

Success Story

Trainingsplanung und -steuerung mit Business Process Management

Ausgangssituation

Von Call Center Mitarbeitern wird heute ein hohes Maß an Fähigkeiten aus verschiedenen Bereichen im täglichen Arbeitsalltag gefordert: Fachwissen zu einem breiten Spektrum an Spezialthemen, Wissen um die neuesten Entwicklungen und Veränderungen, soziale Kompetenz, professionelle Kommunikation und nicht zuletzt auch Effizienz im Abschluss der Gespräche.



Dies stellt nicht nur an die Mitarbeiter, sondern auch an die Trainingsabteilungen hohe Anforderungen. Sie müssen in möglichst kurzer Zeit viele Kundenberater umfassend informieren und trainieren. Diesen Herausforderungen stellten sich die Trainingsabteilungen des Customer Care Verbundes von T-Online, einer Geschäftseinheit der Deutschen Telekom AG. In Zusammenarbeit mit der time4you GmbH wurde ein Projekt umgesetzt, das die Trainingsplanung, -vorbereitung und -durchführung in einem Geschäftsprozess festhält und diesen durch Software unterstützt.

Trainings am laufenden Band

In den Call Centern des Customer Care Verbundes von T-Online gelten die üblichen Anforderungen an Kundenberater, wie Kompetenz, Freundlichkeit, hohe Erreichbarkeit und schnelle und zielgenaue Beratung. Es kommen jedoch weitere Elemente hinzu. Die Produkte, zu denen eingehende Anfragen bearbeitet werden, sind in einem schnellen Wandel begriffen. Bestehende Produkte verändern sich ständig, und es werden häufig neue Produkte am Markt platziert, zu denen der Kundenberater bereits dem ersten Anrufer schnelle, freundliche und kompetente

Die effiziente Planung und Durchführung von E-Learning, Blended Learning und Präsenztrainings wird immer wichtiger, um schnell zu guten Trainings und damit guter Kompetenzentwicklung zu kommen. Das neue Trainingsmanagement-System der T-Online Call Center zeigt, was eine Unterstützung durch Business Process Management dabei leisten kann.

Beratung anbieten soll. Das Wissen der Kundenberater ist damit ein wesentliches Kapital für das Unternehmen, das es zu pflegen gilt.

Wenn Wissen ein Produktionsfaktor ist, muss es auch schnell und sicher (re)produzierbar sein.

Bernd Wiest, Deutsche Telekom AG

Dieses Umfeld stellt an die Trainingsabteilung von T-Online hohe Anforderungen. Im Call Center Verbund von T-Online arbeiten derzeit bundesweit ca. 4 000 Kundenberater an ca. 20 Standorten. Die Trainingsthemen und -methoden variieren, und daher sind verschiedene Abteilungen und Personen mit der Trainingsvorbereitung betraut. Zahlreiche Kundenberater, die im Schichtbetrieb im 24 Stunden/7 Tage-Modus arbeiten, sind zu schulen. Während der Trainingsphasen muss das Call Center in allen Bereichen weiterhin gut erreichbar sein. Als Zeitfenster, in dem die Trainingsvorbereitung und -durchführung abgeschlossen sein müssen, steht dabei nur die Zeit der internen Qualitätssicherung zwischen Produktfertigstellung und Markteinführung zur Verfügung. Diese beträgt in der Regel vier bis acht Wochen. Sobald das Produkt am Markt ist, müssen genügend kompetente Mitarbeiter zur Verfügung stehen, um eingehende Anfragen ab der ersten Minute bearbeiten zu können. Eine effiziente und effektive Vorbereitung der Trainings und ein hoher Grad an Kompetenzvermittlung in den Trainings sind daher unerlässlich. Ein Ziel von T-Online in diesem Projekt war es demnach, die Vorgänge in den Abteilungen zu erfassen und zu vereinheitlichen. Hierzu wurden alle Beteiligten eingeladen, an der Entwicklung der neuen Geschäftsprozesse mitzuwirken.

Dazu wurde mit den Beteiligten intern diskutiert und eine verbale Beschreibung des Ablaufs zu Papier gebracht. Auf Grundlage dieser Beschreibung konnte dann in Workshops mit time4you eine Visualisierung und technische Spezifikation erarbeitet werden. Es wurde festgelegt, welche Teile des Arbeitsablaufs sinnvoll mit Software unterstützt werden können und welche Teile mit Hilfe von Vorlagen, Checklisten und Arbeitsanweisungen begleitet werden sollen.

Success Story

Trainingsplanung und -steuerung mit Business Process Management



Beispiel für ein WBT

Methoden der Wissensvermittlung

Für die Wissensvermittlung kommen bei T-Online verschiedene Techniken zum Einsatz. Bei einfachen Änderungen erhalten die Mitarbeiter nur eine kurze Information, die in entsprechenden Handbüchern („Handouts“) aktualisiert oder durch neue Artikel veröffentlicht werden. Zu komplexeren Themen finden Trainings statt. Dabei wird formal nicht mehr zwischen dem „klassischen“ Präsenztraining und dem E-Learning unterschieden, sondern alle Angebote werden unter „Blended Learning“ gefasst und können bis zu 100% Präsenzanteil oder 100% E-Learning-Anteil haben. Auch Simulationen, Coachings am Arbeitsplatz und reine Wissensüberprüfungen sind methodische Optionen im Prozess der Wissensproduktion.

Modellierung und Automatisierung

Bereits während der Modellierungsphase legten die Projektteams von T-Online und time4you gemeinsam fest, welche Teile mit Software unterstützt werden können. Hier erwies es sich als hilfreich, dass für E-Learning, Konvertierung und Trainingsvorbereitung bereits IBT® SERVER-Software verwendet wird. IBT® Business Process Management greift also ohne weitere Software-Schnittstellen direkt auf die entsprechenden Rollen und Benutzer, aber auch Dateien und Funktionen zurück.

Das automatische Anbieten verschiedener Eingabemasken und Checklisten unterstützt die Informationsbeschaffung und Entscheidungen im Bereich vor der Unterlagenvorbereitung. Ein eigener Dokumentenpool für jede Anforderung gewährt allen Beteiligten Zugriff auf die recherchierten Informationen. IBT® Business Process Management koordiniert die Übergabe der Vorbereitung an den Koordinator und anschließend an den

Trainingsentwickler, der die Unterlagen vorbereitet. Auch die redaktionelle Freigabe erfolgt mittels Workflow-Unterstützung. IBT® Resource Management als integriertes System für das Trainingsmanagement unterstützt die Trainingsvorbereitung an den Standorten. Die Trainingsmanager von T-Online verwalten damit ihre Räume direkt vor Ort, prüfen die Belegungskalender von Trainern und können die eingeladenen Teilnehmer unmittelbar Terminen und Online-Trainings zuordnen.

Ausgehend von den knappen Ressourcen Zeit und Geld, die beide vor allem in Call Centern eine große Rolle spielen, wird von den Trainings- und Personalabteilungen erwartet, immer mehr spezifische Kompetenzen in immer kürzerer Zeit mit einer noch höheren Qualität aufzubauen, kurz: Wissen zu (re)produzieren. Diese „Wissensproduktion“ betrifft zum einen den Prozess von der ersten Anforderung eines Trainings bis zu dem Zeitpunkt, an dem ein Kundenberater im Call Center dieses Wissen tatsächlich benötigt, um seine Aufgabe zu erfüllen, in Anlehnung an die IT-Begriffe also das „Wissensdeployment“. Zum anderen betrifft dies aber auch die Art der Materialentwicklung, die Trainingsvorbereitung und Durchführung.

Bernd Wiest, Deutsche Telekom AG

Vorteile

Call Center, wie die des T-Online Customer Care Verbundes, sind für die Einführung von Business Process Management besonders gut geeignet, da die Standardisierungsbestrebungen hier bereits stark ausgeprägt sind und die Vermittlung von immer neuem Wissen in einem sehr engen Zeitrahmen erfolgen muss. Die Nutzung eines integrierten Systems wie der IBT® SERVER-Software kombiniert die Vorteile eines Business Process Management-Systems mit den umfassenden Funktionen eines Learning Management-Systems. Business Process Management kann dabei viel leisten: die Arbeitsabläufe werden vereinheitlicht und verschlankt, der Informationsfluss von Abteilung zu Abteilung wird transparent und die direkte Nutzung von LMS-Funktionen macht die Arbeit schneller und einfacher. All dies führt wiederum zu Zeiteinsparung ohne Verwaltungs-Overhead.

Weitere Informationen

time4you GmbH
communication & learning
Marketing & Sales

Maximilianstr. 4
76133 Karlsruhe
Fon +49 (0)721 83 01 60
Fax +49 (0)721 83 01 616

www.time4you.de
info@time4you.de

time4you