

## CALL CENTER

## FORSCHUNGSPROJEKT

# Die Zukunft des Personalmanagements

Personalmanagement ist der entscheidende Leistungsfaktor im Contact Center. Das FREQUENZ-Forschungsprojekt „Personalmanagement im Call Center“ entwickelt hierfür neue Managementstrategien.



FOTOS: PHOTODISC

**A**m 25. und 26. Juni fand bei der Henkel GmbH in Düsseldorf das 5. Arbeitskreismeeting des Forschungsprojektes „Personalmanagement im Call Center“ statt. Dieses vom BMBF geförderte Projekt befasst sich von Februar 2000 bis Februar 2002 mit der Erforschung und Entwicklung innovativer Personalmanagement-Konzepte für Call- und Kunden-Center.

Dem Arbeitskreis des Forschungsprojektes gehören 20 Call Center-Betreiber an, darüber hinaus wurden die Forschungsaktivitäten bisher auf weitere 30 Kooperationspartner ausgeweitet.

Am Anfang der Veranstaltung stand die Begrüßung der neuen Partnerunternehmen. Im Plenum wurden anschließend der Projektstand und die von den drei Arbeitsgruppen durchgeführten Forschungsarbeiten vorgestellt. Alle drei Arbeitsgruppen sind im Zeitplan und werden noch im Herbst 2001 erste konkrete Forschungsergebnisse liefern können.

## Aktuelle Aktivitäten der einzelnen Arbeitsgruppen:

Gruppe I „Strategisches Personalmanagement“:

Fragebogenaktion zum Thema „Personalbedarfsplanung und Personaleinsatzplanung im Call Center“. Ziel ist die umfassende Erhebung und Analyse von Verfahren und Instrumenten zum Prozess des Personaleinsatzes in unterschiedlichen Call Centern. In der Arbeitsgruppe herrscht Einigkeit darüber, dass verschiedene Call Center auch unter-

schiedlich organisiert werden müssen, um den Unternehmenserfolg sicherzustellen. Dies wird zwangsläufig auf eine Differenzierung der „klassischen Personaleinsatzplanung nach Erlang“ hinauslaufen und zu neuen strategischen Modellen führen.

Gruppe II „Operatives Personalmanagement“:

Fragebogenaktion zum Thema „Befragung von Teamleiterinnen und Teamleiter im Call Center“. Ziel dieser Befragung ist die umfassende Erhebung und Analyse von Aufgabenprofilen, Führungsinstrumenten und Sichtweisen bei dieser wichtigen Managementebene. Diese erste systematische Erhebung bei dieser Zielgruppe wird wichtige Erkenntnisse für die Optimierung des Führungsverhaltens und des operativen Tagesgeschäftes in Call Centern bringen.

Gruppe III „Human Resources Management“:

Fragebogenaktion zum Thema „Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Call Center“. Ziel dieser Erhebung ist die Erhebung und Analyse von Motivations- und Demotivationsfaktoren in Call Centern und Kundencentern. Vor dem Hintergrund der aktuellen Human-Resources-Diskussion in der Call Center-Branche werden die Ergebnisse viele Hinweise für eine gezielte Verbesserung der Mitarbeiterbindung in dieser Zukunftsbranche liefern können.

Den Schwerpunkt des 5. Arbeitskreises bildeten auch diesmal die sich den Arbeitsgruppen anschließenden Workshops. So wurde in der AG 1 weiter intensiv an einer

speziellen Balanced-Score-Card für CC und CCC gearbeitet.

## Neue Wege im Management

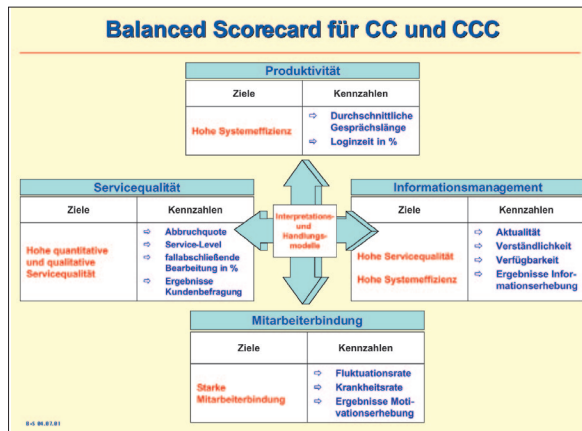
Hier stand die Definition von benchmarkfähigen Kenngrößen zu den Controlling-Bereichen Produktivität, Servicequalität, Mitarbeiterbindung und Informationsmanagement im Vordergrund. Vor allem die Formulierung der notwendigen, präzisen Berechnungsformeln für die einzelnen Kenngrößen führte zu angeregten Diskussionen, da auch die Fachliteratur in diesem Punkt kaum konkrete Anhaltspunkte liefert. Der Bereich Servicequalität wurde unterteilt in „Quantitative Servicequalität“ und „Inhaltliche Servicequalität“. Während sich der erste Bereich über die vorhandenen ACD-Daten recht gut überwachen lässt, werden für die Erfassung der Gesprächsqualität die Ergebnisse aus Kundenbefragungen und dem Mitarbeitercoaching genutzt. Zum Informationsmanagement wurde ein eigenständiges Messinstrument (Fragebogen) entwickelt, dass in den nächsten Wochen bereits eingesetzt und überprüft wird. Die Mitarbeiterbindung lässt sich unter anderem mit dem Erhebungsbogen der Arbeitsgruppe 3 „Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Call Center“ sehr umfassend berichten.

Die Partnerunternehmen der AG 1 waren sich einig, dass man bei diesem Meeting einen großen Schritt in Richtung des Projektzieles „Entwicklung eines ganzheitlichen

Kenngrößensystems für Call Center und Kundencenter“ weitergekommen war. Abschließend wurde noch die Vision eines deutschland- und europaweiten Benchmarksystems auf der Basis der entstehenden Balanced-Score-Card diskutiert, bei dem jedes Partnerunternehmen durch die Einbringung der eigenen Daten die Möglichkeit für ein sehr differenziertes Benchmarking mit den gesamten Pooldaten erhält. Zur Realisierung dieser Non-Profit-Initiative muss allerdings in den nächsten Monaten noch der organisatorische Rahmen geschaffen werden.

### Die nächsten Schritte

In der AG 2 stand die organisatorische und inhaltliche Vorbereitung eines Team-



**Neue Wege im Management: Die Balanced-Score-Card ist das Pflichtenheft der Call Center-Leiter.**

leitertages im Spätherbst diesen Jahres im Mittelpunkt. Als Mittler zwischen Management und Mitarbeitern nehmen die Teamleiterinnen und Teamleiter in Call Centern eine wichtige Führungsposition ein. Die Veranstaltung schafft einen Rahmen, in dem sich diese Managementebene intensiv mit den

praktischen Aufgaben und Fragestellungen ihrer Tätigkeit auseinandersetzen kann.

In mehreren Fachforen werden die unterschiedlichen Ansätze und Möglichkeiten der Führungsarbeit von Teamleitern vorgestellt und diskutiert. In die Foren fließen auch die Ergebnisse der laufenden Teamleiterbefragung ein, die zur Zeit in bundesdeutschen Call Centern durchgeführt wird. Darüber hinaus werden zu den diversen Fachfragen verschiedene Experten eingeladen.

Die Aktionsforen bieten unter fachkompetenter Anleitung praktische Übungen zur Optimierung der täglichen Führungsarbeit von Teamleitern in Call Centern.

► ULRICH BRÜTZEL



► Ulrich Brützel ist Geschäftsführer der B+S Unternehmensberatung, Bonn.

E-Mail: Bund5@t-online.de

### TEAMLEITERTAG 2001

„Führung zwischen Servicequalität und Mitarbeitermotivierung“

#### Zeit:

- 4. Dezember 2001, 14:00 Uhr, bis 5. Dezember 2001 16:30 Uhr

#### Ort:

- Gustav-Stresemann-Institut, Bonn

#### Ausrichter:

- B+S Unternehmensberatung und Sparda-Telefonservice St. Ingbert

#### Vorläufige Programmpunkte:

##### Vorträge:

- „Bedeutung und Rolle der Teamleiter in Call Centern“
- „Überblick Ergebnisse der Teamleiterbefragung im Projekt FREQUENZ“

##### Aktionsforen:

- „Servicequalität und Erreichbarkeit“
- „Gesundheitsförderung“
- „Mitarbeiterzufriedenheit“
- „Selbstbild der TeamleiterInnen“

##### Fachforen:

- „Wie führen Teamleiter in Call Centern“
- „Berufsbild von Teamleitern“
- „Teamarbeit in Call Centern“
- „Tagessteuerung im Call Center“
- „Stressmanagement im Call Center“
- „Mitarbeitermotivierung“

##### Ausstellung:

- „Ergebnisse der Teamleiterbefragung im Forschungsprojekt FREQUENZ“
- „Ergebnisse der Fach- und Aktionsforen“

##### Information und Kontakt:

<http://www.bunds-bonn.de/Forschungsprojekt>

Dipl.-Psych. Eva Schmitz, B+S Bonn,

Tel. 0228/987 5011, [eva.schmitz@bunds-bonn.de](mailto:eva.schmitz@bunds-bonn.de)

## Ihr Call-Center ist so gut wie Ihr Personal.

Die Auswahl geeigneter Mitarbeiter ist der Schlüssel zur Leistungssteigerung Ihres Call-Centers. Aus diesem Grund hat sich Randstad Callflex darauf spezialisiert, an Call-Center aller Art qualifizierte und kompetente Mitarbeiter zu überlassen.

Bei unseren sorgfältig ausgewählten und geschulten Callflex-Mitarbeitern können Sie sich darauf verlassen, dass sie ihre Funktion als 'Botschafter am Telefon' professionell, engagiert und serviceorientiert erfüllen. Der Pluspunkt für Image und Effizienz Ihres Call-Centers.

Sie möchten mehr über Randstad Callflex wissen?

Sprechen Sie mit uns.

Fon 0 18 05 - 70 88 88 oder

E-Mail [callflex@randstad.de](mailto:callflex@randstad.de)

 randstad callflex

...Und weitere 2000 Stellen unter: [www.randstad.de](http://www.randstad.de)...