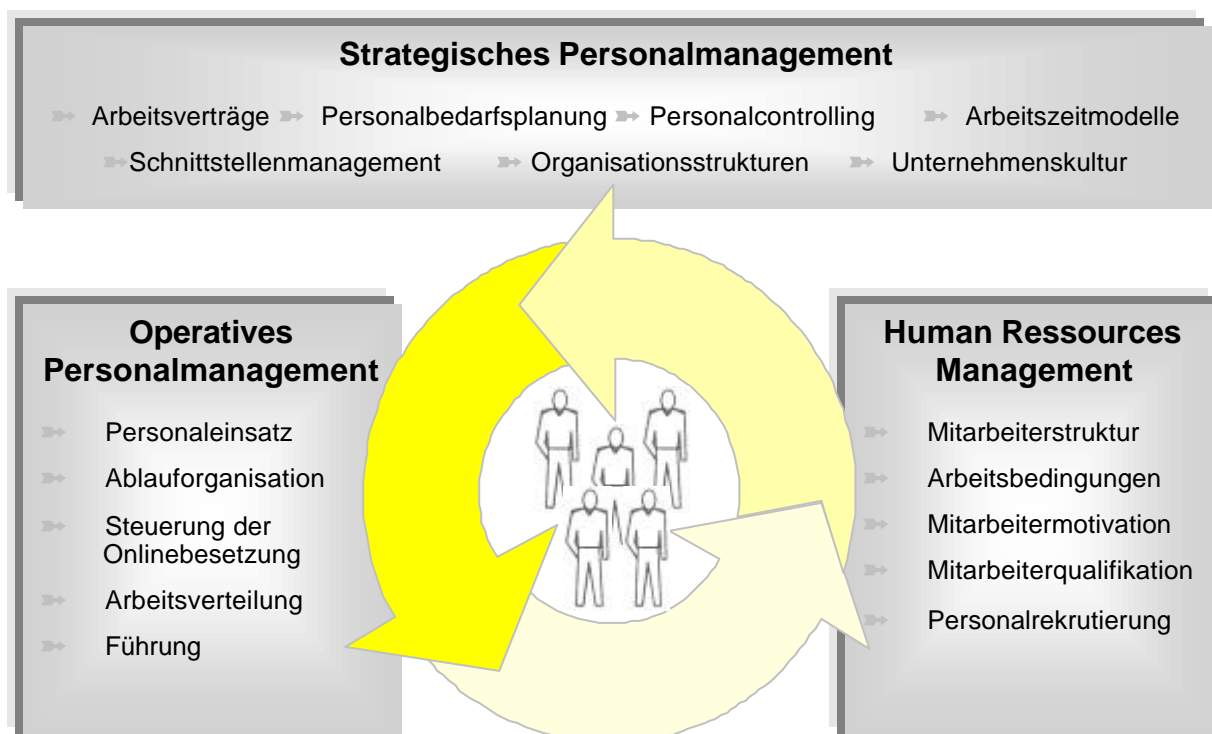
Der Arbeitskreis gliedert sich in drei Arbeitsgruppen, die im September 2000 ihre Arbeit aufgenommen und folgende Themenfelder festgelegt haben:

- Arbeitsgruppe I „Strategisches Personalmanagement“:
Diese Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit Fragen der organisatorisch-personellen Rahmenbedingungen in Call Centern. Themen sind u.a. Zielsetzungen von Call Centern, Personalbedarfsermittlung, Einsatzplanung, Kennzahlensysteme, Controlling und Informationsmanagement.
- Arbeitsgruppe II „Operatives Personalmanagement“:
Diese Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit Fragen der Organisation und Steuerung des Tagesgeschäftes. Thematische Schwerpunkte sind Transparenz und Gerechtigkeit sowie Führung (besonders auf der Teamleitungsebene).
- Arbeitsgruppe III „Human Resources Management“:
Diese Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit Fragen der Beschäftigtenbindung, ihrer Motivation und Qualifikation bzw. Qualifizierung.

3. Stand/Ergebnisse:

Dimensionen des Personalmanagements

Zur Beschreibung des Personalmanagements wurden drei Dimensionen identifiziert, die verschiedene Aspekte und Aufgabenstellungen in den Call Centern umfassen. Diese Dimensionen bilden die Grundlage für die Diskussionen in den Arbeitsgruppen des Arbeitskreises.



In der Basiserhebung und im Arbeitskreis wurde die große Bandbreite der Call Center-Branche deutlich. Die aktuellen Personalmanagement-Strategien sind sehr vielfältig und berücksichtigen i.d.R. die speziellen Anforderungen und Bedarfe der einzelnen Unternehmen. Gleichwohl besteht ein großer Bedarf am Austausch von Erfahrungen und am Lernen von anderen Unternehmen zur Bewältigung der anfallenden Aufgaben.

Literaturanalyse

Im Mai 2000 wurde eine umfassende Literaturanalyse zum Thema Call Center veröffentlicht, die einen Überblick zum aktuellen Forschungs- und Erkenntnisstand im Bereich Personalmanagement im Call Center liefert. („Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven“. Projektbericht 2000-01 des Instituts Arbeit und Technik, Gelsenkirchen). In diesem Bericht sind folgende Themen aufbereitet worden:

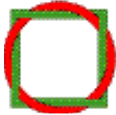
- Call Center als Organisationskonzept
- Beschäftigtenstruktur
- Arbeitsorganisation in Call Centern
- Arbeitsbedingungen in Call Centern
- Qualifizierung der Beschäftigten
- Personalmanagement in Call Centern

Zusätzlich ist für 2001 die Erstellung von themenspezifischen Arbeitspapieren geplant, die auf Auswertungen der Betriebsfallstudien beruhen. Folgende Themen sollen dabei im Mittelpunkt stehen: Beschäftigtenstruktur, Arbeits- und Betriebszeiten, Entlohnung, Arbeitsorganisation sowie Qualifikation und Qualifizierung.

Literaturdatenbank

Diese Analyse wurde ergänzt durch eine Literaturdatenbank, die im September über das Internet einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurde (<http://www.bunds-bonn.de/forschungsprojekt>). Die Datenbank bietet die Möglichkeit, nach folgenden Stichworten eine Liste von einschlägigen Büchern und Beiträgen in Fachzeitschriften abzurufen:

- Arbeitsschutz
- Benchmark-Marktübersicht
- Beurteilung
- Controlling
- Führung
- Image
- Motivation
- Organisation
- Personaleinsatz
- Personalmanagement
- Qualifikation
- Qualität
- Rekrutierung
- Software
- Vergütung-Entlohnung



Personaleinsatz

Eine erste Analyse der Personalmanagement-Strategien hat gezeigt, dass es teilweise erhebliche Unterschiede bei der Arbeitsorganisation und beim Personaleinsatz der Call Center gibt. Ob sich auf dieser Basis verschiedene Personalmanagement-Konzepte identifizieren lassen, wird im weiteren Verlauf des Projektes genauer analysiert. Erste Tendenzen zeichnen sich jedoch bereits ab:

- In der *klassischen Personaleinsatzplanung* dominiert die kurzfristige und stark auf die Verkehrsprognostik gerichtete Planung. Hierzu werden leistungsstarke Softwaretools eingesetzt. Resultat dieser Vorgehensweise sind flexible Arbeitszeiten für die Beschäftigten mit teilweise kurzem zeitlichen Vorlauf. In diesem Ansatz findet sich eine differenzierte Aufgabenteilung, die sich auch in der Organisationsstruktur niederschlägt (1st level, 2^d level, back-office).
- Der *teamorientierte Ansatz* schafft einen sozialen Rahmen mit Einzelgruppen von bis zu 15 Beschäftigten. Diese Teams haben ähnliche Arbeitszeiten, feste Ansprechpartner/innen und oftmals eigene Arbeitsplätze. Innerhalb der Teams finden intensive soziale Kommunikations- und Abstimmungsprozesse statt.
- Der *aufgabenorientierte Ansatz* konzentriert sich auf eine Optimierung der Aufgabenverteilung für die Beschäftigten. Eine zentrale Zielsetzung besteht darin, unterschiedliche Aufgaben, Kompetenzen und Tätigkeiten so auf die Beschäftigten zu verteilen, dass eine optimale Servicequalität gewährleistet ist. In diesem Ansatz finden sich Konzepte wie Mischarbeitsplätze und geregelte Arbeitszeiten für die Beschäftigten.

Arbeitskreis Personalmanagement

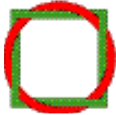
Im Arbeitskreis wurden die wesentlichen Arbeitsschwerpunkte für das Jahr 2001 diskutiert und festgelegt. Geplant sind folgende Aktivitäten:

- Arbeitsgruppe I „Strategisches Personalmanagement“:

Es besteht ein großer Bedarf an standardisierten Kennzahlen als notwendige Voraussetzung für ein aussagekräftiges Benchmarking in diesem Bereich. In den Call Centern werden eine Vielzahl von Daten erhoben, die jedoch sehr unterschiedlich berechnet und interpretiert werden. Als Voraussetzung für die Bewertung von Personalmanagement-Strategien muss ein System geschaffen werden, mit dessen Hilfe die relevanten Parameter (Produktivität, Servicequalität, Mitarbeiter- und Kundenbindung, Produktivität etc.) eindeutig und präzise beschrieben werden können. Die Entwicklung einer speziellen „Balanced Score Card“ für Call Center und Customer Care Center ist für das Jahr 2001 geplant.

- Arbeitsgruppe II „Operatives Personalmanagement“:

Im Bereich Führung wurde die zentrale Funktion der Teamleitungsebene deutlich. In einer Art „Sandwich-Position“ haben die hierfür Zuständigen die Aufgabe, die Interessen der Kund/innen, des Managements und der Agents miteinander in Einklang zu bringen. Zentrale Anliegen sind dabei die Schaffung von Transparenz des Tagesgeschehens und ein „gerechter“ Umgang mit den Beschäftigten. Da zu den Aufgaben und Führungsstrategien von Teamleiter/innen bislang kaum Erkenntnisse vorliegen, sind für 2001 eine Befragung von Teamleiter/innen sowie die Ausrichtung einer Tagung für diese Gruppe geplant.



- Arbeitsgruppe III „Human Resources Management“:

Zentrales Thema der Mitarbeitermotivation ist die Schaffung und Aufrechterhaltung der Mitarbeiterbindung. In diesem Zusammenhang ist einerseits eine Literaturrecherche und andererseits eine Auswertung der motivierenden und demotivierenden Faktoren auf der Basis der Betriebsfallstudien durchgeführt worden. Für 2001 ist eine intensive Analyse der Motivationsfaktoren im Rahmen einer breit angelegten schriftlichen Befragung von Beschäftigten in Call Centern geplant. Auf der Basis dieser Ergebnisse sollen Ansätze zur Steigerung der Mitarbeitermotivation und -bindung entwickelt werden.

4. Veröffentlichungen zum Vorhaben im Jahr 2000:

Projekt-Homepage: <http://www.bunds-bonn.de/forschungsprojekt>
<http://iat-info.iatge.de>

Publikationen:

- „Teilnehmer gesucht“ in: TELETALK 04/2000;
- „Erste Etappe gestartet“ in: TELETALK 07/2000;
- „Der Mythos von der Auslastung“ in: TELETALK 09/2000;
- „Innovative Personalmanagement-Lösungen“ in: TELETALK 10/2000;
- „Ausgewählte Ergebnisse der BMBF-Studie FREQUENZ“ in: Kongressbroschüre Call Center World 2001;
- „Effektives Personalmanagement in Call Centern und Customer Care Centern“ in: Call Center Jahrbuch Trend 2001;
- „Call Center - Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse“. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000-01. Gelsenkirchen;
- „Call Center – Neue Taylorisierung oder innovative Dienstleistungsorganisation?“ in: Jahrbuch des Instituts Arbeit und Technik 1999/2000. Gelsenkirchen.