

# Personalbeurteilung und Personalberatung

## Personalentwicklung in Schweizer Call Centers: Neue Anforderungen an Kompetenzen und Arbeitsorganisation

Marc Baumgartner, Ivars Udris

Institut für Arbeitspsychologie, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich

### 1. Einleitung

Bedingt durch Entwicklungen in der Technik und des Marktes verändern sich einerseits die Arbeitsbedingungen in Call Centers (CC) sowie andererseits die gestellten Anforderungen an die Kompetenzen von CC-Mitarbeitenden. Diese Entwicklung Richtung multimedialer Contact Centers birgt neue Herausforderungen, aber auch Risiken und Probleme für Personal und Unternehmen. Sie erfordert und bedingt fließende organisatorische Übergänge zwischen verschiedenen Organisationseinheiten sowie gezielte Rekrutierung und Entwicklung der CC-Teamleader (CCT) und der CC-Agents (CCA).

Studien, welche die verschiedenen Bereiche des Personalmanagements in CC systematisieren sowie in ihrem Zusammenwirken analysieren und auch auf Wechselwirkungen mit anderen betriebswirtschaftlichen Faktoren wie Effizienz, Service-Qualität und Kundenzufriedenheit eingehen, fehlen bislang. Die bestehenden Fachbeiträge (z. B. Dollinger & Schrick, 1999; Schuler & Papst, 2000) beleuchten vorwiegend Teilbereiche des Personalmanagements wie Personalplanung, Rekrutierung oder Personalentwicklung, sind aber in den wenigsten Fällen wissenschaftlicher Herkunft. Neben einigen arbeitswissenschaftlichen Forschungsprojekten vor allem aus Deutschland (CCall; FREQUENZ, INCCA) gibt es in der Schweiz noch kaum Untersuchungen, die sich den Schwerpunkten persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung in CC angenommen haben. Die Studie „CALL – Call Centers in der Schweiz: Psychologische Untersuchungen in 14 Organisationen“ (Baumgartner, Good & Udris, 2002) hilft, dieses Defizit zu reduzieren.

Die CC-Branche ist sehr vielfältig. Den CC ist zwar allen die Tatsache gemeinsam, dass die CCA im täglichen telefonischen Kundenkontakt stehen und durch Computer in ihrer Arbeit unterstützt werden. Die konkreten Tätigkeiten und deren Anteile an der täglichen Arbeit variieren jedoch stark. Um dieser Komplexität gerecht zu werden, ermittelten wir, basierend auf den von Geier, Groth und Grass (2001) identifizierten und differenzierten Arbeitsinhalten, mittels Cluster-Analyse der Tätigkeiten der 14 CC folgende vier CC-Typen:

- *Beratungs- und Beschwerdemanagement BBM* (Telefonberatung, Helpline, Kundenservice für erworbene Produkte und Dienstleistungen, Beschwerdemanagement).

- *Informationsmanagement IM* (Entgegennahme, Vermittlung und Verarbeitung standardisierter Informationen, Adressdatenverwaltung, Weitervermittlung von Anrufen).
- *Auftragsmanagement AM* (Auftragsannahme, Verkauf von Produkten / Dienstleistungen, Buchungsservice, Reservationen).
- *Kunden- und Kampagnenmanagement KKM* (aktiver Verkauf, Kundenrückgewinnung, Marktforschung, Mahnwesen, Terminvereinbarungen).

In jedem CC-Typ werden jeweils auch die drei anderen Tätigkeiten ausgeführt, jedoch zu einem geringeren Prozentanteil am gesamten Arbeitsvolumen (vgl. Baumgartner, Good & Udris, 2002).

### 2. Fragestellungen und Methode

Das schnelle Wachstum der CC-Branche hat dazu geführt, dass vor allem junge, branchenfremde CCA und CCT eingestellt wurden. Um diese neuen Mitarbeitenden entsprechend den an sie gestellten Anforderungen auszubilden und zu entwickeln, wurden zu Beginn oftmals nur geringe zeitliche und finanzielle Ressourcen eingesetzt. Das Thema Kompetenzentwicklung entwickelte sich jedoch in der Zwischenzeit zu einem der wichtigsten CC-Themen. Es stellen sich daher einige Fragen in Bezug auf die Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen in CC: Wie sehen die Ausbildungspraktiken in Schweizer CC aus? Wie sehen Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten aus? Unterscheiden sich die CC-Typen in Bezug auf das Personalmanagement und hat dies einen Einfluss auf die Personalstruktur der CC sowie die Fluktuationstendenz der CCA? Wie sehen die Anforderungen an die CCA der Zukunft aus?

Vor der Datenerhebung im Frühling 2002 wurden in allen CC Betriebsbegehungen und Arbeitsplatzbesichtigungen durchgeführt. Untersucht wurden 14 CC in der deutschen Schweiz, die ein breites Spektrum der vielfältigen Branche abdecken. Die hauptsächlichsten Untersuchungsmethoden waren - neben Dokumentenanalysen von betrieblichen Unterlagen und Beobachtungen an den CCA-Arbeitsplätzen - mündliche Interviews mit 13 Call Center ManagerInnen (CCM) und 20 CCT sowie schriftliche Fragebögen von 242 CCA.

### 3. Ergebnisse

Um die Ergebnisse in Bezug auf die unterschiedlichen Typen darzustellen, ist es unumgänglich, einige *demographische Angaben* zur Gesamtstichprobe sowie den 4 CC-Typen (Anzahl CC in Klammern) zu geben (vgl. Tabelle 1).

Tab. 1: Allgemeine Angaben zu den CC-Typen und der Gesamtstichprobe

	Gesamtstichprobe (14)	BBM (3)	IM (3)	AM (4)	KKM (4)
Branchen	-	Finanzdienstleister und IT/Telekom.	Finanzdienstleister und ext. Dienstleister	Handel & Vertrieb, Transport & Tourismus	externe Dienstleister und Medien
Vorherrschende Kommunikationsrichtung*	-	Inbound	Inbound	Inbound	Outbound
Ø Anzahl CCA pro CC	47	90	63	35	14
Ø Dauer der Kundengespräche (in Min.)	4,4	8,5	2,6	3	4
Geschlecht der CCA	65% w 35% m	49% w 51% m	59% w 41% m	79% w 21% m	67% w 33% m
Ø Alter der CCA in Jahren	32	26	31	30	40
Ø Dauer der CCA in CC tätig in Monaten	26	25	20	40	17
Ø Fluktuationsrate der CCA aus dem CC im Jahr 2001	21%	11%	27%	21%	24%

\* Inbound = von KundInnen ins CC eingehende Anrufe / Outbound = vom CC ausgehende Anrufe an KundInnen

Der CCA-Beruf ist auch in der Schweiz vorwiegend ein Frauen-Beruf, 65% der CCA der befragten CC sind weiblich, 35% männlich. Trotzdem muss zwischen den CC-Typen unterschieden werden. Im Typ BBM finden sich sogar CC, die bis zu 78% Männer beschäftigen, während im Typ AM es CC gibt, welche nur Frauen angestellt haben (100%). Je komplexer und anspruchsvoller die Tätigkeit der CCA in fachlicher und technischer Hinsicht ist, desto mehr Männer arbeiten als CCA.

Auch was die Alterstruktur betrifft, so gibt es interessante Unterschiede. Das Durchschnittsalter im Typ BBM liegt bei 26 Jahren und ist somit signifikant niedriger als dasjenige der Typen IM, AM und KKM. Das Durchschnittsalter im Typ KKM ist zudem signifikant höher als in den drei anderen Typen. Gerade Personen im mittleren Lebensalter scheinen sich für die Tätigkeit im Bereich aktiver Verkauf, Kundenbetreuung, -rückgewinnung und Mahnwesen besser zu eignen als jüngere Mitarbeitende. Diese verfügen dafür über die nötigen Kompetenzen, um die vor allem technisch und fachlich komplexeren Beratungs- und Betreuungsaufgaben auszuführen.

Die Ausbildung zum CCA gestaltet sich in den Schweizer CC recht unterschiedlich. Lediglich das Prinzip der Paten, die sich während der Ausbildungszeit um die neuen CCA kümmern, scheint sich allgemein durchgesetzt zu haben. Im Schnitt dauert die Initialausbildung zirka einen Monat. Die CCA werden meist intern zu den Schwerpunktthemen Fachwissen, Computersysteme und Gesprächsführung ausgebildet. Handelt es sich um CC, welche projektbezogen arbeiten, dann werden die CCA vorwiegend projektspezifisch ausgebildet und bereits innert weniger Tage am Telefon eingesetzt. Im Typ BBM kann, je nach Komplexität der Tätigkeit, die Ausbildung bis zu drei Monaten dauern. Trotzdem wird die Ausbildungs- und Einarbeitungsphase von den CCA der Typen KKM und AM signifikant besser eingeschätzt als von den CCA der Typen BBM und IM. Obwohl

die größeren CC viel in die Ausbildung ihrer neuen CCA im Hinblick auf die Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben investieren, ist in kleineren CC die individuelle Betreuung und die Unterstützung während der Ausbildungsphase besser gewährleistet.

Die CCA stufen ihre Weiterbildungsmöglichkeiten ( $M=2,9$ )<sup>1</sup>, Entwicklungsmöglichkeiten ( $M=2,8$ ) sowie die Unterstützung der Firma für Weiterbildung und Entwicklung ( $M=2,7$ ) als mittelmäßig ein. Signifikante Typen-Unterschiede zeigen sich vor allem in Bezug auf die Entwicklungsmöglichkeiten im Typ KKM. Bei diesem Typ handelt es sich um Outbound-CC, die meist sehr eigenständig und oftmals dezentral geführt werden, und es daher für die CCA kaum eine Möglichkeit gibt, firmenintern in eine andere Abteilung zu wechseln oder eine neue Arbeitstätigkeit auszuüben. Das Interesse der CCA an Kompetenzentwicklung ist in der Gesamtstichprobe jedoch hoch ( $M=3,8$ ) und in den Typen BBM und IM signifikant stärker ausgeprägt als bei den beiden anderen Typen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen zu den antizipierten Karriereschritten der CCA. Die CCA haben kaum Ideen für ihre Karriere in den Typen AM (25%) und KKM (27%). Im Gegensatz dazu haben die CCA der Typen BBM (56%) und IM (58%) mehr Ideen für die zukünftigen Karriereschritte. Problematisch ist zudem die Tatsache, dass immerhin 72% der CCA, die eine Karriere innerhalb der Firma anstreben, CCT werden möchten. Bei den CCT gibt es jedoch kaum Wechsel, die Chance, überhaupt jemals CCT zu werden, ist somit relativ gering.

Was die Weiterbildungsinhalte anbelangt, welche von den CCA der Gesamtstichprobe in den letzten zwei Jahren besucht wurden, dann belegen fachspezifische Weiterbildungen (72%) sowie Weiterbildungen zu den Themen Umgang mit Kunden (73%) und Kommunikation (69%) die ersten

<sup>1</sup> Bei allen Mittelwerten (M) handelt es sich um die Skalen des Fragebogens mit 5-stufigen Likert-Antwortskalen.

drei Ränge. Bei den Wünschen der CCA, worin sie sich gerne weiterbilden würden, stehen die Fremdsprachen (39%) an erster Stelle, gefolgt von Fachwissen (29%) sowie von betriebswirtschaftlichen / kaufmännischen Themen (25%).

Unter *Coaching* verstehen wir den interaktiven, individuellen Betreuungsprozess, der sich vor allem mit beruflichen Inhalten befasst und zwischen dem CCA und einer Person, welche die Funktion des Coaches übernommen hat, stattfindet. Am häufigsten und regelmäßigsten finden diese Coachings im Typ BBM statt, gefolgt vom Typ IM. In den Typen AM und KKM finden Coachings nur unregelmäßig oder gar nicht statt. Da das Coaching in erster Linie der Qualitätssicherung dient, sind sich die CC-Linienvorgesetzten einig, dass ein regelmäßiges Coaching unumgänglich ist und daher, falls noch nicht vorhanden, eingeführt werden muss. Im Typ BBM gehört das Aufzeichnen von Telefonaten für spätere Coachinggespräche zur täglichen Routine. Die Akzeptanz gegenüber den Gesprächsaufzeichnungen ist im Typ BBM ( $M=3,7$ ) daher signifikant stärker ausgeprägt als im Typ KKM ( $M=3,0$ ).

#### 4. Kompetenzentwicklung und wie weiter?

Was die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen anbelangt, so zeigt sich in der Schweiz ein relativ uneinheitliches Bild. Doch auch die Interessen der CCA nach Weiterbildung und Entwicklung divergieren stark. Es gilt jedoch, vermehrt Optionen zur Kompetenzentwicklung der CCA zu schaffen, um den immer komplexer werdenden Anforderungen gerecht zu werden und zwar in Abhängigkeit von den unterschiedlichen CC-Typen. Dass dies die Aufgabe für CC, welche vorwiegend ältere Frauen mit Teilzeitpensum oder StudentInnen beschäftigen, weniger schwierig macht als für CC mit eher jungen und karriereorientierten CCA, ist eine Realität. Das Potential und die Motivation dieser CCA sollte jedoch nicht ungenutzt bleiben, ansonsten ist der Absprung aus dem CC schon vorprogrammiert. In Anlehnung an Lütze und Pick (2000) sollen daher einige Merkmale der CC-spezifischen Kompetenzentwicklung postuliert werden.

Kompetenzentwicklung im CC:

- heißt nicht, sich vom Telefon weg zu entfernen. Schließlich wurden die CCA dafür eingestellt: Der telefonische Kundenkontakt ist auch einer der wichtigsten Gründe für die Wahl des Berufes (Baumgartner, Good & Udris, 2002);
- orientiert sich an einer Entwicklung „in die Breite“ und „denkt quer“ zu klassischen Karrierewegen;
- orientiert sich am gezielten Aufbau von Kompetenzen (Fach- und Verhaltenskompetenzen) und nicht an Positionen und Stellen;
- funktioniert abgestimmt auf die anderen wirksamen Personalsysteme im CC (Personalauswahl, Ausbildung, Coaching);
- orientiert sich an den Wünschen, Interessen und Fähigkeiten der CCA;

- kann auch durch gezielte Maßnahmen in der Arbeitsgestaltung erfolgen;
- hat je nach CC-Typ einen starken Einfluss auf die Fluktuationstendenz der CCA;
- heißt nicht, den gläsernen Mitarbeitenden zu erschaffen.

#### Literatur

1. Baumgartner, M., Good, K. & Udris, I. (2002): *CALL – Call Centers in der Schweiz: Psychologische Untersuchungen in 14 Organisationen (Forschungsprojektbericht)*. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule, Institut für Arbeitspsychologie. [www.call.ifap.ethz.ch](http://www.call.ifap.ethz.ch)
2. CCALL: *Erfolgreich und gesund arbeiten im Call Center*. Forschungsprojekt: [www.ccall.de](http://www.ccall.de)
3. FREQUENZ: *Personalmanagement - Call Center und Handel*. Forschungsprojekt: <http://iat-info.iatge.de>
4. Geier, A., Groh, G. & Grass, G. (2001, November): *Referenzprozesse und Rollenkonzepte im Customer Care Center (INCCA AP3)*. Stuttgart: GSM Gesellschaft für Softwaremanagement GmbH.
5. INCCA: *Professionelle Services in innovativen Call Center Organisationen*: [www.incca.iao.fhg.de](http://www.incca.iao.fhg.de)
6. Lütze, B. & Pick, P. (2000): *Weg vom klassischen „Aufstiegsmodell“: Kompetenzorientierte Entwicklung und Beurteilung*. In H. Schuler & J. Pabst (Hrsg.), *Personalentwicklung im Call Center der Zukunft* (S. 144-163). Neuwied: Luchterhand.
7. Schrick, K. & Dollinger A. (1999): *Das innovative Call Center*. München: Econ.
8. Schuler, H. & Pabst, J. (2000): *Personalentwicklung im Call Center der Zukunft. Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden* (2., überarb. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.

## Strukturierte Auswertung von Personalauswahlinterviews: Prüfung ausgewählter psychometrischer Merkmale

Astrid Gulba, Karl Westhoff

Institut für Psychologie II, Diagnostik und Intervention,  
Technische Universität Dresden

Diagnostische Methoden wie das in der Personalauswahl sehr häufig eingesetzte Tiefeninterview sollen sowohl aus wissenschaftlicher als auch praktischer Sicht bestimmbarer Qualitätsansprüchen genügen, bevor sie als Informationsquelle für Entscheidungen genutzt werden. Die psychometrischen Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität, aber auch Nebengütekriterien wie Akzeptanz bei den Anwendern stellen dabei Kriterien dar, die auch für das Personalauswahlinterview gelten. Im Zentrum der wissenschaftlichen Untersuchung der Gütekriterien des Interviews standen bisher ihre Bestimmung und Maßnahmen zur Verbesserung im Hinblick auf die Durchführung von Interviews. Mittlerweile konnte hinreichend nachgewiesen werden, dass höhere psychometrische Kennwerte erzielt werden, wenn Interviews strukturiert durchgeführt werden (z.B. Conway,