

Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

Personalaufbau und Teamentwicklung in einem Communication Center

Neben der erfolgreichen Personalauswahl wird leider häufig in die Personalentwicklung zu wenig »investiert«. Diese Investition bezieht sich nicht allein auf monetäre Faktoren. Qualifizierte Führungskräfte, eine ansprechende Vergütung und ein gut ausgestatteter Arbeitsplatz sind wesentliche Einflussfaktoren zur Mitarbeiterzufriedenheit und somit -bindung. Der Verfasser zeigt auf, wie erfolgreich die SWM Consulting und Service GmbH dies mit Unterstützung der Unternehmensberatung T.A. Cook Consultants im eigenen Communication Center realisiert hat.

Die Stadtwerke München (SWM) entschlossen sich 1999, die Dienstleistung Kundenberatung/-service rund um die Produktpalette Strom, Gas, Wasser auszugliedern und gründeten eigens hierfür ein neues Communication Center: die 100-prozentige Tochter SWM Consulting und Service GmbH (SWM CuS).

Das Communication Center (CC) berät rd. 800 000 Kunden der SWM kompetent und professionell. Inzwischen werden täglich rd. 2 500 Calls, 500 Faxe bzw. E-Mails bearbeitet, rd. 1 000 Briefe empfangen oder geschrieben.

Das Service-Level liegt bei durchschnittlich 85:20, an manchen Tagen auch darüber. Die rd. 80 Agenten und Agentinnen arbeiten an fünf Tagen in der Woche von 8 bis 20 Uhr im Zwei-Schichtbetrieb.

Die Auswahl und Qualifizierung der Mitarbeiter wurde in nur zehn Monaten erfolgreich durchgeführt. Erfolgreich nicht nur, weil man die Gesamtbelegschaft von 20 auf 80 Agenten, Agentinnen sowie Teamleiter erweiterte, sondern auch, weil die Fluktuationsrate von rd. 5 % deutlich unter dem Branchendurchschnitt (über 30 %) liegt.

Schlüssel zu diesem Erfolg ist die Investition in das »richtige« Personal. Auch die umfangreiche Einarbeitung lohnt sich, denn best qualifizierte Agenten, Agentinnen und Führungskräfte sind das Kapital eines CC. Dies trifft besonders auf dieses heftig umkämpfte Marktsegment zu, in dem sich inzwischen die CC-Betreiber gegenseitig gutes Personal »abjagen«.

Ziel der Personalauswahl war es, Mitarbeiter mit kaufmännischer Ausbildung und einem hohen Maß an sozialer Kompetenz zu finden. Neben der Motivation war Kom-

munikations- und Teamfähigkeit der Agenten das wichtigste Auswahlkriterium. Im Bereich der Persönlichkeitskompetenz wurde besonders auf das Ausdrucksvermögen, persönliche Initiative und das »Auftreten« Wert gelegt. Kenntnisse der Energiebranche waren ebenfalls erwünscht, aber nicht ausschlaggebend, da das fachliche Know-how später in Produktschulungen vermittelt werden sollte.

Im Gegensatz zu vielen anderen CC war es das Ziel der SWM CuS, Vollzeitkräfte einzustellen. Zudem sollten diese flexible Arbeitszeiten bevorzugen und sich lange an das Unternehmen binden, d. h. sich in hohem Maß mit dem Unternehmen und den Produkten identifizieren. Solche loyalen, motivierten Mitarbeiter, so die Überlegung, würden weniger zur Fluktuation neigen und so die Personalkosten niedrig halten – und diese machen (einschließlich Schulung) mit rd. 75 % den größten Posten der CC-Ausgaben aus.

Vorgehensweise beim Personalrecruiting

Beim Personalrecruiting der Agenten wurde deshalb nach einem modularen, mehrstufigen Auswahlmodell, das gegebenenfalls beliebig variiert und modifiziert werden kann, vorgegangen. In einem ersten Schritt wurden Aufgabenbeschreibungen erarbeitet und daraus Anforderungsprofile abgeleitet. Auf dieser Basis wurden Stellenausschreibungen im Münchner Hörfunk, in den lokalen Print-Medien sowie im Internet geschaltet. Die Interessenten meldeten sich bei einer Hotline und wurden zurückgerufen. Diese Telefoninterviews stellten die erste Auswahlstufe dar. Geeignet scheinende Bewerber wurden aufgefordert, ihre Unterlagen einzureichen. Deren Durchsicht bildete die zweite Auswahlstufe. Wer auch diese Hürde passierte, wurde zu einem eintägigen Assessment-Center, der dritten Auswahlstufe, eingeladen.

Telefoninterviews

Je dichter die »Maschen« in der ersten Auswahlstufe des Telefoninterviews sind, d. h. je mehr und anspruchsvollere Kriterien angelegt werden – bei SWM CuS war dies u. a. die abgeschlossene kaufmänn-

nische Berufsausbildung, Bereitschaft Vollzeit zu arbeiten oder sehr gutes sprachliches Ausdrucksvermögen – um so stärker fällt die Selektion aus. Die Erfolgsquote der ersten Auswahlstufe ist daher einerseits abhängig vom Unternehmen, welche Kriterien es heranzieht und welche Bedeutung es diesen beimisst, andererseits aber auch davon, was der (in diesem Fall regional begrenzte) Arbeitsmarkt »hergibt«. Die Resonanz in München und Umgebung war sehr gut, von den Interessenten wurden rd. 30 % der Bewerber von SWM CuS anschließend zum Assessment-Center eingeladen.

Assessment-Center (AC)

Die Übungen im AC simulierten Alltagssituationen, in denen die Bewerber zeigen konnten, dass sie spontan mit (nicht immer freundlichen) Kunden telefonisch sowie schriftlich umgehen können. Dabei spielten besonders Kriterien wie Freundlichkeit und das sprachliche Ausdrucksvermögen (Stimme, Verständlichkeit, Sprechgeschwindigkeit) eine entscheidende Rolle, sind die Telefon-Agenten doch das akustische Aushängeschild des Unternehmens. Aber auch ihre Teamfähigkeit mussten die Bewerber unter Beweis stellen. Hier zeigte sich, dass AC herkömmlichen Auswahlverfahren überlegen sind, da man die Kandidaten »live« in vergleichbaren Situationen kennen lernen kann und so das Risiko von Fehlbesetzungen

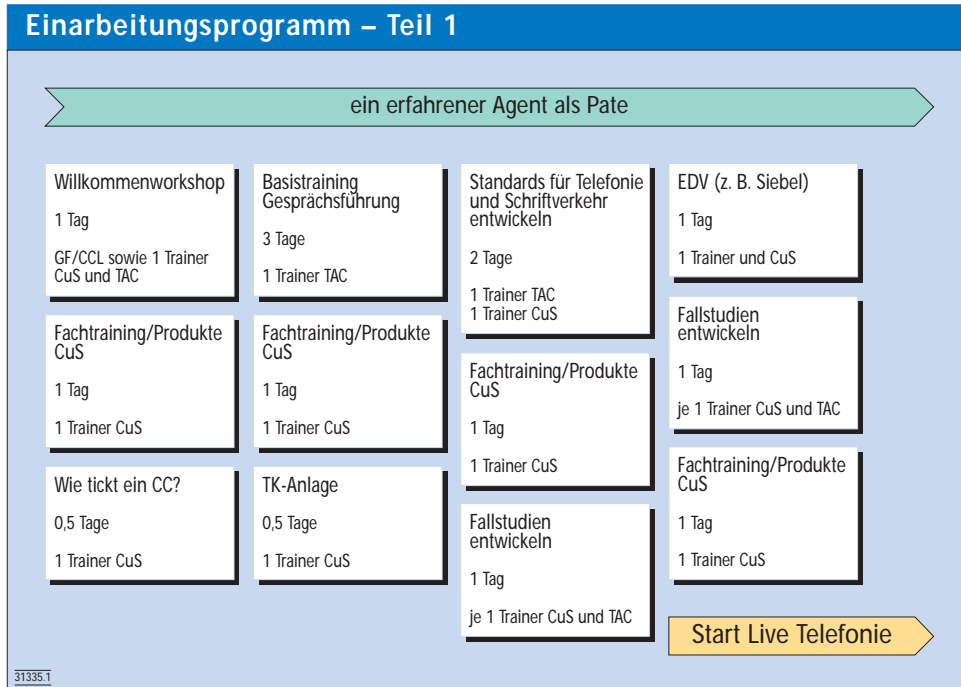


Bild 1. Einarbeitungsprogramm Teil 1 für Agents im Communication Center der SWM CuS
CuS Consulting und Service GmbH
TAC TA Cook Consultants

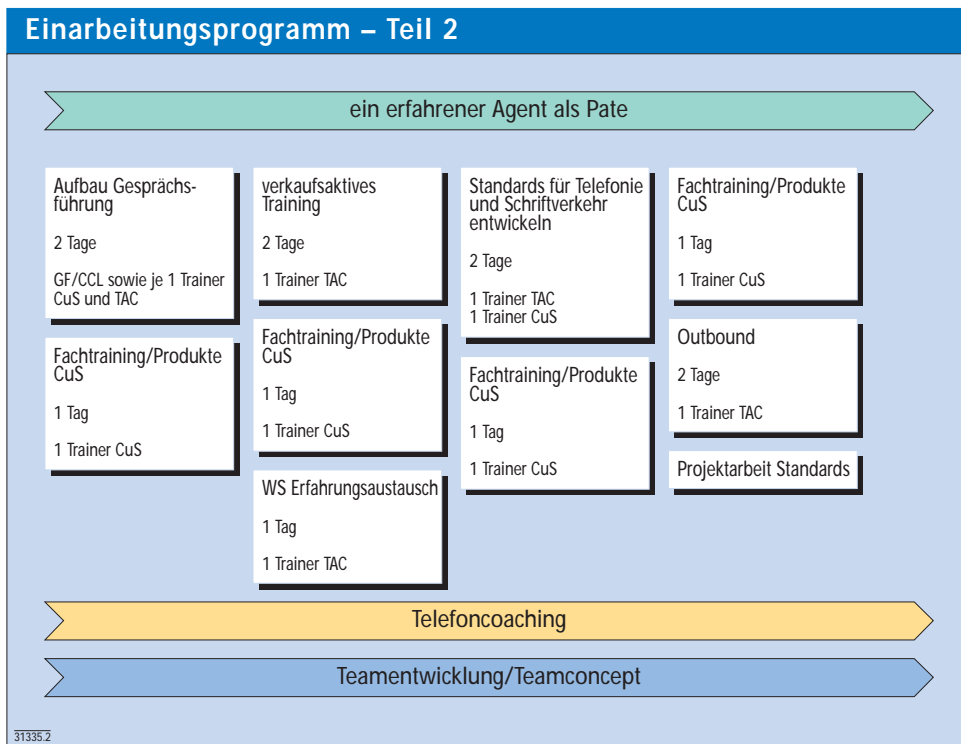


Bild 2. Einarbeitungsprogramm Teil 2 für Agents im Communication Center der SWM CuS



→ und entsprechenden Folgekosten vermieden wird.

Einarbeitungsprogramm und Teamentwicklung mit Team Concept

Nach erfolgreich bestandenem AC müssen die Bewerber während ihrer sechsmonatigen Probezeit zeigen, was in ihnen steckt. Neben Standardmodulen wie fachspezifischen Produktschulungen, kundenorientierter Kommunikation am Telefon, Bedienen der TK-Anlage, Grundlagen der unternehmensspezifischen Softwareprodukte und Einzelcoaching am Telefon (*Bild 1* und *2*) wurde ein modular aufgebautes Teamentwicklungsprogramm, Team Concept, angeboten. Team-Concept-Training ist eine Ausbildung auf Basis von strukturierten Trainingsmaterialien mit dem Ziel, Teams in Richtung Eigenverantwortlichkeit, Kreativität und Initiative zu entwickeln. Die insgesamt 20 Trainingseinheiten sind in ihrer Anwendung sehr flexibel, sie können in einstündigen Sitzungen am Arbeitsplatz oder gemeinsam in Form eines Workshops durchgeführt werden (*Bild 3* und *4*).

Bei SWM CuS erarbeiteten sich Teams von acht bis zehn Mitarbeitern zusammen mit einem Teamleiter in drei eintägigen Workshops Themen wie die Grundlagen der Teamarbeit, bestimmten aktuelle Stärken/Schwächen aber auch Leistungsorientierung ihres Teams, vergewärtigten sich, wie Vertrauen und Wertschätzung aufgebaut werden können und schufen sich eine gemeinsame Basis durch gegenseitiges Kennenlernen und Reflektion ihrer Beziehungen zu anderen Gruppen. In den im Abstand von sechs bis acht Wochen abgehaltenen Workshops war außerdem der Umgang mit Konflikten, die Integration von neuen Teammitgliedern und die kontinuierliche Verbesserung des Arbeitsprozesses sowie Kreativitäts- und Problemlösetechniken Gegenstand. Insgesamt stand nicht die Interaktion mit den Kunden im Vordergrund, sondern das »Miteinander« mit den Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten, ein Aspekt, der häufig vernachlässigt wird und zu schlechtem Arbeitsklima und -ergebnis und letztendlich zu hoher Fluktuation und unzufriedenen Kunden führt.

Trainingsmodule

20 flexibel einsetzbare Trainingseinheiten

- je Teamcharakteristik ein Modul
- einfache, wirkungsvolle Wissensvermittlung
- praktische Übungen und Beispiele
- 1-1 1/2 stündige Sitzung im Arbeitsumfeld
- klare Handlungsanleitung/Entwicklungsplan
- Drehbücher (Tischaufsteller) für interne Trainer



31335.3

Bild 3. Team Concept – flexible Prozessbegleitung

Trainingseinheiten

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Einführung und Standortbestimmung • persönlicher Beitrag • Verständnis der persönlichen Stile • gemeinsame Basis: einander kennen • Aufbau von Vertrauen und Wertschätzung • effektiv kommunizieren • Feedback geben und erhalten • Umgang mit Konflikten • Entwicklung der Ziel- und Aufgabenstellung • Festlegung zur Leistungsbewertung • Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Empowerment • effektive Teambesprechungen • Entscheidungen als team treffen • Problemlösetechniken • kontinuierliche Verbesserung des Arbeitsprozesses • Visualisierung der äußeren Rahmenbedingungen • Kundenzufriedenheit • Beziehungen zu externen Gruppen • Integration eines neuen Mitglieds |
|--|---|

31335.4

Bild 4. Die 20 Trainingseinheiten des Team-Concept-Trainings können flexibel angewendet werden

Extra-Programm für Teamleiter

Das Team der Teamleiter durchlief ein eigens entwickeltes Einarbeitungsprogramm, das neben den fachspezifischen Standardmodulen wie Personaleinsatzplanung, Customer Relationship Management, Beschwerdemanagement, Projektmanagement und Marketing auch Qualifizierungsbausteine der Team-Entwicklung enthielt. So beschäftigten sich die Teamleiter u. a. damit, wie Ziel- und Aufgabenstellungen entwickelt werden, wie Kundenzufriedenheit gesteigert werden kann, wie man Konflikte konstruktiv löst, wie Teambesprechungen moderiert und Feed-

back gegeben bzw. empfangen wird. Darüber hinaus hatten die Teamleiter die Chance, sich über einen Zeitraum von zunächst sechs Monaten einzeln coachen zu lassen, um ihre Handlungskompetenz weiterzuentwickeln!

Selbstgesteuerte Evaluation

Doch was ist Personalentwicklung ohne Controlling, sprich Evaluation. Hierfür eignen sich die einfachen aber sehr wirkungsvollen Instrumente aus dem KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess), der »Auditbogen« und eine »Teamuhr« (*Bild 5* und *6*). Alle zwei Monate überprüften die Mitarbeiter so

Auditbogen Team-Agentinnen

Teambezeichnung:	Name:	Datum:	Bemerkungen					
			⊕	⊕	⊖	⊖	●	●
1	alle Teammitglieder kennen die Ziele und können die Leistung des Teams einschätzen							
2	es gibt regelmäßig Meetings, an denen alle teilnehmen							
3	die Meetings sind effektiv, es gibt Moderator und Tagesordnung, sie beginnen und enden pünktlich							
4	vereinbarte Teamregeln werden von allen eingehalten							
5	das Team sucht ständig nach Möglichkeiten, Arbeitsbereiche und -abläufe zu verbessern							
6	zwischenmenschliche Probleme und Konflikte werden angesprochen, bearbeitet und gelöst							
7	das Team steuert in Absprache mit der Trainerin Weiterbildungsmaßnahmen							
8	jeder engagiert sich, wir arbeiten gut zusammen							
9	ich vertraue den Teamkolleginnen und achte sie							
10	wir kommunizieren offen und direkt							
11	wir kennen unsere Kunden (intere/externe) und informieren uns über deren Zufriedenheit							
12	wir haben eine gezielte Vorgehensweise, um unsere neuen Teammitglieder zu integrieren							
13	wir kennen unsere Aufgaben und haben ausreichend Befugnisse							
14								

⊕ nicht erfüllt ⊕ im Ansatz erkennbar ⊖ teilweise erfüllt ⊖ mit Ausnahmen erfüllt ● regelmäßig/voll erfüllt

Bild 5. Der Auditbogen zur Überprüfung der Qualifikation einer Agentin

selbst den Stand ihrer Qualifikation, schätzten den Stand ihrer Teamentwicklung ein und leiteten mit den internen und dem externen Trainer(n) geeignete Maßnahmen ein.

Qualifizierung spielt bei der meist einseitigen und stressigen Arbeit im Communication Center eine wichtige Rolle, trägt sie doch sehr zur Motivation der Agenten bei. Den Mitarbeiter nicht als kostenintensiven Produktionsfaktor, sondern als den entscheidenden Erfolgsfaktor zu sehen, zahlt sich langfristig in zufriedenen Kunden aus. Dabei müssen, wie sich zeigt, die Mitarbeiter gefördert und gefordert, nicht aber kontrolliert und bevormundet werden.

Resultat

Die Mitarbeiter des SWM-CuS-Communication-Centers sind auf Grund der sehr guten Arbeitsbedingungen hoch motiviert: Eine überdurchschnittlich gute Arbeitsplatz-Ausstattung zusammen mit dem positiven Teamgeist – ergänzt durch ein attraktives Gehalts- und Prämiensystem – führen zu einer extrem geringen Fluktuation sowie einer sehr niedrigen Abwesenheitsquote. Am wichtigsten allerdings ist: Die Qualität der Agenten stimmt; und die Kunden sind dauerhaft zufrieden.

(31335)

Wie spät ist es in Ihrem Team?

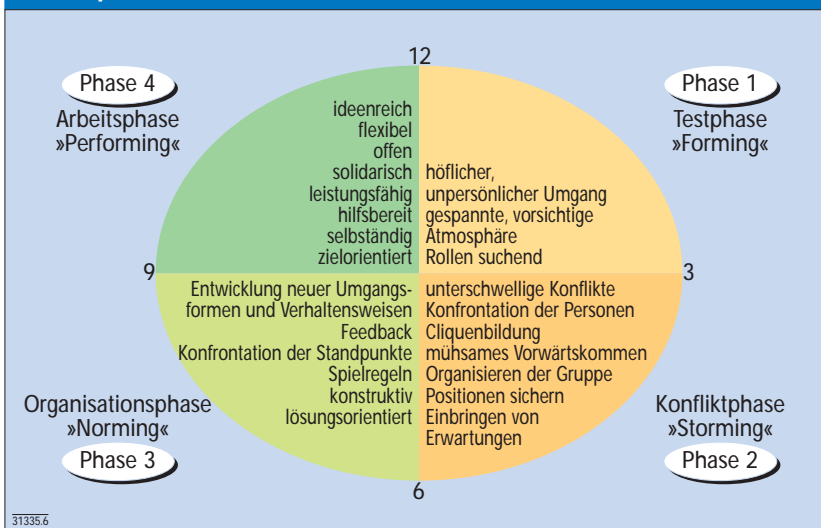


Bild 6. Mit der »Teamuhr« wird der Stand der Teamentwicklung überprüft

g.kleer@tacoock.com

www.tacoock.com