

Informationen zum Forschungsprojekt

## **FREQUENZ – Personalmanagement Call Center und Handel**

**Auftraggeber:** Bundesministerium für Bildung und Forschung bmb+f

**Projektträger:** DLR-Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen, Förderkennzeichen 01HR9924

**Projektpartner:** B+S Integrative Unternehmensberatung, Bonn  
IAT Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

**Laufzeit:** Anfang Februar 2000 bis Ende Januar 2002

**Projektziele:** Ziel ist, die aktuellen Personalmanagement-Strategien gemeinsam mit den beteiligten Kooperationsunternehmen zu analysieren, zu diskutieren und zu bewerten. Dabei sollen u.a. auch Konzepte, die in starkem Maße auf Flexibilisierung des Personaleinsatzes zielen, mit anderen Konzepten verglichen werden, die eine hohe Dienstleistungsqualität und eine partizipative Arbeitsorganisation in den Mittelpunkt stellen.  
Das Projekt soll dazu beitragen, mehr Transparenz über die vorherrschenden Personalmanagement-Strategien insbesondere im Bereich Call Center 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.

**Unternehmen:** Die Durchführung der Studie wird in enger Zusammenarbeit mit den beteiligten Unternehmen durchgeführt. Für den Bereich Call Center fand eine breit angelegte Erhebung in folgenden Call Centern statt: Comdirect Quickborn, DAK Köln, DAK Düsseldorf, DAK Hamburg, DKV Köln, Gerling Köln, Henkel Düsseldorf, Hess Natur Butzbach, Meister Communications Ingolstadt, Otto Versand Berlin, Otto Versand Hamburg, Otto Versand Leipzig, Sparda St. Ingbert, Supercall Parching, Talkline Schwerin, TAS Mülheim, TDM Sarstedt, Tekomedia Bochum, TSG Köln, twenty 4 help Dortmund.

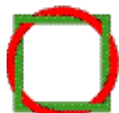
**Arbeitskreis:** Im Rahmen des Projektes wurde der Arbeitskreis „Personalmanagement im Call Center“, gegründet. In diesem Forum findet die Diskussion der Forschungsergebnisse und ein intensiver Erfahrungsaustausch zu relevanten Themen des Personalmanagements statt. In drei Arbeitsgruppen werden weitergehende Forschungsinhalte festgelegt und konzipiert.  
AG 1: Strategisches Personalmanagement, Leitung: Joachim Bochberg, Henkel  
AG 2: Operatives Personalmanagement, Leitung: Eva Schmitz, B+S Bonn  
AG 3: Human Resources Management, Leitung: Stephan Wenn, Gerling

**Projekttablauf:** Basiserhebung in den Kooperationsunternehmen Juli bis September 2000  
Imagebefragung in den Kooperationsunternehmen Juli bis September 2000  
Mitarbeiterbefragung Mai 2001  
Teamleiterbefragung Mai bis Juli 2001

**Ergebnisse:** Die Ergebnisse der Studie werden fortlaufend einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Bisherige Veröffentlichungen:  
Literaturanalyse des IAT „Call Center–Entwicklungsstand und Perspektiven“, IAT 09/2000  
Eva Schmitz: „Erste Etappe gestartet“, TELETALK 04/2000  
Eva Schmitz: „Der Mythos von der Auslastung“, TELETALK 09/2000  
Ulrich Brützel: „Innovative Personalmanagement-Lösungen“, TELETALK 10/2000  
Eva Schmitz: „Effektives Personalmanagement in Call Centern“, Jahrbuch CC Trend 2001  
Claudia Rehmann: „Im Fokus der Forschung“, TELETALK 04/2001

**Homepage:** Der aktuelle Projektstand inkl. aller Veröffentlichungen und Zwischenergebnisse ist im Internet abrufbar (<http://www.bunds-bonn.de/bmbf-Forschungsprojekt>).

**Kontakt:** B+S Unternehmensberatung, Spreestr. 16 a, 53127 Bonn, Tel: 0228/987 5010-11, Fax: 0228/987 5812, Email: [eva.schmitz@bunds-bonn.de](mailto:eva.schmitz@bunds-bonn.de), [ulrich.bruetzel@bunds-bonn.de](mailto:ulrich.bruetzel@bunds-bonn.de)



Informationen zum Forschungsprojekt FREQUENZ – Personalmanagement Call Center und Handel

## Befragung von Teamleiterinnen und Teamleitern

Zielstellung:

Bei der Analyse der operativen Führung in Call Centern im Rahmen der Forschungsstudie FREQUENZ wurde die Bedeutung der Teamleiterebene deutlich. In einer Sandwichfunktion bilden die Teamleiter die Verbindung zwischen Call Center Management, Personalplanern und Agenten. Sie nehmen die Steuerung und Aufgabenverteilung 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 Servicequalität und Produktivität von Call Centern. Es ist bislang keine Studie bekannt, die sich mit dieser Zielgruppe beschäftigt. In der Literatur und in der Fachpresse steht die operative Aufgabenbewältigung weit hinter technischen und strategischen Fragestellungen zurück.

Die Arbeitsgruppe Operatives Personalmanagement möchte diese Lücke schließen. In einer breit angelegten Teamleiterbefragung werden Anforderungsprofile, Qualifikationsbedarfe, Führungsinstrumente und Aufgaben der Teamleiter erfaßt und durch die operative Ebene selbst beschrieben und bewertet. Die Befragung ermöglicht ein umfassendes Benchmarking zum Thema Teamleiter in Call Centern und Customer Care Centern. Die Ergebnisse werden zeitnah veröffentlicht und auf einem Teamleitertag vorgestellt.

Zielgruppe: TeamleiterInnen Call Centern und Customer Care Centern, die Teilnahme ist kostenfrei

Durchführung:

- Konzeption und organisatorische Planung: B+S Bonn, Eva Schmitz
- Abstimmung und inhaltliche Überarbeitung: AG Operatives Personalmanagement
- Layout, Druck und Verteilung / Versand: B+S Bonn
- Verteilung und Abwicklung in den Unternehmen: intern durch jeweiligen Koordinator vor Ort
- Fragebogensammlung und Gesamtkoordination: B+S Bonn, Eva Schmitz

Inhalte:

- Aufgabenbeschreibung der Teamleiterposition (Leistungs- und Führungsaufgaben)
- Bewertung von Arbeitshilfen und Instrumenten für die Teamleitertätigkeit
- Kommunikationsmöglichkeiten, Gesprächsformen und Kommunikationspraxis
- Voraussetzungen und Anforderungen an die Teamleiterposition
- Qualifizierung und Weiterbildung von TeamleiterInnen
- Selbstbild zur Führungstätigkeit
- Differenzierte Arbeitszufriedenheit
- Unternehmenseinschätzung
- Stellenbeschreibungsaspekte der MitarbeiterInnen

Auswertung:

- Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse: B+S Bonn
- Erste Diskussion der Ergebnisse: Arbeitsgruppe Operatives Personalmanagement
- Veröffentlichung der Ergebnisse (Artikel, Internet, Broschüre): B+S Bonn
- Kommentierung der Ergebnisse: Arbeitsgruppe Operatives Personalmanagement

Ergebnisse:

- Ergebnisbeschreibung zu den einzelnen Fragestellungen
- Empfehlungen für Stellenbeschreibungen
- Empfehlungen für Personalauswahl, Rekrutierung
- Empfehlungen zur Aus- Fort- und Weiterbildung
- Empfehlungen für Arbeitshilfen und Führungsinstrumente

Teamleitertag: Die Ergebnisse werden im Kreis von TeamleiterInnen auf einer Tagung vorgestellt und diskutiert. Teilnahmeberechtigt sind die Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben. Dauer, Inhalte und organisatorischer Rahmen werden von der Arbeitsgruppe Operatives Personalmanagement erarbeitet.

Kontakt: Dipl.-Psych. Eva Schmitz, B+S Unternehmensberatung, Spreestr. 16 a, 53127 Bonn, Tel: 0228/987 5011, Fax: 0228/987 5812, Email: [eva.schmitz@bunds-bonn.de](mailto:eva.schmitz@bunds-bonn.de)