

Potenzial-Check

Customer Care Center

Wie kann eine Potenzialanalyse bei einer Restrukturierung im Unternehmen unterstützen? Kann sie gar die Umbesetzung von Mitarbeiter:innen für bestimmte Bereiche und Aufgaben teilhabeorientierter gestalten? Macht das nicht üblicherweise die Personalabteilung? Wir sind überzeugt, dass ein standardisiertes Testverfahren, das persönliche Kompetenzen misst, den Prozess beschleunigt und gleichzeitig mehr Transparenz schafft.

→ Case Study von
Paula Bemann-Wöschler



Ausgangssituation

Der vorliegende Case illustriert fast beispielhaft, wie Umstrukturierungen mit einer Potenzialanalyse unterstützt und so transparenter und teilhabeorientierter gestaltet werden können, weil die Mitarbeiter:innen von Anfang mitwirken. Vielleicht ist das vorgestellte Projekt auch deshalb so typisch, weil das Unternehmen für den deutschen Mittelstand so typisch ist: Ein inhabergeführtes Unternehmen mit mittlerweile 750 Mitarbeiter:innen. Familiengeführt, innovativ und inzwischen Weltmarktführer bei der Werkzeugherstellung. Die Internationalisierung vollzog sich sehr organisch, als zunächst ein ausländischer Kunde gewonnen wurde. Mit wachsendem Interesse aus dem Ausland wurden Vertriebsaußenstellen in verschiedenen Ländern gegründet, um näher an den Märkten und den Kunden zu sein. So wuchs eine dezentrale Vertriebs-Struktur, die nicht nur in den verschiedenen Ländern unterschiedlich organisiert war, sondern selbst in der Zentrale.

Da sie mit den Kunden wuchs, wurde der Vertriebsinnendienst jeweils an die verschiedenen Produktbereiche angedockt. Die Innendienstler:innen meldeten sich unterschiedlich am Telefon, gestalteten die Dokumentenablage und auch das Beschwerdemanagement individuell. Dies führte über die Jahre zu ganz unterschiedlichen Systemen, die eher chaotische Zustände als ein strukturiertes Vorgehen beförderten.

Die Unzufriedenheit mit dieser Situation wuchs – im Vertriebsinnendienst selbst, aber auch in der Personalabteilung und Geschäftsleitung. Wir unterstützen die Personalabteilung schon länger mit Potenzialanalysen bei der Besetzung von Bereichsleiterstellen im Unternehmen. Deshalb trat sie an uns mit der Bitte heran, beim Aufbau eines Customer Care Centers zu unterstützen.

Das Management ist die schöpferischste aller Künste.
Es ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen.
(McNamara)

Die Idee

Alle 25 Vertriebsmitarbeiter:innen in der Zentrale werden als eigener Bereich gebündelt, sitzen zusammen und haben so die Möglichkeit, koordiniert und nach einheitlichen Regeln und Qualitätsstandards zu arbeiten. Die Haupttätigkeiten des Vertriebsinnendienstes bestimmen die neue Struktur des aufzubauenden Customer Care Centers. Die Mitarbeiter:innen bleiben alle im Team und werden fortan nach ihren Neigungen in diesen drei Unterbereichen eingesetzt:

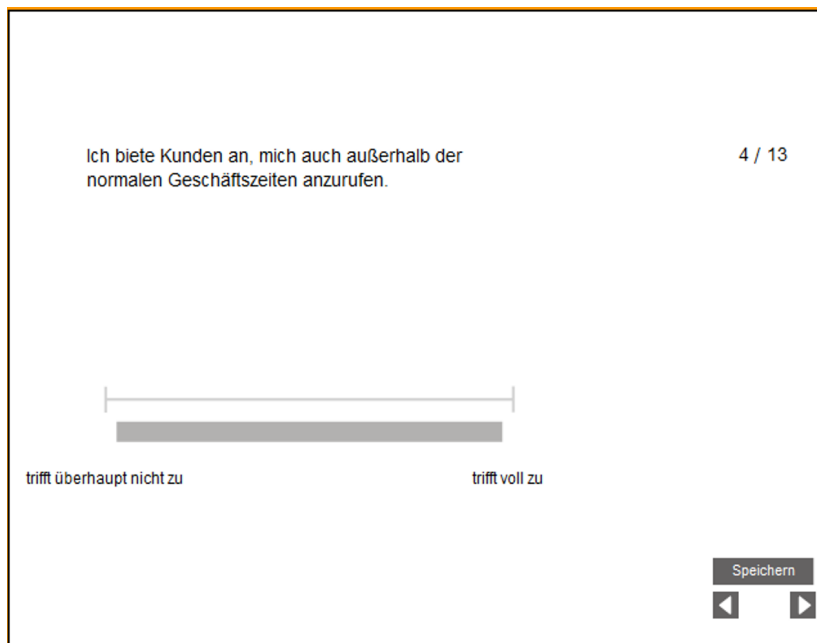
- **Pre-Sales-Bereich:** Hier ist die Aufgabe, ganz systematisch B- und C-Kunden zu reaktivieren und (wieder) zu zahlenden A-Kunden zu machen. Kaltakquise ist nicht erforderlich. In diesem Team sind Dienstleistungsmentalität, Überzeugungsfähigkeit und eine Verkaufsneigung gefragt.
- **Der Bereich After-Sales,** das Beschwerdemanagement arbeitet vor allen Dingen kundenorientiert, hört sich Probleme an und bietet Lösungen. Hier sind Menschen gefragt, die auch aufgeregte Kund*innen beschwichtigen können. Sie brauchen Einfühlungsvermögen, Stressresistenz und eine hohe Problemlösungsbereitschaft.
- **Das Order-Desk** erarbeitet eine einheitliche Dokumentenablage und trägt die Verantwortung dafür, dass diese auch eingehalten werden. Die Mitarbeiter*innen in diesem Bereich mögen Routine-Arbeiten, sind Detail-verliebt und bekommen, flapsig ausgedrückt, sofort Stress, wenn ein Dokument in die falsche Ablage kommt. Gewissenhaftigkeit und sorgfältiges Arbeiten sind hier die Kernkompetenzen.

Für jeden Bereich suchten wir zudem aus dem Kreis der Mitarbeiter:innen eine Person mit Führungskompetenz, die künftig als Teamsprecher:in oder Teamleiter:in fungieren soll.

Das Vorgehen

Unsere Aufgabe war es nun, einen Test für alle 25 Personen zusammenzustellen, der Aufschluss über die entscheidenden Kompetenzen für jeden Bereich gab. Dieser unternehmensspezifisch zusammengestellte Test enthielt für jeden Aufgabenbereich fünf Kompetenzen. So war bereits im Vorfeld definiert, welche Kompetenzen für welchen Bereich jeweils am wichtigsten sind. Ergänzt wurden acht Führungskompetenzen, um die Teamleiter:innen zu identifizieren.

So entstand der „Potenzial-Check Customer Care Center“, ein Online-Test mit 23 Kompetenzen, die die Mitarbeiter:innen in etwa 90 Minuten beantworteten.



Ich biete Kunden an, mich auch außerhalb der normalen Geschäftszeiten anzurufen.

4 / 13

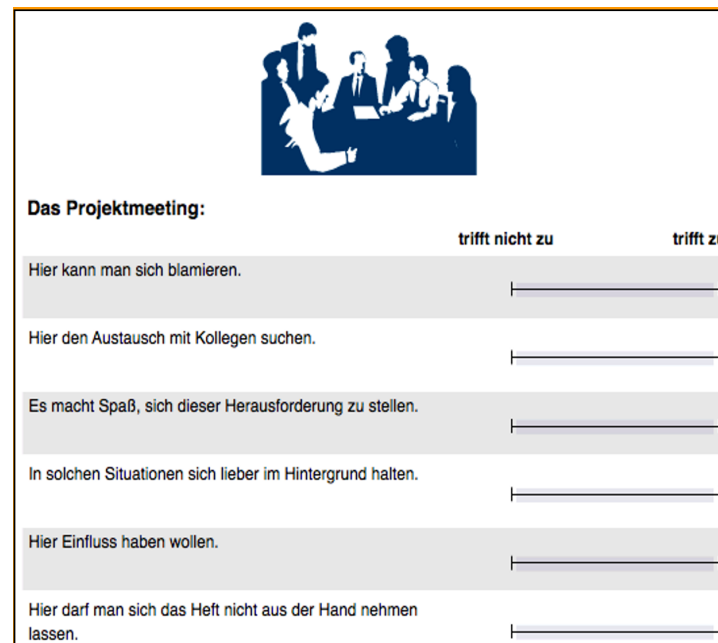
trifft überhaupt nicht zu

trifft voll zu

Speichern

Navigation arrows

Abb. 1: Kompetenz Dienstleistungsorientierung (Quelle: Potential-Check Customer Care Center)





Das Projektmeeting:

trifft nicht zu

trifft zu

Hier kann man sich blamieren.

Hier den Austausch mit Kollegen suchen.

Es macht Spaß, sich dieser Herausforderung zu stellen.

In solchen Situationen sich lieber im Hintergrund halten.

Hier Einfluss haben wollen.

Hier darf man sich das Heft nicht aus der Hand nehmen lassen.

Abb. 2: Führungskompetenz (Quelle: Potential-Check Customer Care Center)

Gemeinsam mit der Personal-Abteilung gestalteten wir auch die Interne Kommunikation: Wichtig war uns ein Kick-off im Unternehmen, bei dem wir alle Mitarbeiter:innen über das neue Customer Care Center informierten. Dabei betonten wir, dass in der neuen Vertriebsstruktur alle ihren Fähigkeiten und Interessen gemäß eingesetzt werden. Alle konnten eine Selbsteinschätzung abgeben, auch die Vorgesetzten und die Personalabteilung gaben eine Beurteilung ab. Unterstützt wurde die Auswahl aber durch die beschriebenen computer-gestützten Tests zur Potenzialanalyse.

Dieses mehrstufige Verfahren wurde sehr gut angenommen, weil die Mitarbeiter:innen die Online-Tests als transparent empfanden und das Gefühl hatten, mitbestimmen zu können. Zudem freute sich der Vertriebsinnendienst in der Zentrale über die Zusammenlegung und die damit einhergehende Stärkung ihres Bereichs.

Die Tests

Eine Tätigkeit ist mit vielfältigen persönlichen Anforderungen verbunden. Das eingesetzte computerbasierte Testverfahren bot die Chance, die Stärken und Schwächen der jeweiligen getesteten Person auf objektiver Grundlage mit anderen Menschen zu vergleichen. Bei der Auswertung haben wir die Antworten zu den einzelnen Aussagen im Test zu den letztendlich 23 relevanten Kategorien zusammengefasst. Zusätzlich verrechneten wir die Antworten im Test nach einer festen Vorschrift und setzten sie zu den Antworten einer Vergleichsstichprobe in Bezug.

Diese Tests stellen wir für jeden Auftraggeber in enger Abstimmung wie in einem Baukasten-System nach den unternehmensspezifischen Anforderungen zusammen. Dazu stimmen wir die relevanten Kompetenzfelder ab und erstellen auf dieser Basis den passenden Test.

Das garantiert hohe Objektivität und Fairness. Weil das Testverfahren so weit verbreitet ist und im Laufe der Zeit schon Daten einer großen Zahl von Personen ausgewertet wurden, steht hinter den persönlichen Ergebnissen somit immer ein Benchmark. Dieser ermöglichte es, die individuellen Ergebnisse einzuordnen und so einen sehr aussagefähigen persönlichen Testwert zu ermitteln.

Die Umsetzung

Im Haus standen zwei Computer zur Verfügung, an denen alle Mitarbeiter:innen aus dem Team innerhalb von zwei Wochen und während ihrer Arbeitszeit den Test ausfüllen konnten.

Die Auswertung der Tests übernahmen wir als externer Dienstleister. Für jeden Arbeitsbereich waren Soll-Bereiche in den jeweiligen Kompetenzfeldern definiert. Dienstleistungsbereitschaft für Pre-Sales, Gewissenhaftigkeit für das Order Desk oder Problemlösungsbereitschaft im After Sales-Bereich seien hier als grobe Oberbegriffe für die jeweiligen Teams genannt. Bei einem Treffen besprachen wir die Auswertungen mit den Personalerinnen und glichen diese mit den Selbsteinschätzungen und den Voten der Personalabteilung ab.

Die Übereinstimmungen waren hoch! 90% der Tests bestätigten die Einschätzung der Personalabteilung. Auch die Selbsteinschätzungen gingen meist in die gleiche Richtung. So fühlten sich die Vorgesetzten in ihren Entscheidungen sicherer und konnten diese klarer kommunizieren. Denn die Verteilung der Mitarbeiter*innen auf die drei Bereiche im Customer Care Center ergab sich klar aus den Testergebnissen, gestützt von den internen Einschätzungen.

Zuguterletzt galt es noch, die Teamleitungen auszuwählen. Drei Personen mit gutem Führungspotenzial ergab die Analyse der Tests, zwei von ihnen hatten das auch selbst formuliert, die dritte Person war noch unsicher, freute sich dann aber und war bereit, die neue Aufgabe zu übernehmen.

In ihrer neuen Führungsrolle erhielten alle Unterstützung durch die Personalabteilung.

2 Übersicht der Testergebnisse

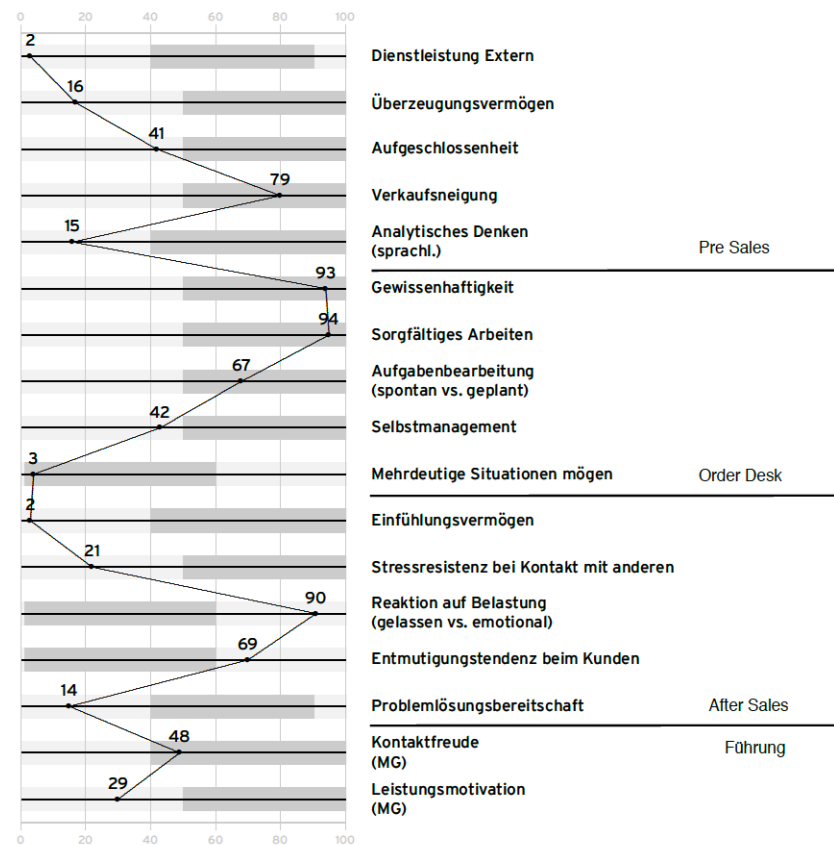
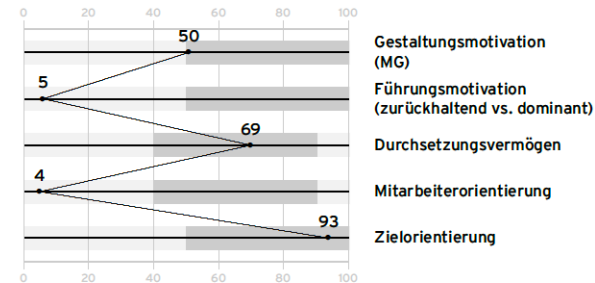


Abb. 3: Beispielhafte Auswertung der Potential-Checks
(Quelle Potential-Check Customer Care Center)



Führung

Passung für

Pre Sales: 20%
Order Desk: 80%
After Sales: 0%
Führungspotenzial: 57%

Entwicklungsempfehlungen:

- Stressmanagement verbessern (Frustrationstoleranz steigern)
- Dienstleistungsorientierung erhöhen (Perspektivwechsel: Kundensicht einnehmen)
- mehr Initiative und Führung zeigen (mehr agieren statt reagieren)

Das Verfahren war im Zusammenspiel zwischen uns als externem Dienstleister und der Personalabteilung schnell, klar und durchdacht. Durch die Tests haben sich alle mitgenommen gefühlt, es entstanden weder Neid noch schlechte Gefühle, weil wir die Potenziale auf Basis der als neutral empfundenen Tests ermittelten. So blieben Missverständnisse aus, alle empfanden das Verfahren als neutral. Alle Energien konnten nun in den Aufbau des neuen Customer Care Centers fließen.

Und wie lange dauert ein solches Verfahren?

Wir erleben, dass sich die Anforderungen an die Personalabteilungen, aber auch an Mitarbeiter*innen in den Unternehmen immer schneller wandeln. Mit dem hier vorgestellten und sorgfältig erprobten Testverfahren können wir in enger Kooperation mit der Personalabteilung sehr zügig und flexibel bei der Auswahl der passenden Mitarbeiter*innen oder bei einer notwendigen Umstrukturierung unterstützen.

Wichtig ist, dass wir die Anforderungen und Kompetenzen gemeinsam gut vorstrukturieren. Der Einsatz der Tests benötigt also einen gewissen Planungs-Vorlauf. Im beschriebenen Fall war das Projekt in enger Zusammenarbeit mit der Personalabteilung von der Planung bis zur Neu-Organisation des Customer Care-Centers nach drei Monaten abgeschlossen.



Potenzialentdeckerin und Entwicklungs-Coach für den Weg zu sich selbst

Meine Leistungen

Fach- & Führungskräfteentwicklung

Teams und Zusammenarbeit

Potenzialanalyse & Kandidat*innen-Evaluierung

Meine Erfahrung

- **Beraterin & Coach**
Lumanaa GmbH & Co. KG, Zweibrücken
- **Beraterin, Trainerin & Coach, Partnerin**
Liebich & Partner Management- und Personalberatung, Baden-Baden
- **Trainerin & Coach**
CIT Institut für Corporate Identity und Teamentwicklung, Bremen
- **Geschäftsführende Gesellschafterin, Beraterin & Coach**
HSK Unternehmensberatung GmbH, Münster
- **Verlagsleiterin**
VfP Verlag für Psychotherapie, Münster

Paula C. Bemmman-Wöschler

Dipl.-Psych. & Coach

Gründerin & Gesellschafterin der lumanaa GmbH & Co. KG

LUMANA

Impressum

Lumanaa GmbH & Co. KG

Altdorfstraße 6
88250 Weingarten

Tel: 0751 / 5575456

info@lumanaa.de
www.lumanaa.de



Falls Sie dieses Dokument **ausdrucken**, können Sie Tinte sparen, indem Sie die **Skalierung auf 105%** einstellen.

Dadurch wird der blaue Balken nicht mitgedruckt.