



Nonstop motivieren

Je besser die Konjunktur, desto größer die Gefahr, dass Unternehmen Mitarbeiter an die Konkurrenz verlieren. **Den Trumpf hält in diesen Zeiten in der Hand, wer nicht erst jetzt die Bedürfnisse seines Personals in den Mittelpunkt stellt.**

Text _ Sibylle Kallwitz

Mitarbeitermotivation und -bindung sind gerade in der Call-Center-Banche schier unerlässlich. Schließlich bilden die Mitarbeiter die zentrale Schnittstelle zum Kunden – und das in guten wie in schlechten Zeiten. »Wenn Sie erst in konjunkturstarken Zeiten überlegen, was Sie für Ihre Mitarbeiter tun können, ist es schon zu spät«, so Manfred Stockmann, Präsident des Call-Center-Forums Deutschland. In schwachen Zeiten bliebe das unmotivierte Personal dem Unternehmen zwar auch so erhalten, aber »nur mangels Alternative«. In diesen Fällen drohe die Gefahr der inneren Kündigung, die zu einer Abwärtsspirale führe: »Die vermeidbaren Fehlzeiten steigen, der Betroffene lässt in seinen Leistungen nach und wird die

erste Gelegenheit nutzen, um den Arbeitgeber zu wechseln«, so Stockmann. Dass das Instrument der Mitarbeiterbindung nur dann erfolgreich ist, wenn es kontinuierlich und unabhängig von den wirtschaftlichen Bedingungen eingesetzt wird, meint auch Peter Meussen, Personalleiter der DDS Dresdner Directservice GmbH, die im Oktober den Best-PersAward für die beste Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen erhalten hat: »Ein Betrieb ist eine Organisation und eine Organisation hat ein Gedächtnis.« Daher ist er sicher: »Wer in schlechten Zeiten ebenso mit seinen Beschäftigten umgeht, wird Schwierigkeiten haben, den Aufschwung zu überstehen, sobald der Markt sich dreht.« Denn die Folgen von Fluktuation sind

enorm: Wissensträger gehen verloren, in deren Qualifizierung der Betrieb viel investiert hat; Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter verursachen erhebliche Kosten; eingespielte Beziehungen zu Kollegen und Auftraggeber werden aufs Spiel gesetzt.

Eine Vision vermitteln

Ein Patentrezept in Sachen Mitarbeiterbindung gibt es nicht – dafür ist die Angelegenheit zu komplex. Eines aber steht fest: Am Anfang eines erfolgreichen Mitarbeiterbindungskonzepts sollte die Frage stehen: Was will ich überhaupt erreichen? Wie der Begriff Mitarbeiterbindung inhaltlich gefüllt wird, hängt von der Firmenphilosophie ab.

Und die lautet im Falle des DDS: »Unser Anspruch ist, sehr dicht am Mitarbeiter zu sein«, so Meussen. Folglich lehnt er es ab, das Instrument im »engsten Sinne« einzusetzen, also den Mitarbeiter »ausschließlich mittels betrieblicher Sozialleistungen an den Betrieb zu knebeln.« »Was kann ich von einem Mitarbeiter erwarten, der nur wegen einer guten Altersversorgung bei uns bleibt?« Und der CAT-Award-Preisträger 2007, Uwe Lamnek, Director Customer Service, HanseNet Telekommunikation GmbH, meint: »Wir achten sehr darauf, dass wir unsere Mitarbeiter an das Unternehmen und auch an unsere Philosophie binden. Hierfür ist wichtig, eine Vision, ein Leitbild zu haben und vorzuleben. Und das ist vor allem, im Customer Service der Beste in der Branche zu sein.« Die Firmenkultur bestimmt auch, ob nur

»WENN SIE ERST IN KONJUNKTURSTARKEN ZEITEN ÜBERLEGEN, WAS SIE FÜR IHRE MITARBEITER TUN KÖNNEN, IST ES ZU SPÄT.«

MANFRED STOCKMANN, Call-Center-Forum Deutschland, Berlin

die High-Potentials ans Unternehmen gebunden werden oder ob es um die Zufriedenheit und Loyalität des Personals generell geht. Stockmann warnt vor einer »Zweiklassengesellschaft«: »Meine Führungskräfte sind wichtig, der Rest ist austauschbar! Selbst wenn Sie diese Strategie nicht öffentlich kundtun, sie wird von der gesamten Belegschaft wahrgenommen.« Die Folge: »Die betroffenen Mitarbeiter fühlen sich als 'ungeliebtes Volk' und verhalten sich entsprechend.« Und das wiederum erschwere den Führungskräften nicht nur den täglichen Umgang mit ihnen, so Stock-

mann weiter, sondern schüre die eigene Angst, der Nächste zu sein. Marc Emde, Geschäftsführer der Personalberatung KirchConsult, ergänzt: »Mitarbeiterbindung ist ein Instrument, das strategisch ins Unternehmen eingebettet sein muss. Sind die Voraussetzungen nicht für alle gleich, führt das zu Unruhe zwischen den Teams.«

Und wie sieht es in der Praxis aus? Für Lamnek steht fest: Die grundsätzliche Motivation sollte erst einmal bei allen gleich sein. Das bedeute unter anderem, »dass es unsere tägliche Aufgabe als Führungskräfte ist, unseren Mitar- [...

beitern ihren Beitrag zum Firmenerfolg und die positive Resonanz auf Kunden- seite zu vermitteln und transparent zu machen«. Und für Meussen ist es selbst- verständlich, »dass wir keine Unterschie- de in Sachen Ausstattungsmerkmale machen und die Vergütungsmerkmale auf allen Ebenen vom System her gleich sind«. Abweichungen in der Behandlung der Mitarbeiter seien für ihn nur denk- bar, wenn sie sich aus der Tätigkeit her- aus ergäben. Emde nennt ein Beispiel: »Mitarbeiter im Inbound-Bereich haben andere Verhaltenseigenschaften als die extrovertierten Outbound-Kollegen. Folglich sind es unterschiedliche Din- ge, mit denen man die eine oder andere Gruppe glücklich machen kann.«

Bauen auf Rekrutierung

Laut Stockmann sollte sich der Betrieb bereits bei der Rekrutierung überlegen: »Brauche ich einfach nur fünf neue Agents? Oder sollen zwei von ihnen später auf die Rolle eines Teamleiters

vorbereitet werden? Die Entscheidung bestimmt, wie ich im Auswahlprozess und später in Sachen Motivation vorgehe.« Sein Tipp: »Die Erwartung der Bewerber an den neuen Job und den Arbeitgeber sollten realistisch sein.« Der Vorteil: Beide Seiten können so die soziale Passgenauigkeit von Stelle und Person besser abschätzen. Außerdem: Ist der Neuzugang frühzeitig über die Firmenabläufe informiert und weiß er, dass er mit Überstunden oder sonstigen Belastungen zu rechnen hat, steigt die Chance, dass er sich schnell und langfristig mit dem Unternehmen identifiziert. Für Emde spielt der Identifikationsaspekt eine zentrale Rolle: »Menschen, die dem System 'Unternehmen' gegenüber positiv eingestellt sind, versuchen Lösungen für Probleme zu finden. Jenen ohne positive Identifikation sind die Probleme egal oder sie torpedieren sie sogar aggressiv.« Auch in Sachen Aus- und Weiterbildung ist dieser Punkt von Bedeutung. Denn die Call-Center-Branche ist infolge des Fach-

kräftemangels darauf angewiesen, den Nachwuchs selbst zu qualifizieren und fortzubilden. Dieser Aufwand rentiert sich nur, wenn die Begünstigten hinter dem Arbeitgeber stehen.

Ist die Entscheidung für den neuen Mit- arbeiter gefallen, heißt es für die Perso- nalverantwortlichen, direkt am ersten Tag die Weichen für eine erfolgreiche, dauerhafte Zusammenarbeit zu stellen. Im DDS ist es üblich, »bei Arbeitsan- tritt in der Einführungsschulung ein Wir-Gefühl – auch zum Unternehmen – entstehen zu lassen«. Ziel sei es, ihn in den Betrieb, seine Arbeit und das Team einzuführen. »Außerdem«, so Meussen, »fragen wir häufig nach ein paar Tagen nach: Wie seid ihr, im Vergleich zu an- deren Arbeitgebern, eingeführt worden? Habt ihr Verbesserungsvorschläge? Feed- back hilft, stetig besser zu werden.«

Die tägliche Dosis Motivation

Ob frisch eingestellt oder schon länger dabei – die tägliche Dosis Motivation sollte nie fehlen. Da wären zum Beispiel die monetären Anreizsysteme. Doch diese stehen keineswegs oben auf der Wunschliste der Mitarbeiter. Zu diesem Ergebnis kommen diverse Untersuchun- gen zum Thema wie die Towers Perrin Global Workforce Study 2007. Für Stock- mann steht ebenfalls fest: »Vorausge- setzt, dass das Gehalt einen finanziellen Grundsockel darstellt, der einen norma- len Lebensstandard gewährleistet, hilft Geld am wenigsten zu motivieren.« Im Gegenteil, falsch eingesetzte finanzielle Zusatzleistungen demotivieren seiner Meinung nach: »Die Freude über die Zulage am Jahresende verpufft schnell, wenn ansonsten nichts Motivierendes passiert.« Aber welcher Motivationsfak- tor verspricht den größten Erfolg? Reicht eine Maßnahme aus? Und welcher An- reiz eignet sich für wen? Die Antwort von Stockmann lautet: »Sie müssen die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter kennen, sonst stochern Sie im Nebel.« Eine Mög- lichkeit ist, wie Lamnek »viele Einzelge- spräche mit den Mitarbeitern zu führen und deren Feedback einzuholen«. Ähn- lich hält es Meussen, der regelmäßig im Rahmen des Gesundheitsmanagements

→ TIPP ZUFRIEDENE MITARBEITER

Nur wer auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter eingeht, wird sie dauerhaft an das Unternehmen binden. Hier einige Tipps:

→ **Arbeitsrahmenbedingungen und Arbeitsabläufe?**

Stichwort: Ausstattung, Gesundheitsförderung, Belastung, Einflussmöglichkeiten, selbstständiges Arbeiten

→ **Image und Stellenwert der Tätigkeit?**

Stichwort: Kundenkontakt

→ **Qualifikation, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen?**

Stichwort: Ausbildung, horizontale und vertikale Entwicklungsmöglichkeiten

→ **Kooperation im direkten Arbeitsumfeld?**

Stichwort: Teamarbeit, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit

→ **Kommunikations- und Informationskultur?**

Stichwort: Kommunikation im Team, Unternehmenskommunikation

→ **Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten?**

Stichwort: Vertrauen, Gerechtigkeit, offene Fehlerkultur



Workshops in den Teams durchführt: «Auch bei diesen Gelegenheiten frage ich gezielt nach Verbesserungsvorschlägen.» Für ihn steht fest: »Entscheidend ist, dass der Mitarbeiter nicht nur als Arbeitskraft, sondern auch als Mensch

»MITARBEITERBINDUNG IST EIN INSTRUMENT, DAS STRATEGISCH INS UNTERNEHMEN EINGEBETTET SEIN MUSS.«

MARC EMDE, Kirchconsult, Köln

Wertschätzung erfährt.« Einen weiteren Erfolgsbaustein verrät Emde: »Achten Sie darauf, dass mehrere Faktoren für den Mitarbeiter positiv besetzt sind, damit er sich im Fall von anderen Offerten für Sie entscheidet.« Auch Lamnek fährt mehrspurig: »Zum einen ist die inhaltliche Ebene sehr wichtig. Wir entwickeln mit jedem Mitarbeiter einen Rahmenplan, um seine persönliche Entwicklung im Kundenservice zu fördern.« Zum anderen spiele der berufliche Erfolg eine große Rolle: »Den kann der Mitarbeiter nur

haben, wenn er neben seiner fachlichen Kompetenz mit den besten Tools ausgestattet ist, die ihn bei seiner Arbeit unterstützen.« Und schließlich, so Lamnek weiter, gäbe es noch die erfolgsabhängige Vergütung am Ende des Jahres.

Last not least gilt es, aus Fehlern zu lernen und Schwachstellen zu beseitigen. Eine ideale Gelegenheit bietet sich laut Meussen, wenn ein Mitarbeiter kündigt: »Wir führen stets ein Abschlussgespräch durch, um die Gründe für den freiwilligen Wechsel zu erfahren. Am erfolgreichsten läuft das Gespräch, wenn der Mitarbeiter zunächst alle Dokumente wie Lohnsteuerkarte und Zeugnis erhält, damit er dann ohne Angst vor 'Repressalien' ehrlich erzählen kann, was ihm bei uns gefallen hat und was nicht.«

redaktion@acquisa.de

• 1