

## **5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis**

Von Gabriele Kröber, Carolin Brandes, Beate Plenge und Martina Mönninghoff

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

<b>5</b>	<b>Personalentwicklungsprogramme in der Praxis</b>	
5.1	CADwalk – ein Personalentwicklungsprogramm für Customer Service Agents	237
5.1.1	Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung	238
5.1.2	Zielsetzung von CADwalk	239
5.1.3	Struktur und Ablauf von CADwalk	240
5.1.4	Erfahrungen mit CADwalk	250
5.1.5	Fazit	252
5.2	Ausbildung zur Servicefachkraft Dialogmarketing	253
5.2.1	Über AOL Deutschland	254
5.2.2	Die Gründe für die Ausbildung aus Arbeitgebersicht	255
5.2.3	Die Motivation der Auszubildenden	256
5.2.4	Die Einordnung der Ausbildung in die bestehende Personalentwicklung	257
5.2.5	Die Rahmenbedingungen bei der Entwicklung des Ausbildungskonzepts	260
5.2.6	Die Umsetzung der Rahmenbedingungen in ein Ausbildungskonzept	263
5.2.7	Die Umsetzung der Rahmenbedingungen in einen konkreten Ausbildungsplan	266
5.2.8	Die Umsetzung des Ausbildungsplans in einen Trainingsplan	268
5.2.9	Erste Erfahrungen mit dem Ausbildungsgang	269
5.3	Das Personalentwicklungsprogramm TOPwalk für Teamleiter	271
5.3.1	Die Aufgaben der Teamleiter	271
5.3.2	Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung	273
5.3.3	Zielsetzungen des TOPwalk	274
5.3.4	Die Struktur und der Ablauf des TOPwalk	276
5.3.5	Die Organisation des TOPwalk	280

---

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

5.3.6	Die Programmeinführung	283
5.3.7	Erfahrungen mit TOPwalk	284

---

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

Im Unterschied zu einer Aneinanderreihung einzelner Personalentwicklungsmaßnahmen, die meistens individuell im Rahmen von Mitarbeitergesprächen beschlossen werden, zeigen Personalentwicklungsprogramme allgemeingültige Entwicklungswege für eine Mitarbeitergruppe innerhalb eines Unternehmens auf. Dass solche Programme trotz ihrer Verbindlichkeit nicht zwangsläufig unflexibel oder starr sein müssen, zeigen die in diesem Kapitel aufgeführten Praxisprogramme.

Im Abschnitt 5.1 stellen die Autorinnen Carolin Brandes und Gabriele Kröber (beide buw Unternehmensgruppe) mit „CADwalk“ ein Personalentwicklungsprogramm für Customer Service Agents vor. „CADwalk“ vollzieht sich in vier Weiterbildungsstufen, die Lohnerhöhungen berücksichtigen und Agents für weiterführende Tätigkeiten im Customer Care Center qualifizieren.

Das im Abschnitt 5.2 vorgestellte Ausbildungsprogramm zur Servicefachkraft Dialogmarketing (IHK) bildet ebenfalls zu höherqualifizierten Agententätigkeiten im Customer Care Center aus. Ein einjähriger zusätzlicher Ausbildungsabschnitt kann zum Abschluss des Kaufmanns/der Kauffrau Dialogmarketing führen. Damit verfügt er über wesentliche Grundlagen, um im mittleren Management im Customer Care Center tätig zu sein. Die Autorin Beate Plenge (AOL Deutschland) schildert das Vorgehen bei der Integration dieser neuen Ausbildungsgänge in die unternehmensinternen Abläufe.

Für die Qualifizierung von Teamleitern wurde das Programm „TOPwalk“ entwickelt, welches im Abschnitt 5.3 von Martina Mönninghoff (buw Unternehmensgruppe) vorgestellt wird. Es begleitet Teamleiter in Customer Care Centern in der Einarbeitung und unterstützt sie darin, ihr Wissen und ihre Fertigkeiten nach und nach zu vertiefen.

Das Kapitel 5 ist somit ganz der Praxis gewidmet. Die Autorinnen beschreiben die Gründe für die Konzeption, die Wege bei der Implementierung der Programme und berichten über die damit erreichten Erfolge und Erfahrungen. Sie haben diese Beiträge mit dem Ziel verfasst, anderen Personalentwicklern Anregungen für ihre Arbeit zu geben.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

### 5.1 CADwalk – ein Personalentwicklungsprogramm für Customer Service Agents

Customer Care Center bewegen sich in einem sehr dynamischen Markt. Neben dem Wechsel von Phasen des Wachstums und der Konsolidierung verändert sich die Art der nachgefragten Dienstleistung. Erfolgreiche Customer Care Center reagieren schnell auf technologische Entwicklungen an der Kundenschnittstelle und auf Änderungen in den Marktstrategien der Unternehmen.

Inwiefern Customer Care Center heute und in Zukunft in der Lage sind, in diesem Markt zu bestehen, ist von der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter abhängig. Sie bilden die Schnittstelle zum Kunden und wollen entsprechend geschult und gefördert werden. Eine erfolgreiche Personalentwicklung wird somit zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Bis zum Herbst 2006 gab es keinen staatlich anerkannten Ausbildungsberuf für Customer Service Agents, bis von der IHK die Ausbildung zur/zum „Servicefachkraft/-kaufmann für Dialogmarketing“ eingeführt wurde (siehe Kapitel 5.2). Weitere Ausbildungsangebote auf dem Markt setzen sich meist aus unverbundenen Einzelmaßnahmen zusammen und vernachlässigen Praxiserfahrungen. Für die buw Unternehmensgruppe stellte sich somit bereits 2001 die Herausforderung, ein eigenes Personalentwicklungsprogramm zu entwickeln.

Im Folgenden werden die Anforderungen eines solchen Programms dargestellt. Dann werden die Grundprinzipien und der Aufbau des Programms skizziert, bevor Ergebnisse und Erfahrungen bewertet werden.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

### 5.1.1 Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung

Das Berufsbild des Customer Service Agents unterlag in der Vergangenheit einem fortlaufenden Wandel und wird auch in Zukunft einem solchen unterliegen.

Abbildung 5.1 skizziert diesen Wandel am Beispiel der buw Unternehmensgeschichte. Mit dem Einzug neuer Telekommunikations- und Informationstechnologien und dem Einfluss ökonomischer Trends hat sich das angebotene Dienstleistungsspektrum stetig erweitert. Entsprechend haben sich auch die Qualifikationsanforderungen an die Customer Service Agents weiterentwickelt und werden das auch in Zukunft tun.

Für die Personalentwicklung bedeutet dies, auf fortwährende Bedarfsänderungen Rücksicht zu nehmen und die Mitarbeiter zu befähigen, sich sehr flexibel mit einer hohen Lernbereitschaft entsprechend den sich wandelnden, neuen Anforderungen zu entwickeln.

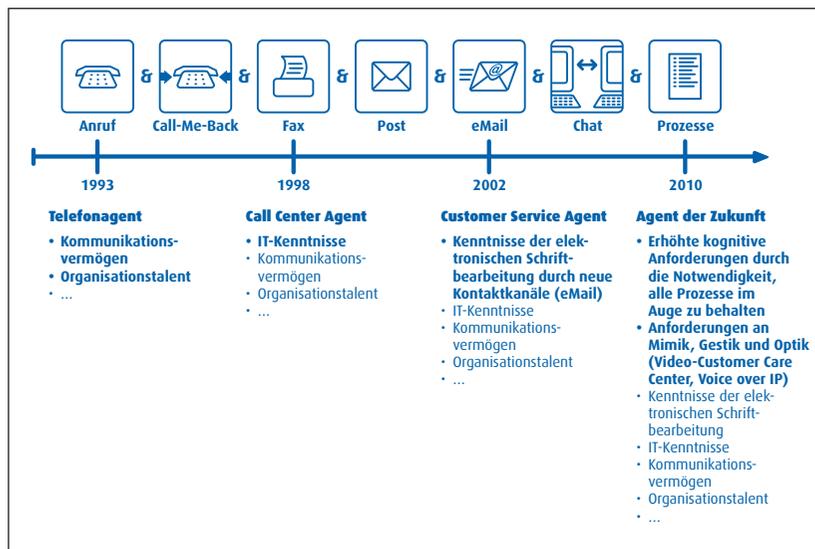


Abb. 5.1: ein Berufsprofil im Wandel

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

Neben dem Markt bestimmen die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter die Anforderungen an die Personalentwicklung. Klassischerweise finden Quereinsteiger den Weg in die Customer Care-Branche. Die Bewerber bringen dann einen sehr heterogenen Berufs- und Ausbildungshintergrund mit. Die Personalentwicklung ist gefordert, den Kenntnisstand zu identifizieren und fehlende Kompetenzen aufzubauen, ohne dabei durch überflüssige Maßnahmen die Kosten unnötig in die Höhe zu treiben. Meist kennzeichnen relativ flache Hierarchien und somit begrenzte Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten die Organisationsformen der Customer Care-Branche. Das Bedürfnis der Mitarbeiter, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln, muss für eine langfristige Mitarbeiterbindung in diesen Unternehmen besonders berücksichtigt werden.

Es ergeben sich somit bedeutende Anforderungen an die Personalentwicklung für Customer Service Agents: Personalentwicklungsmodelle müssen die unterschiedlichen Vorkenntnisse der Mitarbeiter berücksichtigen und neben vertikalen horizontale Entwicklungsperspektiven ermöglichen.

### 5.1.2 Zielsetzungen von CADwalk

Bis zur Einführung einer strukturierten Personalentwicklung im Jahr 2002 gab es bei der buw Unternehmensgruppe zwar ein vielfältiges Fortbildungsangebot verschiedener Kommunikationsseminare, an dem Customer Service Agents je nach Projektanforderung und Interesse teilnehmen konnten. Ein systematisches Konzept, mit dem Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden konnten, fehlte hingegen.

Ein neues Personalentwicklungsprogramm sollte das Berufsbild des Customer Service Agents entsprechend den Anforderungen der Tätigkeiten formen und positiv beeinflussen. Um wettbewerbsfähig den Qualitätsansprüchen der Auftraggeber zu genügen, müssen alle Mitarbeiter eine hohe Basisqualifikation besitzen. Diese sollte sowohl für die Mitarbeiter selbst, als auch für die Auftraggeber der buw

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

Unternehmensgruppe nachvollziehbar und dokumentierbar sein. Insofern sollten sich an den Erwerb von Fertigkeiten und Wissensbausteinen auch Zertifizierungen anschließen.

Damit die Mitarbeiter motiviert in das Programm eingebunden werden können, muss es flexibel ihre Vorkenntnisse berücksichtigen und einen transparenten Entwicklungsweg für eine langfristige Mitarbeiterbindung aufweisen.

### 5.1.3 Struktur und Ablauf von CADwalk

Die Struktur und der Ablauf von CADwalk ergeben sich aus einer Verknüpfung von vier Grundprinzipien:

1. Die Weiterbildungen orientieren sich an dem Bedarf eines Mitarbeiters. So können die Ausbildungswege verschiedener Mitarbeiter je nach Einsatzbereich und je nach Stärken-Schwächen-Profil ganz unterschiedlich verlaufen.
2. Für eine transparente Qualitätssicherung werden sämtliche Lernbausteine mit einer Lernkontrolle abgeschlossen. Die Inhalte der bestandenen Prüfung werden dem Mitarbeiter mit einem Zertifikat bescheinigt.
3. Mit zunehmender Erfahrung vertieft ein Mitarbeiter seine fachlichen Kenntnisse und erwirbt mehr Sicherheit im Umgang mit seinen Kunden. Daher wird die zunehmende Betriebszugehörigkeit eines Mitarbeiters auch in CADwalk berücksichtigt.
4. Als zusätzliche Anreize für eine Weiterentwicklung in CADwalk sind mit Voranschreiten des Weiterbildungswegs auch Lohnerhöhungen verbunden. Damit auch die Leistung eines Mitarbeiters bei seiner Lohnerhöhung berücksichtigt wird, wurden ebenso Leistungsbeurteilungen durch den Vorgesetzten in CADwalk integriert.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

Diesen Prinzipien folgend wurde CADwalk als Stufenmodell konzipiert. Die Weiterbildungen in CADwalk sind auf verschiedenen Entwicklungsstufen (CSA, CSA-Basic, CSA-Advanced, CSA-Professional) angeordnet, die nacheinander durchlaufen werden. Der Abschluss einer Weiterbildung erfolgt mit einer Prüfung, in der der Mitarbeiter nachweist, dass er die jeweiligen Lerninhalte beherrscht. Mit erfolgreichem Abschluss der vollständigen Weiterbildungsstufe erfolgt eine Lohnerhöhung für den Mitarbeiter.

In den ersten Stufen werden notwendige Grundfertigkeiten für die Tätigkeit als Customer Service Agent trainiert und ausgebaut. Auf den späteren Stufen erfolgt eine Spezialisierung für weiterführende Aufgabenstellungen im Customer Care Center, wie zum Beispiel Backoffice- oder Projekttrainertätigkeiten.

Der Name CADwalk setzt sich aus den folgenden vier Elementen zusammen (siehe Abbildung 5.2).

<b>C</b>	= Certified, jeder Lernbaustein schließt mit einer Prüfung ab, womit die Qualität der Weiterbildung überprüf- und dokumentierbar wird. Die Teilnehmer erhalten jeweils ein Lernzertifikat.
<b>A</b>	= Agent, die Inhalte des Programms sind speziell auf die Anforderungen an die Tätigkeiten eines Customer Service Agent ausgerichtet.
<b>D</b>	= Development, mit dem Programm werden Aufstiegs- und Entwicklungswege für eine langfristige Mitarbeiterbindung geschaffen.
<b>walk</b>	= das Programm strukturiert transparent einen anforderungsgerechten und flexiblen Entwicklungsweg für jeden Customer Service Agent.

Abb. 5.2: der Name CADwalk

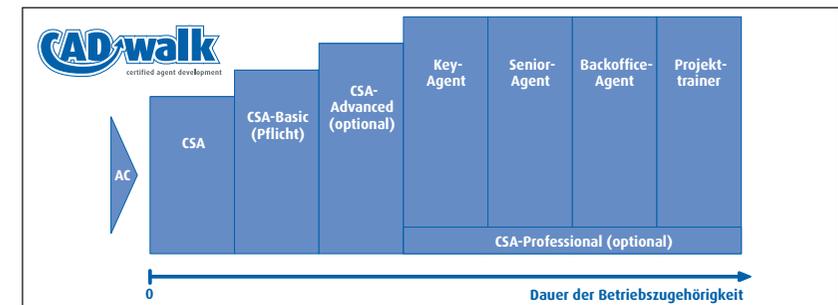


Abb. 5.3: der buw CADwalk

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

Zum Abschluss einer Stufe sind verschiedene Qualifikationsnachweise erforderlich. Dabei ist weniger bedeutend, wie ein Agent sich die notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten aneignet, sondern vielmehr, in welchem Ausmaß er sie beherrscht. Im Gegensatz zu vielen anderen Weiterbildungskonzepten steht in CADwalk damit weniger der Besuch eines Seminars im Vordergrund als vielmehr der Nachweis, dass die notwendigen Inhalte gelernt wurden und die vermittelten Fertigkeiten beherrscht werden. Dieser Nachweis wird durch die Lernkontrolle erbracht. Diese erfolgt in der Regel schriftlich sowie durch einen praktischen Test. Hat ein Agent eine Lerneinheit mit einer Prüfung erfolgreich abgeschlossen, erhält er hierzu ein Zertifikat. Mit dem Abschluss einer Stufe qualifiziert sich ein Mitarbeiter für die Ausbildung der nächsten Stufe.

Wie sich der Mitarbeiter die entsprechenden Kenntnisse aneignet, kann er häufig selbst entscheiden. Ihm stehen verschiedene Lehrangebote zur Verfügung. Wer aufgrund von Vorerfahrungen bereits über die entsprechenden Fähigkeiten verfügt oder sie sich auf anderem Wege aneignen möchte, braucht diese Angebote, außer bei manchen sehr verhaltensorientierten Praxisseminaren, nicht zu besuchen. Die Lehrangebote bestehen aus einem bunten Methodenmix (siehe Abbildung 5.4).

### **Präsenztraining:**

Zur Schulung von kommunikativen Fähigkeiten werden verhaltensorientierte Trainings durchgeführt.

### **Training on the Job:**

Zur Verbesserung von individuellen Fertigkeiten kann der Lerner ein „Training on the Job“ anfordern, durch das er direkt in seinem Arbeitsumfeld geschult wird.

### **eLearning:**

PC-Anwendungen wie Word oder Excel werden effizient über Computer Based Trainings vermittelt, damit der Mitarbeiter seine Lerngeschwindigkeit selbstständig seinen Vorkenntnissen anpassen kann.

### **Selbststudium:**

Zu allen Seminaren werden in der Trainingsabteilung Unterlagen zum Selbststudium ausgegeben. Sie enthalten den vollständigen Seminarstoff.

Abb. 5.4: der Methodenmix in CADwalk

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

Im Folgenden werden die Voraussetzungen zum Durchlaufen der einzelnen Stufen grob skizziert, damit deren Grundprinzipien verdeutlicht werden:

### **Stufe 1: vom CSA zum CSA-Basic**

Jeder neue Customer Service Agent der buw Unternehmensgruppe durchläuft, nach erfolgreich bestandenem buw Assessment Center, in den ersten Monaten seiner Betriebszugehörigkeit die erste Stufe des CADwalk.

Ziel der ersten Stufe ist es, den CSA mit den Hauptanforderungen seiner neuen Tätigkeit vertraut zu machen und ihm die grundlegenden Fertigkeiten zu einer kundenorientierten und professionellen Kommunikation zu vermitteln. Der Abschluss dieser ersten Stufe ist verpflichtend für alle Mitarbeiter. Im Basicseminar lernt er je nach Einsatzbereich u.a. folgende Inhalte aus der Inbound- bzw. Outbound-Telefonie kennen:

- rechtliche Grundlagen des Telefonmarketings sowie Datenschutzbestimmungen
- Gesprächsphasen eines Sales- bzw. Service-Gesprächs
- Bedarfsweckung, Nutzenargumentation und Grundlagen der Einwandbehandlung
- Fragetechniken und aktives Zuhören
- Wirkmechanismen Stimme und Sprache
- serviceorientiertes Verhalten am Telefon

Zusätzlich erfolgt für jeden neuen Mitarbeiter eine ausführliche Einarbeitung in seinen jeweiligen Arbeitsbereich durch projektinterne Produktschulungen sowie intensiven Trainings on the Job, bei denen Teamleiter, Projekttrainer oder z.B. Senior-Agents (s.u.) unterstützen. Auf die weiteren Einarbeitungen und Qualitätssicherungsmaßnahmen in den jeweiligen Kundenprojekten wird hier nicht eingegangen.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

Zum Abschluss der CSA-Stufe legt jeder Mitarbeiter die Basicprüfung ab. In einem theoretischen Wissenstest wird geprüft, inwieweit der CSA die Inhalte des Basicseminars verstanden hat und diese abrufen kann. In der praktischen Prüfung führt der Mitarbeiter ein simuliertes Kundengespräch, bei dem die unterschiedlichen Aspekte des kundenorientierten Telefonierens (wie z. B. Freundlichkeit oder sprachliche Ausdrucksweise) anhand von festgelegten Kriterien überprüft werden. Besteht ein CSA diese Basicprüfung, qualifiziert er sich zum CSA-Basic und erhält eine Lohnerhöhung.

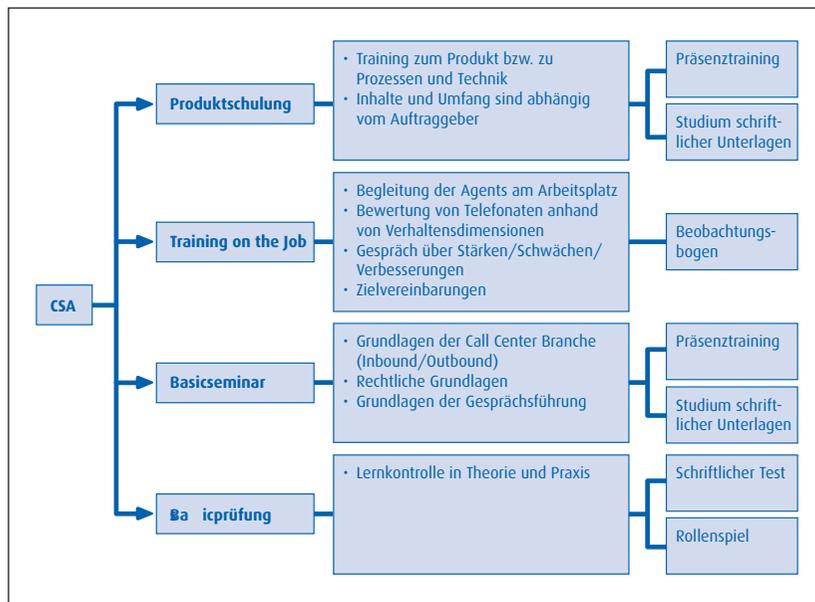


Abb. 5.5: die Angebote auf der Stufe CSA im Überblick

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

### Stufe 2: vom CSA-Basic zum CSA-Advanced

Die Ausbildung zum CSA-Advanced qualifiziert den Mitarbeiter sehr bedarfsabhängig. Aus den drei Lernbereichen „Service“, „Sales“ und „Schriftbearbeitung“ absolviert ein Mitarbeiter je nach seinem Einsatzbereich und je nach seinem persönlichen Entwicklungsplan in Absprache mit seinem Teamleiter verschiedene Bausteine. Dadurch werden bedarfs- und anforderungsbasierte Weiterbildungen sichergestellt. Wie der Abschluss der gesamten Advanced-Stufe ist die Teilnahme an sämtlichen Weiterbildungen für den Mitarbeiter optional und wird ihm als Arbeitszeit bezahlt.

#### Der Lernbereich „Service“

Ziel der Vertiefungsseminare des Lernbereichs „Service“ ist es, die bereits erworbenen Fertigkeiten aus der vorherigen Stufe für den Einsatz an Beratungs- oder Service-Hotlines auszubauen und zu perfektionieren. Je nach Aufgabenstellung, z. B. einer Reklamationshotline oder bei der Beratung von technischen Anliegen, werden in den folgenden Seminaren sehr praxis- und verhaltensorientiert professionelle Gesprächsführungen vermittelt.

- Reklamationsbearbeitung
- Experten-Laien-Kommunikation
- Kommunikationspsychologie
- Befragung und Potenzialanalyse

#### Der Lernbereich „Sales“

In den Praxisseminaren dieses Bereichs wird intensiv mit den Verkaufserfahrungen der Mitarbeiter gearbeitet. Die wichtigsten Verkaufstechniken werden reflektiert und geübt, wobei neben Verhaltensweisen besonders Einstellung und Motivation bedeutend sind.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

- Kundentypen- und Nutzenargumentation
- Atmosphäre, Bilder und Storys
- Einwandbehandlung

### Der Lernbereich „Schriftbearbeitung“

Dieser Lernbereich bietet sich besonders für Mitarbeiter an, deren individuelle Schwächen im schriftlichen Bereich liegen, oder aber für Mitarbeitergruppen, deren Hauptaufgabenbereich in der Bearbeitung des Schriftverkehrs liegen. Die Inhalte dieses Lernbereichs werden im Rahmen von Präsenzseminaren und Computer Based Trainings vermittelt.

- Selbststudium durch Computer Based Trainings (CBT)  
Der Mitarbeiter eignet sich im Selbststudium mithilfe von computerbasierten Lernkursen Wissen zu den Themen Outlook, Word oder dem 10-Finger-Tippssystem an. Der Vorteil liegt hier in der individuellen Steuerung der Lerngeschwindigkeiten durch den Mitarbeiter selbst. Entsprechende Vorkenntnisse werden berücksichtigt. Für die CBTs stehen den Mitarbeitern spezielle Lernräume zur Verfügung, sodass jeder seine Trainingszeiten flexibel bestimmen kann.
- Seminar zu eMail- und Schriftbearbeitung  
In diesem Seminar werden die Grundlagen der schriftlichen Kundenkorrespondenz vermittelt. Kenntnisse im Layout von Geschäftsbriefen sowie Besonderheiten der elektronischen Schriftbearbeitung und z.B. der deutschen Rechtschreibung können entweder über den Seminarbesuch oder über das Selbststudium von Unterlagen erworben werden.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

Auch hier werden die im Entwicklungsplan mit dem Mitarbeiter definierten Lernbausteine in einer Lernkontrolle überprüft und bei Erfolg zertifiziert. In Abhängigkeit von seiner Betriebszugehörigkeit und seiner Leistung am Arbeitsplatz qualifiziert er sich somit für die nächste Entwicklungsstufe und erhält erneut eine Lohnerhöhung.

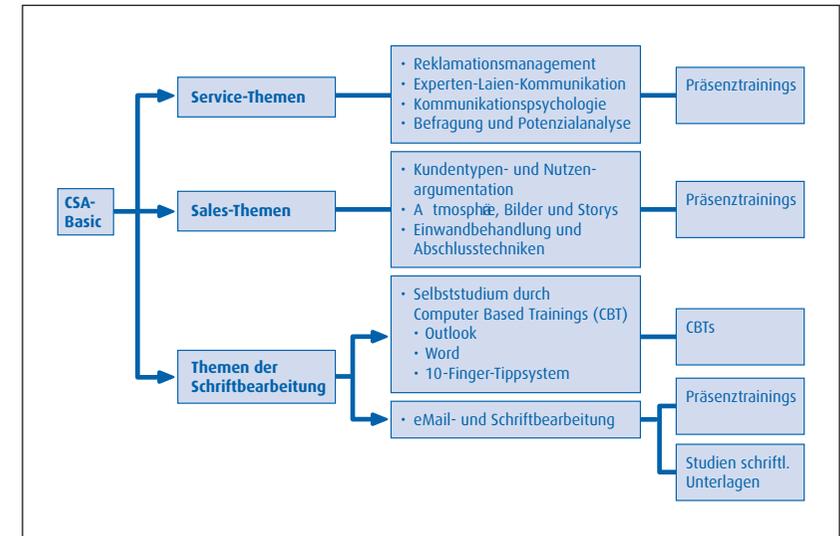


Abb. 5.6: die Angebote auf der Stufe CSA-Basic im Überblick

### Stufe 3: vom CSA-Basic zum CSA-Advanced

Mit Abschluss der Advanced-Stufe hat ein Mitarbeiter die Möglichkeit, sein Aufgabenspektrum auszuweiten, indem er sich auf eine Professional-Stelle bewirbt (s.u.) und an einer Potenzialanalyse teilnimmt. Außerdem können sämtliche Weiterbildungsangebote der Advanced-Stufe freiwillig wahrgenommen werden. Damit vertieft ein Mitarbeiter seine Fertigkeiten und wird so flexibler einsetzbar für verschiedene Aufgabenbereiche.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

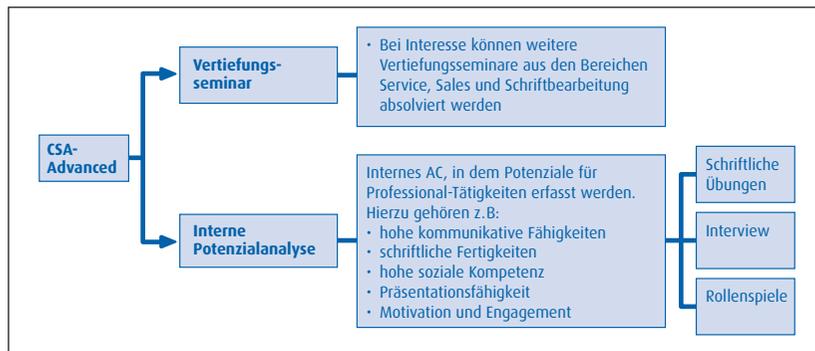


Abb. 5.7: die Angebote auf der Stufe CSA-Advanced

### Stufe 4: vom CSA-Advanced zum CSA-Professional

Die letzte Stufe bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihr Aufgabenspektrum und ihren Verantwortungsbereich zu erweitern, indem sie sich nach abgeschlossener Advanced-Stufe auf eine Professional-Stelle bewerben. Eine freie Professional-Stelle wird vom Projektmanagement ausgeschrieben. Die vier verschiedenen Professional-Bereiche entsprechen den späteren Schwerpunktaufgaben:

- **Key-Agent**

Der flexible Generalist ist dank seiner breiten Ausbildung schnell in vielfältigen Customer Care-Themenbereichen einsetzbar. Zu seiner Weiterbildung gehören, je nach Bedarf, z. B. die Lernbausteine „Motivation“ und „Einführung in die Welt der buw Unternehmensgruppe“.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

- **Senior-Agent**

Dieser sehr gute Agent vermittelt seine Erfahrung und sein Wissen an neue CSAs und nimmt eine Art Patenrolle ein. Für ihn sind u. a. „Konfliktmanagement“ und ein „Praxisworkshop zur Telefonie“ wichtige Bausteine seiner Ausbildung.

- **Backoffice-Agent**

Dieser Agent unterstützt Kollegen fachlich und übernimmt weiterführende Organisationsaufgaben. „Feedback für Professionals“, „Konfliktmanagement“ und auch „Excel-Kenntnisse“ gehören z. B. zu den Qualifikationsbausteinen.

- **Projektrainer**

Der Projektrainer führt Produktschulungen durch und begleitet CSAs durch fachliche Trainings on the Job. Zu seiner Ausbildung gehören u. a. die Bausteine „Train the Trainer“ und „Motivation“ oder „PowerPoint-Kenntnisse“.

Voraussetzung für diese Stelle ist neben einer entsprechenden Betriebszugehörigkeit und einer sehr guten Leistung in den bisherigen Aufgaben das Bestehen einer Potenzialanalyse zur Zulassung für die Ausbildung als CSA-Professional. In dieser praxisorientierten Potenzialanalyse wird unter allen Bewerbern der beste ausgewählt. Danach nimmt der Mitarbeiter bedarfsorientiert an weiterführenden Qualifikationsmaßnahmen teil.

Zum Abschluss der CSA-Professional-Stufe legt jeder Mitarbeiter eine Prüfung über die Inhalte aller besuchten Professional-Seminare ab. Nach ihrem Bestehen erhält er ein Gesamtzertifikat über seine Leistungen.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

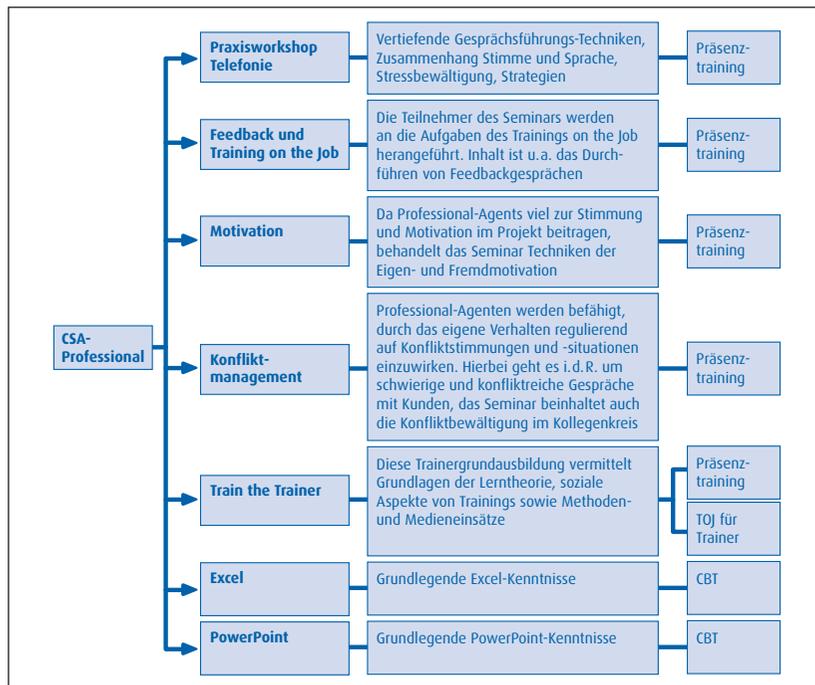


Abb. 5.8: die Ausbildungsangebote der Stufe CSA-Professional im Überblick

### 5.1.4 Erfahrungen mit CADwalk

Um Optimierungshebel und den Erfolg dieses Personalentwicklungsprogramms erfassen zu können, hat die Westfälische Wilhelms-Universität Münster CADwalk in einer 18-monatigen Längsschnittstudie evaluiert (siehe dazu auch Kapitel 4). Hauptziel der Untersuchung war es, eine umfassende Qualitäts- und Erfolgskontrolle des Karriereentwicklungsprogramms CADwalk durchzuführen, um anschließend zielgenaue Verbesserungsmöglichkeiten auszuarbeiten.

Dafür wurde ein systematisches 5-Ebenen-Controllingmodell eingesetzt, das präzise Aussagen über die unterschiedlichen Bereiche des Personalentwicklungs-

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

prozesses ermöglichte. Das Modell bezog auch die Zufriedenheit der Endkunden als Erfolgskriterium mit ein.

Durch eine gezielte Befragung der Endkunden konnte der Nachweis erbracht werden, dass die Personalentwicklung in Bezug auf die Ziele der buw Unternehmensgruppe wirksam ist und eine kundenorientierte Betreuung und eine Bindung an das Unternehmen stattfinden.



Abb. 5.9: CADwalk wissenschaftlich evaluiert

Die Ergebnisse der Evaluationsstudie gaben nicht nur Hinweise auf die Wirksamkeit der einzelnen Maßnahmen, sondern zeigten außerdem, auf welche Aspekte der Mitarbeiterleistung und Kundenzufriedenheit diese sich auswirkten. So konnten sinnvolle Aussagen über konkrete Ansatzpunkte zur Optimierung wie auch über eine Kombination von verschiedenen Personalentwicklungsinstrumenten getroffen und umgesetzt werden.



**Lesetipp:** Die Methoden und Ergebnisse der Studie, die die buw Unternehmensgruppe in Zusammenarbeit mit der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster durchgeführt hat, wurden in einer ca. 40-seitigen Schrift zusammengefasst. Sie können sie unter [buw@buw.de](mailto:buw@buw.de) beziehen.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

### 5.1.5 Fazit

Das Programm CADwalk gibt einerseits einen klaren und transparenten Rahmen für Lohn- und Aufstiegsmöglichkeiten vor. Andererseits erwies es sich in der Vergangenheit als so flexibel, dass es gut an unterschiedliche Gegebenheiten anderer buw-Standorte oder an neue inhaltliche Anforderungen angepasst werden konnte. Der modulare Aufbau lässt dabei viel Gestaltungsspielraum zu. Während die Mitarbeiter der buw Unternehmensgruppe vor allem die Transparenz des Programms und seine Fairness in Bezug auf die Lohn- und Karriereentwicklung anerkennen, schätzen die Auftraggeber der buw Unternehmensgruppe vor allem seinen deutlichen und messbaren Beitrag zur Dienstleistungsqualität. Für die buw Unternehmensgruppe wurden nachweisbar Ziele erreicht, indem durch CADwalk

- ein klares Berufsbild für CSAs gezeichnet wird.
- notwendige Grundvoraussetzungen bereits zum Einstellungszeitpunkt identifiziert werden und weitere Kompetenzen vermittelt werden.
- den Mitarbeitern sowohl Aufstiegsmöglichkeiten als auch „Qualifizierungen in die Breite“ aufgezeigt werden.
- Sicherheit und Perspektiven für Mitarbeiter transparenter werden.
- Qualifikation und Erfolg der Mitarbeiter dokumentierbar werden.
- der jeweilige Ausbildungs- und Kenntnisstand der Mitarbeiter berücksichtigt wird.
- Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit gesteigert werden.
- transparent Weiterbildungsmöglichkeiten und Entlohnungen verknüpft werden.
- dauerhaft zu einer Qualitätssicherung beigetragen wird.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

Aus diesen Gründen ist CADwalk zum etablierten Personalentwicklungsprogramm für Customer Service Agents geworden. Es wird in der buw Unternehmensgruppe auch zukünftig beibehalten und bei Bedarf weiterentwickelt werden.

### 5.2 Ausbildung zur Servicefachkraft Dialogmarketing

Die Call Center-Branche gehört in Deutschland zu den wenigen Branchen, die hohe Wachstumsraten zu verzeichnen haben. Gleichzeitig steigen die Ansprüche an die Mitarbeiter, die dort arbeiten: Call Center haben sich von reinen Bestell- oder Beschwerdecetern hin zu Customer Service Centern entwickelt. Damit werden zum einen die Kundenanfragen komplexer, zum anderen müssen die Kundenanfragen mit den verschiedensten Kommunikationsmitteln bearbeitet werden: Neben den „klassischen“ Eingangskanälen Anruf und Brief bzw. Fax gewinnen eMail und Chat an Bedeutung.

Für diese anspruchsvolle Tätigkeit im Call Center gab es bisher keinen einheitlichen Ausbildungsberuf, vielmehr ist die Call Center-Branche geprägt von Quereinsteigern mit oder ohne abgeschlossene berufliche Ausbildung, die entweder unternehmensintern oder über eine von vielen Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre Aufgabe qualifiziert werden. Eine bundeseinheitliche Regelung zur beruflichen Erstausbildung fehlte aber. Diese Lücke wurde zum August 2006 erstmals mit der Entwicklung von zwei Ausbildungsberufen für Dialogmarketing geschlossen: die 2-jährige Ausbildung zur Servicefachkraft für Dialogmarketing und die 3-jährige Ausbildung zum Kaufmann/zur Kauffrau für Dialogmarketing.

In diesem Beitrag soll nun am Beispiel des Call Centers der AOL Service Operations GmbH die Einführung des neuen Ausbildungsberufes in die Praxis vorgestellt werden. Dazu wird im Folgenden die Motivation sowohl des Ausbildungsbetriebs als auch der Auszubildenden, sich an diesen neuen Beruf zu wagen, vorgestellt. Danach wird geschildert, welche Rahmenbedingungen zu beachten sind und wie

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis



Abb. 5.10: Aufbau der neuen Ausbildungsberufe. Die Inhalte der ersten beiden Ausbildungsjahre sind für beide Ausbildungsberufe identisch.

diese in den Ausbildungsplan bei AOL mündeten. Abschließend wird ein kurzes Fazit gezogen, da die 18 zukünftigen Servicefachkräfte für Dialogmarketing und die drei Kaufleute für Dialogmarketing ihre Ausbildung bei AOL erst im Sommer 2006 begonnen haben und somit derzeit nur begrenzte Erfahrungswerte vorliegen). Bitte beachten Sie, dass die folgenden Ausführungen sich auf die ersten zwei Jahre der Ausbildung beziehen, die bei beiden Ausbildungsberufen identisch ist.

### 5.2.1 Über AOL Deutschland

AOL ist eines der führenden Internetunternehmen in Europa und gehört mehrheitlich zum Verbund des weltweit größten Medienkonzerns Time Warner. Allein in Deutschland bietet AOL über 2,4 Millionen Kunden innovative digitale Services in den Bereichen Internetzugang, Sicherheit, Kommunikation und Entertainment. Die verschiedenen Dienste, die allen Kunden in Deutschland

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

durch die AOL Europe Services SARL zur Verfügung gestellt werden, erreichen ca. 6,45 Millionen Menschen monatlich (Quelle: AGOF internet facts 2006-I). Ein zentrales Tätigkeitsfeld bei AOL Deutschland ist die Betreuung der deutschsprachigen AOL-Kunden in den Call Centern in Duisburg und Saarbrücken durch die AOL Deutschland Service Operations GmbH & Co. KG. An diesen beiden Standorten arbeiten ca. 1000 Mitarbeiter, die telefonisch, per Mail oder im Chat alle Kundenanfragen zu Technik, Tarifen/Abrechnung, Sicherheit und Produkten bearbeiten. Seit dem Jahr 1997 bildet AOL auch aus, und zwar in den Berufen „Kaufmann/-frau für Bürokommunikation“ sowie „Fachinformatiker/-in Fachrichtung Systemintegration“ (seit 2000).

### 5.2.2 Die Gründe für die Ausbildung aus Arbeitgebersicht

AOL Deutschland hat sich von Anfang an, gemeinsam mit anderen Arbeitgebern aus der Call Center-Branche und Institutionen wie der IHK für die Entwicklung der neuen Ausbildungsberufe starkgemacht. Das Unternehmen war im Rahmen der bundesweiten Gründungskommission zur Berufsinitiative der beiden neuen Ausbildungsberufe auch federführend an der Ausgestaltung der entsprechenden Ausbildungsordnungen beteiligt.

Was sind die Gründe hierfür? Zum einen verspricht man sich von der Ausbildung qualifizierte Mitarbeiter, die flexibel in allen Bereichen des Call Centers eingesetzt werden können – zum anderen bedeutet die Schaffung von speziellen Ausbildungsberufen auch eine Aufwertung der bestehenden Arbeitsplätze, was wiederum die Bestandsmitarbeiter motiviert. Daher standen diese dem neuen Ausbildungsberuf positiv gegenüber und unterstützen die neuen Auszubildenden nun tatkräftig bei ihren Schritten ins Berufsleben. Nicht zuletzt erfüllt AOL wie andere Ausbildungsbetriebe mit der Ausbildung von Fachkräften für Dialogmarketing auch eine gesellschaftliche Aufgabe: Jungen Menschen wird eine brei-

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

te und qualifizierte Ausbildung angeboten, die bundesweit anerkannt ist und in allen Tätigkeitsbereichen mit Kundenkontakt genutzt werden kann. Somit erlernen die Auszubildenden einen Beruf mit Perspektive.

### 5.2.3 Die Motivation der Auszubildenden

Hauptmotivation der meisten Auszubildenden war die Aussicht, einen Beruf mit Zukunft zu erlernen. Attraktiv ist die Kombination von breitem Basiswissen zu den Themen Kommunikation, Kundenorientierung etc. und der Möglichkeit, mit modernen Kommunikationsmitteln zu arbeiten. Diese sind den Auszubildenden schon aus dem Privatleben vertraut und machen, gemeinsam mit der Tatsache, dass in der Branche der Altersdurchschnitt tendenziell eher niedrig ist, Call Center zu einem attraktiven Arbeitsplatz.

Aber lassen wir die Auszubildenden selbst zu Wort kommen. „Mein Ausbildungsberuf gefällt mir gut, da ich schon vorher in diesem Bereich tätig war und ich mich freue, dass es diese Tätigkeit jetzt als Ausbildungsberuf gibt.“

„Der Beruf ist sehr interessant und komplex. Wir bekommen täglich neue Informationen und lernen Interessantes und Hilfreiches. Nicht nur Sachen für die Arbeit, sondern auch Dinge, die man im Alltag anwenden kann.“

„Ich schätze die Zukunft des Berufs sehr gut ein, da wir die Ersten sind, die ihn ausüben werden.“

„Ich denke, dass dieser Beruf ein Schritt in die Zukunft ist, denn die Branche wächst und wächst. Also bin ich froh, diesen Beruf ausüben zu dürfen.“

„Ich mag an meinem Ausbildungsberuf, dass er sehr neu und kommunikationsbezogen ist. Er wird sicherlich sehr erfolgreich und viel genutzt werden!“

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

### 5.2.4 Die Einordnung der Ausbildung in die bestehende Personalentwicklung

Bei der Erstellung des Ausbildungsplans wurde versucht, die Schulung der Auszubildenden in die bestehenden Prozesse der Personalentwicklung einzubetten. Dazu wurden alle zu vermittelnden Inhalte dahingehend überprüft, wie, wann und wo sie am besten vermittelt werden können. Aus diesem Grund umfasst der Plan sowohl bestehende als auch speziell für die Ausbildung entwickelte Maßnahmen.

#### Nutzung bestehender Maßnahmen/Instrumente

Es wurde bei der Entwicklung der Ausbildungsmaßnahmen für die Auszubildenden so weit wie möglich versucht, auf bestehende Maßnahmen aufzusetzen. Dies macht aus dreierlei Gründen Sinn:

Überlegter Ressourceneinsatz: „Das Rad muss nicht neu erfunden werden“ – bereits abgestimmte Trainingsmaßnahmen, deren Inhalt fachlich nach wie vor richtig ist, können wiederverwendet werden.

Integration: Indem die Auszubildenden ähnliche Trainingsmaßnahmen wie bestehende Mitarbeiter durchlaufen, wird die Integration gefördert, da man auf ähnliche Erfahrungen aufbaut und für die Auszubildenden keine „Extrawürstchen gebraten“ werden.

Trainingsorganisation: Sowohl die entsprechenden Trainer als auch die Trainingsorganisation befinden sich gewissermaßen auf „sicherem Terrain“ und können auf ihren Erfahrungen aufbauen, dies vermittelt in einer Situation, in der sowohl für den Ausbildungsbetrieb als auch für die Auszubildenden vieles neu ist und von allen ein Höchstmaß an Flexibilität gefordert wird, eine gewisse Sicherheit.

Im Rahmen der Ausbildung zur Servicefachkraft Dialogmarketing kann zwischen zwei Typen von Maßnahmen unterschieden werden. Die erste Gruppe bilden die Maßnahmen der Einstiegsqualifikation. Dazu gehört das Initialtraining mit der

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

Vermittlung aller relevanten fachlichen Kenntnisse (zu Produkten, technischen Fragestellungen etc.) und ein Kommunikations- und Vertriebsstraining. Die zweite Gruppe bilden die Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung, also z.B. Maßnahmen bei Produktänderungen, neuen Produkten und Maßnahmen bei organisatorischen Änderungen sowie Coachingmaßnahmen etc.

Im Bereich der Einstiegsqualifikation, die alle Auszubildenden gemeinsam vor ihrem Praxiseinsatz durchlaufen (s.u.), wurden bestehende Maßnahmen sowohl inhaltlich als auch didaktisch an die Anforderungen der Zielgruppe Auszubildende angepasst. Die Zeitplanung wurde dazu großzügiger gestaltet, sodass mehr Zeit für die einzelnen Inhalte bleibt, bzw. die Trainingseinheiten wurden jeweils gekürzt, um sie mit maximaler Konzentration der Teilnehmenden durchführen zu können. Außerdem wurden mehr Übungen und Gruppenarbeiten eingebaut, sodass die Auszubildenden die Möglichkeit haben, das Gelernte sofort anzuwenden bzw. sich Inhalte selbst zu erarbeiten. Darüber hinaus wurden regelmäßige TOJs durchgeführt, in denen die Auszubildenden die Möglichkeit hatten, das Gelernte in der Praxis zu sehen (und zu hören).

Dahingegen werden die Auszubildenden bei anderen betrieblich notwendigen Trainingsmaßnahmen, also z.B. bei organisatorischen Änderungen (s.o.), wie alle anderen Mitarbeiter behandelt, d.h. erhalten hier in ihren jeweiligen Teams die gleichen Trainingsmaßnahmen wie ihre Teammitglieder.

### Speziell für Auszubildende entwickelte Maßnahmen

Neben den oben genannten Maßnahmen, die weitestgehend durch vorhandene (angepasste) PE-Maßnahmen bzw. -Programme abgedeckt werden, gibt es einige Maßnahmen, die wir „Ausbildungsaktivitäten“ genannt haben, die speziell für die Auszubildenden für Dialogmarketing entwickelt wurden. Dazu gehört beispielsweise das Modul „Kennenlernen AOL“. Hier haben die Auszubildenden fünf Tage

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

Zeit, einen Ordner zu erstellen, der das Unternehmen AOL präsentiert, also z.B. die Unternehmensgeschichte, wichtige Zahlen, Vorstellung des konkreten Standorts sowie der entsprechenden Abteilungen. Ziel ist es, dass sie am Ende sowohl das Unternehmen als auch den konkreten Standort genau kennen und sich dort sicher bewegen. Unterstützt von einem Trainer müssen sie sowohl die Recherche als auch die Erstellung des Ordners selbst organisieren. So werden sowohl wichtige im Ausbildungsrahmenplan (siehe Abbildung 5.10) vorgesehene Inhalte vermittelt als auch, quasi nebenbei, Fähigkeiten wie Arbeitsorganisation, Nutzung der AOL-Kommunikationsmedien und Ergebnispräsentation mit den gängigen Office-Produkten eingeübt.

Diese Ausbildungsaktivitäten dauern zwischen ein Tag und fünf Tagen und werden in unregelmäßigen Abständen sowohl während der einführenden Trainingsphase (s.u.) als auch später während des Praxiseinsatzes (Ausbildungsblock 2 und 3, s.u.) durchgeführt. Sie ermöglichen sowohl die Umsetzung vorgesehener Ausbildungsinhalte, die nicht am Arbeitsplatz selbst vermittelt werden können, als auch kurzfristig auftkommende Bedarfe zu decken, wie z.B. eine Veranstaltung zum Thema Ausbildungsnachweis durchzuführen.

Durchgeführt werden diese Ausbildungsaktivitäten je nach Bedarf von Trainern, der Ausbildungsleiterin oder entsprechenden Spezialisten (beispielsweise Vertreter des Betriebsrats oder der Sicherheitsbeauftragte).

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

### 5.2.5 Die Rahmenbedingungen bei der Entwicklung des Ausbildungskonzepts

#### Rechtliche Rahmenbedingungen

Neben den einschlägigen rechtlichen Rahmenbedingungen (wie z.B. das Jugendarbeitsschutzgesetz), die hier nicht weiter thematisiert werden sollen, ist für die Entwicklung des Ausbildungskonzepts die Ausbildungsordnung der entscheidende Gesetzestext.

Die Ausbildungsordnung regelt folgende Punkte:

- Ausbildungsdauer, in diesem Fall zwei Jahre für die Servicefachkraft- und drei Jahre für die Servicekaufmann-Ausbildung
- Zielsetzung der Berufsausbildung, also die Befähigung des Auszubildenden, den angestrebten Beruf selbstständig ausüben zu können
- Ausbildungsberufsbild, d.h. eine Aufstellung aller Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten, die Gegenstand der Berufsausbildung sind
- Ausbildungsrahmenplan, der diese Inhalte in ihrer zeitlichen und sachlichen Ausprägung genauer beschreibt
- Ausbildungsplan, dieser ist vom Ausbildenden auf der Basis des Ausbildungsrahmenplans zu erstellen
- schriftlicher Ausbildungsnachweis, dieser ist vom Auszubildenden regelmäßig zu führen, wobei der Ausbildende verpflichtet ist, den Auszubildenden die zeitlichen und sachlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen
- Zwischen- und Endprüfung, Zeitpunkt und Inhalt

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

Die entscheidende Arbeitsgrundlage für die Erstellung des Ausbildungsplans (s. u.) ist in jedem Fall der Ausbildungsrahmenplan, der als Teil der Ausbildungsordnung verbindlich regelt, welche Inhalte im Rahmen der betrieblichen Ausbildung zu vermitteln sind.

Ausbildungsrahmenplan für die Berufsausbildung zur Servicefachkraft für Dialogmarketing – Sachliche Gliederung –		
Lfd. Nr.	Teil des Ausbildungsberufsbildes	Zu vermittelnde Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten
1	2	3
1	Der Ausbildungsbetrieb (§ 4 Nr. 1)	
1.1	Stellung, Rechtsform und Struktur (§ 4 Nr. 1.1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Geschäftsfelder des Ausbildungsbetriebes und seine Stellung am Markt beschreiben</li> <li>b) Aufbau- und Ablauforganisation sowie Zuständigkeiten im Ausbildungsbetrieb erläutern</li> <li>c) Rechtsform des Ausbildungsbetriebes darstellen</li> <li>d) Zusammenarbeit des Ausbildungsbetriebes mit Wirtschaftsorganisationen, Behörden, Gewerkschaften und Berufsvertretungen beschreiben</li> </ul>
1.2	Berufsbildung, arbeits-, sozial- und tarifrechtliche Vorschriften (§ 4 Nr. 1.2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Rechte und Pflichten aus dem Ausbildungsvertrag feststellen und Aufgaben der Beteiligten im dualen System beschreiben</li> <li>b) den betrieblichen Ausbildungsplan mit der Ausbildungsordnung vergleichen</li> <li>c) Positionen der eigenen Entgeltabrechnung beschreiben</li> </ul>

Abb. 5.11: „Verordnung zur Berufsausbildung zur Servicefachkraft für Dialogmarketing“, Bundesgesetzblatt, Jahrgang 2006, Teil I, Nr. 25. 31. Mai 2006, Ausschnitt aus dem Ausbildungsrahmenplan (sachliche Gliederung)

Im Ausbildungsrahmenplan wird aber nicht nur festgelegt, welche Inhalte des Berufsbildes zu vermitteln sind, sondern auch in welchem Umfang und zu welcher Zeit, beispielsweise müssen Informationen zu Ausbildungsbetrieb und -branche bereits zu Beginn der Ausbildung den Auszubildenden vermittelt werden.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

<p style="text-align: center;">Ausbildungsrahmenplan für die Berufsausbildung zur Servicefachkraft für Dialogmarketing</p> <p style="text-align: center;">– Zeitliche Gliederung –</p> <p style="text-align: center;"><b>Erstes Ausbildungsjahr</b></p> <p>(1) In einem Zeitraum von insgesamt drei bis fünf Monaten sind schwerpunktmäßig die Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten der Berufsbildpositionen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>1.1 Stellung, Rechtsform und Struktur,</li><li>1.2 Berufsbildung, arbeits-, sozial- und tarifrechtliche Vorschriften, Lernziele a bis d,</li><li>1.3 Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit,</li><li>1.4 Umweltschutz,</li></ul> <p>2. Dienstleistungsangebot,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>5.1 Sprachliche und schriftliche Kommunikation,</li><li>6.1 Software, Netze und Dienste, Lernziele a und b,</li></ul> <p>zu vermitteln.</p> <p>(2) In einem Zeitraum von insgesamt drei bis fünf Monaten sind schwerpunktmäßig die Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten der Berufsbildpositionen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>3. Arbeitsorganisation, Kooperation, Teamarbeit, Lernziele e und f,</li><li>5.2 Kundenbetreuung,</li><li>6.1 Software, Netze und Dienste, Lernziel c,</li><li>6.2 Datenbanken, Datenschutz und Datensicherheit, Lernziele b und c,</li></ul> <p>zu vermitteln.</p>
--

Abb. 5.12: „Verordnung zur Berufsausbildung zur Servicefachkraft für Dialogmarketing“, Bundesgesetzblatt, Jahrgang 2006, Teil I, Nr. 25. 31. Mai 2006, Ausschnitt aus dem Ausbildungsrahmenplan (zeitliche Gliederung)

Es ist auch sinnvoll, neben dem Ausbildungsrahmenplan den von der Kultusministerkonferenz erstellten Rahmenlehrplan hinzuzuziehen. In diesem wird ausgeführt, welche Inhalte des Berufsbildes zu welchem Zeitpunkt schulisch vermittelt werden. Im Idealfall können so betriebliche Bildungsmaßnahmen mit schulischen Inhalten koordiniert werden. Beispielsweise kann im Bereich Kommunikation das Thema „Kommunikationsmodelle“ in der Schule theoretisch behandelt werden und können parallel dazu im Unternehmen passende Übungen durchgeführt werden, ergänzt um TOJs mit entsprechenden Beobachtungsaufträgen.

### Betriebliche Rahmenbedingungen

Die Auszubildenden für Dialogmarketing werden vorrangig im Bereich Kundenbetreuung eingesetzt. Im Sinne des Prinzips „one voice to the customer“

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

laufen hier alle Kundenanfragen ein und sollen auch wenn möglich von diesem einzigen Kundenberater beantwortet werden. Nur Spezialfälle werden in die sogenannten Fachsäulen, z.B. Technik oder Abrechnung, weitergeleitet. Die Kundenanfragen werden vor diesem Hintergrund also nicht vorselektiert, sodass es nicht möglich ist, „einfache“ Fragen oder nur Fragen zu bestimmten Inhalten auf die Auszubildenden zu routen.

Entsprechend müssen die Auszubildenden, um die Anfragen in der geforderten Tiefe beantworten zu können, erst ein ca. fünfmonatiges Training durchlaufen, bevor sie in den Echtbetrieb „entlassen“ werden können.



**Praxistipp:** Da jede Schule die landesspezifischen Rahmenlehrpläne, die sehr weit gehalten sind, in eine eigene didaktische Jahresplanung umsetzt, empfiehlt es sich, die jeweilige Berufsschule um diese zu bitten.

### 5.2.6 Die Umsetzung der Rahmenbedingungen in ein Ausbildungskonzept

Auf der Basis der genannten Rahmenbedingungen wurde in einem ersten Schritt der Ausbildungsverlauf grob skizziert. Die zwei Jahre der Ausbildung zur Servicefachkraft sind in drei Blöcke aufgeteilt.

#### Block 1: Einführungsphase (fünf Monate)

Diese Phase ist geprägt von Trainingsaktivitäten, den Schwerpunkt bildet das angepasste Initialtraining (s.o.) sowie mehrere Bausteine Kommunikations- und Vertriebstraining. Ergänzend dazu gibt es diverse „Ausbildungsaktivitäten“ (s.o.), also ergänzende Maßnahmen, speziell für die Auszubildenden. Hierzu gehören beispielsweise die Unterstützung bei der Erstellung der Ausbildungsnachweise und Üben von Präsentationen von fachlichen Themen. Damit der Praxiskontakt gewähr-

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

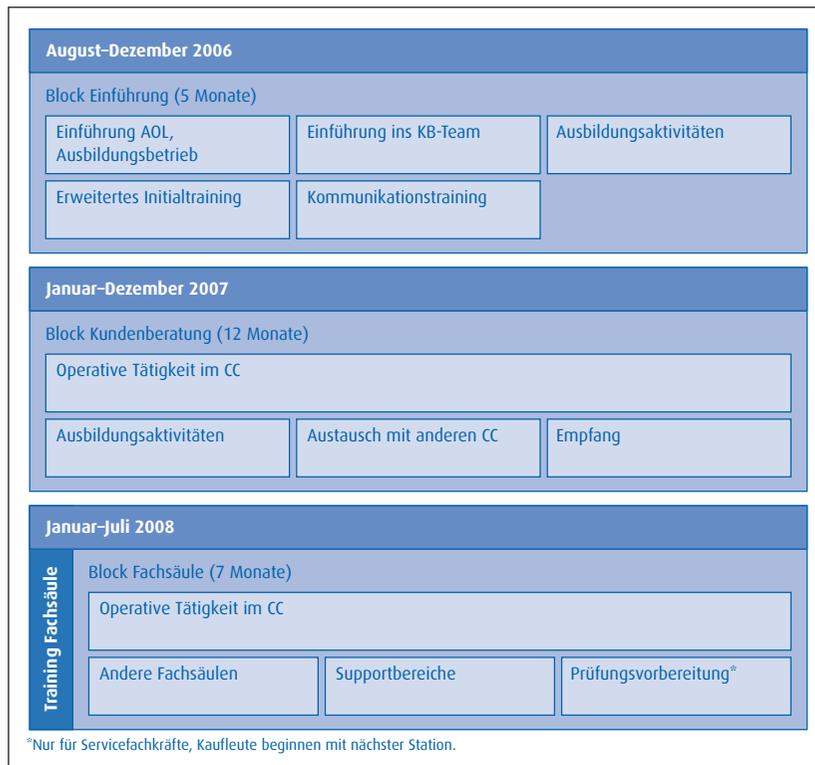


Abb. 5.13: die Struktur der Ausbildung in den ersten zwei Jahren

leistet ist und eine möglichst frühe Integration der Auszubildenden in das Floorgeschehen möglich wird, werden die Auszubildenden bereits zu Beginn dieser Phase „ihren“ Kundenberatungsteams zugeordnet. Der jeweilige Teamleiter ist damit von Anfang an, auch in der Trainingsphase, ihr Vorgesetzter. Dieser betreut die Auszubildenden im Rahmen seiner allgemeinen Führungstätigkeit, wird aber vonseiten HR und vor allem der Ausbildungsbeauftragten methodisch/didaktisch unterstützt.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

### Block 2: Kundenberatung (zwölf Monate)

In dieser Phase arbeiten die Auszubildenden in ihren Kundenberatungsteams („Operative Tätigkeit im Call Center“), wobei sie zu Beginn und später bei Bedarf ein erfahrener Agent des Teams als „Pate“ unterstützt. Ihre Haupttätigkeit in dieser Phase ist die telefonische Bearbeitung von Kundenanfragen, aber auch die Beantwortung von eMail-, Chat- oder Briefanfragen gehört dazu. Nach wie vor werden Ausbildungsaktivitäten wie z.B. Veranstaltungen zur Stimmbildung durchgeführt. Außerdem sind gemeinsame Projekte mit den Auszubildenden anderer lokaler Call Center vorgesehen, beispielsweise die Erarbeitung einer Kampagne zur Bewerbung des Ausbildungsberufs, der für die Rekrutierung neuer Auszubildender genutzt werden kann. Auch ein Austausch der Auszubildenden zwischen den verschiedenen Call Centern ist geplant, damit ihnen Einblicke in unterschiedliche Call Center ermöglicht werden, „über den Tellerrand zu schauen“. Außerdem ist in dieser Zeit ein ca. sechswöchiger Aufenthalt jedes Auszubildenden am Empfang geplant, damit er auch Sicherheit und Routine bei der Bearbeitung von persönlichen Kundenkontakten gewinnt. Die beiden letztgenannten Punkte scheinen uns aufgrund des breiten Spektrums möglicher späterer beruflicher Tätigkeiten besonders wichtig.

Im zweiten Ausbildungsblock werden auch die einzelnen Spezialistenbereiche („Fachsäulen“), in denen fachlich tiefer gehende Anfragen beantwortet werden, detailliert vorgestellt und die Auszubildenden haben Gelegenheit, diese bei ausführlichen Hospitationen kennen zu lernen. Am Ende ihrer Zeit in der Kundenberatung entscheiden sich die Auszubildenden dann für eine Fachsäule und erhalten im Anschluss daran das entsprechende Fachtraining.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

### Block 3: Fachsäule (sieben Monate)

In ihrer dritten und letzten Station unterstützen die Auszubildenden eine der vier Fachsäulen Kundenbindung, Abrechnung, Technik und Sicherheit. Im Rahmen der Ausbildungsaktivitäten stellen sie diese dann detailliert ihren Kollegen vor, sodass jeder Auszubildende die Möglichkeit hat, alle Fachsäulen so genau wie möglich kennen zu lernen. Zusätzlich dazu kann sich jeder Auszubildende in dieser Zeit einen Supportbereich wie Finance, Resource Planning oder HR aussuchen, in dem er ein ca. sechswöchiges „Praktikum“ machen kann. Auch hier wird wieder durch gegenseitiges Vorstellen des Bereichs gewährleistet, dass jeder Auszubildende alle Supportbereiche kennen lernt und so am Ende der Ausbildung ein detailliertes Verständnis davon hat, wie das Gesamtunternehmen Call Center inkl. seiner Supportbereiche funktioniert. Abgeschlossen wird diese Phase durch die Vorbereitung auf die Abschlussprüfung.

#### 5.2.7 Die Umsetzung der Rahmenbedingungen in einen konkreten Ausbildungsplan

Auf der Basis des im letzten Abschnitt vorgestellten Ausbildungskonzepts wurde ein konkreter Ausbildungsplan entwickelt. Dazu wurden die entsprechenden Passagen des Ausbildungsrahmenplans und des Rahmenlehrplans in einer Tabelle zusammengefasst (vgl. Abbildung 5.13 und 5.14) und dann in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Trainingsexperten geeignete Maßnahmen (Inhalte, Methode etc.) skizziert. Für jedes so entstandene Trainingsmodul wurde dann ein Grobdesign entwickelt. Dieses enthält die jeweiligen Inhalte des Trainingsmoduls sowie ein grobes Zeitraster und Ideen zur Methode, wie der folgende Ausschnitt aus dem Grobkonzept für das Kommunikations- und Vertriebsstraining zeigt (siehe Abbildung 5.15).

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

Teil des Berufsbildes*	Zu vermittelnde Kenntnisse	Dauer (Tage)	Methode (Idee/Vorschlag)
1.1 Stellung, Rechtsform und Struktur des Ausbildungsbetriebs	a) Geschäftsfelder des Ausbildungsbetriebs und seine Stellung am Markt beschreiben b) Aufbau- und Ablauforganisation sowie Zuständigkeiten im Ausbildungsbetrieb c) Rechtsform des Ausbildungsbetriebs darstellen d) Zusammenarbeit des Ausbildungsbetriebs mit Wirtschaftsorganisationen, Behörden, Gewerkschaften und Berufsvertretungen beschreiben	5	Workshop/Projekt
1.2 Berufsbildung, arbeits-, sozial- und tarifrechtliche Vorschriften, Lernziele a bis d	a) Rechte und Pflichten aus dem Ausbildungsvertrag feststellen und Aufgaben der Beteiligten im dualen System beschreiben b) Den betrieblichen Ausbildungsplan mit der Ausbildungsordnung vergleichen c) Positionen der eigenen Entgeltabrechnung beschreiben d) Arbeits-, sozial- und mitbestimmungsrechtliche Vorschriften sowie für den Ausbildungsbetrieb geltende Tarif- und Arbeitszeitregelungen beachten	1,5	Unterweisung (Ausbildungsvertrag etc.): 1 Tag WS mit BR: 1 Tag
2 Dienstleistungsangebot	a) Bedeutung und Funktion des Dialogmarketings in den gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang einordnen b) Leistung der Dialogmarketingbranche unterscheiden c) Das Leistungsspektrum des Ausbildungsbetriebs darstellen	3	Projekt
5.1 Sprachliche und schriftliche Kommunikation	a) Texte zielgerichtet und den Kommunikationsmitteln angepasst formulieren, gliedern und gestalten b) Rhetorische Mittel einsetzen c) Sprachverhalten und Kundentyp bei der Gesprächsführung berücksichtigen d) Gesprächsführungstechniken situationsgerecht einsetzen e) Gespräche auch in einer Fremdsprache annehmen und weiterleiten f) Inbound- und Outboundgespräche führen g) Maßnahmen zur Stimmbildung ergreifen h) Maßnahmen des Stressmanagements anwenden	13	Training

\* Die Nummerierung bezieht sich auf die Ziffern im Ausbildungsplan.

Abb. 5.14: Auszug aus dem AOL-Ausbildungsplan der Auszubildenden für Dialogmarketing

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

Ausbildung Dialogmarketing • Modul „Kommunikation“				
Thema (Baustein)	Inhalte	Vorschlag zur Methode	Dauer	Möglicher Ablauf
1. Kommunikation Basistraining	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundlagen der Kommunikation, Einsatz im Kontext von Servicegesprächen</li> <li>Elemente zur Gestaltung der Kommunikation</li> <li>Gesprächsstruktur</li> </ul>	Training TOJ	2 Tage 1 Tag	Tage 1 + 2
2. Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundlagen Vertrieb (3)</li> <li>Cross- und Upsell (4)</li> <li>Interessentenhandling (SubP) (5)</li> </ul>	Training	3 Tage	Tage 3-5
3. Beschwerdemanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hintergründe des Beschwerdemanagements</li> <li>Techniken des BM</li> </ul>	Training	2 Tage	Tage 6-8
4. Stressmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ursachen und Wirkungen von Stress</li> <li>Verschiedene Techniken der Entspannung</li> </ul>	Training	1 Tag	
5. Gespräche in Fremdsprachen annehmen (Englisch)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vokabular für Standard-situationen erarbeiten</li> <li>Training</li> </ul>	Training	1 Tag	Tag 9
6. Schriftliche Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbau und Struktur von Brief-, eMail- und Chat- Kommunikation</li> <li>Guidelines und Schreibstil</li> </ul>	Training		Tage 10 + 11
7. Outbound	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anlässe für Outboundgespräche</li> <li>Gesprächsführung im Outbound</li> <li>Wiederholung komm. Elemente im Kontext des Outboundgesprächs</li> </ul>	Training		Tage 12 + 13

Abb. 5.15: Grobkonzept des Ausbildungsmoduls „Kommunikation“ (Ausschnitt)

### 5.2.8 Die Umsetzung des Ausbildungsplans in einen Trainingsplan

Nach den oben genannten Vorarbeiten wurden die geplanten Inhalte in einen konkreten Trainingsplan umgewandelt. Dabei mussten folgende Faktoren berücksichtigt werden.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

- Lage und Dauer der Berufsschultage
- Didaktische Überlegungen, also z. B. Schaffen ausreichend langer Phasen zur Umsetzung des Gelernten und ausreichend Abwechslung
- Organisatorische Rahmenbedingungen, also die Verfügbarkeit von Trainingsressourcen (Mitarbeiter, entsprechender Trainingsraum etc.)

Da nur eingeschränkte Erfahrungswerte vorlagen und auf Veränderungen (beispielsweise neue Produkte) sowie aktuelle Bedürfnisse des Auszubildenden zeitnah reagiert werden muss, sollte außerdem ein ausreichender zeitlicher Puffer eingeplant werden. Insofern versteht sich dieser Trainingsplan als „working document“, also ein Dokument, das regelmäßig angepasst wird.

### 5.2.9 Erste Erfahrungen mit dem Ausbildungsgang

Der Ausbildungsgang zur Servicefachkraft Dialogmarketing startete erstmals im Sommer 2006. Mittlerweile durchlaufen die Auszubildenden bei AOL seit mehreren Monaten das vorgesehene Programm, sodass wir bereits von den ersten Erfahrungen berichten können.

Bewährt hat sich in dieser Zeit die frühe Zuordnung zu Kundenberatungsteams. Sie fördert zum einen die frühe Identifikation mit dem Unternehmen und der Tätigkeit als Call Center Agent, zum anderen aber auch die Integration in die operativen Bereiche. Dies ist umso wichtiger, als die einleitende Trainingsphase sich ja auf einen sehr langen Zeitraum erstreckt. Aber auch aus organisatorischer Perspektive macht diese Zuordnung Sinn: Die Auszubildenden haben in ihrem Teamleiter einen festen Ansprechpartner und in ihrem Team eine feste Anlaufstelle, an die sie sich mit Fragen und Problemen wenden können, wo sie aber auch sinnvoll beschäftigt sind, wenn Trainingsaktivitäten ausfallen oder verschoben werden müssen.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

Was unterschätzt wurde, ist der Bedarf, Gelerntes zeitnah umsetzen zu können. Ursprünglich waren in der einleitenden Trainingsphase nur passive Praxiseinsätze geplant, also die Möglichkeit, im Rahmen von TOJs Telefongespräche mithören zu können. Dies reichte aber nicht; die Auszubildenden brauchen die Möglichkeit, Gelerntes selbst zeitnah durchzuführen. Diesem Bedarf wurde Rechnung getragen, indem etwa in der Mitte dieser Phase mehrwöchige Praxiseinsätze eingeschoben wurden, in denen die Auszubildenden unter Aufsicht Kundenanfragen per Fax oder Mail beantworteten, d.h. in direktem Kundenkontakt, aber nicht wie am Telefon in „Echtzeit“ tätig waren.

Alles in allem war die Zeit mit den neuen Auszubildenden bisher sehr interessant und spannend, und wir, die Mitarbeiter aus dem Bereich HR wie auch die Kollegen aus dem operativen Geschäft, sind neugierig darauf, was uns in den nächsten Wochen und Monaten der Ausbildung erwartet.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

### 5.3 Praxisbeispiel: das Personalentwicklungsprogramm TOPwalk für Teamleiter

Teamleiter in Customer Care Centern erfüllen ein vielseitiges und anspruchsvolles Aufgabenspektrum. In den meisten Unternehmen bilden sie die Schnittstelle zwischen dem Customer Care Management und den Customer Service Agents. Dabei sind sie sozial und persönlich sehr gefordert und benötigen außerdem fundierte technische und Customer Care Center spezifische Kenntnisse.

Um die Teamleiter auf diese Aufgaben vorzubereiten und in ihrem Arbeitsalltag zu unterstützen, wendet die buw Unternehmensgruppe seit 2004 das Personalentwicklungsprogramm TOPwalk an. Das Programm erstreckt sich über mehrere Jahre und wird von den Teamleitern begleitend zu ihrer Tätigkeit durchlaufen.

In den folgenden Abschnitten möchten wir Ihnen das Programm und seine Hintergründe vorstellen und anschließend von unseren Praxiserfahrungen berichten.

#### 5.3.1 Die Aufgaben der Teamleiter

Die Zielgruppe des Personalentwicklungsprogramms TOPwalk sind Teamleiter. Innerhalb eines Customer Care Centers bilden Customer Service Agents meist kleinere Teams, die jeweils von einem Teamleiter geführt werden. Diesem Teamleiter obliegt neben der Personalführung die Steuerung des Servicelevels und der Produktivität. Die Anforderungen an ihn sind daher vielfältig und äußerst anspruchsvoll.

Teamleiter delegieren Aufgaben, setzen Ziele und beurteilen ihre Mitarbeiter. Regelmäßige Feedbackgespräche mit den Agents dienen dabei nicht nur der Motivation, sondern auch der Leistungsverbesserung. Besonders im Umgang mit „schwierigen“ Mitarbeitern oder wenn leistungsschwache Mitarbeiter durch Feedback-Gespräche zu mehr Leistung motiviert werden sollen, erfordern die

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

Gespräche eine geschickte Kommunikation und ein gutes Gespür für Menschen. Darüber hinaus sind Teamleiter auch Ansprechpartner für jegliche Fragen der Mitarbeiter zu ihrer Tätigkeit, sowohl fachlicher als auch organisatorischer Art.

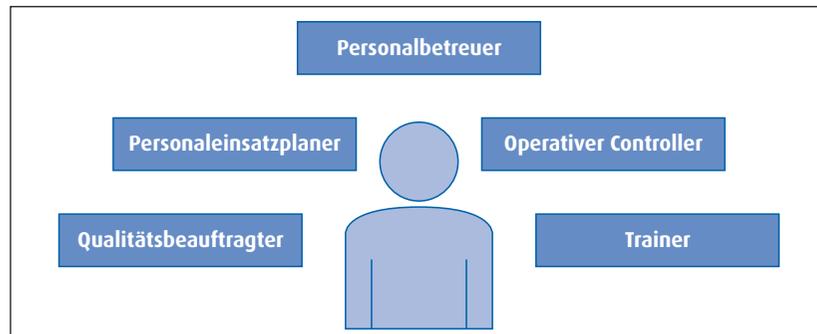


Abb. 5.16: Aufgabenfelder eines Teamleiters

Neben der Personalarbeit gehören zu den Aufgaben eines Teamleiters aber auch der Umgang mit Technik und das Controlling von Kennzahlen. Teamleiter berechnen Forecasts, managen Urlaubsplanung und Krankheitsvertretung und steuern ggf. auch das Intra-Day-Performance-Management. Hierzu sollte ein Teamleiter nicht nur mit der Telefonanlage, z.B. einer ACD-Anlage oder einem Dialer, umgehen können. Er muss darüber hinaus auch ausreichend mit entsprechenden Programmen vertraut sein, um die Kennzahlen aussagekräftig auszuwerten und anschaulich aufzubereiten zu können. Teils gehört es ebenfalls zu den Aufgaben eines Teamleiters, Kennzahlen und Auswertungen in angemessener Darstellung an den Kunden zu schicken. In diesem Fall sind Teamleiter bezüglich der angebotenen Serviceleistung auch Ansprechpartner für den Kunden.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

### 5.3.2 Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung

In Anbetracht dieser vielfältigen und anspruchsvollen Anforderungen ist eine sorgfältige und frühe Ausbildung der Teamleiter sehr wichtig. Tatsächlich stammen Teamleiter aber aus ganz heterogenen Ausbildungsfeldern, die nur bedingt mit der Customer Care-Branche verwandt sind. Den Sprung in die Branche haben Teamleiter oft nur durch die vorherige Tätigkeit als Customer Service Agent vollzogen. In der buw Unternehmensgruppe wurden 69% der Teamleiter aus den Reihen der eigenen Customer Service Agents rekrutiert. Sie zeichnen sich durch große Erfahrungen im Kundenservice und eine hohe Loyalität zum Unternehmen aus, verfügen hingegen sonst über einen äußerst heterogenen Ausbildungsstand. Es kann in der Regel nicht vorausgesetzt werden, dass sie schon über Erfahrungen mit Mitarbeiterführung, Kennzahlenkalkulation und dem Umgang mit der Technik verfügen.

Extern rekrutierte Teamleiter verfügen dagegen häufig über ein gewisses Führungs- und Controllingwissen und seltener über Branchenerfahrungen. Dennoch können allgemeine Erfahrungen in der Branche mit Führung, Kennzahlen und Technik das unternehmensspezifische Fachwissen und ein Netzwerk mit hausinternen Spezialisten nicht ersetzen. Selbst bundesweit einheitliche Personenzertifizierungen der Customer Care-Branche wie z.B. die Ausbildung zum „General Manager Call and Communication“ können diesen Anspruch nicht erfüllen. Somit besteht die Notwendigkeit einer unternehmensinternen Weiterbildung dieser Mitarbeitergruppe.

Wachsende Unternehmen mit verschiedenen Standorten stellen sich darüber hinaus noch einer weiteren Herausforderung. Für ihren Erfolg ist es maßgeblich, dass das interne Humankapital nicht nur an den etablierten Standorten bleibt, sondern auch, dass es der ganzen Mitarbeitergruppe verfügbar gemacht wird. Wird beispielsweise an einem der Standorte aktuelles Wissen über Technik oder über den Markt erworben, sollte dies in kürzester Zeit dem gesamten Unternehmen verfügbar gemacht werden. Die buw Unternehmensgruppe ist in den letzten Jahren

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

durch den Aufbau neuer Standorte in verschiedenen Regionen schnell gewachsen. Gleichzeitig hat sie den Anspruch, auch zukünftig einer der führenden Qualitätsdienstleister am Markt zu sein. Wettbewerbsfähig ist ein Unternehmen nur dann, wenn es Innovationen vorantreibt und auf Marktentwicklungen flexibel reagieren kann. Ein Teamleiter sollte aus diesem Grund beispielsweise nicht nur für seine aktuelle Tätigkeit (z.B. Inbound) ausgebildet sein, sondern sich auch in anderen Bereichen der Branche (z.B. auch im Outbound) grundlegend auskennen, sodass er auf zukünftige Veränderungen vorbereitet wird und das Unternehmen den Teamleiter flexibel einsetzen kann.

In Anbetracht dieser Herausforderungen hat sich die buw Unternehmensgruppe 2004 zum Ziel gesetzt, Teamleiter durch ein eigenes Personalentwicklungsprogramm systematisch in ihren Aufgaben zu unterstützen. Neben dem CADwalk – dem Personalentwicklungsprogramm für Customer Service Agents – entstand so in der buw Unternehmensgruppe der TOPwalk: das Programm zur Personal- und Organisationsentwicklung für Teamleiter.

### 5.3.3 Zielsetzungen des TOPwalk

Dem TOPwalk liegen vier strategische Ziele zugrunde. Erstens soll das Programm die fachliche Kompetenz von Teamleitern aufbauen sowie ihre persönliche Entwicklung unterstützen. TOPwalk sollte unternehmensweit alle und vor allem neue Teamleiter dazu befähigen, ihre Aufgaben erfolgreich und effizient zu bewältigen und sich neuen Herausforderungen selbstbewusst und motiviert zu stellen. So werden neue Teamleiter in die Grundaufgaben des Customer Care-Geschäfts eingearbeitet und lernen die buw Unternehmensgruppe mit den wichtigsten Aufgaben und Schnittstellen kennen. Die neu gelernten Verhaltensweisen und das aktuelle Fachwissen können direkt in die Arbeit einfließen und schnell in der Praxis umgesetzt werden.

Zweitens soll der Qualitätsstandard durch TOPwalk gesichert werden, indem

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

der Entwicklungsstand und die Kenntnisse jedes Teamleiters nicht nur gefördert, sondern auch transparent gemacht werden. Notwendig hierfür sind eine Überprüfung und Dokumentation der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten. Dadurch kann sich einerseits der Teamleiter selbst am Qualitätsstandard des Unternehmens messen. Andererseits kann das Unternehmen leichter vorausplanen, ob zukünftige Bedarfe ausreichend gedeckt werden können oder ob Rekrutierung und Nachschulungen notwendig sind.

Drittens soll die Unternehmensentwicklung durch langfristigen Know-how-Transfer unterstützt werden. Vorhandenes Wissen und Erfahrungen sollen Teamleitern an allen Standorten zugänglich gemacht werden. Hierfür bedarf es interner Fachspezialisten, die ihr Wissen an die neuen Mitarbeiter weitergeben und sich auch mit erfahrenen Mitarbeitern immer wieder austauschen. Sie gewährleisten so, dass Technik und Branchenwissen unternehmensweit auf einem aktuellen Niveau gehalten und stetig verbessert werden. Teamleiter können sich durch TOPwalk zu Wissensvermittlern weiterentwickeln. TOPwalk ermöglicht den Teamleitern darüber hinaus Spezialisierungen auf bestimmte Fachthemen, um die stetige Weiterentwicklung von Wissen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens voranzutreiben.

Schließlich sollte das Programm Teamleitern eine langfristige Entwicklungsperspektive bieten und damit ihrer Bindung an das Unternehmen dienen. Bis dahin sahen die Teamleiter ihre einzige Entwicklungsmöglichkeit in ihrem Aufstieg zum Projektleiter. Durch TOPwalk soll ihnen zusätzlich die Möglichkeit gegeben werden, ihre Tätigkeiten und ihren Verantwortungsbereich zu erweitern und sich bei Interesse auch für eine Mitarbeit in den Fachbereichen zu qualifizieren.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

### 5.3.4 Die Struktur und der Ablauf des TOPwalk

Abgeleitet aus diesen Zielsetzungen ergeben sich die Struktur und der Ablauf von TOPwalk. Das Programm ist in vier Phasen gegliedert. Da sind zunächst die Grundlagen- und Vertiefungsphase. Auf diese beiden ersten Phasen folgt schließlich die Phase der Spezialisierung und ggf. auch die der Wissensvermittlung (siehe Abbildung 5.17).

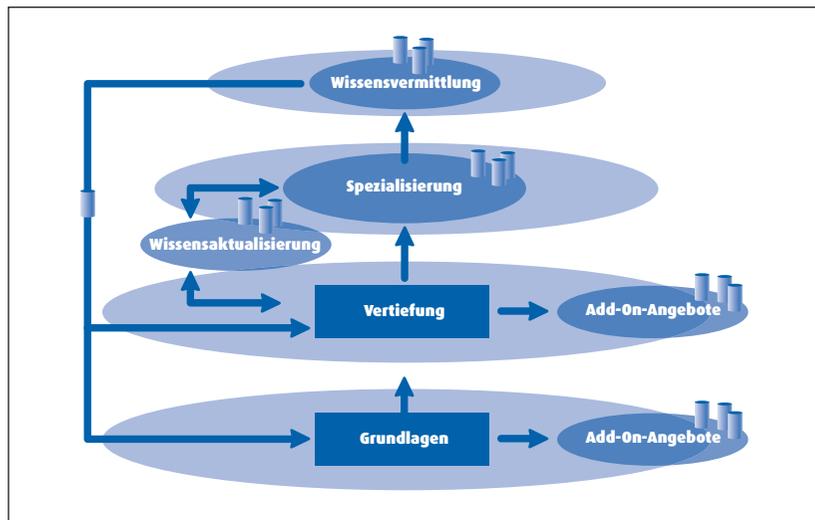


Abb. 5.17: die Struktur von TOPwalk

#### Die Grundlagenphase

Die Grundlagenphase stellt sicher, dass neuen Teamleitern grundlegende Fähigkeiten und allgemeines Branchenwissen vermittelt werden. Auf diese Weise kann der ersten Zielsetzung – fachliche und persönliche Kompetenzen auszubauen – Folge geleistet werden. Die Inhalte zielen darauf ab, dass Teamleiter sich so schnell wie möglich bei der buw Unternehmensgruppe und im

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

Projektalltag zurechtfinden (Abbildung 5.18). Grundlegendes fachliches Wissen wird aufgebaut und der neue Mitarbeiter wird früh mit der Unternehmensstruktur vertraut gemacht.

Fach	Inhalt	Methode der Wissensvermittlung
Unternehmensspezifisches Wissen	CI-Richtlinien	Selbststudium von Unterlagen
	Einführung in die Unternehmensorganisation und -strategie	Workshop
IT/TK	Einführung in Grundlagen der Informations- und Kommunikationstechnologien im Customer Care Center	Web Based Training, Seminar
	Datensicherheit	Seminar
	Technologien im Customer Care Center	Seminar und Praxisbegleitung
	Excel	Computer Based Training inklusive einer Abschlussprüfung
Fachliche Mitarbeiterführung	Personalmanagement	1) Seminar zur Personalarbeit 2) Hospitation bei Assessment Center für CSAs 3) Führungstraining
	Grundlagen der Gesprächsführung	Seminar mit Rollenspielen
Customer Care-Tätigkeiten	Personaleinsatzplanung	Seminar
	Grundlagen und Instrumente im Qualitätsmanagement	Seminar
	Inbound- und Outbound-Telefonie	CADwalk-Seminare (siehe Kapitel CADwalk)
	Präsentieren	Präsentation im Projektmeeting
Abschluss	Alle Themen umfassend	Grundlagenklausur

Abb. 5.18: Inhalte und Methoden der Grundlagenphase in TOPwalk

Im Idealfall wird die Grundlagenphase im ersten halben bis dreiviertel Jahr nach der Ernennung zum Teamleiter absolviert und mit der Grundlagenklausur abgeschlossen. Dabei haben die Teamleiter die Möglichkeit, sich die Seminarinhalte durch den Besuch eines Seminars oder durch das Studium der Seminarunterlagen anzueignen. Für viele Themen steht mittlerweile auch ein Web Based Training zur Verfügung.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

### Die Vertiefungsphase

Die Vertiefungsphase ermöglicht über eine erweiterte Ausbildung den flexiblen Einsatz von Teamleitern in ganz unterschiedlichen Projekten. Die Entwicklung des Teamleiters wird begleitet und über eine breitgefächerte Vertiefung des Fachwissens können Teamleiter flexibel in verschiedenen Projekten eingesetzt werden. Die Durchführung der Vertiefungsstufe ist über einen Zeitraum von anderthalb bis zwei Jahren vorgesehen.

Fach	Inhalt	Methode der Wissensvermittlung
IT/TK	Technologien im Customer Care Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminar zu Inbound-Technologien</li> <li>• Seminar zu Outbound-Technologien</li> </ul>
	Excel-Vertiefung (Pivot-Tabellen)	Seminar mit praktischen Übungen am Computer
Fachliche Mitarbeiterführung	Beobachten und Bewerten	Seminar mit theoretischen Grundlagen
	Gesprächsführung in schwierigen Situationen	Seminar mit Rollenspielen
Customer Care-Tätigkeiten	Kennzahlen und Steuerungselemente im In- und Outbound	Seminare mit Theorie und praktischen Übungen
	Qualitätsmanagement: qualitätsverbessernde Maßnahmen	Seminar
	Projektmanagement: allgemeine Grundlagen	Seminar
	Kaufmännische Grundlagen	Seminar
Abschluss	Alle Themen umfassend	Vertiefungsklausur

Abb. 5.19: Inhalte und Methoden der Vertiefungsphase in TOPwalk

Die Inhalte der Vertiefungsstufe (siehe Abbildung 5.19) bauen auf den Inhalten der Grundlagenstufe auf. Insofern sollte vor dem Besuch der Seminare der Vertiefungsstufe nach Möglichkeit die Grundlagenstufe abgeschlossen sein. Ausnahmen sind im Einzelfall bedarfsabhängig möglich.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

### Die Spezialisierung

Die dritte Phase ist optional und spezialisiert einen Teamleiter in einem gezielten Themengebiet, z.B. Telefontechnologien im Outbound. Diese Phase des TOPwalk dient dazu, Wissen und Fähigkeiten im Unternehmen stetig weiterzuentwickeln. Dadurch, dass die Spezialisierung vor allem auf die Ziele und Bedürfnisse des Projektgeschäfts ausgerichtet ist, kann diese Phase durch die Projektleiter sehr aktiv mitgestaltet werden. Beispiele für Spezialisierungen sind Themengebiete wie z.B. Outboundtechnologien, Verkaufsthemen oder Qualitätssicherung. Die Wege, wie sich ein Teamleiter das hierfür notwendige Spezialwissen aneignen kann, sind sehr individuell. Je nach Schwerpunktthema können Hospitationen, Literaturstudium oder der Besuch von externen oder internen Seminaren erforderlich sein. Spezialisten bringen aktualisiertes Fachwissen in das Projektgeschäft ein und bilden eine wertvolle Schnittstelle zu den Fachbereichen.

### Die Wissensvermittlung

Schließlich besteht bei Interesse eines Teamleiters die Möglichkeit, sich über die vierte Phase zum Wissensvermittler zu entwickeln. Innerhalb des TOPwalk fungiert er dann als (Co-)Referent für die Basis- oder Vertiefungsphase. Diese letzte Phase ist ebenfalls optional. Sie gewährleistet den Know-how-Transfer innerhalb des Unternehmens. Ein Teamleiter als Wissensvermittler unterstützt neue Teamleiter in ihren Aufgabenstellungen, moderiert Arbeitsgruppen und kann wie der Spezialist in standortübergreifenden Arbeitsgruppen mitwirken. Der TOPwalk-Bereich „Wissensvermittlung“ hält Trainingsmodule bereit, die zur Weitergabe und Weitervermittlung von Wissen im Unternehmen befähigen. Hierzu zählen Seminare wie „Präsentieren“, „Moderation“ oder „Train the Trainer“. Durch den häufigen Austausch mit Seminarteilnehmern und Referenten aus den

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

Fachbereichen erhält ein Wissensvermittler in Bezug auf sein Wissensfeld einen vollständigen Überblick über Prozesse und Optimierungspotenziale im gesamten Unternehmen.

Die Phase der Wissensvermittlung ist ein Angebot der Aufgabenanreicherung für Teamleiter. Sie ist als horizontale, alternative Perspektive für Teamleiter gedacht, die zwar weiterhin im Projektgeschäft tätig sein möchten, aber die Aufgaben eines Projektleiters nicht übernehmen können oder wollen.

### Weitere strukturelle Aspekte

Ab der Vertiefungsphase wird das Angebot von TOPwalk durch Add-Ons und Bausteine mit aktualisiertem Wissen ergänzt. Die Add-On-Angebote dienen der Motivation zur Programmteilnahme und werden im weiteren Verlauf dieses Abschnitts noch genauer erläutert.

Die Bausteine mit dem aktualisierten Wissen tragen der Tatsache Rechnung, dass sich das notwendige Customer Care-Know-how stetig weiterentwickelt. Entsprechend werden die Seminarinhalte in TOPwalk laufend aktualisiert. Um aber auch diejenigen Teamleiter auf aktuellem Wissensniveau zu halten, die die Vertiefungsphase mit den entsprechenden Seminaren schon vor längerer Zeit abgeschlossen haben, sind in TOPwalk regelmäßig Workshops vorgesehen, in denen die aktuellen Entwicklungen des Vorjahres (und bei Bedarf auch eines kürzeren Zeitraums) zusammengefasst und vermittelt werden.

### 5.3.5 Die Organisation des TOPwalk

Innerhalb vom TOPwalk sichern Methodenvielfalt, Lernkontrollen und eine zentrale Steuerung die transparente Gestaltung und praktische Handhabung der Weiterbildungsmaßnahmen.

---

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

### Methodenvielfalt

Um Teamleiter auf die hohen und vielfältigen Anforderungen ihrer Tätigkeit vorzubereiten, ist das Programm sowohl wissens- als auch verhaltensorientiert ausgerichtet. Neben Fachwissen wird daher relevantes (Führungs-)Verhalten trainiert. Bei den Methoden kommen so auch verschiedene Vorgehensweisen zur Anwendung (Abbildung 5.20). Neben Seminaren und selbstorganisiertem Lernen wird großer Wert auf die kontinuierliche Umsetzung in der Praxis gelegt.

Methoden	Zielsetzung
Seminare durch interne Experten	Verhaltensorientiert und wissensorientiert: Verbreitung von Fachwissen, Lernen von Verhalten und Unterstützung von internen Netzwerken
Computer Based Training	Wissensorientiert: Vorbereitung auf Seminare
Web Based Training	Wissensorientiert: Vorbereitung auf Seminare, zeitlich flexible Handhabung
Handouts auf einer TOPwalk-CD	Wissensorientiert: selbstorganisiertes Lernen, zeitlich flexible Handhabung
Hospitationen	Verhaltensorientiert: Lernen in der Praxis

Abb. 5.20: Methoden des TOPwalk

### Lernkontrollen

Im Sinne der Qualitätssicherung folgt auf jede Phase in TOPwalk eine Lernkontrolle. Die ersten beiden Phasen werden jeweils mit einer Klausur abgeschlossen, die letzten beiden Phasen durch Abschlusspräsentationen. Eine Abschlussklausur gilt als bestanden, wenn 60% der möglichen Punkte erreicht wurden. In der Regel kann ein Teamleiter erst nach bestandener Klausur in die nächste Phase des TOPwalk eintreten. An die Abschlussklausuren ist noch eine weitere Besonderheit gekoppelt. Teamleiter, die mit einer guten Note abschließen, dürfen sich ein so genanntes Add-On auswählen.

---

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

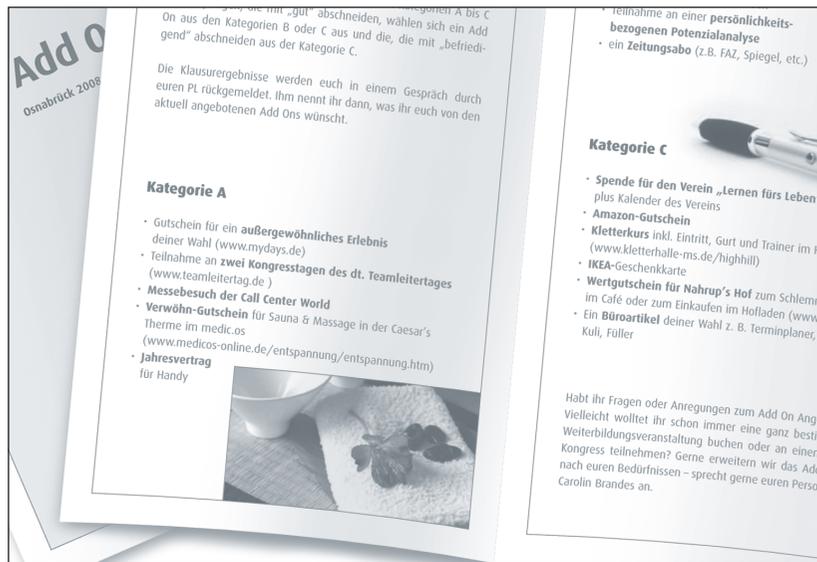


Abb. 5.21: Beispiele für Anreize im Add-On-System

Die Add-Ons gliedern sich in drei Kategorien (A, B und C). Das Add-on-System sieht vor, dass sich ein Teamleiter entsprechend seinen Klausurergebnissen aus den verschiedenen Kategorien eine Prämie auswählen kann. Beispiele finden Sie in Abbildung 5.21.

### Steuerung

Die Steuerung der Seminarbelegung erfolgt sowohl durch den jeweiligen Vorgesetzten des Teilnehmers, also den Projektleiter, als auch durch die strategische Personalentwicklung. Diese zweigeteilte Koordination ermöglicht es, dass einerseits die allgemeinen unternehmerischen Ziele durch die Personalentwicklung nachgehalten werden und andererseits die Projektleiter die individuellen Bedürfnisse und Interessen der Teamleiter berücksichtigen können.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

Zunächst stellt der Projektleiter den aktuellen Bedarf an Weiterbildung fest. Das Vorwissen, über das der Teamleiter bereits verfügt, und die Situation im Projekt können diesen aktuellen Bedarf mitbestimmen. Gemeinsam mit dem Teamleiter wählt der Projektleiter daraufhin aus, welche TOPwalk-Seminare im kommenden Halbjahr besucht werden sollen, damit er die aktuelle TOPwalk-Phase in einem passenden Zeitraum abschließen kann.

Die Personalentwicklungsabteilung steuert dann das Angebot der Seminare und die Einladungen der Teamleiter. In regelmäßigen Abständen wird über SAP-PD nachgehalten, welche Seminare tatsächlich besucht wurden. Darüber hinaus organisiert die Personalentwicklung auch, dass die Inhalte und das Seminarangebot in einem halbjährlichen Turnus aktualisiert werden.

### 5.3.6 Die Programmeinführung

Zum Zeitpunkt der Programmeinführung Anfang 2004 befanden sich unter den Teamleitern nur sehr wenige „Neulinge“ und das Gros der Teamleiter füllte seine Position bereits seit mindestens zwei Jahren aus. Vor diesem Hintergrund schien es wenig angebracht, die bestehenden Teamleiter durch das komplette Programm zu schleusen. Vielmehr galt es, die bestehenden Kenntnisse und Fertigkeiten der Teamleiter zu beurteilen und zu erfassen und mit ihnen gemeinsam zu besprechen, welche Bereiche ihnen noch fehlen, um die TOPwalk-Anforderungen der jeweiligen Stufen zu erfüllen. Hierfür fanden mit jedem Teamleiter „Überführungsgespräche“ statt. An den Gesprächen nahmen der jeweilige Teamleiter mit seinem Vorgesetzten (Projektleiter) und ein Personalleiter teil. Die Personalentwicklungsabteilung unterstützte die Gespräche durch eine Moderationshilfe, einen Einstufungsbogen mit einer detaillierten Beschreibung der zu erfassenden Kenntnisse und Fertigkeiten, einen Planungsbogen für die zukünftige Weiterbildung sowie eine Aufstellung der in SAP-PD bereits erfassten Infor-

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

mationen über bereits durchlaufene Weiterbildungen und erworbene Qualifikationen. Im Anschluss an die Gespräche wurden die ausgefüllten Einstufungs- und Planungsbögen an die Personalentwickler geleitet, damit diese die Qualifikationen dokumentieren und die Seminarplanung für das kommende Halbjahr vornehmen konnten. Auf diesem Weg wurden die bestehenden Teamleiter in die Phasen des Programms eingestuft. Die ab 2004 eingestellten Teamleiter durchliefen das Programm von der Basicphase an.

### 5.3.7 Erfahrungen mit TOPwalk

Gut drei Jahre nach der Einführung ist TOPwalk ein unternehmensweit akzeptiertes und genutztes Programm zur Weiterbildung der Teamleiter. Dabei hat sich TOPwalk besonders bei Teamleitern als erfolgreich erwiesen, die das Programm von Grund auf durchlaufen haben und sich so parallel zu ihrer Praxistätigkeit das notwendige Wissen systematisiert und strukturiert aneignen konnten.

Die Unterteilung der Ausbildungsinhalte in eine Grundlagen- und eine Vertiefungsstufe sowie die jeweilige Überprüfung der Kenntnisse durch die Abschlussklausur haben dazu geführt, dass sich die Teamleiter in Seminaren deutlich weniger in ihrem Vorwissen unterscheiden als bislang. Dadurch sind die Seminare interessanter und effizienter geworden. Der Einsatz einiger Teamleiter als Co-Referenten in Seminaren führt außerdem dazu, dass die Seminare praxisnäher und verständlicher gestaltet werden, als es durch die Fachreferenten allein möglich wäre.

Die Seminare haben sich als wichtige Austauschforen erwiesen, in denen Teamleiter unterschiedlicher Bereiche und Standorte gegenseitig von ihren Erfahrungen lernen können und sich auch über das Seminar hinaus unterstützen. Das erspart den Teamleitern Zeit und Misserfolge.

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

Besonders diejenigen Teamleiter, die TOPwalk von Beginn ihrer Tätigkeit an durchlaufen haben, schätzen den Qualifizierungsweg und die Entwicklungsperspektive. Bei den unternehmensälteren Teamleitern stießen vor allem die Klausuren auf anfängliche Akzeptanzschwierigkeiten. Da mittlerweile knapp die Hälfte dieser Teamleiter die Klausuren (zähneknirschend) absolviert hat und die neuen Teamleiter bereits vor ihrer Einstellung mit der Tatsache, dass bei buw Klausuren geschrieben werden, vertraut gemacht wurden, scheinen diese Schwierigkeiten nahezu überwunden.

Eine weitere Herausforderung wird bleiben: Im dynamischen und kundengesteuerten Unternehmensalltag erweist es sich manchmal als schwierig, Teamleiter aus ihren Aufgaben „herauszueisen“ und sie für Seminare oder zum Selbststudium freizustellen. Besonders für Teamleiter, die in TOPwalk schnell weiterkommen möchten, ist das frustrierend, weil sie dann nur die Möglichkeit haben, auf das nächste Seminar zu warten oder aber Freizeit zu investieren, um sich dem Selbstlernstudium über schriftliche Unterlagen oder eLearn-Angebote zu widmen. Diskussionen über die Sinnhaftigkeit von TOPwalk entzündeten sich zu Beginn der Programmeinführung an den eher strategisch und weniger operativ ausgerichteten Inhalten. So war es zum Beispiel schwierig, den Projektleitern zu vermitteln, dass es wichtig ist, ihre Teamleiter für inbound-relevante Technologiethemen freizustellen, wenn sie ausschließlich mit Outboundaufgaben betraut sind, und umgekehrt. Als Ergebnis wurden weite Teile der ausschließlich strategisch relevanten Inhalte aus dem Curriculum gekürzt. Durch die Ausbildung von Teamleitern als Wissensvermittler können diese Inhalte bei Bedarf aber sehr schnell aufbereitet und verfügbar gemacht werden.

Die bisherigen Erfahrungen führten zu folgenden Maßnahmen:

- die regelmäßige Überprüfung der Seminarinhalte auf Aktualität und Relevanz,
  - damit die Teamleiter, die Zeit in das Programm investieren, einen optimalen Nutzen haben

## 5. Personalentwicklungsprogramme in der Praxis

---

- die kontinuierliche Einbindung der Projektleiter in die Abläufe,
  - damit sie ihre Erfahrungen und Argumente beitragen können und die Teamleiter zur Teilnahme am Programm motivieren
- das regelmäßige Thematisieren der Weiterbildung in den Jahresgesprächen der Teamleiter,
  - damit die Entwicklungsperspektiven, die das Programm bietet genutzt werden können

Insgesamt zeigt das Beispiel TOPwalk deutlich, wie wichtig es für Personalentwickler ist, ständig „am Ball zu bleiben“. Dazu gehört, in der Auseinandersetzung mit Referenten, Vorgesetzten und Teilnehmern zu bleiben, kontinuierlich auch schriftliches Feedback einzuholen und sich über die Lernerfolge der Teilnehmer zu informieren. Nur so können sich Weiterbildungsprogramme in Unternehmen langfristig etablieren und ihre Erfolge zeitigen.