



Eigentlich wollte Sven Uwe Herzberger in der Anwaltskanzlei seines Onkels arbeiten und sich im Quelle Communication Center einfach nur etwas zum Studium dazuverdienen. Als er sein Juraxamen in der Tasche hatte, beschloss er zu bleiben.

CAt-Award  
CallCenterWorld® Berlin

Call Center-Manager des Jahres  
Preisträger 2009

Foto: Archiv

## CAt-Award 2009 für Deutschland

# Der Flexibilisierer

16 634 zusätzliche Mitarbeiterstunden, motivierte Agents, zufriedene Auftraggeber, glückliche Kunden und ein begeisterter Betriebsrat – ganz klar: Sven Uwe Herzberger ist völlig zu Recht Deutschlands Call Center Manager des Jahres 2009. Mit einem ausgeklügelten Bonusprogramm und einem motivierten Team hat er für ein bestens bewältigtes Weihnachtsgeschäft – und noch viel mehr – gesorgt.

Die Vorlaufzeiten sind sehr kurz, bereits verabschiedete Planungen werden gern mal von einem Tag auf den anderen über den Haufen geworfen und zudem herrscht sowieso erhöhtes Call-Aufkommen im Weihnachtsgeschäft – wer mit seinem Call Center Handelskunden betreut, weiß, dass das letzte Quartal so einiges an Herausforderungen für Mitarbeiter und Führungskräfte mit sich bringt. Das gilt auch für das Quelle Communication Center Berlin, das mit rund 1 170 Mitarbeitern auf 530 Arbeitsplätzen Kunden wie HSE24, karstadt.de und Quelle betreut. Von September bis Dezember verzeichnen die

Berliner gut 30 bis 50 Prozent mehr Anrufe, E-Mails und Briefe als im restlichen Jahr.

CAT-Preisträger Sven Uwe Herzberger, Ende 30, Jurist und Leiter des Call Centers, hatte im September 2008 die zündende Idee, wie sich dieser Herausforderung gewinnbringend für alle begegnen lässt: mit einem Bonusprogramm! Sven Uwe Herzberger, der in der Zeit von 2001 bis 2008 die Karriereleiter im Berliner Quelle Communication Center vom Telefon-Agent zum Senior Manager hochschoss, setzte bei seinem Bonusprogramm von Anfang an auf seine Mitarbeiter: Sie waren gleich in die Entwicklung und Ausgestaltung des Programms mit einbezogen. So wurde beispielsweise die Gallionsfigur „Flexi“, die ein bisschen an den Grashüpfer Flip aus der Kinderserie „Biene Maja“ erinnert, von einem Mitarbeiter gezeichnet (siehe auch Abbildung unten rechts).

Flexipunkte werden jedem Mitarbeiter auf seinem persönlichen Punktekonto gutgeschrieben – es handelt sich also um eine individuelle Incentivierung, nicht um Teamprämien. 60 Minuten Mehrarbeit oder eine Schichtverschiebung werden mit einem Flexipunkt belohnt.

In der Testphase war die Verwaltung des Programms noch ein ziemlich hoher Aufwand, denn eine Mitarbeiterin trug die Flexipunkte zunächst manuell in eine Excel-Tabelle ein. Inzwischen ist das System professionalisiert: In der elektronischen Stempelkarte gibt es nun den eigenen Navigationspunkt „Flexipunkte“. Dort können die Mitarbeiter unter anderem ihren Punktestand einsehen und über ein Scroll-Menü ihre Wunschprämie auswählen. Dieses Menü bietet eine breite Auswahl: Die Flexipunkte können wahlweise gegen eine zusätzliche Vergütung von einem Euro pro Flexipunkt eingelöst werden, sie können – sofern



„Die Jury zeichnet Herrn Herzberger für eine innovative Idee mit kreativer und zeitlich schneller Umsetzung aus, die allen Beteiligten einen nachhaltigen Mehrwert bringt“, so Laudator Manfred Stockmann bei der Preisverleihung des CAT-Award auf der CallCenterWorld im Februar 2009 in Berlin.

## Das Kernprinzip des Programms lautet: Die Mitarbeiter bringen ein Höchstmaß an Flexibilität ein und werden dafür belohnt.

„Flexi sollte emotional bei den Mitarbeitern ankommen und Spaß machen“, sagt Sven Uwe Herzberger. Die Sorge, dass sich die Mitarbeiter vielleicht angesichts von Flexi nicht ernst genommen fühlen könnten, war schnell zerstreut: Die Figur kam sehr gut an und trat im Laufe des Weihnachtsgeschäftes immer wieder mit aktuellen Meldungen, etwa über neue Gutscheinvarianten, in Erscheinung.

### Flexibilität wird – in diesem Fall – immer belohnt

Das Kernprinzip des Programms lautet: Die Mitarbeiter bringen ein Höchstmaß an Flexibilität ein und werden dafür belohnt. Mitarbeiter, die über ihre wöchentliche Vertragsstundenzahl hinaus Sonderschichten im Weihnachtsgeschäft übernehmen und spontan Schichtverschiebungen zusage, erhalten zusätzlich zu ihrem Gehalt Flexipunkte. Die gesammelten

es das Tagesgeschäft zulässt – gegen zehn Minuten bezahlte Freizeit eingetauscht oder in Gutscheine gewechselt werden. „Die Gutscheine waren der Renner bei den Mitarbeitern!“, sagt Sven Uwe Herzberger.

Einige der Gutscheine, darunter fürs Shoppen in Berliner Einkaufszentren, fürs Tanken oder für den öffentlichen Nahverkehr, waren vorgegeben, andere kamen auf Vorschlag der Mitarbeiter später hinzu – wie etwa ein absolutes Highlight unter den Prämien: Karten für den Tierparkbesuch. „Da wären wir von allein nie drauf gekommen“, sagt der Call Center-Leiter.

Die Mitarbeiter können ihre Punkte je nach Lust und Laune monatlich einlösen oder ansammeln. Sven Uwe Herzberger macht diese Entscheidungsfreiheit für den Erfolg des Programms verantwortlich:

„Wann sich die Mitarbeiter eine Prämie auszahlen lassen und für was sie sie einlösen, bestimmen sie selbst. Das ist wichtig: dass die Mitarbeiter autonom entscheiden können!“

### Voller Erfolg und ein ganz kleines Manko

Ebenso wichtig ist natürlich, dass ein solches Programm keine Kosten produziert: Zwar verfügt das Quelle Communication Center Berlin über ein kleines Teilbudget für Bonuszahlungen, aber das Flexipunkteprogramm finanzierte sich zum Großteil über die Bonuszahlungen der Mandanten – die nämlich zahlen Boni an das Call Center, wenn es mehr als die geplante Menge abnimmt. Diese Boni hat das Call Center an seine Mitarbeiter weitergegeben. Zudem wurden durch die Mehrstunden auch Mehrumsätze generiert, die ebenfalls der Finanzierung des Programms dienten.

Insgesamt hat die Aktion im Zeitraum vom 1. Oktober bis zum 10. Dezember 2008 nach Planungsaushang 16 634 Mitarbeiterstunden zusätzlich generiert – ein voller Erfolg! Das Flexiprogramm machte nicht nur seinem Namen alle Ehre und sorgte



für eine höhere Planungsflexibilität im Tagesgeschäft, sondern auch noch für die Senkung der Krankenquote durch die zusätzliche Vergütung der geleisteten Mehrstunden. Die Mitarbeiter waren motiviert, die Gesprächsmengen stiegen bei hoher Qualität und somit gab es zum guten Schluss nur Sieger: Kunden, Mandanten und Mitarbeiter profitierten vom Programm. Ein kleines Manko hat das Programm aber doch, wenn es um die Generierung von Mehrstunden geht: Die Mitarbeiter arbeiten mit verschiedenen hohen Vertragsstundenzahlen. Naturgemäß ist es für denjenigen, der eine Wochenarbeitszeit von 20 oder auch 30 Stunden arbeitet, leichter möglich, mehr zu arbeiten und Flexipunkte zu sammeln als für diejenigen, die ohnehin schon 40 Stunden arbeiten und deshalb weniger Kapazitäten für Zusatzstunden haben. Die Vollzeitarbei-

ter waren also in puncto Punktesammeln bei der Weihnachtsgeschäftsaktion benachteiligt.

Allerdings wird diese Scharte gerade ausgewetzt: Sven Uwe Herzberger hat sich – zu Recht – sehr gefreut, als Anfang dieses Jahres der Betriebsrat an ihn herantrat und fragte, ob man das ursprünglich nur für das Weihnachtsgeschäft geplante Programm nicht weiterführen wolle. Gesagt, getan – und es kommt noch besser: Das Bonusprogramm wurde zum 1. Februar an allen fünf Standorten der Quelle Communication Center eingeführt. „Wir haben es auf Anregung einer Teamleiterin noch weiterentwickelt“, berichtet Sven Uwe Herzberger. „Sie hatte die Idee, Flexipunkte nicht nur für spontan geleistete Überstunden zu vergeben, sondern auch bei Aktionen – zum Beispiel, wenn es um die Erhöhung der Up-Sell-Quote für HSE24 geht.“

## Der CAT-Award

Ein Höhepunkt der internationalen Kongressmesse CallCenterWorld in Berlin war auch in diesem Jahr die Verleihung des CAT-Awards für die erfolgreichsten Call Center-Manager aus Deutschland, Österreich und der Schweiz im Meilenwerk Berlin. Die von CallCenterProfi und dem Kongressveranstalter Management Circle verliehene Auszeichnung ehrt Führungskräfte aus dem Call Center und Customer Management für herausragende Leistungen und Engagement in ihrem Unternehmen.

Gemeinsam mit den CAT-Preisträgern Elke Schaffer, Vice President Business Contact Center der T-Mobile Austria in Wien, und Alfons Livers, Leiter des UBS Customer Service Center Schweiz, fliegt Sven Uwe Herzberger im Oktober zur internationalen Kongressmesse Annual Call Center Exhibition (ACCE) nach Las Vegas, USA. Dort werden die drei CAT-Sieger bei den Global Call Center of the Year Awards 2009 mit anderen Preisträgern aus aller Welt geehrt. Zuvor aber stellen wir Ihnen die CAT-Preisträger aus Österreich und der Schweiz in den kommenden Ausgaben vor.

## Jeder incentiviert sich so, wie er es persönlich möchte

Zwar sind „Up-Selling-Könige“ schon in der Vergangenheit mit Prämien belohnt worden, die aber standen von vorneherein fest: ein LED-Fernseher oder ein super Toaster. Allerdings braucht und will nicht jeder TV oder Toaster, also hatte nicht jeder Mitarbeiter einen Anreiz, sich voll ins Zeug zu legen. Heute gibt's 50 Flexipunkte als Prämie, die jeder so einlösen kann,

## Das Flexi Modell

**Erste Laufzeit:** 1. Oktober bis 20. Dezember 2008 im Quelle Contact Center Berlin

**Zielgruppe:** alle Kundenbetreuer und Trainerassistenten

**Gallionsfigur:** Flexi Flex

**Einen Flexipunkt gab es unter anderem für:**

- je Stunde, die über die wöchentliche Vertragsstundenzahl hinaus im Weihnachtsgeschäft gearbeitet wurde

- wenn Mitarbeiter zeitnah eine Schichtverschiebung zusagten

**Auszahlung der Flexipunkte:** In Geld, in Gutscheinen im jeweiligen Gegenwert – zum Beispiel Shopping-, Tank- oder Kinogutscheine – oder in bezahlte Freizeit, sofern es das Tagesgeschäft zulässt.

**Ergebnis:** Während der ersten Laufzeit 16 634 zusätzliche Mitarbeiterstunden

**Refinanzierung:** Durch Bonuszahlungen der Mandanten sowie erzielte Mehrumsätze

wie er möchte. Der Programmfinder Herzberger freut sich: „Wenn so ein Programm gelebt wird und sich alle beteiligen, kann man es immer weiter ausfeilen!“ ■

Vera Hermes



(Vorläufig) am Ende seines Weges vom Call Center-Agent zum Senior Manager zum Call Center-Manager des Jahres 2009 für Deutschland: Herzberger mit Simone Fojut.