

Ergebnisse

**Forschungsprojekt
FREQUENZ**

Personalmanagement
Call Center und Handel

Teamleiter im Call Center

Eva Schmitz

Ergebnisse der Teamleiterbefragung 2001 / Teamleitertag 2001

Gefördert vom



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Projekträger



DLR - Projekträger des
BMBF
„Arbeitsgestaltung und
Dienstleistungen“



Vorwort

Bedingt durch die Möglichkeiten, die die Informationstechnik bietet, ist die Zahl der Call Center sprunghaft angestiegen, und alles spricht dafür, dass diese Entwicklung auch weiterhin anhält. Call Center haben sich zu hochqualifizierten und effizienten Dienstleistungsorganisationen entwickelt, die vielfältige Beschäftigungsmöglichkeiten bieten. Während die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen in Call Centern in vielfältiger Form thematisiert wurde, sind Aussagen zur Organisation und zur Arbeit in Call Centern nur in Ansätzen vorhanden.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung trägt mit der Förderung von drei großen Forschungs- und Entwicklungsprojekten dazu bei, diese Forschungslücke zu schließen.

Im Projekt FREQUENZ - Personalmanagement Call Center und Handel stehen zum erstenmal die Beschäftigten auf allen Ebenen im Mittelpunkt der Forschung zu Call Centern. Mit großem Engagement beteiligen sich zahlreiche Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Bereichen an diesem Projekt. Die enge Zusammenarbeit von Beschäftigten in den Unternehmen, BeraterInnen und WissenschaftlerInnen haben es ermöglicht, dass wir nun über eine Fülle von Daten und Informationen verfügen, die eine differenzierte Sicht und Bewertung der Call Center-Welt zulässt.

Rasch hat sich bei Beginn des Projekts herausgestellt, dass die TeamleiterInnen in den Call Centern eine zentrale Rolle innehaben. Zum erstenmal erhielten sie mit der Durchführung von Workshops die Möglichkeit, sich mit all ihren Wünschen, Bedürfnissen, Problemen einzubringen und sich untereinander auszutauschen. Den Fragebogen, der Grundlage dieser Veranstaltung ist, haben sie aktiv mitentwickelt. Ihrem Engagement ist es zu danken, dass die Resonanz der Betriebe, sich an der Befragung zu beteiligen, so groß und erfolgreich war. Zu kurz kommt in der Darstellung leider die Tatsache, dass in dieser Führungsebene die Frauen bei weitem überwiegen. Sie haben hier hervorragende Möglichkeiten, sich einzubringen und ihre Führungsqualitäten unter Beweis zu stellen.

Der Teamleitertag 2001 wurde erst durch das Zusammenwirken hoch engagierter Teamleiterinnen und Forscherinnen/Beraterinnen möglich. Ich möchte allen Beteiligten für ihren unermüdlichen Einsatz danken. Den Unternehmen danke ich für ihre Mitwirkung und ihre Offenheit, die uns Einblicke in die Welt der Call Center und den so wichtigen Erfahrungsaustausch ermöglichten. Danken möchte ich auch den Sponsoren, die diesen Tag unterstützen.

Ich wünsche allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern einen erfolgreichen Tag, viele neue Erkenntnisse und Anregungen für die Zukunft.

Ilona Kopp

DLR-Projektträger des BMBF

Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen

Inhalt

Inhalt

Vorwort.....	1
1 TEAMLEITERBEFRAGUNG 2001 Ziele und Durchführung	3
2 TEAMLEITERTAG 2001 Präsentation und Diskussion der Ergebnisse	5
3 AUFGABENSPEKTRUM Welche Aufgaben nehmen Teamleiter wahr?	7
4 PROFILE Welche Anforderungen und Voraussetzungen sind wichtig?10	
5 QUALIFIKATION Wie gut sind Teamleiter auf ihre Tätigkeit vorbereitet?.....	13
6 ARBEITSGESTALTUNG Welche Tätigkeitsschwerpunkte setzen Teamleiter?	16
7 INSTRUMENTE Welche Arbeitsmittel nutzen Teamleiter ?	19
8 KOMMUNIKATION Welche Gespräche und Meetings führen Teamleiter?	22
9 FÜHRUNGS-SELBSTBILD Wie schätzen Teamleiter ihre Führungsarbeit ein?.....	25
10 ARBEITZUFRIEDENHEIT Wie beurteilen Teamleiter einzelne Arbeitsaspekte?.....	28
11 UNTERNEHMENSIMAGE Wie sehen Teamleiter ihr Call Center?	31
12 TEAMLEITER IM CALL CENTER Zusammenfassung und Fazit.....	34
13 FRAGEBOGEN ZUR TEAMLEITERBEFRAGUNG 2001	36
14 DESKRIPTIVE ERGEBNISSE DER TEAMLEITERBEFRAGUNG 2001	50
Literatur	59
Nachwort.....	60

Teamleiterbefragung 2001

1 TEAMLEITERBEFRAGUNG 2001 – Ziele und Durchführung

Im Rahmen des Forschungsprojektes „FREQUENZ – Personalmanagement Call Center und Handel“ beschäftigte sich die Arbeitsgruppe „Operatives Personalmanagement“ intensiv mit dem Tagesgeschäft in Call Centern. Dabei wurde schnell deutlich, daß die Teamleiterbene als direkte Vorgesetzte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine zentrale Bedeutung einnimmt. In einer Sandwichfunktion bilden Teamleiter die Verbindung zwischen Call Center Management, Personalplanern und Agenten.

Bei der Zusammenstellung der Funktionen von Teamleitern in Call Centern ergab sich folgendes Bild:

Teamleiter steuern das Tagesgeschäft und verteilen die Aufgaben.

Teamleiter bilden eine wichtige Informationsschnittstelle.

Teamleiter sind Ansprechpartner in fachlichen und persönlichen Fragestellungen.

Teamleiter beurteilen die Leistungsfähigkeit und den Qualifikationsbedarf der Agenten.

Teamleiter führen Schulungen und Coachingmaßnahmen durch.

Teamleiter überführen die Anforderungen des Managements in die tägliche Arbeitspraxis.

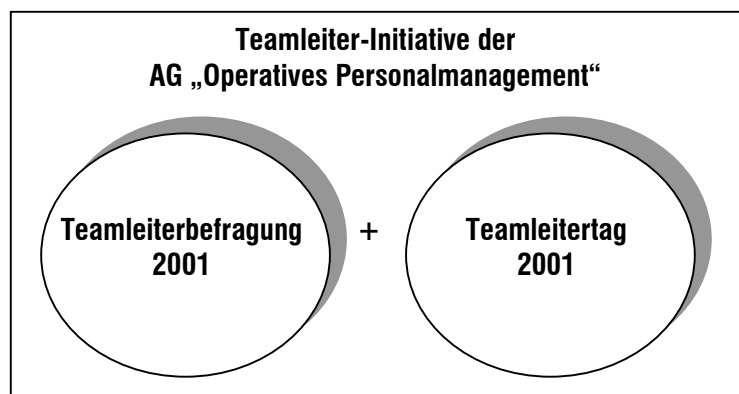
Damit ist die Führungsebene Teamleiter wesentlicher Leistungsfaktor für die erreichte Servicequalität und Produktivität in Call Centern. In der Forschung und Literatur zum Call Center Management sind Teamleiter allerdings bislang kaum vertreten. Fragestellungen wie Technik, Management, Personaleinsatz und Agentenqualifikation sind die vorherrschenden Themen von Fachartikeln und Fachbüchern zum Thema Call Center (vgl. Cleveland u.a. 1998, Menzler-Trott 1999, Engelbach/Meier 2001). Vereinzelt werden Funktion und Aufgabenfeld thematisiert (vgl. Schrick/Dollinger 1999, Schuler/Pabst 2000). Es fehlt jedoch bislang eine breite Untersuchung darüber, wie die operative Führung in Call Centern umgesetzt wird.

Teamleiter-Initiative:

Die Arbeitsgruppe Operatives Personalmanagement griff diese wichtige Fragestellung auf und möchte eine bestehende Informationslücke schließen.

Gleichzeitig wurde als Ziel formuliert, die Bedeutung der Teamleiterbene in der Fachwelt deutlich zu machen und den Teamleitern selbst eine Hilfestellung für ihre Arbeit zu bieten. Mit einer bundesweiten Teamleiterbefragung und einer speziell für diese Zielgruppe ausgerichteten Veranstaltung wurden diese Ziele in 18-monatiger Arbeit realisiert.

In der Teamleiterbefragung werden die wesentlichen Aufgaben- und Fragestellungen von Teamleitern in Call Centern aufgegriffen und erfaßt. Der Teamleitertag 2001 bietet ein Forum, die gewonnenen Ergebnisse einem breiten Publikum zu präsentieren und intensiv mit den Teamleiterinnen und Teamleitern aus verschiedenen Call Centern zu diskutieren. In enger Zusammenarbeit mit den beteiligten Kooperationsunternehmen und Praktikern dieser Führungsebene wurde der Themenkatalog für die Befragung ausgearbeitet. Er umfaßt ein breites Themenspektrum:



- » Leitungsaufgaben
- » Führungsaufgaben
- » Tätigkeiten
- » Arbeitshilfen / Instrumente
- » Kommunikationsformen
- » Qualifizierung / Weiterbildung
- » Voraussetzungen
- » Anforderungen
- » Selbstbild zur Führung
- » Arbeitszufriedenheit
- » Unternehmensimage
- » Arbeitsplatzbeschreibung Mitarbeiter
- » Arbeitsplatzbeschreibung Teamleiter
- » Demographische Daten

Teamleiterbefragung 2001

Die Befragung wurde völlig anonymisiert durchgeführt. Die Organisation innerhalb der Unternehmen übernahm eine Koordinationsstelle, die die verschlossenen Umschläge mit den Befragungsunterlagen verteilte. Nach dem Ausfüllen wurden die Bögen in wiederum verschlossenen Rückumschlägen gesammelt und an das durchführende Institut B+S zurückgesandt. Vereinzelt nahmen die TeamleiterInnen auch die Möglichkeit wahr ihre Umschläge direkt zurückzusenden.

Beteiligte Call Center

Die beteiligten Call Center sind in Größe, Angebot und Typus bunt gemischt (vgl. neben stehende Tabelle). Für einzelne Fragestellungen ergeben sich erkennbare Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Call Center Formen, die teilweise bereits ausgewertet und in den Ergebnissen differenziert werden. In späteren Auswertungsschritten wird diese Differenzierung fortgesetzt.

An der Befragung beteiligte Teamleiter (TL)					
AKL-Typ*		Inbound-Outbound		Größe	
Typ A*	35	Inbound	87	Klein ¹	18
Typ K*	66	Outbound	27	Mittel ¹	45
Typ L*	32	Gemischt	19	Groß ¹	70

Erläuterungen:

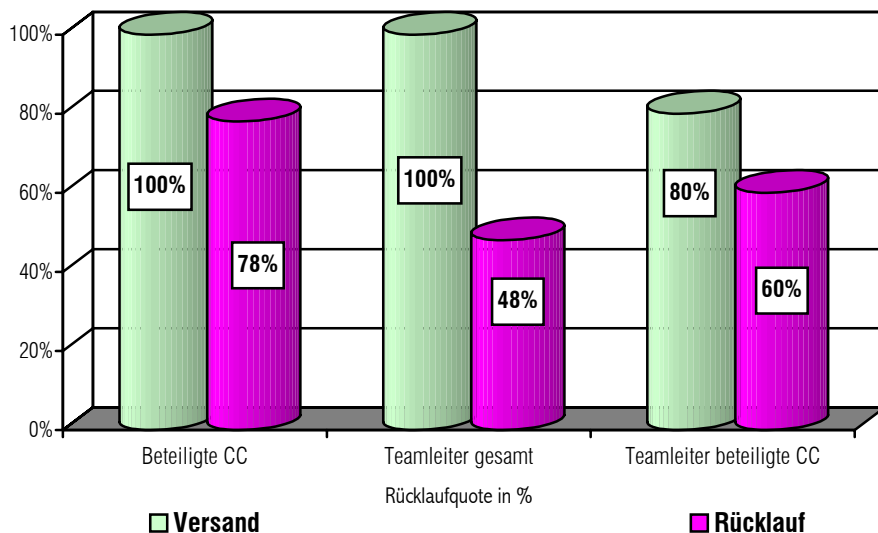
* Typ nach AKL-Typologie der Projekte FREQUENZ, INCCA und GECCO (vgl. Brasse u.a. 2001)

¹ Anzahl Mitarbeiter (MA): Klein (bis 20 MA) Mittel (21 bis 150 MA) Groß (ab 150 MA)

Dabei kann bei der vorhandenen Stichprobengröße zunächst nur von Tendenzen ausgegangen werden, die jedoch deutlich machen, daß auch bei der Frage der Führung nicht unbedingt von „dem Call Center“ gesprochen werden kann. Die Aussagekraft dieser Differenzierung würde durch die Einbeziehung weiterer Call Center verstärkt werden können.

Durchführung

Die Erhebung fand in der Zeit von Juli bis September 2001 statt. Die Unterlagen wurden an 60 interessierte Call Center mit 277 Teamleitern versandt. In 47 Call Centern wurden die Unterlagen tatsächlich verteilt und bearbeitet. Die Fragebögen waren durchgehend komplett ausgefüllt. 133 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Insgesamt flossen rund die Hälfte der versendeten Bögen zurück, bei den beteiligten Call Centern lag die Rücklaufquote zwischen 40% und 100% (im Schnitt 60%).



Insgesamt kann die Beteiligung an der Befragung im Vergleich zu Befragungen dieser Art als hoch und als repräsentativ gewertet werden. Den Unternehmen mit mehreren Teamleitern und einer hohen Rücklaufquote wurden die Ergebnisse im Benchmarkvergleich rückgespiegelt. Damit können die Call Center ihren eigenen Stand im Verhältnis zur Gesamtzahl der befragten Teamleiter betrachten und auswerten. Die Ergebnisse der Befragung wird in vielen Call Centern für eine intensive Auseinandersetzung mit Aufgaben und Stellenwert der Teamleiter genutzt.

Im Rahmen des Forschungsprojektes FREQUENZ kann die Sicht der Teamleiter abgeglichen werden mit anderen Zielgruppen aus Call Centern. Parallel zur Teamleiterbefragung fand eine Motivationsbefragung bei Mitarbeitern sowie eine Erhebung bei Managern zu diversen Themenstellungen statt.

Für die weitere Forschung, Entwicklungsprojekte, Berater und Praktiker bieten die Ergebnisse eine solide Grundlage zur Entwicklung und Auseinandersetzung mit Themen des Personalmanagements im Call Center.

2 TEAMLEITERTAG 2001 – Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

Ein wesentliches Ziel der Teamleiter-Initiative der AG „Operatives Personalmanagement“ ist die Schaffung eines Rahmens, durch den die Ergebnisse der Befragung einem breiten Publikum vermittelt werden können. Die Ergebnisse werden möglichst vielen Teamleitern aus verschiedenen Call Centern nahegebracht und als Basis einer intensiven Diskussion über Bedeutung und Fragestellungen von Teamleitern genutzt. Dazu bleibt die Teilnahme an der Veranstaltung nicht auf die an der Befragung beteiligten Call Center beschränkt, sondern ist auch für interessierte weitere Unternehmen geöffnet.

Konzeption

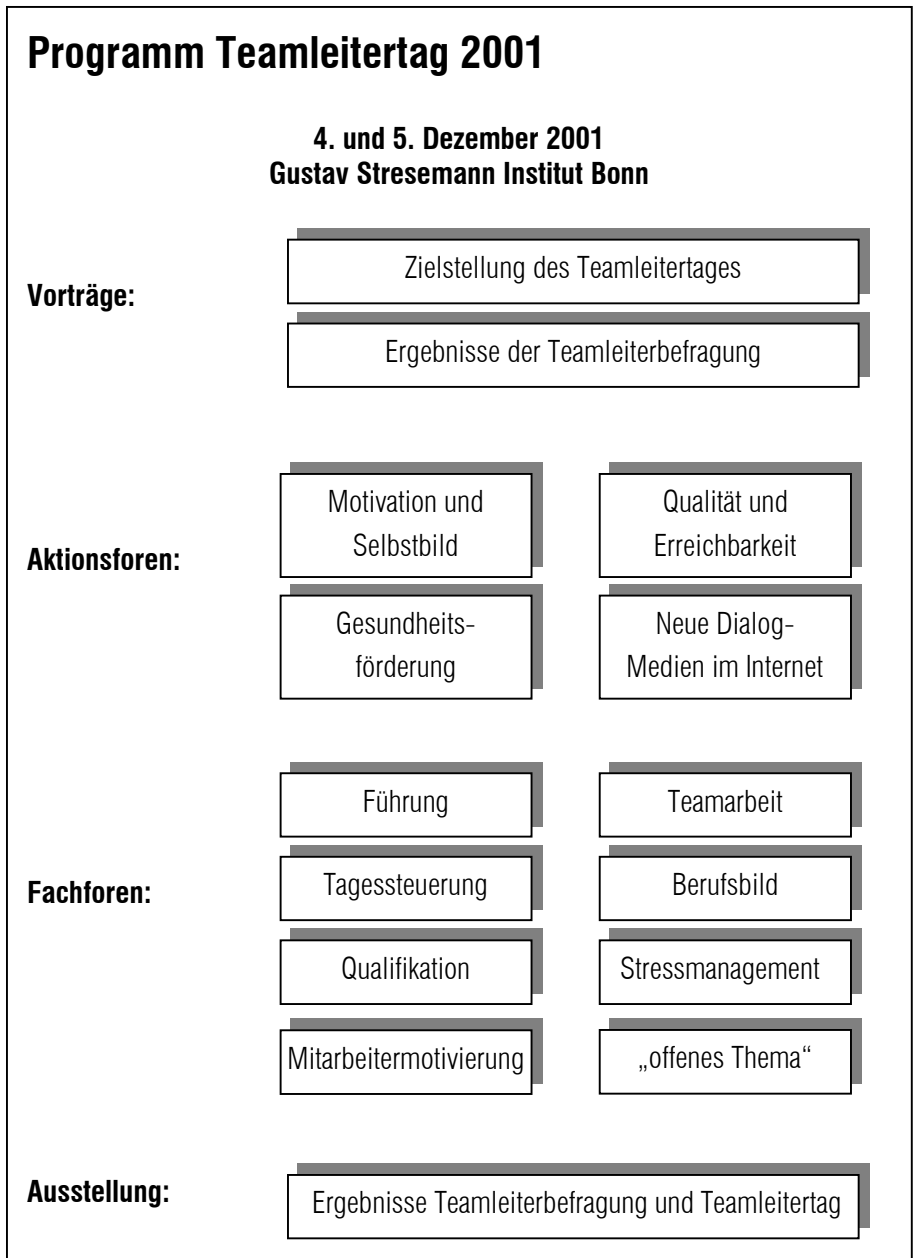
Bei der konzeptionellen Vorbereitung des Teamleitertages 2001 wurde die Grundidee erweitert: Neben der Präsentation der Befragungsergebnisse werden Praxisbeispiele eingebunden und mit den anwesenden Teamleitern eingehend diskutiert.

Weiterhin wurde ein Rahmen geschaffen, der viel Raum für den Erfahrungsaustausch bietet. Teamleiter haben durch das mangelnde Angebot im Gegensatz zu Call Center Managern selten die Möglichkeit, ihre Arbeitsweise mit Kollegen aus anderen Unternehmen zu vergleichen. Der Teamleitertag bietet der operativen Führungsebene in Call Centern die Gelegenheit, Erfahrungen auszutauschen und Probleme oder Lösungsansätze zu besprechen.

Realisierung

Der Teamleitertag wird von der B+S Unternehmensberatung Bonn in Zusammenarbeit mit der Sparda Telefonservice St. Ingbert ausgerichtet. Verantwortlich für Organisation und Inhalt ist Eva Schmitz (GF B+S Unternehmensberatung Bonn).

Durch die Förderung der Veranstaltung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie die Unterstützung vieler Sponsorenfirmen konnte die Teilnahmegebühr auf eine Kostenbeteiligung reduziert werden. Dadurch haben auch mehrere Teamleiter aus einem Call Center die Gelegenheit, an der Veranstaltung teilzunehmen. Dieses Angebot wurde von den teilnehmenden Call Centern intensiv genutzt. Damit bietet der Teamleitertag 2001 auf breiter Ebene die Möglichkeit einer fundierten Auseinandersetzung mit Fragen der operativen Führung.



Die Resonanz in den Call Centern ist erfreulich gut. Es nehmen etwa 140 Personen (ca. 80 % Teamleiter) teil. Zu den angebotenen Themen konnten erfahrene Experten und Moderatoren gewonnen werden.

Mitwirkende und fördernde Unternehmen und Institutionen



Insgesamt sind zwölf verschiedene Fachforen eingerichtet, in denen Praxiserfahrungen gesammelt und ausgetauscht werden können. In den acht Fachforen werden die themenspezifischen Ergebnisse der Teamleiterbefragung vorgestellt. Ein Praxisbeispiel verdeutlicht und konkretisiert die Thematik. Ebenso fließen die Ergebnisse einer auf das Thema bezogenen Blitzumfrage unter den Teilnehmern ein. Schwerpunkt der Forenarbeit ist jedoch der intensive Dialog zu den Ergebnissen und Beispielen. In vier Aktionsforen haben die TeamleiterInnen die Gelegenheit, praktische Übungen unter fachkundiger Anleitung zu erleben.

Tagungsbegleitend werden die Ergebnisse auf einer Ausstellung präsentiert.

Mitwirkende Personen



Elisabeth Anken
Sparda Telefonservice



Silke Sliepen
Heiltherapeutin



Burkart Knak
comdirekt Bank



Diana Ewen
Sparda Telefonservice



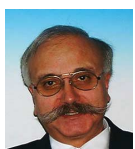
Christel Schwelm
Sparda Telefonservice



Eva Schmitz
B+S Bonn



Susanne Altweger
Managerinnen Kolleg



Erich Schult
Citibank



Hester John
B+S Bonn



Petra Görlich
DKV



Joachim Molz
CCAkademie Saarland



Rosemarie Beaulieu
Sparda Telefonservice



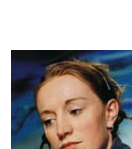
Matthias Kabon
T-Mobil



Rüdiger Wolf
TAS Mülheim



Heike Kersting
CC Trainerin



Gerald Fründt
eDialog Competence



Sandra Bischoff
IHK Aachen



Ralf Raeckers
Dresdner Direktservice

3 AUFGABENSPEKTRUM

Welche Aufgaben nehmen Teamleiter wahr?

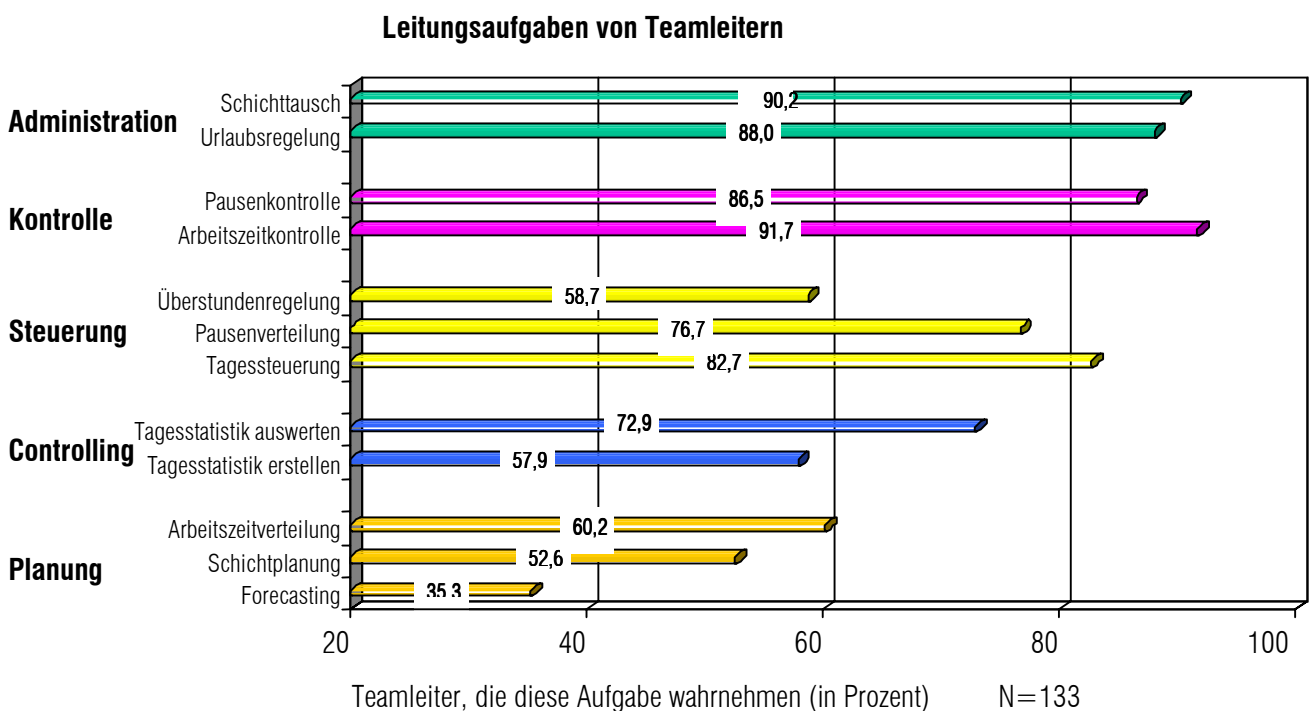
„Die Position der Teamleiter ist die wichtigste Position im Call Center und gleichzeitig die schwierigste: Als ‚Frontline‘-Führungskräfte sind Teamleiter direkt verantwortlich für die Leistung der Mitarbeiter, sie besitzen aber in der Regel zu wenig Kompetenzen. Sie sind fachlich verantwortlich, aber die disziplinarische Verantwortung für ihre Mitarbeiter haben sie nicht.“ (Schuler/Pabst 2000, S. 55).

Eine klare Beschreibung der Aufgaben für Teamleiter ist die Voraussetzung für effektives Arbeiten und Führen. In den wenigsten Call Centern sind solche Stellenbeschreibungen festgelegt. Im Rahmen der Teamleiterbefragung 2001 wurden die übernommenen Leitungs- und Führungsaufgaben der Teamleiter differenziert abgefragt. Die Erhebung umfaßte im einzelnen:

„Nehmen die Teamleiter die Aufgabe wahr?“; „Sind die Teamleiter für die Aufgabe verantwortlich?“

Die Ergebnisse machen deutlich, daß die Kompetenzverteilung in den Call Centern nicht einheitlich gehandhabt wird: Das Aufgabenfeld und der Verantwortungsbereich der operativen Führungsebene variiert sehr stark. Auch in den verschiedenen Call Centern innerhalb eines Unternehmens und selbst innerhalb eines einzelnen Call Center Standortes haben Teamleiter unterschiedliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

Leitungsaufgaben - Gesamtsicht



Die größten Gemeinsamkeiten sind in den Bereichen *Administration* und *Kontrolle* zu sehen. Teamleiter haben die Aufgabe, den Schichttausch zu organisieren. Gerade in Call Centern mit langen Betriebszeiten und flexibler Arbeitszeitgestaltung wird die „Tauschbörse“ intensiv genutzt. Während die Planung der Schichtzeiten vor allem in großen Call Centern durch Personalplanungsverantwortliche erfolgt, liegt die Sorge für Ersatzkräfte bei kurzfristigem Ausfall oder ungeplantem Verkehrsmehraufkommen in Händen der Teamleiter. Ebenso obliegt es dieser Führungsebene, den Urlaub zu organisieren. Nur rund der Hälfte der Teamleiter wird für diesen Aufgabenbereich die volle Verantwortung übertragen. Ca. 40 % tragen eine Mitverantwortung, ein Zehntel keinerlei Verantwortung für den Bereich Administration.

Kontrolltätigkeiten sowohl im Rahmen der Arbeitszeitüberwachung als auch bzgl. der Pausen werden vom

weitaus überwiegenden Teil der Teamleiter übernommen. Vielfach ist die Überprüfung der Arbeitszeiten personalisiert, gelegentlich werden objektive Arbeitszeit-Kontrollsysteme eingesetzt. Teamleiter sind nur zu gut 50 % voll verantwortlich für diesen Aufgabenbereich.

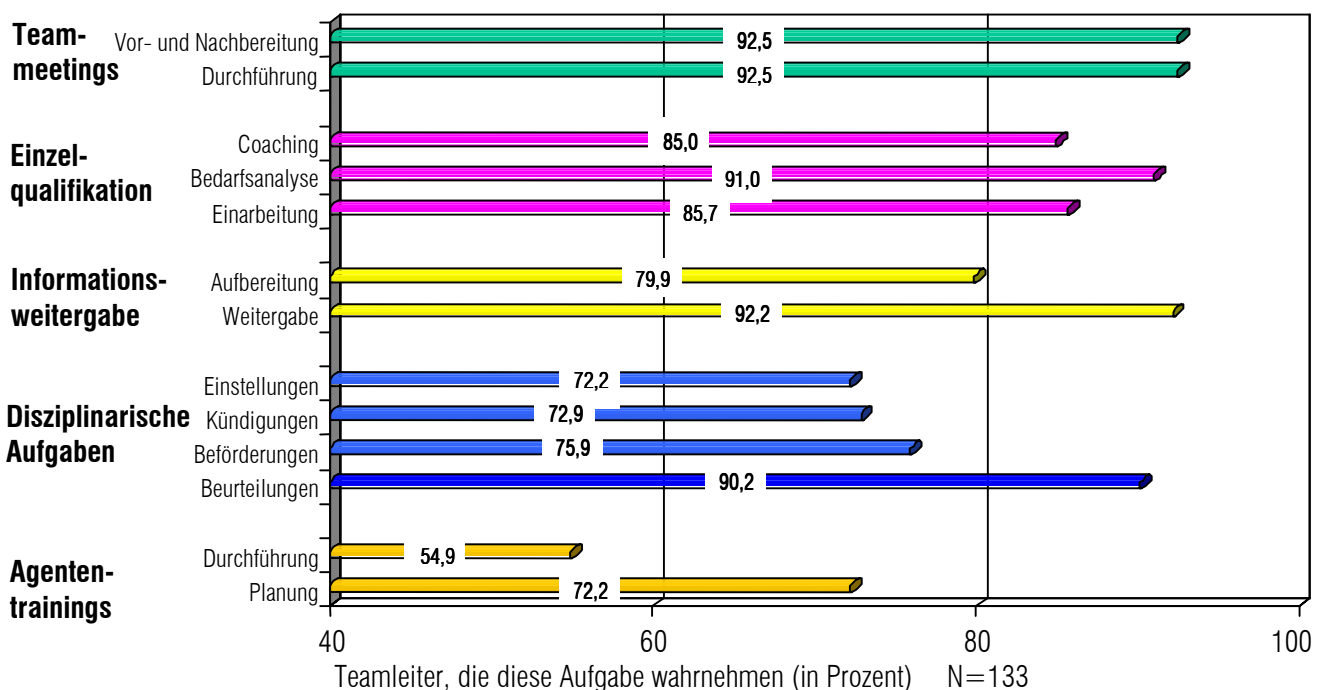
Ein weiteres wichtiges Aufgabenfeld ist in der *Steuerung* des Tagesgeschehens zu sehen. Die Regelung von Überstunden und Mehrstunden-Abbau ist bei gut der Hälfte der Führungskräfte auf der Teamleiterebene installiert. Die Verteilung der Pausen entsprechend der Personalbesetzung und dem anfallenden Arbeitsanfall wird zumeist in den Arbeitsteams abgewickelt. Gut ein Drittel der Teamleiter nehmen die Verteilung der Pausen innerhalb ihres Teams vor. Dazu gehört auch die direkte Tagessteuerung, das heißt die Besetzung der Bildschirm-Arbeitsplätze entsprechend der aktuellen Verkehrslage. Zwei Fünftel der Teamleiter ist für diese Aufgabe voll verantwortlich, ein ebenso großer Anteil teilt sich die Verantwortung mit anderen Personen, die restlichen 20% der Teamleiter sehen sich ohne Verantwortung.

Auch *Controlling*-Aufgaben gehören zu den Leitungsfunktionen von Teamleitern. Rund drei Viertel werten Tagesstatistiken aus, gut die Hälfte ist mit der Erstellung solcher Reportings betraut. Für die Analyse der Erreichbarkeit, der Wartezeiten und der Arbeitszeitverteilung der Mitarbeiter sind die Teamleiter jedoch nur begrenzt (rund 30 %) voll verantwortlich. Im Rahmen der Erstellung von Tagesstatistiken ist die Verantwortlichkeit für diese Aufgabe an anderer Stelle angesiedelt.

Schließlich sind Teamleiter teilweise auch in die *Planung* involviert. Die Verteilung der Arbeitszeiten und die Schichtplanung gehört für rund 60 % zur täglichen Arbeit, mit Forecasting-Berechnungen sind noch rund die Hälfte der Teamleiter betraut. Teamleiter leisten hier im wesentlichen Zuarbeiten, da dem größten Teil der Führungskräfte keine Verantwortung für dieses Aufgabenfeld übertragen wurde.

Führungsaufgaben

Führungsaufgaben von Teamleitern



Teamleiter nehmen alle relevanten mitarbeiterbezogenen *Führungsaufgaben* wahr. „Diese mittlere Ebene ist eine Art ‚neuralgischer Punkt‘ in der Weitergabe von Informationen, Aufgabenstellungen, Rückmeldung und Motivation des Personals.“ (Scherrer 2001, S. 186). Zusätzlich kommt den Teamleitern eine besondere Bedeutung bei der Qualifikation der Agenten zu.

Am weitesten verbreitet ist die Aufgabe, *Teammeetings* zu planen und durchzuführen. Für diese gruppenbezogenen Treffen ist die Teamleiterebene auch grundsätzlich voll verantwortlich. Teilweise teilen sich die Führungskräfte die Verantwortung mit Kollegen oder Vorgesetzten.

Aufgabenspektrum

In die *Einzelqualifikation* der Mitarbeiter sind die meisten Teamleiter voll involviert. Sie kennen jeden Mitarbeiter und können den Qualifikationsbedarf individuell feststellen. Persönliche Coachingmaßnahmen und intensive Betreuung von neuen Mitarbeitern während der Einarbeitungsphase gehören zum Aufgabenfeld von Teamleitern. Die volle Verantwortung für diesen Bereich tragen sie jedoch nicht. Nur die Hälfte der Befragten geht davon aus, für die Bedarfsanalyse oder das Coaching voll verantwortlich zu sein. Bei der Einarbeitung liegt der Schwerpunkt auf der Mitverantwortung, hier sind auch interne Trainer und mitwirkende ausgewählte Agenten beteiligt.

Im Rahmen der *disziplinarischen Führung* liegt die Verantwortung im wesentlichen bei den Call Center Managern. Obwohl fast drei Viertel der Teamleiter sich mit Aufgaben im Rahmen von Einstellungen, Kündigungen und Beförderungen beschäftigen, ist nur ein verschwindend geringer Teil (unter 10 %) für diese Aufgabenbereiche verantwortlich. Anders bei der Mitarbeiterbeurteilung: Fast alle Teamleiter nehmen Mitarbeiterbeurteilungen vor, rund die Hälfte voll verantwortlich.

In der Entwicklung und Durchführung von internen *Schulungsmaßnahmen* nehmen Teamleiter eine beratende und mitwirkende Funktion wahr. Zwar sind Teamleiter an der Planung beteiligt (zu rund zwei Drittel) und in die praktische Durchführung von Seminaren involviert (rund die Hälfte), sie sind in dieser Aufgabenstellung jedoch grundsätzlich eher mitverantwortlich.

Leitungsaufgaben

Bezüglich der Leitungsfunktionen für Teamleiter unterscheiden sich die Call Center nach den ausgewählten Klassifizierungskriterien kaum. In Call Centern mit hochqualifizierten Agenten (Typ A) übernehmen Teamleiter die meisten Leitungsaufgaben. Teamleiter in mittelgroßen Call Centern sind mit mehr Aufgaben betraut als ihre Kollegen in großen Call Centern. Hier nehmen andere Funktionsinhaber spezielle Tätigkeiten wahr. Die Einsatzplanung ist zumeist auf einen Personalplaner verlagert, die Steuerung des Gesamtsystems liegt in Händen von Supervisoren.

Leitungsaufgaben	Ø Anzahl der Leitungsaufgaben					
	Typ A	9,3	Typ K	8,7	Typ L	8,3
Call Center Typen *	Inbound	8,8	Outbound	8,2	Gemischt	9,3
Inbound/Outbound	< 20	8,0	20-150	9,4	> 150	8,5
Größe (Anzahl MA)						

Führungsaufgaben

Die Führung der Mitarbeiter wird unterschiedlich gehandhabt. Kleine Call Center, multiple Dienstleister mit breitem Aufgabenspektrum (Typ L) und Outbound-zentrierte Call Center überlassen der Teamleiterebene eher weniger Führungsaufgaben und übertragen wenig Verantwortung für die Aufgaben. In Call Centern mit vielen Kunden und standardisierter Kommunikation (Typ L) ist die Übernahme der Aufgaben auch mit einer höheren Verantwortlichkeit verbunden.

Führungsaufgaben	Ø Anzahl der Führungsaufgaben					
	Typ A	11,7	Typ K	11,8	Typ L	8,9
Call Center Typen *	Inbound	11,8	Outbound	8,5	Gemischt	11,5
Inbound/Outbound	< 20	8,7	20-150	11,5	> 150	11,4
Größe (Anzahl MA)						

Zusammenfassung und Fazit:

Teamleiter in Call Centern übernehmen eine große Zahl von Leitungs- und Führungsaufgaben. Schwerpunkte in den Leitungsfunktionen liegen bei administrativen und Kontrolltätigkeiten. In der Mitarbeiterführung überwiegen Teammeetings und Einzelqualifizierung der Agenten. Vielfach ist die Übertragung der Aufgaben nicht mit einer Übertragung der Verantwortlichkeit verbunden. Teamleiter nehmen spezielle Aufgaben zwar wahr, die Entscheidungsbefugnis und disziplinarische Verantwortung verbleibt jedoch zumeist beim Call Center Management und/oder speziellen Funktionsträgern. In den einzelnen Call Center Typen ist die Gewichtung von Leitungs- und Führungsaufgaben unterschiedlich.

Sowohl die Aufgaben- als auch die Verantwortungsübernahme variiert innerhalb der Führungsebene Teamleiter desselben Call Centers. Es weist vieles darauf hin, daß die Teamleiter zumeist ohne Stellenbeschreibungen arbeiten und die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten nicht klar geregelt sind.

4 PROFILE

Welche Anforderungen und Voraussetzungen sind wichtig?

In den vergangenen Jahren ist die Anzahl der Call Center rapide angestiegen. Ebenso konnten die meisten Call Center Betreiber ein starkes Wachstum an Aufgaben und Personalressourcen verzeichnen. Agenten und Führungskräfte mußten teilweise „im Eilverfahren“ rekrutiert werden. Die Position der Teamleiter wird überwiegend aus den eigenen Reihen besetzt (vgl. Schmitz 2001/1; Schuler/Papst 2000). Call Center Teamleiter sind auf dem Arbeitsmarkt Mangelware. Die Übernahme einer Führungsaufgabe ist für motivierte und engagierte Telefonagenten eine gängige Form der Personalentwicklung in Call Centern. Wie in anderen Branchen wird auch im Call Center vielfach davon ausgegangen, daß die beste Voraussetzung für eine Teamleiterfunktion darin besteht, ein guter „Facharbeiter“ zu sein. Dabei muß der Weg vom Agenten zum Teamleiter in Call Centern nicht lang sein. Agenten können bereits nach wenigen Monaten den Aufstieg zum Teamleiter erreicht haben (vgl. Schmitz 2001, 2).

Notwendigkeit zur Formulierung von Anforderungsprofilen

Im Bereich der Agentenrekrutierung sind in den letzten Jahren diverse Auswahlverfahren entwickelt und eingesetzt worden. Als geeignete Instrumente finden sich beispielsweise Ansätze wie Assessment Center (vgl. Schrick 1999 S. 120 ff), Round-Table-Gespräche, Telefoninterviews, Auswahlseminare, Bewerbungstage oder Praktika bzw. ein zeitlich begrenzter Probeeinsatz am Arbeitsplatz. Voraussetzung für den sinnvollen Einsatz und die Effizienz dieser Verfahren ist die Formulierung *klarer Anforderungen und Aufgabenbeschreibungen* (vgl. Schuler/Papst 2000 S. 13 ff). Diese Anforderungsprofile definieren die einzelnen Kompetenzanforderungen in Bezug auf fachliche, soziale und persönliche Faktoren.

Für die Auswahl zukünftiger Teamleiter ist eine *Eignungs- und Potenzialanalyse* mindestens ebenso wichtig. Nicht jeder gute Call Center Agent ist in der Lage, den komplexen und vielfältigen Anforderungen einer Führungsposition gerecht zu werden. Hinzu kommt, daß mit dem Aufstieg in der Hierarchie eine Änderung der Sichtweise hin zum unternehmerischen Denken und zur Führungsarbeit verbunden ist. Wird dieser Rollenwechsel nicht vollzogen, besteht die Gefahr, daß die Teamleiter sich auf ihre Telefontätigkeiten konzentrieren und ihrer Führungsaufgabe nur unzureichend gerecht werden („bester Agent“). Als Voraussetzung für die Rekrutierung und Qualifikation des Führungsnachwuchses ist eine klare Festschreibung der erwarteten Voraussetzungen und Anforderungen anzusehen. Es ist Aufgabe der Personalentwicklung, den Qualifikationsbedarf differenziert zu ermitteln und die neuen Führungskräfte durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen auf ihre Arbeit vorzubereiten. Im Bereich der Teamleiter in Call Centern besteht in dieser Hinsicht noch erheblicher Entwicklungsbedarf (vgl. Thema Qualifikation S. 5 ff).

Bislang ist wenig zu den speziellen Voraussetzungen für eine Teamleiterposition veröffentlicht. Ein Ansatz zur Beschreibung eines Anforderungsprofils für Teamleiter findet sich beispielsweise bei Schuler/Papst 2000 (S. 68). Als wesentliche Komponenten werden die Bereiche Sozialverhalten, systematisches Denken, Arbeitsverhalten und -motivation sowie Führungsverhalten und -motivation benannt.

Bedeutung einzelner Anforderungen und Voraussetzungen

In der Teamleiterbefragung 2001 wurden diese Aspekte aufgegriffen und erweitert. Die Kriterien konzentrieren sich auf persönliche Einstellungen und Verhaltensweisen – außerhalb der fachspezifischen Kenntnisse. Zu insgesamt 37 Kriterien wurde ermittelt, wie wichtig diese Eigenschaften und Verhaltensweisen für eine Tätigkeit als Teamleiter im Call Center sind. Die Einschätzungen weisen keine gravierenden Unterschiede zwischen einzelnen Call Center Typen oder Anruftypen (Inbound-Outbound) auf. Unbedeutende Diskrepanzen finden sich im Vergleich der Call Center Größe. Die Wichtigkeit der genannten Eigenschaften und Verhaltensweisen wird von Männern und Frauen in etwa gleich angesehen.

Für die Position „Teamleiter im Call Center“ sind aus Sicht der Betroffenen daher übergreifende Anforderungen und Voraussetzungen wichtig, die für die Rekrutierung und Qualifikation des Führungsnachwuchses von Bedeutung sind. In der Bewertung der Einzelkriterien sind demgegenüber klare Schwerpunkte erkennbar. In der Zusammenschau können verschiedene Bereiche unterschieden werden:

Soziale Grundkompetenzen:

Voraussetzung für Erfolg und Effektivität von Führung sind *soziale Kompetenzen*. Auch die Teamleiter in Call Centern sehen diese Kriterien als bedeutsam für die Übernahme ihrer Führungstätigkeit an.

Fast alle Teamleiter halten *Verantwortungsbewußtsein, Zuverlässigkeit und Belastbarkeit* für die wichtigsten sozialen Anforderungen an die Führungsebene. Ein Teamleiter muß bereit und fähig sein, Verantwortung zu übernehmen. Für eine gute Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und mit dem Management ist es notwendig, daß man sich auf den Teamleiter verlassen kann. Zur Bewältigung ihres breiten Aufgabenspektrum und der permanenten aktuellen Anforderungen im Tagesgeschäft ist eine gewisse *Stressresistenz* von Nöten.

Im Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und den eigenen Vorgesetzten erwartet man von Teamleitern die *Bereitschaft und Fähigkeit zur Kontaktaufnahme*. Sie müssen in der Lage sein, auf andere Menschen zuzugehen, aktiv ein Gespräch in Gang setzen. Die Formulierung eigener Ziele, deren Umsetzung und eigeninitiatives Handeln wird für Teamleiter ebenfalls als wichtig angesehen, steht aber hinter anderen Kriterien zurück.

Diplomatisches Vorgehen im Umgang mit Menschen und eine *gute Menschenkenntnis* ist für rund die Hälfte der Befragten eine sehr wichtige Voraussetzung für ihre Tätigkeit. In etwa gleicher Gewichtung wird beharrliches Vorgehen und Konsequenz – *Geduld* – eingeschätzt. Die Fähigkeit, unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse zu *integrieren* gehört immerhin noch für ein Drittel der befragten Teamleiter zu den sehr wichtigen Anforderungen an ihre Tätigkeit.

Mitarbeiterorientierung:

Als wesentlicher Bestandteil der Tätigkeit von Teamleitern ist der *Umgang mit den Mitarbeitern* zu sehen. Dabei steht der direkte Kontakt mit den Mitarbeitern nicht für alle Befragten im Mittelpunkt. Rund 30% der Teamleiter halten Kriterien, die sich mit dem Begriff Mitarbeiterorientierung umschreiben lassen, für weniger wichtig.

Die *Motivierung der Mitarbeiter* steht mit gut drei Viertel Einschätzung als „sehr wichtig“ an erster Stelle der Bedeutsamkeitsskala in diesem Bereich.

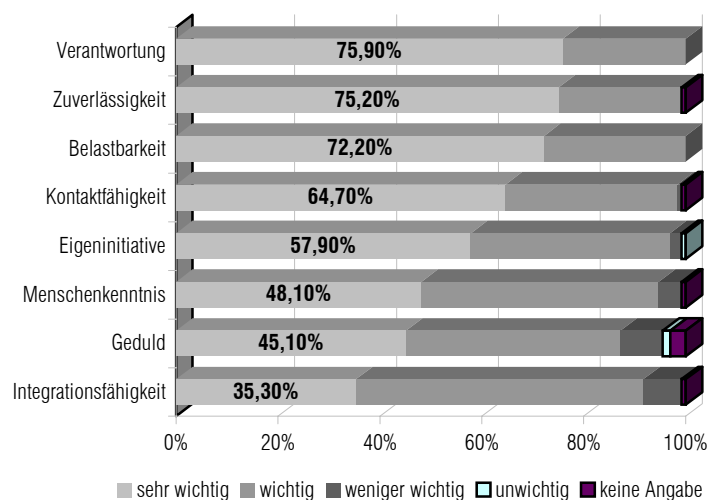
Sie ist Hauptaufgabe der mittleren Führungsebene, die in einer Sandwichfunktion zwischen Mitarbeiter und Management steht und Mitarbeitermotivation und Servicequalität miteinander in Einklang bringen muß.

Es folgen die Kriterien *Führung* und *Förderung* der Agenten mit etwa gleichhohen Ausprägungen (gut zwei Drittel). Teamleiter messen der Mitarbeiterführung mit ihren verschiedenen Aspekten demnach eine hohe Bedeutsamkeit für ihre Tätigkeit bei.

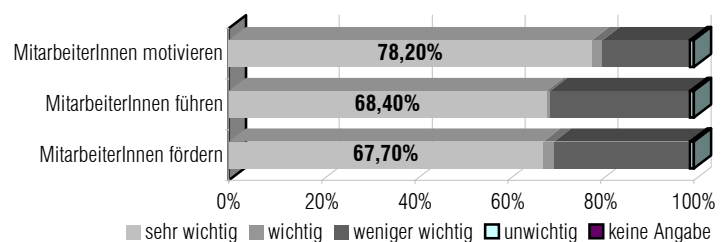
Führungskompetenzen

Teamleiter in Call Centern sind im allgemeinen zum ersten Mal in ihrer beruflichen Laufbahn mit der Führung von Mitarbeitern betraut. Sie verfügen selten über Erfahrungen in diesem Bereich. In der Einschätzung der Teamleiter für die Wichtigkeit in ihrer eigenen Position nehmen die Führungskompetenzen jedoch nur den dritten Rang in der Bedeutsamkeitsskala an.

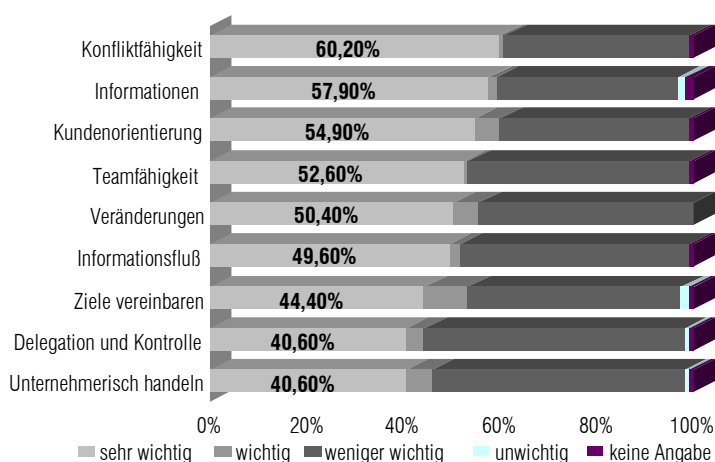
Wichtigkeit sozialer Grundkompetenzen



Wichtigkeit von mitarbeiterorientierter Kriterien



Wichtigkeit von Führungskompetenzen



Zu den wesentlichen Kriterien für einen Teamleiter wird seine Fähigkeit angesehen, mit *Konflikten und Kritik konstruktiv* umzugehen. In gleicher Ausprägung findet sich der *Umgang mit Informationen*. Dazu gehört die Fähigkeit, *Informationen und Anweisungen klar zu formulieren*. Etwas unwichtiger ist es aus Sicht der Teamleiter, Informationen zu beschaffen, zu bearbeiten und weiterzugeben.

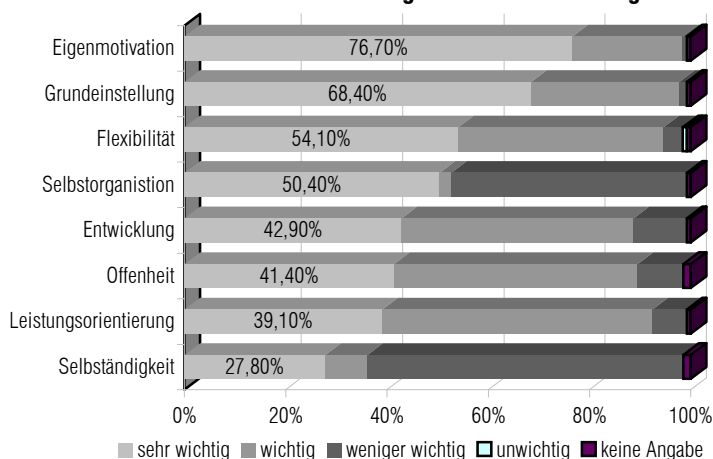
Kundenbezogenes Denken ist für Teamleiter wichtiger als *unternehmerischem Handeln*. Nur rund die Hälfte der Befragten halten *Teamfähigkeit* für eine wichtige Voraussetzung. Dies ist erstaunlich angesichts der Tatsache, daß fast alle Teamleiter regelmäßig Teambesprechungen durchführen (siehe Kap.8, S. 22 ff).

Führungstätigkeiten wie *Ziele vereinbaren, Aufgaben delegieren und kontrollieren* rangieren etwa auf der gleichen Höhe. Für etwas wichtiger wird die Fähigkeit angesehen, *Veränderungen herbeizuführen*, anzunehmen und im täglichen Arbeitsumfeld umzusetzen.

Selbstmanagement:

Die *Eigenmotivation* und eine *positive Grundeinstellung* zur Arbeit und zum Leben sind für Teamleiter die wichtigsten Kriterien. Die Arbeitsmotivation der operativen Führungsebene basiert demnach sehr stark auf der Fähigkeit, sich selbst zu motivieren. Ebenso wird die Notwendigkeit für *zeitliche und geistige Beweglichkeit* gesehen. Gerade im sich schnell verändernden Umfeld der Call Center Landschaft nimmt die Flexibilität (nicht nur der Führungsebenen) eine besondere Rolle ein.

Wichtigkeit von Selbstmanagement



Selbstständigkeit gehört für Teamleiter nicht zu den entscheidenden Kriterien: Nur die Hälfte der Befragten halten es für wichtig, *die eigene Arbeit selbstständig zu planen und zu organisieren*. Beim Selbstständigen Handeln reduziert sich der Anteil auf ein Drittel. Bedeutsamer sind demgegenüber die *Bereitschaft zur eigenen Entwicklung*, die *Offenheit für Neuerungen* und Veränderungen sowie eine *leistungsorientierte Grundeinstellung*.

Zusammenfassung und Fazit:

Führung in Call Centern ist eine anspruchsvolle Aufgabe – sowohl im Umgang mit der Technik als auch mit den dort arbeitenden Menschen. Mit der Entwicklung der Call Center hin zum Customer Care Management wird auch die Führung sich weiterentwickeln müssen. Für die Teamleiter sind neben der fachlichen Kompetenz höhere Anforderungen an soziale Kompetenzen, Mitarbeiterorientierung, Führungsqualitäten und Selbstmanagement erforderlich.

Teamleiter heute sehen sich nicht in erster Linie als Führungskraft, die selbstständig denkt und handelt, sondern eher als ausführendes Organ des Call Center Managements. Wenn Teamleiter sich als Führungskräfte verstehen sollen, brauchen sie ein entsprechendes Selbstverständnis und die erforderliche Qualifikation. Dazu gehört auch eine klare Definition der Voraussetzungen und Anforderungen, die in systematische Rekrutierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen einfließen muß.

5 QUALIFIKATION

Wie gut sind Teamleiter auf ihre Tätigkeit vorbereitet?

Die Aus-, Fort- und Weiterbildung hat in Call Centern eine zentrale Bedeutung für die Qualität und Effektivität der Arbeit. Die Mitarbeiter müssen die Telefontechnik und die eingesetzte Software beherrschen, mit den innerbetrieblichen Abläufen vertraut sein, über ein ihrer Aufgabe entsprechendes Fachwissen verfügen und die Regeln der Telefonkommunikation anwenden. In Fachbüchern zu Call Centern wird auf die Qualifizierung der Agenten hingewiesen und teilweise an Beispielen konkretisiert (vgl. Böse/Flieger 1999, S. 83 ff; Menzler-Trott/Haselmaier 2001, S. 188 ff; Wiencke/Koke 1997, S. 86 ff; Schuler/Papst 2000, S. 35 ff; Schrick/Dollinger 1999, S. 57 ff, u.a.). Wenn von Qualifizierung in Call Centern gesprochen wird, bezieht sich dies im allgemeinen auf die Agentenebene (vgl. Untersuchung zu Qualifikationsanforderungen in Call Centern MMB 1999). Jahrelang war die Qualifikation und Qualifizierung der Teamleiter kein Thema, Fortbildungsangebote und Qualifizierungserfordernisse bezogen sich nur auf Agenten und das Call Center Management.

Notwendigkeit der Teamleiter-Qualifizierung

Inzwischen ist auch die Zielgruppe der Teamleiter in Call Centern in den Fokus von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen gerückt. Dies ist nicht zuletzt deshalb wichtig und notwendig, weil sie im Rahmen der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter eine wichtige Ausbildungsfunktion übernehmen – Einarbeitung, Coaching, Betreuung und Beurteilung der Mitarbeiter gehören zu den wesentlichen Führungsaufgaben der Teamleiterebene. Initiativen der Industrie- und Handelskammern zur Schaffung eines Ausbildungslehrgangs für mittlere Führungskräfte in Call Centern (vgl. *Zertifikatslehrgang Teamleiter IHK*) sowie unternehmensinterne Maßnahmenpakete sind Beispiele für aktuelle Fort- und Weiterbildungsprogramme zur Qualifizierung des Führungskräftenachwuchses in Call Centern.

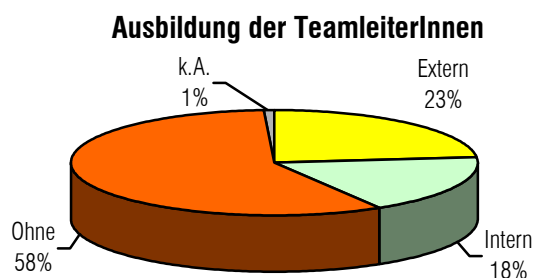
Die Notwendigkeit einer umfassenden Vorbereitung und Einarbeitung in das neue Aufgabenfeld von Teamleitern liegt auf der Hand. Das Aufgabenfeld ist vielfältig und zumeist für die jungen Führungskräfte neu (vgl. Kap. 3, S. 7 ff). Die Anforderungen an den Führungsnachwuchs unterscheiden sich deutlich von den Anforderungen an die Ebene der Telefonmitarbeiter (vgl. Kap. 4, S. 10 ff). Zu Wahrnehmung dieser und weiterer Führungsaufgaben sollten und müssen die Teamleiter vorbereitet und geschult werden. Dennoch führt in der Literatur bislang die Personalentwicklung der Führungsebene ein Mauerblümchendasein.

Im Rahmen der Teamleiterbefragung 2001 wurde auf Art und Inhalt der Aus-, Fort- und Weiterbildung eingegangen. Dabei wurde neben der Fragestellung, welche Angebote die Teamleiter in Anspruch genommen haben auch erhoben, ob diese Maßnahmen intern oder extern erfolgten. Diese empirische Erfassung ermöglicht einen Einblick in die aktuelle Qualifikationssituation der Teamleiter in Call Centern. Sind sie auf ihre Aufgaben vorbereitet oder erleben sie eher das „...und plötzlich bin ich Chef“-Syndrom?

Ausbildung

Der überwiegende Teil der Teamleiter (58%) geht seiner Tätigkeit ohne eine umfassende und/oder systematische Vorbereitung nach. Etwa ein Viertel hat an einem externen Weiterbildungsangebot teilgenommen, knapp ein Fünftel wurde im Rahmen von unternehmensinternen Qualifizierungsprogrammen mit dem neuen Aufgabenfeld vertraut gemacht. Dabei ist die Ausbildung des Führungskräftenachwuchses im Vergleich der Call Center nur in einem der 47 Call Center Standard für alle Teamleiter. Gut die Hälfte der Call Center arbeiten ohne ausgebildetes Führungspersonal, in den anderen Unternehmen haben die Teamleiter nur teilweise an Ausbildungsprogrammen teilgenommen.

Schwerpunktmäßig durchlaufen diejenigen Führungskräfte ein Ausbildungsprogramm, die zwischen einem



und vier Jahre im Unternehmen tätig sind (50%). Neu ins Unternehmen gekommene und langjährige Mitarbeiter sind nicht systematisch qualifiziert (75% bzw. 85%). In der Befragung bildet sich auch ab, daß die Ausbildung der Teamleiter erst seit kurzer Zeit eine Rolle spielt: Der überwiegende Teil der ausgebildeten Führungskräfte (über 85%) ist erst seit 2 Jahren in dieser Funktion eingesetzt. Qualifizierungsmaßnahmen dieser Art haben überwiegend Personen bis 40 Jahre durchlaufen (49% der 21-30jährigen, 35% der 31-40jährigen), ein Unterschied zwischen den Geschlechtern ist nicht erkennbar.

Ausbildung	Prozentsatz der ausgebildeten Teamleiter					
Call Center Typen	Typ A	18	Typ K	55	Typ L	31
Inbound/Outbound	Inbound	44	Outbound	30	Gemischt	37
Größe (Anzahl MA)	< 20	22	20-150	29	> 150	51

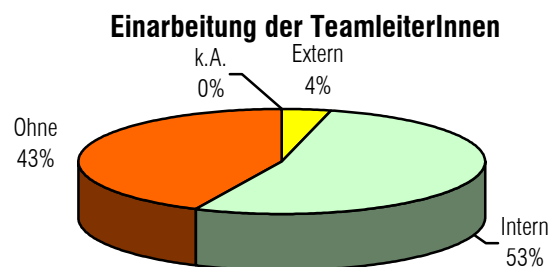
Vergleich der Ausbildungssituation in verschiedenen Call Center Typen

Die aufgeführten Zahlen umschreiben je den Prozentsatz der ausgebildeten Teamleiter in den jeweiligen Call Centern (n=133)

Am ehesten sind Teamleiter aus großen Call Centern mit vielen Mitarbeitern (und damit entsprechend hoher Zahl an Teamleitern) systematisch ausgebildet. Dazu gehören auch die Unternehmen mit standardisierter Kommunikation und einem großen Privatkundenstamm (Typ K). In diesen Call Centern wird die Ausbildung vielfach intern durch eigene Trainer und systematische Programme angeboten (Laufzeit zwischen 6 Wochen und 1 Jahr). Ein leichter Schwerpunkt liegt bei Inbound Call Centern. Die Führungskräfte in kleinen Call Centern und Kundencentern mit hochqualifizierten Agenten (Typ A) sind nur zu etwa einem Fünftel ausgebildet. Multiple Dienstleister (Typ L) und Outbound bzw. In- und Outbound Call Center haben maximal 30% ausgebildete Führungskräfte in dieser operativen Ebene.

Einarbeitung

Etwas besser - wenn auch nicht gravierend anders - gestaltet sich die Situation bei der Frage nach der Einarbeitung. Auch hier ist eine Systematik in den Unternehmen nicht erkennbar. Der prozentuale Anteil in den einzelnen Call Centern liegt zwischen 0% (20 Betriebe) und (nur in einem Fall) 100%. Insgesamt sind immerhin über zwei Drittel der Teamleiter ohne jegliche Vorbereitung mit ihrer neuen Aufgabe konfrontiert worden. Die Einarbeitungszeit schwankt zwischen 1 Tag (!) und 1 Jahr, eine einheitliche Systematik in den einzelnen Call Centern ist nicht erkennbar.



Einarbeitung	Prozentsatz Teamleiter mit Einarbeitung					
Call Center Typen	Typ A	41	Typ K	73	Typ L	50
Inbound/Outbound	Inbound	63	Outbound	52	Gemischt	52
Größe (Anzahl MA)	< 20	55	20-150	47	> 150	68

Vergleich der Einarbeitungssituation in verschiedenen Call Center Typen

Die aufgeführten Zahlen umschreiben je den Prozentsatz der Teamleiter mit Einarbeitung in den jeweiligen Call Centern (n=133)

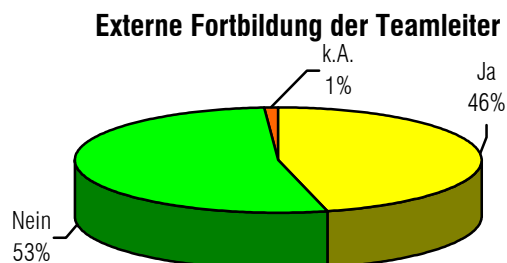
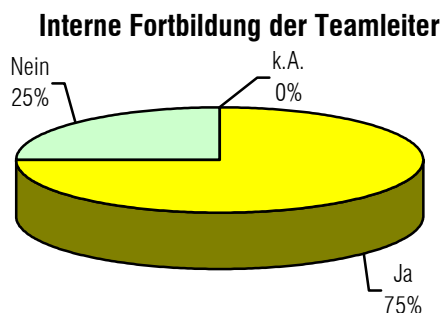
Der Vergleich der einzelnen Call Center Typen zeigt beim Thema Einarbeitung die gleiche Verteilung wie bei der Ausbildungssituation, lediglich auf einem um etwa 20 Prozentpunkte erhöhtem Niveau. Diese Steigerungen kommen im wesentlichen durch zusätzliche Teamleiter zustände – die Führungskräfte mit einer Ausbildung haben im allgemeinen auch eine Einarbeitung an ihrem neuen Arbeitsplatz in Anspruch nehmen können. Insgesamt bleibt festzustellen, daß in einem Großteil der Call Center Teamleiter arbeiten, die weder ausgebildet wurden noch eine Einarbeitung in ihr Aufgabengebiet durchlaufen haben.

Damit unterscheidet sich die Qualifizierungssituation der Führungskräfte auf der operativen Ebene gravierend von der ihrer Mitarbeiter, für die zumindest eine Einarbeitung in ihre neuen Aufgaben selbstverständlich ist.

Qualifikation

Fort- und Weiterbildung

Die meisten Teamleiter nehmen an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teil. Dabei überwiegt die innerbetriebliche Weiterbildung. Drei Viertel der Teamleiter nahm an einem oder mehreren internen Seminaren teil. Knapp die Hälfte hat Veranstaltungen besucht, die von externen Bildungsanbietern durchgeführt wurden. Die Qualifizierungsthemen sind in erster Linie klassische Seminare zur Mitarbeiterführung, zum Umgang mit Konflikten und zum Selbst- und Zeitmanagement. Dazu kommen Fortbildungsmaßnahmen zu technischen Fragestellungen und zur Softwarenutzung (Excel, ACD, Tagesstatistiken, Workforce-Management-Software etc.). Im Vergleich innerhalb der Call Center ist festzustellen, daß in rund der Hälfte der beteiligten Unternehmen alle Teamleiter durch mindestens eine Fortbildungsmaßnahme qualifiziert wurden (im wesentlichen intern).



Das Weiterbildungsangebot wird vorwiegend von Teamleitern genutzt, die bereits seit längerer Zeit im Unternehmen tätig sind (der Anteil der über 3 Jahre Beschäftigten liegt bei 75%-90% intern, rund 45%-50% extern). Alle befragten Teamleiter, die länger als 3 Jahre in ihrer Funktion tätig sind, haben mindestens eine Fortbildungsmaßnahme besucht. Es gibt keine Geschlechtsunterschiede.

Vergleich der internen Weiterbildung in verschiedenen Call Center Typen

Die aufgeführten Zahlen umschreiben je den Prozentsatz der Teamleiter, die an internen Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen haben (n=133)

Interne Weiterbildung	Prozentsatz Teamleiter mit interner Weiterbildung			
	Typ A	Typ K	Typ L	Gemischt
Call Center Typen	67	87	60	
Inbound/Outbound	Inbound 78	Outbound 70		Gemischt 68
Größe (Anzahl MA)	< 20 39	20-150 71		> 150 87

Im Vergleich ist die interne Weiterbildung in großen Call Centern mit vielen Kundenkontakten (Typ K) am ausgeprägtesten. Ein deutlicher Unterschied zwischen Inbound und Outbound ist nicht zu erkennen. Kleine Call Center bilden ihre Teamleiter zu einem deutlich geringeren Anteil durch interne Maßnahmen weiter, die Führungskräfte besuchen eher externe Seminare und Veranstaltungen.

Zusammenfassung und Fazit:

Zur Qualifizierungssituation der Teamleiter in Call Centern zeigt sich ein heterogenes Bild: Eine Ausbildung haben rund zwei Fünftel durchlaufen, 60% wurden durch eine Einarbeitung auf ihr neues Tätigkeitsfeld vorbereitet und mehr als ein Drittel der Führungskräfte wurde Teamleiter, ohne auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet zu sein. Die Qualifizierung dieser Ebene findet im wesentlichen durch themenspezifische Seminare zumeist intern statt. Am ehesten sind systematische Qualifizierungsansätze, die sich auf alle Teamleiter des Call Centers beziehen, in großen Call Centern zu erkennen. Dies ist auch leicht nachvollziehbar: Wenn viele Mitarbeiter beschäftigt werden, ist auch die Zahl der eingesetzten Führungskräfte groß, so daß sich die Konzeption und Durchführung spezifischer Seminare lohnt.

Nicht zuletzt da sich das Call Center Wachstum zur Zeit in einer Konsolidierungsphase befindet, erkennen die Betreiber die Bedeutung der Teamleiter für Servicequalität, Erreichbarkeit, Mitarbeitermotivation und Fluktuation in ihrem Unternehmen. Externe Fortbildungsveranstalter haben die Teamleiter als wichtige Zielgruppe erkannt und ihr Angebot entsprechend erweitert. Dennoch ist in Call Centern eine fortgesetzte Weiterentwicklung in Richtung systematischer Qualifizierung von Teamleitern dringend erforderlich.

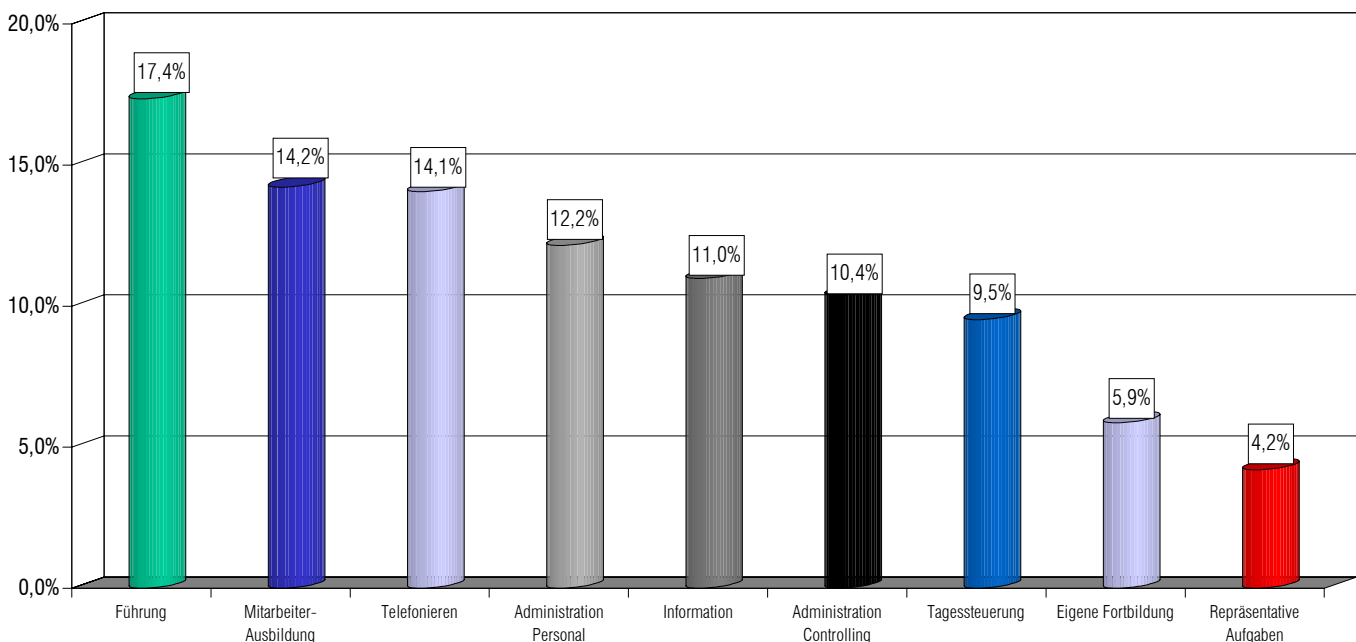
6 ARBEITSGESTALTUNG

Welche Tätigkeitsschwerpunkte setzen Teamleiter?

Ein wichtiges Ergebnis der Teamleiterbefragung 2001 ist in der Auflistung der Aufgaben, die Teamleiter wahrnehmen (vgl. Kap. 3, S. 7 ff). Die weitere Konkretisierung besteht darin, die Tätigkeitsschwerpunkte der täglichen Arbeit zu identifizieren. Zu diesem Zweck wurde in die Befragung eine Beschreibung des Arbeitsalltags integriert. Die Teamleiter schätzten zu diversen Aufgabenfeldern den zeitlichen Anteil ihrer Gesamtarbeitszeit ein.

Gesamtbetrachtung der Tätigkeitsschwerpunkte:

Prozentuale Verteilung der Arbeitszeit von TeamleiterInnen - Gesamtstichprobe



Der Schwerpunkt der Tätigkeit von Teamleitern (wenn auch in der Gesamtsicht nicht besonders ausgeprägt) liegt in der Wahrnehmung von *Führungsaufgaben*. Rund ein Sechstel der Gesamtarbeitszeit wird für den persönlichen Umgang mit den Mitarbeitern aufgewendet (individuell oder auf Gruppenebene - vgl. Bedeutung der Teammeetings S. 7 f, Bedeutung der Führungsspanne S. 22).

Ein weiteres zeitaufwendiges Arbeitsfeld ist die *Qualifizierung der Mitarbeiter*: Dazu gehören Einarbeitungsbegleitung und Coachingmaßnahmen. Etwa gleichgewichtig ist der zeitliche Aufwand für *Telefonarbeiten*. Dabei konzentrieren sich die meisten Teamleiter auf Sonderaufgaben wie schwierige Calls, Reklamationen oder ähnliches. Teilweise werden auch telefonische Sonderaufgaben abgewickelt (Durchführung einer Kundenbefragung o.ä.). Bei starkem Geschäft oder bei Mitarbeiterausfällen ist es üblich, daß die Teamleiter sich einloggen und mit-telefonieren, um den anfallenden Arbeitsanfall zu bewältigen.

Umgerechnet im Schnitt ca. je eine Stunde pro Tag wenden die Führungskräfte der operativen Ebene in Call Centern für *administrative Aufgaben im Personalbereich* auf (Schichttausch, Urlaubsplanung, Arbeitszeitkontrolle o.ä.), ebenso für die Aufbereitung und Weitergabe von wichtigen *Informationen* sowie für *administrative Aufgaben im Rahmen des Controllings* (Aufbereiten und Auswerten von Tagesstatistiken, ACD-Reports etc.).

Die *Steuerung des Tagesgeschäftes* schlägt mit ca. 10% der Arbeitszeit zu Buche. Dazu gehören Supervisionsaufgaben (z.B. real-time-monitoring), die Steuerung und Kontrolle der Pausenzeiten sowie Aufgaben im Rahmen der Arbeitsverteilung.

Der Aufwand für die *eigene Fortbildung* liegt bei rund 6 % der Arbeitszeit. Bezogen auf die Gesamt-

Arbeitsgestaltung

Jahresarbeitszeit¹ entspricht dies etwa 12 Arbeitstagen. Ein eher unbedeutender Teil der Arbeitszeit wird auf der Teamleiterenebene für repräsentative Aufgaben oder Projektarbeiten aufgewendet. Die Gesamtschau der Arbeitszeitanteile auf der Basis von Durchschnittswerten kann nur einen vagen Näherungswert für die realistische Betrachtung des Arbeitslebens von Teamleitern bilden. Die Unterschiede der Zeitanteile variieren teilweise sehr stark. Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Führungsspanne der operativen Führungskräfte (vgl. dazu Ausführungen in Kap. 8, S. 22).

Differenzierte Betrachtung der Tätigkeitsschwerpunkte

Beispiel 1: Führung

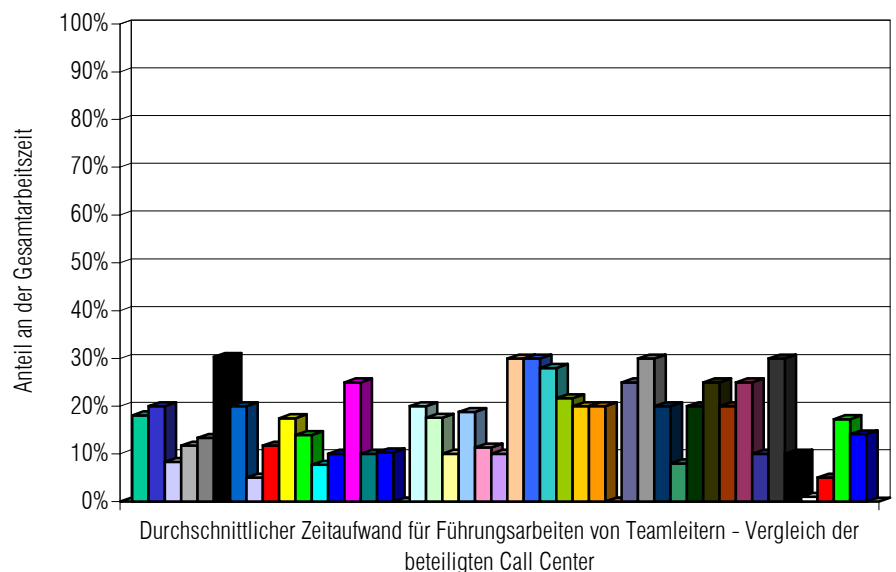
Am Beispiel Führung soll dies exemplarisch verdeutlicht werden: In 10 der untersuchten Call Centern ist Führung ein ausgeprägter Tätigkeitsschwerpunkt der Teamleiter. 25-30% der Gesamtarbeitszeit werden für diese Tätigkeit aufgewendet. In den meisten Call Centern verbringen Teamleiter 10-20% ihrer Arbeitszeit mit Führungstätigkeit. Vereinzelt ist der Aufwand für die Mitarbeiterführung verschwindend gering.

Beispiel 2: Telefonieren

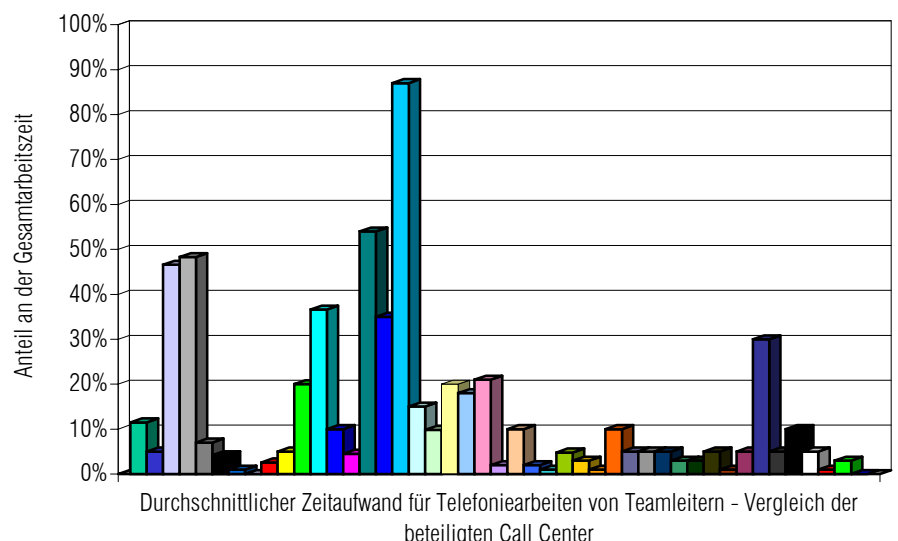
Besonders ausgeprägt sind die Unterschiede bei dem zeitlichen Aufwand für das Telefonieren: In einem Call Center ist dies die absolute Hauptaufgabe der Teamleiter (über 80% der Arbeitszeit), in vier Call Centern verbringen die Teamleiter die Hälfte des Tages am Telefon, teilweise liegt der Aufwand bei einem Drittel, einem Fünftel oder einem Zehntel der am Arbeitsplatz verbrachten Stunden. In den meisten Call Centern telefonieren die Teamleiter durchschnittlich 5-10 Stunden/Woche.

Ähnliche Schwankungsbreiten finden sich auch in den anderen Tätigkeitsfeldern. Es bleibt festzustellen, daß der Tagesablauf von Teamleitern in Call Centern sich recht unterschiedlich gestaltet. Nicht überall sind die Teamleiter als „Führungs“-Kräfte tätig, die ihren Aufgabenschwerpunkt auf die Leitung der Mitarbeiter legen.

Prozentuale Verteilung der Arbeitszeit am Beispiel Führung



Prozentuale Verteilung der Arbeitszeit am Beispiel Telefonieren



¹ Berechnungsbasis: 250 potenzielle Arbeitstage abzgl. Urlaub und Ø Krankheitstage = 210 Arbeitstage (nach Beschäftigtenbefragung des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit)

Trotz dieser Unterschiede lohnt sich ein Blick auf die verschiedenen Call Center Typen. Ebenso wie die Aufgaben in diesen Typen unterschiedlich gestaltet sind, lassen sich auch *Differenzen in den Arbeitsschwerpunkten der operativen Führung* ausmachen. Die folgende Tabelle zeigt die zeitliche Verteilung der Arbeitszeit von Teamleitern im Vergleich der verschiedenen Call Center Typen:

Call Center Typen	Prozentualer Arbeitsanteil für verschiedene Tätigkeitsbereiche							
	Führung	Mitarbeiter-Ausbildung	Telefonieren	Administration Personal	Information	Administration Controlling	Tagessteuerung	Eigene Fortbildung
Typ K	20,4	16,7	10,2	12,5	12,1	11,4	9,0	6,2
Typ A	15,1	9,8	14,6	14,2	10,7	8,1	8,1	6,1
Typ L	13,1	13,8	21,9	9,0	8,9	10,7	12,2	4,9
Inbound	19,6	15,2	11,7	13,5	10,7	9,9	8,8	6,1
Outbound	10,4	12,8	25,3	8,1	9,2	10,8	11,2	5,4
In-/Outbound	16,4	11,7	9,8	11,3	14,7	12,5	10,7	5,4
klein	12,4	10,4	26,0	8,8	10,3	9,3	8,2	5,9
mittel	16,6	13,1	13,0	13,2	9,2	10,3	9,2	5,6
groß	19,0	15,8	12,0	12,3	12,3	10,7	10,1	6,0
Insgesamt	17,4	14,2	14,1	12,2	11,0	10,4	9,5	5,9

Überwiegend wird die *Führung* als zeitlicher Schwerpunkt angesehen. Ausnahmen bilden die multiplen Dienstleister (Typ L) bzw. die stark outbound-orientierten Call Center: Hier sehen die Teamleiter ihren Haupt-Arbeitsschwerpunkt in der Telefonie. Eine ähnliche Situation findet sich in kleinen Kundencentern mit wenigen Mitarbeitern. Dienstleister machen mit Telefonaten Umsatz, den die Führungskraft mit erwirtschaftet, bei wenigen Mitarbeitern ist der Teamleiter Kollege seiner Mitarbeiter und bildet einen wichtigen Puffer bei hohem Verkehrsaufkommen.

An zweiter Stelle steht die *Mitarbeiter-Qualifikation*, die jedoch in kleinen Call Centern mit hochqualifiziertem Personal (Typ A) nicht so große Bedeutung hat. Bei einer hohen Ausgangsqualifikation ist die permanente Weiterbildung nicht mehr so zeitintensiv.

An dritter Stelle sind neben der *Telefonie* die *administrativen Arbeiten* zum Personal erkennbar. Dies gilt vor allem für mittlere und große Inbound Call Center. Führungskräfte in Kundencentern des Typs K (viele Kundenanrufe, lange Öffnungszeiten) und des Typs A (wenige Anrufe und hochqualifizierte Agenten) verbringen viel Zeit mit der Organisation der Schichtzeiten, der Arbeitszeit-Tauschbörse und der Urlaubsplanung.

Zusammenfassung und Fazit:

Die festgestellten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum Arbeitsfeld von Teamleitern schlagen sich auch im Arbeitsablauf nieder. Führungsaufgaben werden in Inbound Call Centern eher auf die Teamleiterebene delegiert und bilden in diesen Organisationen auch einen wesentlichen Tätigkeitsschwerpunkt.

Ein weiterer wichtiger Aufgaben- und Tätigkeitsschwerpunkt von Teamleitern ist die Qualifizierung der Mitarbeiter (mit Ausnahme der Kundencenters, deren Personal über eine hohe Ausgangsqualifikation verfügt). Diese Erkenntnisse können als fundierte Ausgangsbasis für die Definition klarer Aufgaben- und Anforderungsprofile für einzelne Call Center Typen oder Unternehmen dienen.

Der Aufwand für die eigene Qualifikation liegt umgerechnet im Schnitt bei 12 Tagen pro Jahr. Selbst wenn man davon ausgeht, daß diese Zeit zur Qualifizierung komplett für den Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen aufgewendet wird, liegt der Aufwand unter dem für die Fortbildung von Agenten. „Im Schnitt nimmt ein Call Center Mitarbeiter 13 Tage pro Jahr an Weiterbildungsmaßnahmen teil“ (MMB 1999, S. 20).

7 INSTRUMENTE – Welche Arbeitsmittel nutzen Teamleiter?

Angebotsspektrum und Rahmenbedingungen in Call Centern erfordern spezifische Arbeitsmittel für die Agenten und die Führungskräfte. Seit Jahren werden technische Ansätze und EDV-Lösungen für die Aufgaben und Organisationsprozesse in Büchern, Fachzeitschriften und auf Kongressen vorgestellt und diskutiert.

Nutzen beim Einsatz spezieller Instrumente

Der Einsatz leistungsstarker Instrumente ist in vielen Fällen nützlich und effizienzsteigernd. Um ein Hilfsmittel sinnvoll einzusetzen, ist im Vorfeld eine genaue Analyse der gewünschten Effekte und Inhalte erforderlich. Diese Auseinandersetzung mit Prozessen, Qualifikations- und Informationsinhalten und Organisationsbedingungen bringt schon vor dem Einsatz des Instrumentariums Klarheit und Transparenz – eine nicht immer selbstverständliche Notwendigkeit für das Verständnis von Call Centern. Gerade dort ist es beispielsweise aufgrund der aus den ACD-Anlagen generierten Daten oder real-time-monitoring prinzipiell möglich, wichtige Qualitätsmerkmale wie Servicequalität und Erreichbarkeit zeitnah und differenziert zu ermitteln. Somit wird eine effektive Tagessteuerung erst ermöglicht.

Auch die Entwicklung von Gesprächs- oder Coachingleitfäden setzt eine Festlegung der relevanten Kriterien voraus. Abläufe und Leistungsmaßstäbe können transparent gemacht werden, allgemeine und individuelle Zielvereinbarungen konkretisiert werden. Nicht selten ist zur Abwicklung bestimmter Aufgabenstellungen der Einsatz spezieller Instrumente eine große Hilfestellung, wenn nicht sogar ein absolutes Erfordernis (Beispiel Informationsmanagement).

Ein besonderes Beispiel stellen die Workforce-Management-Systeme dar, mit deren Hilfe eine komplexe Personaleinsatzplanung ermöglicht wird. Mit dem Ziel, eine verkehrsangepaßte Bildschirmbesetzung zu erreichen, wurden komplexe Personaleinsatzplanungs-Lösungen entwickelt. Diese PEP-Software wird zunehmend in Call Centern eingesetzt – vor allem wenn der Tagesablauf durch wechselnde Kundenströme und lange Öffnungszeiten geprägt ist. Diese Instrumente stellen jedoch nicht nur eine wichtige Arbeiterleichterung dar, sie haben auch Einfluß auf organisatorische Abläufe und die Prozessgestaltung in Call Centern. Mit dem Einsatz einer Personalplanungssoftware sind beispielsweise weitreichende Auswirkungen auf das Personalmanagement und die Organisationsform verbunden.

Konsequenzen beim Einsatz spezieller Instrumente – Beispiel PEP-Software

Je flexibler beispielsweise die Schichtzeiten geplant werden können (inzwischen sind ¼-Stunden-Intervalle für die Planung durchaus üblich), desto variabler sind auch die Arbeitszeiten der Mitarbeiter. Wenn die Mitarbeiter zu unterschiedlichen Zeiten ihrer Arbeit nachgehen, hat dies auch auf die Arbeit von Teamleitern Auswirkungen. Hier einige Beispiele:

- Teamarbeit und Teammeetings lassen sich nur mit großem Aufwand realisieren, da die Teamkollegen nur zu ganz bestimmten Zeiten gemeinsam anwesend sind.
- Der Kontrollaufwand für die Einhaltung der Arbeitszeiten erhöht sich.
- Die „Tauschbörse“ – der Wechsel von unliebsamen Schichtzeiten mit Kollegen – floriert (inzwischen werden für die Verteilung der Arbeitszeiten Einbuchungssysteme angeboten).
- Die Pausenverteilung, -gestaltung und -kontrolle wird komplexer, vor allem, wenn arbeitsschutzrechtliche Bestimmungen eingehalten werden sollen (auch hier sind bereits EDV-Tools im Einsatz).
- Es entsteht ein hoher Schulungsaufwand – in einigen Call Centern werden teuer eingekaufte PEP-Planungstools nicht eingesetzt, weil die betreffenden Führungskräfte sie nicht bedienen können.

Dieses Beispiel zeigt auf, daß die Nutzung bestimmter Hilfsmittel direkte und indirekte Auswirkungen hat – sie bestimmt Aufgaben, Führungsinhalte und Qualifizierungsbedarfe in Call Centern.

Aus diesem Grund wurde in die Teamleiterbefragung 2001 auch die Frage nach Einsatz und Nutzung spezieller Arbeitshilfen und Instrumente mit aufgenommen. Es wurde erhoben (1) ob diese Instrumente eingesetzt werden und (2) wie wichtig diese Werkzeuge für die Arbeit der Teamleiter sind.

Nutzung von Arbeitshilfen und Instrumenten – Gesamtschau

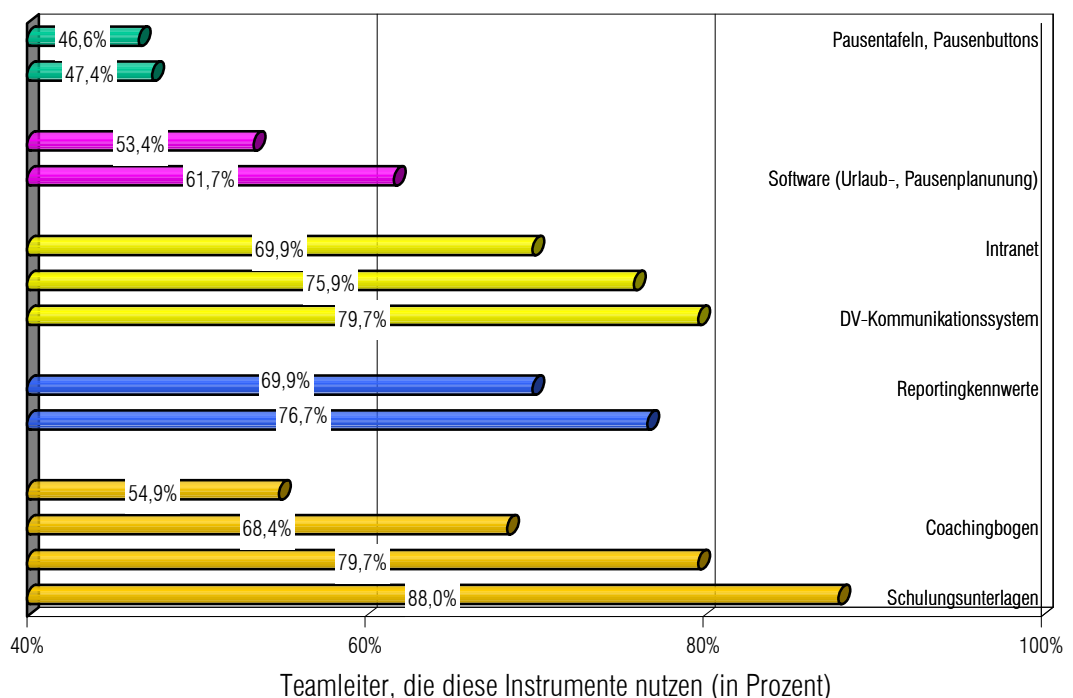
In die Untersuchung wurden Arbeitsmittel zu fünf verschiedenen Aufgabenbereichen aufgenommen: Unterlagen zur Schulung der Mitarbeiter, Controlling-Instrumente, Informationsmedien, Planungssoftware und Tools zur Unterstützung der Tagessteuerung. In der Gesamtübersicht ergab sich folgendes Bild:

Am weitesten verbreitet sind Unterlagen zur Unterstützung und Gestaltung von *Qualifizierungsmaßnahmen* der Agenten. Fast 90% der Teamleiter arbeiten mit Schulungsunterlagen, etwa 10% weniger setzen Gesprächsleitfäden ein. Auch das Coaching der Agenten wird in den meisten Fällen durch Leitfäden gesteuert und mit Hilfe von Coachingbögen dokumentiert.

An zweiter Stelle steht der Einsatz von Statistiken und Reports zum *Controlling*. Über drei Viertel der Teamleiter arbeitet mit Tagesstatistiken, die ausgewertet und für Steuerungszwecke genutzt werden. Ein regelmäßiges Reporting findet bei gut zwei Dritteln der Teamleiter statt (vgl. auch Kap. 3, S. 7 ff; Kap. 6, S. 16 ff). Softwarelösungen zur Unterstützung des *Informationsmanagements* nutzt der überwiegende Teil der operativen Führungskräfte. Auch das klassische „Schwarze Brett“ findet bei drei Vierteln der Teamleiter Verwendung zur Übermittlung von aktuellen Informationen an die Mitarbeiter.

Etwas weniger verbreitet sind *EDV-Tools zur Planung*. Dabei überwiegen Programme zur Planung und Steuerung der Urlaubs- und Pausenplanung (vielfach Excel-basiert). Gut die Hälfte der Teamleiter setzt Personaleinsatzplanungstools zur Unterstützung der Arbeitszeit- und Schichtplanung ein.

Arbeitshilfen und Instrumente von Teamleitern



Am wenigsten werden Instrumente zur *Tagessteuerung* genutzt. Knapp die Hälfte der Teamleiter arbeitet mit real-time-monitoring, um die aktuell erforderliche Bildschirmbesetzung entsprechend des anströmenden Verkehrs zu regeln. In etwa gleichem Ausmaß werden Hilfsmittel zur Steuerung der Pausenzeiten genutzt. Dazu gehören Pausentafeln und Pausenbuttons, auf denen einerseits das potenzielle Pausenvolumen für einzelne Arbeitsteams gesteuert werden können, andererseits Transparenz darüber geschaffen wird, wieviele Mitarbeiter gerade (nicht) an ihrem Platz sind.

Im Vergleich der verschiedenen Call Center Typen stellt sich die Situation wie folgt dar:

Instrumente

Call Center Typen	Prozentualer Anteil der Teamleiter, die folgende Instrumente und Arbeitsmittel nutzen (in Prozent)												
	Qualifizierung				Controlling		Informationsmanagement			Planung		Steuerung	
	Schulungsunterlagen	Gespr.-leitfäden	Coach.-bogen	Coach.-leitfäden	Tagesstatistiken	Reporting-kennwerte	DV-Kommunikation	Info-Tafel	Intranet	Software (Urlaub, Pausen)	PEP-Software	real-time-monitoring	Pausen-tafel, -buttons
Typ K	87,9	81,5	87,7	67,7	88,1	84,4	93,5	74,2	83,3	68,2	59,7	62,9	56,7
Typ A	100	82,4	51,5	47,1	61,8	67,7	80,6	91,2	55,9	52,9	61,8	37,5	29,4
Typ L	78,1	80,4	53,1	40,6	68,8	58,1	71,9	65,6	59,4	59,4	32,3	38,7	43,8
Inbound	92,0	80,0	80,0	65,1	75,9	77,5	92,4	83,7	77,9	64,4	59,3	56,3	54,0
Outbound	74,1	80,8	51,9	33,3	66,7	51,9	66,7	66,7	55,6	48,1	25,9	26,9	33,3
In-/Outbound	94,4	89,5	50,0	44,4	94,7	89,5	78,9	57,9	57,9	72,2	68,4	57,9	31,6
klein	83,3	72,2	33,3	16,7	77,8	72,2	72,2	61,1	50,0	50,0	22,2	33,3	11,1
mittel	93,3	82,2	70,5	62,2	66,7	70,7	82,5	91,1	60,0	53,3	63,6	48,8	57,8
groß	87,0	83,6	79,4	61,8	82,9	76,1	89,6	71,0	82,6	71,0	55,7	56,1	48,6

Erläuterung: Die grau unterlegten Felder markieren Instrumente und Hilfsmittel, die in den verschiedenen Call Center Typen deutlich unterschiedlich genutzt werden
Dunkel: Deutlich mehr; hell: Deutlich weniger als die Vergleichsgruppen

Ein deutlicher Schwerpunkt zeigt sich beim Einsatz von *Schulungsunterlagen* in Call Centern des Typs L. Eine Systematisierung des *Coachings* findet sich vorwiegend in mittleren und großen Inbound Call Centern. Die meisten Teamleiter, die mit *Statistiken* und *Kennzahlen* arbeiten, findet man in großen Call Centern (In- und Outbound) sowie dort wo das Massengeschäft organisiert werden muß. Im Inbound-Bereich ist auch das *Informationsmanagement* mittels moderner Kommunikationsmedien sehr weit verbreitet, das klassische Schwarze Brett dient den operativen Führungskräften vor allem in Call Centern des Typs A und Betrieben mittlerer Größe zur Informationsweitergabe. *Personalplanungstools* werden in Outbound-orientierten Betrieben und bei multiplen Dienstleistern eher selten eingesetzt. Die Tagessteuerung mittels *real-time-monitoring* findet eher in großen Inbound Call Centern, nur zu knapp einem Viertel in kleinen oder Outbound Call Centern statt. Instrumente zur *Steuerung der Pausenzeiten* sind in kleinen Betrieben nur sporadisch eingesetzt.

Zusammenfassung und Fazit:

Bei der Analyse der Arbeitshilfen, die Teamleiter verwenden zeigt sich, daß der Einsatz spezieller Führungs- und Steuerungsinstrumente in Call Centern nicht einheitlich ist. Im Bereich der Schulung sind entsprechende Unterlagen sehr weit verbreitet, eine Systematisierung des Coachings mittels geeigneter Instrumente findet sich vor allem in mittleren und großen Inbound Call Centern.

Tagesstatistiken und Reportings gehören für rund ein Viertel der Teamleiter zum täglichen Instrumentarium. Zur Informationsvermittlung nutzt der überwiegende Teil der Teamleiter digitale Medien und Informationstafeln. Der Einsatz von Planungstools und Instrumenten zur Steuerung des Tagesgeschäftes ist bei gut der Hälfte der Teamleiter verbreitet (vgl. auch Kap. 1, S. 7 ff; Kap. 6, S. 16 ff).

Bei den einzelnen Call Center Typen sind teilweise gravierende Unterschiede in der Nutzung der verschiedenen Instrumente erkennbar. Eine Ursachenanalyse kann an dieser Stelle nur begrenzt durchgeführt werden. Als erste Schlußfolgerung ist jedoch festzustellen, daß bei der Entwicklung und vor dem Einsatz spezieller Tools und Arbeitsmittel geprüft werden sollte, inwieweit diese Instrumente ihre Zwecke erfüllen. Dabei sollte auch bedacht werden, daß der Einsatz spezieller Verfahren möglicherweise mit personellen oder organisatorischen Konsequenzen verbunden ist.

8 KOMMUNIKATION –

Welche Gespräche und Meetings führen Teamleiter?

Kommunizieren ist die Haupttätigkeit in Call Centern – die zentrale Aufgabenstellung. Während sich die Interaktion anfangs im wesentlichen auf die mündliche Form per Telefon beschränkte, werden die Möglichkeiten inzwischen ausgeweitet: Im Rahmen des Customer Care Managements werden andere Medien wie Fax, eMail, Brief und Internet immer weiter in die Call Center Organisationen integriert (in mehr als zwei Dritteln der beteiligten Unternehmen ist die Kommunikation nicht auf das Telefon beschränkt). Bei der Beschreibung der Agententätigkeit geben rund die Hälfte der Teamleiter an, daß ihre Mitarbeiter Faxe bearbeiten. Bei über einem Drittel der Teamleiter gehört die eMail-Bearbeitung zum Aufgabenfeld der Mitarbeiter.

Kommunikation ist eine wichtige Aufgabe von Führungskräften. Vorgesetzte sprechen mit den einzelnen Mitarbeitern, führen Teambesprechungen durch, informieren und stimmen sich mit Kollegen und Vorgesetzten ab. Für Teamleiter im Call Center gehören die Durchführung von Teammeetings, die Qualifizierung über Coachings und die Informationsweitergabe zu den zentralen Führungsaufgaben (vgl. Kap. 3, S. 7 ff). Sie wenden über ein Viertel der Arbeitszeit für Führung und Informationsmanagement auf (vgl. Kap 6, S. 16 ff).

Im Rahmen der Teamleiterbefragung 2001 wurde das Thema Kommunikation differenziert betrachtet. Es wurde erhoben, inwieweit spezielle Führungsinstrumente eingesetzt werden (regelmäßig – unregelmäßig). Im Einzelnen wurden folgende Gesprächsformen in die Untersuchung aufgenommen:

- Kritikgespräche
- Beurteilungsgespräche
- Coachinggespräche
- Zielvereinbarungsgespräche
- Organisationsgespräche
- Teambesprechungen/Teammeetings
- Teamleiterbesprechungen
- Gespräche mit dem eigenen Vorgesetzten
- Private Gespräche
- Übergreifende Meetings

Grundsätzlich läßt sich feststellen, daß alle Gesprächsformen in Call Centern weit verbreitet und üblich sind. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Teamleiter alt oder jung sind. Männer und Frauen kommunizieren in der Häufigkeit und Regelmäßigkeit der Gespräche mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten gleichermaßen. Auch ist unbedeutend, wie lange die Teamleiter im Unternehmen beschäftigt oder in ihrer Position eingesetzt sind.

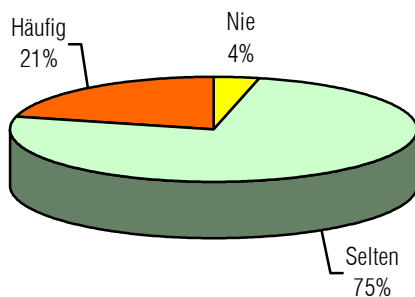
Führungsspanne

Lediglich die Anzahl der Mitarbeiter, für die Führungskräfte zuständig sind, scheint von Bedeutung für die Häufigkeit und Regelmäßigkeit der einzelnen Kommunikationsformen zu sein. Formalisierte Beurteilungsgespräche finden am häufigsten und eher regelmäßig bei einer Teamgröße von über 15 Mitarbeitern statt. Die Häufigkeit und Regelmäßigkeit von Teammeetings steigen mit der Gruppengröße an. Die Häufigkeit von Coachinggesprächen ist bei einer Führungsspanne von 11-15 Agenten am größten. Die Bedeutung von privaten Gesprächen mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten nimmt zu, je größer die Gruppe ist, für die der Teamleiter zuständig ist. Die Gruppengröße ist auch von entscheidender Bedeutung für den Zeitaufwand für die einzelnen Aufgabenfelder, die Teamleiter wahrnehmen (vgl. auch Kap. 6, S. 16 ff):

Durchschnittlicher Aufwand für verschiedene Aufgabenfelder (in Prozent der Arbeitszeit)							
Führungsspanne (Zahl Mitarbeiter)	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	> 25	Ø
Führung	6,67	14,14	18,87	19,55	20,67	19,95	17,38
Ausbildung der Mitarbeiter	5,50	12,43	16,87	16,36	12,78	13,43	14,25
Telefonieren	42,33	20,54	12,47	7,55	7,56	5,38	14,13
Administration Personal	8,83	11,03	12,21	12,82	13,22	14,33	12,20
Information	6,17	10,97	12,53	11,36	13,56	7,62	10,98
Administration Controlling	10,83	10,11	10,39	9,64	14,00	7,76	10,09
Tagessteuerung	9,67	10,37	9,06	11,82	7,22	9,10	9,56

Teamleiter mit einer sehr kleinen Gruppengröße telefonieren noch vorwiegend (über zwei Fünftel der Arbeitszeit), mit wachsender Gruppengröße nimmt der Aufwand für diese Tätigkeit immer mehr ab. Von einer Führungsspanne ab 11 Agenten verlagert sich der zeitliche Aufwand hin zur führungsbezogenen Kommunikation. Coachinggespräche nehmen den größten zeitlichen Anteil bei Teamgrößen zwischen 11 und 20 Mitarbeitern ein. Der Zeitaufwand für die Informationsvermittlung ist für Teamleiter mit 21-25 Agenten etwa doppelt so hoch wie bei ihren Kollegen mit 1-5 Agenten (bei einer Gruppengröße von mehr als 25 Agenten sinkt der zeitliche Aufwand wieder erheblich ab).

Vergleich der verschiedenen Gesprächsformen

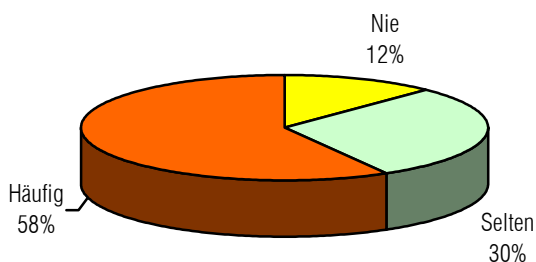
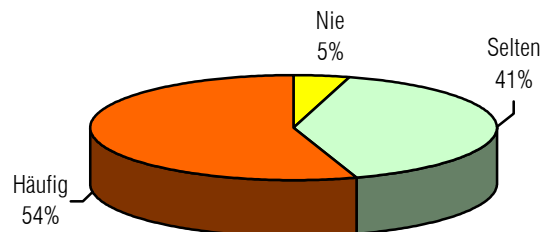


Kritikgespräche

Kritikgespräche in Call Centern werden eher selten geführt und finden bei über 85% der Teamleiter unregelmäßig statt. Die Situation ist in allen Call Centern gleich. Es lassen sich keine nennenswerten Unterschiede zwischen den verschiedenen Typen, der Call Center Größe oder Inbound- und Outbound-Geschäft feststellen.

Beurteilungsgespräche

Gut 50% der Teamleiter führt häufig Beurteilungsgespräche, in ca. drei Vierteln der Fälle regelmäßig. Am häufigsten werden solche Einzelgespräche in Call Centern des Typs K geführt. In Inbound Call Centern sind Beurteilungen wesentlich häufiger und regelmäßiger als in Outbound-Betrieben, ebenso in mittleren und großen Call Centern.

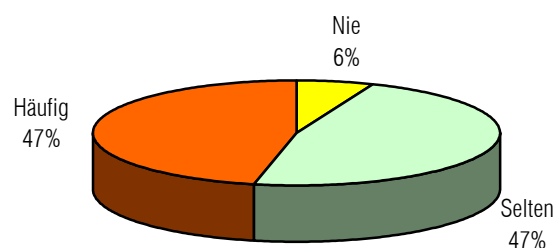


Coachinggespräche

Über die Hälfte der Teamleiter führt häufig Coachings durch, rund 10% nie. Dabei finden die Coachings in ca. 60% in gleichmäßigem Turnus statt. Systematisches Coaching ist am weitesten verbreitet in Call Centern des Typs K mit Schwerpunkt Inbound-Geschäft. Die Häufigkeit und Regelmäßigkeit von Mitarbeitercoachings steigen mit steigender Mitarbeiterzahl an.

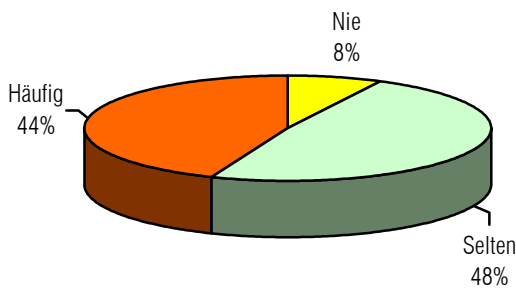
Organisationsgespräche

Gespräche zur Organisation werden in den meisten Fällen unregelmäßig geführt (65%). Am regelmäßigsten findet sich diese Gesprächsform im Typ A, im gemischten In- und Outbound-Betrieb sowie in Call Centern kleiner und mittlerer Größe.



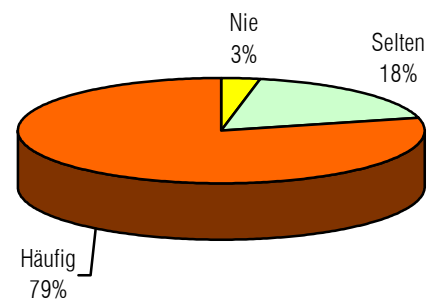
Zielvereinbarungsgespräche

Am weitesten verbreitet sind regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche im Typ K (72%), es folgen Typ A (57%) und Typ L (35%). Der Schwerpunkt liegt mit 72% bei den Inbound Call Centern (im Vergleich: Outbound 33%). In kleinen Call Centern werden Zielvereinbarungsgespräche eher selten und unregelmäßig, in mittleren und großen eher regelmäßig geführt.



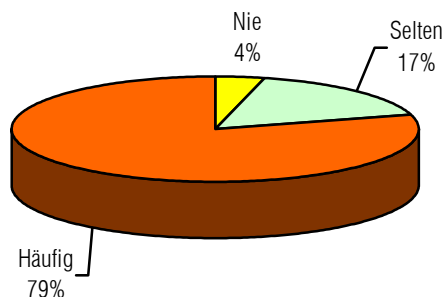
Teambesprechungen/Teammeetings

Am häufigsten werden Gespräche mit Mitarbeitern in Form von Teambesprechungen geführt (im Vergleich: Typ K 91%, Typ A 70%, Typ L 62%). Sowohl die Häufigkeit als auch die Regelmäßigkeit solcher Meetings sind im Inbound-Bereich größer als im Outbound. Vor allem in großen Call Centern gehören regelmäßig durchgeführte Teamsitzungen zur Führungsarbeit der Teamleiter.



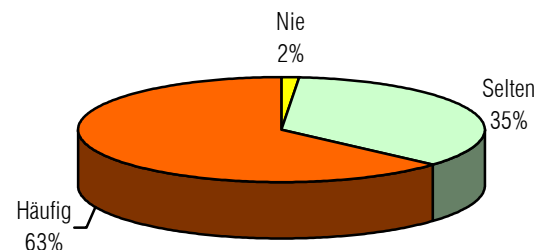
Teamleiterbesprechungen/-Meetings

Meetings der operativen Führungsebene finden in Call Centern häufig statt. Die Verteilung über die einzelnen Call Center Typen ist fast identisch mit der für Teambesprechungen.



Gespräche mit dem eigenen Vorgesetzten

Rund ein Drittel der Teamleiter spricht selten mit dem eigenen Vorgesetzten. Am regelmäßigsten finden solche Führungsgespräche in Call Centern des Typs A statt. In Outbound Call Centern sind sie häufiger und regelmäßiger als im Inbound- oder gemischten Betrieb. Am häufigsten und regelmäßigsten sprechen Teamleiter mit dem Management in Call Centern mittlerer Größe.



Zusammenfassung und Fazit:

In Call Centern wird viel kommuniziert. Nicht nur in der Telefonarbeit, sondern auch im Austausch zwischen Mitarbeitern, Teamleitern und dem Management. Ein Schwerpunkt ist dabei in der Durchführung von Meetings (Mitarbeiter- und Führungsebene) zu sehen. Der zeitliche Aufwand für Mitarbeitergespräche in den diversen Formen ist stark abhängig von der Führungsspanne. Teamleiter mit wenigen Agenten telefonieren noch sehr stark mit, bei mehr als 6 Agenten findet eine Verlagerung in Richtung Führung, Administration, Qualifikation und Informationsmanagement statt.

9 FÜHRUNGS-SELBSTBILD

Wie schätzen Teamleiter ihre Führungsarbeit ein?

Die Hauptaufgabe der Teamleiter in Call Centern ist die Führung der Mitarbeiter. Dies wird nicht nur in der einschlägigen Literatur zum Call Center Management so gesehen (vgl. Schrick/Dollinger 1999; Schmitz 2001/1 u.a.), sondern auch durch die vorliegende Untersuchung bestätigt.

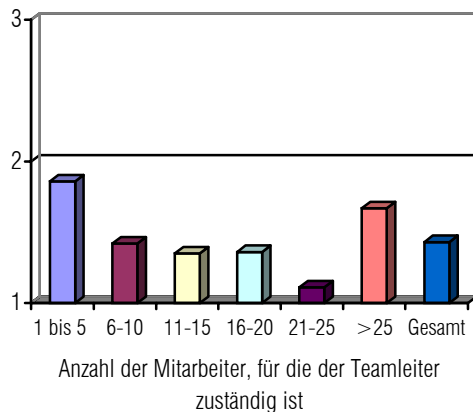
In die Teamleiterbefragung 2001 wurde das konkrete Führungsverhalten der Teamleiter in Form einer Selbsteinschätzung eingebunden. Die Ergebnisse der Befragung können gespiegelt werden mit einer im Rahmen des Forschungsprojektes FREQUENZ zeitgleich durchgeführten Mitarbeiterbefragung. Ein Vergleich des Selbst- und Fremdbildes von Führung in Call Centern wird zu einem späteren Zeitpunkt veröffentlicht bzw. auf dem Teamleitertag 2001 vorgestellt und mit den Teilnehmern diskutiert.

Insgesamt zeichnen die Teamleiter ein positives Bild ihres Führungsverhaltens. Gravierende Abweichungen in einzelnen Call Center Typen liegen nicht vor. Auch gibt es keinen Unterschied zwischen älteren und jungen Vorgesetzten oder Männern und Frauen. Bei der Analyse der Kommunikation zeigte sich, daß die Anzahl der Mitarbeiter, die ein Teamleiter führt, für den zeitlichen Aufwand für Führungsarbeit von Bedeutung ist (vgl. Kap. 8, S. 22).

Die folgende Auswertung zeigt einen Mittelwertvergleich bezogen auf die Führungsspanne der Teamleiter. Dabei bedeuten die Werte: 1 = „Stimmt voll und ganz“, 2 = „Stimmt überwiegend“, 3 = „Stimmt teilweise“, 4 = „Stimmt selten“, 5 = „Stimmt nie“

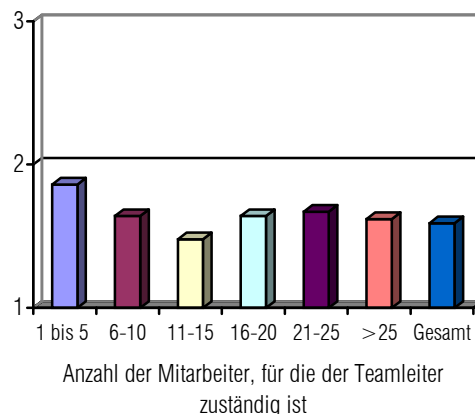
Ansprechpartner

„Ich bin Ansprechpartner bei Fragen und Problemen“



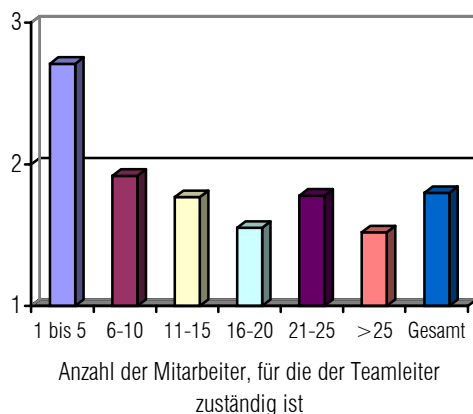
Kritikfähigkeit und Offenheit

„Ich bin offen für Kritik und Anregungen von Mitarbeitern und höre mir ihre Ideen und Vorschläge an“



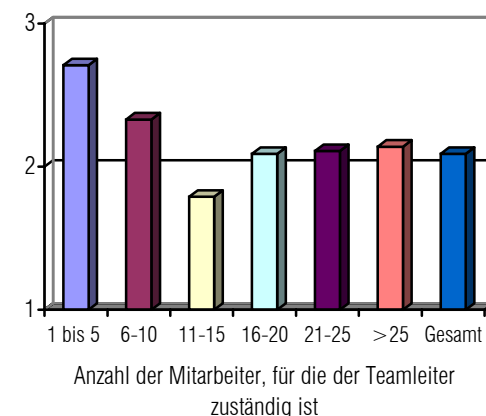
Lob

„Ich würdige gute Arbeitsleistungen ausdrücklich“



Ziele

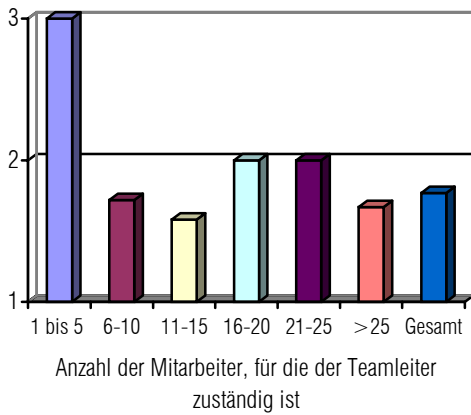
„Ich vereinbare mit meinen Mitarbeitern Ziele“



Führungs-Selbstbild

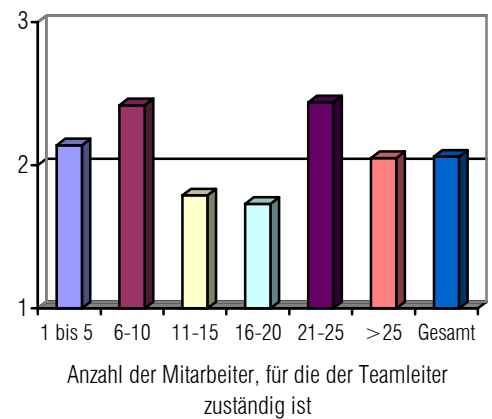
Teamarbeit

„Ich Sorge für eine gute und produktive Zusammenarbeit im Team“



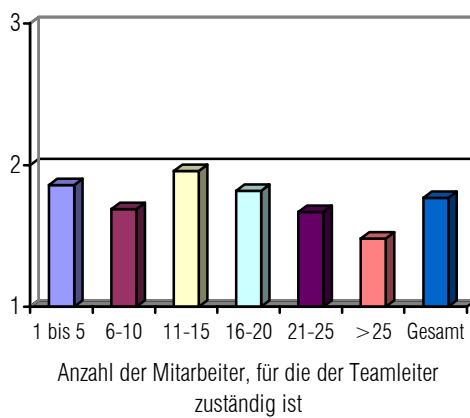
Feedback

„Ich spreche regelmäßig mit meinen Mitarbeitern über deren Arbeitsergebnisse“



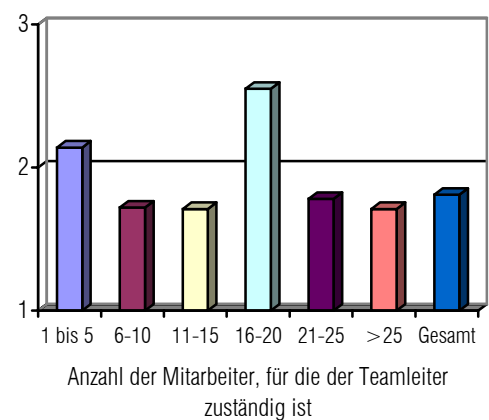
Beurteilung

„Ich beurteile Leistungen fair und gerecht“



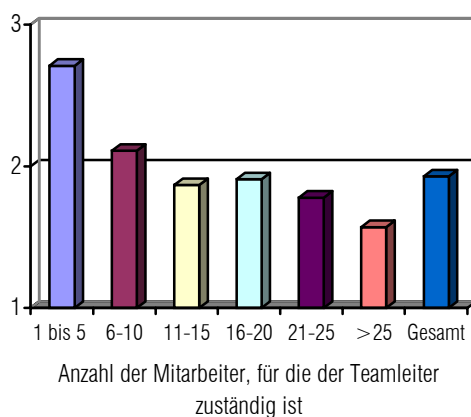
Gerechtigkeit

„Ich Sorge für eine gerechte Aufgabenverteilung in meinem Bereich“



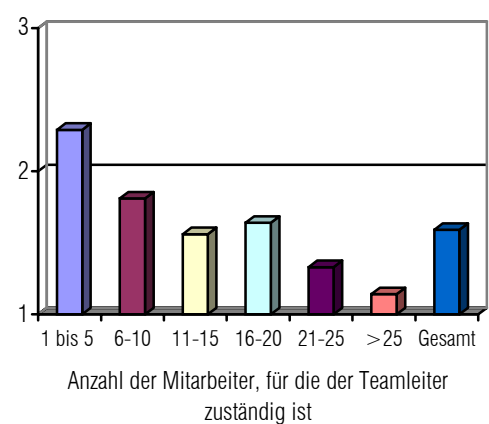
Abstimmungsprozesse

„Ich stimme mich mit meinen Kollegen über wichtige Führungsfragen ab“



Transparenz

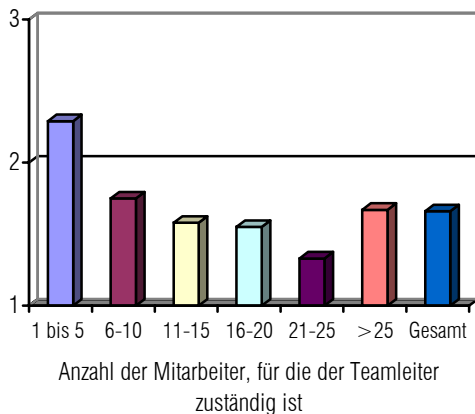
„Ich schaffe Transparenz im Tagesgeschehen und gebe wichtige Informationen direkt weiter“



Führungs-Selbstbild

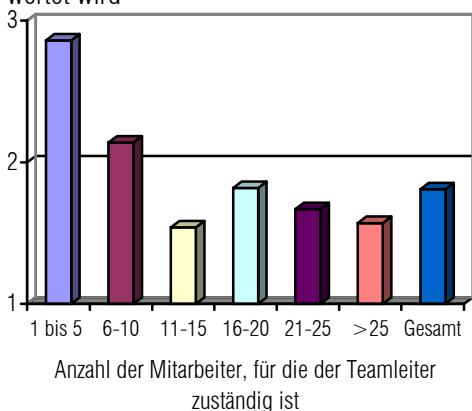
Unterstützung

„Ich unterstütze meine Mitarbeiter besonders in stressigen Arbeitssituationen“



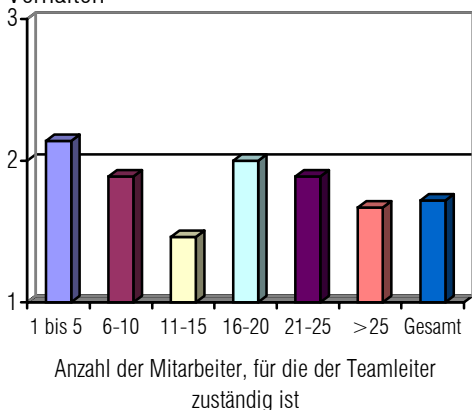
Bewertungskriterien

„Ich vermittele meinen Mitarbeitern, wonach der Erfolg ihrer Arbeitsleistung bewertet wird“



Motivation

„Ich motiviere meine Mitarbeiter und fördere deren Einsatzbereitschaft durch mein Verhalten“



Führungs-Selbstbild von Teamleitern

Teamleiter zeichnen in der Selbsteinschätzung ihrer Führungstätigkeit ein durchweg positives Bild:

- » Sie kümmern sich ihre Mitarbeiter
- » Sie geben Unterstützung in Stresssituationen
- » Sie motivieren durch ihr eigenes Verhalten
- » Sie nehmen Kritik an
- » Sie sind offen für neue Ideen
- » Sie vereinbaren überwiegend Ziele
- » Sie sind Teamplayer
- » Sie loben ihre Mitarbeiter
- » Sie geben ihren Mitarbeitern Feedback
- » Sie machen Bewertungskriterien transparent
- » Sie sind fair und gerecht in der Beurteilung
- » Sie sind gerecht in der Aufgabenverteilung
- » Sie stimmen sich mit Kollegen ab
- » Sie schaffen Transparenz

Teamleiter, die nur eine kleine Anzahl von Mitarbeitern führen, sehen sich in vielen Punkten etwas selbstkritischer als ihre Kollegen mit größerer Gruppengröße. Sie sind auch diejenigen, die den geringsten Zeitaufwand auf die Führungsarbeit verwenden (vgl. Kap. 8, S. 22).

Im Vergleich der untersuchten Call Center lassen sich zum Teil deutliche Unterschiede ausmachen. Insgesamt sind die Teamleiter der Ansicht, daß ihre Mitarbeiter mit ihrer Führung zufrieden sind.

Zusammenfassung und Fazit:

Bislang existieren keine speziellen Untersuchungen darüber, wie das Führungsverhalten von Teamleiter in Call Centern konkret zu beurteilen ist. Die Selbsteinschätzung der eigenen Führungstätigkeit kann darüber auch keinen objektiven Einblick bieten. Das ermittelte Selbstbild der Teamleiter ist durchweg positiv, vereinzelt sehen die direkten Vorgesetzten der Agenten eigene Defizite.

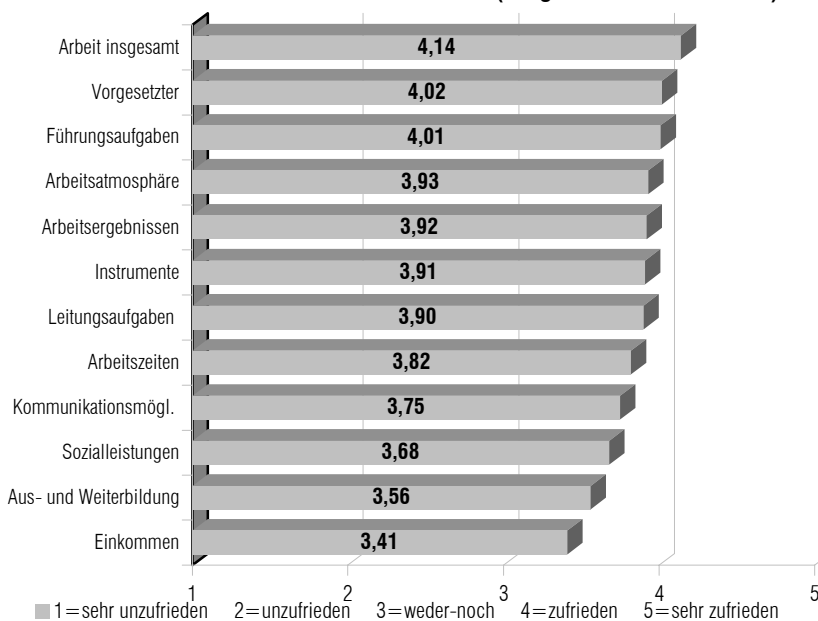
Um eine realistische Vorstellung darüber zu bekommen, wie Teamleiter in einem Call Center führen, bieten sich Bottom-up Beurteilungen bzw. Mitarbeiterbefragungen an (vgl. z.B. Nerding 2001). Es ist jedem Manager eines Call Centers zu empfehlen, solche Befragungen durchzuführen. Damit erhalten die Teamleiter selbst ein Feedback ihrer Führungstätigkeit. Das Management bekommt Ansatzpunkte darüber, wie sie selbst ihre Teamleiter führen müssen und wo Qualifikations- oder Informationsdefizite vorliegen.

10 ARBEITZUFRIEDENHEIT

Wie beurteilen Teamleiter einzelne Arbeitsaspekte?

Im Rahmen der Teamleiterbefragung 2001 wurde die Arbeitszufriedenheit differenziert nach 12 verschiedenen Einzelkriterien erfaßt.

Zufriedenheit von Teamleitern (Vergleich der Mittelwerte)



Gesamtbetrachtung

Im großen und ganzen sind Teamleiter zufrieden mit Ihrer Tätigkeit und den jeweiligen Einzelaspekten der Arbeit.

Am zufriedensten mit der Arbeit insgesamt sind die Teamleiter aus Call Centern des Typs A (94% zufrieden oder sehr zufrieden). Die Zufriedenheit mit der Führung durch den eigenen Vorgesetzten ist in Outbound Call Centern am größten (89%). Die Arbeitsatmosphäre empfinden Teamleiter am ehesten in Call Centern des Typs A zufriedenstellend (84%).

Die meisten Äußerungen der Unzufriedenheit finden sich zu den Komplexen:

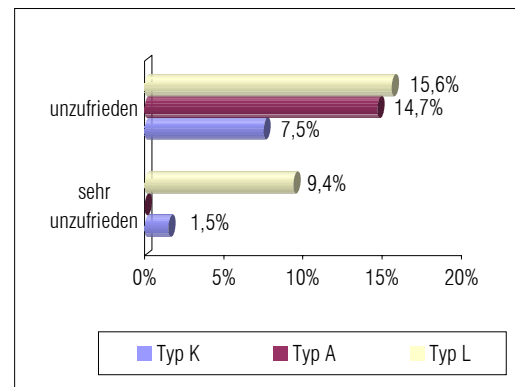
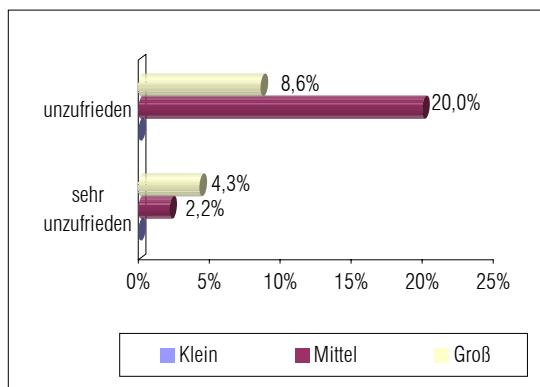
- Arbeitszeiten (14,3%)
- Kommunikationsmöglichkeiten (14,4%)
- Sozialleistungen (17,4%)
- Aus-, Fort- und Weiterbildung (19,8%)
- und zum Einkommen (26,3%)

(in Klammern: Prozentsatz der Teamleiter, die unzufrieden oder sehr unzufrieden sind).

Differenzierte Betrachtung der Arbeitsunzufriedenheit

Unzufriedenheiten bieten geeignete Ansatzpunkte zur Optimierung. Da die Schwerpunkte unterschiedlich sind, werden die oben genannten Aspekte näher analysiert und für einzelne Call Center Typen dargestellt².

Arbeitszeiten



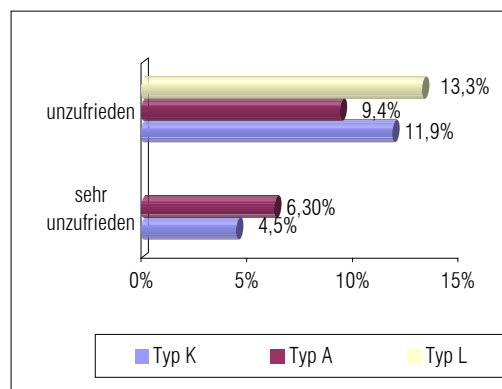
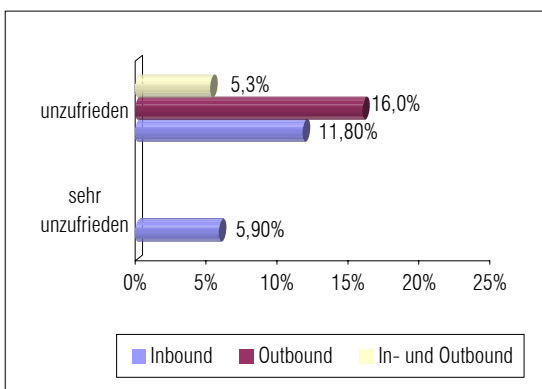
² Darstellung der Prozentsätze der Teamleiter, die mit dem Aspekt unzufrieden bzw. unzufrieden sind, separiert nach einzelnen Call Center Typen

Arbeitszufriedenheit

Teamleiter in Call Centern arbeiten größtenteils wie ihre Mitarbeiter im Schichtbetrieb. Dabei kann nicht immer gewährleistet werden, daß die Führungskräfte dann vor Ort sind, wenn die ihnen zugeordneten Mitarbeiter Dienst haben. In den Call Centern wird mit diese Situation in unterschiedlicher Weise bewältigt: Zum einen werden Schichtmodelle der Arbeitszeitregulierung und –Verteilung so angelegt, daß die einzelnen Teams in etwa gleiche Arbeitszeiten haben. Eine weitere Möglichkeit ist, daß die Teamleiter sich gegenseitig vertreten. Insgesamt sind die Teamleiter mit der Gestaltung der Schichtzeiten eher zufrieden.

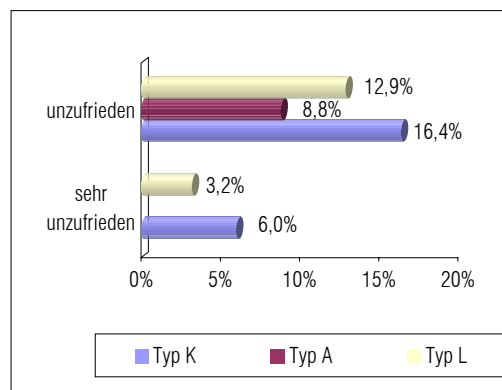
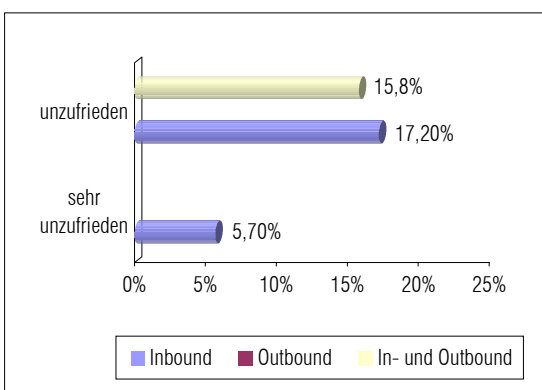
Die größten Unzufriedenheiten bezüglich der Arbeitszeiten finden sich in mittelgroßen Call Centern. In kleinen Call Centern sind alle Teamleiter zufrieden oder neutral eingestellt. In Call Centern des Typs L sind rund ein Viertel der Teamleiter unzufrieden mit ihren Arbeitszeiten.

Kommunikationsmöglichkeiten



Die unterschiedlichen Formen der Kommunikation von Teamleitern und Mitarbeitern wurde bereits an anderer Stelle dargestellt (vgl. Kap. 8, S. 22 ff). Bei der Beurteilung dieser Gesprächsformen ergab sich im wesentlichen ein positives Bild. Der größte Teil der Teamleiter ist zufrieden oder sehr zufrieden. Dennoch sind Verbesserungswünsche zur Kommunikation in allen Call Center Typen auszumachen. Die Gesprächsmöglichkeiten werden vor allem von Teamleitern als unzufriedenstellend beurteilt, die 6-10 Mitarbeiter führen (zu 25%).

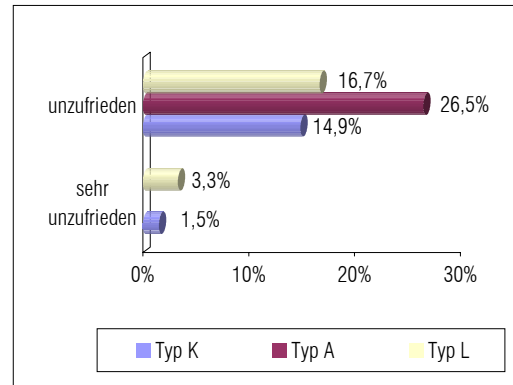
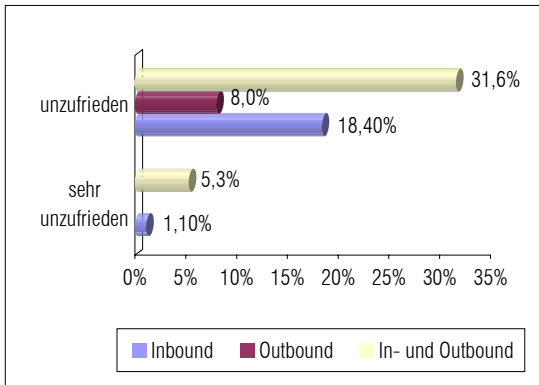
Sozialleistungen



Die Teamleiter der Befragung sind fest angestellt – zum überwiegenden Teil in Vollzeit (vgl. Kap. 14, S. 52). Im großen und ganzen sind die Teamleiter zufrieden mit ihren Sozialleistungen, jedoch in geringerem Ausmaß als mit anderen Aspekten der Arbeit (s.o.).

Am unzufriedensten sind die Teamleiter aus Inbound Call Centern mit den Sozialleistungen – dabei besonders bei Call Centern des Typs K. In Outbound orientierten Betrieben liegt der Schwerpunkt auf einer neutralen Einstellung zu diesem Thema.

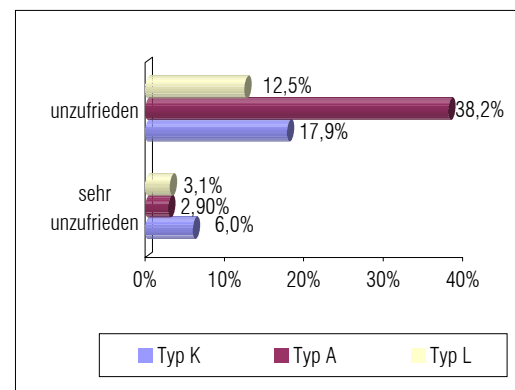
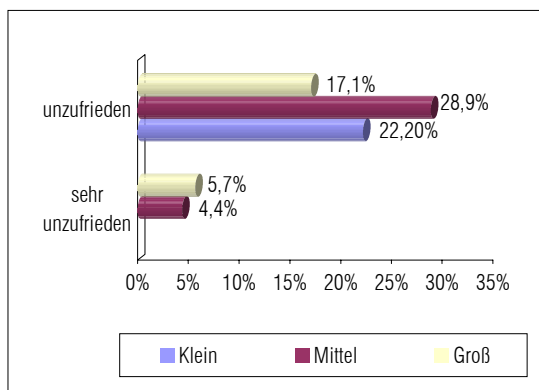
Aus-, Fort- und Weiterbildung



In der Aus- und Fortbildungssituation für Teamleiter sind große Verbesserungspotenziale erkennbar (vgl. Kap. 5, S. 13 ff). Dies schlägt sich auch in der Zufriedenheit mit den Qualifikationsmöglichkeiten nieder: Dabei lassen sich klare Unterschiede zwischen ausgebildeten und nicht ausgebildeten Teamleitern ausmachen. Führungskräfte, die eine systematische Ausbildung oder Einarbeitung zu ihrem neuen Aufgabenfeld durchlaufen haben, sind deutlich zufriedener als ihre Kollegen, denen diese Vorbereitung fehlt.

Die größte Unzufriedenheit mit den Qualifizierungsmöglichkeiten findet sich in Call Centern mit gemischtem In- und Outbound Betrieb. Rund ein Viertel der Teamleiter in Typ A sind mit der Aus-, Fort und Weiterbildung in ihrem Call Center unzufrieden.

Einkommen



Die Verdienstmöglichkeiten für die verschiedenen Gruppen in Call Centern sind mehrfach untersucht worden (vgl. Bittner u.a. 2000, S. 52ff). Dabei kann nicht unbedingt davon ausgegangen werden, daß die veröffentlichten Gehälter von Supervisoren denen der Teamleiter in den Call Centern entsprechen.

In der Teamleiterbefragung wurde auf eine Frage nach der Gehaltshöhe verzichtet. Allerdings wurde die Zufriedenheit mit der Bezahlung erfaßt. In diesem Bereich ist die Zufriedenheit der Teamleiter am geringsten, die Unzufriedenheit am höchsten ausgeprägt. Die operativen Führungskräfte aus mittelgroßen Call Centern sind zu etwa einem Drittel unzufrieden mit ihrem Einkommen. In Call Centern des Typs A liegt der Anteil der unzufriedenen Teamleiter bei über 40%. Am zufriedensten (rund 60%) sind die Teamleiter aus dem Call Center Typ K.

Zusammenfassung und Fazit:

Insgesamt ist die Zufriedenheit der befragten Teamleiter mit den einzelnen Aspekten ihrer Arbeit relativ hoch. Teilweise unzufrieden ist die operative Führungsebene mit den Arbeitszeiten, den Kommunikationsmöglichkeiten, den Sozialleistungen und dem Einkommen sowie mit den Qualifikationsmöglichkeiten. Hier treten teilweise Unterschiede zwischen einzelnen Call Center Typen auf. Für eine systematische Entwicklung in Call Centern im Rahmen des Personalmanagements ist eine regelmäßige Erfassung der Arbeitszufriedenheit im Rahmen von Befragungen sinnvoll und notwendig.

11 UNTERNEHMENSIMAGE – Wie sehen Teamleiter ihr Call Center?

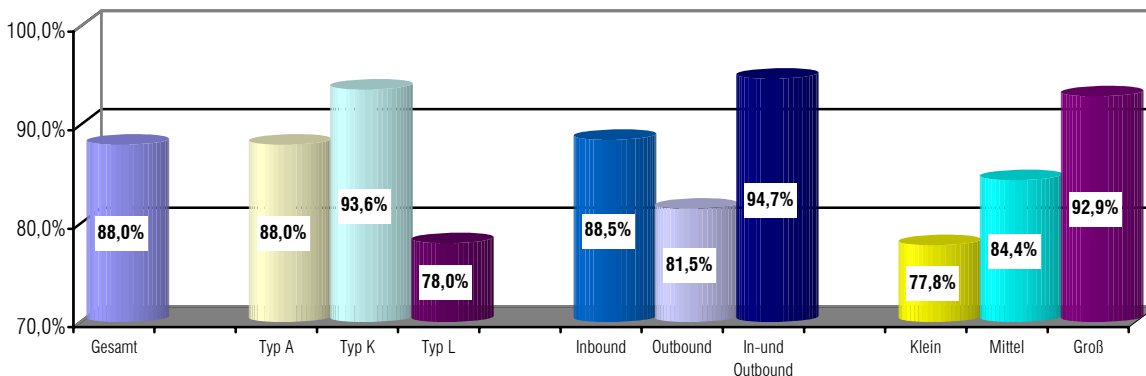
Das Image von Call Centern ist nicht das beste. Viele Unternehmen gehen dazu über, ihr Call Center mit einem anderen Begriff zu bezeichnen: So findet man vielfach 'Servicecenter' und 'Kundencenter' als Synonyme für den Begriff Call Center. Inzwischen werden Dienstleistungseinrichtungen auch "Customer Care Center", 'Customer Interaction Center' o. ä. genannt. Eine klare Begriffsdefinition und Abgrenzung der verschiedenen Bezeichnungen steht allerdings zur Zeit noch aus.

In die Teamleiterbefragung 2001 wurden Fragestellungen zur Einschätzung des eigenen Unternehmens aufgenommen. Dies umfaßte zum einen die Veränderungen in den letzten beiden Jahren, zum anderen wurden die Teamleiter gebeten, Ihr Call Center auf einer bipolaren Skala mit fünf Abstufungen einzuschätzen. Die gleichen Fragestellungen wurden auch in die parallel durchgeführten Mitarbeiter- und Managerbefragungen in Call Centern eingebunden, so daß ein Vergleich der Zielgruppen möglich ist. Diese Gegenüberstellung wird zu einem späteren Zeitpunkt veröffentlicht bzw. auf dem Teamleitertag 2001 präsentiert.

Entwicklungen in den Unternehmen

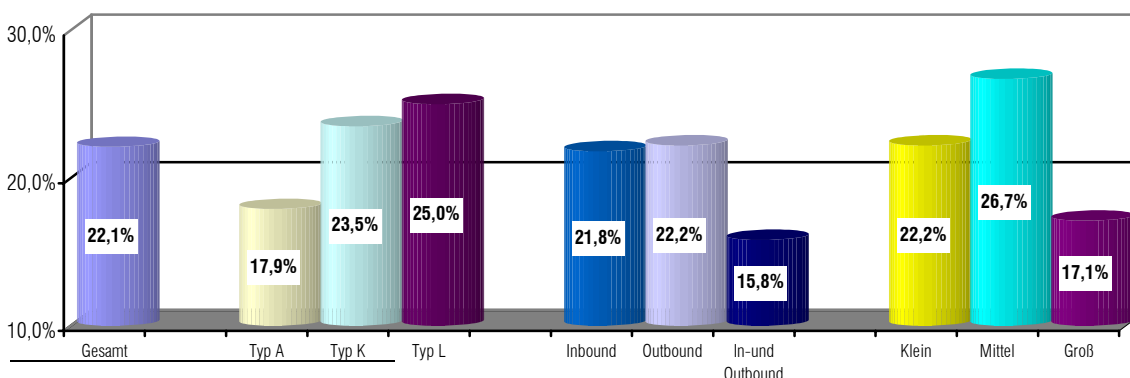
Die Entwicklung der Call Center schreitet rapide voran. Mit der Installation neuer Techniken, der Aufnahme weiterer Dienstleistungen und dem schnellen Aufbau von Personalkapazitäten sind auch organisatorische Veränderungen verbunden. Die folgenden Grafiken zeigen die Ergebnisse zu drei Fragestellungen bezüglich der Entwicklung ihres Unternehmens in den letzten beiden Jahren.³

"Die Organisation hat sich in den letzten beiden Jahren verändert"



Im überwiegenden Teil der Call Center haben in den letzten beiden Jahren organisatorische Umstrukturierungsprozesse stattgefunden. Hier zeigen sich auch Auswirkungen auf die Atmosphäre:

"Die Atmosphäre hat sich in den letzten beiden Jahren verbessert"

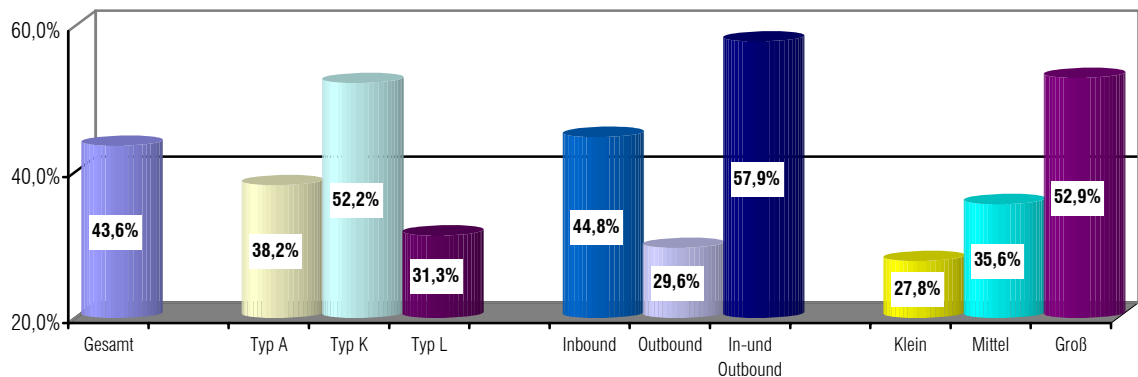


³ Die angegebene Zahlenwerte entsprechen den prozentualen Anteilen der Teamleiter, die diese Frage mit 'Ja' beantwortet haben

Unternehmensimage

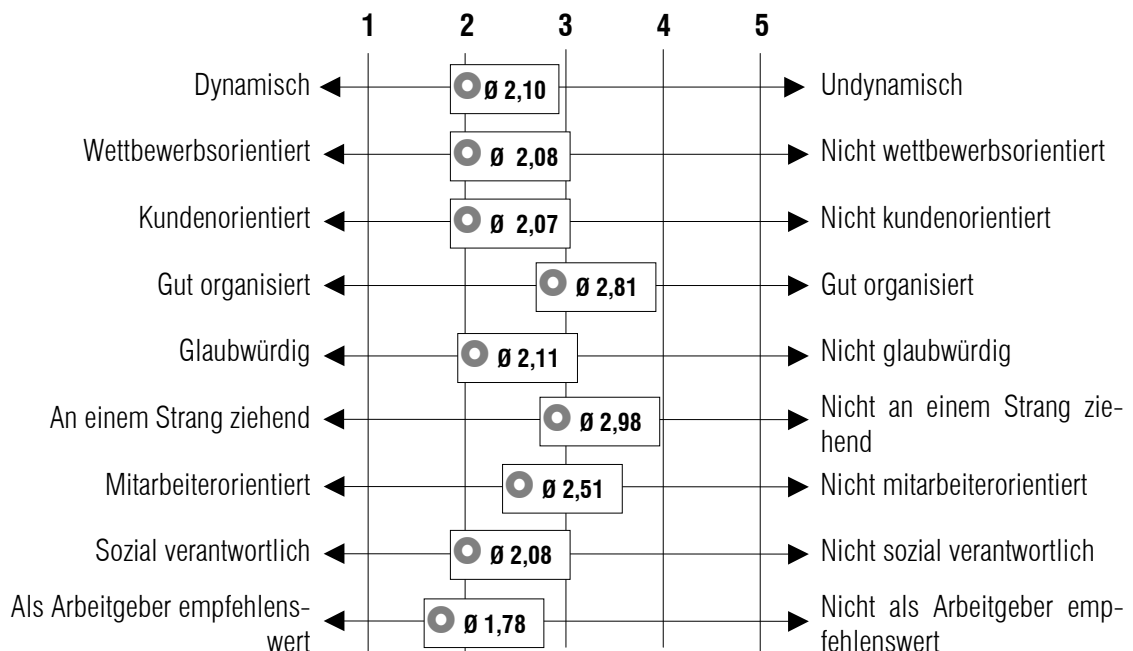
Die Entwicklungen in den Unternehmen innerhalb der letzten beiden Jahre werden von den Teamleitern eher als Verschlechterung denn als Verbesserung empfunden. In großen Call Centern, im gemischten In- und Outbound Betrieb und in Call Centern des Typs K konstatieren die Teamleiter zu über der Hälfte eine Verschlechterung der Atmosphäre.

"Die Atmosphäre hat sich in den letzten beiden Jahren verschlechtert"



Unternehmensbild

Arbeitsmotivation, Arbeitsleistung und die Bindung an das Unternehmen sind zum großen Teil abhängig davon, wie die Mitarbeiter ihr Unternehmen wahrnehmen und beurteilen. In der Teamleiterbefragung 2001 wurden verschiedene Kriterien zur Beschreibung des eigenen Unternehmens formuliert. Die Auswertung dieses Eigenschaftsprofils ergibt Unternehmensbild aus Sicht der Teamleiterebene.



Die Teamleiter zeichnen ein eher positives Bild ihres Unternehmens:

Dynamik:

Die Call Center werden als eher dynamisch charakterisiert. Große Call Center sind dynamischer als mittlere und kleine. Jüngere Teilnehmer beschreiben ihr Call Center eher als dynamisch als ältere Führungskräfte. Vorgesetzte mit längerer Führungserfahrung bezeichnen ihr Unternehmen eher weniger dynamisch als ihre Kollegen, die erst vor kurzem ihre neue Position eingenommen haben.

Unternehmensimage

Wettbewerbsorientierung:

Teamleiter nehmen ihr Unternehmen eher als wettbewerbsorientiert wahr. In Call Center des Typs K und L ist die Wettbewerbssituation stärker ausgeprägt als in Call Centern des Typs A. Das Outbound Geschäft zeichnet sich durch einen größeren Konkurrenzdruck aus als das Inbound Geschäft.

Kundenorientierung:

Call Center werden durch eine eher kundenorientierte Vorgehensweise charakterisiert. Am stärksten ist die Orientierung an den Kundenbedürfnissen in Call Centern Typ L und Outbound Call Centern aufzufinden. Teamleiter aus Call Centern mittlerer Größe erleben die Kundenorientierung im Verhältnis zu ihren Kollegen aus kleinen oder großen Call Centern als stärker.

Organisation:

Teamleiter beschreiben ihr Unternehmen eher schlecht denn gut organisiert. Dabei lassen sich keine Unterschiede zwischen den einzelnen Typen ausmachen. Junge Führungskräfte und Teamleiter mit einer kurzen Führungserfahrung beurteilen den Organisationsgrad positiver als ihre älteren Kollegen, die bereits einige Jahre als Teamleiter tätig sind.

Glaubwürdigkeit:

Call Center werden als eher glaubwürdig beschrieben. Die größte Verlässlichkeit wird kleinen Call Centern bescheinigt. Langjährig in ihrer Funktion arbeitende Teamleiter sehen die Glaubwürdigkeit ihres Unternehmens etwas skeptischer als der Führungsnachwuchs.

Gemeinsame Zielrichtung:

Teamleiter nehmen ihr Call Center als eher nicht an einem Strang ziehend wahr. Besonders ausgeprägt ist diese Sichtweise in Call Centern des Typs A. Im gemischten In- und Outbound-Geschäftsbetrieben sehen die Teamleiter eher unterschiedliche Zielrichtungen verfolgt. Vor allem Teamleiter, die mehr als drei Jahre tätig sind, zweifeln eher an der gemeinsamen Zielrichtung innerhalb ihres Unternehmens.

Mitarbeiterorientierung:

Teamleiter beschreiben ihr Call Center in Bezug auf die Mitarbeiterorientierung als neutral. Die größte Mitarbeiterorientierung findet sich in Call Centern mittlerer Größe.

Soziale Verantwortung:

Teamleiter halten ihre Arbeitgeber eher für sozial verantwortlich. Die höchsten Ausprägungen finden sich in Call Centern mittlerer Größe, die geringsten in großen Call Centern.

Arbeitgebereinschätzung:

Die meisten Teamleiter würden ihren Arbeitgeber weiterempfehlen.

Zusammenfassung und Fazit:

Aus Sicht der meisten Teamleiter hat sich die Organisation des Call Centers, in dem sie tätig sind, in den letzten beiden Jahren verändert. Rund ein Fünftel ist der Ansicht, daß sich die Atmosphäre verbessert hat. Etwa die doppelte Zahl ist der Ansicht, daß die Entwicklungen zu einer Verschlechterung der Stimmung geführt haben.

Bei der Beschreibung ihres Unternehmens zeichnen die Teamleiter ein eher optimistisches Bild ihres Call Centers: Dynamisch, wettbewerbs- und kundenorientiert sowie sozial verantwortlich. Die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen fällt demgegenüber leicht ab. Der überwiegende Teil würde das Unternehmen als Arbeitgeber empfehlen.

Schwächen werden vor allem gesehen in der Organisation sowie der gemeinsamen Vorgehensweise.

12 TEAMLEITER IM CALL CENTER – Zusammenfassung und Fazit

Im Rahmen des Forschungsprojektes FREQUENZ – Personalmanagement und Handel wurde Mitte 2000 ein Arbeitskreis der Kooperationsunternehmen gegründet, der sich mit den praxisrelevanten Fragestellungen in Call Centern auseinandersetzte. Die Arbeitsgruppe 'Operatives Personalmanagement' widmete sich über den Zeitraum von 18 Monaten der Thematik Mitarbeiterführung. Die Teamleiter-Initiative umfaßt:

Die Konzeption und Durchführung einer bundesweiten Befragung von Teamleitern in Call Centern sowie
Die Konzeption und Ausrichtung des Teamleitertages 2001.

Teamleiterbefragung: Durchführung und Auswertung

Die Teamleiterbefragung 2001 wurde in der Zeit von Juli bis September 2001 in 60 Call Centern mit insgesamt 277 Teamleitern durchgeführt. An der Befragung beteiligten sich 47 Call Center und 133 Teamleiter. Der Rücklauf innerhalb der beteiligten Unternehmen lag bei durchschnittlich 60%.

Der Fragebogen beschreibt das Arbeitsleben der operativen Ebene in Call Centern in umfassender Form. Neben Themenblöcken wie Aufgabenspektrum, Arbeitshilfen und Kommunikationsformen wurden auch Anforderungskriterien an Teamleiter erhoben. Hinzu kamen die Erfassung der Aus-, Fort- und Weiterbildungssituation, eine kurze Arbeitsplatzbeschreibung der Teamleiter und ihrer Mitarbeiter sowie einige relevante demografische Daten. Weiterhin wurden die Einstellungen zum Selbstbild der eigenen Führungstätigkeit, zur Arbeitszufriedenheit und zum Unternehmensimage abgefragt. Teilweise wurden diese Fragestellungen auch in den parallel durchgeführten Befragungen von Mitarbeitern und Managern in Call Centern erhoben, so daß ein Vergleich der verschiedenen Gruppen ermöglicht wird.

Die vorliegende Broschüre "Teamleiter im Call Center" gibt auf deskriptiver Ebene die Ergebnisse der Befragung wider. Dabei wurde neben der allgemeinen Betrachtung auch eine differenzierende Analyse durchgeführt. Zu diesem Zweck wurden die beteiligten Call Centern verschiedenen Typen zugeordnet, die eine spezifische Darstellung ermöglichte.

Zusammenschau der Ergebnisse

Die Ergebnisse werden in der vorliegenden Broschüre thematisch geordnet dargestellt:

Aufgabenspektrum:

Teamleiter übernehmen eine Reihe von Leitungsaufgaben. Schwerpunkte sind in den administrativen und Kontrolltätigkeiten zu sehen. Daneben gehören auch Tätigkeiten im Rahmen der Steuerung, des Controllings und teilweise der Planung mit zum Aufgabenfeld von Teamleitern. Im Bereich der Mitarbeiterführung überwiegen Teammeetings und Einzelqualifizierung der Agenten. Weiterhin sind Teamleiter in die Informationsvermittlung, die Mitarbeiterschulung und disziplinarische Führungsaufgaben involviert. Teamleiter nehmen die o.g. Aufgaben zwar größtenteils wahr, ihnen wird jedoch nur zu einem begrenzten Teil die Verantwortung bzw. Entscheidungsbefugnis übertragen. Die Beschreibung des Tätigkeitsspektrums ist auch innerhalb der einzelnen Unternehmen heterogen, es fehlen offensichtlich klare Stellenbeschreibungen.

Anforderungsprofile:

Für eine Tätigkeit als Führungskraft im Call Center ist ein reiches Anforderungsspektrum erforderlich, das sich aus den Bereichen soziale Grundkompetenzen, Mitarbeiterorientierung, spezielle Führungskompetenzen und Selbstmanagement zusammensetzt. Zur Schaffung spezifischer Anforderungsprofile für die Rekrutierung und Qualifizierung des Führungsnachwuchses in Call Centern müssen die Ausprägungen der einzelnen Kriterien ausformuliert und meßbar gemacht werden.

Qualifikation

Ein Drittel der Teamleiter geht seiner Tätigkeit ohne Vorbereitung (Ausbildung oder Einarbeitung) nach. Der hauptsächliche Weg der Qualifizierung der operativen Führungsebene besteht im Besuch von Seminaren – meist intern.

Tätigkeitsschwerpunkte.

Die zeitlichen Schwerpunkte der Teamleitertätigkeit liegen in den Bereichen Führung, Mitarbeiterausbildung

Zusammenfassung und Fazit

und Telefonieren. Dabei lassen sich sowohl auf Unternehmens- als auch auf Typenebene deutliche Unterschiede festmachen. Ebenso ist die Führungsspanne für die zeitliche Organisation der Arbeit von Teamleitern von Bedeutung.

Instrumente:

Der Einsatz spezieller Hilfsmittel und Instrumente wird unterschiedlich gehandhabt. Am weitesten verbreitet sind Unterlagen zur Schulung und zum Coaching der Mitarbeiter. Die Informationsvermittlung erfolgt vielfach auf elektronischem Weg, auch das Schwarze Brett wird eingesetzt. Die Verbreitung von Softwareprodukten zur Urlaubs- und Pausenplanung sowie PEP-Planungstools werden von gut der Hälfte der Teamleiter genutzt. In etwas geringerem Ausmaß findet die Tagessteuerung mittels Pausentafeln oder real-time-monitoring statt.

Kommunikation:

Die häufigste Kommunikationsform von Teamleitern sind Teammeetings mit ihrem Mitarbeitern und Besprechungen im Kollegenkreis. Einzelgespräche mit Mitarbeitern (Kritik-, Beurteilung-, Coaching- und Organisationsgespräche) werden von den meisten Teamleitern geführt, teilweise auch in regelmäßigem Tournus. Der Austausch mit dem Management findet statt, jedoch nicht unbedingt regelmäßig.

Führungs-Selbstbild:

Teamleiter zeichnen ein durchweg positives Bild ihres eigenen Führungsverhaltens. Die Einschätzungen werden zu einem späteren Zeitpunkt mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung gespiegelt.

Arbeitszufriedenheit:

Im großen und ganzen sind Teamleiter mit ihrer Arbeit und den Einzelaspekten zufrieden. Die größten Unzufriedenheiten finden sich in den Bereichen Arbeitszeiten, Kommunikation, Sozialleistungen, Aus- und Weiterbildung und Einkommen.

Unternehmensimage:

Für den überwiegenden Teil der Teamleiter hat sich die Organisation des Unternehmens in den letzten beiden Jahren verändert. Diese Entwicklungen haben teilweise zu atmosphärischen Verbesserungen geführt. Etwa doppelt so hoch ist jedoch die Einschätzung, daß die Stimmung sich in dieser Zeit verschlechtert hat. Teamleiter beschreiben ihre Call Center im wesentlichen als dynamisch, kunden- und wettbewerbsorientiert, glaubwürdig und sozial verantwortlich. Schwächen werden gesehen in der Organisation und in einer gemeinsamen Zielrichtung.

Teamleitertag 2001: Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

Am 4. und 5. Dezember 2001 werden die Ergebnisse einem breiten Kreis von Teamleitern und Managern von Call Centern präsentiert und diskutiert. Eine begleitende Ausstellung dokumentiert die Kernergebnisse, in 12 Aktions- und Fachforen werden spezifische Themen eingehender behandelt. Die Ergebnisse der Arbeit in den Foren werden anschließend aufbereitet und veröffentlicht.

Fazit und Ausblick:

Mit den vorliegenden Ergebnissen einer ersten Befragung von Teamleitern ist die Basis für eine konkrete Auseinandersetzung mit der operativen Führungsebene in Call Centern gegeben. 17 Unternehmen liegt eine Benchmarkauswertung zu den einzelnen Fragestellungen vor, die sie verarbeiten können. Interessierte Call Center können den hier veröffentlichten Fragebogen in ihrem Haus einsetzen und mit den ebenfalls vorliegenden aufgeführten Ergebnissen vergleichen.

Die Veranstaltung Teamleitertag 2001 wird darüber hinaus einen unternehmensübergreifenden Dialog zu wesentlichen Themen und Fragestellungen der Teamleiterebene in Gang setzen.

Die Qualifikation und Motivation von Agenten ist bereits seit Jahren ein vordringliches Thema in der Diskussion um die Servicequalität von Call Centern. Auf Managementebene liegt ein breites Spektrum an Fortbildungen, Austausch- und Informationsmöglichkeiten vor. Auch die Teamleiter sind inzwischen zu einem Thema des Personalmanagements in Call Centern geworden. Die 'Initiative Teamleiter' unterstützt und fördert die Fokussierung auf die Führung. Dies ist unbedingt erforderlich: Teamleiter sind das direkte Bindeglied zwischen Mitarbeitern und Management in Call Centern und der Garant für eine hohe Servicequalität.

13 FRAGEBOGEN ZUR TEAMLEITERBEFRAGUNG 2001

Befragung von
Teamleiterinnen und Teamleitern

im Rahmen des Forschungsprojektes
Frequenz – Personalmanagement Call Center und Handel

Mai bis Juli 2001

unterstützt vom



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Fragebogen

Sehr geehrte Teamleiterinnen,
Sehr geehrte Teamleiter,

vielen Dank, daß Sie sich an der Befragung beteiligen möchten.

Im folgenden Fragebogen haben Sie die Möglichkeit, zu verschiedenen Themenbereichen Ihre Stellungnahme abzugeben. Bei jeder Frage können Sie zwischen verschiedenen Antwortmöglichkeiten wählen. Bitte lesen Sie sich die einzelnen Fragen in Ruhe durch und kreuzen Sie immer nur eines der vorgegebenen Kästchen an. Das nachstehende Beispiel zeigt dies.

Beispiel:

Stimmt nie	Stimmt selten	Stimmt teilweise	Stimmt über- wiegend	Stimmt voll und ganz	Weiß nicht
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sollten Sie sich einmal bei einer Antwort geirrt haben, so kreisen Sie diesen Kasten bitte ein und kreuzen die richtige Antwort an.

Stimmt nie	Stimmt selten	Stimmt teilweise	Stimmt über- wiegend	Stimmt voll und ganz	Weiß nicht
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eine sinnvolle Auswertung hängt von der möglichst vollständigen Beantwortung aller Fragen ab. Überspringen Sie deshalb keine Frage. Bitte beantworten Sie die Fragen in der vorgegebenen Reihenfolge.

Und noch etwas:

Denken Sie bitte daran, dass Ihre ehrliche Meinung interessiert. Es gibt deshalb auch keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Antworten Sie bitte so, wie dies für Ihre Situation zutrifft. Nur so ergibt sich ein zutreffendes Bild von Ihrer Meinung. Damit meinen wir Ihre unmittelbare Tätigkeit und was damit direkt zusammenhängt.

Wir garantieren Anonymität und Datenschutz:

Die Auswertung aller Daten geschieht auf rein statistischer Basis in vollkommen anonymisierter Form. Das durchführende Institut B+S trägt hierfür die volle datenschutzrechtliche Verantwortung. Alle Ihre Angaben werden streng vertraulich, entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen zum Datenschutz behandelt.

Mit anderen Worten: Der Datenschutz ist voll gewährleistet.

Bitte füllen Sie diesen Fragebogen so genau wie möglich aus und beantworten alle Fragen nach ihrer persönlichen Einschätzung.

Vielen Dank.

A. Die folgenden Aussagen beschäftigen sich mit Ihren **Leitungsaufgaben**. Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie diese Aufgaben alleine oder im Wechsel bzw. gemeinsam mit Ihren KollegInnen wahrnehmen. Bitte kreuzen Sie an,

- Ob Sie diese Aufgaben wahrnehmen (ja-nein) und wenn ja,
- Inwiefern Sie für diese Aufgaben verantwortlich sind

Bitte machen Sie in jede Zeile ein Kreuz, bei der Antwort ja zwei Kreuze!	ja	nein	Wenn ja	
			mit- verant- wortlich	haupt- verant- wortlich
Forecasting des erwarteten Anrufvolumens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Festlegung der erforderlichen Schichtzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planung der Arbeitszeiten für die einzelnen MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewilligung von Schichttausch - Arbeitszeitwünsche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitszeitkontrolle der MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verteilung und/oder Bewilligung der Pausenzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrolle der Pausenzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuerung von Überstundenauf- und abbau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuerung des Tagesgeschäftes - Telefonbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Urlaubsregelung, Vertretung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erstellung von Tagesstatistiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswertung von Tagesstatistiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit-Telefonieren während des normalen Tagesgeschäftes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit-Telefonieren bei starkem Tagesgeschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit-Telefonieren für Sonderaufgaben (schwierige Calls, Beschwerden o.ä.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sehr unzu- frieden	Unzufrieden	Weder zu- frieden noch unzu- frieden	Zufrieden	Sehr zu- frieden	Weiß nicht
Alles in allem bin ich mit der Verteilung der Leitungsaufgaben in meinem Bereich...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fragebogen

B. Die folgenden Aussagen beschäftigen sich mit Ihren **Aufgaben im Rahmen der Mitarbeiterführung**. Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie diese Aufgaben alleine oder im Wechsel bzw. gemeinsam mit Ihren KollegInnen wahrnehmen. Bitte kreuzen Sie an,

- Ob Sie diese Aufgaben wahrnehmen (ja-nein) und wenn ja,
- Inwiefern Sie für diese Aufgaben verantwortlich sind

Bitte machen Sie in jede Zeile ein Kreuz, bei der Antwort ja zwei Kreuzel!

	ja	nein	Wenn ja	
			mit- verant- wortlich	haupt- verant- wortlich
Einstellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kündigungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beförderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalbeurteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Feststellen des Qualifizierungsbedarfs bei MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coaching einzelner MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planung von Trainings- und Schulungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchführung von Trainings- und Schulungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planung, Vor- und Nachbereitung von Teambesprechungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchführung von Teambesprechungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufbereitung von Informationen (schwarzes Brett o.ä.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitergabe von aktuellen Fachinformationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilnahme an Bewerbungstagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilnahme an Workshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sehr unzu- frieden	Unzufrieden	Weder zu- frieden noch unzu- frieden	Zufrieden	Sehr zu- frieden	Weiß nicht
Alles in allem bin ich mit der Verteilung der Führungsaufgaben in meinem Bereich...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Im folgenden geht es darum, Ihren **Arbeitsalltag** zu beschreiben. Bitte beziehen Sie sich bei Ihren Antworten auf Ihr persönliches Arbeitsumfeld.

Wie hoch ist der zeitliche Anteil der einzelnen Aufgabenfelder (Arbeitsschwerpunkte) an Ihrer eigenen Gesamtarbeitszeit?

Bitte geben Sie jeweils den Anteil an Ihrer Gesamtarbeitszeit an.

ca. % der Arbeitszeit

Administrative Tätigkeiten Personal %
(Dienstplanung, Überstundenregelung, Schichttausch, Personallisten etc.)

Administrative Tätigkeiten Controlling %
(Auswertung ACD-Daten, Statistiken etc.)

Tagessteuerung %
(Telefonbesetzung, Pausen- und Arbeitsverteilung, real time monitoring o.ä.)

Ausbildung der MitarbeiterInnen %
(Coaching, Training der MitarbeiterInnen, Einstellungsgespräche, Einarbeitung)

Eigene Fortbildung %
(Lesen von Fachliteratur, Teilnahme an Workshops oder Seminaren)

Führung %
(MitarbeiterInnengespräche, KollegInnengespräche, Teammeetings etc.)

Information %
(Recherche, Aufbereitung und Weitergabe von Informationen)

Telefonieren %
(bei normalem oder starkem Geschäft, Sonderaufgaben etc.)

Repräsentative Aufgaben %
(Vertretungsfunktionen, Besucherbetreuung, Vorträge, Messen etc.)

Welche Tätigkeiten machen Sie besonders gerne?

.....

Welche Tätigkeiten machen Sie nicht so gerne?

.....

Welche Tätigkeiten stellen für Sie eine besondere Herausforderung dar?

.....

Fragebogen

D. Die folgenden Aussagen beschäftigen sich mit **Arbeitshilfen und Instrumenten**, die Sie für Ihre Tätigkeit nutzen. Bitte kreuzen Sie an,

- Ob Sie diese Werkzeuge einsetzen (ja-nein)
- Wie wichtig diese Werkzeuge für Sie sind (oder wären)

Bitte machen Sie in jede Zeile zwei Kreuze!	ja	nein	unwichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig
Software zur Personaleinsatzplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Softwaretools (Urlaubs- oder Pausenplanung, eigene Organisation o.ä.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pausentafel / Pausenzettel / Pausenbuttons	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Real Time Monitoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tagesstatistiken der ACD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reportingkennwerte (Woche-Monat-Jahr)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesprächsleitfäden/Arbeitsanweisungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coachingbogen (Protokoll)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coachingleitfäden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulungsunterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationstafel, Schwarzes Brett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet zur Informationsweitergabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DV-gestütztes Kommunikationssystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Arbeitshilfen und Instrumente würden Sie sich für Ihre Arbeit wünschen?

.....

.....

	Sehr unzu- frieden	Unzufrieden	Weder zu- frieden noch unzu- frieden	Zufrieden	Sehr zu- frieden	Weiß nicht
Alles in allem bin ich mit den Werkzeugen und Instrumenten in meinem Bereich...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. Die folgenden Aussagen beschäftigen sich mit den **Kommunikationsmöglichkeiten und Gesprächsformen**. Welche Gespräche führen Sie mit MitarbeiterInnen, KollegInnen und Vorgesetzten?

Bitte machen Sie in jede Zeile ein Kreuz, bei Antwort häufig oder selten zwei Kreuze!	nie	selten	häufig	Wenn selten oder häufig	
				unregelmäßig	regelmäßig
Kritikgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beurteilungsgespräche (inkl. Leistungsstand, Probezeit etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coachinggespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielvereinbarungsgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisationsgespräche (Arbeitszeit, Pausen o.ä.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teambesprechungen / Teammeetings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TeamleiterInnenbesprechungen, Meetings mit KollegInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gespräche mit der/m eigenen Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Private Gespräche mit KollegInnen und MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Meetings oder Gruppenbesprechungen leiten Sie?

.....

Nehmen Sie an übergreifenden Meetings (z.B. Projektarbeit, Arbeitskreise o.ä.) teil?

ja nein Wenn ja, welche?

.....

	Sehr unzufrieden	Unzufrieden	Weder zufrieden noch unzufrieden	Zufrieden	Sehr zufrieden	Weiß nicht
Alles in allem bin ich mit den Kommunikationsmöglichkeiten in meinem Bereich...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fragebogen

F. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre Qualifizierung und Weiterbildung.

- Wurden Sie auf Ihre Aufgaben als TeamleiterIn vorbereitet? ja nein
- Ausbildung Dauer: intern extern
- Einarbeitung Dauer: intern extern
- Sonstiges.....

Gibt es ein unternehmensinternes Aus- und/oder Fortbildungsangebot für TeamleiterInnen? ja nein

Haben sie an internen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen? ja nein
Wenn ja, zu welchen Themen?
.....
.....

Haben sie an externen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen? ja nein
Wenn ja, zu welchen Themen?
.....

Zu welchen Themenstellungen wünschen Sie sich weitere Informationen und Fortbildungen?
.....

Welches sind Ihre beruflichen Ziele für die nächsten zwei Jahre?
.....

	Sehr unzu- frieden	Unzufrieden	Weder zu- frieden noch unzu- frieden	Zufrieden	Sehr zu- frieden	Weiß nicht
Alles in allem bin ich mit meiner Aus-, Fort- und Weiterbildung...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G. Die folgenden Aussagen beschäftigen sich mit den **Voraussetzungen für TeamleiterInnen** außerhalb der Fachkenntnisse. Bitte schätzen Sie ein, wie wichtig folgende Fähigkeiten für eine Tätigkeit als TeamleiterIn sind.

Bitte machen Sie in jede Zeile ein Kreuz!

	unwichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig
Positive Grundeinstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenmotivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitschaft zur persönlichen Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schnelles Auffassungsvermögen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hilfsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortungsbewußtsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menschenkenntnis, Diplomatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integrationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loyalität (MitarbeiterInnen und Unternehmen gegenüber)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigeninitiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitliche und geistige Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geduld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welches sind für Sie die drei wichtigsten Voraussetzungen für TeamleiterInnen:

1.
2.
3.

Fragebogen

H. Die folgenden Aussagen beschäftigen sich mit den **Anforderungen an TeamleiterInnen** außerhalb der Fachkenntnisse. Bitte schätzen Sie ein, wie wichtig folgende Fähigkeiten für eine Tätigkeit als TeamleiterIn sind.

Bitte machen Sie in jede Zeile ein Kreuz!

	unwichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig
Mit Kritik und Konflikten konstruktiv umgehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Gruppen aktiv und konstruktives mitarbeiten – teamfähig sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorbild sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstständig handeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenorientiert handeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analytisch denken und kombinieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veränderungen herbeiführen, annehmen und umsetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kenntnisse und Fertigkeiten selbstständig erarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen beschaffen, bearbeiten und weitergeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sich eigene Ziele setzen und konsequent verfolgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die eigene Arbeit planen und organisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Qualität der eigenen Arbeit einschätzen und kontrollieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmerisch handeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MitarbeiterInnen führen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MitarbeiterInnen motivieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MitarbeiterInnen fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgaben delegieren und kontrollieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziele vereinbaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen und Anweisungen klar formulieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welches sind für Sie die drei wichtigsten Verhaltensanforderungen an TeamleiterInnen:

1.
2.
3.

I. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf eine **Selbsteinschätzung Ihrer Tätigkeit als TeamleiterIn.**

Bitte machen Sie in jede Zeile ein Kreuz!

	Stimmt nie	Stimmt selten	Stimmt teil- weise	Stimmt über- wieg- end	Stimmt voll und ganz	Weiß nicht
Ich ...						
...bin AnsprechpartnerIn bei Fragen und Problemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...bin offen für Kritik und Anregungen von MitarbeiterInnen und höre mir ihre Ideen und Vorschläge an	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...sorge für eine gute und produktive Zusammenarbeit im Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...spreche regelmäßig mit meinen MitarbeiterInnen über deren Arbeitsergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...würdige gute Arbeitsleistungen ausdrücklich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...vereinbare mit meinen MitarbeiterInnen Ziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...beurteile Leistungen fair und gerecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...stimme mich mit meinen KollegInnen über wichtige Führungsfragen ab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...schaffe Transparenz im Tagesgeschehen und gebe wichtige Informationen direkt weiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...vermittele meinen MitarbeiterInnen, wonach der Erfolg ihrer Arbeitsleistung bewertet wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...unterstütze meine MitarbeiterInnen in besonders stressigen Situationen (unfreundliche Kunden, hohes Verkehrsaufkommen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...motiviere meine MitarbeiterInnen und fördere deren Einsatzbereitschaft durch mein Verhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...sorge für eine gerechte Aufgabenverteilung innerhalb meines Bereiches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sehr unzu- frieden	Unzufrieden	Weder zu- frieden noch unzu- frieden	Zufrieden	Sehr zu- frieden	Weiß nicht
Alles in allem sind meine MitarbeiterInnen mit meiner Führung...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fragebogen

K. Wir möchten Sie bitten, uns Ihre **Einschätzung Ihrer persönlichen Zufriedenheit** mit einzelnen Aspekten Ihrer Arbeit zu geben.

	Sehr unzu- frieden	Unzufrieden	Weder zu- frieden noch unzu- frieden	Zufrieden	Sehr zu- frieden	Weiß nicht
Ales in allem...						
Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Arbeitszeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Einkommen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie zufrieden sind Sie mit den Sozialleistungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit insgesamt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Vorgesetzten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeitsatmosphäre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie zufrieden sind Sie mit den Arbeitsergebnissen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Veränderungen oder Verbesserungen wünschen Sie sich in Ihrem Arbeitsumfeld?

.....

.....

Wenn man Ihnen die Leitung des Call Centers oder Costumer Care Centers übertragen würde, was würden Sie...?

.....beibehalten:

.....

.....

.....ändern:

.....

.....

L. Wir möchten Sie bitten, uns Ihre **Einschätzung von Ihrem Unternehmen** zu geben. Bitte denken Sie jetzt also an Ihr Unternehmen und kreuzen Sie dann in jeder Zeile ein Kästchen an, das Ihrem Erleben am ehesten entspricht.

Bitte machen Sie in jede Zeile ein Kreuz!

Ich erlebe mein Unternehmen als

undynamisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	dynamisch
nicht wettbewerbsorientiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	wettbewerbsorientiert
nicht kundenorientiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kundenorientiert
schlecht organisiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gut organisiert
nicht glaubwürdig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	glaubwürdig
nicht an einem Strang ziehend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	an einem Strang ziehend
nicht mitarbeiterorientiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mitarbeiterorientiert
nicht sozial verantwortlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sozial verantwortlich
als Arbeitgeber nicht empfehlenswert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	als Arbeitgeber empfehlenswert

	Ja	Nein	Weiß nicht
Die Organisation in meinem Unternehmen hat sich in den letzten beiden Jahren verändert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Atmosphäre in meinem Unternehmen hat sich in den letzten beiden Jahren verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Atmosphäre in meinem Unternehmen hat sich in den letzten beiden Jahren verschlechtert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fragebogen

M. Die folgenden Aussagen dienen einer Beschreibung des Arbeitsplatzes Ihrer MitarbeiterInnen.

Meine MitarbeiterInnen...

...haben einen eigenen, festen Arbeitsplatz ja nein

...werden erfolgs- bzw. leistungsabhängig entlohnt ja nein

...sind mit folgenden Aufgaben betraut:

	Inbound- Telefonie	Outbound Telefonie	Faxbear- beitung	eMail-Bear- beitung	Sachbear- beitung	Sonstiges
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie hoch ist der zeitliche Anteil einzelner Aufgaben (Schwerpunkte) an der Gesamtarbeitszeit Ihrer MitarbeiterInnen? **% der Arbeitszeit der Mitarbeiter**

Telefonieren %

Nebenarbeiten (Nachbearbeitung, Fax, eMail, Sachbearbeitung o.ä.) %

Sonstiges (Pausen, Schulung, Information, Meetings etc.) %

N. Die folgenden Aussagen dienen einer Beschreibung Ihrer Beschäftigung bzw. Ihrer Person.

Wieviele Kolleginnen und Kollegen haben Sie: Kolleginnen Kollegen

In welchem Beschäftigungsverhältnis stehen Sie? Vollzeit Teilzeit Std./Woche

Für wieviele MitarbeiterInnen sind Sie verantwortlich?

	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-...
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie lange arbeiten Sie schon im Unternehmen?

	Weniger als 1 Jahr	1-2 Jahre	3-4 Jahre	5-6 Jahre	mehr als 6 Jahre	Weiß nicht
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie lange sind Sie als TeamleiterIn tätig?

	< 1 Jahr	1 Jahr	2 Jahre	3 Jahre	4 Jahre	> 4 Jahre
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ihr Alter

	- 20 Jahre	21-30 Jahre	31-40 Jahre	41-50 Jahre	51-60 Jahre	Älter als 60
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ihr Geschlecht

	Weiblich	Männlich
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14 DESKRIPTIVE ERGEBNISSE DER TEAMLEITERBEFRAGUNG 2001

Übersicht

Auswertungen.....	51
Demografische Daten der TeamleiterInnen	52
Leitungsaufgaben von TeamleiterInnen.....	53
Führungsaufgaben von TeamleiterInnen	53
Arbeitsmittel von TeamleiterInnen.....	54
Kommunikationsformen von TeamleiterInnen	54
Aus- und Fortbildung von TeamleiterInnen	52
Voraussetzungen für TeamleiterInnen	55
Anforderungen an TeamleiterInnen.....	55
Organisation und Atmosphäre aus Sicht von TeamleiterInnen	57
Führungs-Selbstbild von TeamleiterInnen	56
Unternehmensimage von TeamleiterInnen	56
Arbeitszufriedenheit von TeamleiterInnen	57
Verteilung der Arbeitszeit von TeamleiterInnen.....	58
Arbeitsplatzbeschreibung der MitarbeiterInnen	58
Verteilung der Arbeitszeit von MitarbeiterInnen.....	58

Deskriptive Ergebnisse

Auswertungen

In der Zeit von Juli bis September 2001 wurde im Rahmen des Forschungsprojektes FREQUENZ eine Teamleiterbefragung durchgeführt. Insgesamt wurden die Unterlagen an 60 Call Center mit 277 Teamleiter versandt. Die Rücklaufquote betrug etwa 50 %. Die Fragebögen waren durchweg vollständig ausgefüllt und somit auswertbar. Ich möchte an dieser Stelle allen Teamleiterinnen und Teamleitern sowie den KoordinatorInnen in den einzelnen Call Centern herzlich für ihre Teilnahme und ihr Engagement danken.

Ergebnisaufbereitung:

In einer ersten Auswertungsphase werden die deskriptiven Ergebnisse ermittelt. Zu den einzelnen Fragen werden die Häufigkeiten auf die jeweiligen Antwortmöglichkeiten differenziert dargestellt (vgl. folgende Seiten). Es werden jeweils die Prozentwerte angegeben. Allen Unternehmen, die an der Befragung teilnahmen und einen hohen Rücklauf erzielten, wurden die Ergebnisse der Befragung zeitnah rückgespiegelt.

Das weitere Auswertungsverfahren umfaßt folgende Schritte:

- Ausgewählte Ergebnisse als Diskussionsbasis für die verschiedenen Fach- und Aktionsforen auf dem Teamleitertag am 4. und 5. Dezember 2001
- Thematische Auswertungen für eine Ausstellung auf dem Teamleitertag am 4. und 5. Dezember 2001
- Vergleich der Ergebnisse von Teamleiter- und einer parallel angelegten Mitarbeiterbefragung und/oder Managerbefragung zu den Themen „Führung“, „Call Center Image“ und „Tätigkeitsschwerpunkten“
- Vergleichende Benchmarkauswertungen für spezielle Call Center Typen (AKL-Typologie, Inbound-Outbound, Call Center Größe etc.)
- Anforderungsprofile für verschiedene Call Center Typen (AKL-Typologie, Inbound-Outbound, Call Center Größe etc.)
- Qualitative Auswertungen der offenen Fragestellungen zu verschiedenen Themen
- Diverse statistische Verfahren zur Ermittlung von Zusammenhängen zwischen einzelnen Themenblöcken

Die Ergebnisse sind teilweise bereits in der vorliegenden Broschüre verarbeitet.

Veröffentlichung:

Die Ergebnisse werden sukzessive und zeitnah im Internet auf der Projekthomepage in der member-area veröffentlicht und sind den Kooperationsunternehmen des Forschungsprojektes FREQUENZ zugänglich. Zum Teamleitertag erscheint diese Veröffentlichung der ersten Ergebnisse, die den teilnehmenden Teamleiterinnen und Teamleitern ausgehändigt wird.

Der aktuelle Stand der Auswertungen ist im Internet abrufbar

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

unter Arbeitsgruppe Operatives Personalmanagement im member-area-Bereich. Zugangsberechtigt sind alle Kooperationsunternehmen von FREQUENZ und die Forschungspartner. Bei Interesse können die Ergebnisse auch weiteren Personen und Institutionen der Forschung und Praxis zugänglich gemacht werden.

Kontakt:

Für weitere Informationen oder Fragen wenden Sie sich bitte an:

Dipl.-Psych. Eva Schmitz, B+S Unternehmensberatung, Spreestr. 16 a, 53127 Bonn,

Tel: 0228/987 5810, Fax: 0228/987 5812, eMail: Eva.Schmitz@bunds-bonn.de

Deskriptive Ergebnisse

Demografische Daten

Demografische Daten der TeamleiterInnen

Führungsspanne	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-...	Keine Angabe
Verantwortlichkeit für MitarbeiterInnen	5,3%	27,1%	26,1%	8,3%	6,7%	15,7%	,8%

Betriebszugehörigkeit	< 1 Jahr	1-2 Jahre	3-4 Jahre	5-6 Jahre	> 6 Jahre	Weiß nicht	Keine Angabe
Anzahl Jahre der Tätigkeit im Unternehmen	6,0%	28,6%	30,8%	5,3%	27,8%		1,5%

Teamleitertätigkeit	< 1 Jahr	1Jahr	2 Jahre	3 Jahre	4 Jahre	> 4 Jahre	Keine Angabe
Anzahl Jahre der Tätigkeit als TeamleiterIn	22,7%	22,7%	30,8%	7,5%	3,5%	12,0%	,8%

Alter	< 20 Jahr	21-30 Jahre	31-40 Jahre	41-50 Jahre	51-60 Jahre	> 60 Jahre	Keine Angabe
Lebensalter der TeamleiterInnen		32,3%	49,6%	13,5%	2,3%	,8%	1,5%

Geschlecht	Weiblich	Männlich	Keine Angabe
Geschlecht der TeamleiterInnen	59,4%	39,8%	,8%

Beschäftigungsverhältnis	Vollzeit	Teilzeit	Keine Angabe
Beschäftigungsverhältnis der TeamleiterInnen	91,7%	8,3%	

Aus- und Fortbildung

Aus- und Fortbildung von TeamleiterInnen	Ja	Nein	Keine Angabe	Intern	Extern
Unternehmensinternes Aus- und Fortbildungsangebot	70,7%	28,5%	,8%		
Teilnahme an internen Fortbildungsmaßnahmen	75,2%	24,8%			
Teilnahme an externen Fortbildungsmaßnahmen	45,9%	53,3%	,8%		
Vorbereitung auf die Teamleitertätigkeit	57,1%	42,9%			
Ausbildung	41,3%	57,9%	,8%	18,0%	23,3%
Einarbeitung	57,1%	42,9%		53,4%	3,8%

Deskriptive Ergebnisse

Leitungsaufgaben von TeamleiterInnen

Leitungsaufgaben von TeamleiterInnen	Ja	Nein	Keine Angabe	Keine Verantwortung	Mit- Verantwortung	Haupt- Verantwortung
Mit-Telefonieren für Sonderaufgaben	92,5%	6,7%	,8%	10,5%	36,9%	52,6%
Arbeitszeitkontrolle der MitarbeiterInnen	91,7%	8,3%		9,8%	33,8%	56,4%
Bewilligung von Schichttausch- / Arbeitszeitwünschen	90,2%	9,8%		9,8%	39,1%	51,1%
Urlaubsregelung, Vertretung	88,7%	10,5%	,8%	12,8%	30,8%	56,4%
Kontrolle der Pausenzeiten	86,5%	13,5%		14,3%	28,6%	57,1%
Steuerung von Überstundenauf- und abbau	85,7%	12,8%	1,5%	14,3%	38,3%	47,4%
Steuerung des Tagesgeschäftes - Telefonbesetzung	82,7%	16,5%	,8%	17,3%	42,1%	40,6%
Verteilung und/oder Bewilligung der Pausenzeiten	76,7%	21,8%	1,5%	24,1%	40,6%	35,3%
Auswertung von Tagesstatistiken	72,9%	25,6%	1,5%	27,8%	36,7%	35,3%
Mit-Telefonieren bei starkem Tagesgeschäft	72,2%	27,8%		32,4%	33,8%	33,8%
Planung der Arbeitszeiten für die einzelnen MitarbeiterInnen	60,2%	39,8%		39,8%	27,1%	33,1%
Erstellung von Tagesstatistiken	57,9%	40,6%	1,5%	44,4%	26,3%	29,3%
Mit-Telefonieren während des normalen Tagesgeschäftes	54,9%	44,3%	,8%	45,1%	28,6%	26,3%
Festlegung der erforderlichen Schichtzeiten	52,6%	46,6%	,8%	48,1%	27,8%	24,1%
Forecasting des erwarteten Anrufvolumens	35,3%	63,9%	,8%	64,7%	27,0%	8,3%

Führungsaufgaben von TeamleiterInnen

Führungsaufgaben von TeamleiterInnen	Ja	Nein	Keine Angabe	Keine Verantwortung	Mit- Verantwortung	Haupt- Verantwortung
Weitergabe von aktuellen Fachinformationen	96,2%	3,8%		3,8%	46,6%	49,6%
Planung, Vor- und Nachbereitung von Teambesprechungen	92,5%	7,5%		6,8%	24,8%	68,4%
Durchführung von Teambesprechungen	92,5%	7,5%		6,0%	19,5%	74,4%
Feststellen des Qualifizierungsbedarfs bei MitarbeiterInnen	91,0%	8,3%	,8%	9,0%	42,1%	48,9%
Personalbeurteilungen	90,2%	9,8%		9,0%	37,6%	53,4%
Einarbeitung von neuen Mitarbeitern	85,7%	14,3%		15,0%	52,6%	32,3%
Coaching einzelner MitarbeiterInnen	85,0%	15,0%		13,5%	34,6%	51,9%
Aufbereitung von Informationen (Schwarzes Brett o.ä.)	79,7%	19,5%	,8%	19,5%	49,6%	30,8%
Teilnahme an Workshops	76,7%	23,3%			61,7%	12,8%
Beförderungen	75,9%	23,3%	,8%	23,3%	66,2%	10,5%
Kündigungen	72,9%	26,3%	,8%	27,1%	66,2%	6,8%
Einstellungen	72,2%	27,8%		28,6%	59,4%	12,0%
Planung von Trainings- und Schulungsmaßnahmen	72,2%	27,8%		27,1%	53,4%	19,5%
Durchführung von Trainings- und Schulungsmaßnahmen	54,9%	44,4%	,8%	43,6%	45,9%	10,5%
Teilnahme an Bewerbertagen	51,9%	46,6%	1,5%	47,4%	46,6%	6,0%

Deskriptive Ergebnisse

Arbeitsmittel und Instrumente

Arbeitsmittel von TeamleiterInnen	Ja	Nein	Keine Angabe
Schulungsunterlagen	88,0%	11,2%	,8%
Gesprächsleitfäden/Arbeitsanweisungen	79,7%	18,0%	2,3%
DV-gestütztes Kommunikationssystem	79,7%	14,3%	6,0%
Tagesstatistiken der ACD	76,7%	23,3%	
Informationstafel, Schwarzes Brett	75,9%	23,3%	,8%
Reportingkennwerte (Woche-Monat-Jahr)	69,9%	24,8%	5,3%
Intranet zur Informationsweitergabe	69,9%	29,3%	,8%
Coachingbogen (Protokoll)	68,4%	29,3%	2,3%
Softwaretools (Urlaubs- oder Pausenplanung, etc.)	61,7%	37,5%	,8%
Coachingleitfäden	54,9%	43,6%	1,5%
Software zur Personaleinsatzplanung	53,4%	45,8%	,8%
Real Time Monitoring	47,4%	46,6%	6,0%
Pausentafel/Pausenzettel/Pausenbuttons	46,6%	53,4%	

Unwichtig	Weniger wichtig	Wichtig	Sehr wichtig	Keine Angabe
1,5%	10,5%	46,6%	30,9%	10,5%
2,3%	12,8%	45,1%	29,3%	10,5%
,8%	2,3%	30,1%	49,5%	17,3%
3,8%	14,3%	33,8%	36,8%	11,3%
3,0%	36,1%	30,8%	17,3%	12,8%
1,5%	9,8%	34,6%	34,6%	19,5%
3,8%	8,3%	24,1%	47,3%	16,5%
,8%	14,3%	42,9%	24,0%	18,0%
3,0%	15,0%	36,8%	32,4%	12,8%
2,3%	23,3%	36,1%	15,7%	22,6%
5,3%	16,5%	21,8%	37,6%	18,8%
6,0%	12,8%	25,6%	22,5%	33,1%
11,3%	19,5%	31,6%	12,8%	24,8%

Kommunikationsformen

Kommunikationsformen von TeamleiterInnen	Häufig	Selten	Nie	Keine Angabe
Teambesprechungen/Teammeetings	78,9%	18,1%	3,0%	
TeamleiterInnenbesprechungen, Meetings mit KollegInnen	78,9%	16,5%	3,8%	,8%
Gespräche mit der/m eigenen Vorgesetzten	63,2%	35,3%	1,5%	
Private Gespräche mit KollegInnen und MitarbeiterInnen	63,2%	32,3%	4,5%	
Coachinggespräche	57,9%	29,3%	12,0%	,8%
Beurteilungsgespräche (inkl. Leistungsstand, etc.)	54,9%	40,6%	4,5%	
Organisationsgespräche	46,6%	47,4%	6,0%	
Zielvereinbarungsgespräche	43,6%	48,1%	7,5%	,8%
Kritikgespräche	21,8%	74,4%	3,8%	
	Ja	Nein	Keine Angabe	
Übergreifende Meetings (Projektarbeit, Arbeitskreise u.ä.)	61,7%	37,4%	,8%	

Regelmäßig	Unregelmäßig	Keine Angabe
75,9%	20,3%	3,8%
74,4%	21,8%	3,8%
53,4%	44,4%	2,2%
24,8%	72,9%	2,3%
52,6%	33,9%	13,5%
69,2%	26,3%	4,5%
33,1%	60,9%	6,0%
54,9%	36,1%	9,0%
13,5%	82,0%	4,5%

Deskriptive Ergebnisse

Voraussetzungen

Voraussetzungen für TeamleiterInnen	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Unwichtig	Keine Angabe
Eigenmotivation	76,7%	21,7%	,8%		,8%
Verantwortungsbewußtsein	75,9%	24,1%			
Kommunikationsfähigkeit	75,2%	24,8%			
Zuverlässigkeit	75,2%	24,0%			,8%
Belastbarkeit	72,2%	27,8%			
Positive Grundeinstellung	68,4%	29,3%	1,5%		,8%
Kontaktfähigkeit	64,7%	33,7%	,8%		,8%
Loyalität (MitarbeiterInnen und Unternehmen gegenüber)	62,4%	36,8%			,8%
Eigeninitiative	57,9%	39,1%	2,2%	,8%	
Zeitliche und geistige Flexibilität	54,1%	40,6%	3,7%	,8%	,8%
Menschenkenntnis, Diplomatie	48,1%	46,6%	4,5%		,8%
Geduld	45,1%	42,1%	8,3%	1,5%	3,0%
Bereitschaft zur persönlichen Entwicklung	42,9%	45,9%	10,4%		,8%
Offenheit	41,4%	48,1%	9,0%		1,5%
Leistungsorientierung	39,1%	53,3%	6,8%		,8%
Schnelles Auffassungsvermögen	37,6%	54,8%	6,8%		,8%
Integrationsfähigkeit	35,3%	56,4%	7,5%		,8%
Hilfsbereitschaft	30,8%	57,1%	10,5%	,8%	,8%

Anforderungen

Anforderungen an TeamleiterInnen	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Unwichtig	Keine Angabe
MitarbeiterInnen motivieren	78,2%	2,3%	18,7%	,8%	
MitarbeiterInnen führen	68,3%	,8%	30,1%	,8%	
MitarbeiterInnen fördern	67,7%	2,3%	29,2%	,8%	
Mit Kritik und Konflikten konstruktiv umgehen	60,2%	,8%	38,2%		,8%
Vorbild sein	59,4%	3,7%	36,1%		,8%
Informationen und Anweisungen klar formulieren	57,9%	1,5%	37,6%	1,5%	1,5%
Selbstständig handeln	55,6%	,8%	42,8%		,8%
Kundenorientiert handeln	54,9%	5,3%	39,0%		,8%
In Gruppen aktiv und konstruktives mitarbeiten - teamfähig	52,6%	,8%	45,8%		,8%
Veränderungen herbeiführen, annehmen und umsetzen	50,4%	5,3%	44,3%		
Die eigene Arbeit planen und organisieren	50,4%	2,2%	46,6%		,8%
Informationen beschaffen, bearbeiten, weitergeben	49,6%	2,3%	47,4%		,8%
Ziele vereinbaren	44,4%	9,0%	44,4%	1,4%	,8%
Sich eigene Ziele setzen und konsequent verfolgen	42,1%	5,3%	51,8%		,8%
Unternehmerisch handeln	40,5%	5,3%	52,6%	,8%	,8%
Aufgaben delegieren und kontrollieren	40,5%	3,8%	54,1%	,8%	,8%
Analytisch denken und kombinieren	33,0%	3,8%	61,6%	,8%	,8%
Die Qualität der eigenen Arbeit einschätzen und kontrollieren	30,8%	7,5%	59,4%	,8%	1,5%
Kenntnisse und Fertigkeiten selbstständig erarbeiten	27,8%	8,3%	62,4%		1,5%

Führungs-Selbstbild von TeamleiterInnen

Führungs-Selbstbild von TeamleiterInnen	Stimmt voll und ganz	Stimmt überwiegend	Stimmt teilweise	Stimmt selten	Stimmt nie	Weiß nicht	Keine Angabe
Ich bin AnsprechpartnerIn bei Fragen und Problemen	64,7%	28,5%	6,0%	,8%			
Ich schaffe Transparenz im Tagesgeschehen und gebe wichtige Informationen direkt weiter	53,4%	38,3%	5,3%	1,5%	1,5%		
Ich unterstütze meine MitarbeiterInnen in besonders stressigen Situationen	53,4%	30,1%	13,5%	3,0%			
Ich bin offen für Kritik und Anregungen von MitarbeiterInnen und höre mir ihre Ideen und Vorschläge an	50,4%	40,6%	9,0%				
Ich motiviere meine MitarbeiterInnen und fördere deren Einsatzbereitschaft durch mein Verhalten	49,6%	36,8%	11,3%	,8%		1,5%	
Ich vermittele meinen MitarbeiterInnen, wonach der Erfolg ihrer Arbeitsleistung bewertet wird	45,9%	33,8%	16,5%	1,5%	2,3%		
Ich Sorge für eine gute und produktive Zusammenarbeit im Team	43,6%	42,9%	12,0%			1,5%	
Ich würdige gute Arbeitsleistungen ausdrücklich	43,6%	37,6%	14,2%	3,8%	,8%		
Ich beurteile Leistungen fair und gerecht	43,6%	48,1%	4,5%	1,5%		2,3%	
Ich stimme mich mit meinen KollegInnen über wichtige Führungsfragen ab	42,9%	34,5%	11,2%	6,8%	3,8%		,8%
Ich Sorge für eine gerechte Aufgabenverteilung innerhalb meines Bereichs	42,1%	44,4%	9,7%	2,3%		1,5%	
Ich vereinbare mit meinen MitarbeiterInnen Ziele	37,6%	24,8%	28,6%	7,5%	1,5%		
Ich spreche regelmäßig mit meinen MitarbeiterInnen über deren Arbeitsergebnisse	32,3%	35,3%	25,6%	6,8%			

Unternehmensimage aus Sicht von TeamleiterInnen

Unternehmensimage	1	2	3	4	5	von TeamleiterInnen	Keine Angabe
Als Arbeitgeber empfehlenswert	40,6%	42,9%	14,2%	2,3%		Nicht als Arbeitgeber empfehlenswert	
Kundenorientiert	33,1%	34,6%	26,3%	4,5%	1,5%	Nicht kundenorientiert	
Dynamisch	30,8%	37,6%	21,8%	8,2%	,8%	Undynamisch	,8%
Sozial verantwortlich	28,6%	48,9%	12,7%	6,0%	3,8%	Nicht sozial verantwortlich	
Wettbewerbsorientiert	25,6%	48,1%	18,0%	5,3%	1,5%	Nicht wettbewerbsorientiert	1,5%
Glaubwürdig	24,8%	45,1%	23,3%	6,8%		Nicht glaubwürdig	
Mitarbeiterorientiert	15,8%	35,4%	32,3%	15,0%	1,5%	Nicht mitarbeiterorientiert	
Gut organisiert	6,8%	30,1%	42,0%	17,3%	3,8%	Schlecht organisiert	
An einem Strang ziehend	5,3%	33,0%	30,1%	21,8%	9,8%	Nicht an einem Strang ziehend	

Deskriptive Ergebnisse

Arbeitszufriedenheit

Zufriedenheit von TeamleiterInnen	Sehr zufrieden	Zufrieden	Weder noch	Unzufrieden	Sehr unzufrieden	Weiß nicht	Keine Angabe
Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten	33,8%	40,6%	19,5%	3,8%	1,5%		,8%
Zufriedenheit mit der Arbeitsatmosphäre	33,8%	40,7%	12,0%	12,0%	1,5%		
Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt	33,1%	51,9%	10,4%	3,0%	,8%		,8%
Zufriedenheit mit den Sozialleistungen	27,8%	33,1%	21,1%	13,4%	3,8%		,8%
Zufriedenheit mit den Arbeitszeiten	27,1%	45,1%	13,5%	11,3%	3,0%		
Zufriedenheit mit den Führungsaufgaben.	24,1%	54,9%	11,2%	6,0%			3,8%
Zufriedenheit mit den Leitungsaufgaben	22,6%	59,4%	,8%	5,2%	6,8%		5,2%
Zufriedenheit mit den Kommunikationsmöglichkeiten	21,1%	49,5%	11,3%	11,3%	3,8%		3,0%
Zufriedenheit mit den Werkzeugen und Instrumenten	20,3%	56,4%	12,8%	7,5%	1,4%	,8%	,8%
Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit der eigenen Führung	19,5%	69,9%	2,3%	2,3%	,8%	3,8%	1,4%
Zufriedenheit mit dem Einkommen	16,5%	38,3%	18,8%	21,8%	4,6%		
Zufriedenheit mit der Aus-, Fort- und Weiterbildung	15,8%	40,6%	21,8%	18,0%	1,5%	,8%	1,5%
Zufriedenheit mit den Arbeitsergebnissen	13,5%	63,3%	18,8%	3,0%		,8%	,8%

Organisation und Atmosphäre aus Sicht von TeamleiterInnen

Organisation und Atmosphäre aus Sicht von TeamleiterInnen	Ja	Nein	Weiß nicht
Die Organisation in meinem Unternehmen hat sich in den letzten beiden Jahren verändert.	88,0%	6,8%	5,2%
Die Atmosphäre in meinem Unternehmen hat sich in den letzten beiden Jahren verschlechtert.	43,6%	39,8%	16,6%
Die Atmosphäre in meinem Unternehmen hat sich in den letzten beiden Jahren verbessert.	21,1%	59,4%	19,5%

Deskriptive Ergebnisse

Verteilung der Arbeitszeit von TeamleiterInnen

Verteilung der Arbeitszeit von TeamleiterInnen										
Anteil Gesamtarbeitszeit	0-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
Anteil administrative Tätigkeiten Personal	63,1%	26,9%	7,7%	1,5%	,8%					
Anteil administrative Tätigkeiten Controlling	71,5%	20,8%	3,8%	3,1%	,8%					
Anteil Tagessteuerung	76,2%	18,4%	3,1%	,8%	1,5%					
Anteil Ausbildung von MitarbeiterInnen	58,5%	25,3%	10,0%	3,1%	3,1%					
Anteil eigene Fortbildung	96,2%	3,8%								
Anteil Führung	38,5%	40,0%	13,1%	6,8%	,8%	,8%				
Anteil Information	72,1%	20,8%	6,2%	,8%						
Anteil Telefonieren	66,2%	16,2%	8,4%	2,3%	,8%	2,3%	2,3%	1,5%		
Anteil repräsentative Aufgaben	93,1%	6,1%		,8%						

Arbeitsplatzbeschreibung der MitarbeiterInnen

Arbeitsplatzbeschreibung der MitarbeiterInnen	Ja	Nein	Zum Teil	Keine Angabe
Meine MitarbeiterInnen sind mit Inbound-Telefonie betraut	88,0%	12,0%		
Meine MitarbeiterInnen haben einen eigenen, festen Arbeitsplatz	65,4%	34,6%		
Meine MitarbeiterInnen sind mit Faxbearbeitung betraut	50,4%	49,6%		
Meine MitarbeiterInnen sind mit Sachbearbeitung betraut	48,9%	51,1%		
Meine MitarbeiterInnen sind mit Outbound-Telefonie betraut	44,4%	55,6%		
Meine MitarbeiterInnen werden erfolgs-/ leistungsabhängig entlohnt	38,3%	57,2%	3,0%	1,5%
Meine MitarbeiterInnen sind mit eMail-Bearbeitung betraut	34,6%	65,4%		
Meine MitarbeiterInnen sind mit sonstigen Aufgaben betraut	27,8%	72,2%		

Verteilung der Arbeitszeit von MitarbeiterInnen

Verteilung der Arbeitszeit von MitarbeiterInnen										
Anteil Gesamtarbeitszeit	0-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
Anteil Telefonieren	5,4%	7,7%	3,8%	3,8%	8,5%	15,4%	14,6%	25,4%	10,0%	5,4%
Anteil Nachbearbeitung, Fax, eMail, Sachbearbeitung	70,1%	21,3%	3,9%	3,1%	1,6%					
Anteil Pausen, Schulung, Meetings Information	38,6%	22,8%	18,1%	3,1%	2,4%	3,9%	3,9%	6,4%	,8%	

Literatur

Böse, Bodo/Flieger, Erhard 1999: Call Center. Mittelpunkt der Kundenkommunikation. Braunschweig: Vieweg & Sohn

Brasse, Claudia/Engelbach, Wolf/Schietinger, Marc/Schmitz, Eva 2001: AKL-Typologie. Ein empirischer Ansatz zur Typologisierung von Call Centern. Dortmund

Cleveland, Brad/Mayben, Julia/Greff, Günter 1998: Call Center Management. Wiesbaden: Gabler

Engelbach, Wolf/Meier, Roland 2001: Customer Care Management. Wiesbaden: Gabler

Menzler-Trott, Eckart 1999: Call Center Management. München: Beck

Menzler-Trott, Eckart/Hasenmaile, Christa 2001: Arbeitnehmer im Call Center. Frankfurt: Bund

MMB – Michel Medienforschung und Beratung 1999: Qualifikationsanforderungen in der Call Center Branche – Status quo und Perspektiven. Projektbericht BMWi. Bonn

Nerdinger, Friedemann, W. 2001: Formen der Beurteilung in Unternehmen. Anforderungen, Verfahren, Anwendungen. Weinheim und Basel: Beltz

Scherrer, Karin 2001: Kommunikationsarbeit im Call Center. In: Kastner, Michael u.a. (Hrsg.) Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW

Schmitz, Eva 2001/ 1: Belastungen in Call Centern. In: DLR-Projektträger des BMBF „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ (Hrsg.): Arbeitsschutz im Wandel. Bonn

Schmitz, Eva 2001/2: Fortbildung in Call Centern. In: Regnet, Erika/Hofmann, Laila Maija (Hrsg.): Innovative Weiterbildungskonzepte. Göttingen: Hogrefe

Schrack, Kirsten/Dollinger, Anna 1999: Das innovative Call Center. München: Econ

Schuler, Helga/Pabst, Johanna 2000: Personalentwicklung im Call Center der Zukunft. Neuwied: Luchterhand

Wiencke, Wolfgang/Koke, Dorothee 1997: Call Center Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Nachwort

Mit der vorliegenden Veröffentlichung liegt erstmalig eine differenzierte Darstellung der operativen Führung in Call Centern vor. Die Ergebnisse beschreiben ein umfassendes Bild der operativen Führung in Call Centern aus Sicht der agierenden Teamleiter. Die Broschüre ist in mehrfacher Hinsicht nutzbar:

Call Center Manager, Personalverantwortliche, Qualifikationsverantwortliche und nicht zuletzt die Teamleiter selbst haben eine Basis für eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Thema 'Führung in Call Centern'.

Die an der Befragung beteiligten Unternehmen verfügen über eine Benchmark-Rückmeldung ihrer operativen Führungsebene, die Anregungen zur Optimierung geben.

Interessierte Call Center können den entwickelten Fragebogen in ihrem Unternehmen einsetzen und die Ergebnisse dieser Befragung als Vergleichsfolie nutzen.

Forscher und Praktiker im Bereich Personalmanagement im Call Center können die Ergebnisse nutzen und weiterentwickeln.

Ziel der Teamleiter-Initiative in Call Centern ist die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die Führungsarbeit. Das Thema Führung wird in Zukunft auch und gerade in Call Centern immer mehr an Bedeutung gewinnen. Mit der weiteren technischen und organisatorischen Entwicklung in Call Centern ist nicht nur auf Agentenebene eine Erweiterung des Aufgabenspektrums und der Qualifikation verbunden. Auch die Führung selbst wird immer anspruchsvoller. Die Ebene der Teamleiter prägt das Tagesgeschäft und setzt die Ziele und Anforderungen des Call Center Managements und/oder der Unternehmensleitung um.

Wenn sich die Call Center entwickeln und qualitativ verbessern sollen, spielen die Teamleiter eine entscheidende Rolle. Dazu sind u.a. erforderlich:

Klare Aufgaben und Kompetenzen

Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume

Kriterien für die Bewertung der Führung

Die Entwicklung eines Selbstverständnisses "Teamleiter", das die Führungsrolle in den Vordergrund stellt

Die Unterstützung und Vorbereitung der Teamleiter auf ihre Führungsaufgabe

Die systematische Rekrutierung und Qualifizierung des Führungskräftenachwuchses

Die Teamleiterbefragung wurde in einem Zeitraum von einem Jahr konzipiert, durchgeführt und ausgewertet. Der Teamleitertag konnte mit einem Zeitvorlauf von drei Monaten konzipiert und realisiert werden. Dies war nur durch die intensive Zusammenarbeit mit und die breite Unterstützung von vielen Personen und Institutionen möglich.

Ich möchte an dieser Stelle allen danken, die an der Vorbereitung und Durchführung dieser Maßnahmen beteiligt waren: Den Vertretern des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, die das Forschungsprojekt 'FREQUENZ – Personalmanagement Call Center und Handel' ermöglichten; Frau Ilona Kopp als Vertreterin des Projektträgers DLR Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen, die das Projekt intensiv begleitete; Frau Anken und ihr Team von der Sparda Telefonservice, die den Teamleitertag mitveranstaltet; den Vertretern der Kooperationsunternehmen, die Einblick in ihre Unternehmen gewährten und sich aktiv an der Arbeitskreisarbeit beteiligten; den Teilnehmer der Arbeitsgruppe Operatives Personalmanagement, die die 'Initiative Teamleiter' ins Leben riefen und realisierten; den mitwirkenden und fördernden Personen bzw. Unternehmen, die den Teamleitertag unterstützen und mitgestalten; den Forschern und Praktikern aus dem Bereich Call Center, die wertvolle Hinweise und Anregungen gaben; den vielen hilfreichen Menschen, die unterstützt, motiviert, kritisiert und aktiviert haben und last but not least: Den Teamleiterinnen und Teamleitern, die an der Befragung teilgenommen haben und am Teamleitertag teilnehmen werden.