

„Geht's auch freundlicher?“ – Personalentwicklung für die Hotline

Sie sind als Trainee im Personalbereich bei einem Hersteller für Computerdrucker tätig. Derzeitig ist Ihr Einsatzgebiet die Personalentwicklung.

Das Geschäft mit Druckern für den privaten Home-Office-Bereich ist hart umkämpft. Die Kalkulation ist dementsprechend eng und die Marge gering. Erträge werden vor allem durch Druckerzubehör (Tinte, Toner) generiert. Durch die sehr kulante Umtauschpolitik des Handels führen Probleme mit einem neuen Drucker sehr häufig zu Reklamationen, die für das Unternehmen hohe Kosten verursachen. Die technische Hotline des Unternehmens 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 Prozent der Befragten die Hotline als „unfreundlich“ oder „eher unfreundlich“ bewerten. Mehrere Beschwerde-Mails unterstützen dieses Ergebnis. So schreibt zum Beispiel Emily Stark: „Mir wurde der Eindruck vermittelt, ich wäre zu blöd, den Stecker richtig mit dem Computer zu verbinden.“ Der Auftrag der Leiterin der 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 Mitarbeiter arbeiten für die technische Hotline. Die meisten wurden im Zuge einer Umstrukturierung dorthin versetzt. Für viele Mitarbeiter war es eine gefühlte 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 Erich Schmidt ist erst seit einem Monat im Unternehmen und befindet sich heute und morgen im Rahmen seines Einarbeitungsprogramms in der Produktion.

Aufgaben

1. Entwerfen Sie einen Vorschlag für die Personalentwicklungsmaßnahme. Gehen Sie insbesondere auch darauf ein, wie Sie eine konkretere Bedarfsermittlung vornehmen, welche Ziele die Personalentwicklungsmaßnahme haben sollte und wie inhaltlich und methodisch vorgegangen werden sollte.
2. Überlegen Sie auch, wie Sie den Erfolg der Maßnahme überprüfen würden.

Quelle: Böhmer, N.; Schinnenburg, H.; Steinert, C. (2012): Fallstudien im Personalmanagement. Pearson, München. S. 63