



Fachtagung Zukunftstrends in Service- und Call-Centern

Fachtagung des TBS-Netzes


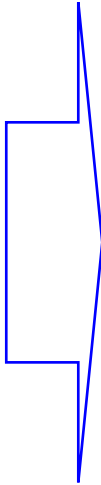
**„Das Call-Center Prinzip durchdringt die Betriebe und
erfordert eine dynamische Mitbestimmung“**

**•Rita Linderkamp
•TIB-Hamburg
•29. September 2004**



Thesen aus Beratungen und Fallstudien zur Entwicklung in Call Centern und Kunden Service Centern (1)

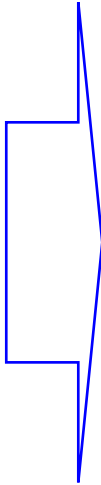
- ◆ **„Das Call Center frisst sich durch das Unternehmen“:**

- 
- 
- ◆ **Technikeinsatz und Arbeitsorganisation in Call Centern stehen beispielhaft für ein Modell im Dienstleistungsbereich von großer strategischer Relevanz (CC-Agents als „Pioniere“ einer neuen Sachbearbeitung).**
 - ◆ **Call Center als „Entwicklungsbeschleuniger“ für Innovationen im Gesamtunternehmen**
 - ◆ **Enge Anbindung/Verzahnung/Routing zu Fachabteilungen**



Thesen aus Beratungen und Fallstudien zur Entwicklung in Call Centern und Kunden Service Centern (2)

◆ **„Das Call Center frisst sich durch das Unternehmen“:**

- 
- ◆ **Vom Call Center zum multimedialen Communication Center mit erweiterten Aufgaben.**
 - ◆ **Das KSC im Mittelpunkt der Vertriebsstrategie Customer Relationship Management (CRM)
=Kundenbindungsmanagement**

Die Praxis sieht oft anders aus (1)

◆ „Dabei gibt es Schwierigkeiten“

- ◆ Der technischen und organisatorischen Verbundenheit wird aber meistens nicht Rechnung getragen, z.B. im Informationsaustausch, in der Ablauforganisation oder in der Qualifizierung
- ◆ Engagierte Technikkonzepte werden häufig verspätet, reduziert oder gar nicht realisiert
 - ◆ Vertragsgestaltung Anbieter-AG
 - ◆ Datentransfer
 - ◆ Rechtliche Probleme z.b. Datensicherheit

Die Praxis sieht oft anders aus (2)

- ◆ **Der Druck wird auf die Betriebsräte und Personalräte übertragen**

- ◆ **Schnittstellenprobleme wirken sich direkt auf die Arbeitssituation/Belastungssituation der Beschäftigten aus**
- ◆ **Realisierungsprobleme werden auf die BR/PR-Arbeit übertragen:**
 - ◆ **Zeitdruck**
 - ◆ **Lösung am grünen Tisch**
 - ◆ **Zu späte mitbestimmungsrelevante Änderungen verteuern die Einführung,
Der Druck auf die IV wächst**




CC-Spezifische Gestaltungsanforderungen

- ◆ **Technikgestaltung/Leistungs- und Verhaltenskontrolle**
- ◆ **Arbeitszeit**
- ◆ **Personalentwicklung**
- ◆ **Qualifizierung**
- ◆ **Gesundheitsschutz**
- ◆ **Dynamische Mitbestimmung?**



Technik/Leistungs- und Verhaltenskontrolle

- ◆ **Die umfangreichen Reportingmöglichkeiten wecken „Anwendungsphantasien“**
- ◆ **Dennoch sind direkte Leistungskontrolle und personelle Maßnahmen eher selten**
- ◆ **Tatsächlich entsteht der Leistungsdruck durch**
 - die **Möglichkeit** der Überwachung
 - den permanent sichtbaren Servicelevel
 - die „Eigenregulierung“
 - zu geringe Personalkapazitäten
- ◆ **Wichtig zu regeln:**
 - Positivliste Reports
 - Zugriffsberechtigungen
 - Eigenfreischaltung/Ausblendmöglichkeit Service-Level

- 
- ◆ **Interessendilemma 1:**
 - ◆ **feste, einplanbare Schichtzeiten versus kapazitätsorientierte Planung. Wenn PEP, dann richtig**
 - ◆ **Interessendilemma 2:**
 - ◆ **Selbstregulation durchs Team versus Entscheidungskompetenz bei Führungskraft**
 - ◆ **Schichtmodelle werden oft „angelehnt“, keine eigenständige Vereinbarung; weitgehende Ausnahmeregelungen**
 - ◆ **Knackpunkt der Autonomie bleibt die Personalkapazität**



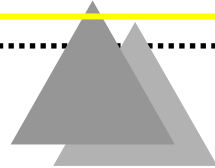
Pesonalentwicklung

- ◆ **Gegenteilige Tendenzen:**
- ◆ **Moderne Technikausstattung, vergleichbar gute Ergonomie, neue Konzepte wie Coaching etc. vermitteln Möglichkeit guter Entwicklungsmöglichkeiten**
- ◆ **Im Gegensatz dazu stehen oft fehlende Aufstiegs- und Durchstiegsmöglichkeiten, die Arbeitsanreicherung und die Bezahlung**
- ◆ **Zuerst ist die Euphorie der Serviceverbesserung, dann verhindert der Kostendruck die motivierten Ansätze**



Qualifizierung

- ◆ **Der Call Center Agent ist immer noch ein Job, kein Beruf**
- ◆ **Einstiegsqualifizierung oft durchdacht und konzeptionell aufgestellt**
- ◆ **Begleitende Fortbildung schon weniger (Ausnahme Coaching)**
- ◆ **Qualitätsverlust durch Personalengpässe**
- ◆ **Geplante Qualifizierungen werden verschoben, verkürzt oder fallen weg**
- ◆ **Qualifizierungen müssen von Anfang an in Personalkapazitätsberechnung eingeplant werden**



- ◆ **CC-spezifische Belastungsfaktoren bleiben:**
 - **Lärm**
 - **Beanspruchung Stimmapparat**
 - **Monotonie und Arbeitsdichte**
 - **Beschwerdeumgang**
 - **Emotionale Dissonanz**
- ◆ **Diese Belastungsfaktoren werden nicht geleugnet**
- ◆ **Sie können im good-will geregelt werden**
- ◆ **Eine umfassende Gefährdungsanalyse ist dagegen zur Zeit so gut wie nicht durchsetzbar**



Dynamische Mitbestimmung im Call Center (1)

- ◆ Was im Call Center passiert, kommt nach und nach im ganzen Hause an
- ◆ Der Kopf sagt: Geduldig und genau regeln, das Herz ist aber ganz weit weg (**innere Haltung**)
- ◆ **Beschäftigten-Beteiligung** im CC ist besonders wichtig aber auch besonders schwierig
- ◆ Die **Regelungstiefe** ist bedeutend für den Verhandlungsverlauf und sehr unterschiedlich nach Unternehmenskultur und Ausgangslage



Dynamische Mitbestimmung im Call Center (2)

- ◆ **Prozessvereinbarungen** dynamisch und verbindlich gestalten:
 - Pilotphasen
 - Evaluation
 - Projektbeteiligung des BR
 - Konfliktregelung
 - Meilensteine
- ◆ Unterscheidung und strukturelle Verankerung von **Arbeitsebene** und **Entscheidungsebene**
- ◆ Verhandlungsoptionen:
 - Regelungsabrede
 - Protokollnotizen
 - Anlagen-Systematik