

# Zuckerbrot statt Peitsche

## Oder: Wie motivieren Sie Mitarbeiter ohne Aufstiegsperspektive?

Von Clemens Herforth, Leiter des Customer Care Centers  
Deutschland/Österreich, SIGVARIS GmbH



**Clemens Herforth**, Leiter Customer Care Center  
Deutschland/Österreich, SIGVARIS

### Read & Hear

Clemens Herforth ist seit 2006 Leiter des Customer Care Center Deutschland/Österreich bei der SIGVARIS GmbH. Treffen Sie den Autor auf der CallCenterWorld 2010: Am 10. Februar referiert Herforth zum Thema Steuerung kleiner Call Center und Mitarbeitermotivation in Berlin.

Infos: [www.callcenterworld.de](http://www.callcenterworld.de)



**Gerade Manager von kleinen** und mittleren Contact Centern stehen oft vor der Herausforderung, dass sie guten Mitarbeitern keine Aufstiegs- perspektiven bieten können. Arbeitet ein Mitarbeiter sehr gut, können Sie ihm möglicherweise am Jahresende ein um fünf Prozent höheres Gehalt anbieten – das ist keine allzu üppige Motivation. Die Folgen sind klar: Mitarbeiter spüren keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber. Einer Gallup-Studie zufolge sind etwa 85 Prozent der Arbeitnehmer nur wenig bereit, sich aktiv für „ihr“ Unternehmen einzusetzen, wobei 16 Prozent als „aktiv unengagiert“ gelten. Der aus fehlendem Engagement am Arbeitsplatz resultierende Schaden wird auf die gigantische Summe von 246 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt.

Oder Mitarbeiter verlassen das Unternehmen. Durchschnittlich gehen Experten von 13 bis 19 Prozent Fluktuationsquote in der Dienstleistungs- branche aus. Stellen Sie sich vor: Sie verantworten eine Abteilung oder ein Call Center mit 100 Beschäftigten. Und alle sieben Jahre wechseln Sie die Belegschaft Ihres Unternehmens einmal durch. Klar ist, dass die hohen Fluktuationskosten mit dem Typ Mitarbeiter zusammenhängen, der das Unternehmen verlässt: Wenn die meisten, die kündigen, schlechte Leistungen erbracht hätten, wäre Fluktuation eine gute Sache. Dem ist aber nicht so. Contact Center-Manager, die es nicht schaffen, ihren Mitarbeitern wirksam zu vermitteln, dass ihre Leistung anerkannt wird, verlieren genau die Mitarbeiter, mit denen sie ihre Ziele erreichen wollen.

### Das Zauberwort heißt Anerkennung

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, ihre Beschäftigten anzuer- kennen? Oft hört man, dass Anerkennung untrennbar mit der Höhe des Gehalts verbunden sei. In Wahrheit wird die Höhe des Gehalts erst an dritter Stelle genannt, wenn es um die Frage geht, welche die wichtigste

Eigenschaft eines tollen Arbeitsplatzes sein sollte. Wenn sich ein Mitarbeiter für SIGVARIS entscheidet, ist er mit dem gezahlten Gehalt einverstanden. Was sich die Mitarbeiter erhoffen, sind gute Arbeitsbedingungen, unter denen sie ihre Stärken und Talente einsetzen können und dafür die entsprechende Anerkennung erhalten. Deshalb steht auf Platz eins der Liste die Fähigkeit des Managers, die Talente und Leistungen seiner Mitarbeiter anzuerkennen. Auf Platz zwei folgen die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Wobei hier nicht unbedingt die Karriere, sondern vielmehr die eigene persönliche Entwicklung im Vordergrund steht.

#### **Wie Anerkennung funktioniert**

In großen Unternehmen gibt es oft eine ganze Auswahl an Auszeichnungen, die von den Führungskräften voll ausgenutzt werden können. Manager, die auf sich allein gestellt sind, sollten versuchen ihre Mitarbeiter kennen zu lernen und zu erfahren, was sie schätzen. Wie stellen Sie das am besten an? Wenn Sie sich mit Ihrem Mitarbeiter unterhalten, fragen Sie: „Wenn Sie einen Tag so verbringen könnten, wie Sie wollen, was würden Sie tun?“ Mit dieser Frage tun Sie den ersten Schritt, einen Mitarbeiter als Menschen außerhalb des Büros zu sehen. Mit solchen Informationen gelingt es, die geeignete Art von Anerkennung auszuwählen.

---

*Denken Sie daran: Gute Mitarbeiter sind kein Zufall – sie werden gemacht.*

---

Zu Beginn ist es einfacher Leistungen des Teams anzuerkennen. Die Erfahrung lehrt mich, dass informierte Mitarbeiter sich sehr viel stärker für das Unternehmen einsetzen. Bei SIGVARIS gibt es eine regelmäßige Besprechungsrunde, in der alle Themen erörtert werden, die das CCC bewegen – von Fragen der Stricktechnik über medizinische Sachverhalte bis hin zu Kabbeleien im Team. Oft laden wir uns Gäste ein. Beispielsweise ist regelmäßig der Geschäftsführer Teilnehmer der Runde und berichtet über die wirtschaftliche Situation von SIGVARIS. Unser Vertriebsleiter erzählt von Projekten und Veranstaltungen des Außendienstes und ein Kollege aus der Strickerei schwärmt von den Vorteilen der neuen Strickmaschinen.

Eine gute Möglichkeit zur Überbrückung der Kluft zwischen Arbeit und Familie ist, die Geburtstage der Kinder der Mitarbeiter zu feiern. Das muss nicht viel kosten, doch wenn der Mitarbeiter an dem Tag eine Stunde frei nehmen kann, wird Sie das ein gutes Stück auf dem Weg voranbringen, eine positive Einstellung der Familie zur Firma zu schaffen. Denken Sie daran: Gute Mitarbeiter sind kein Zufall – sie werden gemacht. -che/mca