

Personalentwicklung von Teamleitern im Call-Center

Herausforderungen an Personalentwickler von Call-Centern

Ausgangslage

Der wesentlichste Leistungsfaktor für die Erreichung von Service-Level und Erreichbarkeit liegt in der Führungsebene der Teamleiter. Fragestellungen wie Technik, Call-Center Management und Personaleinsatzplanung gehören zu den meist hinterfragten Themen zur Betrachtung dieser Schlüsselposition im Call-Center.

Die Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Abteilungsleiter, Bereichsleiter u.ä. sind vielfältig und gerne angenommen. Schaut man sich hingegen die Weiterbildungsmöglichkeiten für Teamleiter an, so ist die Auswahl meist auf TÜV- oder IHK-Zertifizierungen begrenzt und behandelt fast ausschließlich die o.g. Themen.

Die Bedeutung von Teamleitern und deren Einfluss auf den Kern eines jeden Call-Centers wurde schon in der Teamleiterbefragung 2001 von der B+S Unternehmensberatung hinterfragt. Damals wie heute hat sich das Aufgabengebiet der Teamleiter nicht wesentlich verändert. So erstrecken sich die Hauptaufgabenfelder auf die Themen Administration, Steuerung und Personaleinsatzplanung. Dazu kommen noch Auswertungen von Statistiken, die rund ein Drittel des Tagesgeschäftes beinhalten, da die Auswertungsmöglichkeiten diverser KPI's immer vielfältiger werden und somit die Erwartungshaltung der übergeordneten Instanzen (Projektleiter, etc.) erhöhen.

Das eigentliche Aufgabengebiet, nämlich die Führung des Teams, erstreckt sich in den meisten Fällen auf die Beurteilung von Mitarbeitern. So kam man 2001 in der Teamleiterbefragung auf ein Ergebnis von rund 10 %, was das inhaltliche Ausmaß der Führungsaufgaben ausmacht. Die Weiterentwicklung von Agenten wird meist unter dem Gesichtspunkt des Coachings behandelt. Einen Ansatz zur tatsächlichen Führung des Teams erstreckt somit überwiegend in Kontroll- und Reportingaufgaben.

Was die Qualifikation von Teamleitern angeht steckt diese nach wie vor in den Kinderschuhen. Ziel dieser Umfrage ist es herauszufinden, welche Qualifikationen aus Sicht der Teamleiter angeboten werden und welche tatsächlich genutzt werden (können). Es ist Aufgabe der Personalentwicklung, den Qualifikationsbedarf differenziert zu ermitteln und die neuen Führungskräfte durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen auf ihre Arbeit vorzubereiten.

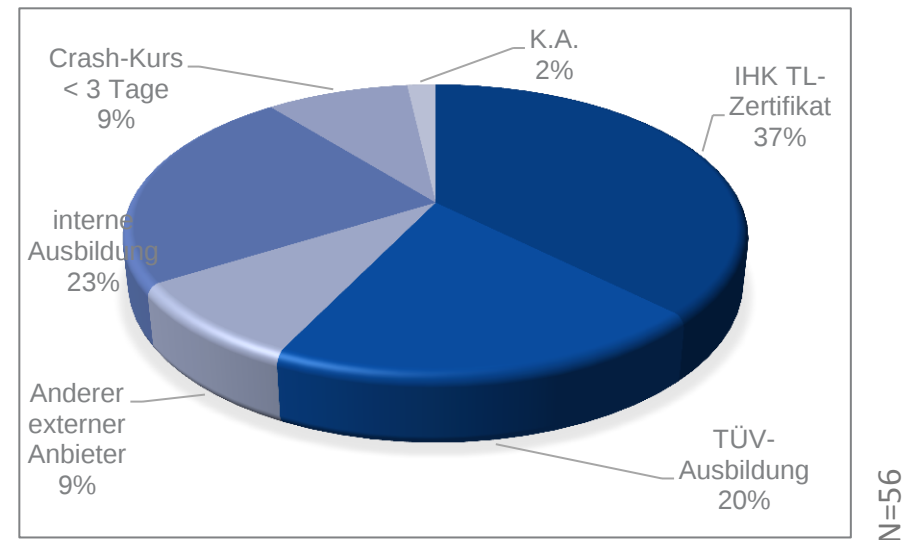
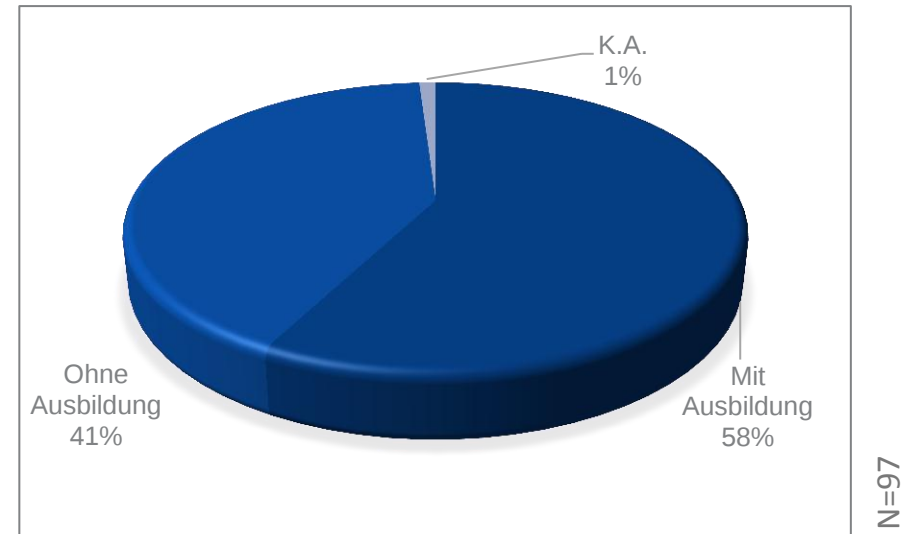
Zu diesem Zweck wurden im Februar 2013 insgesamt 97 Teamleiter telefonisch interviewt. Die Befragung wurde anonym in 27 Call-Centern durchgeführt. Mehr Informationen zur Durchführung erfolgen im Anhang.

Ausbildung von Teamleitern

Die Notwendigkeit einer fundierten Ausbildung für Teamleiter liegt auf der Hand. Dies ist nicht zuletzt deshalb wichtig und notwendig, weil Teamleiter eine wichtige Funktion zwischen der Masse an Agents und der Projektleiterebene einnehmen. Vielfach wird hier auch von der Sandwich-Position gesprochen.

Trotzdem haben nur 58% aller befragten Teamleiter eine Ausbildung vollzogen, um die Tätigkeit als Teamleiter aufzunehmen. Davon haben rund 57% der Teamleiter die eine Ausbildung haben eine Ausbildung im Rahmen einer Teamleiterzertifizierung durch die IHK oder einer der TÜV-Organisationen absolviert, sowie 24% eine interne Ausbildung vollzogen. Der kleinere Teil (11%) der Teamleiter hat einen Crash-Kurs innerhalb einer Zwei-Tage-Ausbildung zum Thema Mitarbeiterführung, Call-Center-Management oder Personaleinsatzplanung absolviert.

Somit sind weniger als die Hälfte aller Teamleiter ohne nennenswerte Ausbildung unterwegs.

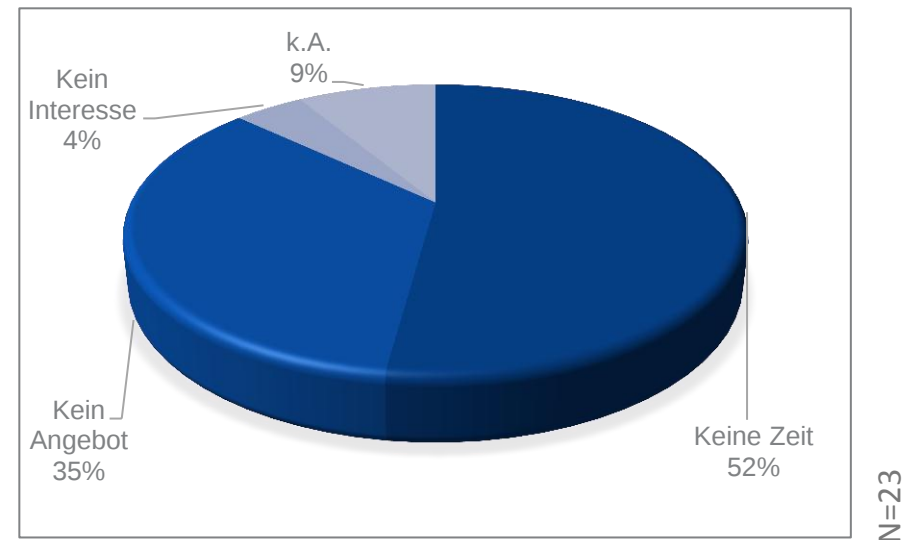
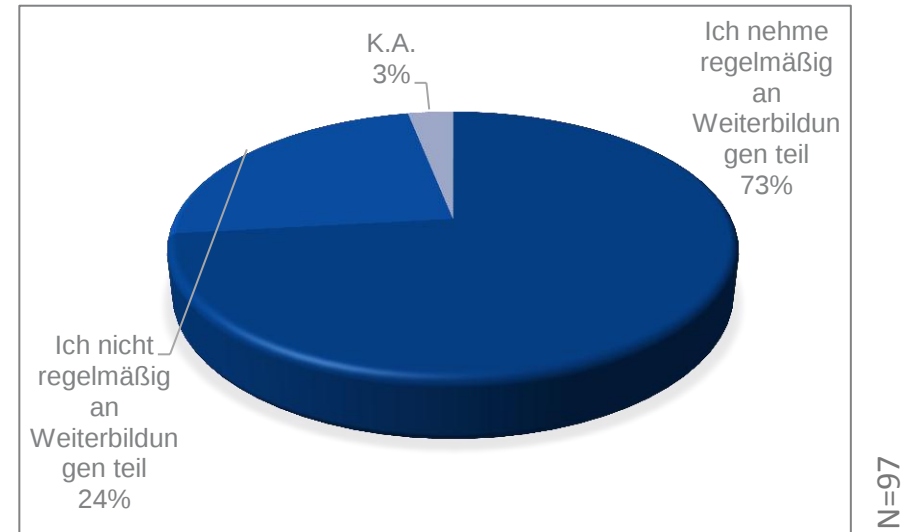


Weiterbildung

Die Weiterbildungsmöglichkeiten für Teamleiter sind vielfältig, wenn auch nicht immer zielführend. So geben 73% der Teamleiter an, regelmäßig an Fortbildungsveranstaltungen teilzunehmen. Die Themen der Fortbildungsmöglichkeiten tendieren in den letzten Jahren allerdings mehr in Richtung Vertriebsthemen, wie Cross- und Up-Selling.

Die fehlende Bildungsbereitschaft der knapp 20% aller befragten Teamleiter liegt im Wesentlichen im Zeitfaktor begründet. So geben knapp über 50% an für Fortbildungsmaßnahmen keine Zeit zu haben. Über ein Viertel der befragten Teamleiter gibt an kein entsprechendes Angebot an Fortbildungsmaßnahmen zu erhalten.

Vor dem Hintergrund des Zeitfaktors erstrecken sich die Routineaufgaben der Teamleiter im Auslesen oder Auswerten von Statistiken, sowie der Erstellung von Zuarbeiten für die Projektleitungsebene oder das Call-Center-Management.



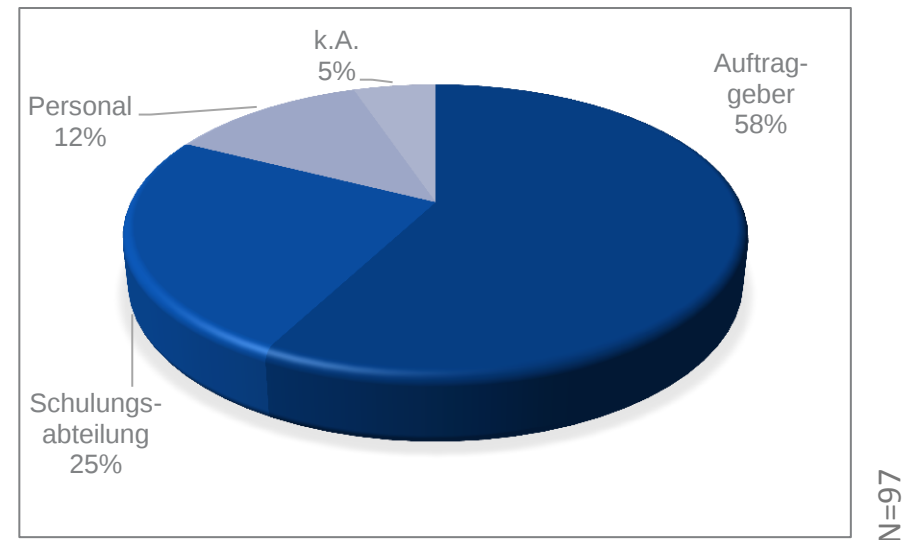
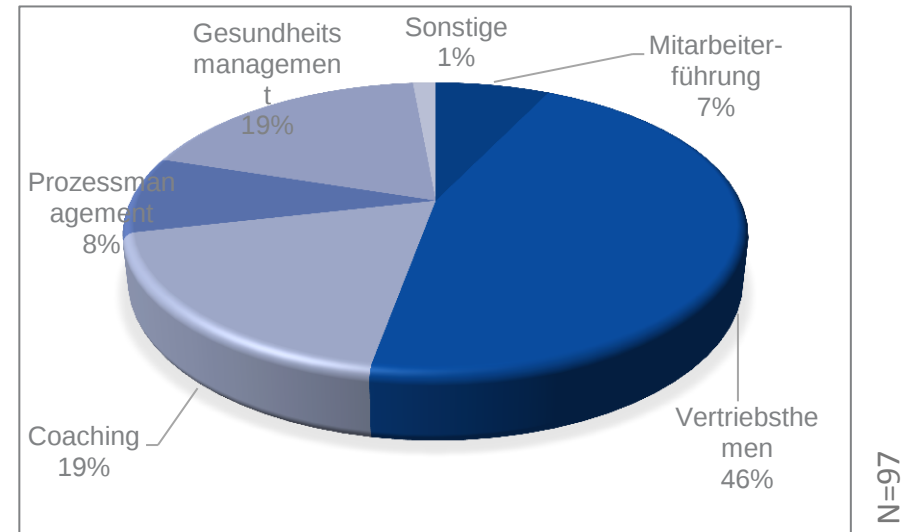
Weiterbildung

Innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen liegen meist auf dem Fokus der Reduktion von Krankenstand und der Förderung des Gesundheitsmanagements.

Tatsächliche Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen von Mitarbeiterführung werden kaum angeboten. Individuelle Führungscoachings von Teamleitern sind minimal ausgeprägt (7%).

Die Themen orientieren sich meist an den aktuellen Trends der Branche. So ist in den letzten Jahren ein deutlicher Trend zur Weiterentwicklung von vertriebsaffinen Themen (46%) zu erkennen.

Die Entwicklung von Service-Kräften hin zu vertriebsstarken Kundenberatern liegt dabei im Fokus. Die Treiber von Ausbildungsinhalten stellen hier meist die Auftraggeber dar. Aufgrund von eigenen Erhebungen oder durch Qualitätsdefizit getriebene Themen werden nur an zweiter Stelle angeführt.

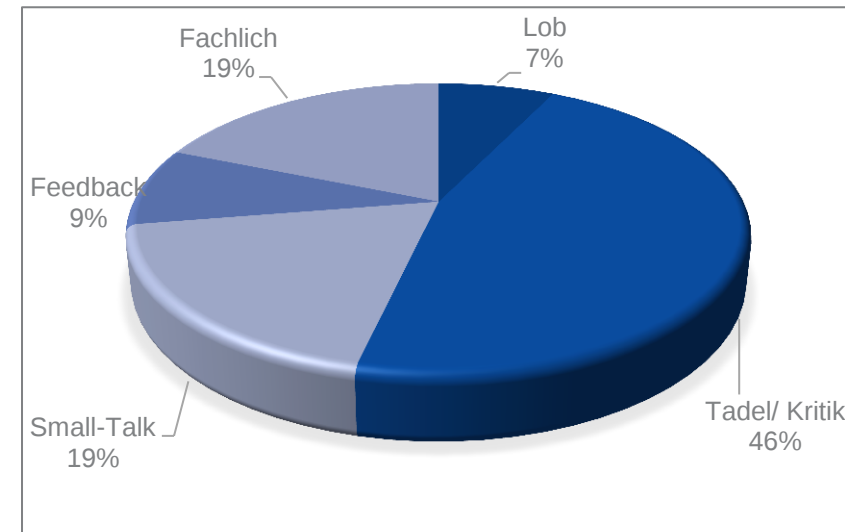
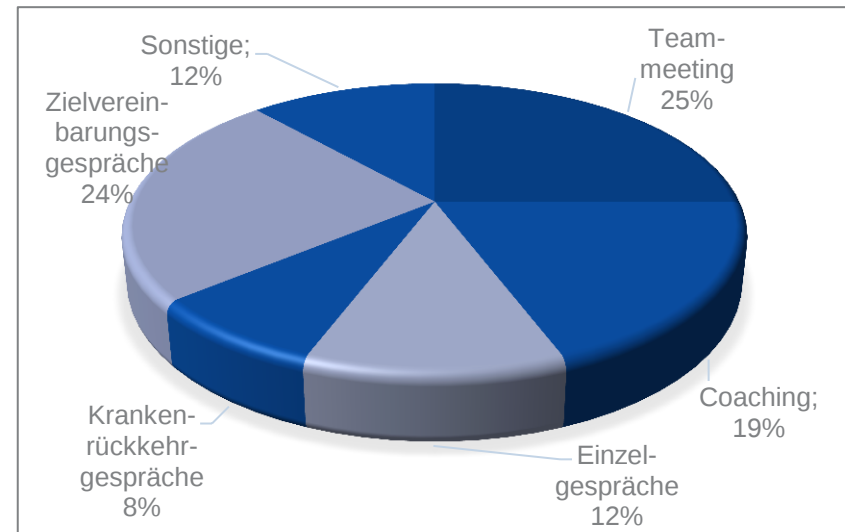


Kommunikation und Förderung von Mitarbeitern

In Call-Center wird viel gesprochen. Der Schwerpunkt der Gespräche liegt dabei in Teammeetings (25%). Das individuelle Gespräch mit Mitarbeitern findet meist im Rahmen von jährlichen Mitarbeiter- und Zielgesprächen (24%) statt. Im Rahmen der Entwicklungsarbeit von Kundenberatern setzen Teamleiter insbesondere das Tool des Side-by-Side-Coachings ein. Hierdurch findet auf Ziel- und Entwicklungsvereinbarungsebene ebenfalls ein individuelles Gespräch statt.

Krankenrückkehrgespräche finden neben Teammeetings am wenigsten Platz für bilaterale Gespräche zwischen Teamleitern und Kundenberater, obwohl die Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen des Gesundheitsmanagements darauf schließen lassen müssten.

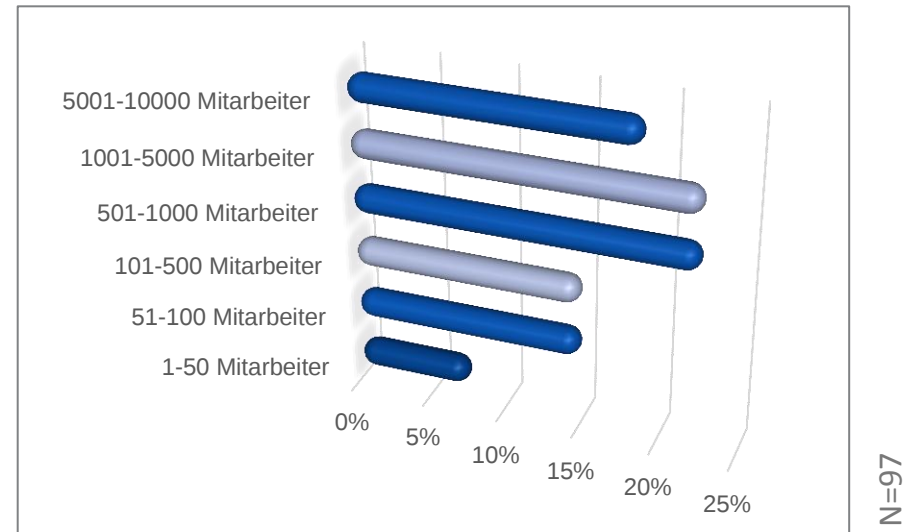
Tatsächliche Einzelgespräche in Form von face2face-Gesprächen werden fast ausschließlich zu Kritik-Gesprächen (46%) rangezogen. Im zweiten Rang folgen Small-Talk und fachliche Gespräche. Das so wichtige Motivationsgespräch wie zum Beispiel Lob wird nach Eigeneinschätzung der Teamleiter nur zu 7% durchgeführt.



Summary und Fazit

Das Entwicklungspotential bei Teamleitern ist nach wie vor hoch und es empfiehlt sich die sozialen Skills entsprechend zu fördern.

Im Bereich der Weiterbildungsmöglichkeiten zeigt sich, dass die überwiegende Zahl der Fortbildungen im Bereich des Fachlichen liegt und weniger auf die Weiterentwicklung von Sozialkompetenzen. Der Zeitdruck in Call-Centern ist kein unwesentlicher Faktor, der dazu beiträgt, dass die Entwicklungsmöglichkeiten der Teamleiter teils zu wünschen übrig lässt. Dabei birgt die Investition in Ausbildung und Fortbildung der Teamleiter eine wesentlich höhere Chance zur Leistungssteigerung, als der permanente Druck durch KPI's.



Art und Durchführung der Befragung

Insgesamt wurden 97 Teamleiter in 27 Call-Centern mit einem standardisierten, anonymen Fragebogen mittels Telefoninterview befragt. Dabei wurden ausschließlich Call-Center-Dienstleister nach dem Zufallsprinzip befragt. Die Befragung wurde unabhängig von Geschlecht und Betriebszugehörigkeit durchgeführt, um einen repräsentativen Mittelwert zu erhalten. Der Fragebogen kann unter info@analynomics.de angefordert werden. Die Befragung wurde im Februar 2013 im Auftrag von analynomics durch ein unabhängiges Call-Center durchgeführt.

Die Inhalte des vorliegenden Papiers sind urheberrechtlich geschützt.

Ihr Ansprechpartner:



Carsten Witteck

Mainzer Landstraße 50
60327 Frankfurt

c.witteck@analynomics.de
<http://www.analynomics.de>
Mobil: 01520/237 96 82