

# FINDEN STATT SUCHEN

## REKRUTIERUNG VON CUSTOMER SERVICE- MITARBEITERN

Die gute Nachricht für die Kundenservicewelt ist, dass die Aufgaben im Customer Service komplexer werden und die Anforderungen an die Mitarbeiter stetig steigen. Das bedeutet, dass die durchgeführten Dienstleistungen in der Wertschöpfungskette weiter nach vorne rutschen. Das hat wiederum zur Folge, dass beispielsweise in Österreich der sogenannte Personalindex im Jahr 2012 im Vergleich zu 2011 um 13% gestiegen ist. Das heißt, die österreichischen Call Center investieren im Jahr 2012 um 13% mehr in das Thema Personal (Training, Ausbildung, Recruiting etc.) als im Jahr 2011. Parallel dazu gewinnt der Kundendienst-Job vielerorts an Attraktivität. Damit das Recruiting bzw. die Personalauswahl erfolgreich läuft, ist für Udo Schüring, Geschäftsführer der BEF Unternehmensgruppe, ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor, dass die Unternehmen den Bewerbern eine langfristige Perspektive bieten. „Wir raten unseren Auftraggebern dringend dazu, aktiv an ihrem Image zu arbeiten. Denn in Zeiten des ‚War of Talents‘

„Die berüchtigte Mitarbeiter-Fluktuation in Call Centern gehört inzwischen der Vergangenheit an – zumindest bei unseren Kunden aus der Branche.“

UDO SCHÜRING  
BEF UNTERNEHMENSGRUPPE

muss ein potenzieller Arbeitgeber seine Vorzüge und sein Angebot authentisch und deutlich kommunizieren, Aufstiegsmöglichkeiten aufzeigen und dem Bewerber eine abwechslungsreiche Aufgabe bieten. Ein weiterer, wichtiger Erfolgsfaktor ist die Nutzung geeigneter Rekrutierungskanäle“, so Schüring. Also richtige Antworten auf die Frage: Wo finde ich kommunikative Bewerber und welche Berufsbilder eignen sich für Aufgaben im ‚Dialogmarketing‘? Der Erfolg steht und fällt nicht zuletzt mit einer zielgruppengerechten Ansprache.

Die österreichische GIS (GEBÜHREN INFO SERVICE) GMBH setzt bei der Besetzung von Führungspositionen im Contact Center vor allem auf internes Recruiting. Ute Hablesreiter, Contact Center Leitung, GIS: „Das gibt den Mitar-

beiternInnen Perspektiven und versetzt uns in die Lage, begabte und motivierte MitarbeiterInnen im Unternehmen zu halten und für ihr Engagement zu belohnen. Hochwertiges Qualitätsmanagement und strukturierte Schulungsprozesse helfen uns, die Stärken unserer Mitarbeiter rechtzeitig zu erkennen und in die richtigen Bahnen zu lenken.“ Die First Level Agenten rekrutieren sich praktisch von selbst, gute Personalpolitik und faire Arbeitsbedingungen garantieren der GIS viele Bewerbungen, auch deshalb, weil die MitarbeiterInnen die GIS als Arbeitgeber weiterempfehlen.

### Das Recruiting im Wandel der Zeit

Vergleicht man den Recruitingprozess von vor fünf Jahren mit heute, fällt auf, dass es weit schwieriger und aufwendiger wird, geeignete Mitarbeiter zu finden. Heute werden auch verstärkt soziale Netzwerke und Technologien für die Rekrutierung genutzt. Das war vor fünf Jahren in dieser Form noch nicht absehbar. Auch ein gut funktionierendes Netzwerk und Empfehlungsmarketing werden bei der Bewerbersuche immer wichtiger. Und noch etwas, das sich Arbeitgeber im Jahr 2007 noch nicht vorstellen konnten, ist heute Realität: „Per ‚Direct Search‘ suchen Unternehmen proaktiv in Datenbanken oder Stellenbörsen und sprechen potenzielle Mitarbeiter direkt an. Diese Vorgehensweise gewinnt auch auf



UTE HABLESREITER

Contact Center Leitung, GIS (GEBÜHREN INFO SERVICE) GMBH

## INTERVIEW:

**ANGELIKA MITTERMÜLLER**  
AMINDACONSULTING

**INTRE: Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Erfolgsparameter beim Rekrutieren von Kundenservice-Mitarbeitern?** **MITTERMÜLLER:** ERSTENS: **Faktor Zeit und Geduld.** Schnelle Entscheidungen unter Druck führen manchmal zu Fehlentscheidungen. So ist Gelassenheit und Zeit wichtig, um die gesetzten Schwerpunkte der Fähigkeiten für neue Mitarbeiter nicht aus den Augen zu verlieren. ZWEITENS: **Kompetenz und Abläufe.** Mir ist klar, dass Rekrutierungen als Kernkompetenz der Personalabteilungen anzusehen sind. Aber ich habe gute Erfahrungen gemacht, wenn die Personalverantwortlichen in einem frühen Stadium die Contact Center-Verantwortlichen in den Rekrutierungsprozess einbeziehen. So wird verhindert, dass geeignete Mitarbeiter unter Umständen zu früh aussortiert werden und gar nicht mehr für ein Assessment Center zur Verfügung stehen. DRITTENS: **Hinter die Kulissen blicken.** Zu sehen, was hinter dem adretten Bewerber mit guter Laune steckt, ist sicherlich nicht nur für den Kundenservice wichtig. Doch da diese zukünftigen Mitarbeiter im direkten und oft einzigen Kontakt mit dem Kunden stehen, sind die Einstellung gegenüber Menschen und die Bereitschaft, bei der Arbeit in einem Dienstleistungsbetrieb tätig zu sein, elementar.

**INTRE: Was unterscheidet das Recruiting von heute von jenem vor fünf Jahren?** **MITTERMÜLLER:** Der Druck der Unternehmen ist nicht mehr so immens, in kurzer Zeit Mitarbeiter zu finden. Die dazugewonnene Gelassenheit in der Auswahl von Mitarbeitern wirkt sich positiv auf den Rekrutierungsprozess und auch auf die Auswahl der Mitarbeiter aus. Die Verweildauer im Unternehmen wird durch geeignete Mitarbeiter verlängert und der Schwer-



© Mittermüller

punkt bei den Auswahlkriterien hat sich verändert. Die Wichtigkeit der zwischenmenschlichen Begegnung jedes Kundenkontakts ist mehr ins Zentrum gerückt und weniger das Abarbeiten von möglichst vielen Calls.

**INTRE: Mittlerweile sollte es ausreichend viele Call Center-Mitarbeiter am Markt geben. Braucht man da noch ein Assessment Center?** **MITTERMÜLLER:** Es bewährt sich nach wie vor, die Selektion in Teilschritten vorzunehmen – gerade deshalb, weil für Mitarbeiter im Kundenkontakt die sozialen Kompetenzen von großer Wichtigkeit sind und diese Kompetenzen aus keinem Bewerbungsdossier zu lesen sind. Fachkompetenz und kommunikative Skills kann man lernen. Soziale Fähigkeiten kann man eigentlich nur im direkten Kontakt, beispielsweise mittels Assessment Center, mit dem Bewerber erkennen und einschätzen.

Fortsetzung von S16

der Agenten-Ebene weiter an Bedeutung“, so Schüring. Bei der GIS sind die Anforderungen in den letzten Jahren sehr stark gestiegen. Hablesreiter legt bei der Mitarbeiterauswahl auch viel Wert auf Diversität, um die wachsende Vielfalt in der Bevölkerung – also bei den GIS-Kunden – widerspiegeln zu können. Dabei geht es nicht nur um Fremdsprachen, sondern auch um kulturelles Know-how und soziale Intelligenz.

Einerseits wird der Bewerberpool kleiner, andererseits strömen aufgrund der vielen Aufstiegs- und Karrierechancen, welche die Servicebranche bietet, neue Talente in den Customer Care-Bereich. Große Inhouse Call Center berichten, dass oftmals die eigenen Abteilungen wie Marketing, Vertrieb, PR und Ähnliche die Servicetalente sehr gerne wegrecrutieren. Die Gründe dafür

**„Sie können davon ausgehen, dass Unternehmen immer mehr Zeit und Geld in das Thema Personalmarketing investieren müssen, um geeignete Mitarbeiter zu überzeugen und für ihr Unternehmen zu gewinnen. Somit werden auch innovative Personalkonzepte und Strategien sehr gefragt sein.“**

**UDO SCHÜRING, GESCHÄFTSFÜHRER  
BEF UNTERNEHMENSGRUPPE**

liegen auf der Hand. Die Servicemitarbeiter sind gut ausgebildet, flexibel, kommunikativ stark, kennen Kunden und Produkte und haben oftmals ein sehr gutes internes Netzwerk. All das macht sie zu spannenden Kandidaten. Dass immer mehr gute Servicemitarbeiter ihren „Marktwert“ kennen, weiß auch Ute Hablesreiter von der GIS: „Aber auch die Ansprüche der BewerberInnen

haben sich geändert, Fragen hinsichtlich Gehalt und Arbeitsbedingungen werden wesentlich offener gestellt und auch das ‚Branding‘ der Firma und die Akzeptanz der beruflichen Funktion gewinnen an Bedeutung.“

### Die Budgets fürs Personal steigen

Wenig überraschend ist, dass sich (fast) alle Customer Service Manager einig sind, dass der „Mensch“ im Call Center der entscheidende Erfolgsfaktor ist. Die Qualitätsanforderungen und Erwartungen der Kunden an den Servicemitarbeiter sind so hoch wie nie zuvor. Immer mehr Unternehmen setzen wieder einmal auf den „Kundenservice“ als Differenzierungsmerkmal zu ihrem Wettbewerb. Klar ist, dass das Geld kostet. Da tut es gut zu sehen, dass die Personalbudgets für die Customer Service-Einheiten wachsen. Ute Hablesreiter: „Ich bin der Meinung, dass unsere Kunden Service, Kompetenz und Freundlichkeit verdient haben. Studien belegen auch: Passt die Qualität und die Freundlichkeit, nimmt die große Mehrheit der Kunden auch etwas längere Warte- und Bearbeitungszeiten in Kauf. Zwar müssen



**UDO SCHÜRING**

Geschäftsführer, BEF Unternehmensgruppe

in den letzten Jahren zunehmend mehr Bewerber abgelehnt werden, weil die erforderlichen Kompetenzen nicht mitgebracht werden, das bedeutet aber nicht, dass es an intelligenten, engagierten Bewerbern mangelt. Allerdings gilt: Wer gutes Personal will, muss auch bereit sein dafür zu zahlen und für die entsprechenden Arbeitsplatzbedingungen sorgen.“ Professionelles Recruiting verhindert sehr frühzeitig eine hohe Fluktuation, die bei einigen Call Center-Betreibern leider immer noch den größten Kostenfaktor ausmacht. „Wer hier nicht bereit ist, an der richtigen Stelle zu investieren, verbrennt bares Geld. Die ‚Verweildauer‘ eines neuen Mitarbeiters hängt, zumindest zu einem großen Teil, von guten Schulungen, der Integration in bestehende Teams und einer hohen Wertschätzung ihm gegenüber ab“, ergänzt Schüring. Für Hablesreiter ist ein klarer Trend zu sehen, dass die Anforderungen vor allem hinsichtlich Fremdsprachen und sozialer Kompetenz weiter steigen werden, was zwangsläufig zu intensiveren Schulungs- und Ausbildungsmaßnahmen führen muss. Zudem wird aufgrund der ständig wachsenden Zahl der Kommunikationsmedien – etwa Social Media, Chats usw. – der Bedarf an sehr flexiblen Menschen mit einer ausgesprochen raschen Auffassungsgabe steigen.

AUTOR: VOLKMAR WEILGUNI