

# Im Fokus der Call Center-Forschung

Am 22. und 23. Januar 2001 fand bei der TAS in Mülheim das dritte Arbeitskreismeeting des Forschungsprojektes „FREQUENZ Personalmanagement im Call Center und Handel“ statt.

**Z**iel des Projektes, das vom BMBF gefördert wird, ist es, innovative und realitätsbezogene Konzepte für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement für Call Center und Customer Care Center zu entwickeln.

Um ein konstruktives und praxisnahes Arbeiten zu ermöglichen, trafen sich die Forscher des Institutes für Arbeit und Technik, der B+S Unternehmensberatung und die Vertreter der Kooperationsunternehmen in Mülheim an der Ruhr bei der TAS Gesellschaft für Dialogmarketing und Fullservice-Dienstleistungen.

Nach einem kurzen Warming-up, in welchem der Forschungsgegenstand und die bisherigen Erkenntnisse zur Herstellung eines gleichen Kenntnisstandes noch einmal thematisiert wurden, teilten sich die Teilnehmer in die drei bereits bestehenden Arbeitsgruppen auf.

Die Arbeitsgruppe 1 (strategisches Personalmanagement) beschäftigt sich mit grundlegenden strategischen Entscheidungen und Verfahren in Call Centern und Customer Care Centern. Bei diesem dritten Meeting in Mülheim setzten sich die Teilnehmer mit folgenden inhaltlichen Themenschwerpunkten auseinander:

- Strategische Zielsetzungen in CC und CCC
- Verfahren der Personalbedarfsplanung für CC und CCC
- Konsequenzen der Prognosegenauigkeit für die Personaleinsatzplanung und die Personalorganisation

- Definition von standardisierten Kenngrößen für CC und CCC
- Entwicklung von handlungsorientierten Balanced-Score-Cards für verschiedene Management-Ebenen.

Auf Grund der Komplexität der Themenbereiche und um die Effektivität zu erhöhen, teilte sich die Gruppe in fünf Arbeitsteams, die in den nächsten Monaten strategische Entscheidungsmodelle und Lösungsansätze für diese wichtigen Managementbereiche erarbeiten werden.

Die zweite Arbeitsgruppe (operatives Personalmanagement) konzentriert sich auf das operative Tagesgeschäft, aktueller Schwerpunkt dieses Meetings stand die Rolle und Funktion der TeamleiterInnen.

Bei der Analyse der operativen Führung in Call Centern wurde die Bedeutung der Teamleiterebene deutlich. In einer Sandwichfunktion bilden die Teamleiter die Verbindung zwischen Call Center-Management, Personalplanern und den Agenten. Sie nehmen die Steuerung und Aufgabenverteilung der Agenten vor, bilden eine wesentliche Informationsschnittstelle, sind Ansprechpartner in fachlichen und persönlichen Fragestellungen, beurteilen die Leistungsfähigkeit und den Qualifikationsbedarf der Agenten und führen selbst Schulungen und persönliche Coachingmaßnahmen durch.

Damit ist diese Führungsebene wesentlicher Leistungsträger für die Servicequalität und Produktivität von Call Centern. Um so erstaunlicher ist die Tatsache zu bewerten, dass den Teamleitern jedoch innerhalb der Unternehmen häufig nur eine untergeordnete Bedeutung zukommt. Auch in der Literatur und in der Fachpresse steht die operative Aufgabenbewältigung weit hinter technischen und strategischen Fragestellungen zurück. In Bezug auf die Qualifizierung wird ein gesteigertes Augenmerk auf die Aus- und Fortbildung der Agenten und Manager gelegt, eine systematische vorbereitende und begleitende Qualifizierung von Teamleitern ist eher die Ausnahme als die Regel.

Die Arbeitsgruppe Operatives Personalmanagement möchte diese Lücke schließen. In einer breit angelegten Teamleiterbefragung werden Anforderungsprofile, Qualifikationsbedarf, Führungsinstrumente und Aufgaben der Teamleiter erfasst und durch die operative Ebene selbst beschrieben und bewertet. Die Ergebnisse sollen auf einer Teamleitertagung vorgestellt und diskutiert werden.

Das Schwerpunktthema Human Resources Management wurde von der dritten Arbeitsgruppe bearbeitet. Trotz der Heterogenität der teilnehmenden Kooperationspartner konnte dennoch der Konsens gefunden werden, dass die Mitarbeitermotivation eines der Zukunftsthemen dieser Branche ist. Ebenfalls verweisen die in allen Call Center-Typen starke Fluktuation und der gleichmäßig hohe Krankenstand auf die elementare Bedeutung der Motivation der Beschäftigten.

Ziel dieser Arbeitsgruppe ist es, einen Fragebogen zur Mitarbeitermotivation zu gestalten, der nach Bearbeitung und Auswertung Aufschluss auf die oben genannte Problematik gibt und somit die Basis zur Entwicklung neuer Arbeitsmodelle bildet. Dieser Fragebogen ist seit Mitte März fertiggestellt. Nach einem Pretest wird die Befragung der Mitarbeiter in den teilnehmenden Kooperationsunternehmen bis Ende Mai abgeschlossen sein.

Die Ergebnisse aller Arbeitsgruppen können unter [www.bunds-bonn.de](http://www.bunds-bonn.de) nachgelesen werden. Das Forschungsprojekt Frequenz tagte am 12./13. März bei der Comdirect Bank in Quickborn.

► CLAUDIA REHMANN



► Claudia Rehmann ist in der Unternehmenskommunikation bei der TAS in Mülheim tätig.

E-Mail: [claudia.rehmann@tas-muehlheim.de](mailto:claudia.rehmann@tas-muehlheim.de)