

Erfolgsfaktor Personal



Joachim Molz
Geschäftsführender
Gesellschafter der Call-
Center Akademie Saarland
GmbH

Der Erfolg eines Kundenservicecenters und damit des auftraggebenden Unternehmens steht und fällt mit den Mitarbeitern. Dabei sind fachliche wie auch soziale Kompetenzen von großer Bedeutung. Wie können Qualifizierung und Motivation aber branchenübergreifend gemessen und kontrolliert werden? Hilfen stellen hier die von den Industrie- und Handelskammern (IHK) entwickelten Fortbildungs- und Zertifizierungsangebote dar.

// Die komplexen und unterschiedlichen Aufgabenstellungen in Callcentern haben zu einer starken Diversifizierung geführt, was sich auch in den unterschiedlichen Begrifflichkeiten, wie unter anderem Callcenter, ServiceCenter, CustomerCare-Center, CustomerInteractiveCenter, Telemarketing-Center, DirektserviceCenter äußert.

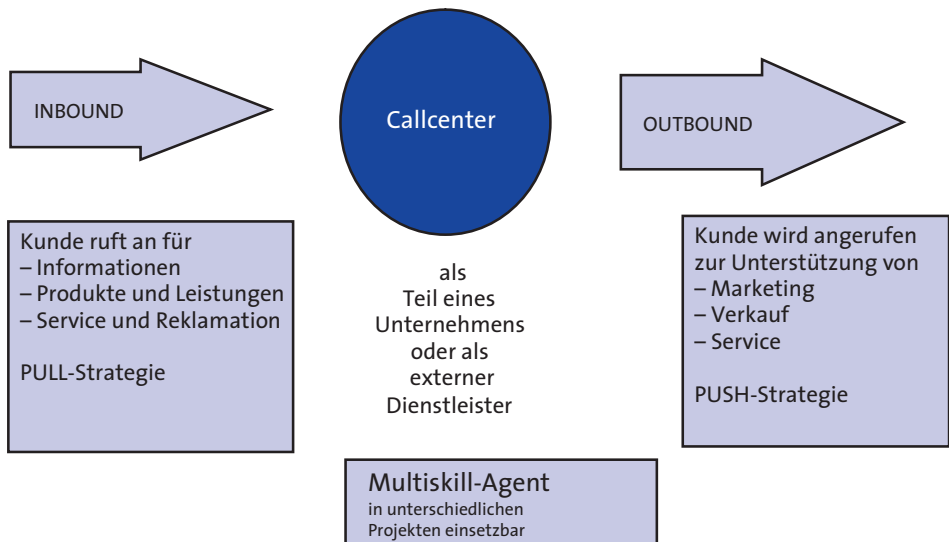
Nach Art der telefonischen Tätigkeit kann man stark vereinfacht Callcenter in In- und Outbound-Callcenter einteilen. Inbound bedeutet dabei, dass die Mitarbeiter vom Kunden angerufen werden (Pull-Strategie: Beratung, Auskünfte, Service-Hotline, Reklamationshotline, Bestellannahme etc.), beim Outbound hingegen rufen die Mitarbeiter die Kunden aktiv an (Push-Strategie: Adressqualifizierung, Umfragen, Verkauf etc.). Je nach Auftraggeber unter-

scheiden sich Callcenter auch als „Dienstleister“ für externe Kunden bzw. als für das eigene Unternehmen tätige „Inhouse-Callcenter“.

Die Größe von Callcentern kann zudem stark variieren: In Nordamerika gibt es zum Teil riesige Einheiten mit über 1.000 Mitarbeitern an einem Standort. Umgekehrt erkennen in Europa gerade kleine- und mittelständische Betriebe die Vorzüge von kleinen, aber flexiblen Einheiten mit fünf bis 20 Mitarbeitern zur Kundenberatung und Vertriebsunterstützung.

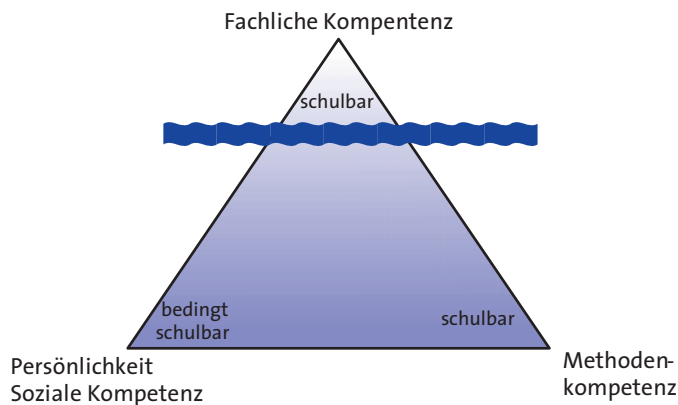
Der Trend hierzulande geht seit einiger Zeit von der Inbound-Telefonie verstärkt zur Outbound-Telefonie. Dies führt nicht selten zu Anpassungsschwierigkeiten der Organisation und bei den

Diversifizierung erfordert Multiskill-Agents



Quelle: CallCenter Akademie Saarland.

Schulungspotenzial ausnutzen



Quelle: CallCenter Akademie Saarland.

Mitarbeitern. Dies erfordert einerseits ein gutes Change-Management und andererseits führungsstarke und mitarbeitersensible Persönlichkeiten in Management und Teamleitung.

: Führungsstarke Persönlichkeiten gesucht

Der Erfolg eines Callcenters steht und fällt mit der Qualität seiner Mitarbeiter, da diese als direkte Ansprechpartner das Unternehmen im Kundenkontakt repräsentieren. Daher lohnt es sich, in eine intensive Mitarbeiterauswahl zu investieren. Die Mitarbeiterförderung und -qualifizierung im Anschluss helfen, eine hohe kostenintensive Mitarbeiterfluktuation zu vermeiden. Investitionen in die Bildung kommen günstiger als Investitionen in den Fluktuationsausgleich.

Die Ansprüche an die Callcentermitarbeiter sind sehr hoch. Sie müssen über eine hohe rhetorische Kompetenz, hohe Fachkompetenz und hohe Sozialkompetenz verfügen. Für ihre Tätigkeit sind zudem eine hohe Belastbarkeit insbesondere im Umgang mit Stress, eine positive Grundeinstellung sowie geistige und organisatorische Flexibilität als Grundvoraussetzungen erforderlich. Nicht zu unterschätzen sind dabei auch die zu bewältigenden Anforderungen im Umgang mit der Technik.

Aus diesen Gründen muss schon höchste Sorgfalt bei der Personalauswahl aufgewandt werden. Die Erfahrung der vergangenen Jahre hat gezeigt,

dass auf rund zwölf bis 15 ausgesuchte Bewerber etwa drei geeignete Telefonmitarbeiter im Inbound entfallen. Noch schwieriger ist es für die Unternehmen, geeignete Outbound-Mitarbeiter zu finden. Hier spricht man von einem Verhältnis ca. zehn zu eins.

Eine detaillierte Stellenausschreibung erleichtert die Vorauswahl geeigneter Bewerber. Genaue Tätigkeitsbeschreibungen, verbunden mit organisatorischen Rahmenbedingungen sowie der Ausgestaltung der Einarbeitung, vermitteln potenziellen Interessenten mehr Sicherheit, sich für oder gegen eine Bewerbung bei einem Unternehmen zu entscheiden.

Darüber hinaus wird es künftig immer wichtiger, über gute Öffentlichkeitsarbeit und ein gutes Arbeitgeberimage geeignete Kandidaten für die Telefонтätigkeit zu gewinnen. Ebenso müssen dem vorhandenen Mitarbeiterstamm Zukunftsperspektiven über Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten geboten werden.

: Qualität durch praxisorientierte Fortbildung und Zertifizierung

Seit einigen Jahren halten die Industrie- und Handelskammern für Callcenter eine Reihe von Fortbildungs- und Zertifizierungsangebote bereit. Seit September 2006 existieren darüber hinaus zwei neue Ausbildungsberufe: „Servicefachkraft im Dialogmarketing“ (zweijährige Ausbildung) und „Kaufmann im Dialogmarketing“ (dreijährige

: Investition in Qualität
Durch motivierte und geschulte Mitarbeiter

Ausbildung). Auf Anhieb konnten bundesweit über 1.000 Ausbildungsstellen besetzt werden. Diese praxisorientierte Erstausbildung resultiert aus einer Zusammenarbeit von Unternehmen und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK).

In Kooperation mit den Unternehmen werden die vorhandenen Zertifikatsseminare (zum Beispiel Call Center Teamleiter (IHK)) gegebenenfalls aktualisiert und bei Bedarf neue entwickelt (zum Beispiel Kommunikationscoach (IHK)). Dabei hat sich die CallCenter Akademie Saarland als „Entwicklungsmotor“ mit den hier entworfenen Zertifikatslehrgängen Kundenberater (IHK), Kommunikationscoach (IHK) und Callcenter Trainer (IHK) etabliert.

IHK-Zertifizierung Praxisnah durch Aufnahme betriebsinterner Elemente

Um eine hohe Effizienz und optimalen Praxisbezug zu erreichen, entwickelt die CallCenter Akademie Saarland gemeinsam mit den Unternehmen Seminare, in denen betriebsinterne Elemente der Personalqualifizierung in ein offizielles Zertifizierungsverfahren integriert werden. Über dieses gemeinsame Modell werden beispielsweise bundesweit derzeit rund 50 Teamleiter der Vivento Customer Services GmbH (VCS) IHK-zertifiziert.

Dabei verfügen die Kunden der Akademie über die Möglichkeit, eigene Trainer und eigenes Know-how für die Zertifizierung einzusetzen. Dies ermöglicht maximalen Praxisbezug. Auch die Akzeptanz bei den Mitarbeitern ist hoch, denn die Zertifikate sind im Kundenservicegeschäft anerkannt.

Nach dem gleichen Verfahren wurden durch die CallCenter Akademie Saarland bereits in den Jahren 2005 und 2006 rund 45 Mitarbeiter der „defacto“-Unternehmensgruppe mit Standorten in u.a. in Erlangen und Istanbul zu Kommunikationscoaches (IHK) zertifiziert. Dabei drückt die Qualifizierung gleichzeitig auch die Wertschätzung aus, die die Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitern besitzen. Aus der Wertschätzung wird Wertschöpfung.

Wertschöpfung durch Qualifizierung und Motivation

Der Nutzen einer Qualifizierung ist damit vielfältig. Qualitätsverbesserung führt zu effektiverem und somit kostengünstigerem Arbeiten. Mitarbeiter empfinden die Investition als Anerkennung

und danken dies mit gesteigerter Motivation. Motivierter Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen. Investition in Qualifizierung ist eine Investition in die Mitarbeiterbindung und vermeidet teure Fluktuation.

In der Konsequenz wird die Kundenbindung und/oder Kundengewinnung und damit die Wertschöpfung für die auftraggebenden Unternehmen durch engagierte, motivierte und qualifizierte Kundenberater gesteigert.

Abschließend sei nochmals auf den Stellenwert der öffentlich-rechtlichen, nach einem einheitlichen Standard durchgeführten Abschlüsse der Industrie- und Handelskammern hingewiesen. Im Vergleich zu anderen Zertifizierungsmöglichkeiten im Callcenterbereich existieren hier bereits bundesweit und über die Branche hinaus bekannte und anerkannte Abschlüsse. Die Plattform der IHK bietet zudem die Chance, auch internationale Beachtung zu finden, und trifft auf steigendes Interesse.

IHK-Zertifikatsseminare im Überblick

Es können Basis-, Aufbau- und Spezialisierungsseminare unterschieden werden, die nachfolgend im Einzelnen kurz vorgestellt werden.

1. Basisqualifizierungen

- Seit beinahe zehn Jahren existiert der *Callcenter Agent (IHK)*, zuletzt inhaltlich aktualisiert im Jahr 2005. Innerhalb von 210 Seminarstunden (à 45 Minuten) soll ein weiterer Wissenstransfer zu den Themen Marketing, Arbeitsrecht, Callcentertechnik, EDV mit Anwendersoftware sowie kaufmännische Grundlagen vermittelt werden.

In der Vergangenheit hat durch eine fehlende Vorabauswahl des Personals, einhergehend mit einem breiten Zugang zu diesem Angebot vor allem über die Arbeitsagenturen, der Wert des Abschlusses bei den Callcenterverantwortlichen gelitten. Die Qualität der Absolventen entsprach oftmals nicht den Anforderungen der Unternehmen. Aus diesem Grunde führt die CallCenter Akademie Saarland diesen Lehrgang ausschließlich nach vorheriger eigener Personalauswahl im Unternehmensauftrag mit Bestandspersonal durch.

IHK-Zertifizierungsmöglichkeiten für Call- und Servicecentermitarbeiter(innen)

Spezielle Qualifikationen:	Callcenter Trainer (210 Seminareinheiten)	Kommunikationscoach (54 Seminareinheiten)
Aufbauqualifikation:	Callcenter Teamleiter (210 Seminareinheiten)	
Basisqualifikationen:	Callcenter Agent (210 Seminareinheiten)	Kundenberater (76 Seminareinheiten)

Quelle: CallCenter Akademie Saarland.

Der kompaktere *Kundenberater* (IHK) kommt den Unternehmen in ihrer zeitlichen Disposition entgegen, indem er sich in 76 Seminareinheiten auf speziellere Inhalte konzentriert.

Weg vom breiten Spektrum des *Callcenter Agents* (IHK) werden gezielt Schwerpunkte gesetzt. Beispielsweise Kommunikationstechniken, Abschlussorientierung, Aspekte des Selbst- und Zeitmanagements sowie die Schaffung eines grundsätzlichen Kostenbewusstseins sind hier die Themen.

2. Aufbauqualifizierung

- Das Seminar *Callcenter Teamleiter* (IHK) (210 Seminarstunden) trägt den sehr breit gefächerten Tätigkeiten von Teamleitern und Supervisoren Rechnung.

Der Themenschwerpunkt liegt in der Personalwirtschaft. Personalgewinnung, -führung, -einsatzplanung, -entwicklung, Teambildung, Konfliktmanagement, Mitarbeitergespräche führen sind hierbei Themen.

Hinzu kommen Projektmanagement, betriebswirtschaftliche Grundlagen mit den Instrumenten des Controllings, arbeitsrechtliche Grundlagen sowie neueste Callcenter-Techniken.

3. Spezielle Qualifizierungen

- Das Seminar *Kommunikationscoach* (IHK) richtet sich an Praktiker, die am Telefon arbeitende Mitarbeiter coachen und auf die besondere Rolle des Coaches vorbereitet werden wollen. Die Hauptthemen in 54 Seminarstunden sind dabei die unterschiedlichen kommunikationspsychologischen Ansätze, welche dem Coach als Grundhandwerkszeug zur Verfügung stehen (z.B. Transaktionsanalyse, Neurolinguistisches Programmieren (NLP), Biostrukturanalyse).

Die persönlichen Voraussetzungen, die ein Coach mitbringen sollte, sind lange Berufserfahrung im Metier, eigene, gute Kommunikationskenntnisse, soziale Kompetenz, die Empathie und das Vermögen zu innerer Distanz einschließt. Die überwiegende Zahl der Teilnehmer besitzt bereits Erfahrung als Coach oder Trainer.

Das Konzept *Callcenter Trainer* (IHK) umfasst 210 Seminarstunden und schließt den Kommunikationscoach (IHK) mit ein. Zusätzliche Themenmodule sind Selbst- und Zeitmanagement, Steuerung von Gruppenprozessen, Businesscoaching, Konfliktmanagement, Erstellung von Trainingskonzepten sowie die Entwicklung von Trainingsdesigns auf dem Trainingsplan. II