

Viele Stimmen sprechen für eine Firma

Stadtwerke München haben Call-Center-Personal vervierfacht – mit professioneller Hilfe

Kundennähe ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil kommunaler EVU beim Gerangel um Verbleib im liberalisierten Energiemarkt. Um für die Verbraucher gut erreichbar zu sein, setzten auch EVU auf Call bzw. Communication Center. Ob deren Aufbau für ein Unternehmen zur Erfolgsstory wird, hängt nicht zuletzt von der Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter ab. Die Stadtwerke München GmbH (SWM) holten sich dazu professionelle Hilfe. Als ein Kriterium dafür, daß die Vervielfachung des Personals im Communication Center gelungen ist, kann die Fluktuation herangezogen werden: Sagt erfahrungsgemäß etwa jeder dritte Mitarbeiter seinem Telefonarbeitsplatz ade, so sind es im Call-Center nur 5 %.

Damit Kundennähe nicht nur Theorie bleibt, sondern praktiziert wird, haben die SWM beschlossen, ihr im Frühjahr 2000 gegründetes und in die 100%ige Tochter SWM Consulting und Service GmbH (SWM C&S) ausgegliedertes Communication Center personell aufzustocken. Für die Personalrekrutierung griffen die Stadtwerke auf das Know-how der T. A. Cook Consultants, Berlin, zurück. Die Berater halfen seit Ende 2000, die SWM C&S-Belegschaft von 20 auf 80 Köpfe zu erhöhen.

Dabei setzte das Beratungsunternehmen auf Assessment Center. Sie eignen sich besonders, um in kurzer Zeit viel Personal gezielt einzustellen, verringern sie doch das Risiko von Fehlbesetzungen und deren Folgekosten erheblich, erläutert Senior Consultant *Gerald Kleer*. Der Investition in „das richtige Personal“ komme die Schlüsselfunktion zu. Auch der Aufwand für eine umfangreiche Einarbeitung rechne sich, denn die qualifizierten Mitarbeiter/innen – die sog. Agent/innen – seien das wichtigste Kapital des Communication Centers. Dies treffe insbesondere in einem heftig umkämpften Marktsegment zu, in dem sich mittlerweile die Betreiber das gute Personal „abjagen“.

Lange Bindung erwünscht

Die SWM C&S legten Wert darauf, Vollzeitkräfte einzustellen, für die flexible Arbeitszeiten „normal“ sind und die sich lange ans Unternehmen binden wollen. Ein hohes Maß an Identifikation mit dem Unternehmen und den Produkten ist unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten von großer Bedeutung. Machen doch die Personalkosten (incl.

Schulung) mit rd. 75 % den dicksten Brocken der Communication Center-Kosten aus.

Bevor T. A. Cook Consultants die ersten Bewerber im Assessment-Center prüfte, wurden Aufgabenbeschreibungen erarbeitet, Anforderungsprofile erstellt und Stellenausschreibungen in Hörfunk und Printmedien geschaltet. In der darauf folgenden ersten Auswahlstufe wurden Telefoninterviews mit den Interessent/innen geführt. Je dichter die „Maschen in dieser Stufe sind, desto stärker die Selektion“, unterstreicht Kleer.

Anforderungs-Katalog

Die Auswahlkriterien von SWM C & S lauteten: abgeschlossene Berufsausbildung im kaufmännischen Bereich ein Muß; Kenntnisse in der Energiewirtschaft wünschenswert, aber nicht Voraussetzung. Weitere Anforderungen waren kommunikative Kompetenz, Stressbelastbarkeit, Flexibilität, Teamfähigkeit, sehr gutes sprachliches Ausdrucksvermögen in Wort und Schrift. Nach der den Telefoninterviews folgenden Durchsicht ihrer Bewerbungsunterlagen (2. Auswahlstufe) wurden schließlich rd. 30 % der Bewerber ins Assessment-Center (3. Auswahlstufe) eingeladen.

Die Übungen im Assessment-Center simulierten konkrete Alltagssituationen. Die Bewerber mußten unter Beweis stellen, daß sie es verstehen, spontan mit nicht immer freundlichen Kunden telefonisch und schriftlich in Kontakt zu treten. Freundlichkeit, sprachliches Ausdrucksvermögen (Stimme, Verständlichkeit, Sprechgeschwindigkeit) waren hier am wichtigsten.

Nach erfolgreich bestandener Assessment-Center hatten die Bewerber Gelegenheit, in einer sechsmonatigen Probezeit unter Beweis zu stellen, was in ihnen steckt. Neben Standardmodulen wie fachspezifischen Produktschulungen, kundenorientierter Kommunikation am Telefon, Bedienen der TK-Anlage, Grundlagen der firmenspezifischen Softwareprodukte und Einzelcoaching am Telefon wurde ein modular aufgebautes Teamentwicklungsprogramm (TEAMCONCEPT) angeboten. Teams zu je acht bis zehn Mitarbeitern mit einem Teamleiter erarbeiten in drei eintägigen Workshops (Abstand ca. sechs bis acht Wochen) Themen wie Einführung und Standortbestimmung des Teams, Grundlagen der Teamarbeit, Aufbau von Vertrauen und Wertschätzung, Bezie-

hungen zu anderen Gruppen, Umgang mit Konflikten, Integration eines neuen Teammitgliedes. Kontinuierliche Verbesserung des Arbeitsprozesses wurde ebenfalls durchgenommen. Hierbei stand nicht die Interaktion mit den Kunden im Vordergrund, sondern das „Miteinander“ mit den Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten.

Die Teamleiter durchliefen ein eigens für sie entwickeltes Einarbeitungsprogramm, welches neben den fachspezifischen Standardmodulen wie Personaleinsatzplanung, Customer Relationship Management, Beschwerde- und Projektmanagement sowie Marketing, insbesondere Qualifizierungsbausteine aus dem Bereich der Team-Entwicklung enthielt: Entwicklung der Ziel- und Aufgabenstellung, Kundenzufriedenheit, Konfliktmanagement, Moderation von Teambesprechungen, Feedback geben und erhalten, Führung, Motivation etc.

Nach der Auslese

Das Spektrum der für SWM C&S rekrutierten neuen Mitarbeiter reicht von jung bis alt, sie kommen aus allen nur denkbaren Branchen, ihr gemeinsamer Nenner ist: alle haben Erfahrungen mit telefonischer Beratung. Frauen und Männer sind etwa gleichstark vertreten. Die Personalauswahl und -qualifizierung wurde in nur zehn Monaten erfolgreich durchgeführt, berichtet das Beratungsunternehmen. Erfolgreich deshalb, weil die Fluktuation mit ca. 5 % mehr als unterdurchschnittlich für die Communication Center-Branche ist (wo sie in der Regel bei weit über 30 % liege). Auch die Abwesenheitsquoten seien sehr niedrig, die Mitarbeiter aufgrund der sehr guten Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatz-Ausstattung, Teamgeist, Gehalts- und Prämiensystem, Führen mit Zielen) hoch motiviert. Das Communication Center ist an fünf Tagen der Woche von 8–20 Uhr erreichbar, gearbeitet wird im Zwei-Schichtbetrieb. Das Service-Level liegt bei durchschnittlich 85:20, d. h. 85 % der Anrufer sprechen innerhalb von 20 Sekunden direkt mit einem Agenten. Jeder Mitarbeiter bearbeitet alle Anfragen bis zum Ende (außer bei speziellen Abrechnungsfragen). Kunden landen nicht immer beim gleichen Ansprechpartner („Ich spreche immer mit Fr. Müller“). One-face-to-the-customer heißt hier, jeder Agent ist gleich kompetent und kann nahezu alle Fragen beantworten. Ad