

## Mitarbeiterentwicklung im Call Center

# Zwischen Hightech und Emotionsarbeit

Die Anforderungen in Contact Centern sind hoch, und entsprechend vielschichtig die heutigen Trainingsmethoden: von konventionellen Workshops bis hin zu modernen Ansätzen wie Monitoring und E-Learning. Doch mancher Experte wünscht sich mehr emotionale Trainings, und vor allem – mehr persönliche Kommunikation!

**D**en perfekten Call Center-Mitarbeiter gibt es nicht. Jedes Unternehmen und jedes Call Center hat seine eigenen Vorstellungen, je nach Aufgabenstellung und Branche. Service Center-Mitarbeiter bei Telefónica O2 Germany sollten zum Beispiel technisches Verständnis mitbringen und die Produkte optimal präsentieren, betont Stefanie Müller-Hölzle, Head of HR Consulting. Kolja Tamaske, Director Customer Service Center bei atrikom fulfillment, Gesellschaft für Projekt-Dienstleistungen mbH in Ginsheim-Gustavsburg, wünscht sich ein echtes Multitalent: einen Teamplayer, der zuverlässig ist, unter Belastung freundlich bleibt, Spaß hat an der Kommunikation, sich mit dem jeweiligen Thema identifiziert und eine gesunde Portion Humor und Gelassenheit mitbringt: „Kurz gesagt: Er bleibt menschlich und tritt zugleich professionell auf.“

### Entwicklungspotenzial gesucht

Doch Tamaske ist Realist: „Solche Mitarbeiter sind selten. Wir schauen deshalb nach den genannten Eigenschaften und dem Potenzial, diese

weiterzuentwickeln.“ Auch Armin Brun, Leiter Markt und Vertrieb von PostFinance, Finanzdienstleister der Schweizer Post in Bern, sagt: „Wie fast überall gibt es auch im Contact Center Mitarbeiter, die bessere Voraussetzungen mitbringen als andere. Wichtig ist aber der Wille, sich zu verbessern und sich in die jeweiligen Kundinnen und Kunden zu versetzen.“ Gesucht werden also Mitarbeiter, die zur Stellenbeschreibung passen und möglichst eine positive, empathische Grundhaltung haben, vor allem aber Mitarbeiter, die sich weiterentwickeln wollen und lernbereit sind, betont Gudrun Lücke, zuständig für die Perso-

nalentwicklung aller fünf Standorte der adm group. „Die Basis sind Rekrutierungsmaßnahmen und Personalgewinnungsinstrumente wie Informationstage, Stellenanzeigen, die Kooperation mit Arbeitsvermittlern, Pressearbeit und ein begeisterndes Assessment-Center. Doch nach dem Welcome Day geht es für die neuen Mitarbeiter erst richtig los.“ Lern-Input durch Kommunikations-, Fach- und Spezialtrainings sowie Lernerfolgskontrollen und Feedbackregeln erwarten sie. „Das theoretische Wissen wird ständig mit praxisrelevantem Know-how verknüpft und Qualifizierungsbedarfe werden als Basis für die Weiterent-

### Statement

*„Wichtig ist der Wille, sich zu verbessern und sich in die jeweiligen Kundinnen und Kunden hineinzusetzen.“*

**Armin Brun, Leiter Markt & Vertrieb bei PostFinance in der Schweiz**



Statement

Für die fünf Standorte der adm group werden nicht nur Mitarbeiter gesucht, die zur Stellenbeschreibung passen, sondern vor allem solche, die sich weiterentwickeln wollen und lernbereit sind.

Foto: adm

*„CCC in Berlin bietet freiwillige und obligatorische Workshops für Fortgeschrittene und Anfänger, die nach den verschiedenen Themen und Zielgruppen gegliedert sind.“*

**Dana Waschk, HR Management International bei der Competence Call Center GmbH in Berlin**



wicklung regelmäßig erhoben und in Form von Entwicklungs- und Karriereplänen umgesetzt“, so Lücke.

**Enorm hohe Anforderungen**

„Unternehmen, die in einer Branche aktiv sind, die so von den Mitarbeitern und deren Qualifikation abhängt wie unsere, und an Mitarbeiterbildung sparen, machen einen großen Fehler“, sagt Janine Woelki, ihres Zeichens Marketing Manager Northern EMEA beim international tätigen Contact Center-Dienstleister Sitel mit deutschem Hauptsitz in Krefeld. Schließlich seien die Anforderungen an die Mitarbeiter in den letzten Jahren gestiegen: „Die Skills, die die Mitarbeiter heute mitbringen müssen, haben sich erweitert und teilweise verschoben, zum Beispiel hin zu einer größeren Multitasking-Fähigkeit. Multichannel-Kommunikation über Kanäle wie Post, Fax, SMS, E-Mail oder Internet-Chat, immer öfter auch Social-Plattformen wie Facebook oder Twitter, gehört oft zum Alltag. Bei Telefónica O2 Germany bearbeiten die Service Center-Mitarbeiter etwa Brief, Fax, E-Mail, Telefon, Chat und alternative Kundenplattformen wie Skype und Foren: „Mit diesen Medien müssen sich die Mitarbeiter vertraut machen“, so Stefanie Müller-Hölzle. Einfache Massenprojekte wie Kundenzufriedenheitsbefragungen für die Automobilindustrie oder der Aboverkauf von Zeitschriften nehmen ab oder werden durch IVR (Sprachportale) automatisiert, um Personalkosten zu sparen, bestätigt ▶

Markus Grutzeck, Geschäftsführer und Inhaber der Beratung Grutzeck Software GmbH in Hanau: „Immer mehr Mitarbeiter arbeiten in komplexeren Projekten und übernehmen die gesamte Kommunikation auf verschiedenen Kanälen. Wir erleben deshalb zunehmend mehr Fachkräfte im Call Center, wie Rechtsanwälte, Versicherungskaufleute oder Reiseverkehrsfachkräfte.“

### **Vielfältige Trainingsmethoden**

Call Center-Mitarbeiter sind natürlich nur so gut wie die Informationen, die sie erhalten. Deshalb setzen alle befragten Unternehmen Wissensdatenbanken mit Produktinformationen und CRM-Systeme mit Kundeninformationen ein. PostFinance nutzt zum Beispiel für alle acht Schweizer Standorte ein zentrales Informationssystem. Die Trainingsmethoden – bei großen Unternehmen wie Sitel weltweit standardisiert – umfassen bei den meisten Unternehmen klassische Ansätze wie Training on the job, Coaching, Workshops, Gruppenarbeiten, individuelle Trainings und Best Practice-Runden. Hinzu kommen moderne Ansätze wie E-Learning, E-Testing und E-Coaching, also Online-Lerneinheiten mit automatischen Auswertungen, sowie Quality Monitoring, also Gesprächsmitschnitte zur Bewertung und gezielten Schulung der Mitarbeiter. Viele Unternehmen haben eine eigene Abteilung für die Weiterbildung und arbeiten sowohl mit internen als auch externen Trainern. Die Learning-Abteilung von Sitel etwa führt Potenzialanalysen durch, identifiziert den Weiterbildungsbedarf und entwickelt projektspezifische Trainingsmaßnahmen. Einige Unternehmen bieten neben obligatorischen Kursen auch solche auf freiwilliger Basis an. Dana Wasch, HR Management International bei der Competence Call Center GmbH in Berlin, sagt: „Außerhalb der Projektthemen bietet CCC im Rahmen

## Mitarbeiter sind das höchste Gut

Eine Studie (2008) des Competence Call Center für die Rumänische Call Center-Branche zeigt: 75 Prozent der Call Center-Manager halten Investitionen in die Mitarbeiterentwicklung für wichtiger als in neue Technologien, die eher der Unterstützung der Agents dienen. Rekrutierung und Selektion der Mitarbeiter seien die größten Herausforderung für Manager.

Um gute Mitarbeiter zu motivieren und zu halten, setzen 37 Prozent der Call Center-Experten auf Geld und Incentives, 63 Prozent auf andere Faktoren wie Team Building, Mitarbeiterentwicklung, Visionen, Job- und Karrierechancen. Job-Enrichment halten 88 Prozent der Entscheider für wichtig, 86 Prozent der Call Center-Manager wollen High Potentials außerdem die Chance geben, sich innerhalb des Unternehmens weiterzuentwickeln – auch wenn das bedeutet, besonders talentierte Mitarbeiter im Customer Service-Team zu verlieren.

87 Prozent der Entscheidungsträger halten die Nähe zu ihren Mitarbeitern für wichtiger als quantitative Zielvorgaben. Für knapp über 50 Prozent der befragten Manager sind denn auch Empathie, Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft der Call Center Mitarbeiter für den Anrufer wichtiger als die Lösung im ersten Anruf, die First Contact Solution Rate.

Quelle: Competence Call Center [www.yourccc.com](http://www.yourccc.com)

des CCC Campus verpflichtende Kurse, die Call Center-spezifische Themen betreffen, und freiwillige Kurse, die auch persönliche Fähigkeiten, wie Fremdsprachenkenntnisse und den Umgang mit technischen Programmen, verbessern.“

### **Maßgeschneiderte Trainings**

Grundsätzlich geht der Trend zu individuellen Trainingsmaßnahmen, berichtet Gudrun Lücke von adm: „Beim Wissenstransfer werden die Anforderungen der Auftraggeber und die betriebswirtschaftlichen Ziele ebenso berücksichtigt wie der individuelle Leistungsstand der Mitarbeiter.“ Bei Sitel werden teilweise die Trainingsunterlagen der Klienten verwendet oder Vorlagen für thematisch umgrenzte Trainingseinheiten maßgeschneidert, um den Produkten und Kunden Rechnung zu tragen – „Schließlich benötigen Produkte und Dienstleistungen im Telekommunikationssektor andere Trainings und Schulungsformen als etwa pharma-

zeutische Produkte!“, betont Janine Woelki. „Die Mitarbeiter werden dann je nach Anforderungsprofil ausgewählt und produktspezifisch so trainiert, dass ihre Fähigkeiten optimal genutzt werden können.“ Das Competence Call Center in Berlin bietet indes freiwillige und obligatorische Workshops für Anfänger und Fortgeschrittene, die nach verschiedenen Themen und Zielgruppen gegliedert werden, so HR-Expertin Dana Wasch, und Telefónica O2 Germany hat ein spezielles Agent Development-Programm entwickelt, inklusive Qualitätsmonitoring mit Rückmeldung an den Mitarbeiter für seine persönliche Weiterentwicklung. Außerdem motiviert das Unternehmen die Mitarbeiter durch Incentive- und Award-Programme und holt in jährlichen anonymen Befragungen ihr Feedback ein.

### **Mitarbeiter motivieren**

Doch Mitarbeiter brauchen mehr als Training – sie brauchen Motivation. Motivierend wirkt laut adm-Frau Gudrun Lücke ein Chef mit Führungsqualitäten, der auf klare Zielvereinbarungen ebenso Wert legt wie auf eine Work-Life-Balance, der konsequent ist und den Mitarbeitern ermöglicht, Entscheidungen nachzuvollziehen und Verbesserungsvorschläge zu machen: „Bei adm werden Optimierungsvorschläge belohnt und Eigenverantwor-

*„Eine Förderung sollte immer mit Aussichten auf Karrierechancen verbunden sein. Motivation entsteht dann, wenn ein Streben nach Zielen möglich ist.“*

tung wird gefördert. adm plant auch eine leistungsbezogene Vergütung, um deutlicher zu machen, wie groß der Beitrag der Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg ist.“ Für Berater Markus Grutzeck steht die Sinnhaftigkeit der Arbeit im Vordergrund, inklusive

logisch nachvollziehbarem Leitfaden, transparenten Ergebnissen und weiterführenden Informationen. Auch Entscheidungsspielraum, etwa bei Kulanzanfragen, sei wichtig. Einige Call Center-Betreiber halten für ihre Mitarbeiter außerdem Freizeitange-

bote für den Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben bereit. Dana Waschk sagt: „Gemeinsame Team-Aktivitäten wie Fußballspielen, Bowlen und Clubaktivitäten stärken das Team-Gefühl und die Mitarbeiterloyalität.“ Telefónica O2 Germany motiviert Mitarbeiter zusätzlich durch Incentive- und Award-Programme und ermittelt in jährlichen anonymen Mitarbeiterbefragungen, was die Mitarbeiter wirklich wünschen.

Thomas Geiling, Leiter der Unternehmenskommunikation bei der almato GmbH in Tübingen, die Quality Monitoring-, Recording-, E-Learning- und E-Mail-Management-Lösungen vertreibt und implementiert, hält Erfolgserlebnisse für entscheidend: „Geld allein macht nicht glücklich, und nur weil der Chef ein Netter ist, garantiert das noch nicht den Erfolg des gesamten Teams. Die Mitarbeiter wollen sehen, dass das Unternehmen sie bei ihrer Arbeit unterstützt und an ihrer persönlichen Entwicklung aktiv mitwirkt und dass sie sich durch Leistung profilieren können. Nichts motiviert mehr als Erfolg!“

### Karrieren fördern

Sprich: Eine Förderung sollte mit Aussicht auf Karrierechancen verbunden sein. Dana Waschk vom Competence Call Center meint: „Motivation entsteht dann, wenn ein Streben nach Zielen möglich ist!“ Bei PostFinance erhalten Mitarbeiter und Teamleiter deshalb Eigenverantwortung und Spielräume, Entscheidungen selbstständig zu treffen. Außerdem werden sie gezielt auf eine Karriere innerhalb des Unternehmens vorbereitet, so Leiter Markt und Vertrieb Armin Brun: „Unsere Fluktuation liegt deutlich unter dem Durchschnitt, dagegen verzeichnen wir überdurchschnittlich viele Verschiebungen in andere Bereiche von PostFinance.“

Freilich bieten sich hier großen Unternehmen mehr Möglichkeiten als Dienstleistern, ihren Mitarbeitern auch weiterführende Karrierechancen zu bieten. Es geht aber auch anders. Janine Woelki rät zu Job-Enrichment und Job-Rotation. „Job-Enrichment bedeutet, dass das jeweilige Aufgabenfeld etwa bei Top Performern im Team mit zusätzlichen Aufgaben angereichert wird, die seinen Fähig-



Beim Call Center-Dienstleister Sitel haben sich die Skills der Mitarbeiter erweitert und teilweise verschoben, zum Beispiel hin zu einer größeren Multitasking-Fähigkeit.

Foto: Sitel

keiten entsprechen und ihm mehr Eigenverantwortung zugestehen. Job-Rotation innerhalb einer Unit oder eines Projekts ermöglicht Mitarbeitern, in verschiedenen Aufgabengebieten innerhalb eines Projekts tätig zu werden und Erfahrungen zu sammeln, sorgt also für Abwechslung und Motivation.“

## „Es menschelt noch zu wenig!“

Doch extrem hohe Fluktuationsraten von teilweise über 20 Prozent in Call Centern zeigen: Nicht in jedem Call Center gelingt es, Mitarbeiter zu motivieren und zu halten. Für Helga Schuler, eine der Pionierinnen im Call Center-Aufbau, Telefonmarketing und Serviceoptimierung und Inhaberin von top-perform, Management Beratung für Wachstum und Performance in Taunusstein, liegt das daran, dass Mitarbeiter oft noch nicht stark genug in ihrer Individualität wahrgenommen werden: „Es menschelt noch zu wenig in vielen Call Centern!“ Agents leisten laut Schuler „emotionale Schwerarbeit“, ob sie nun Routinetätigkeiten in der Bestellannahme durchführen oder psychologische Hilfestellung in der Assistance-Hotline einer Versicherung geben: „Wiederkehrende Tätigkeiten können zermürben und ausbrennen, ebenso wie schwierige Kunden in einer Beschwerde-Hotline oder sehr anspruchsvolle Premiumkunden.“ Um die Mitarbeiter besser zu unterstützen, seien neben kommunikativen und fachlichen Trainings vor allem gezielte persönliche Verhaltenstrainings sinnvoll, um emotional schwierige Situationen zu bewältigen. „Trainings-Schwerpunkt ist die Selbstreflexion des Mitarbeiters“, erklärt Schuler. „Denn nur wer seine Eigenschaften und Verhaltensmuster genau kennt, kann sie kontrolliert einsetzen, sich selbst motivieren, seine Emotionen steuern und den Stress minimieren.“ top-perform arbeitet mit ausgebildeten Fachkräften – eine der Trainerinnen kommt zum Beispiel aus dem Kampfsport und trainiert auch Polizisten in Anti-Stress-Programmen. Bei Sitel hat man die Zeichen der Zeit erkannt: Softskills und der Umgang mit Emotionen sind ein wichtiger Trainings-Schwerpunkt unter dem Begriff

„Emotionsarbeit im Call Center“, so Janine Woelki: „Der Erfolg im Kundendialog hängt von der Interaktion zwischen Call Center-Agent und Kunde ab. Dabei spielt die Fähigkeit, die eigenen Emotionen zu regulieren, eine wichtige Rolle. Das schafft letztlich ein positives Call-Erlebnis für Kunden und Mitarbeiter.“

Um den Servicegedanken jedes einzelnen Mitarbeiter zu festigen, verfolgt Sitel außerdem weltweit das spezielle Konzept „Think like a Customer“, das Mitarbeitern mittels Tools wie Gesprächsleitfäden und Gruppentraining helfen soll, auch in schwierigen Situationen das Anliegen des Kunden zu erkennen und den Gesprächsverlauf zu optimieren. Doch nur wenige Auftraggeber und Call Center-Manager haben bisher die Bedeutung dieser sehr persönlichen, emotionalen Trainings erkannt, bedauert Management-Beraterin Schuler. „Der Auftraggeber der Zukunft legt jedoch Wert darauf, dass die Mitarbeiter am Telefon eine Beziehung zum Kunden aufbauen und dafür entsprechend trainiert und gestärkt werden.“ Von dieser positiven Entwicklung zeuge der Wettbewerb „Deutschlands Kundenchampions“, der seit drei Jahren an Unternehmen vergeben wird, die ihre Kunden durch hervorragendes Kundenbeziehungsmanagement begeistern und denen es gelingt, ihre Kunden emotional an sich zu binden (Sieger 2010: AOK Schleswig-Holstein).

## Grenzen von Software-Lösungen

Und welche Rolle spielen Software-Lösungen? „E-Learning wird zunehmend ein wichtiger Bestandteil des gesamten Weiterbildungskonzeptes und wird in den nächsten Jahren einen festen Platz in den Unternehmen einnehmen. Gerade bei Service Center-Mitarbeitern, die es gewohnt sind, am Computer zu arbeiten, also auch eine starke Affinität zum Medium Internet haben, ist es das ideale Medium der Weiterbildung“, betont Mathias Brunner, Standortleiter Nürnberg und Partner bei der Beratung KeyConsulting ManagementPartners KCMP – Beratung, Coaching & Training in Nürnberg. E-Learning und E-Coaching können Inhalte außerdem schnell an verschiedenen Standorten gleichzeitig vermitteln, davon profitieren gerade große Call Center mit vielen, auch internationalen, Standorten. Dana Waschk vom Competence Call Center schränkt ein: „E-Learning ist als effizientes und sehr flexibel einsetzbares Lehrmittel fester Bestandteil aller Trainingskonzepte. Dem E-Coaching ziehen wir Standort-intern ein Face-to-Face-Coaching vor, da dieses dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu Rückfragen und Reflexion gibt.“ Für Janine Woelki sind Software-Lösungen grundsätzlich eine gute Wahl, um kostengünstig andere Weiterbildungsmaßnahmen zu unterstützen, dürfen aber nie für sich allein stehen und den persönlichen Kontakt einschränken.

### Statement

*„Die Mitarbeiter wollen sehen, dass das Unternehmen sie unterstützt und an ihrer persönlichen Entwicklung aktiv mitwirkt, damit sie sich durch Leistung profilieren können. Nichts motiviert mehr als der Erfolg!“*

**Thomas Geiling, Leiter der Unternehmenskommunikation bei der almato GmbH**



Statement

*„Gerade bei Mitarbeitern im Service Center, die es gewohnt sind, am PC zu arbeiten, ist E-Learning das ideale Medium der Weiterbildung.“*

**Mathias Brunner, Partner bei der Beratung KCMP in Nürnberg**



Armin Brun von PostFinance bringt es auf den Punkt: „Die Kundinnen und Kunden erleben im Kontakt mit dem Contact Center nicht die Technologie, sondern den Menschen. Unterstützend müssen die Mitarbeitenden aber mit guten Technologien ausgestattet sein, damit sie ihren Job gut machen und den Kunden den besten Service bieten können.“

**Software erlaubt individuelle Förderung**

Das sieht Mathias Brunner von KCMP etwas anders: „Blended Learning geht einen Schritt weiter als reine Wissensvermittlung und kann neben Hardskills auch Softskills vermitteln!“ Der Service Center-Mitarbeiter habe beim Blended Learning die Lerninhalte via Web-Based-Training oder Power-Point-Präsentation nicht einfach ab, sondern erhalte die Möglichkeit zu einem interaktiven Austausch. Er könne Fragen stellen, das Gelernte direkt ausprobieren und andere Agents motivieren, etwa über Chatrooms, Blogs oder Präsenztage. Brunner fügt hinzu: „Bei diesem Konzept begleitet ein Tutor die Lernenden während der gesamten Maßnahme und beantwortet ihre Fragen online und persönlich. Er stellt den Teilnehmern auch Aufgaben, um das Gelernte sofort in der beruflichen Praxis anzuwenden!“ Auch für Thomas Geiling von almato sind Software-Lösungen und individuelle Förderung keine Gegensätze, im Gegenteil. Er gibt zu bedenken: „Der Kostendruck steigt, und immer weniger Teamleiter müssen immer größere Teams überblicken und entwickeln. Deshalb sind Systeme sinnvoll, die den Teamleiter dabei unterstützen,

individuellen Förderbedarf der einzelnen Mitarbeiter automatisch zu erkennen, etwa anhand individueller Auswertungen von mitgeschnittenen Kundeninteraktionen, Trainingsvideos oder kurzen E-Learning-Clips.“ Freilich dürften Monitoring und Coaching nicht separat betrachtet werden, wie es vielfach geschehe. „Der technische Prozess und die persönliche Anleitung sind nicht zu trennen – der Mitarbeiter soll einen direkten Lerneffekt aus der Beobachtung und Bewertung seiner Fähigkeiten ziehen können.“

**Real Time Interaction Management**

Eine sehr gute Unterstützung plus Lerneffekt für die Agents bietet laut Thomas Geiling das so genannte Real Time Interaction Management. „RTM schneidet alle vorhandenen Daten interner Systeme und Prozesse in Echtzeit auf den jeweiligen Mitarbeiter zu und gibt ihm individuelle Handlungsempfehlungen.“ Real Time Interaction Management gehe weit über die Funktionen eines klassischen CRM-Systems hinaus, da es alle für den Agent erforderlichen Systeme überblicke, vom CRM-System über die Buchhaltung bis hin zum Produktkatalog – und deren Daten kombiniere. Es passe seine Vorschläge sowohl dem Anrufer als auch den Fähigkeiten des Agents an, indem es auf dessen Daten – Skills, Schulungsstand, Stärken und Schwächen – zugreife. Geiling nennt ein Beispiel: „Ein Anrufer will ein Fahrrad kaufen, doch der Mitarbeiter hat erst eine Basis-Schulung zu diesem Thema hinter sich. Das System hilft dem Agent, durch den Bestellprozess zu navigieren, und stellt ihm umfassendere Pro-

duktinfos zur Verfügung als etwa einem geschulten Kollegen. Es öffnet automatisch das MasterCard-Eingabefenster, wenn der Kunde per Mastercard zu zahlen pflegt, und zeigt dem Agent auch die Lieferzeit an.“ Durch die individuelle Unterstützung lerne der Agent „on the job“ und entwickle sich so weiter. Thomas Geiling sagt abschließend: „Je mehr unterschiedliche Systeme der Agent bedient und je komplexer seine Aufgaben sind, umso sinnvoller ist Real Time Interaction Management.“

**„Man muss kommunizieren!“**

Es gibt also zahlreiche Strategien zur Mitarbeiterentwicklung im Call Center. Doch es werden auch noch Fehler gemacht. Beraterin Helga Schuler moniert, die Aufgaben von Teamleitern seien oft nicht klar definiert: „Teamleiter sollten idealerweise Mitarbeiter entwickeln, Mitarbeitergespräche führen und die Qualität der Arbeit bewerten. Doch oft sind sie für diese Aufgaben nicht ausgebildet oder müssen sich um mehr als 20 Mitarbeiter kümmern. Da bleibt kaum Zeit für den Einzelnen!“ Auch Markus Grutzeck rät zu mehr Mitarbeitergesprächen – und zu weniger Kontrolle: „Die übermäßige Kontrolle im Call Center-Bereich baut oft einen zu hohen Druck auf die Mitarbeiter auf. Doch der Mensch hinter der Personalnummer sollte nicht vergessen werden!“ Bei atri.com steht deshalb die Kommunikation im Mittelpunkt, so Kolja Tamaske, Director Customer Service Center: „Das Team kommuniziert, also muss man mit dem Team kommunizieren. Bei vielen neuen Trainingsansätzen kommt die persönliche Ansprache aus Kostengründen zu kurz. Dabei hängen Leistung und Stimmung im Team eng zusammen!“ Für beides trage der Vorgesetzte die Verantwortung. „Wir planen gemeinsame Aktivitäten“, so Tamaske, „besuchen Veranstaltungen und ringen jeden Tag um höhere Kundenzufriedenheit. Bestleistungen verdienen Goodies wie Kino-, Restaurant- oder Amazon-Gutscheine. Doch das einfachste und effektivste Mittel zur Motivation bleibt der Respekt vor jedem Teammitglied und die stetige Kommunikation!“ ■

Steffanie Gohr