

Eva Schmitz

Fortbildung in Call Centern

1 Entwicklung und Formen von Call Centern

Als klassisches Anwendungsfeld für Call Center gilt die Telefonauskunft. Aber auch der Versandhandel und Versicherungen gehören zu den Pionieren dieser direkten Form des Kundenkontaktes. Leistungsstarke Technik (ACD-Anlagen automatical call distribution), die Öffnung des Telekommunikationsmarktes und sinkende Telefonkosten führten zu einer branchenübergreifenden strategischen Neuorientierung. Inzwischen strukturieren auch Handel und Industrie das Aufgabenfeld Kundenservice um und entdecken die Potenziale von Call Centern als Service- und Marketing-Instrument (Branchenverteilung vgl. Meier, 1999; Bittner u.a. 2000).

1.1 Junge Branche mit hohen Potenzialen

Seit Beginn der 90er Jahre entwickelt sich die Zahl der Call Center in Deutschland in einem rasanten Tempo. Acht von zehn der heute arbeitenden Call Center wurden in den vergangenen 10 Jahren eingerichtet. Untersuchungen zeigen, daß die jährlichen Steigerungsraten weit über 20 % liegen und prognostizieren eine Fortsetzung des bisherigen Wachstums (Gordelik, 1999; MMB, 1999; ProfiTel, 1999; Bittner, 2000).

Die Einrichtung bzw. Nutzung eines Call Centers ist für die Unternehmen eine Investition, die ihre Wettbewerbssituation stärkt und gleichzeitig wirtschaftlich ist:

- Service: Stärkere Kundenbindung, besseres Image, intensiver Kundenkontakt
- Qualität: Zeitnahes Feedback für Vertrieb, Produktentwicklung und Marketing
- Erreichbarkeit: Unabhängig vom Ladenschlußgesetz, erweiterte Öffnungszeiten
- Kosten: Zeit- und personalökonomisch gegenüber Briefverkehr und Außendienst
- Effektivität: Produktionssteigernd durch leistungsfähige Hard- und Software
- Standortunabhängigkeit: Technische Vernetzung und Weiterschaltung

Zahlreiche Untersuchungen in den USA belegen, daß eine Verlagerung der Geschäftsprozesse in ein Call Center zu quantitativen und qualitativen Leistungssteigerungen der Unternehmen führt (Wiencke, 1997).

1.2 Inbound- und Outbound- Aufgaben

Anders als im Ursprungsland USA konzentrieren sich die Call Center in Deutschland vor allem auf das Inbound-Geschäft, bei dem die Kunden sich an den Dienstleister wenden. Per Telefon werden Auskünfte erteilt, Fragen beantwortet, Bestellungen entgegengenommen, Service und Kundendienst realisiert, Reklamationen bearbeitet und technischer Support geleistet. Der Vertrieb von Produkten wird vielfach über Call Center abgewickelt (Beispiel: TV-Shopping). Das Outbound-Geschäft umfaßt die aktive Kundenansprache: Telesales-, after sales-Verkäufe, Kundenrückgewinnung und -befragungen, Terminakquise, Marketingaktionen u.ä.. Auch die Markt- und Meinungsforschung nutzt das Telefon als zeit- und kostengünstige Alternative.

Organisatorisch lassen sich grundsätzlich drei Call Center-Typen unterscheiden:

- Inhouse Call Center (integraler Teil oder Abteilung eines Unternehmens)
- Outgesourcte Tochtergesellschaften (z. B. Direktbanken, Direktversicherungen)
- Externe Dienstleister (Übernahme outgesourcter Leistungen)

© Eva Schmitz 2001

2 Situation von Call Center Agenten

Der entscheidende Leistungsfaktor im Call Center sind die Mitarbeiter. Nach Schätzungen sind inzwischen rund 200.000 - 250.000 Menschen in Call Centern der BRD beschäftigt (Gordelik, 2000; Bittner u.a., 2000). Das Durchschnittsalter der Agenten liegt um die 30 Jahre, in großen Dienstleistungs-Call Centern sind die Mitarbeiter deutlich jünger. Dabei überwiegt vielfach der Anteil der Frauen, (nach MMB-Studie, 1999: 60-70%). Über die Hälfte der Arbeitskräfte sind Teilzeitmitarbeiter (v.a. Frauen und Studenten), in Einzelfällen liegt der Anteil höher (Bittner u.a., 2000).

2.1 Herausforderungen für das Personalmanagement

Obwohl Dienstleistungsangebot und Organisation sehr unterschiedlich gestaltet sind, schaffen Call Center ähnliche Arbeitsrahmenbedingungen (vgl. auch Schmitz, 2001):

- Telefonanrufe – vor allem in Inbound Call Centern – müssen dann erledigt werden, wenn der Kunde sie wünscht. Damit ist der „just-in-time“- Gedanke Kernpunkt des Personalmanagements in Call Centern.
- Die klassische Personaleinsatzplanung in Inbound Call Centern basiert auf differenzierten Verkehrsberechnungen. Lange Servicezeiten (bis zu 24 Stunden an 7 Tagen) bedeuten für Call Center-Agenten Schichtarbeit.
- Die Arbeitszeiten werden meist flexibel und zeitnah (3-4 Tage bis 2 Wochen Vorlauf) geplant. In gewachsenen Strukturen mit betrieblicher Interessenvertretung sind auch Modelle mit geregelterer Arbeitszeit anzutreffen (Schmitz, 2001).
- Die Aufgaben in Call Centern werden häufig spezifiziert und schlagen sich in der internen Organisation nieder: 1st-level für einfache Anrufinhalte, 2nd-Level für qualifizierte Beratung und back-office für Recherchen, Versand etc.
- Vor allem bei den 1st-level-Tätigkeiten ist die Arbeit durch monotone Wiederholungen und geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume gekennzeichnet. Diese Aufgaben werden vielfach an preiswerte externe Dienstleister delegiert.
- Bildschirmarbeitsplätze in Großraumbüros sind vor allem in neuingerichteten Call Centern anzutreffen. Der eigene Arbeitsplatz ist eher die Ausnahme, die Sozialkontakte mit Kollegen sind eingeschränkt (ständig wechselnde Besetzung).

2.2 Image und Mitarbeitermotivation

Call Center-Arbeit ist häufig mit negativen Attributen belegt. Dies drückt sich in Begriffen wie „Dienstleistungsfabrik“, „Service-Taylorismus“ (Haas, 2000), „Sozialdumping“ (Meier, 1999), „McJob“ (Schuler, 2000), „Psychic Prison“ (Scherrer, 2001) u.ä. aus. Eine Befragung von 275 Mitarbeitern in 14 Call Centern ergab 2000: 38% bewerten das Call Center Image eher positiv, 37 % neutral, 25 % eher negativ¹.

Die Arbeit als Call Center-Agent ist vor allem bei externen Dienstleistern eher Übergangsjob als Dauerberuf. Die Beschäftigungsdauer liegt bei etwa 1-2 ½ Jahren, in Inhouse Call Centern i.a. darüber (MMB, 1999; Scherrer; 2001). Viele Unternehmen widmen sich daher intensiv dem Thema Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung. Ansätze finden sich in den Bereichen Teamentwicklung, Aufgabenerweiterung sowie in der Schaffung von Karrieremöglichkeiten (FREQUENZ, 2000; vgl. 5).

¹ BMBF-Forschungsstudie „FREQUENZ – Personalmanagement Call Center und Handel“

3 Qualifikationsanforderungen

So vielfältig wie die Call Center Landschaft selbst sind auch die Anforderungen an die Call Center-Agenten. Für die Tätigkeit in einer Telefonauskunft oder einer Bestellannahme ist eine weitaus geringere Qualifikation erforderlich als bei einer intensiven Beratung, einer technischen Hotline oder einem Computer-Helpdesk. Eine differenzierte Typologisierung steht noch aus: Entsprechend erstellen die Betreiber eigene individuelle Profile entsprechend ihres Leistungs- und Angebotsspektrums.

3.1 Ausgangsqualifikation

Call Center-Agenten verfügen vielfach über eine hohe Ausgangsqualifikation. Verschiedene Studien belegen, daß das Bildungsniveau vergleichsweise hoch ist (Profi-Tel, 1999; MMB, 1999; Gemini, 1997; Aufstellung vgl. Bittner u.a., 2000). Das Gros der Mitarbeiter hat Abitur (hoher Anteil an studentischen Teilzeitkräften). Die berufliche Vorbildung besteht vor allem bei Inhouse Call Centern in einer kaufmännischen Ausbildung. Insgesamt ist die abgeschlossene Berufsausbildung eine gute Eingangsvoraussetzung, auch fachfremde Berufsbiografien sind gewünscht. Die Call Center-Tätigkeit ist damit eine Möglichkeit für Berufsrückkehrer (hoher Frauenanteil) und die Wiedereingliederung von Langzeitarbeitslosen (MMB, 1999).

3.2 Stressresistenz

Eine wesentliche Voraussetzung für die Arbeit im Call Center ist eine hohe Belastbarkeit. Die Tätigkeit ist geprägt von Stressoren, mit denen die Mitarbeiter konfrontiert sind und umgehen müssen (vgl. auch Scherrer, 2001; Schmitz, 2001):

3.2.1 Physische Belastungsfaktoren:

Parallele Verarbeitung sprachlicher und visueller Signale (Telefonieren und Computereinträge); hoher Geräuschpegel und Klimaanlage in Großraumbüros; sitzende Tätigkeit; Bildschirmarbeit; Konzentration über einen langen Zeitraum hinweg.

3.2.2 Psychische Belastungsfaktoren:

Unvorhersagbarkeit (automatische Anrufvermittlung); begrenzte Gestaltungsfelder (Gesprächsleitfäden); eintönige Arbeitsabläufe - „Überforderung durch Unterforderung“ (Scherrer, 2001); Kontrolldruck durch permanente Überwachung (auf real-time-Monitoren ist die jederzeit erkennbar, womit der Mitarbeiter beschäftigt ist); Coachingsituationen (vgl. 4.1); Arbeitsstörungen (z.B. durch Technikprobleme).

3.2.3 Emotionale Belastungsfaktoren:

Einstellen auf wechselnde Gesprächspartner (fehlendes Feedback); Umgang mit aggressiven Kunden (Bsp. Reklamationen); „Lächeln in der Stimme“; Leistungsdruck (wartende Kunden, Umsatzziele beim Outbound, Monitoring der Gesprächsdauer); mangelnder sozialer Kontakt im Kollegenkreis (restriktive Pausengestaltung).

3.2.4 Maßnahmen zum Stressmanagement

Bei inadäquater Verarbeitung dieser Stressoren drohen sinkende Produktivität, erhöhter Krankenstand, Burnout, innere Kündigung und Fluktuation – Erscheinungsformen, die vor allem bei externen Dienstleistern häufig anzutreffen sind.

Der zentrale Ansatz zur Reduzierung der stressbedingten Belastungen wird in der partizipativen und mitarbeiterorientierten Führung gesehen (Schrick, 1999; Scherrer, 2001; Schuler, 2000). Aufgabe der Vorgesetzten ist es, empathisch auf die Bedürf-

nisse der Mitarbeiter einzugehen, sie zu unterstützen und die Kollegialität zu fördern. Bei der Personalauswahl ist die Stressresistenz ein wesentliches Kriterium, in der Fortbildung werden teilweise Maßnahmen zur Stressbewältigung angeboten. In speziellen Stressbewältigungsseminaren erkennen die Agenten ihre Stressoren, ihre Reaktionsmuster und erlernen neue adäquate Verarbeitungsmechanismen (vgl. 4.2.2).

3.3 Persönliche und soziale Kompetenzen

Das wesentliche Merkmal der Call Center Arbeit ist die Kommunikation. Der Call Center Agent ist „Gefühlsarbeiter“ (Schuler, 2000) bzw. „Emo-Worker“ (Schrick, 1999). Er führt Tag für Tag zahlreiche Gespräche mit unterschiedlichen Kunden, muß mit wechselnden Gefühlszuständen umgehen und teilweise schwierige Gesprächssituationen meistern (z.B. Verkaufsgespräch). Dies wird von Mitarbeitern aus den Kooperationsunternehmen der Studie FREQUENZ (2000) in einer offenen Frage zur Qualifizierung bestätigt:

Frage: Welches sind Ihrer Ansicht nach die drei wichtigsten Qualifikationen für eine Tätigkeit im Call Center?

Rang	Qualifikationsanforderung	Anzahl Nennungen
1. Rang	Kommunikationsfähigkeit	147
2. Rang	Freundlichkeit, Zuhören	142
3. Rang	Fachwissen	138
4. Rang	Belastbarkeit, Konzentration	75
5. Rang	Flexibilität	61

Abb. 1: Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung in 14 Call Centern, n = 275

Als zentrale Qualifikationsanforderung für eine Tätigkeit in Call Centern finden sich branchenübergreifend Kommunikationsfähigkeit und Kunden- bzw. Dienstleistungsorientierung wider (MMB, 1999; Bittner u.a., 2000; Schuler, 2000).

Schrick (1999) empfiehlt für ein Anforderungsprofil zur persönlichen und sozialen Kompetenz folgende Einzelkategorien:

- Telefonstimme
- Soziale Kontaktfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Serviceorientierung
- Belastbarkeit/Ausdauer
- Führungskompetenz
- Lernfähigkeit
- Vertriebsorientierung

3.4 Fachkompetenzen

Vor allem in Inhouse Call Centern sind Branchen- und Spezialkenntnisse Bestandteil der Anforderungsprofile. Diese Vorkenntnisse sind vor allem im Versandhandel, bei Banken und Versicherungen, Marktforschungsgesellschaften, Tourismusunternehmen und Software- und Computerherstellern gewünscht (Gordelik, 2000).

Berufserfahrung, eine kaufmännische Ausbildung, Telefonservice- und Verkaufserfahrung und Computeranwendungskennntnisse fließen vielfach als allgemeine Fachkenntnisse in die Anforderungsprofile der Call Center-Betreiber ein (Schuler, 2000).

4 Fortbildungsangebote

Eine gute Ausbildung ist Voraussetzung für die gewünschte Servicequalität, ein direkter Indikator für Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Umsatzvolumen. In Call Centern gilt dies besonders, da die Leistungen und Arbeitsergebnisse differenziert erhoben und beurteilt werden können. Daher legen die Betreiber großen Wert auf die Qualifizierung ihrer Agenten. Inhouse Call Center rekrutieren ihre Mitarbeiter meist aus dem eigenen Unternehmen und können daher auf deren umfangreiches Basiswissen zurückgreifen. Bei Neugründungen ist es neben dem technischen Aufbau eine große Herausforderung, die Mitarbeiter im Vorfeld der Geschäftstätigkeit umfassend auf die neuen Aufgaben vorzubereiten (MMB, 1999; Schuler, 2000).

Die Aus- und Weiterbildung von Call Center Agenten kann nur im Rahmen des Telefon- und Kommunikationstrainings auf standardisierte Verfahren zurückgreifen. Lerninhalte wie Produktpalette, Geschäftsabläufe und Arbeitsprozesse müssen unternehmensspezifisch auf das Leistungsangebot des Call Centers abgestimmt werden.

Für die Tätigkeit des Call Center-Agenten fehlt bislang ein Berufsbild, das den Anforderungen der täglichen Arbeit gerecht wird (vgl. 4.4). Eine Berufsausbildung nach dem dualen System wird zur Zeit kontrovers diskutiert (Bittner u.a., 2000). Die Personalverantwortlichen sind daher angehalten, ihr eigenes Aus-, und Weiterbildungsangebot zu entwickeln oder auf externe Bildungsanbieter zurückzugreifen.

4.1 Neue methodische Ansätze

Klassische Fortbildungsansätze greifen in der Call Center-Ausbildung nur begrenzt. Während produkt- und unternehmensspezifisches Fachwissen noch in Seminaren vermittelt werden kann, sind für die praktische Telefontätigkeit neue Trainingsmethoden erforderlich. Komplexe Aufgabenfelder brauchen Vernetzung und schrittweise Vermittlung der Lerninhalte (Schuler, 2000). Hinzu kommen die spezifischen Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung in Call Centern:

- Große Teilnehmerzahlen und kurze Zeitvorläufe (Wachstum und Fluktuation),
- Ressourcenknappheit (hohe Investitionen in Aufbau und Technik),
- Permanente Anpassung (Neuerungen im Leistungs- und Angebotsspektrum),
- Zeitliche Restriktionen (just-in-time-Bearbeitung der eingehenden Anrufe),
- Komplexe Computersoftware (Eingabemasken und Informationssysteme).

In Call Centern finden sich daher häufig sehr praxisorientierte und den technischen Möglichkeiten angepaßte Personalentwicklungsinstrumente:

4.1.1 Side-by-side-Training (Schrick, 1999):

Neue Mitarbeiter lernen ihr Arbeitsfeld gemeinsam mit einem Kollegen oder dem Vorgesetzten kennen. Für einfache Dienstleistungen wie Telefonauskunft ist dieser „Learning-by-doing“-Ansatz ein wesentlicher Bestandteil der Einarbeitung: Erfahrene Mitarbeiter fungieren als „Patent“ und begleiten die Neuankömmlinge.

4.1.2 Coaching (Schuler, 2000; Schrick, 1999)

Im Coaching werden einzelne Telefonate des Mitarbeiters mit dem Kunden gemeinsam mit einem ausgebildeten internen oder externen Coach analysiert und reflektiert. Dies findet entweder in einer Realsituation statt oder erfolgt zeitversetzt nach Bandaufnahmen der Gespräche. Als Basis des systematischen Coachings dienen vorgege-

bene Leitfäden für die Durchführung von Kundengesprächen und Gesprächsbeurteilungsbögen. Schuler (2000) unterscheidet zwei Formen des Coachings:

- Qualitäts-Coaching: Ziel ist die permanente Steigerung der Service- und Gesprächsqualität. Der Coach (Trainer oder Vorgesetzte) wertet gemeinsam mit dem Mitarbeiter ein Kundengespräch aus, arbeitet die persönlichen Stärken und Schwächen heraus und zeigt Ansätze zur Optimierung des Gesprächsverhaltens.
- Persönlichkeits-Coaching: Ziel dieser Maßnahme ist die Steigerung von Selbstbewusstsein und Sicherheit des Agenten oder der Führungskraft. Persönliche Karriereziele sowie individuelles Stressmanagement werden reflektiert, ebenso das Verhalten dem Kunden gegenüber. Vielfach wird diese Methodik im Team angewandt, der Coach ist ein Kollege (PIT-Persönlichkeits-Coaching im Team).

4.1.3 Computer based training CBT

Die DV-gestützte Weiterbildung ist im Call Center weit verbreitet. Zum einen sind die Agenten mit den Medien vertraut, zum anderen bietet das selbstverantwortliche Lernen mit Hilfe ausgefeilter Informationsmanagementsysteme die Möglichkeit, Lernen und Arbeiten sinnvoll miteinander zu verknüpfen. In Zeiten mit geringem Anrufvolumen können die Mitarbeiter erkannte Wissenslücken schließen oder ihren Informationsstand aktualisieren (Beispiel: Kurse bei Broker-Direktbanken).

4.1.4 Teamtraining

In regelmäßigen Teammeetings werden aktuelle Neuerungen vorgestellt und spezielle Kundenfragen und -wünsche thematisiert. Der Erfahrungsaustausch der Kollegen untereinander garantiert eine hohe Praxisnähe und Akzeptanz. Die Meetings bieten zusätzlich positive Effekte bzgl. Stressabbau und Kollegialität.

4.2 Interne Fort- und Weiterbildungsangebote

Im wesentlichen findet die Aus- und Weiterbildung von Call Center-Agenten unternehmensintern statt (s.a. 4.4). Überbetriebliche Seminare werden in der Regel nur in kleinen Call Centern oder bei Spezialthemen in Anspruch genommen (Beispiel: Produktschulungen der auftraggebenden Unternehmen bei externen Dienstleistern).

4.2.1 Einarbeitungs- und Fortbildungskonzepte

Die Dauer der Einführung neuer Mitarbeiter liegt zwischen ein und drei Monaten (MMB, 1999: 66 von 86 Unternehmen; FREQUENZ, 2000: 10 von 18 Call Center). Teilweise ist die Einarbeitung auf wenige Tage bis eine Woche reduziert (FREQUENZ, 2000: 5 von 18 Call Centern). In Einzelfällen bieten die Call Center eine dreijährige Erstausbildung an (MMB, 1999: 5 von 86 Call Center).

Im allgemeinen wird eine dreimonatige bis halbjährliche Tätigkeit vorausgesetzt, bis der Neuankömmling sein Fachgebiet beherrscht (MMB, 1999). In der Folge findet zur permanenten Optimierung der Service- und Gesprächsqualität ein systematisches „Training on the Job“ statt (MMB, 1999: Ø 13 Tage pro Jahr und Mitarbeiter).

Inhaltlich sind die Personalentwicklungskonzepte stark auf die spezielle Anforderungs- und Tätigkeitspalette konzentriert. Es liegen bislang wenig allgemeine Erkenntnisse zu einzelnen Trainingsthemen vor. Die Veröffentlichungen beziehen sich auf exemplarische Qualifizierungsbeispiele in Fachzeitschriften (Teletalk, Call Center Profi, Call Center Konkret) oder Sammelbänden (Schuler, 2000; Schrick, 1999).

4.2.2 Beispiel Sparda-Telefonservice GmbH

Klaus Brettschneider - Manager für Personal & Organisation

Die Sparda-Telefonservice GmbH ist ein Call Center, das binnen drei Jahren von 0 auf 400 Mitarbeiter angewachsen ist. Schlüssel für dieses schnelle Wachstum und die Qualität ist eine intensive Ausbildung und permanente Fortbildung der Mitarbeiter.

Ausbildung der Agents

Alle neuen Mitarbeiter durchlaufen zunächst eine rund dreimonatige Ausbildungsphase. Diese beinhaltet zum einen den kompletten IHK-Zertifikatslehrgang (vgl. 4.4) zum Call Center-Agent, zum anderen intensive Produkt- und Handling-Schulungen mit der unternehmenseigenen EDV und Technik am Arbeitsplatz. So ist gewährleistet, daß das theoretische Wissen eng mit den Erfordernissen der Praxis verknüpft wird. Die Sparda-Telefonservice arbeitet dabei mit externen Bildungsträgern (BFW Saarland, defacto Marketing&Erfolg, Call Center Akademie Saarland) zusammen. Den unternehmensspezifischen Teil der Ausbildung übernehmen interne Trainer.

Die Praxis zeigt, dass diese umfassende Einarbeitung eine lohnende Investition ist: Die intensive Vorbereitung und Ausbildung steigert Arbeitsqualität und Arbeitszufriedenheit. Die neuen Mitarbeiter (darunter viele Berufswiedereinsteigerinnen) fühlen sich den neuen Aufgaben gerüstet. Sie beherrschen nicht nur das "Wie" und das "Womit" des Telefonierens, sondern verstehen auch das "Warum". Ein Faktor, der hilft, Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

Fortbildung der Agents

Nach der Ausbildung ist ein Agent noch nicht "fertig". Um Motivation und Qualität zu sichern, durchläuft jeder Agent der Sparda-Telefonservice GmbH eine geregelte Anzahl an Coachings und Seminaren. Der Teamleiter coacht "side-by-side" jeden seiner Mitarbeiter einmal monatlich rund eine Stunde mit anschließendem intensivem Feedback-Gespräch. Einmal im Quartal coachen ein interner Fach- und ein interner Kommunikationstrainer den Mitarbeiter. Jeder Agent erhält somit fünfmal im Quartal qualifiziertes Feedback und nützliche Tipps.

Zudem durchläuft jeder Mitarbeiter jährlich 6-8 Seminare zu einzelnen Fachgebieten, die teils durch interne, teils durch externe Trainer vor Ort für einen halben bis ganzen Tag erfolgen. Ein weiteres Angebot besteht in der freiwilligen Teilnahme zum Thema Stressmanagement (vgl. 3.2). Die Maßnahme ist zweistufig aufgebaut (je 5 Zeitstunden). Der erste Teil beschäftigt sich mit den Stressoren und vermittelt Entspannungs- und Aktivierungsübungen, die am eigenen Arbeitsplatz eingesetzt werden können. In der zweiten Stufe findet eine persönliche Stresstyp-Analyse statt, Atem- und Entspannungstechniken wie progressive Muskelentspannung oder Meditationsreise werden ausführlich geübt. Angedacht ist demnächst auch ein spezieller Ruhe- und Entspannungsraum, den die Mitarbeiter nach Bedarf aufsuchen können.

Aus- und Fortbildung der Teamleiter

Im Februar 1999 wurde im Saarland die bundesweit erste Ausbildung zum Call Center Teamleiter (IHK) gestartet. An dieser Ausbildung nahmen alle damaligen Teamleiter teil. Seither haben alle neu hinzugekommenen Teamleiter erfolgreich die Folgeveranstaltungen besucht. Neben dieser IHK-Ausbildung erhalten die Teamleiter jährlich 2-3 Seminare, um sich in Sachen Führungsaufgaben weiterzubilden.

4.3 Angebotsspektrum externer Weiterbildner

Der Markt der externen Weiterbildner und Bildungsträger ist äußerst vielseitig:

- Kommerzielle Unternehmensberatungen,
- Industrie- und Handelskammern (vgl. 4.4), Berufsgenossenschaften,
- Call Center-Akademien (nach MMB, 1999 allein 15 in NRW, Tendenz steigend),
- Gewerkschaftliche und wissenschaftliche Beratungseinrichtungen
- Externe Qualifizierungsangebote von Call Center-Betreibern (z.B. TAS Mülheim, Sparda Telefonservice GmbH St. Ingbert).

Das Angebotsspektrum reicht von der Entwicklung neuer Trainingsmethoden über die Konzeption und Durchführung spezifischer Trainingsprogramme und –Seminare hin zur Aus- und Weiterbildung von Multiplikatoren („train-the-trainer“-Konzepte).

Zielgruppen für Lehrgänge und Trainings sind Call Center-Agenten, Teamleiter, Supervisoren, IT-TK-Spezialisten und interne Trainer. Besonders ausgeprägt ist das Angebot auf der Management-Ebene mit breitem inhaltlichem Spektrum (z. B. ebs Call Center Manager-Ausbildung). Vermittelt wird Know-how zu Organisation und Technik, zum Personal- und Qualitätsmanagement, zum Marketing und zur Führung.

Ein aktueller Marktüberblick findet sich in den Fachzeitschriften Teletalk (Call Center Marktführer 4/1999-2000) und Call Center Profi (2/2000). Foren zum Erfahrungsaustausch von Praktikern sowie Informationen zu aktuellen Strömungen bieten jährliche Fachmessen (Call Center World, Call Center Trends, Euroforum u.ä.).

4.4 Zertifikat-Lehrgang „Call Center Agent (IHK)“

Die Industrie- und Handelskammer Düsseldorf startete gemeinsam mit der Call Center Akademie NRW eine Initiative, um in der Fülle verschiedener Ausbildungsabschlüsse einen einheitlichen Standard für die Qualifizierung von Call Center Mitarbeitern zu schaffen. Der Lehrgang „Call Center Agent (IHK)“² wird seit 1997 bundesweit angeboten. In 5 Theorie- und einer Praxiswoche werden die grundlegenden Kenntnisse für die Arbeit im Call Center vermittelt und mit einer Abschlußprüfung zertifiziert. Das Curriculum wird in Zusammenarbeit mit Arbeitsämtern und Call Center-Betreibern zur Umschulung von Arbeitslosen und zur beruflichen Wiedereingliederung genutzt. Viele Unternehmen greifen inzwischen diese Möglichkeit der Basisqualifizierung auf (MMB, 1999; FREQUENZ, 2000, vgl. 4.2.2).

Aufbau des Zertifikatslehrgangs „Call Center-Agent (IHK)“		
1. Modul	Moderne Informationsverarbeitung	60 Ustd.
2. Modul	Call Center: Grundlagen und Einblick in eine neue Dienstleistung	30 Ustd.
3. Modul	Service- und kundenorientierte Kommunikation im Call Center	80 Ustd.
4. Modul	Kaufmännische Grundlagen: Einblick in Datenschutz und Recht sowie Arbeitsplatzorganisation und Zeitmanagement	40 Ustd.
5. Modul	Training on the Job	30 Ustd.

Abb. 2: Inhalte des IHK-Curriculums (DIHT-Bildungs-GmbH nach MMB, 1999)

² Seit Ende 1998 existiert ein weiteres sechswöchiges Curriculum „Call Center-Teamleiter (IHK)“

5 Entwicklungsmöglichkeiten

Aufstiegs- und Entwicklungschancen sind starke Motivationsfaktoren. Die teilweise hohe interne Fluktuation zeigt, daß Call Center häufig nur Durchgangsstationen für den beruflichen Werdegang sind (vgl. 1.2). Call Center-Erfahrung und die dort erworbenen Schlüsselqualifikationen Kommunikationsfähigkeit und Serviceorientierung steigern sowohl in Call Center-Ballungsgebieten als auch auf dem Arbeitsmarkt generell die Chancen für attraktive Fach- und Führungspositionen (MMB, 1999).

5.1 Vertikale Aufstiegsmöglichkeiten

Im allgemeinen werden die Führungspositionen in Call Centern aus den eigenen Reihen besetzt (Gordelik, 2000). Durch die flachen Hierarchien sind die Aufstiegsmöglichkeiten jedoch begrenzt (MMB, 1999). Vor allem in expandierenden Unternehmen (Beispiel externe Dienstleister) entsteht jedoch ein hoher Fach- und Führungskräftebedarf durch die rapide Zunahme der Mitarbeiterzahlen (vgl. 2.1).

5.1.1 Führungsposition Teamleiter

Das Tätigkeitsfeld der Teamleiter gestaltet sich heterogen (meist abhängig von der Call Center-Größe). Die Aufgaben umfassen Führung, Personalsteuerung und Qualifizierung der Agenten. Sie sind verantwortlich für Leistung und Motivation der Mitarbeiter, häufig aber nicht mit entsprechenden Kompetenzen und disziplinarischen Befugnissen ausgestattet - „Sandwichposition“ (Schuler, 2000; FREQUENZ, 2000).

5.1.2 Führungsposition Call Center Manager

Die Leitungsfunktion in Call Centern umfaßt strategische Aufgaben, Projektsteuerung, wirtschaftliche Verantwortung und Personalmanagement (Rekrutierung, Qualifikation, Personalbedarf und Personaleinsatz). Vor allem in kleinen Call Centern ist der Manager eine „Allround-Führungskraft“ mit ausgedehntem Aufgabenprofil.

5.2 Horizontale Aufstiegsmöglichkeiten

Expandierende Call Center bieten Aufstiegsmöglichkeiten jenseits der Hierarchie - „Karriere der Kompetenz“ (Schrick, 1999). Erfolgreiche Agenten können sich durch Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben (neue Produkte / Kunden, 2nd-level oder backoffice-Tätigkeiten) zum „Call Center Multi-Experten“ (Schrick, 1999) entwickeln. In großen Call Centern können kompetente Mitarbeiter in Zusatz- und Stabsaufgaben hineinwachsen (Supervisor, IT/TK Spezialist, Projektarbeit, Personalplaner). Im Rahmen interner Qualifizierungsprogramme steht den Agenten die Übernahme von Bildungsaufgaben offen (Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Coach, Trainer).

5.3 Call Center-Tätigkeit als Karriere-Sprungbrett

In der Call Center-Tätigkeit sehen viele Berufseinsteiger, Studenten und Studienabbrecher eine Chance für die schnelle berufliche Entwicklung (Gordelik, 2000; Schrick, 1999). Ausgestattet mit den Erfahrungen in der Kundenkommunikation und Gesprächsführung steht aufstiegsorientierten Agenten ein breites Feld von Entwicklungsmöglichkeiten offen. Call Center werden vielfach als interne Ausbildungsabteilungen verstanden, die einen tiefen Einblick in Produktpalette, Kundenanforderungen und Geschäftsprozesse eines Unternehmens gewähren – sie schaffen vor allem bei Inhouse Call Centern Rekrutierungspotenzial für die Fachabteilungen.

6 Resümee und Perspektiven

Die Organisation und Steuerung der Aus- und Fortbildung sind anspruchsvolle und sehr dynamische Arbeiten für die Personalverantwortlichen in Call Centern. Die Entwicklung eines leistungsfähigen Call Center Agenten ist mit einem hohen zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden – Investitionen, deren Rentabilität es angesichts der bekannten Fluktuationsraten zu optimieren gilt. Der Konkurrenzdruck auf dem Call Center-Arbeitsmarkt nimmt immer weiter zu. Damit steigt die Bedeutung von Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung. Ansatzpunkte liefern attraktive Arbeitsrahmenbedingungen, gute Qualifizierungsangebote, leistungsgerechte Entlohnungssysteme und motivierende Karrierepläne.

Die Zukunft der Branche bringt neue Aufgaben: Beim Customer Relationship Management (CRM) werden neue Medien wie Internet, eMail und Bildtelefonie integriert („One face to the customer“). Damit erweitern sich auch Aufgaben und Anforderungen an die Mitarbeiter. Der Multi-task-Agent braucht Kompetenz im Umgang mit den verschiedenen Medien. Neben der Kommunikationsstärke in der Gesprächsführung ist auch die schriftliche Ausdrucksfähigkeit gefordert. Nicht zuletzt sind diese umfassenderen Kommunikationsaufgaben mit einer Erweiterung der Handlungsspielräume und Verantwortungsbereiche - und höherem Qualifikationsbedarf- verbunden.

Literatur:

- Bittner, S. & Schietinger, M. u.a. (2000). Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik Gelsenkirchen
- FREQUENZ (2000). BMBF-Forschungsstudie Personalmanagement im Call Center
In: <http://www.bunds-bonn.de/Forschungsprojekt>
- Gemini Consulting (1997). Call Center Marktbefragung 1997. In:
<http://www.gemini-consulting.de/presse>
- Gordelik, I. (2000). Erfolgsbeispiele Karriere im Call Center. In: Deutscher Direktmarketing Verband e.V. (Hrsg.), Service im Dialog, S. 62-65. Wiesbaden: Schimmel
- Haas, S. (2000). Anforderungswechsel und Karriereplanung im Call Center. In: Wieland, R. & Scherrer, K. (Hrsg.). Arbeitswelten von morgen, S. 148-157. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Meier, C. (1999). Arbeit in Call Centern – Kundenorientierung zum Preis schlechter Arbeitsbedingungen?. In: Kastner, M. (Hrsg.). Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen, S. 69-78. Herdecke: MAORI-Verlag
- MMB – Michel Medienforschung und Beratung (1999). Qualifikationsanforderungen in der Call Center Branche – Status quo und Perspektiven. Projektbericht Untersuchung i. A. des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie Bonn
- ProfiTel, (1999). Call Center Benchmark-Studie Deutschland 1999. In:
<http://www.callcenter-benchmark.de/studie99>
- Scherrer, K. (2001). Kommunikationsarbeit im Call Center. In: Kastner, M. u.a. (Hrsg.). Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft, S. 169-189. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW
- Schmitz, E. (2001). Belastungen in Call Centern: Arbeitszeit- und Pausengestaltung. In: DLR: Projektträger des BMBF (Hrsg.). Arbeitsschutz im Wandel, S. 54-67. Bonn
- Schrick, K. & Dollinger, A. Hrsg.(1999). Das innovative Call Center. München:Econ
- Schuler, H. & Papst, J. Hrsg. (2000). Personalentwicklung im Call Center der Zukunft (2. neubearb. Aufl.). Neuwied: Luchterhand
- Wiencke, W. & Koke, D. (1997). Call Center Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

© Eva Schmitz 2001

Beitrag in: Regnet, Erika & Hofmann Laila Maija (Hrsg.)
Innovative Weiterbildungskonzepte
Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen
Göttingen: Hogrefe Verlag 2001 (in Druck)