



Ein kompetenter Callcenter-Leiter mit Berufserfahrung und Führungsqualitäten gehört ohne Frage zu den Wunschkandidaten eines Dienstleisters. Wenn dieser aber zwei kleine Kinder und ein Eigenheim etwas außerhalb der Stadt hat, müssen Sie mehr als nur ein Top-Gehalt bieten, um ihn für sich zu gewinnen. Eine mehrsprachige Agentin mit Auslandserfahrung in China wäre genau das Richtige, wenn man einen Kunden mit Geschäftspartnern in USA und Fernost perfekt betreuen möchte. Doch was, wenn die Wunschkandidatin gerade zwei Monate zuvor Mutter geworden ist? Das Durchschnittsalter von Callcenter-Agenten liegt bei weit unter 30 Jahren. Das ist nicht gerade das Alter, in dem man sich nach der Ruhe auf dem Lande sehnt. Unternehmen mit dem Sitz „irgendwo in der Pampa“ sind dann selten das Traumziel – jedenfalls nicht, wenn in kulturell und gesellschaftlich attraktiveren Lagen genug Jobs geboten werden. Wie kriegt man sie, die qualifizierten Bewerber, an die sich sonst keiner herantraut, weil sie Ansprüche haben – Familienväter, die so gerne pünktlich Feierabend machen wollen, Mütter, die wegen kranker Kinder öfter mal zu Hause bleiben müssen, junge kommunikationsbegeisterte Agenten, die aber am liebsten in den Kultur- und Partymetropolen leben und arbeiten wollen?





**Work-  
Life-  
Balance  
mal ganz anders**

*Berufstätig und doch flexibel?*



Employer Branding ist inzwischen in den meisten Unternehmen fest etabliert und zudem unverzichtbar, wenn sie sich für den Arbeitsmarkt attraktiv – eben zur Marke – machen wollen. Gerade die Branche der Callcenter-Dienstleister erfährt derzeit einen großen Wandel, hier wird mehr qualifiziertes Personal gesucht als je zuvor, um exzellenten Kundenservice zu bieten. Aktuell sind trotz Near- und Offshoring<sup>1</sup> ca. 20.000 Arbeitsplätze nicht besetzt. Da werden also Karrierewege ausgebaut, flexible Arbeitszeiten angeboten, Weiterbildungen und Aufbaustudiengänge finanziert. Auch die eigene Unternehmenskultur wird modernisiert mit Teamevents und Benefits<sup>2</sup>. Aber an die Königsdisziplin wagen sich nur wenige, für die braucht es Willen, Engagement und Vertrauen: Arbeiten im Homeoffice.

Natürlich schlagen Sorgen und Bedenken hohe Wellen. Wer als Chef gern die Kontrolle behält, bekommt bei der Idee leicht Bauchschmerzen. Man sieht sensible Daten vor dem geistigen Auge ungeschützt fremdem Zugriff ausgesetzt, unbesetzte Telefone, weil niemand den pünktlichen Dienstbeginn sicherstellen kann, fehlerhafte Dokumente, auf die kein Abteilungsleiter ein Auge hat. Schließlich sind Bedenken aber dazu da, angepackt und beseitigt zu werden, denn Kunden und Arbeitsmarkt könnten gleichermaßen profitieren. Es sind keine komplizierten Studien notwendig, um zu verstehen, warum Mitarbeiter mit Homeoffice weniger Fehlzeiten verbuchen. Bei einer kleinen Grippe zum Beispiel ist nicht unbedingt die Schreibtischarbeit das Problem. Vielmehr sind es das frühe Aufstehen, das Warten auf den Bus bei eisigem Wind und die Ansteckungsgefahr für die Kollegen. Aber auch ohne Schnupfen haben Agenten mit der Homeoffice-Option al-

## ■ WEGFALL DES ARBEITSWEGES

lein schon durch den Wegfall des Arbeitsweges einen echten Anreiz, bei einem Callcenter-Dienstleister zu arbeiten. Gerade in den unteren Einkommensklassen können die Kosten für die Fahrt zur Arbeit durchaus eine Belastung darstellen. Und wenn man sich klar macht, wo man am ehesten effizient arbeitet – nämlich da, wo man sich wohl fühlt – dann kommt man auch hier schnell auf die Vorteile. Sie brauchen Ihren Mitarbeitern keine Büros nach

individuellen Bedürfnissen einrichten. Das haben diese doch schon selbst getan! Von der kleinen Schreibtischecke im eigenen Schlafzimmer bis hin zum ausgebauten Dachstudio mit allen technischen Raffinessen, Besprechungsecke und Kaffeeküche haben sich die meisten ihr eigenes kleines Refugium zu Hause längst geschaffen. Dort, wo ein offenes Fenster keinen fröstelnden Schreibtischnachbarn stört, der Raucher ungehemmt konsumieren kann, da wo man sich auch ohne High Heels oder Krawatte wohlfühlen darf. Na, wenn das nicht attraktiv klingt! Ansonsten liegen die Vorteile für den Dienstleister aber auch für seine Klienten auf der Hand. Denkt man zum Beispiel an die mögliche Flexibilität, um sowohl auf tagesbedingte Peaks, als auch auf saisonale Schwankungen optimal reagieren zu können. Durch den Wegfall des Arbeitsweges wird eine flexiblere Schichtplanung möglich, die auf die individuellen Kundenbedürfnisse zugeschnitten werden kann. Spätestens das sollte auch beim letzten Zweifelpunkten. Wer also sein Unternehmen und die Technik nicht Homeoffice-kompatibel macht, wird bald nur noch in der 2. Liga spielen – bei der Rekrutierung von Personal buchstäblich nur noch in der Regionalliga. Callcenter-Dienstleister sind künftig gut beraten, die Trümpfe der Homeoffice-Kompetenz auszuspielen, um den Klienten Kundenkommunikation auf höchstem Niveau bieten zu können.

Dennoch ist es schwer, ein Unternehmen zu finden, in dem das „Zu-Hause-Bleiben“ zum guten Arbeitsalltag gehört. Zu oft noch schreckt man vor den Herausforderungen bei der Umsetzung zurück. Zu selten wird das Thema Homeoffice ausreichend gut vorbereitet und angeleitet. Es geht am Ende doch nicht nur darum, den Platz zu wechseln – vielmehr verändert der Homeworker seinen kompletten Lebensstil und dem muss entsprechend Rechnung getragen werden. Geschieht dies nicht, gehen die vielen positiven Effekte verloren und die oben beschriebenen Pessimisten bleiben im Recht, mühsam erkämpfte Homeoffice-Arbeitsplätze werden wieder abgeschafft.

SQUT hat dennoch ein Unternehmen gefunden, in dem das Homeoffice nicht nur den Mitarbeitern angeboten, sondern als Qualitätsmerkmal dem Klienten gegenüber sogar besonders hervorgehoben wird. Wir fragten bei Christian Steinebach, Managing Director bei der Sitel GmbH, einem der Weltmarktführer im Bereich Outsourcing von Kundendienstleistungen, nach, wie die Umsetzung gelungen ist und ob die Pessimisten nicht doch ein klein wenig Recht haben könnten.

1: (engl. Nahverlagerung und Auslagerung), Auslagerung unternehmerischer Tätigkeiten ins Ausland

2: auch Fringe Benefits, (engl. Sachbezüge), Leistungen des Arbeitgebers an den Arbeitnehmer, die nicht in Geld bestehen

### **SQUT: Wie lange bieten Sie Ihren Mitarbeitern schon das Homeoffice an und was war ausschlaggebend für diesen Schritt?**

Christian Steinebach: Die erste Umsetzung des Homeoffices für einen Teil der Agenten erfolgte in den USA. Dort wird das Programm, das bei uns Sitel Work@Home Solutions heißt, bereits seit 2008 erfolgreich für mittlerweile acht Kunden aus fünf Branchen eingesetzt. Bei uns in Deutschland arbeiten wir aktuell für zwei unserer Kunden an der konkreten Umsetzung von Work@Home Solutions. Die Entscheidung für das Homeoffice fiel aus ganz naheliegenden Gründen. Als innovativer Dienstleistungsanbieter müssen wir uns an die Bedürfnisse eines sich wandelnden Marktes anpassen. Dazu sind Arbeitsmodelle gefordert, von denen Klienten und Arbeitsmarkt gleichermaßen profitieren. Derzeit sind in der ContactCenter-

## **20.000 STELLEN UNBESETZT**

Branche 20.000 Stellen unbesetzt. Gleichzeitig erwarten unsere Klienten von uns ein hohes Service Level, das zum großen Teil nur durch qualifiziertes Personal sichergestellt werden kann. Diesen Spagat gilt es, durch ganz neue Ansätze und Ideen zu meistern. Wir erschließen uns also neue Zielgruppen wie Mütter oder Väter mit Kindern, Fachkräfte in ländlichen Gegenden oder Mitarbeiter, die aus körperlichen oder sonstigen Gründen nicht ins Büro kommen können. So werden wir für Arbeitnehmer attraktiv, die sich sonst nicht für uns entschieden hätten.

### **SQUT: Skeptiker befürchten Kontrollverlust und nachlassenden Einsatz der Mitarbeiter im Homeoffice. Ihre Erfahrungen?**

Christian Steinebach: Die Erfahrungswerte in den USA sind äußerst positiv. Die Leistungen der Mitarbeiter im Homeoffice zeigen sich am besten anhand der KPIs<sup>3</sup> wie Qualität, Sicherheit, Flexibilität und Kosteneffizienz, die diejenigen der Inhouse-Kollegen oft sogar übertreffen. Schlechte Erfahrungen oder gar einen Kontrollverlust können wir bislang nicht feststellen. Vielmehr geht es uns darum, die Mitarbeiter, die von zuhause arbeiten, durch verschiedene Anreize besonders zu motivieren. Dazu zählen kleine Aufmerksamkeiten oder Auszeichnungen

(nicht nur in finanzieller Form) für besondere erbrachte Leistungen. Diese Wertschätzung des Arbeitseinsatzes, nicht nur der Home Agents, trägt zu deren weiterer Motivation bei. Für unsere Home Agents nutzen wir zudem einen standardisierten Management Prozess, der uns die kontinuierliche Prüfung der Arbeitsergebnisse ermöglicht. SKEP (Skills Knowledge Enhancement Plan) ist ein Prozess, über den die Interaktionen der Agenten nach vordefinierten KPIs kontinuierlich ausgewertet und weiterentwickelt werden. Die zuständigen Manager haben jederzeit Einblick in die Performance der Agenten und können so jederzeit geeignete Verbesserungsmaßnahmen entwickeln und implementieren.

### **SQUT: Wie lösen Sie das Problem der Datensicherheit?**

Christian Steinebach: Datensicherheit beginnt bei uns vor allem bei der Auswahl des Personals. Bereits bei der Rekrutierung der Mitarbeiter wird sehr viel Wert darauf gelegt, dass diese den beruflichen aber auch charakterlichen Anforderungen entsprechen, die wir an einen Home Agent stellen. Auch müssen Homeoffice und Arbeitsplatzgestaltung strikte Vorgaben erfüllen. Agenten müssen über einen abschließbaren Arbeitsraum verfügen, Monitore müssen so platziert werden, dass sie nicht von außen einsehbar sind. Hier gibt es eine Reihe weiterer Vorgaben, die zu erfüllen sind. Natürlich wird Sicherheit auch durch technische Standards gewährleistet. So können sensible Kundendaten durch einen Voice Service aufgenommen werden, bevor der Kunde überhaupt zum Agenten durchgestellt wird. Darüber hinaus garantieren Cloud-Dienste, Verschlüsselungsprogramme, Authentifizierungstechnologien, Kontrolle der IP-Adresse und der Identität der Agenten sowie Mitschnitte der Interaktionen die nötige Sicherheit. Hier in die technischen Einzelheiten zu gehen, würde zu weit führen. Ein Zugriff auf sensible Daten sowie eine Kopie davon ist jedenfalls keinesfalls möglich.

### **SQUT: Wie arbeiten Teams trotz Homeoffice zusammen? Geht das überhaupt?**

Christian Steinebach: Moderne Technik ermöglicht eine grenzenlose Zusammenarbeit über die physische Anwesenheit der Einzelnen hinaus. Der große Vorteil bei der Zusammenstellung von Kundenteams ist, dass wir aus der Anzahl aller Home Agents die für das Projekt am besten qualifizierten herauspicken und so ein homogenes und schlagkräftiges Team aufbauen können. Wir sind nicht mehr limitiert durch eine beschränkte Zahl von

3: Abkürzung für „Key Performance Indicator“ (engl. Leistungskennzahl); erhobene Daten zur Messung des Erfüllungsgrades wichtiger Zielsetzungen eines Unternehmens oder einer Organisation

## „ EIN HOMOGENES UND SCHLAGKRÄFTIGES TEAM “

Mitarbeitern an einem Standort oder die dort abgebildeten Qualifikationen. Spezielle Vorgaben im Hinblick auf bestimmte Qualifikationen wie im Healthcare- oder Finanzbereich können so viel besser bedient werden. In der Team-Dynamik haben wir keine großen Unterschiede zur Inhouse-Lösung festgestellt.

**SQUT: Nicht unwesentlich für die Mitarbeiterzufriedenheit ist die soziale Komponente. Gemeinsames Mittagessen, der Schnack am Kaffeeautomaten... vereinsamt man nicht ohne diese Kontakte?**

Christian Steinebach: Das ist richtig. Ob zuhause oder im ContactCenter, Mitglied des Teams zu sein, ist elementar. Daher wurden viele Maßnahmen eingeführt, die den Home Agents zeigen, dass auch sie ein wichtiger Teil des Ganzen sind. Das beginnt bei Newslettern, geht über tägliche Teambesprechungen, geteilte Videos, Teamportale mit persönlichen Bereichen, bis hin zu einer Chat-basierten virtuellen Kantine.

**SQUT: Für viele spielt die Professionalität der Umgebung eine wesentliche Rolle für Konzentration, Motivation und Disziplin. Doch was ist mit bellenden Hunden, schreienden Kindern, Klingeln an der Tür?**

## „ HAUSTIERE, TÜRKLINGELN UND FAMILIENMITGLIEDER “

Christian Steinebach: Ablenkungen gibt es überall. So wie die Türklingel, kann den Agenten auch eine Frage des Kollegen vom Nachbarplatz irritieren. Statt Hundegebell oder Kindergeschrei können Tastaturgeräusche oder Telefonate der anderen Mitarbeiter ebenfalls für Konzentrationschwächen sorgen. Jedoch muss gerade im Homeoffice vermeidbaren Störgeräuschen der Umgebung vorgebeugt werden, damit sie keinen Einfluss auf die Professionalität und Arbeitsqualität haben. Zu vermeidbaren Geräuschen zählen nun einmal Mobiltelefone, Fernseher, Musik aber auch Haustiere, Türklingeln und Familienmitglieder. Auch hier gibt es strikte Vorgaben. Die Konzentration auf den Kunden steht absolut im Fokus. In punkto Konzentration, Motivation und Disziplin sind aus unserer Sicht

weitere Faktoren ganz entscheidend wie die generelle Mitarbeiterzufriedenheit, die beim Home Agent durch die gewonnene Flexibilität und die persönlichen Freiheiten in den eigenen vier Wänden positiv beeinflusst wird.

**SQUT: Wie erklären Sie sich, dass sich Ihr Qualitätslevel seit Einführung des Homeoffices nicht nur gehalten, sondern sich sogar verbessert hat?**

Christian Steinebach: Generell profitieren alle von dieser Lösung: der Klient, der Agent und natürlich auch wir. Das allein ist schon ein Mehrwert. Im Einzelnen lassen sich die sehr guten Ergebnisse auf mehrere Komponenten zurückführen. So können wir, zugeschnitten auf den Bedarf des Klienten, die Qualität durch optimal aufgestellte und ausgebildete Teams für ein Projekt steigern. Flexible Arbeitszeiten ermöglichen uns außerdem Peaks im Tagesablauf durch flexible Schichten zu begegnen oder saisonale Spitzen bestmöglich abzufangen und wirken sich natürlich auch positiv auf die Kosten aus. Schließlich trägt die Motivation der Agenten entscheidend zur Servicesteigerung bei. Das alles führt zu verbesserter Performance.

**SQUT: Wie bereiten Sie Home Worker auf ihre Tätigkeit vor, wie begleiten Sie sie und wie statten Sie sie aus?**

Christian Steinebach: Ein Training für Home Agents unterscheidet sich nicht wesentlich von dem Training der Inhouse Agenten. Größter Unterschied ist ein auf e-Learning und e-Coaching basierendes, virtuelles Klassenzimmer, in dem sich die Agenten über integrierte Video- und Audio-Kanäle treffen. Hier werden kundenspezifische Szenarien simuliert, individuell und in der Gruppe bearbeitet und die Ergebnisse diskutiert. Im Arbeitsalltag setzen wir auf unseren eigens entwickelten, standardisierten Management Prozess SKEP, wie bereits erwähnt. Da die technischen Anforderungen an das Equipment sehr spezifisch sind, stellt Sitel die entsprechende Ausrüstung auch zur Verfügung. Lediglich der DSL- oder Breitband-Internetanschluss muss von Home Agents selbst gestellt werden. Unter Umständen muss dieser auch an Sitals Sicherheitsvorgaben angepasst werden.

**SQUT: Auch wenn es noch so verlockend klingt, im Jogginganzug und mit Laptop auf den Knien gemütlich auf dem Sofa sitzen – ist das Arbeiten im Homeoffice wirklich für jeden geeignet?**

Christian Steinebach: Das sicherlich nicht. Neben besonderen beruflichen und charakterlichen Voraussetzungen



müssen Home Agents natürlich auch spezielle individuelle Eigenschaften vorweisen. Die Fähigkeit des Multitaskings ist hier eine dieser besonderen Stärken. Aber auch die räumlichen Voraussetzungen müssen gegeben sein:

## » ARBEIT VON EINEM HOTSPOT IM STRASSENCAFE «

Die Arbeit von einem Hotspot im Straßencafe ist natürlich nicht möglich. Ein Home Agent darf aber auch nicht mit dem Laptop auf den Knien vom Sofa aus arbeiten. Wie bereits gesagt: Ein für die Arbeitszeit ausschließlich zur Verfügung stehendes und abschließbares Zimmer sowie ein Desktop-PC, der von keinem Fenster aus einsehbar ist, sind strikte Voraussetzungen.

**SQUT: Apropos gemütlich. Früher vertrat man ganz nach dem Motto „Kleider machen Leute“ die Ansicht, für perfekten Kundenservice am Telefon sollte man so gekleidet sein, wie jemand der im persönlichen Kundenkontakt steht. Also doch besser Schlips und Kragen auch zu Hause?**

Christian Steinebach: Jeder Arbeitsplatz bedarf einer gewissen Etikette oder Anzugsordnung. Das gilt für Banker ebenso wie für Straßenmeister, Elektroinstallateure oder Ärzte. Da unsere Agenten keinen persönlichen Kontakt mit den Kunden haben, müssen sie auch Inhouse keinen Anzug tragen. Das gilt selbstverständlich auch für die Arbeit von zuhause. Eine Beeinträchtigung der Leistung der Agenten sehen wir durch ihre Kleidungswahl nicht. Zu bedenken ist für Home Agents natürlich der tägliche Konferenz-Call mit den anderen Teammitgliedern. Es versteht sich von selbst, dass man auch beim Kontakt mit Kollegen und Vorgesetzten, auch von zuhause aus, eine gewisse Kleiderordnung zu wahren hat.

**SQUT: Wenn plötzlich „der Laden brummt“ – sind Home Worker dann schneller oder schlechter verfügbar als die Mitarbeiter vor Ort? Wie reagieren Sie auf tagesbedingte Schwankungen?**

Christian Steinebach: Ein sehr großer Unterschied zur Inhouse-Variante und vor allem der Vorteil von Sitel Work@Home Solutions ist die enorme Flexibilität. Allein durch den Wegfall des täglichen Arbeitswegs sind unsere Mitarbeiter wesentlich flexibler, was eine sehr

schnelle Reaktionsmöglichkeit auf plötzlich auftretende Situationen garantiert. Darüber hinaus hat Sitel zu diesen schon sehr beweglichen Arbeitszeiten die Möglichkeit, die Schicht der Agenten nach vorne oder hinten zu verschieben. Das ist insbesondere in Krisensituationen sehr hilfreich.

**SQUT: Welche Technologien müssen noch erfunden werden, um das Arbeiten im Homeoffice perfekt zu machen?**

Christian Steinebach: Work@Home, beziehungsweise die Arbeit von zuhause im Allgemeinen, wurde erst durch flächendeckenden Breitbandzugriff, Voice Over IP oder moderne Hardwaresysteme möglich gemacht. Darüber hinaus steigern bereits heute schon Technologien wie virtuelle Trainingsprogramme oder gesicherte PCI/PII Datenübermittlungstools die Effizienz des Homeoffices. Doch sicherlich gibt es noch einen enormen Entwicklungsschritt, der uns die tägliche Arbeit weiter erleichtern wird.

Sitel

**Über Sitel: Sitel ist einer der Weltmarktführer im Bereich Outsourcing von Kundendienstleistungen. Das Unternehmen kann auf mehr als 28 Jahre Erfahrung in dieser Branche zurückgreifen und wurde in der jährlichen Studie „Black Book of Outsourcing“ von Datamonitor zwei Mal als insgesamt bester Anbieter von Call-Center-Outsourcing-Diensten bewertet. Die über 58.000 Mitarbeiter von Sitel sorgen dafür, dass die Kunden mit einer vorhersehbaren Rendite aus ihren Kundeninvestitionen rechnen können, indem sie die Kundenbindung verbessern und Effizienz wie Umsätze steigern. Die von Sitel angebotenen Lösungen umfassen mehr als 114 Callcenter im Inland sowie im benachbarten und fernerem Ausland, in 23 Ländern in Nord- und Südamerika, Europa, Afrika und im asiatisch-pazifischen Raum. Das Unternehmen befindet sich in Privatbesitz. Hauptanteilseigner ist das diversifizierte kanadische Unternehmen Onex Corporation. ■**



**Christian Steinebach**

Managing Director

Deutschland, Osteuropa & Niederlande

bei der Sitel GmbH