Mitarbeitermitbestimmung

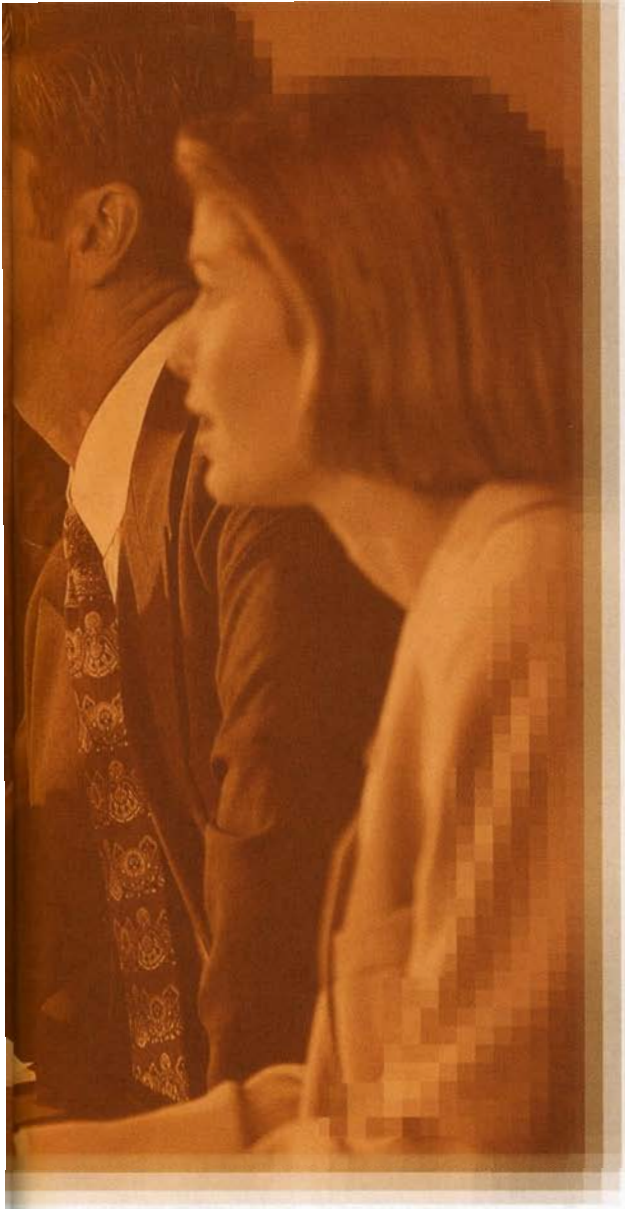
Dem Kunden eine perfekte Servicequalität zu bieten, ist ein wichtiger Grund dafür, dass es Call Center überhaupt gibt. Auch die interne Servicequalität, nämlich das Zufriedenstellen der eigenen Mitarbeiter, sollte jedoch nicht vergessen werden. Wenn Mitarbeiter bei Entscheidungen gefragt werden, kann der interne Servicelevel entscheidend verbessert werden. Der Kreativität für verschiedene Mitbestimmungsformen sind keine Grenzen gesetzt.

Mitarbeiter, mitgemacht!

Ja, die Küche gefällt mir gut, aber der Kühlschrank ist doch viel zu klein", wendet Melanie Neumann ein. Zusammen mit Thomas, Michael, Natascha, Simon und Nicole wälzt sie Kataloge eines Einrichtungshauses. Sie suchen keine neue Einbauküche für ihre WG. Es geht um Wichtigeres. Sie gehören dem auserwählten Kreis ihrer Kollegen an und sind dafür verantwortlich, die Küche für die vierte Etage des Call Centers am Flughafen auszuwählen. Die Mitarbeiterzahlen sind in den letzten Jahren derart angestiegen, dass die alte Küche zu klein geworden ist.

Sei es, ob es um die Ausstattung der Büroräume oder um Entscheidungen im Tagesgeschäft geht, viele Call Center-Manager beziehen ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein. Die Formen der Mitarbeitermitbestimmung sind vielfältig und variieren je nach Größe des Unternehmens. Die Redaktion des Call Center Profi hat sich in der Branche kundig gemacht. Im folgenden werden exemplarisch verschiedene Möglichkeiten der Mitarbeitereinbeziehung vorgestellt, die derzeit praktiziert werden. Ein erstaunliches Ergebnis der Recherche: Den befragten Gewerkschaften, die als erste Anlaufstelle für die Recherche kontaktiert wurden, fiel zum Thema Mitarbeiter-Mitbestimmung auf Anhieb relativ wenig ein. Sie verwiesen nur auf die üblichen Betriebsräte. Bei Spontananrufen von Inhouse-Call Centern und Dienstleistern stellte sich heraus, dass es zur Umsetzung der Mitarbeitermitbestimmung nicht unbedingt der Institution „Betriebsrat" bedarf.

„Wenn man gut miteinander arbeitet, kann man auch alternative Wege gehen", stellt Jost Lauter fest, seit kurzem Geschäftsführer der Lufthansa Global Tele Sales GmbH am Standort Berlin. Er möchte mit seinen derzeit rund 65 Mitarbeitern ein „Prima-Klima-Team" auf die Beine stellen, um die Mitarbeiter so gut wie möglich in Entscheidungen miteinzubeziehen. Sei es, ob Verbesserungen bei Geschäftsprozessen angestrebt werden



oder ob eine Entscheidung für Dinge, die über das Tagesgeschäft hinaus gehen, getroffen werden müssen. Aus jedem der fünf Teams wählen die Teammitglieder einen Vertreter, der ihre Interessen bei Management und Personalleiterin vertreten soll. Jost Lauter ist ein Freund des Gebens und Nehmens, weshalb er es als wichtig erachtet, die Mitarbeiter um ihre Meinung zu fragen. „Sie sitzen nun mal an der Front, und unser Ziel ist es, den Kunden zufrieden zustellen", so seine Argumentation. Deshalb sollen sie es sein, die Verbesserungswünsche im Kundenhandling nicht nur vorschlagen dürfen, sondern auch im Prima-Klima-Team umsetzen dürfen. Ob und wie die Global Tele Sales-Agenten künftig auch in monetärer Hinsicht beteiligt werden, ist noch nicht klar.

„Ich werde den Teufel tun, ein Bonussystem ohne Einbezug der Mitarbeiter zu entwickeln", erzählt Lauter. Vielmehr ist er davon überzeugt, dass es viel wichtiger ist, die Mitarbeiter selbst über ihre Motivationsanreize zu befragen.

Finanzielle Anreize spornen an

Für das Bonussytem hat sich Christos Soultatis, Geschäftsführer der MID GmbH in Heidelberg etwas ganz besonderes einfallen lassen. Mitarbeiter, die schon eine gewisse Zeit im Haus sind und herausragend gearbeitet haben, können sich aussuchen, wie ihre monetäre Belohnung aussehen soll. Sie haben die Auswahl, ob sie lieber ein Monatsabo für die öffentlichen Verkehrsmittel bevorzugen oder den Betrag stattdessen in einen Bausparvertrag investieren möchten. „Ich bin da auch völlig offen für andere Vorschläge, soweit sie den für den Mitarbeiter vorgesehenen finanziellen Rahmen nicht überschreiten", meint Christos Soultatis.

Aktienfonds sind für Soultatis keine Alternative zum Bausparvertrag. „Ich schlage da nichts vor, hinterher bin ich noch schuld, wenn sich der Fonds schlecht entwickelt". Das sollen die Mitarbeiter selbst entscheiden. Wenn es um variable Boni im täglichen Geschäft geht, können die Mitarbeiter hingegen nicht selbst entscheiden. Solche Prämien können projektbezogen oder projektübergeordnet sein. Bei einem Auftrag von Viag Interkom beispielsweise konnte sich jeder Agent pro verkauftem Viag-Vertrag fünf bis zehn Mark zusätzlich verdienen. Mitarbeiter, die außergewöhnlich hohe Verkaufszahlen erzielen, werden allerdings noch einmal unter die Lupe genommen. Es soll sicher gestellt werden, dass alles mit rechten Dingen zu geht und nicht nur kurzfristig Verträge verkauft werden, die hinterher wieder gekündigt werden. „Denn wir wollen hier keine Drückermentalität schaffen, viel wichtiger ist die Transparenz und die Kundenzufriedenheit", fordert Soultatis. Er zeigt den Mitarbeitern klar auf, wo der Durchschnitt liegt und welcher Mitarbeiter an der Spitze liegt. „Das gibt Ansporn und schafft die nötige Transparenz, damit sich die Agenten gegenseitig austauschen können", weiß Soultatis. Mit den projektübergreifenden Boni hält er es ähnlich. Mitarbeiter, mit denen er besonders zufrieden ist, erhalten einen höheren Stundenlohn und das werde auch den Kollegen mitgeteilt.

Christos Soultatis ist Geschäftsführer der MID GmbH in Heidelberg.

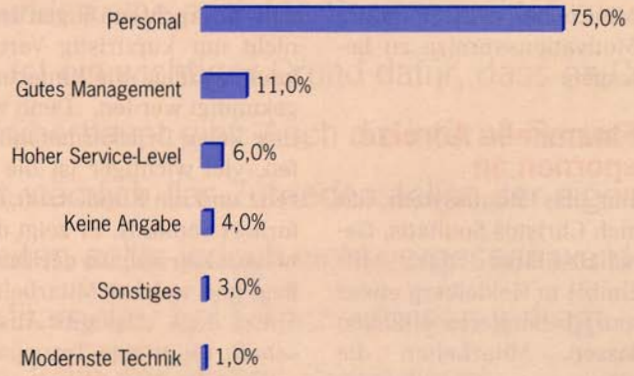
Mehr Kommunikation schafft mehr Motivation

Den Möglichkeiten, den Agenten die tägliche Arbeit schmackhaft zu machen, sind offensichtlich keine Grenzen gesetzt. Denn auch die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter können zu denen der Kollegen recht unterschiedlich sein.

Mit einem Motivationsprogramm, das in erster Linie auf monetäre Belohnungen ausgerichtet ist, wären die Mitarbeiter der Defacto GmbH in Erlangen nicht unbedingt glücklich. Jedenfalls nicht der Großteil. Die Defacto GmbH, die gemeinsam mit fünf Mitbewerbern am Forschungsprojekt „Gestaltungskriterien einer hohen Servicequalität in Call Center Organisationen" (Informationen zum Projekt siehe Kasten nächste Seite) mitarbeitet, fängt bei der Erarbeitung des Konzepts zum Thema Mitarbeiterbeteiligung ganz bei Null an. Es ist defacto's Philosophie, Mitarbeiter weitgehend an Gestaltungsprozessen zu beteiligen. Aus diesem Grund wurde das Thema Mitarbeitermotivation mit einer Befragung gestartet. In einem schriftlichen Fragebogen hatten alle Mitarbeiter die Möglichkeit, offen zu beschreiben, was sie bei der Arbeit motiviert oder motivieren könnte. Das Ergebnis ist

→→

Abb. 1: Was macht ein Call Center erfolgreich?



Quelle: DDV, Befragung von Call Center Managern 1999

Abb. 2: Anzahl genannter Motivationsfaktoren (absolute Zahlen)

Quelle: defacto, 2000

eindeutig. Fast 70 Prozent der bei defacto Angestellten empfinden Nicht-monetäre Anreize motivierender als Belohnungen in Form von Geld. Am wichtigsten für das defacto-Team ist die Kommunikation. Daran wird momentan gefeilt. Die einzelnen Kriterien beispielsweise wie sich die Mitarbeiter ein optimales Gespräch mit dem Vorgesetzen vorstellen und wie häufig diese stattfinden sollten, werden in gemeinsamen Workshops erarbeitet. Der nächste Schritt befasst sich mit der konkreten Umsetzung.

Demokratie statt Mitbestimmungsrecht

Bei der Tekomedia GmbH, ebenfalls am Forschungsprojekt beteiligt, gibt es keine ausgewählten Bereiche, in denen eine Mitbestimmung der Mitarbeiter vorgesehen ist. „Bei uns werden die Mitarbeiter ausnahmslos in alle Bereiche einbezogen, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen", erzählt Hannes Oberlindober, geschäftsführender Gesellschafter der Tekomedia GmbH in Bochum. So liegt es in der Macht der Mitarbeiter zu entscheiden, welcher Auftrag angenommen wird und wie das entsprechende Angebot ausgestaltet werden soll. Praktisch sieht das Ganze wie folgt aus: Geht ein Auftrag ein, wird eine Sammelmail an alle mit dem Unternehmen verbundenen Mitarbeiter geschrieben. Das Einzige, was feststeht, ist die Deadline, bis wann das Angebot fertig gestellt sein muss. Mitarbeiter, die sich für den Auftrag interessieren, finden sich im Team zusammen und erarbeiten Angebot und bei erfolgreich akquiriertem Auftrag auch den Ablauf des Projektes. In der Regel bestehen die Arbeitsgruppen für ein Projekt aus bis zu fünf Mitarbeitern. Dass Aufträge abgelehnt werden, kann im Extremfall auch schon mal vorkommen. „Wir sind mal ziemlich auf die Nase gefallen, da stellte sich im Nachhinein heraus, dass die Vorabinformationen des Kunden nicht ausreichend waren", erinnert sich Dieter Krepel, Telefon-Agent bei der Tekomedia. Aus solchen Erfahrungen ergeben sich aber auch immer wieder strategische Entscheidungen, an denen die Mitarbeiter selbstverständlich beteiligt sind. „Wir sind ja ganz nah dran am Geschehen und so tauschen wir unsere Erfahrungen aus, in welche Geschäftsfelder wir gehen wollen und wie wir uns entwickeln wollen", erklärt Krepel. Eine Hierarchie unter den 20 Mitarbeitern im Bochumer Call Center gibt es nicht. „Wir haben das Ziel, stärker zu wachsen und es stellt eine große Herausforderung für mich dar, auch mit mehr als 200 Mitarbeitern ein solches Prinzip zu verfolgen, wie in einer repräsentativen Demokratie. In der Politik klappt es im Großen und Ganzen ja auch", so Oberlindobers Ideal.

Hannes Oberlindober ist geschäftsführender Gesellschafter von Tekomedia.

In der Tat, Claudia Tetz, Leiterin des collogne: callcenter hat es geschafft. Sie ist das große Vorbild von Hannes Oberlindober. „Vor fünf Jahren hat das Unternehmen mit fünf Mitarbeitern seine Tätigkeit begonnen und auch heute, bei zwischenzeitlich über 300 Mitarbeitern, versuchen wir die demokratischen →→

Monetäre versus Nicht-Monetäre Beteiligungsmodelle

Nicht monetär
Mitbestimmung bei Geschäftsprozessen
Mitbestimmung bei Beschaffungsprozessen
Mitbestimmung bei Arbeitszeitenregelungen

Monetär
Beteiligung an Bausparverträgen und Fonds zur Altersvorsorge
Gehaltserhöhungen
Projektbezogene Prämien
Übernahme anderer fixer Kosten (zum Beispiel Jahresabo für öffentliche Verkehrsmittel)

Informationen zur Studie

„Gestaltungskriterien einer hohen Servicequalität in Call Center Organisationen (GECCO)"

betreut durch: prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsfragen
Telefon: (0231) 556976-0

Teilnehmer: Bertelsmann Direct Marketing GmbH
defacto marketing GmbH
RegioCom GmbH
Tekomedia GmbH
Una GmbH
Wort&Sinn

Dauer: bis voraussichtlich 2002

Erste Ergebnisse sind bereits erzielt worden.

Grundstrukturen weiter zu leben", *erzählt Claudia Tetz. Mit wachsender* Unternehmensgröße wird es für das cologne:callcenter immer schwieriger, die Wünsche der Mitarbeiter zu kennen, weshalb zur Zeit eine Online-Befragung zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt wird. Vollversammlungen finden nur zweimal im Jahr statt, aber jeder Mitarbeiter wird regelmäßig zu Sitzungen der Projektteams eingeladen. Die dort getroffenen Entscheidungen und geäußerten Wünsche werden wiederum eine Stufe höher, nämlich bei den Meetings der Projektleiter mit dem Call Center -Management vorgebracht. Damit jeder das Gefühl hat, gefragt zu sein, wechseln sich die anwesenden Mitarbeiter in den Meetings der Projektteam ab. Auch die letzte große Entscheidung bezüglich des geplanten Call Center-Neubaus, wurde von den Mitarbeitern getroffen. Für den Umzug in Köln standen zwei Standorte zur Auswahl: Die rechte *oder linke Rheinseite. Für einen* Nicht-Kölner mag das banal klingen. Für den Kölner hingegen kann es in puncto Zugehörigkeitsgefühl zum Arbeitgeber ganz entscheidend sein, auf welcher Seite des Rheins er arbeitet. Die Mitarbeiter haben gesiegt. Während die Geschäftsleitung die linke Rheinseite im Visier hatte, haben die Mitarbeiter für die rechte Seite des Flusses plädiert. Denn auf die „scheel Sick" wollten sie nicht.

Claudia Tetz ist Leiterin des collogne:callcenter in Köln.

Und wenn es dann auf die rechte Rhein-Seite geht, werden wieder Prospekte gewälzt. Während die Küchenausstattung vermutlich noch alleine ausgesucht wird, kommen zur Büromöbelausstattung externe Beratungsunternehmen für die Ergonomie hinzu. ■

Sabine Pracht
sabine.pracht@bertelsmann.de

Die Profit-Servicekette

Quelle: Heskett u.a., 1994