

Personalmanagement – Call Center und Handel

FREQUENZ

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung - **bmb+f**

Projekträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt - **DLR**



Kooperationspartner Call Center

Comdirect Bank

Hess Natur

Sparda Bank

DKV

Tankstellen-Support

T.D.M.

Otto Versand Zentrale Hamburg

DAK Zentrale Hamburg

DAK Köln

Otto Versand Leipzig

Talkline

Gerling

Otto Versand Berlin

DAK Düsseldorf

Henkel

Meister Communications

TEKOMEDIA

Supercall

TAS Mülheim

twenty 4 help



Erhebungs- und Entwicklungsdesign

Basisanalyse

Datenquellen:

- Management
- Personalplaner
- Teamleiter/Supervisor
- Mitarbeiter/Betriebsrat
- Personalerhebungsbogen
- Call Center Bogen
- Unternehmensunterlagen
- Image-Fragebogen

Intensivanalyse

Themenkomplexe:

- Organisationsstrukturen
- Qualitätsmaßstäbe
- Flexibilisierungsansätze
- Führungsinstrumente
- Arbeitszeitverteilung
- Personaleinsatzverfahren

Entwicklung

Aktuelle Problembereiche:

- Mitarbeitermotivation
- Personalcontrolling
- Führung
- Personalsteuerung

Benchmarking

Beschreibung und Bewertung von Personalmanagementkonzepten



Dimensionen des Personalmanagement

Strategisches Personalmanagement

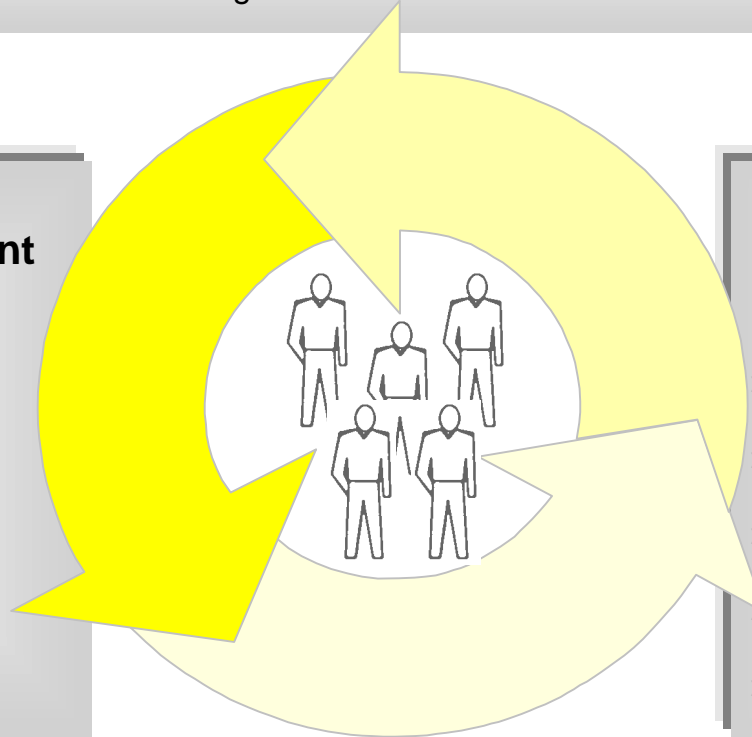
- Arbeitsverträge
- Personalbedarfsplanung
- Personalcontrolling
- Arbeitszeitmodelle
- Schnittstellenmanagement
- Organisationsstrukturen
- Unternehmenskultur

Operatives Personalmanagement

- Personaleinsatz
- Ablauforganisation
- Steuerung der Onlinebesetzung
- Arbeitsverteilung
- Führung

Human Resources Management

- Mitarbeiterstruktur
- Arbeitsbedingungen
- Mitarbeitermotivation
- Mitarbeiterqualifikation
- Personalrekrutierung



Arbeitskreis Personalmanagement

Gegründet am 26. September 2000 im IAT Gelsenkirchen

3 Arbeitsgruppen:

AG I: Organisatorisch-personelle Rahmenbedingungen

Leitung Joachim Bochberg, Henkel Düsseldorf

Aktuelle Themen: Zielsetzungen, Controlling, Forecasting

AG II: Organisation und Steuerung des Tagesgeschäftes

Leitung: Eva Schmitz, B+S Bonn

Aktuelle Themen: Transparenz und Gerechtigkeit, Führung

AG III: Mitarbeiterpotenziale und Mitarbeiterbindung

Leitung: Stephan Wenn, Gerling Köln

Aktuelle Themen: Mitarbeitermotivation



Erste Ergebnisse

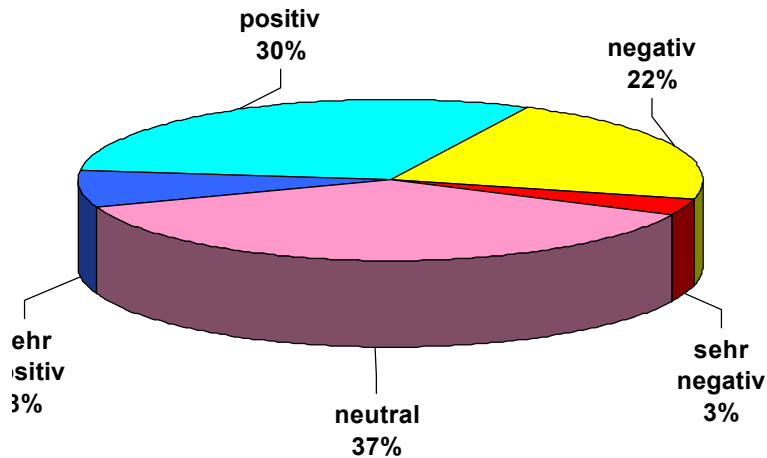
- Aktueller Projektstand -

- Call Center Image**
- Qualifikation**
- Personaleinsatz / Arbeitszeitmodelle**
- Mitarbeiterauslastung**
- Personalführung**
- Mitarbeitermotivation**



Call Center Image

Wie schätzen Sie das Image von Call Centern ein?



Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit im Call Center?

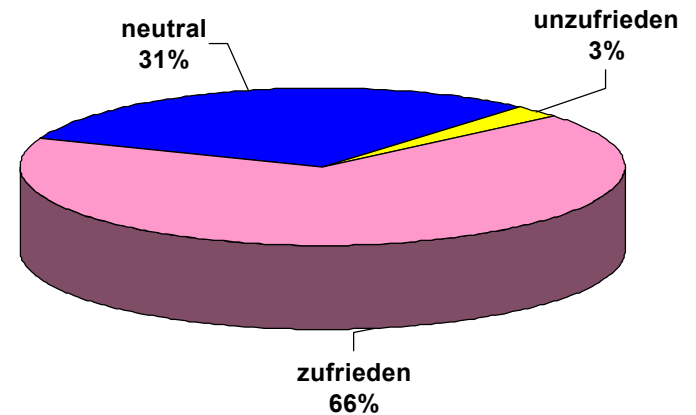
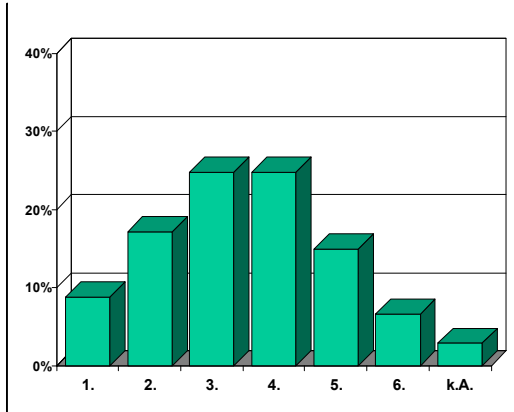


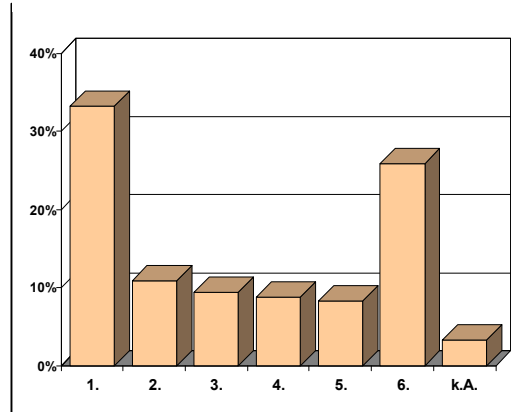
Image Dienstleistungsbereiche

Rangreihenbildung verschiedener Tätigkeitsbereiche

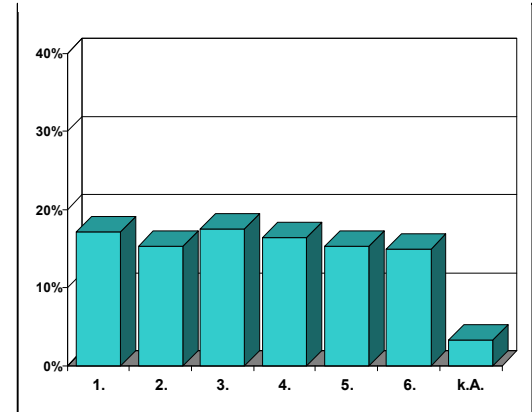
Call Center



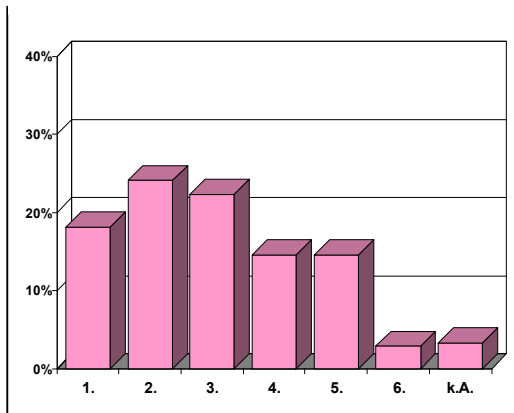
Öffentliche Verwaltung



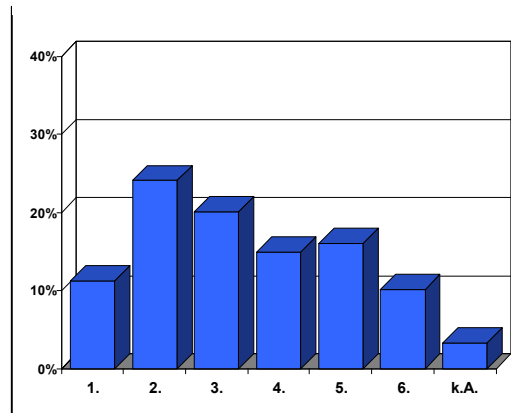
Pflegeberufe



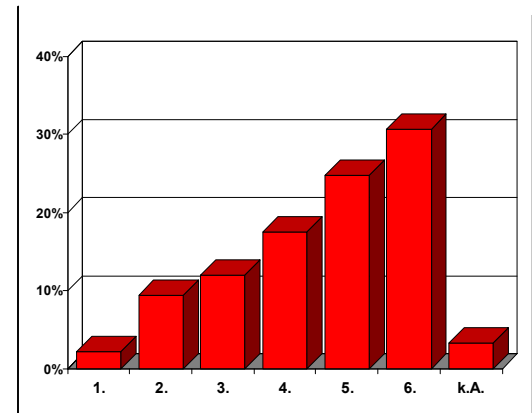
Handel



Vertrieb

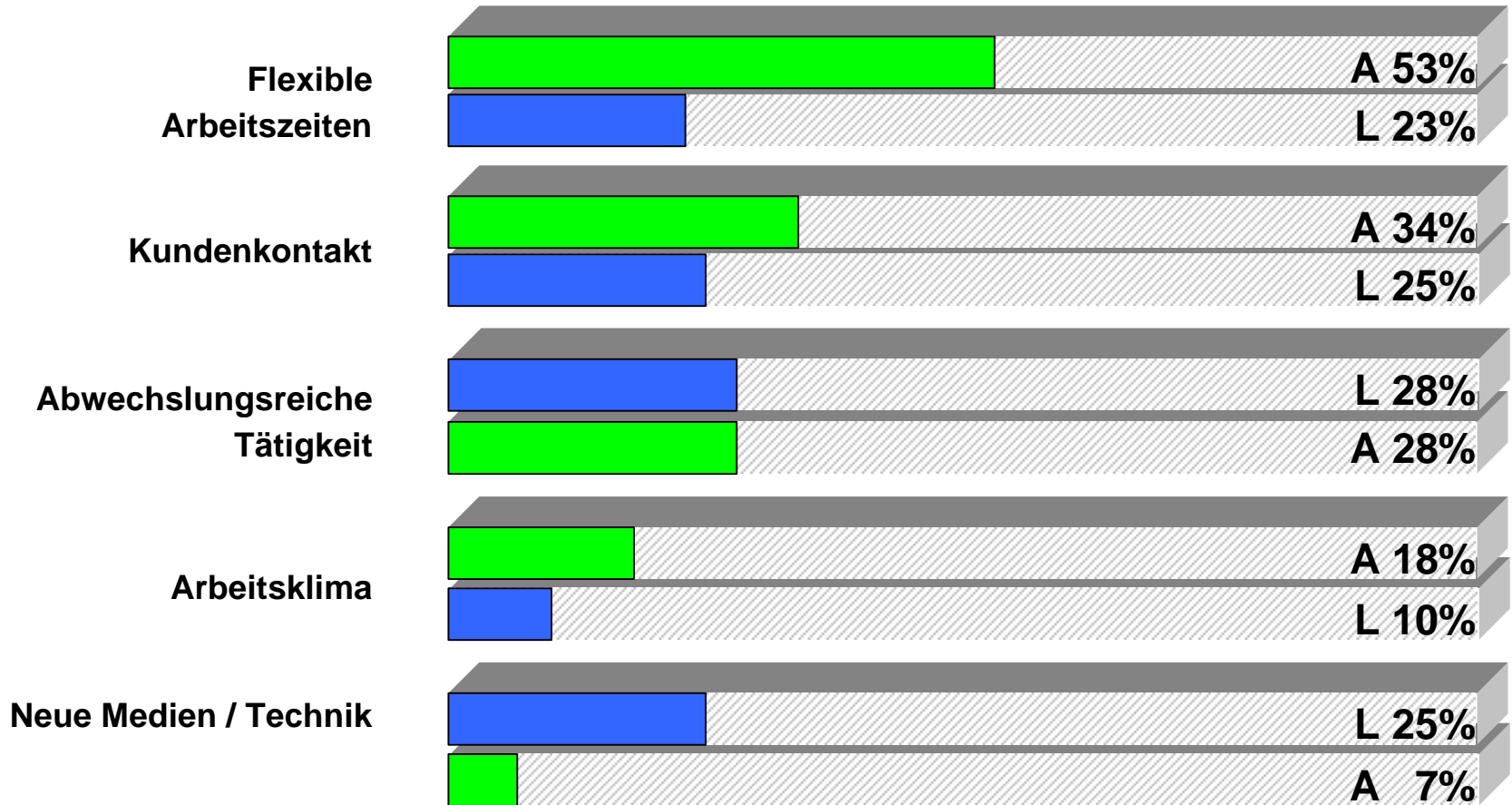


Gastronomie



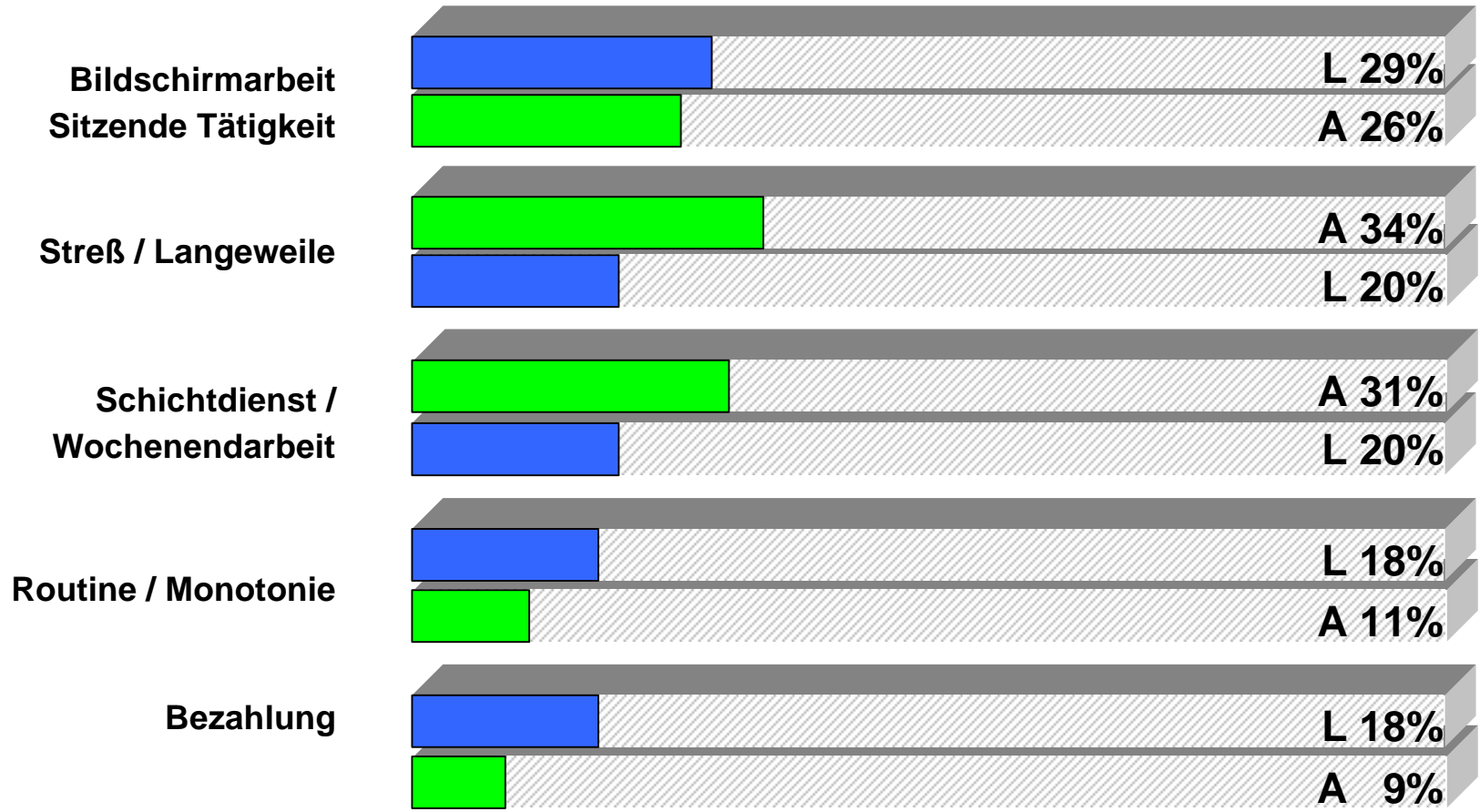


Vorteile im Call Center





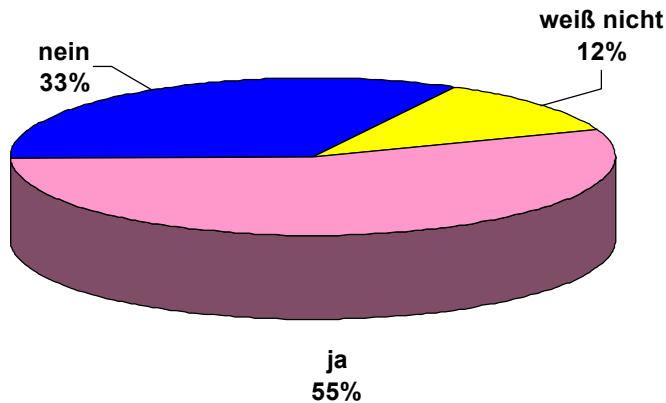
Nachteile im Call Center



Qualifikation im Call Center

Ist für eine Tätigkeit im Call Center eine hohe Qualifikation erforderlich?

Welches sind die wichtigsten Qualifikationen für eine Tätigkeit im Call Center ?



Kommunikationsfähigkeit

Soziale Kompetenz

Fachliche Kompetenz

Belastbarkeit

Flexibilität

Auffassungsgabe

Servicebereitschaft

Kundenorientierung



Personaleinsatz / Arbeitszeitmodelle

- Ansätze und Tendenzen -

Klassische Personaleinsatzplanung

Kurzfristige Verkehrsprognose
Variable Verteilung der Arbeitszeiten auf die Mitarbeiter
Personaleinsatzplaner -
professionelle Planungstools
Erhöhung des Teilzeitanteils
Optimierung des Forecastings
(Planung im 15 Minuten Takt)

Teamorientierte Personaleinsatzplanung

Kurz- bis mittelfristige
Verkehrsprognose
Zuordnung der Arbeitszeiten nach
Teamzugehörigkeit
Arbeitszeitwünsche, Dienst-
tausch über die Teamleiter
Optimierung der Führung
(Teammeetings, Teament-
wicklung)

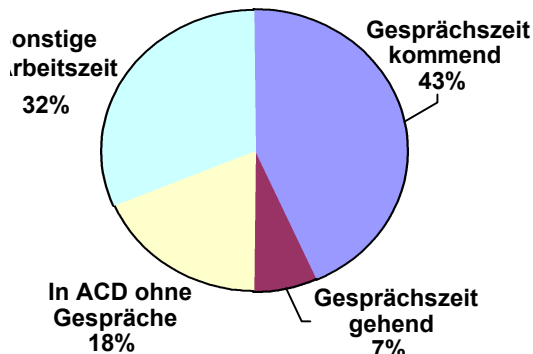
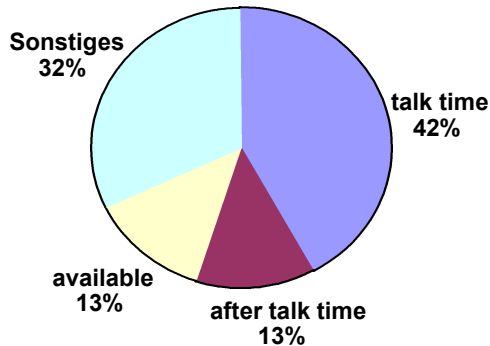
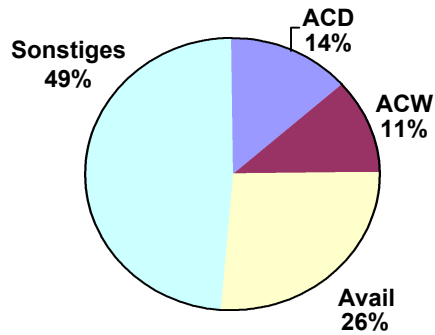
Aufgabenorientierte Rahmenplanung

Mittel- bis langfristige
Verkehrsprognose
Feste Verteilung der Arbeits-
zeiten auf die Mitarbeiter
Erweiterung des Aufgaben-
spektrums (Medien, Inhalte)
Vorwiegend Vollzeitmitarbeiter
Optimierung der Tages-steuerung
-Aufgabenverteilung



Mitarbeiterauslastung

Verteilung der Gesamtarbeitszeit als Basis für Personaleinsatzplanung und Personalsteuerung

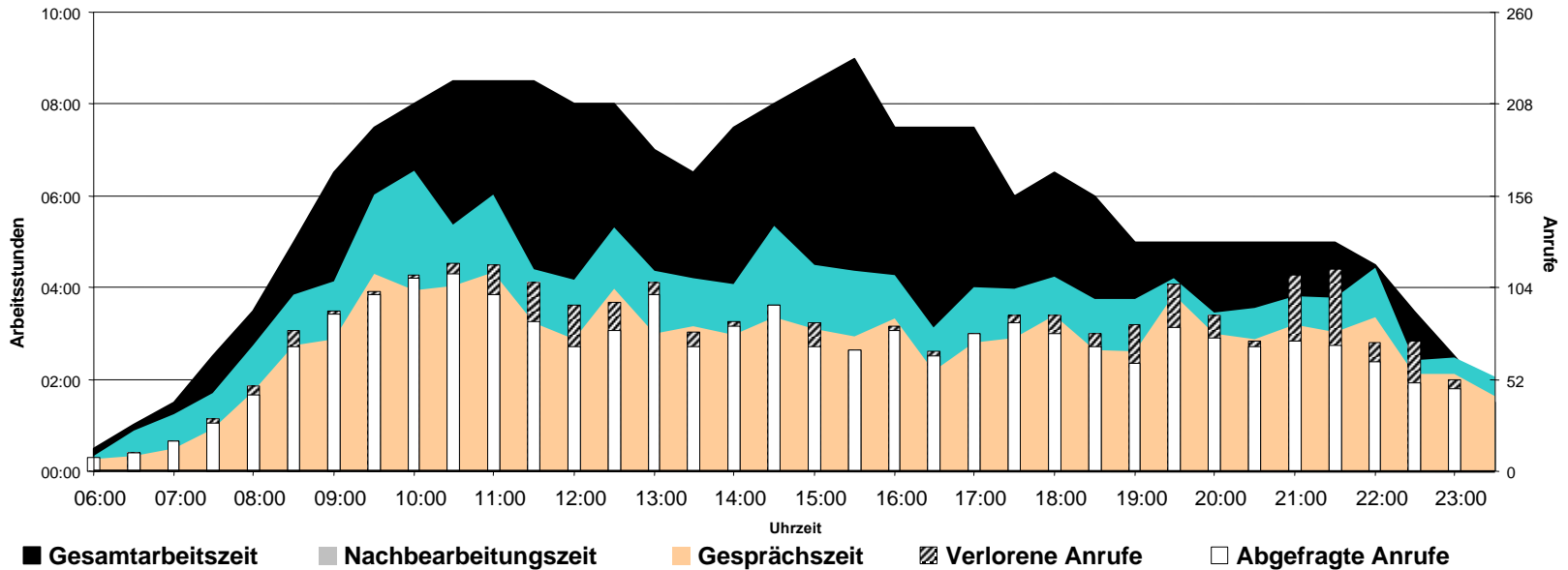


- Fehlende Systematik für die Erhebung und Analyse der Arbeitszeitverteilung von Call Center Agenten
- Reportingsysteme basierend auf ACD-Zeiten, kaum Berücksichtigung der realen Arbeitszeiten
- Vergleichbarkeit erschwert durch unterschiedliche Reporting-Systeme und -kennzahlen
- Reine Telefoniezeiten schwanken erheblich (Bandbreite zwischen 20 und 75 %)
- Zusatzaufgaben neben Telefonie unterschiedlich (Fax-, Brief-, eMail-, Sachbearbeitung o.ä.)
- Geringe Berücksichtigung bei der Personaleinsatzplanung



Personalsteuerung im Tagesgeschäft

Tagesverlaufsanalyse von Arbeitszeit , Gesprächszeit und Anrufe - Beispiel



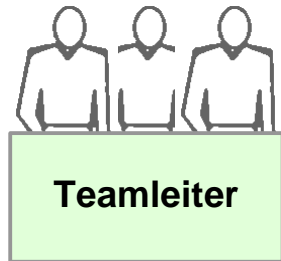
Koordination der Arbeitsabläufe durch Teamleiter und/oder Supervisoren

- Telefonie
- Pausen
- Information
- Nachbearbeitung
- Mitarbeitergespräche
- Teammeetings
- Fax, Brief, eMail
- Coaching, Qualifikation
- Administration



Personalführung

Verteilung der Führungsaufgaben auf die Funktionsträger



- Personalrekrutierung durch Call Center Manager in Zusammenarbeit mit den Teamleitern
- Personaleinsatzplanung durch Personalplaner oder ausgewählte Teamleiter (vielfach mit selbstentwickelten Planungstools)
- Führungsspannen zwischen 5 und 15 Mitarbeitern (Teamorganisation mit unterschiedlicher Funktionalität)
- Mitarbeiterführung und administrative Aufgaben überwiegend in Händen der Teamleiter (inkl. Arbeitszeitwünsche, Schichttausch und Überstundenakquise)
- Qualifikation/Coaching und Personalbeurteilung überwiegend durch Teamleiter (teilweise auch durch eigene Schulungsabteilungen)
- Tagessteuerung durch Teamleiter oder Supervisoren (z.T. ausgewählte Mitarbeiter im Wechsel) - Realtime-monitoring

Mitarbeitermotivation

Motivationsanreize - Beispiele

- ☺ Variable Einkommensbestandteile
- ☺ Überstundenzuschläge
- ☺ Freie Arbeitszeitverteilung im Team
- ☺ Berücksichtigung von Arbeitszeit- und Diensttauschwünschen
- ☺ Hitlisten mit den besten Mitarbeitern
- ☺ Frisches Obst / Süßigkeiten
- ☺ Systematische Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- ☺ Eigene Arbeitsplätze (ggf. mit Partner)

Motivationshemmnisse - Beispiele

- ☹ Tätigkeit in einem „Call Center“
- ☹ Vergleichsweise geringe Bezahlung
- ☹ Benachteiligung von Call Center Tätigkeit gegenüber Back-Office
- ☹ Mangelnde Gerechtigkeit / Transparenz bei der Arbeitszeitverteilung
- ☹ Wechselnde Ansprechpartner (Führung durch mehrere Teamleiter)
- ☹ Reduzierung der Entscheidungsräume
- ☹ Über- oder Unterforderung



Veröffentlichungen und aktuelle Informationen

- Literaturanalyse „Call Center - Entwicklungsstand und Perspektiven“ (zu beziehen über Institut Arbeit und Technik IAT, Munscheidstr. 14, 45886 Gelsenkirchen, Tel. +49-209/1707-0)
- „Der Mythos von der Auslastung“ (TELETALK 09/2000)
- „Innovative Personalmanagement-Lösungen“ (TELETALK 10/2000)
- „Effektives Personalmanagement in Call Centern und Costumer Care Centern“ (Call Center Jahrbuch Trend 2001, Call Center konkret)
- Informationen zum aktuellen Projektstand finden Sie im Internet unter der Projekthomepage:
<http://www.bunds-bonn.de/Forschungsprojekt>



Vielen Dank!

Eva Schmitz

B+S Unternehmensberatung

✉ Spreestr. 16 a 53127 Bonn

☎ 0228 / 9875 011 📠 0228 / 9875 812

eva.schmitz@bunds-bonn.de

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

