



Preis mit hohem Anspruch

Wer wird der Call Center Manager des Jahres? Diese Frage beschäftigte während der CallCenterWorld® 2000 Anfang Februar in Berlin längst nicht nur die 21 nominierten Bewerber. Im Unterschied zum Vorjahr stand der Mensch als Entscheider im Vordergrund und nicht das Unternehmen.

[CAT-Gewinnerin Doris Schultz]



Die Meßlatte lag hoch. Der Sieger sollte eine Persönlichkeit sein, die herausragende Leistungen in ihrem Job erbracht hat. Das konnte sowohl die erfolgreiche Integration des Call Centers in eine bestehende Organisation sein oder die Verbesserung der Kundenzufriedenheit durch den Einsatz neuer Technologien als auch die Optimierung der Geschäftsprozesse durch straffere Organisationsstrukturen.

Vor den Augen der strengen Jury bestanden

für Deutschland:

Doris Schultz, Niederlassungsleiterin der Telegate AG in Wismar;

für die Schweiz:

Madelaine Leuenberger, Call Center-Leiterin bei diAx in Zürich;

für Österreich:

Herbert Schandl, Call Center-Manager bei max.mobil. GmbH in Graz.

Ihnen überreichte Günter Greff, Her-

ausgeber des Call Center profi, am 2. Februar die Auszeichnung in Form einer Acrylglasplastik. Mit dem Preis verbunden ist eine Reise in die USA zum internationalen Call Center Kongress, der vom 1. bis 3. August in Chicago stattfindet. Das ICMI Incoming Calls Management Institute Inc. verleiht dort die Auszeichnung zum „Global Call Center Manager of the Year“.

Insgesamt hatten 115 Führungskräfte die Bewerbungsunterlagen angefragt. Sie bestanden aus einem Fragebogen, der Angaben zur Person verlangte und eine Begründung der Teilnahme.

Zusätzlich war die Kurzbeschreibung eines erfolgreichen Projektes gefordert. 38 Bewerber reichten ihre Dokumente ein. Nach einer Vorauswahl hatte die hochkarätig besetzte Jury 21 Einsendungen zu beurteilen.



Ines Bothe-Fehl



Ines Bothe-Fehl ist freie Journalistin in Wiesbaden

Portrait Doris Schultz

[Erfolg motiviert mich]

„Doris Schultz ist eine starke Frau“, sagt Heike Sommer über ihre Chefin. „Sie kann sich durchsetzen, ist fair, selbstbewusst und setzt sich für ihre Mitarbeiter ein.“ Mit diesen Eigenschaften hat es Doris Schultz zur Niederlassungsleiterin der Telegate AG in Wismar und zur Call Center Managerin des Jahres 2000 gebracht. Sie ist eine erfolgreiche Frau. „Ich freue mich sehr über den Preis“, sagt sie. „Mein Team und ich nehmen ihn als Anerkennung unserer Leistung.“

Das vergangene Jahr war für Doris Schultz mehr als arbeitsreich. Aus dem Nichts hat sie in acht Monaten das sechste Telegate Call Center aufgebaut. Rund vierhundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Niederlassung beschäftigt. Damit ist Telegate der zweitgrößte Arbeitgeber in Wismar.

„Natürlich habe ich das nur geschafft, weil ich ein gutes Team an meiner Seite habe“, erinnert sich die Frau an der Spitze. „Wenn meine Teamleiter nicht mitgezogen hätten und großzügig den Feierabend übersehen hätten, wären wir heute nicht so weit.“ Trotzdem, gesteht sie, habe sie manchmal verzagen wollen und gedacht: Das schaffe ich nicht. Dafür reicht die Kraft nicht. Dann habe sie doch durchgehalten, auch deshalb, weil Ehemann und Kinder ihr immer

wieder den Rücken gestärkt haben. „Wenn ich heute zurückschaue, wundere und freue ich mich über die vollbrachte Arbeit.“ „Ja“, nickt sie, „Arbeit ist wichtig und Erfolg motiviert mich. Die Anerkennung treibt mich an und die Neugier, mal etwas Anderes zu probieren.“

Diese Eigenschaften zeigten sich schon früh. Doris Schultz begann ihre berufliche Laufbahn ganz woanders – in der Schule als Unterstufenlehrerin. Das war ihr bald zu wenig. Sie bildete sich weiter, schloss ein Hochschulstudium zur Diplompädagogin ab. Anschließend lehrte sie am Institut für Lehrerbildung in Neukloster, Rostock. Von ihren praktischen und theoretischen Kenntnissen profitierten ganze Generationen von Lehrerstudenten. 1991 kam das Aus; die Einrichtung wurde geschlossen und Doris Schultz war arbeitslos. „Schon nach einer Woche fiel mir die Decke auf den Kopf“, berichtet die zweifache Mutter. „Zuhause bleiben kam für mich nicht in Frage, also sagte ich mir: Such dir eine neue Aufgabe.“ Das tat sie und fing wieder ganz unten an mit Praktika und Fortbildung. Bald wusste sie, wohin der Weg führen sollte: „Ich kann nichts anderes als Personalentwicklung.“ Ab 1992 arbeitete Doris Schultz als Bildungsmanagerin in Rostock, in einer Beschäftigungsgesellschaft mit

tausend Arbeitnehmern. In jenen Tagen unternahm sie ihre ersten Gehversuche in der Personalentwicklung und probierte einen Spagat am Arbeitsmarkt: einerseits den Arbeitnehmern die jeweils passende Weiterbildung anzubieten, eben eine, die den individuellen Fähigkeiten entsprach. Andererseits die aktuelle Nachfrage nach bestimmten Kenntnissen und Fertigkeiten am örtlichen Arbeitsmarkt bedienen.

Nach drei Jahren endete zwar der Vertrag, aber nicht die Karriereleiter der Doris Schultz. Im Januar 1995 übernahm sie die Leitung eines beruflichen Fortbildungszentrum des Bildungswerkes der Wirtschaft Mecklenburg-Vorpommern. Hier begegnete sie dem Berufsbild des Telefon Agent und erkannte, welche Potenziale diese Branche birgt. Allerdings sah sie auch die Probleme in der Personalrekrutierung. Kommunikationsfähigkeit, technisches Verständnis, Flexibilität, Freude am Umgang mit Menschen und Servicebereitschaft sind nicht jedermanns Stärke. Außerdem gab es kein schlüssiges oder handelbares Konzept, um diese Eigenschaften auf Bewerberbene abzufragen. Fortbildungen zum Telefon Agent waren gut besucht, aber im Ergebnis unbefriedigend. „Meine Erfahrungen mündeten in der Idee, die Personalauswahl vor die Fortbildung zu legen.“ Die Konsequenz des Gedankens hat Gestalt angenommen und heißt Assessment Center Event. Nur wer in der dreitägigen Veranstaltung besteht, hält die Eintrittskarte zur Weiterbildung zum Telefon Agent in → →

„Meine Erfahrungen mündeten in der Idee, die Personalauswahl vor die Fortbildung zu legen.“

der Hand.

Diesen Aufwand rechtfertigt Doris Schultz mit den hohen Anforderungen an einen Telefon Agent. „Ein Call Center bietet Dienstleistung in seiner reinsten Form an. Die muss absolut stimmen; der Wettbewerb ist hart.“ Bevor man in die Fortbildung investiere, wolle man sicher gehen, auch die geeigneten Personen zu erreichen. Der Erfolg gibt ihr Recht. Noch im Februar war Doris Schultz für die Telegate AG in Brandenburg unterwegs. Dort will das Unternehmen zwei weitere Call Center aufbauen. Natürlich liegt die Personalauswahl in den Händen von Doris Schultz.

Für das berufliche Engagement zahlt Doris Schultz einen hohen Preis. Freizeit ist Mangelware und gehört dann der Familie. „Mein Mann verwöhnt mich“, sagt sie und beschreibt, was anderenorts als moderne Ehe gilt. „Er hält mir den Rücken frei. Ich brauche mich um nichts zu kümmern.“ Zu den privaten Höhepunkten im Jahre zählt Doris Schultz die Familientreffen. Mal finden sie zuhause in Rostock statt, mal ganz woanders. Denn Sohn und Tochter leben in München und Düsseldorf. Ja und dann gesteht sie doch noch eine Leidenschaft. Wann immer es die restliche Zeit erlaube, gönne sie sich ein Musical. Ob Cats, Miss Saigon, die Schöne und das Biest oder Starlight Express – sie kennt fast alle. ■

Interview

Gefragt waren Macherqualitäten

Zwei Jurymitglieder, Sigrid Bauschert und Christoph Freiherr von Gleichen, haben Doris Schultz in Wismar besucht. Von den Beweggründen und Erlebnissen berichtet Freiherr von Gleichen.

? Sie sind nach Wismar gefahren. ■ Ist es üblich, daß sich Jurymitglieder die Projekte vor Ort ansehen?

! Nein, das war eine absolute Ausnahme. Grundsätzlich sind Fragebogen und Projektbeschreibung so vielsagend, daß der Jury diese Informationen reichen. Es wäre viel zu aufwendig, alle nominierten Kandidaten zu besuchen.

? Warum hat sich die Jury zu diesem Aufwand entschlossen?

! Frau Schultz hat ein sehr ausführliches Skript eingereicht. Zum einen haben uns die Sorgfalt und das Engagement wirklich beeindruckt. Zum anderen, muß ich gestehen, beschlichen uns leise Zweifel, ob die Dokumentation der Realität hundertprozentig entspräche. Diese zum Teil lehrbuchhafte Projektrealisierung machte uns neugierig und skeptisch zugleich. Um Gewißheit zu erlangen, blieb uns keine andere Wahl als der persönliche Eindruck.

? Traf Doris Schultz Ihre Erwartungen?

! Nein, sie übertraf sie weit. Denn sie hat nicht nur ein gutes Konzept gemacht. Vor Ort haben wir gesehen, daß sie es auch lebt. Ich gebe mal ein Beispiel. Frau Schultz vertritt die

Ansicht, daß Mitarbeiter die internen Kunden eines Unternehmens sind. Wenn die Firma mit ihnen kundenorientiert umgeht, tun sie es in gleichem Maße mit den externen Kunden des Unternehmens. Das ist soweit nichts Neues. Viele Betriebe sagen von sich, daß ihre Mitarbeiter das wichtigste Kapital seien – und belassen es bei diesem Lippenbekenntnis. Nicht so in Wismar. Ganz zufällig gerieten wir dort, noch vor unserem offiziellen Termin, in eine kleine Abschlußfeier eines Lehrgangs für Telefonagents. Frau Schultz beglückwünschte die etwa 12 bis 15 Teilnehmer persönlich, übergab Urkunden und Blumen und freute sich mit ihnen über die erfolgreiche Kursteilnahme.

denorientiert umgeht, tun sie es in gleichem Maße mit den externen Kunden des Unternehmens. Das ist soweit nichts Neues. Viele Betriebe sagen von sich, daß ihre Mitarbeiter das wichtigste Kapital seien – und belassen es bei diesem Lippenbekenntnis. Nicht so in Wismar. Ganz zufällig gerieten wir dort, noch vor unserem offiziellen Termin, in eine kleine Abschlußfeier eines Lehrgangs für Telefonagents. Frau Schultz beglückwünschte die etwa 12 bis 15 Teilnehmer persönlich, übergab Urkunden und Blumen und freute sich mit ihnen über die erfolgreiche Kursteilnahme.

? Reichte Ihnen diese Begebenheit als Bestätigung der Bewerberunterlagen?

! Natürlich nicht. Die Professionalität, mit der Frau Schultz arbeitet, fanden wir bestätigt. Außerdem haben wir uns ihr wirklich innovatives Konzept für die Personalauswahl erklären lassen.

? Was macht Frau Schultz anders als andere Call Center Manager?

! Sie hat ein Assessment Center Event entwickelt, das die Eignung der Kandidaten abfragt, bevor sie an einer Fortbildung zum Telefonagent teilnehmen. Das AC dauert drei Tage. Dazu muß man wissen, daß die Fortbildungsmaßnahmen des Arbeitsamtes zum Telefonagent zwar gut besucht waren, aber nach Kursabschluß haben viele Teilnehmer nur kurz oder gar nicht in dem Beruf gearbeitet, eben weil er nicht der richtige war.

? Das Verfahren macht Sinn, aber ■ trägt es auch in der Realität?

„Der Preis beweist unseren Respekt vor ihrer Leistung.“

! Ja. Wer das Assessment Center erfolgreich durchlaufen hat, bleibt auch nach dem Lehrgang dem Beruf treu. Frau Schultz steht für 95prozentigen Erfolg.

? Die Zahl ist beeindruckend. Wie lautet das Erfolgsrezept?

! Frau Schultz hat dem Assessment Center die Schwere genommen, indem sie verschiedene Arbeitsmethoden und -inhalte anregend und kurzweilig miteinander verknüpft. An Einzelgespräche schließen sich Gruppenaufgaben, Diskussionen folgen auf Konzentrationsübungen. Die Bewerber nehmen nicht an einem AC teil, eher an einer Entdeckungsreise in eine multimediale Welt. Ohne die Ernsthaftigkeit in Frage zu stellen, das AC wirkt durch seine spielerischen Elemente. Dadurch verringert Frau Schultz den Stressfaktor für die Teilnehmer, löst Verkrampfungen und kann gleichzeitig beobachten, wer sich wie weit auf unbekannte Themen oder Technologie einläßt.

? Das hört sich kostspielig an. Wie hat zum Beispiel das Arbeitsamt reagiert?

! Kritisch, zumal das Verfahren à la Schultz ein Verwaltungsproblem verursachte. Denn das Arbeitsamt hatte Gelder für Fortbildungsmaßnahmen, aber nicht für dieses Personalauswahlverfahren. Letztendlich hat Frau Schultz mit guten Argumenten, nämlich mit Zahlen, überzeugt. Ihr Weg ist kostengünstiger.

Denn eine hohe Personalfuktuation ist in jedem Unternehmen teuer und wegen der aufwendigen Fortbildung auch nicht im Sinne des Arbeitssamtes.

? Gab es weitere Aspekte für die Entscheidung der Jury?

! Wir haben einen Macher, eine Macherin gesucht und das ist Frau Schultz. Sie packt zu, ist glaubwürdig und authentisch. Sie steht für ihre Überzeugung mit ihrer Persönlichkeit. Ihr Personalentwicklungskonzept berücksichtigt die betriebswirtschaftlichen Bedürfnisse des Unternehmens und beweist gleichzeitig Respekt und Achtung gegenüber den Mitarbeitern.

Sie hat eine Niederlassung aufgebaut. Als sie anfang, stand sie vor einer leeren Halle. In den Betriebsräume der Telegate Niederlassung Wismar arbeiten heute etwa vierhundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Selbst als Besucher spürt man die freundliche, fast schon heitere



Christoph Freiherr von Gleichen ist stellvertretender Vorsitzender des Councils CallCenter- und TeleMedienServices im Deutschen Direktmarketingverband sowie geschäftsführender Gesellschafter der Teleforce-Gruppe in Frankfurt.

Mit Christoph von Gleichen sprach Ines Bothe-Fehl.

re Atmosphäre.

Nicht zuletzt hat auch die Branche ihr zu verdanken. Sie hat einiges dafür getan, das mäßige Image zu verbessern, indem sie Vertrauen aufgebaut hat. In den vergangenen zehn Jahren haben einzelne Unternehmen dort verbrannte Erde hinterlassen. Bürger und Institutionen wie das Arbeitsamt sind verhalten bis mißtrauisch gegenüber einem Call Center. Frau Schultz ist es gelungen, Boden gut zu machen.

Der Preis beweist unseren Respekt vor ihrer Leistung. ■

„Sie hat ein Assessment Center Event entwickelt, das die Eignung der Kandidaten abfragt, bevor sie an einer Fortbildung zum Telefonagent teilnehmen.“