



Made in Austria

Herbert Schandl ist ein Mann, der zupackt. Je höher der Arbeitsberg auf dem Schreibtisch, desto besser seine Laune. Und die Ergebnisse können sich sehen lassen: In nur vier Monaten hat der gelernte Techniker ein komplettes Call Center aus dem Boden gestampft. Das Erfolgs-



rezept des dynamischen Wieners lautet Professionalität und Intuition. Seine Tatkraft und Entscheidungsfreude haben dem erfolgreichen Workaholic den CAT-Award 2000 für Österreich beschert.



[Mit Intuition und Organisationstalent]

„Bauen Sie für uns ein Call Center auf. Sie haben genau vier Monate Zeit.“



Seine Leistung ist messbar. Gerade zwei Prozent beträgt die Fluktuationsrate in seinem Call Center in Graz und der Servicelevel beträgt 90:10. Die durchschnittliche ASA (Average Speech of Answer) liegt bei sieben Sekunden. Wie er diese Traumwerte erreicht? „Professionalität und Intuition“, lautet seine lakonische Antwort. Die beiden Begriffe lassen viel Raum für Interpretation, sind grundsätzlich keine Garantien einer Erfolgsstory. Was der Wiener genau darunter versteht, schildert er selbst.

Im Spätherbst 1998 erreichte Herbert Schandl der Ruf von max.mobil., Österreichs zweitgrößtem Mobilfunkanbieter. Die Aufgabe beschrieb sein späterer Vorgesetzter, Michael Krammer, Bereichsleiter max.service., mit den in Call Center-Kreisen klassischen Worten: „Bauen Sie für uns ein Call Center auf. Sie haben genau vier Monate Zeit.“ Das war eine Sprache, die den begeisterten Organisierer aufhorchen ließ. Denn seine bisherigen Arbeitgeber, das österreichische Rote Kreuz und der ÖAMTC (Österreichischer Automobil und Touring Club), hatten sich durch viele gute Seiten, aber nicht durch Dynamik profiliert. Bei max.mobil waren Tatkraft und Entscheidungsfreude gefragt, das Unternehmen wollte Ergebnisse sehen, nicht abwägen und Bedenken tragen. Herbert Schandl war sich sicher: Hier bin ich richtig und sagte zu. Dass die Mobiltelefonierer ihm diese Leistungsfähigkeit zutrauten, wunderte den gelernten Techniker weniger. Schließlich hatte er beim ÖAMTC zunächst die Einsätze der circa 100 Fahrer und der Fahrzeuge des

Pannendienstes geplant und später ein einheitliches Einsatzzentralennetz für Österreich errichtet.

„Die Voraussetzungen für die Aufbauarbeit waren denkbar günstig“, beschreibt Schandl seine Startphase. „Ich brauchte auf keine Strukturen, Vorprägungen und Empfindlichkeiten Rücksicht zu nehmen, sondern konnte einfach loslegen.“ Graz,



Hauptstadt der Steiermark, war klug gewählt. Österreichs zweitgrößte Stadt liegt etwa 200 Kilometer südlich von Wien. Trotz Universität und ausgeprägter Handwerkskultur fehlt es der Region an Arbeitsplätzen im administrativen und Dienstleistungsbereich. Deshalb unterstützte die örtliche Wirtschaftsförderung den angehenden Call Center-Leiter nach Kräften. Ein passendes Gebäude war bald gefunden; jetzt kam der schwierigere Part: Personal musste her.

„Grundsätzlich herrschte an Interessenten kein Mangel“, erinnert sich Herbert Schandl. Während der Umbauarbeiten hing ein großes Schild am Gebäude: „Hier eröffnet max.mobil. in wenigen Wochen ein Call Center. Wer sich für eine Mitarbeit interessiert, rufe unter folgender Num-

Schon manch ein Bewerber hat eingesehen, dass der Job nichts für ihn ist.



Das meint konkret: entweder ein Berufsabschluss oder eine klare schulische Linie.

- Kommunikationsfähigkeit belegen sie durch gutes Zuhören einerseits und selbstbewusst-freundliches Auftreten andererseits.

- Solide Grundkenntnisse für die

wohl für diese Aufgabe eigne. Diese Kandidaten hat er zu einem Einstellungstest ins Wiener Mutterhaus eingeladen. Auch hier liegt Schandls Trefferquote bei fast 100 Prozent.

Inzwischen ist das Grazer Call Center auf 170 MitarbeiterInnen gewachsen. Je etwa 50 Prozent arbeiten Vollzeit und Teilzeit. Den größten Teil der Personalauswahl hat Herbert Schandl in die einzelnen Teams gegeben. Er behält sich das letzte Wort vor und möchte die Bewerber kennen lernen. Alle vorherigen Begegnungen und Entscheidungen fallen in den Teams. Sie bestehen aus etwa 20 Telefonagents und dem Teamleiter. „In Graz hat es sich herumgesprochen, dass Interessenten bei uns eine offene Tür finden. Allerdings stelle ich niemanden ohne Praktikum ein.“ Ein potenzieller Neuer soll wissen, welche Arbeit er leisten soll und welcher Geist in diesem Haus herrscht. Deshalb sitzt er zunächst vier Stunden neben einem Agent und hört nur zu. Das Verfahren hat sich bewährt. Schon manch ein Bewerber hat eingesehen, dass der Job nichts für ihn ist.

Wer sich jedoch für eine Beschäftigung im Call Center entscheidet, dem bieten sich Perspektiven. Dafür sorgt ein mehrstufiges Ausbildungskonzept für die Telefonagents. Sie beginnen als „Informant“, werden „Junior Trainee“, „Trainee 2000“ und letztendlich „Consultant“. Jede Ebene enthält theoretische Unterweisung und praktische Anleitung. Außerdem wird jedem Neuen ein Pate zur Seite gestellt. Weiter gehören eine mehrtägige Telefonkommunikations- sowie eine Kundenorientierungsschulung für jeden neu eintretenden Mitarbeiter zum Pflichtprogramm. An die Schulungsphase schließt sich die Praxisphase an. Je fortgeschrittener die Ausbildung, desto länger dauert dieser Zeitraum, für einen „Informant“ mindestens vier Wochen, für einen „Trainee 2000“ bis zu sechs Monate. Ähnlich ausgeklügelt ist das

Arbeit und Aufgaben

Das Call Center Graz ist ein typisches Customer Care Center. In erster Linie bedient es die Kundenhotline von max.mobil. Die häufigsten Anrufe betreffen technische Fragen, Nummernauskunft oder Vertragsthemen. Inzwischen hält das Haus schon eigene Produkte für bestimmte Berufsgruppen vor, die ebenfalls aktiv angeboten werden, wie zum Beispiel das med.paket für Ärzte. Ein weiteres Spezialteam befasst sich mit Content-Management. Dahinter verbergen sich alle Vorbereitungs- und Exekutivaufgaben rund um Datenrecherche und -pflege sowie Contentvertragsverhandlung für den Auskunftsdienst „max.vom.dienst“ und für das max.WAP-Portal, beides max-Produkte der neuesten Generation.

Doch engagiert sich das Grazer Haus auch für andere Kunden, indem es Dienstleistungen für Fremdunternehmen bietet. Dazu zählen die Betreuung von diversen Hotlines, wie zum Beispiel für eine Installateur-Vereinigung, den Wirtschaftsbund Niederösterreich oder für Gewinnspiele. Das tägliche Call-Volumen liegt bei rund 7.000 Inbound-Calls und rund 3.000 Outbound-Calls.

mer an.' Personalanzeigen brauchte er keine zu schalten. Der Hinweis auf dem Schild sowie ein kurzer Bericht in der „Kleinen Zeitung“, einer lokalen Tageszeitung, sorgten für enorme Resonanz. „In kurzer Zeit landeten 200 Bewerbungsmappen auf meinem Schreibtisch. Das Unternehmen genießt als Arbeitgeber einen guten Ruf.“ Dafür hatte Schandl dann mit der „Qual der Wahl“ zu kämpfen. „Aus hundertern von Bewerbern die richtigen 80 herauszufiltern, erledigt niemand so nebenbei“, gesteht der Macher. „zumal ich keine Arbeit an eine Führungscrow delegieren konnte.“ Die fehlte ihm ja auch noch. Deshalb ging Orga-Freak Schandl systematisch vor und legte sich auf folgende Auswahlkriterien fest:

- Die Kandidaten sollen möglichst jung und offen sein.
- Der Lebenslauf soll Standfestigkeit und Stehvermögen zeigen.

Bedienung eines PCs sind ein absolutes Muss. Denn für Computerschulungen ist beim besten Willen keine Zeit. Alles Weitere, so Schandls Devise, nimmt er selber in die Hand.

Die Herausforderung des Verfahrens sieht Schandl im ersten Kriterium – der Jugend der Bewerber. Wer sich für junge Leute entscheidet, findet in deren Lebensläufen und Zeugnissen relativ wenig Anhaltspunkte für ihre soziale und kommunikative Kompetenz. „Ausschlaggebend war stets der Eindruck im persönlichen Gespräch, und in allen Zweifelsfällen bin ich meinem Gefühl gefolgt“, verrät der Chef sein Erfolgsrezept. Es hat ihn selten getäuscht. Die Startbesetzung ist bis auf drei Personen immer noch dabei. Auch seine Teamleiter und seinen Stab entdeckte der Call Center-Manager über dieses Verfahren. Während der Gespräche hatte er sich Notizen gemacht, wer sich

max. macht's

Hinter dem Namen max.mobil verbirgt sich der zweitgrößte Mobilfunkanbieter Österreichs. Als erster privater, kommerzieller Netzbetreiber hat er im Oktober 1996 seinen Betrieb aufgenommen. Bereits im Mai 1999 begrüßt das Unternehmen seinen eine Millionsten Kunden. In den vier Jahren ist seine Belegschaft immens gewachsen, hochgerechnet auf Vollzeitkräfte von 260 im Jahr 1996 auf 1400 im Jahr 1999. Ähnlich rasant sind im gleichen Zeitraum die Investitionsausgaben gestiegen von 5,2 auf 13,2 Milliarden ATS (von 740 Millionen Mark auf fast zwei Milliarden Mark). Viele Menschen können viel bewegen, so scheint es jedenfalls bei max.mobil zu sein. Der Marktanteil ist von drei Prozent im Startjahr auf 38 Prozent im Jahr 1999 gestiegen. Diese Wachstumsraten machen atemlos, werden allerdings durch zwei Aspekte ein wenig relativiert: In Österreich hatte das mobile Telefonieren im September 1999 einen Marktanteil von 46 Prozent, in Deutschland lag er bei 24 Prozent. Die Kosten für das mobile Telefonieren sind um die Hälfte niedriger als in Deutschland. Übrigens ist max.mobil fest in deutscher Hand. 100 Prozent der Anteile besitzt T-Mobil, also Ron Sommers Telekom.

Personalentwicklungskonzept für die Teamleiter. Schulungen im Wiener Mutterhaus, Praktika in anderen Abteilungen des Hauses und externe Seminare sind feste Bestandteile.

„Das Ganze hat natürlich System“, erklärt der Manager. „Unser Erfolg steht und fällt mit der Qualität unserer Dienstleistung und die hängt an der Ausbildung und an der Zufriedenheit der Mitarbeiter.“ Kommen sie mit Begeisterung zur Arbeit, geben sie diese Begeisterung an die Kunden weiter. „Der Rahmen muss stimmen und vor allen Dingen das Klima – Punkt.“ Was die Umgebung betrifft, lässt sich Herbert Schandl nicht lumpen. Für modernste Technik gibt er ebenso bereitwillig Geld aus wie für großzügige Arbeitskojen und freundliche Sozialräume.

Gute Atmosphäre hängt, so Schandls Überzeugung, direkt zusammen mit Selbstbestimmtheit. „Jeder Mensch braucht das Gefühl, eigenständig gestalten zu können. Das macht einfach zufrieden.“ Deshalb gebe er den Teams so viel Entscheidungsraum wie möglich und schließt damit Kulanzfragen ebenso ein wie Arbeitszeiten. Über Gutschriften bis zu einer Höhe von 100 Mark entscheiden die Telefonagents selbst, diskutieren den Fall vielleicht mit ihrem Teamleiter. Ähnlich entspannt klären die jungen Leute die Schichtplanung. Dafür nutzen sie ein Personaleinsatzplanungstool mit freier Dienst-

einteilung. Abgestimmt mit ihrem Teamleiter legen die Mitarbeiter bis zu 80 Prozent ihrer Dienste selbst fest, über den Rest entscheidet das Los. Herbert Schandl vertraut seiner Mannschaft und fährt gut damit. Innerhalb des Unternehmens macht Schandl eine gute Figur. Dafür sorgen die Kennzahlen seines Call Centers. Die Mitarbeiterzufriedenheitsstudie, Ende 1999 durchgeführt, ergab bei einer Responserate von 65 Prozent die Note 1,8 (entsprechend dem Schulnotensystem).

So sehr Schandl Graz als Arbeitsmittelpunkt lobt, seine Wurzeln hat er in der Hauptstadt. Dort lebt seine Familie, zu der neben Ehefrau und zwei Töchtern auch ein Berner Sennenhund zählt. „Hier tanke ich auf“, sagt er und meint damit alle Arbeit um Haus und Garten. „Sicher“, räumt Schandl ein, „die Zeit ist schon knapp bemessen.“ Aber erstens sei er nicht die ganze Woche in Graz, und zweitens alles eine Frage der Organisation. Seine Wiener Tage gestalte er so, dass er auch am späten Abend zu Hause noch arbeite. „Ich brauche nicht viel Schlaf.“ ■

Ines Bothe-Fehl



Ines Bothe-Fehl ist freie Journalistin in Wiesbaden

1/3 Seite
Anzeige