

## Alles eine Frage der Motivation

**Qualifizierte Fachkräfte zu finden, ist das eine Problem, sie zu halten, das andere. Für die Unternehmen gibt es daher in beiden Fällen einiges zu tun, um die Arbeit im Call-Center für den Nachwuchs attraktiver zu machen.**

Mit dem Boom der Call-Center-Branche ist auch der Wettbewerbsdruck gestiegen. Die Qualität der erbrachten Dienstleistung entscheidet über die Kundenzufriedenheit und den Geschäftserfolg. Das Problem: Noch fehlen unter den zirka 400.000 Beschäftigten in rund 5.700 Call-Centern qualifizierte Fachkräfte, die den entscheidenden Wettbewerbsvorteil garantieren. Eine aussichtslose Lage? Keineswegs. Denn mittelständische Unternehmen, die eine gute und zielgerichtete Personalarbeit leisten, können dem Fachkräftemangel wesentlich gelassener entgegensehen als ihre Konkurrenz. So lautet das Ergebnis des aktuellen bundesweiten Unternehmensvergleichs „TOP-JOB“, den das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen durchgeführt hat. Soweit die Theorie, doch was können die Call-Center-Betreiber in der Praxis tun, um an das begehrte Fachpersonal zu kommen, die Mitarbeiter gezielt zu fördern und sie langfristig an den Betrieb zu binden?

### **Mehr Imagepflege für mehr Akzeptanz**

Ein Plus von etwa 300.000 Arbeitsplätzen in zehn Jahren! Gute Einstiegs- und Aufstiegschancen für Quereinsteiger! Flexible Arbeitszeiten und innovative Arbeitszeitmodelle! Aus Sicht der Unternehmen spricht einiges für die Arbeit im Call-Center. Dennoch kämpft die Branche immer noch mit einem negativen Öffentlichkeitsbild und der Frage: Wer will schon in einem Call-

Center arbeiten? Für Harry Wassermann, CEO von SNT Deutschland, liegt das daran, „dass einige wenige Call-Center-Betreiber immer wieder durch unseriöse Geschäftspraktiken, fragwürdige Geschäftsmodelle und inakzeptable Führungsmethoden auffallen“.

Oliver Landsrath bestätigt das: „Es wird viel mit der Wahrheit und den Gefühlen der Kunden gespielt.“ Der studierte Architekt hat in den sechs Jahren seiner Call-Center-Tätigkeit Erfahrungen bei mehreren Arbeitgebern gesammelt. Zu den negativen zählt diese aus der Zeit bei einem Versicherungsunternehmen: „Bei der Akquise lautete die Vorgabe, uns nicht im Auftrag unserer Firma, sondern im Namen eines losen Geschäftspartners, American Express, zu melden.“ Das Ziel: „Der Name American Express machte mehr Eindruck und weckte beim Angerufenen die Befürchtung, es könne etwas mit seiner Karte nicht stimmen. Und das förderte die Gesprächsbereitschaft“, so Landsrath. Weitere Beispiele nennt Nanah Schulze, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, Deutscher Direktmarketingverband (DDV): „Wird der Verbraucher zu unnormalen Zeiten genervt oder bieten ihm wiederholt unterschiedliche Call-Center ein und dasselbe Angebot an, obwohl er schon beim ersten Anruf kein Interesse signalisiert hat, dann mangelt es an der Qualität beim Auftraggeber und Dienstleister.“

Aber auch beim Mitarbeiter, der sich mit seinem Job identifizieren und die Erwartungen der Kunden erfüllen möchte, kommen diese Taktiken schlecht an. Hierzu Landsrath: „Wenn man bis zu 100 sechs Minuten-Calls pro Tag führen muss, keine Redefreiheit hat, nur vorgegebene Texte vorliest, und es mit zu Recht verärgerten Kunden zu tun hat, die gezielt bis zu fünfzehn Minuten in der Warteschleife hängen, macht die Arbeit keinen Spaß.“ Auch wenn es sich hierbei um Ausnahmen handelt – der Schaden ist groß: „Leider wird der weitaus geringere Teil der ‚schwarzen Schafe‘ immer mit der gesamten Branche gleichgesetzt“, sagt Joachim Molz, Geschäftsführer der Call-Center-Akademie Saarland. Vielleicht mit ein Grund dafür, dass sich der potenzielle Nachwuchs nicht der

beruflichen Perspektiven bewusst ist, die ihn bei seriösen Unternehmen erwarten.

Um so wichtiger ist, dass die Call-Center verstärkt Imagepflege betreiben und über die beruflichen Chancen aufklären. Zu diesem Zweck hat die „Initiative Call Center in Deutschland“ Anfang November eine Aufklärungskampagne gestartet. Im Mittelpunkt der vom DDV unterstützten Aktion steht die Website [www.ihre-callcenter.de](http://www.ihre-callcenter.de) mit zahlreichen Infos über Arbeitsplatzmöglichkeiten, Leistungsspektrum und Selbstkontrolle in der Telfonmarketing-Branche. Auch Martin Henseler, Fachleiter Presse & PR, Vivento Customer Services (VCS), meint: „Ein Unternehmen kann den Ruf seines Kundenservices weitgehend selbst bestimmen.“ Mit Blick auf die negativen Beispiele schlägt er vor: „Ein erster Schritt wäre, Gesetzesübertretungen der ‚schwarzen Schafe‘ mithilfe der Branchenrepräsentanten konsequent anzuzeigen.“ Um das Image seitens künftiger Mitarbeiter zu verbessern, sei es zudem hilfreich, so Molz, „wenn die Unternehmen, die ihren Personalbedarf zunächst über Zeitarbeiter decken, diese möglichst schnell selbst anstellen“. Aufschlussreich dürfte auch ein Blick hinter die Kulissen sein, zu dem Wassermann „alle einlädt, die sich ernsthaft für die Themen und Inhalte eines Call-Centers interessieren“.

### **Unqualifizierte Mitarbeiter zu qualifizierten machen**

Da „Gut Ding“ bekanntlich „Weile haben will“, bleibt die Frage: Qualifizierte Mitarbeiter – woher nehmen? Die Antwort von Molz: „Stellen Sie ‚unqualifizierte‘ Mitarbeiter ein, die die geeigneten Voraussetzungen mitbringen, und qualifizieren Sie sie selbst.“. Seine Erfahrung: „Unternehmen, die eine gute Qualifizierung anbieten, profitieren von der hohen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie von niedrigen Fluktuationsraten. Und sie haben weniger Probleme, neue Mitarbeiter zu finden.“ Auch Schulze setzt auf mehr Eigeninitiative und verweist auf die beiden neuen Berufsbilder „Servicefachkraft für Dialogmarketing“ und „Kaufmann/Kauffrau für Dialogmarketing“: „Jedes Unternehmen sollte sich verpflichtet fühlen,

seine Mitarbeiter zu qualifizieren.“ Zumal die dualen IHK-Ausbildungsberufe den Arbeitgebern die Gelegenheit bieten, den Nachwuchs gezielt auf die Bedürfnisse des Unternehmens vorzubereiten. Für die Azubis bietet dieser Weg hingegen Karrierechancen, die einen hohen Motivationsfaktor beinhalten. Und das kommt an: „Mit über 1.100 Auszubildenden pro Ausbildungsjahr sind es die erfolgreichsten alle neu eingeführten Ausbildungsberufe“, so Molz.

Wie die „geeigneten Voraussetzungen“ der künftigen Call-Center-Mitarbeiter aussehen, beschreibt Peter M. Rütter, Leiter Personalstrategie & -entwicklung, Corporate Affairs bei VCS: „Da unsere Servicemitarbeiter an der unmittelbaren Schnittstelle zum Kunden arbeiten, fordern wir von ihnen Soft Skills wie Kommunikationskompetenz, einen souveränen Umgang mit Gesprächstechniken, ein hohes Maß an Serviceorientierung und hohe Sensibilität sowie Flexibilität in der Kundenberatung.“

Nach der Grundausbildung steht die kontinuierliche Fort- und Weiterbildung aller Mitarbeiter an: „Wir fördern sowohl Agenten als auch Führungskräfte besonders intensiv und marktorientiert“, sagt Rütter. Dabei setzt er auf „eine Kombination von Wissens- und Verhaltenstraining off the Job und praxisorientierten Trainings on the Job“. Für ihr Weiterbildungsprogramm „Vom Agenten zum Teamleiter“ hat VCS 2007 den Internationalen Deutschen Trainingspreis in Bronze erhalten. Auch für Wassermann spielen berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen eine große Rolle: „Wir beschäftigen permanent 66 Trainer, die sich auf Fach- und Verhaltenstrainings spezialisiert haben.“ Außerdem böten sie unterschiedliche Entwicklungsmodelle wie beispielsweise einen Nachwuchsförderkreis für künftige Teamleiter an. Ergänzend zur Fort- und Weiterbildung besteht seit 2005 auch die Möglichkeit, dass Agenten, Teamleiter und Call-Center-Manager über die Branchenverbände DDV und Call Center Forum Deutschland (CCF) Zertifikatsprüfungen ablegen, mit denen sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse nachweisen können.

Welche Qualifizierungsmaßnahmen auch erfolgen, sie setzen Vertrauen voraus: „Wenn ein Arbeitgeber einen Mitarbeiter zum Beispiel mit einem öffentlichen IHK-Zertifikat ausstattet, dann stellt das einen Vertrauensbeweis dar. Denn der Nachweis bietet dem Mitarbeiter ein Stück Unabhängigkeit“, so Molz. Dass es hieran mitunter mangelt, hat Landsrath bei einem Arbeitgeber erlebt: „Wir haben über eine zweimonatige Schulung keine Bestätigung erhalten. Das Argument: Ich schule euch nicht, damit ihr bessere Chancen habt, wenn ihr euch woanders bewirbt.“

### **Mit beruflichen Perspektiven überzeugen**

Motivation ist das A & O in Sachen Mitarbeiterbindung. Schulze rät, ein „im besten Sinne arbeitswertes Arbeitsklima“ zu schaffen: „Die Arbeit im Call-Center erfordert großes Engagement, da sie schon wegen des ständigen Kundenkontaktes sehr anstrengend ist.“ Daher sei es wichtig, dass Unternehmen diese Leistung anerkennen „und zwar nicht nur durch angemessene Bezahlung“. Viele Firmen böten unter anderem kostenlose Fitnessangebote an, so Schulze weiter. Oder wie SNT: „Wir haben aktuell an einigen Standorten eine ‚Gesundheitswoche‘ eingeführt“, sagt Wassermann. Dass sich die Unternehmen „in besonderem Maße“ um das Team kümmern sollten, meint auch Rütter. Und das beginne mit einer ergonomisch und raumphysikalisch optimalen Gestaltung der Arbeitsplätze. Äußerst wichtig ist für ihn zudem, „den Mitarbeitern Karriereoptionen zu eröffnen, ihre Anliegen ernst zu nehmen und ihnen im direkten Umfeld Wertschätzung durch offene Kommunikation und konstruktives Feedback zu zeigen.“ Und welche Anliegen haben die Betroffenen? „Ich möchte gerne möglichst viele Unternehmensbereiche kennenlernen, um die Gesamtzusammenhänge besser verstehen zu können“, sagt Landsrath. Außerdem spiele für ihn die Flexibilität im Aufgabenbereich eine große Rolle, denn „qualitativ telefonieren kann man allenfalls sechs Stunden am Tag“.

Der „respektvolle Umgang miteinander und angenehme Arbeitsbedingungen“ stehen auch für Wassermann ganz oben: „Über Mitarbeiterbefragungen und unseren regelmäßigen ‚runden Tisch‘ geben wir unseren Leuten die Möglichkeit, ungezwungen über den Wohlfühlfaktor im Betrieb zu sprechen. Ihr Feedback nutzen wir als Grundlage für Veränderungen.“ Last not least gibt es auch zwischendurch immer wieder Gelegenheit für eine kleine spontane Motivation: „Als die Stimmung in unserem Büro mal ganz unten war, zog unsere Chefin los und besorgte für jeden Mitarbeiter einen Obstkorb“, erinnert sich Landsrat: „Danach lief es auch wieder mit der Arbeit.“

**Autorin: Sibylle Kallwitz**

Input für Servicekasten: „Hier können Sie sich informieren“ (Aus- und Weiterbildung, Zertifizierung, zertifizierte Bildungsträger...)

- [www.ddv.de](http://www.ddv.de)
- [www.ccfz.afi.de](http://www.ccfz.afi.de)
- [www.ccf-ev.de](http://www.ccf-ev.de)
- [www.callcenterakademie-saar.de](http://www.callcenterakademie-saar.de)
- [www.ihre-callcenter.de](http://www.ihre-callcenter.de)