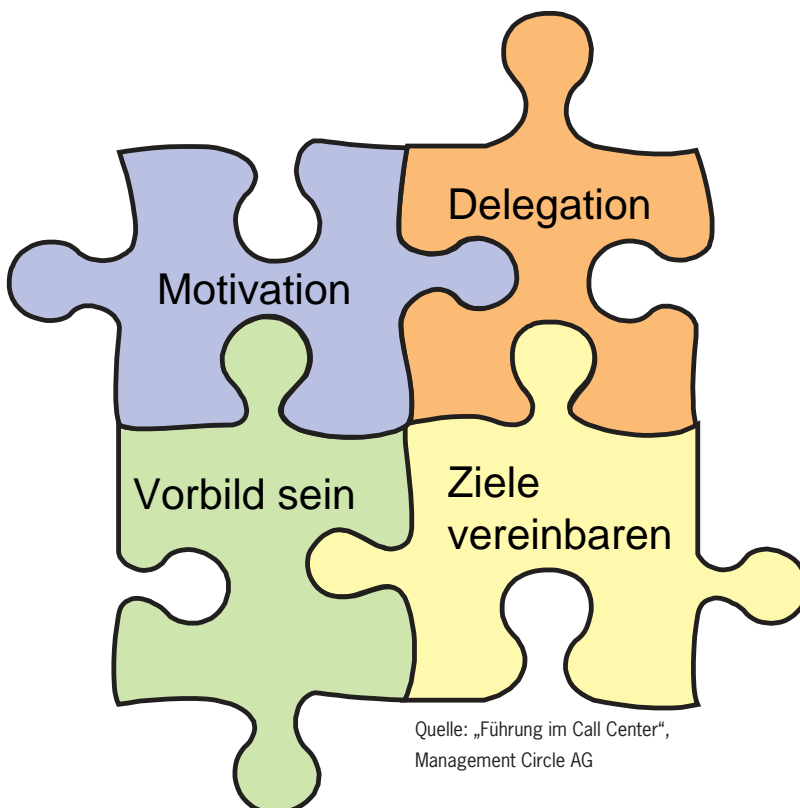


# Führungskräfte haben die Mitarbeiter, die sie verdienen

## Motivation

Motivierte Mitarbeiter sind im Call Center das A und O. Doch wie können die Agents in Zeiten steigender Anforderungen und wachsenden wirtschaftlichen Drucks motiviert werden? Den Führungskräften im Call Center kommt dabei eine entscheidende Rolle zu, denn sie haben die Balance zwischen wirtschaftlichen Interessen und dem Wohl der Mitarbeiter zu halten. Doch die Balance zwischen Führen und Motivieren zu finden, kann zur Zerreißprobe werden. Lesen Sie, wie Sie Mitarbeiter motivieren können, ohne selbst auf der Strecke zu bleiben.



Die Hälfte der Mitarbeiter halten die Arbeitsatmosphäre und Organisation im Call Center für mangelhaft. 45 Prozent monieren, nie in wichtige Entscheidungen eingebunden zu werden. Diese demotivierenden Erkenntnisse gehen aus der Forschungsstudie „Mitarbeitermotivation im Call Center“ hervor, die noch weitere Mängel aufzeigt: 40 Prozent der Agents vermissen die Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten, 38 Prozent hätten gern bessere Weiterbildungsmöglichkeiten und ganze 80 Prozent sind unzufrieden, weil sie überhaupt keine Einflussmöglichkeiten auf ihre Arbeit haben.

### Motivierte Mitarbeiter als Wettbewerbsfaktor

Immerhin, das Thema Mitarbeitermotivation im Call Center rückt immer stärker in den Blickpunkt der Branche. Die Initiatoren der Studie, Hester John und Eva Schmitz, er-

klären, nach Zeiten des Wachstums sei nun eine Konsolidierungsphase erreicht, in der das Thema Personalmanagement an Bedeutung gewinne: „Während sich die Anstrengungen ursprünglich auf die Rekrutierung neuer Mitarbeiter sowie die Qualifikation und Weiterbildung der Agents konzentrierten, stehen heute Themenkomplexe wie Führung und Mitarbeiterbindung im Fokus des Interesses.“ Und das nicht nur aus reiner Nächstenliebe.

Demotivierte Mitarbeiter sind häufiger krank und wechseln häufiger das Unternehmen. Da Agents im Multi-channel-Contact-Center heute komplexe Arbeitsabläufe beherrschen und umfassend qualifiziert werden müssen, können sich Call Center nicht mehr leisten, sie nach ein bis zwei Jahren zu verlieren. Doch qualifizierte Agents können heute zwischen verschiedenen Arbeitgebern wählen. Es gilt also, ihre Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit zu erhalten und damit die Wirtschaftlichkeit des Call Centers langfristig zu sichern. Mitarbeitermotivation ist mithin eine pure Notwendigkeit geworden, gerade weil der wirtschaftliche Druck und die Ansprüche an die Mitarbeiter gestiegen sind. Doch welche Faktoren sind für die Mitarbeitermotivation überhaupt von Bedeutung?

## Sieben Schlüsselfaktoren für die Motivation

In der Forschungsstudie zur Mitarbeitermotivation definiert Eva Schmitz, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung con.cept-S in Swisttal, sieben Faktoren, die auf die Mitarbeitermotivation Einfluss haben:

- 1. Selbstständiges Arbeiten:** Individuelle Entscheidungsräume und anspruchsvolle Tätigkeiten
- 2. Qualifizierung:** Coaching, Weiterbildungsangebote und Unterstützung durch die Führungskraft
- 3. Ausstattung:** Ausreichende Arbeitsmittel und ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze
- 4. Teamorientierung:** Gute Teamorganisation, offene Arbeitsatmosphäre
- 5. Allgemeines Vorgesetztenverhalten:** Kooperative Führung, persönliche Betreuung und Zusammenarbeit

**6. Einflussmöglichkeiten:** Gestaltungsmöglichkeiten für das Arbeitsumfeld und die Arbeitsverteilung

**7. Kundenkontakt:** Positives Gesprächsklima und Austauschmöglichkeiten zur Kundenorientierung

Das Verhalten der Führungskräfte spielt eine große Rolle bei der Motivation der Mitarbeiter, betont Unternehmensberaterin Dr. Kirsten Gabriele Schrick von der Münchner Beratung Management Consulting. „Wird die Führungskompetenz der Führungskraft anerkannt, ist eine wesentliche Rahmenbedingung für Motivation vorhanden.“ Akzeptiert werden aber nur solche Führungskräfte, die Persönlichkeit und Kompetenz mitbringen und auch bereit sind, geschaffene Strukturen zu hinterfragen und zu verändern. Dazu gehöre eine distanzierte Haltung sich und seinen Aktivitäten gegenüber sowie ein gutes Selbstwertgefühl: „Denn nur wer sich selbst etwas wert ist, kann auch anderen Menschen einen Wert einräumen.“

Eine Call Center-Führungskraft müsse bereit sein, Konflikte, in sozialen Systemen unvermeidbar, wahrzunehmen und zu lösen. Durch offene Kommunikation oder durch Hinzuziehen eines nicht involvierten und in der Konfliktbewältigung erfahrenen Mentors. Schrick betont einen weiteren wichtigen Punkt: „Motivation kann nicht auf Dauer von außen eingepflegt werden.“ Die Führungskraft müsse daher die Rahmenbedingungen für Motivation schaffen, etwa Weiterbildungsmöglichkeiten, ergonomische Arbeitsplätze und Mitspracherechte, und dadurch die Eigenverantwortung und das Engagement der Mitarbeiter stärken.

## Zerreißprobe Sandwichposition?

Demotivierend sind für Agents laut Studie Misserfolge, Über- und Unterforderung, leistungshemmende Rahmenbedingungen (Technik, Abläufe etc.) und nicht zuletzt die mangelnde Unterstützung des Vorgesetzten. Laut Motivationsstudie sind 60 Prozent der Mitarbeiter unmotiviert, und nur 50 Prozent meinen, der Teamleiter sei in der Lage, ihre Motivation und Ein-

satzbereitschaft durch sein eigenes Verhalten zu fördern: „Damit liegt in der Optimierung der Führung durch die Teamleiter ein wichtiges Verbesserungspotenzial für die Motivation der Mitarbeiter.“ Doch einfach hat es der Teamleiter dabei nicht, so Eva Schmitz: „Theoretisch kann der Teamleiter auf alle Motivationsfaktoren einwirken, in der Praxis jedoch sehr limitiert.“ Der Teamleiter gehört zur Führungsebene und hat diese zu repräsentieren, andererseits ist er dafür verantwortlich, den Arbeitsalltag der Mitarbeiter so motivierend wie möglich zu gestalten. Das kann zur Zerreißprobe werden. Auch Herbert Ferdinand, Geschäftsführer der Frankfurter Direkte-Tele GmbH, sieht die Probleme der Sandwichposition. Der Teamleiter müsse die Geschäftsführungsziele, die sich an der Balanced ScoreCard orientieren und möglichst wirtschaftliches Arbeiten bei möglichst hoher Qualität verlangen, mit den Erwartungen der Mitarbeiter an einen menschenfreundlichen Arbeitsplatz verknüpfen. Das führe nicht selten zu Identifikationsproblemen. Tanja Hartwig, Inhaberin des Trainingsunternehmens Effektive Kundenbetreuung in Köln, merkt jedoch an: „In erster Linie sind Teamleiter eines – nämlich Führungskräfte. Wird ihnen dies vom Management nicht ausreichend verdeutlicht, schwächt das ihre Position und es mangelt ihnen an Selbstbewusstsein und Durchsetzungsvermögen.“ Denn die Mitarbeiter brauchen zwar einen Ansprechpartner, der ihre Interessen wahrnimmt, aber auch eine kompetente Führungspersönlichkeit, der sie vertrauen können und der es gelingt, sie zu begeistern. Ein unsicherer Teamleiter ohne Selbstbewusstsein ist dazu kaum in der Lage. Experten sind sich einig: Mitarbeiterführung und -motivation ist nicht nur Sache der Teamleiter, sondern ebenso der Managementebene, die die Rahmenbedingungen festlegt.

Die meisten Experten plädieren dafür, den Teamleitern größere Kompetenzen einzuräumen – und ihnen grundsätzlich Mitspracherecht bei Personalentscheidungen zuzugestehen. Eine gute Zusammenarbeit fängt schon bei der richtigen Mitarbeiterrekrutie-



rung an – und Teamleiter wissen nun mal am besten, welche Mitarbeiter ins Team passen. Die Führungskräfte sind gefordert, über ihre Verantwortung nachzudenken, denn fest steht letztlich laut Lemke: „Die Führungskräfte haben die Mitarbeiter, die sie verdienen!“

## Kompetenz und Dialog statt Druck

Während Mitarbeiter früher meist ausschließlich über Fachlichkeit geführt wurden, werden Soft Skills heute immer wichtiger. Also: Wie erkenne ich die Probleme der Mitarbeiter? Wie schaffe ich Vertrauen und Respekt? Wie führe ich die Mitarbeiter ihrer Persönlichkeit entsprechend? Gibt es Mitarbeiter, die klare Anweisungen benötigen, und andere, die in ihrer Eigenständigkeit unterstützt werden möchten? Aber auch: Welche Stärken und Schwächen bringe ich als Führungskraft mit, welches Feedback erhalte ich von den Mitarbeitern?

Im Mittelpunkt steht heute ein kooperativer und dialogorientierter Führungsstil (siehe Abbildungen), der die Mitarbeiter in Entscheidungen einbezieht und auf ihre Persönlichkeiten eingeht.

Tanja Hartwig beobachtet, dass Unternehmen heute bereit sind, für Schulungen von Führungskräften im Bereich Soft Skills Geld auszugeben, da sie sich zunehmend bewusst werden, dass die Mitarbeiter weniger leisten, wenn die Führungskräfte nicht auf sie eingehen. Ein rein autoritärer Führungsstil habe sich als nicht sinnvoll herausgestellt. Das bestätigt auch Torsten Lemke, Aufsichtsratsvorsitzender und Gesellschafter der Hamburger Beratung BLC Business & Law Consulting. Zwar kann Autorität und Druck von oben laut Lemke tatsächlich Krankenstände reduzieren und die Leistung steigern. Motivierender und dem Unternehmen dienlicher sei langfristig aber ein möglichst druckfreier, offener Umgang miteinander. Kontraproduktive Mitarbeiter, die zum Beispiel absichtlich „blau machen“, müssten sorgfältig identifiziert werden, alle Mitarbeiter über einen Kamm zu scheren, sei nicht der richtige Weg.

## Nicht nur Worte,

## sondern Taten

„Enttäuschte Erwartungen führen zu Demotivation“, sagt Torsten Lemke von BLC. Daher sollten Führungskräfte darauf achten, keine hehren Versprechungen über eine offene Kommunikationskultur zu machen, die sich in der Praxis als Lippenbekenntnisse herausstellen.

Zwar seien auch die Rahmenbedingungen wie die Ausstattung des Arbeitsplatzes, die Entlohnung, die Krisensicherheit des Jobs und die Ergonomie des Arbeitsplatzes wichtig für motiviertes Arbeiten, weiche Faktoren wie die Sinnhaftigkeit der Arbeitstätigkeit, die Möglichkeit der Einflussnahme und Weiterentwicklung, Anerkennung, Lob, Gerechtigkeit, Vertrauen und Ehrlichkeit seien aber bedeutsamer für die Zufriedenheit. Lemke erläutert: „Die Mitarbeiter wollen in erster Linie Transparenz und Ehrlichkeit. Sie möchten nicht in ihrer Erwartungshaltung enttäuscht werden. Was nützen wohlklingende Leitsätze an der Wand, die nicht in den Arbeitsalltag umgesetzt werden? Wichtig ist, dass die Führungskräfte ihre Position von Anfang an deutlich machen.“ Vom hundertsten Handbuch und immer neuen Trends und Methoden zum Thema Call Center-Führung hält Lemke, der nicht nur als systemischer Berater/Coach und Mediator, sondern auch als Rechtsanwalt tätig ist, wenig. Letztlich gehe es schlicht darum, sich für eine Strategie zu entscheiden, die zum Führungsstil und zum Call Center passe. Das koste wenig Geld und Zeit, sondern den guten Willen, „die Augen auf zu machen“.

Wichtigster Grundsatz sei, Mitarbeitermotivation langfristig anzulegen, und zwar durch die Einführung einer offenen Kommunikationskultur im Unternehmen. Und die setzt bei den Führungskräften, also den Teamleitern und Call Center-Managern, an. „Alles andere ist nicht realistisch“, so Lemke.

## Geld allein reicht nicht

In der Motivationsstudie heißt es: „Langfristig ist ein ausgewogenes Motivationssystem notwendig, in dessen Zentrum die Wertschätzung und Anerkennung der einzelnen Mitarbeiter

steht.“ Auch Lemke hält eine motivierende Unternehmenskultur für sinnvoller als Motivationstage, die nur kurzfristig wirken. Und Eva Schmitz sagt deutlich: „Wirklich motivieren kann man Mitarbeiter im Call Center nur mit langfristigen Strategien, die soziale Komponenten einbeziehen. Leistungsbezogene Motivation ist in den meisten Call Centern zwar sehr verbreitet und führt auch zu kurzfristigen Leistungssteigerungen, berücksichtigt aber die inneren Zufriedenheitsfaktoren zu wenig, sondern fördert eher die Einzelkämpfermentalität. Die Leute sind zu schnell ausgebrannt, weil der soziale Rahmen fehlt.“ Schmitz tendiert daher zu einem Leistungsprinzip auf Gruppenebene, wie es im Projektgeschäft üblich ist. Gruppen setzen sich ein Ziel und organisieren sich weitgehend selbst, um dieses Ziel zu erreichen. Konkurrenz zu anderen Gruppen ist dabei durchaus etwas Positives und fördert den sozialen Gruppenzusammenhalt.

Auch Tanja Hartwig betont: „Über Geld ist heute nicht mehr viel zu erreichen, eher über Kompetenzerweiterungen, Mitspracherechte, Aufstiegsmöglichkeiten, Zertifizierungsmöglichkeiten, und Gesundheitsmanagement (Stressbewältigung).“ (Siehe Fallbeispiel Sparda-Telefonservice.) Manche Call Center gehen auch dazu über, künstliche Hierarchieebenen einzubeziehen, um mehr Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen zu schaffen. Flachere Hierarchien, weniger Entscheider, schnellere Umsetzung von Änderungen, ein hoher Stellenwert der Call Center-Arbeit und der Agents – die Rede ist von eigenständigen Call Centern. Experten sind sich sicher, dass Führungskräfte es in eigenständigen Call Centern aufgrund dieser Rahmenbedingungen leichter haben, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Inhouse-Call Center sind oft abteilungsabhängig, haben einen geringen Stellenwert und müssen nach den traditionellen Strukturen des Unternehmens funktionieren. Da ist wenig Raum für eigene Strukturen und eigene Führungsmuster.

Doch es geht auch anders, berichtet Torsten Lemke. Er habe ein Inhouse-Call Center betreut, das aus ehemali-

gen Sachbearbeitern gebildet wurde, die zunächst Probleme damit hatten, ihr Wissen in einer zentralen Wissensdatenbank preiszugeben. Das Management führte daraufhin Workshops durch, die den Mitarbeitern klar machten, dass sie sich durch die Wissens- teilung langfristig ein größeres Kun- denwissen aneignen können als jeder andere Mitarbeiter.

Doch die Führungsebene tut noch mehr für die Motivation der Call Center-Mitarbeiter. Jedes Jahr finden mehrtägige Team-Meetings statt. In

dieser Zeit springen die Sachbearbei- terkollegen für die Agents ein – sie erleben die Call Center-Arbeit hautnah und respektieren diese Tätig- keit entsprechend. Dieses Beispiel zeigt: Die Art des Call Centers ist nicht ent- scheidend für die Mitarbeitermotivi- tion – wenn die Motivationsstrategie der Führungskräfte stimmt.

### Motivierte Mitarbeiter – zufriedene Kunden

Motivierte Mitarbeiter leisten besse- ren Kundenservice und wirken so un-

mittelbar auf die Kundenzufrieden- heit, da sind sich alle Experten einig. Auf Seminaren lernen Führungs- kräfte jedoch meist nur, im Kunden- dialog zu brillieren – der Dialog mit den Mitarbeitern bleibt allzu oft noch auf der Strecke, ebenso wie die Ko- operation der Führungsebenen un- tereinander.

Doch Call Center-Führungskräfte, de- nen es gelingt, ihre Mitarbeiter zu be- geistern, werden langfristig die Ge- winner im Kundenservice sein. ■

Steffanie Gohr

## Interview

Interview mit Eva Schmitz, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung con.cept-S in Swisttal und Initiatorin des jährlichen Teamleitertages (Foto): „Der soziale Rahmen muss stimmen.“

**? Call Center Profi:** Sie haben sie- ben Schlüsselfaktoren definiert, die Einfluss auf die Mit- arbeitermotivation im Call Center haben: Auf welche dieser Fakto- ren kann der Teamlei- ter Einfluss nehmen?



**!Eva Schmitz:** Theo- retisch auf alle, in der Praxis meist sehr limitiert. Vor allem auf die Faktoren Teamorientierung, Quali- fizierung und sein eigenes Führungsverhalten. Der Teamleiter gestaltet die Teamatmosphäre. Im Rahmen der Qua- lifizierung hat er engen Kontakt zu sei- nen Mitarbeitern, kann Stärken und De- fizite feststellen und entwickelt seine Mitarbeiter im Rahmen des Coachings weiter. Als Sprachrohr zum Call Center- Management hat er jedoch auch Ein- fluss auf die Arbeitsrahmenbedingun- gen, die Ausstattung und die Art der Ar- beit – auch wenn ihm dazu zumeist die Entscheidungsbefugnisse fehlen.

**? Call Center Profi:** Was motiviert ■ Mitarbeiter?

**!Eva Schmitz:** Gerade in Call Centern ■ wird die Bezahlung als zentraler Mo- tivationsfaktor gesehen. Das Ergebnis sind beispielsweise leistungsorientier- te Bezahlungsmodelle, die mit detail- lierten Leistungskontrollen verbunden

sind. Bei insgesamt eher geringem Ver- dienstniveau bringt das auch kurzfristig Erfolge. Mittel- und langfristig ist es aber entscheidend, dass der soziale Rahmen stimmt, die Mitarbeiter Möglichkeiten zur Eigensteuerung, etwa der Pausen und Ar- beitszeiten, haben und die Perspektiven attraktiv sind.

**? Call Center Profi:** Spricht man von ■ Mitarbeitermotivation im Call Center – ist das eher Aufgabe des Teamleiters oder des Call Center-Managers?

**!Eva Schmitz:** Für die Mitarbeitermoti- ■ vation sind alle Führungsebenen zu- ständig. Vielfach wird dieser Faktor nur auf der rein menschlichen Ebene gesehen und an die Teamleiter delegiert. „Das ma- chen unsere Teamleiter“, heißt es häufig. Die Teamleiter sind einerseits direkt ver- antwortlich für die Mitarbeiterleistung, ha- ben andererseits aber auch heute noch vielfach keine oder wenig disziplinarische Entscheidungsbefugnis. Der Call Center- Manager schafft die Rahmenbedingungen. Dabei ist es für den Teamleiter zumeist ei- ne Überforderung, demotivierende Be- dingungen auf rein menschlicher Ebene auszugleichen. Hier ist auch und vor allem eine gute Zusammenarbeit der verschie- denen Führungsebenen und die „Führung der Teamleiter“ durch das Call Center- Management gefragt.

**? Call Center Profi:** Welche Qualitäten ■ muss eine Führungskraft im Call Cen- ter haben?

**!Eva Schmitz:** Die soziale Kompetenz der ■ Teamleiter ist wichtig, aber sie müssen sich ihrer Führungsrolle auch bewusst sein.

Zentrale Themen sind Gerechtigkeit und der Umgang im Spannungsfeld zwischen Fördern und Fordern. Die Führungskraft muss gerade heute der berechenbare und stabile soziale Faktor im immer stär- ker werdenden Leistungsdruck des Ar- beitslebens werden – auch und gerade in Call Centern. Individualität und Au- thentizität im Sinne der Glaubwürdigkeit sind förderlich. Die Diskussion sollte sich weniger um den Führungsstil drehen – viel wichtiger ist, dass überhaupt Führung stattfindet.

Zentraler Faktor ist die Eigenmotivi- tion des Teamleiters. Macht ihm selbst die Arbeit Spaß, kann er das auch sei- nen Mitarbeitern vermitteln. Mit stei- gendem Leistungsdruck wird die Sand- wichfunktion zwischen Management- zielen und Mitarbeiterinteressen immer anspruchsvoller.

**? Call Center Profi:** Welche Trends ■ sehen Sie beim Thema Mitarbeiter- führung?

**!Eva Schmitz:** Die Motivation lang- ■ jähriger Mitarbeiter ist auf den letzten Teamleiter-Jahrestagungen in den Blick- punkt gerückt. Diese tun sich mit Än- derungen etwas schwerer und brau- chen persönliche Freiräume. Sie zu hal- ten ist wichtig, da sie oft sehr quali- fiziert sind. Zweites großes Thema ist Gesundheitsmanagement: Mitarbeiter sollten Einflussmöglichkeiten auf ihre Arbeitszeitgestaltung haben, und das Arbeitsumfeld sollte gesundheitsbe- wusst gestaltet sein. Das motiviert die Mitarbeiter und wirkt sich positiv auf die Servicequalität aus.