

---

# „Billige Fabrikarbeiter? Das funktioniert nicht!“

**Mit seinem Unternehmen "Crystal Partners" untersucht Daniel Stiefel die Callcenter-Branche. Hier erklärt der Schweizer wie der Beruf des Service-Mitarbeiters zu etwas Besonderem wird.**

Herr Stiefel, Ihr Unternehmen Crystal Partners erhebt im Rahmen des Service Excellence Cockpits jährlich Daten zu Contact Centern. Wie steht es denn derzeit um die Branche in Deutschland? Da kann ich natürlich keine pauschale Antwort geben. Aber es gibt zwei grundlegende Entwicklungen. Einerseits stellen wir fest, dass Unternehmen die Bedeutung von Service-Centern inzwischen deutlich wichtiger einschätzen als noch vor fünf Jahren. Der Blick auf den Kundenservice wird strategischer. Die zweite Entwicklung betrifft das Outsourcing, bei dem wir in Deutschland einen Rückgang erkennen.

Lassen Sie uns über die Angestellten reden. Auf der Homepage des Service Excellence Cockpits findet man einen Satz, den ich sehr interessant finde: „Steigt die Mitarbeiterzufriedenheit um zehn Prozent, steigt gleichzeitig die Kundenzufriedenheit um drei Prozent“. Das ist ein Zusammenhang, den jeder vom Gefühl her versteht. Aber uns ist es dank unserer 200 Datensätze gelungen, diesen Zusammenhang auch wirklich statistisch zu belegen. Wir haben beide Werte abgefragt – die Kundenzufriedenheit und die Mitarbeiterzufriedenheit – und es gab eine klare Korrelation. Natürlich hat das unweigerlich weitere Fragen aufgeworfen.

*Etwa was konkret hinter diesem Zusammenhang steckt?*

Genau. Und hier wird es jetzt richtig spannend. Für die Mitarbeiterzufriedenheit entscheidend sind nicht etwa die finanziellen Anreize. Eine nachhaltige Wirkung entfalten stattdessen die Arbeitsbedingungen.

*Wenn also ein Callcenter-Mitarbeiter über seinen Job klagt, geht es ihm nicht um die Bezahlung, sondern vielmehr um Lärm oder Stress?*

So ist es. Wobei man die Klagen über diese Arbeitsplätze sowieso ein wenig relativieren muss. Wenn wir uns die Daten objektiv anschauen, dann stellen wir fest, dass die Arbeitsbedingungen gar nicht so schlecht sind. Beispielsweise haben 70 Prozent der Service-Center ergonomische Arbeitsplätze, 80 Prozent haben in Lärmschutz-Maßnahmen investiert. Und diese Werte steigen im Zeitvergleich an.

*Dennoch gibt es große Probleme beim Finden und Binden von Mitarbeitern. Mit welchen Maßnahmen lassen sich potenzielle Bewerber beeindrucken?*

Die Arbeit muss natürlich interessant sein, das ist der wichtigste Faktor. Entscheidend sind aber auch noch andere Aspekte. Eine aktiv und positiv gestaltete Unternehmenskultur. Flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit, Jahresarbeitszeit und Home-Office. Ganz wichtig ist zudem das Übertragen von Verantwortung und Kulanzkompetenz. All das macht die Mitarbeiter glücklich.

*Das sind alles typische Work*

*4.0.-Schlagworte. Die Mitarbeiter wollen sich selbst verwirklichen, sie wollen in jeder Hinsicht flexibel sein, sie wollen innerhalb flacher Hierarchien ihre Projekte abarbeiten. Idealerweise arbeiten sie zuhause vom Smartphone aus und kommen nur zum Teambuilding ins Büro. Aber ist dieses New-Work-Bild tatsächlich auf die Callcenter-Branche übertragbar oder doch eher nur Wunschdenken?*

Aus technischer Sicht ist diese Arbeit prädestiniert dafür, dass sie von zuhause aus erledigt wird. Mittlerweile sind die meisten Applikationen sowieso webbasiert. Noch wichtiger ist aber, dass Unternehmen die Arbeitsleistung des Callcenter-Mitarbeiters viel besser überwachen kann als beispielsweise bei einem Projektarbeiter. Die Ansätze sind da, der praktischen Umsetzung steht eigentlich nichts mehr im Wege.

*Das Home-Office wird sich folglich durchsetzen?*

In der Schweiz gibt es Unternehmen, bei denen bereits die Hälfte der Arbeitseinsätze von Service-Mitarbeitern im Home-Office erfolgt. In Deutschland sehen wir noch eine größere Zurückhaltung. Unsere aktuellen Werte ergeben, dass 15 Prozent der Contact Center Home-Office nutzen lassen. Aber die Tendenz steigt. Immer mehr Unternehmen planen derzeit die Einführung in den kommenden drei Jahren.

*Es dürfte trotzdem schwierig werden, junge Menschen für einen Job zu begeistern, der in zehn Jahren von künstlicher Intelligenz übernommen wird. Ich glaube nicht, dass das passiert.*

## *“Unternehmen müssen ihren Mitarbeitern im Service-Center Karrierewege aufzeigen”*



*Es reicht ja, wenn die jungen Leute das glauben.*

*Es stimmt ja, dass sich die Arbeit verändern wird. Einfache Arbeiten werden verstärkt in Self-Service-Kanäle oder automatisierte Kanäle verlagert. Trotzdem bleiben komplexe Aufgaben. Die Anforderungen an die Mitarbeiter steigen. Und das hat einen positiven Nebeneffekt: Man kann hochqualifizierte Mitarbeiter stärker in Projekte involvieren und ihnen damit eine Weiterentwicklung im Unternehmen ermöglichen.*

*Ohne Aufstiegsmöglichkeiten würde ein hochqualifizierter Mitarbeiter wohl kaum in den Kundenservice gehen.*

*Da setzt derzeit ein Umdenken ein. In den vergangenen drei Jahren ist der Anteil der Mitarbeiter, die intern in andere Bereiche wechseln konnten, statistisch*

*gestiegen. Unternehmen müssen Service-Center-Jobs in der Kommunikation bewusst in diese Richtung positionieren, indem sie ihren Mitarbeitern Karrierewege aufzeigen. Billige Fabrikarbeiter und menschliche Maschinen anstellen? Das funktioniert nicht. Man muss die qualifizierteren Experten ansprechen.*

*Und das reicht?*

*Eine moderne und hochtechnologische Arbeitsumgebung wird auch junge Leute wieder anziehen. Und genau das muss man mit Entwicklungsschritten anreichern. Wenn Unternehmen ihre Jobprofile so gestalten, dass Mitarbeiter immer wieder Erfolgserlebnisse bekommen und dem Kunden helfen können, dann kann das für junge Leute ein sehr motivierendes Umfeld sein.*

*Wenn Sie jetzt zum Abschluss nochmal zehn Jahre in die Zukunft blicken: Wie sieht dann der Alltag in der Callcenter-Branche aus?*

*Das Grundbedürfnis der Kunden nach Hilfe wird bleiben. Die einfachen Fälle werden automatisiert gelöst. Übrig bleiben sogenannte Kompetenz-Service-Center. Diesen Trend sieht man bereits jetzt im medizinischen oder juristischen Bereich. Das Berufsbild des Callcenter-Agenten wird sich ebenfalls in diese Experten-Richtung bewegen. Trotz aller Technologien bleibt es letztlich immer der Human Touch, der darüber entscheidet, ob ein Kundenservice exzellent ist oder nicht.*