

Personalentwicklung

„Geht's' auch freundlicher?“ Fallstudie Hotline

Sie sind als Trainee im Personalbereich bei einem Hersteller für Computerdrucker tätig. Derzeit ist Ihr Einsatzgebiet die Personalentwicklung. Das Geschäft mit Druckern für den privaten Home-Office Bereich ist hart umkämpft. Die Kalkulation ist entsprechend eng und die Marge gering. Erträge werden vor allem durch Druckerzubehör generiert (Tinte, Toner). Durch die sehr kulante Umtauschpolitik des Handels führen Probleme mit einem neuen Drucker häufig zu Reklamationen, die für das Unternehmen hohe Kosten verursachen. Die technische Hotline ist daher eine wichtige Funktion im Unternehmen, um die Kundenzufriedenheit mit den Produkten zu erhöhen und Produktrücknahmen zu verhindern.

Heute Morgen kommen Sie an Ihren Schreibtisch und finden eine Notiz Ihrer Chefin vor. Es gibt einen dringenden Arbeitsauftrag: Die neueste Kundenumfrage stellt fest, dass 60% der Kunden die Telefon-Hotline als „unfreundlich“ oder „eher unfreundlich“ beurteilt. Mehrere Beschwerde-Mails unterstützen dieses Ergebnis. So schreibt z.B. Emily Stark: *“Mir wurde der Eindruck vermittelt, ich wäre zu blöd, den Stecker richtig mit dem Computer zu verbinden.”* Der Auftrag der Leiterin Personalentwicklung lautet daher knapp: *“Bitte entwerfen Sie umgehend einen Vorschlag für eine Trainingsmaßnahme”.* Wir sprechen dann Anfang nächster Woche darüber.“

Ihre Rückfrage bei einer Kollegin, die schon lange im Unternehmen arbeitet, ergibt folgendes Bild:

- Zwanzig Mitarbeitende arbeiten für die technische Hotline. Die meisten wurden im Zuge einer Umstrukturierung dorthin versetzt. Für viele Mitarbeitende war es eine Verschlechterung, auch wenn die Bezahlung gut ist und bei der Personaleinsatzplanung durchaus auf persönliche Wünsche Rücksicht genommen wird.
- Mehrfach hat die Abteilungsleitung gewechselt. In den letzten drei Monaten wurde die Abteilung von einem Kollegen nur kommissarisch mitbetreut, weil dem Stelleninhaber wegen Spesenbetrugs fristlos gekündigt wurde. Der neue Abteilungsleiter Erik Schmitt ist erst seit einem Monat im Unternehmen und befindet sich heute und morgen im Rahmen seines Einarbeitungsprogramms in der Produktion.

Aufgaben

Entwerfen Sie einen Vorschlag für die Personalentwicklungsmaßnahme.

- 1.) Gehen Sie insbesondere darauf ein, wie Sie eine konkrete Bedarfsermittlung vornehmen, welche Ziele die Pers.entw.maßnahme haben sollte und wie inhaltlich und methodisch vorgegangen werden sollte.
- 2.) Überlegen Sie auch, wie Sie den Erfolg der Maßnahme messen.