

# Innovative Personalmanagement-Lösungen

Am 26. September fand im Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen das zweite Meeting des Forschungsprojektes „Personalmanagement im Call Center“ statt.

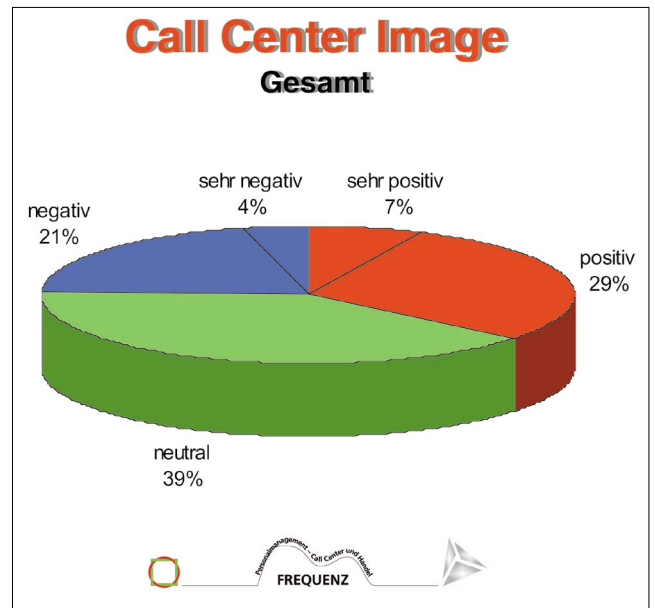
Dieses vom BMBF geförderte Projekt befasst sich bis Februar 2002 mit der Erforschung und Entwicklung innovativer Personalmanagement-Konzepte für die verschiedenen Typen von Call Centern und Customer Care Centern.

Zu Beginn der Veranstaltung stellten die Forscher erste Ergebnisse der bei den 20 Partnerunternehmen durchgeführten Basiserhebungen vor. Anhand dieser Ergebnisse wurde wieder einmal das breite Spektrum der Call Center-Tätigkeiten und die große Heterogenität der Branche deutlich. Daher war man sich im Kreise der Teilnehmer auch weitgehend darüber einig, dass pauschale Aussagen über „das Call Center“ wenig sinnvoll sind. Auch müssten die am Markt verfügbaren Personalmanagement-Verfahren und Software-Tools unbedingt auf die spe-

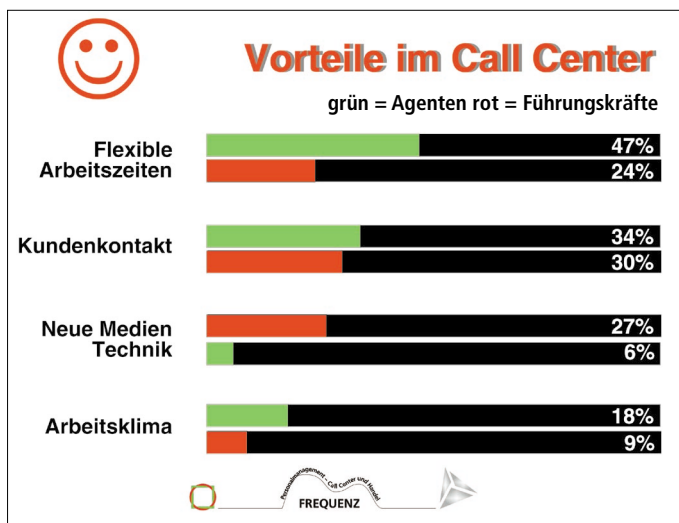
ziellen Ziele und Bedürfnisse des jeweiligen CC-Betreibers angepasst werden. Dies unterstrich noch einmal die Bedeutung des vielleicht wichtigsten Forschungszieles, die angestrebte Typisierung von Personalmanagement-Konzepten in Call- und Customer Care Centern. Ausgehend von solch einer Kategorisierung ließen sich weitaus präzisere Problemlösungen und Benchmarksysteme entwickeln.

Die vorliegenden Auswertungen zum Thema Controlling unterstützten die immer wieder erhobene Forderung nach ganzheitli-

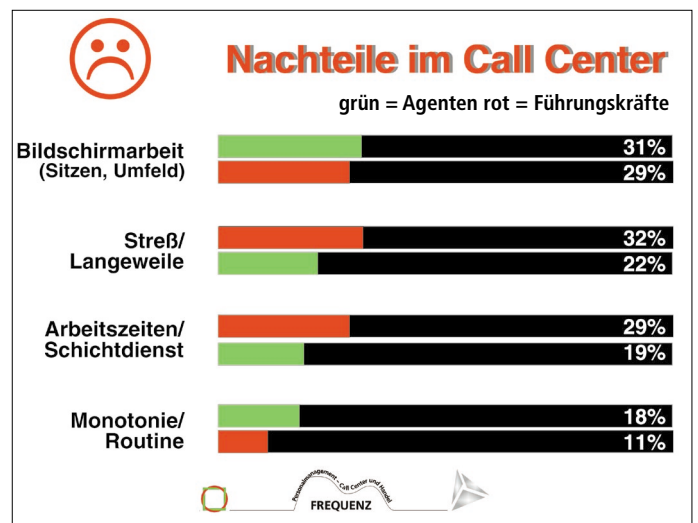
chen Controlling-Ansätzen für diese hochkomplexen Unternehmensbereiche. Die Integration der vorhandenen Kennzahlen zur Produktivität, Servicequalität und Mitarbeiterbindung in einem handlungsorientierten



Das Image einer Call Center-Beschäftigung wird lediglich von 36 Prozent der Befragten als positiv eingestuft.



Die flexiblen Arbeitszeiten werden von fast 50 Prozent der Agenten positiv bewertet. Dies zeigt, dass es auch mitarbeitergerechte Lösungen für dieses Managementproblem gibt.



Als belastend werden mehrere Faktoren mit etwa gleicher Gewichtung genannt, zum Beispiel ausschließliche Arbeit am Bildschirm und Stressfaktoren.

Steuerungs-Konzept ist auch weiterhin eine der großen Herausforderungen der Call Center-Branche. Die Entwicklung von Benchmarking-Modell-Ansätzen bleibt daher eines der primären Forschungsziele.

Die anschließend vorgestellte Blitzumfrage zum Thema „Call Center-Image“, basierend auf einer Befragung von 250 Führungskräften und Mitarbeitern der Partnerunternehmen, zeigte ebenfalls spannende Trends auf:

In der folgenden Diskussion wurde mehrfach nachdrücklich betont, dass sich die aktuellen Realitäten in vielen modernen Call Centern und Customer Care Centern deutlich von den Negativschlagzeilen unterscheiden, die leider immer noch von einigen Medien verbreitet werden. Hier sehen Partnerunternehmen und Forscher dringenden Handlungsbedarf. Die breite Information der Öffentlichkeit über diesen (veränderten) Sachverhalt wird daher ebenfalls als wichtiges Projektziel angesehen. Dies würde qualitäts- und mitarbeiterorientierten Call Center-Unternehmen die Personalsuche in Zukunft erheblich erleichtern. Zudem bekämen viele heute noch abgeschreckte Arbeitssuchende die Chance, in einem boomenden Dienstleistungssektor eine interessante und anspruchsvolle Tätigkeit zu finden.

**Bildung von Arbeitsgruppen**

Der weitere Fortgang des Tages wurde ganz dem wichtigen Thema „Bildung der Arbeitsgruppen“ gewidmet. Hierzu teilte sich der Arbeitskreis in drei Arbeitsgruppen mit folgenden Schwerpunkten auf: Strategisches Personalmanagement, Operatives Personalmanagement und Human Resources Management. Aus der Vielzahl der potenziellen Personalmanagement-Themen wurden nach intensiven Diskussionen diejenigen ausgewählt, die bis September 2001 intensiver erforscht und bearbeitet werden.

- Arbeitsgruppe 1:  
 Strategisches Personalmanagement
- Call Center-Zielsetzungen
  - Möglichkeiten und Grenzen der Personalbedarfsplanung

- Ganzheitliche Controlling-Modelle
- Schnittstellenmanagement in externen und internen Call Centern

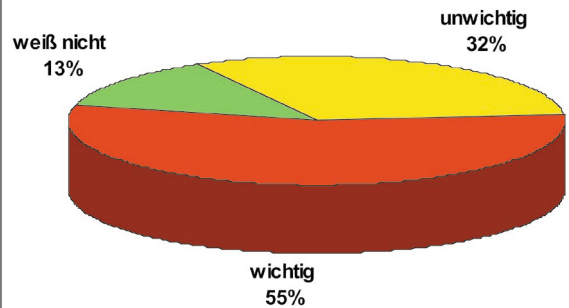
Die Arbeitsgruppe 1 beschäftigt sich in den kommenden Monaten mit grundlegenden strategischen Entscheidungen und Verfahren im Call Center, da hier viele Rahmenbedingungen für die operativen Abläufe der Systeme definiert werden. Die Leitung der Gruppe hat Joachim Bochberg (Henkel GmbH).

- Arbeitsgruppe 2:  
 Operatives Personalmanagement
- Steuerung des Tagesgeschäftes
  - Tools und Hilfsmittel für Teamleiter und Supervisoren
  - Arbeitszeitgerechtigkeit
  - Schichtplangerechtigkeit
  - Führungsgerechtigkeit
  - Gerechtigkeit der Leistungsbewertung

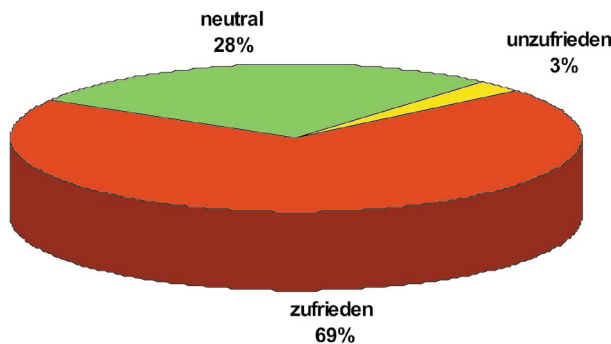
Die Arbeitsgruppe 2 beschäftigt sich mit den Frage- und Problemstellungen des operativen Tagesgeschäftes. Hier wird letztendlich die Performance eines Call Centers realisiert. Erstaunlicherweise scheint es über diesen wichtigen Managementbereich jedoch bislang nur wenige fundierte Erkenntnisse zu geben. Die Leitung dieser Arbeitsgruppe übernahm Eva Schmitz (B+S).

- Arbeitsgruppe 3:  
 Human Resources Management
- Theorien und Praxisansätze der Mitarbeitermotivation

**Qualifikation im Call Center**  
 Gesamt



**Call Center Zufriedenheit**  
 Gesamt



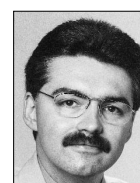
- ▶ Die Qualifikation der Mitarbeiter bekommt einen immer größeren Stellenwert.
- ◀ Fast 70 Prozent der Befragten sind mit ihrer Tätigkeit im Call Center zufrieden.

- Entwicklung und Einsatz eines Erhebungsinstrumentes zur Erfassung der Mitarbeitermotivation im CC und CCC
- In der expandierenden Call Center-Branche werden gute und zuverlässige Mitarbeiter für das einzelne Unternehmen immer wichtiger. Daher ist die Mitarbeiterbindung eines der aktuellen Zukunftsthemen. Die Arbeitsgruppe wird geleitet von Stephan Wenn (Gerling Konzern).

Da alle Beteiligten um die vielfältigen Verflechtungen zwischen den Einzelthemen wissen, ist für einen kontinuierlichen Informationsfluss gesorgt. Zudem wurde eine Internetseite eingerichtet, auf der die Zwischenergebnisse der Gruppen permanent aktualisiert werden [www.bunds-bonn.de](http://www.bunds-bonn.de) (BMBF-Forschungsprojekt).

Das nächste offizielle Meeting des Forschungsprojektes wird im Januar 2001 stattfinden. Dort werden weitere Forschungsergebnisse aus der Basiserhebung und erste Zwischenergebnisse aus den Arbeitsgruppen vorgestellt.

▶ **ULRICH BRÜTZEL**



▶ Ulrich Brützel ist Geschäftsführer der B+S Unternehmensberatung, Bonn.  
 E-Mail: [BundS@t-online.de](mailto:BundS@t-online.de)

GRAFIKEN: B+S, UNTERNEHMENSBERATUNG