

EFFEKTIVES PERSONALMANAGEMENT IN CALL CENTERN UND COSTUMER CARE CENTERN – EINE STUDIE

Im Februar 2000 nahm das Forschungsprojekt FREQUENZ – Personalmanagement Call Center und Handel seine Arbeit auf. Das Projekt untersucht unterschiedliche Facetten des Personalmanagements bei internen Call Centern und externen Dienstleistungsanbietern. Die Projektergebnisse dienen sowohl der Verbesserung des Personalmanagements als auch der Entwicklung von benchmarkingfähigen Management-Informationssystemen. Ziel ist, die aktuellen Personalmanagement-Strategien und deren Auswirkungen auf Produktivität, Servicequalität und Sozialverträglichkeit zu analysieren und weiterzuentwickeln.

Das Projekt FREQUENZ soll dazu beitragen, mehr Transparenz über die vorherrschenden Personalmanagement-Strategien zu schaffen sowie Verfahren zur Bewertung ihrer Effizienz zu entwickeln und zu erproben. Durch die Einbeziehung des Handels wird ein branchenübergreifender Erfahrungsaustausch ermöglicht, der zusätzliche Anregungen für Verbesserungen liefern kann. Die Laufzeit dieser vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (bmb+f) geförderten Studie beträgt zwei Jahre. Projektträger ist das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Bonn.



Das Projektlogo zeigt sinnbildlich: Das Personalmanagement muss sich den Anforderungen der Verkehrskurve als Symbol für tageszeitliche und saisonale Schwankungen in den Kundenströmen flexibel anpassen.

Bausteine der Studie sind eine umfassende Literaturanalyse, die Vor-Ort-Analyse der beteiligten Call Center und Customer Care Center sowie der Arbeitskreis der Kooperationsunternehmen. Projektbegleitend findet die Auswertung und Veröffentlichung der Ergebnisse statt. Die Studie wird durchgeführt von der B+S Unternehmensberatung Bonn in Zusammenarbeit mit dem Institut Arbeit und Technik (IAT) Gelsenkirchen. Zu den Kooperationsunternehmen gehören Comdirekt Bank, DAK, DKV, Gerling, Henkel, Hess Natur, Meister Communications, Otto Versand, Sparda Bank, Supercall, Talkline, Tankstellen Support, TAS

Mülheim, T.D.M., Tekomedia und Twenty4Help. In einer zweiten Phase werden fünf Einzelhandelsunternehmen in die Untersuchung einbezogen.

Basiserhebung in den Call Centern

In der Zeit von Juli bis Oktober 2000 fand eine Vor-Ort-Recherche in den Kooperationsunternehmen statt. Basis der Untersuchung waren eingehende Interviews mit Managern, Personalplanern, Teamleitern und Supervisoren sowie Vertretern des Betriebsrates bzw. der Mitarbeiterschaft. Zusätzlich wurde eine Blitzlicht-Befragung von Führungskräften und Agenten zum Call Center-Image durchgeführt.

Die Auswertung dieser Erhebungen wird ergänzt durch Unterlagen und Daten aus den Unternehmen.

Call Center- und Beschäftigtenstruktur

Die Analyse der Call Center Struktur macht die große Bandbreite der Dienstleistungen und Call Center Formen deutlich. In der Studie sind zwei Drittel Inhouse Call Center und ein Drittel externe Dienstleister vertreten. Die Unternehmen sind in verschiedenen Branchen wie Industrie, Handel, IT/Telekommunikation, Banken, Versicherungen und Verkehr angesiedelt. Über die Hälfte der Beschäftigten sind Vollzeitmitarbeiter, bei den Frauen (56 Prozent) liegt der Teilzeitanteil höher als bei den männlichen Agenten (27 Prozent). Die meisten Unternehmen beschäftigen mehr als 70 Prozent Frauen. Das Anfangsgehalt schwankt in den einzelnen Unternehmen erheblich (vgl. Grafik). Die Hälfte der Call Center zahlt ihren Agenten ein Festgehalt, die andere Hälfte nutzt variable Einkommensbestandteile.

Ganzheitliches Controlling im Call Center

Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise können drei Bereiche für erfolgreiches Personalmanagement in Call Centern identifiziert werden: Als Kenngrößen zur Produktivität dienen beispielsweise Gesprächsdauer, Bearbeitungszeit, Online-Zeit und Cost per Call. Die Servicequalität kann u.a. durch die Kennwerte Erreichbarkeit, Servicelevel, Antwortzeit und Kundenbefragungen ermittelt werden. Anhaltspunkte für die Mitarbeiterbindung bilden Fluktuation, Krankenstand und Mitarbeiterbefragungen. Die Integration dieser Kennzahlen in ein handlungsorientiertes Steuerungs-Konzept steht am Anfang und wird im Lauf des Projektes weiterentwickelt.

Call Center Image

Die Blitzlicht-Befragung zum Call Center Image in den beteiligten Unternehmen zeigt einige spannende Trends auf. Insgesamt wurden 275 Call Center Praktiker befragt, davon 44 Führungskräfte und 231 Agenten. Lediglich 38 Prozent schätzen das Call Center Image positiv ein (37 Prozent neutral, 25 Prozent negativ). Im Vergleich mit anderen Dienstleistungsbereichen nimmt das Call Center als bestes Image nach der öffentlichen Verwaltung, Handel, Vertrieb und Pflegeberufen den fünften Platz ein, gefolgt von der Gastronomie.

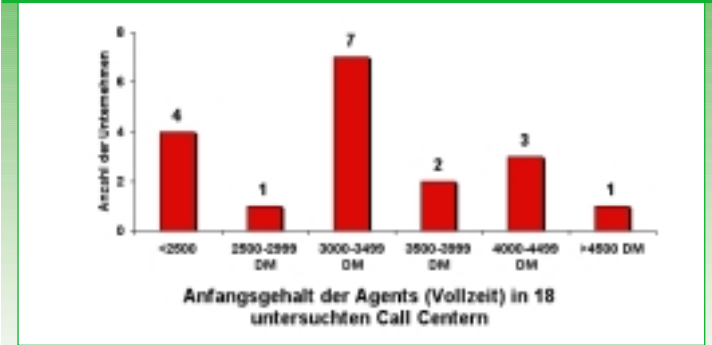
Zufriedenheit mit der Arbeit

Bei der Frage nach der Zufriedenheit mit der Arbeit zeigt sich ein deutlicher Trend: Das Gros ist mit ihrer Tätigkeit zufrieden (69 Prozent), nur in Ausnahmefällen (drei Prozent) äußern die Befragten Unzufriedenheit. Als besondere Vorteile einer Tätigkeit im Call Center werden die flexiblen Arbeitszeiten, der Kundenkontakt, der Umgang mit neuen Medien und moderner Technik sowie das Arbeitsklima herausgestellt. Nachteilig wird die Bildschirmarbeit, der Wechsel zwischen Stress und Langeweile, die Arbeitszeiten, der Schichtdienst sowie die Routine und Monotonie der Tätigkeit eingeschätzt.

Qualifikation

Gut die Hälfte der Befragten ist der Ansicht, dass für eine Tätigkeit in Call Centern eine hohe Qualifikation erforderlich ist. Als wesentliche Qualifikationsanforderungen werden Kommunikationsfähigkeit, Freundlichkeit, fachliche Kompetenz und Belastbarkeit angesehen.

Anfangsgehalt von Call Center-Agenten (Vollzeit)



Entwicklungstendenzen und Verbesserungspotenziale

Die meisten Befragten gehen von einer Ausweitung Ihres Aufgabenspektrums in Bezug auf neue Kundengruppen und Arbeitsinhalte aus. Weiterhin werden Entwicklungen der Neuen Medien, E-Commerce und Call Center Technik erwartet. Optimierungsansätze sehen die Befragten in der Bezahlung. Weiterhin wird der Bedarf eines optimierten Kommunikations- und Informationsflusses geäußert. Eine Reihe von Befragten – vor allem Agenten – sprechen sich für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten, Schichtverteilung, Pausenregelung, Arbeitsplatzgestaltung) aus und wünschen sich bessere Aufstiegsmöglichkeiten.

Arbeitskreis Personalmanagement im Call Center

Projektbegleitend wurde Ende Juni 2000 ein Arbeitskreis der Kooperationsunternehmen gegründet. Eine wesentliche Komponente der Arbeit ist der Austausch der Erkenntnisse und Erfahrungen von Forschern und Praktikern. Dabei fließen einerseits die Forschungsergebnisse sukzessive ein, andererseits werden durch die Praxisdiskussionen Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte identifiziert. Der Arbeitskreis gliedert sich die drei Arbeitsgruppen

- ▶ Strategisches Personalmanagement
- ▶ Operatives Personalmanagement
- ▶ Human Resources Management

Die weiteren Ergebnisse der Studie und die Fortschritte der Arbeitsgruppen werden sukzessive aufbereitet und veröffentlicht. Der aktuelle Stand ist im Internet unter www.bunds-bonn.de/forschungsprojekt abrufbar. ■

