



 **Made in Switzerland**

Madeleine Leuenberger, die für die Schweiz in Berlin gekürte Call Center-Managerin des Jahres, im Gespräch mit „Call Center profi“.

„Ich liebe Hektik und Kommunikation“



? Als erste Schweizerin holten Sie den Titel des Call Center-Managers des Jahres. Was gab Ihrer Meinung nach den Ausschlag, dass diese Auszeichnung an Sie ging?

! Dass ich diesen Award bekam, dazu trug sicher auch die Tatsache bei, dass DiAx als ein Startup-Unternehmen der Telekommunikationsbranche ganz spezielle Herausforderungen zu bieten hatte.

Eine davon war der Aufbau des Call Centers, verbunden mit der Aufgabe, in diesem Center funktionierende Strukturen zu etablieren. Da die DiAx eine ausgebaute, breite Produktpalette anbietet, waren dabei viele Projekte miteinander verflochten. Und da wir über keine Erfahrungswerte verfügten, war das eine große Herausforderung.

So mussten wir zum Beispiel mit dem Start im Mai 1998 im Festnetz, als DiAx als erster freier Anbieter neben der Swisscom auftrat, bereit sein, einen besonderen Service zu bieten. Bereitschaft während 24 Stunden an sieben Tagen in der Woche, das verlangte einiges von unseren Agents. Dieser Start war ein Riesenerfolg, unser Kundenstamm wuchs über alle Erwartungen rasch. In unserem Call Center saßen zur Anfangszeit etwa 40 Mitarbeiter mit sieben Supervisors. Heute arbeiten hier rund 700 Agents mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen.

? Was bedeutete dieser Erfolg für Ihre Arbeit?

! Es war dringend notwendig, eine Struktur in die ganzen Abläufe hineinzubringen und alles in die richtigen Bahnen zu lenken. Kaum hatten wir den ersten Ansturm verkraftet, kam bereits die nächste Herausforderung: Ende 1998 sind wir mit GSM auf den Markt gekommen. Die ganze Schweiz wartete gespannt, ob unser für den 24. Dezember angekündigter Start auch glücken würde. Das war eine enorm hektische Zeit. Unsere Berater haben über ein Jahr hinweg geradezu Unwahrscheinliches geleistet.

Wir waren ständig am Anschlag, sowohl von den menschlichen Ressourcen wie auch von der Technik her. Für mich war es dabei wichtig, unsere Agents immer wieder zu mo-

tivieren. Wir haben Partys veranstaltet, heiße Kastanien oder Eis verteilt und von Caterings an Ostern und Weihnachten feines Essen bringen lassen. Jede runde Kundenzahl wurde mit einem speziellen Event gefeiert.

? Wie haben Ihre Mitarbeiter auf all diese Ereignisse reagiert?

! Ich glaube, unsere Vorgehensweise hat sich ausbezahlt, obwohl ich mir vor allem in diesen Zeiten manchmal wie ein Sklaventreiber vorkam. Doch zeigt die heutige niedrige Fluktuationsrate, dass ich nicht falsch gelegen habe. Es gelang mir mit der Zeit – und dies ohne großen Wettbewerb – ein echtes Team zu entwickeln. Heute haben wir eine sehr gute Stimmung in unserem Call Center, eine Stimmung, die auch jeder Kunde spürt.

? Welche arbeitsmäßigen Anreize bieten Sie ihren Mitarbeitern?

! Wir versuchen die Jobs der Berater mit Rotation anzureichern. Jemand, der einige Zeit vorne im Call Center im Inbound tätig war, kann für einige Monate ins Backoffice und dort an sich die gleiche Tätigkeit, nur in schriftlicher Form, ausführen. Dabei hat er weniger Druck als vorne „an der Front“. Dabei haben wir jetzt allerdings das Problem, dass es nicht immer einfach ist, die Leute wieder ins Call Center zurückzube-

„Wer nicht nur auf Schreihäse achtet, findet manche Perle.“



„Ich habe Spass am Umgang mit jungen Leuten und vielen Kulturen.“



kommen. Dieses Problem haben wir nun über die Lohnzahlung geregelt. Während es im Call Center Schicht- und Nachtzulage sowie für jede Fremdsprache 200 Franken zusätzlich gibt, entfällt dies für die Arbeit im Backoffice. Mit dieser Anpassung des Gehaltssystems haben wir die Rotation gut im Griff.

? Haben Ihre Leute auch die Möglichkeit Karriere zu machen?

! Ja, wir haben dafür verschiedene Möglichkeiten. Möchte sich zum Beispiel jemand mehr spezialisieren, etwa für das Mahnwesen, dann kann er bei guten Leistungen mit der Zeit in der Abteilung „Collection“, die neu aufgebaut wurde, arbeiten. Andere Mitarbeiter, die eher technisch interessiert sind, können in unserer Internet-Gruppe arbeiten. Auch die Gruppe für Outbound braucht Leute mit ganz speziellen Fähigkeiten.

„Ein Berater kann jederzeit auch Supervisor werden!“

Wir bieten zudem auch Weiterbildung an. Möchte jemand eine Handelsschule nebenher besuchen, so übernehmen wir einen großen Teil der Kosten. Ebenso bieten wir verschiedene Führungskurse an oder Veranstaltungen zu Themen wie zum Beispiel „Wie leite ich Sitzungen?“. Ein/e BeraterIn hat bei uns jederzeit die Chance vom Agent zum Supervisor zu werden. Wir haben eine Mitarbeiterin hier, welche bescheiden ihren Job als Agent machte, doch bald merkte ich, dass da mehr dahinter steckte. So wurde sie zum Supervisor und hatte dabei immer die besten Teams. Ich beschloss, sie zum Manager für Customer Care zu befördern. Dabei hat sie nun 18 Supervisor unter sich. Wenn man nicht nur auf die Schreihälse achtet, sondern sich mal auf die Leiseren konzentriert, entdeckt man manche Perle.

? Die Call Center-Branche ist ja ständig in Bewegung. Wird ein Call Center da nicht ganz leicht zu einem chaotischen Betrieb?

! Das stimmt – in einem Call Center kommt man nicht zur Ruhe. Neue

Produkte lösen neue Prozesse aus und diesen müssen wir wiederum die Strukturen laufend anpassen – das ist bis jetzt kein Ende abzusehen. Zum Beispiel haben wir vor kurzem eine neue Telefonkarte „Pronto“ eingeführt. Damit kann der Kunde von überall in der Welt aus zu Lasten seines Kontos telefonieren. Dafür musste zum Beispiel wieder ein neues Team gebildet und in unsere Abläufe sinnvoll integriert werden.

Vor allem aber das Thema Internet löst ständig neue Tätigkeitsfelder aus und verlangt entsprechende Anpassungsprozesse.

Das kann den Beratern schon mal zu viel werden, deshalb müssen sie stets bei der Stange gehalten werden; wir möchten nicht, dass aus der ersten Euphorie Frust entsteht. Ich sage, der Agent muss immer wieder „abgeholt“ werden, das heißt: Er muss ständig gecoacht werden.

? Was tun Sie für dieses Coaching?

! Coaching war für mich von Anfang an ein wichtiger Ansatzpunkt. Da ich es damals mit relativ unerfahrenen Supervisors zu tun hatte, musste ich diesen alles Notwendige beibringen. Das bedeutet für mich, ich muss es ihnen vorleben, sonst kann ich nicht mit Erfolg coachen.

Wie sich heute zeigt, war die Hinzuziehung einer externen Coaching-Trainerin das Richtige. Sie hat alle meine Leute einem professionellen Coaching-Training unterzogen; zuerst natürlich die Supervisors, aber auch jeder Agent absolvierte ein Basisstraining.

„Die Supervisoren sind für Coachings verantwortlich“

Heute ist der Supervisor für das Coaching eines Teams von zehn bis 15 Agents zuständig. Unser System, das gleichzeitig die Schichtplanung steuert, nimmt während des Tages drei Telefongespräche eines Agents auf. Dieser kann dann bestimmen, welches Gespräch er mit dem Supervisor durchgehen möchte. Die Agents fühlen sich durch dieses laufende Coaching in ihrer Arbeit unterstützt und akzeptieren dies problemlos,

denn sie sehen, dass sie besser werden. Was wir noch nicht haben, ist eine leistungsbezogene Bezahlung. Daran arbeiten wir gerade.

? Beobachten Sie in Ihrem Team einen Unterschied zwischen der Arbeit eines Mannes oder einer Frau?

| Die Besetzung hier ist sehr gemischt, im Durchschnitt haben wir zu 60 Prozent Frauen und zu 40 Prozent Männer. Im technischen Bereich überwiegen die Männer. Von der Eignung und Akzeptanz am Telefon her sehe ich keinen Unterschied. Auch die Technik ist für die Frauen lernbar und sie zeigen keinerlei Hemmungen dabei.

? Kann man sagen, Frauen können im Call Center Karriere machen?

| Das würde ich so nicht behaupten. In der obersten Chefetage überwiegen die Männer immer noch deutlich. Da ich vorher in einer Bank tätig war, habe ich eine Vergleichsmöglichkeit. Ich muss sagen, dass die Frauen in dieser Branche in den oberen Etagen besser vertreten sind.

„Wir haben hier 20 verschiedene Sprachen“

Doch was in unserem Call Center sehr interessant ist, ist die Vielschichtigkeit der Kulturen. Hier sind 46 verschiedene Kulturen vertreten, mit 20 verschiedenen Sprachen.

? Was macht Ihnen, Frau Leuenberger, an Ihrer jetzigen Position am meisten Spaß?

| Ich habe sehr gerne mit Menschen zu tun, besonders die jungen Leute machen mir richtig Spaß. Ich habe selbst zwei Söhne, von denen kann ich manches für meine Arbeit lernen. Auch die ganze Atmosphäre, die Lebendigkeit in dieser Branche gefällt mir sehr. Ich bin ein quirliger Mensch, bei mir muss immer etwas laufen. Ich kann nicht brav an einem Schreibtisch sitzen. Ständig bin ich im Betrieb unterwegs und höre so immer, was läuft, wo es klemmt. Ich liebe die Hektik wie die Kommunikation. Auch die Technik macht mir



keine Angst, im Gegenteil, es fasziniert mich, was da abläuft.

? Sie haben zwei Söhne, sind allein-erziehend, bleibt Ihnen da noch Zeit für sich selbst?

| Erziehen muss ich bei meinen Söhnen nicht mehr viel, sie brauchen mich vor allem noch als „ruhenden Pol“. Bewegung ist für mich auch in der Freizeit wichtig, das allerdings eher körperlich. Ich jogge gern, meine große Leidenschaft ist jedoch das Golfen, das ich vor allem am Wochenende ausübe. Und wenn es geht, nehme ich mir auch während der Woche abends mal Zeit und spiele neun Löcher auf dem Platz.

? Dieser Award bedeutet für Sie ja auch, an der Weltausscheidung des Incoming Calls Management Institutes in den USA teilzunehmen. Werden Sie dabei sein?

| Ich von meiner Seite aus werde selbstverständlich gerne dabei sein.

Roswitha Hechler



Roswitha Hechler ist freie Journalistin in Zug/Schweiz.

