



Soziale Mindeststandards in Call Centern entwickeln und durchsetzen

Qualifizierung und Ausbildung

Leitbild

Qualifikation und Motivation der Beschäftigten entscheiden wesentlich über den Erfolg eines Call Centers.

Qualifikation umfasst fachliche, kommunikative und soziale Kompetenz, die weit über eine schnell antrainierte Freundlichkeit hinausgeht.

Call Center bieten berufliche Perspektiven.

Anforderungen

Aus diesem Leitbild ergeben sich konkrete Anforderungen an die Unternehmen. Zunächst bedeutet es, dass die Unternehmen tatsächlich in Aus- und Weiterbildung investieren und dafür hinreichende Mittel zur Verfügung stellen.

Dabei sind für die Qualifikationsanforderungen die unterschiedlichsten Themenfelder zu berücksichtigen:

- **Fachwissen**
- **Kommunikation**
- **Ausdrucksfähigkeit, Gesprächsführung, Freundlichkeit, Schnelligkeit**
- **Kundenorientierung, -betreuung, -bindung, -gewinnung**
- **Sicherheit, Gesundheitsschutz bei der Arbeit**
- **Bildschirmarbeit, Sprechkompetenz, Stressbewältigung**
- **Umgang mit schwierigen Kunden und Situationen**
- **Unternehmensspezifisches Wissen**
- **Struktur und Aufbau des Unternehmens**
- **Ansprechpartner vor Ort/ Fachbereich**
- **Betriebliche Prozessorganisation**
- **Qualitätssicherung**
- **Anwendung der eingesetzten technischen Systeme**
- **Projektarbeit**
- **Vermarktung von Dienstleistungen**

Das erforderliche Fachwissen für Call Center-Agents hängt davon ab, um welche Art von Call Center es sich handelt und welche Aufgaben erfüllt werden sollen. Eine Schadenssachbearbeitung für eine Versicherung setzt anderes Fachwissen voraus, als die Bestellannahme im Versandhandel oder der Verkauf einzelner Produkte. Wichtig ist in diesem Zusammenhang zu erkennen, dass Call Center nicht gleich Call Center ist. Insbesondere trifft es nicht zu, dass grundsätzlich nur eine geringe fachliche Qualifikation im Call Center erforderlich ist.

Die Notwendigkeit guter Kommunikationsfähigkeiten ist bereits heute anerkannt. Entsprechende regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen sollten angeboten werden. Auch vertiefende Trainings z. B. zum Umgang mit schwierigen Kunden oder Situationen sind erforderlich. Neben den Sprach- und Ausdrucksfähigkeiten ist zu prüfen, in wie weit spezielle Fremdsprachenkenntnisse benötigt werden. Dann sollte auch dafür eine gezielte Förderung erfolgen.

Angesichts der hohen gesundheitlichen Belastungen im Call Center, gehört eine Qualifizierung zum Gesundheitsschutz zur erforderlichen Grundausbildung, die insbesondere auch den besonderen Belastungen im Call Center Rechnung trägt, z. B. in Form von Trainings zu einem Sprechen, das die Stimme schont, oder zur Stressbewältigung. Auch ist es wichtig, dass die Führungskräfte in diesem Feld umfassend geschult sind, da sie durch ihre Aufgabenstellung und die Wahrnehmung ihrer eigenen Verantwortung - z. B. in Hinblick auf die Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation - die Entstehung von Stress erheblich beeinflussen.

Kundenorientierung, -betreuung, -bindung und -gewinnung ist nicht nur auf die Frage der Freundlichkeit und des direkten Umgangs mit Kunden am Telefon zu reduzieren. Hierzu gehört auch, dass die bestehenden Prozesse, die Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Schnittstellen innerhalb des Betriebes auf den Kunden ausgerichtet werden. Im Falle einer externen Auftragsbearbeitung ist es wichtig, wie die Auftrags erledigung in die Prozesse des Auftraggebers eingebunden ist, um eine effiziente Schnittstellenorganisation sicher zu stellen. Dieses spezielle auftragsgebundene Wissen ist in die Qualifizierungsmaßnahmen einzubinden.

Zu den Qualifikationsanforderungen gehört auch das unternehmensspezifische Wissen, angefangen von Strukturen und Ansprechpartnern bis hin zu Service-/ Servicelevelvereinbarungen und dem Umgang mit der Technik.

Da insbesondere in selbständigen Call Center - der Call Center-Branche im engeren Sinne - das Projektgeschäft eine hohe Bedeutung hat, ist auch hier ein entsprechendes Wissen erforderlich. Gleiches gilt insbesondere im sogenannten Dialog-Marketing in Hinblick auf die Vermarktung von Dienstleistungen.

Für alle Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen ist zu beachten, dass es nicht nur interne Trainings geben sollte, sondern auch überbetriebliche Fortbildungsangebote, damit der betriebliche Blick erweitert wird. Außerdem können dadurch auch übergreifende Qualitätsstandards greifen.

Wichtig ist, dass sich die Aus- und Fortbildung nicht nur am kurzfristigen, aktuellen Bedarf, sondern auch an künftigen Entwicklungen orientiert.

Darüber hinaus gewinnt die Aus- und Fortbildung an Qualität, wenn sie als Teamaufgabe angesehen wird, d. h. dass Qualifikationsanforderungen in die betriebliche Praxis und die Arbeit der einzelnen Teams Eingang finden, sowie Qualifizierungsmaßnahmen kontinuierlich in Besprechungen einfließen. Qualifizierung ist dabei nicht auf kurze Briefings zu reduzieren, sondern Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen werden verankert.

Gesetzliche Grundlagen

Zu Inhalten der Aus- und Weiterbildung kann als Orientierung sehr gut die Verordnung zur Ausbildung als Kaufmann/ Kauf-frau für Dialogmarketing genutzt werden, die auch als Check-liste für Quereinsteiger (Was bringen sie mit, was müssen sie dazulernen?) geeignet ist. Ähnliches gilt auch in Bezug auf Verordnungen für spezielles erforderliches Fachwissen.

Für die Betriebsräte greifen die Mitbestimmungsrechte des Betriebsverfassungsgesetzes (§§ 96 - 98), sofern überhaupt Weiterbildung im Betrieb praktiziert wird – analog hierzu auch die Bestimmungen der Personalvertretungsgesetze. Es ist das Initiativrecht der Betriebsräte gem. § 97 (2) BetrVG hervorzu-heben, das bei Tätigkeitsänderungen gilt, ein Ansatzpunkt, der insbesondere im kurzfristigen Projektgeschäft oder beim Einsatz neuer Technik zur Geltung kommt.

Durchsetzungsmöglichkeiten: Rechte einfordern, Überzeugungsarbeit leisten

Um die bestehenden Mitbestimmungsrechte in Bezug auf Weiterbildung auszuschöpfen, ist jede durchgeführte Weiterbildungsmaßnahme im Betrieb nutzbar. Das gilt in Hinblick auf die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs, die zeitliche Planung, die Art der Schulung, die Inhalte, die Durchführung und die TeilnehmerInnen. Auch ist jede Veränderung der eingesetzten Technik oder der Arbeitsorganisation als Anlass für die Interessenvertretung geeignet.

Vielfach wird auch das Coaching als Instrument gehandelt, das der Weiterbildung dienen soll. Auch wenn die Wirklichkeit dies nicht immer erkennen lässt, kann es von der Interessenvertretung als Einstieg in das Thema genutzt werden. Damit kann die Grundlage für eine Weiterbildungsbedarfsanalyse gelegt werden. In diesem Zusammenhang greifen zusätzlich auch Mitbestimmungsrechte in Bezug auf § 87 (1) 6 BetrVG (Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch Mithören des Gesprächs) bzw. § 94 BetrVG (Beurteilungsgrundsätze), da aufgrund des Coachings auch eine Beurteilung der Qualität der Leistung erfolgt.

Best Practice: auch kleine Schritte sind wirksam

Da Coaching in Call Centern weit verbreitet ist, kann eine entsprechende Regelung zum Coaching-Verfahren ein praktischer Auftakt sein. Regelungen könnten den Rahmen näher beschreiben z. B. die Notwendigkeit einer rechtzeitigen Terminvereinbarung mit dem Agent oder dass die Führungskraft während des Coachings neben dem Agent sitzt und dass zum Zwecke des Coachings ohne Wissen des Agents keine Gespräche mitgehört werden dürfen. Es könnte ein Instrument „Coachingbogen“ vereinbart werden, der die Zielrichtung Weiterbildung zum Ausdruck bringt und Grundlage für eine Dokumentation in Hinblick auf den Weiterbildungsbedarf darstellt.

Wichtig wäre es, einen Gesprächsmitschnitt und dessen Archivierung zu verhindern, da in der Regel dadurch das Umfeld für die Gesprächssituation nicht mehr nachvollzogen werden kann und deshalb die Gefahr von Fehlinterpretationen gegeben ist.

ver.di Bundesverwaltung
Fachbereich 13 Besondere Dienstleistungen
- Branchenunabhängige Call Center -
Paula-Thiede-Ufer 10 ■ 10179 Berlin
Tel. 030/6956-2855 ■ Fax 030/6956-3949

weitere regionale Anschriften und Kontakte von ver.di unter:
http://besondere-dienste.verdi.de/wir_ueber_uns/landesbezirksfachbereiche

TBS Netz c/o TBS NRW
Kurfürstenstr.10 ■ 40211 Düsseldorf
Tel. 0211/179310-0 ■ Fax 0211/179310-29

Berater vor Ort von tbs-netz unter:
www.tbs-netz.de Menüpunkt: Infos und Service

www.tbs-netz.de

www.verdi.de