

# Black-Box: Call Center-Karriere

## Karriere

Mangelnde Transparenz über den Arbeitsmarkt Call Center, Unvergleichbarkeit bei Titeln und Positionsbeschreibungen für Call Center-Berufe machen den Arbeitsmarkt für suchende Kandidaten und Unternehmen zur Black-Box.



Sieben Jahre war Petra W. (Name von der Autorin geändert) nun bei einem großen Call Center-Dienstleister tätig und hatte als Quereinsteigerin – sie war gelernte Krankenschwester – eine bildhafte Karriere bei ihrem Arbeitgeber gemacht. Wie so viele fand sie den Einstieg als Telefon-Agent, wurde aufgrund ihrer Führungsqualitäten schnell zur Teamleiterin befördert, danach leitete sie mehrere Projekte für namhafte Großkunden und leitete zum Schluss das komplette Call Center mit 150 Mitarbeitern. Eine Fusion bedingt durch den Verkauf des Unternehmens kostete den Standort und sie damit den Job. Auf der Suche nach einer neuen Aufgabe stand sie plötzlich nur noch vor vielen Fragezeichen. Wo sind meine Erfahrungen etwas wert? Wo gibt es vergleichbare Aufgaben? Welche Unternehmen führen Call Center und vor allem, wie heißen die Positionen dort? Wen kann ich ansprechen?

Der Gang zum Arbeitsamt war eher beschämend. Sie wurde wieder in die Kartei für gelernte Krankenschwestern aufgenommen. Aber eine Customer Service-Leiterin war dort nicht gelistet. Der Blick in die regionale Tageszeitung dieser Woche brachte ebenfalls keine Ergebnisse. Sie war am Ende ihrer Suche. Bis auf das, was sie bei ihrem Arbeitgeber gelernt und getan hatte, hatte sie absolut keinen Überblick über den Arbeitsmarkt. Fachzeitschriften waren ihr unbekannt, Kontakte zu Verbänden hatte nur die Geschäftsleitung gehabt, und auch ansonsten wusste sie eigentlich sehr wenig über die Branche.

Das sind durchaus keine Einzelfälle. Bedenkt man, dass die Branche von über 300 000 Beschäftigten in Call Centern redet. Dabei besuchen gerade einmal rund 5 000 Besucher Deutschlands größte Messe, die Call

Center World in Berlin, nur wenige hundert engagieren sich in Verbänden wie dem Call Center Forum und dem DDV, um die 20 bis 50 Teilnehmer treffen sich regelmäßig regional zu Stammtischen, und die stärksten Branchenzeitschriften haben eine Auflage zwischen 12 000 und 17 000 – die Abonnements bewegen sich eher zwischen 2 000 und 3 000.

Das sind – sehr positiv gerechnet – keine zehn Prozent des Arbeits- und Führungskräfte-(Nachwuchs) Potentials, die eh bereits seit Jahren den inneren Kern der Branche darstellen. Diesen Zustand der **blackbox** muss man noch nicht einmal mit Statistiken versuchen darzustellen. Die Praxis kann die Autorin, selbst seit über 20 Jahren zur Branche gehörend und seit knapp drei Jahren als Personalberaterin Fach- und Führungskräfte für die Branche vermittelnd, vollends bestätigen. In ihrer Karriereberatung für Kandidaten erlebt sie oft – selbst bei jahrelangen Call Center-Insidern – eine generelle Unwissenheit über den Markt, potenzielle Arbeitgeber und Wissen um Entwicklungsstufen.

### Was sind die Ursachen für diese Entwicklung?

Zum einen das junge Alter der Branche, gerade einmal knapp 25 Jahre. Damals gab es sogar den Begriff Call Center noch nicht, man redete um 1980 nur von Telefonmarketing. Die sich rasant entwickelnden Aufgabenfelder wurden erst einmal erledigt. Gar nicht oder erst viel später wurden dazu passend Aufgabenbeschreibungen oder gar Titel kreiert.

Dabei gab es generell zwei Strömungen: die Aufbauorganisation bei Call Center-Dienstleistern und das interne Call Center in den Unternehmen und Konzernen selbst. Begnügten sich die Dienstleister damals noch mit drei bis vier Ebenen (Leiter, Fachleiter, Mitarbeiterleiter und Agents) wurde es in den Konzernen schon schwieriger, denn so schmal waren sie nie aufgestellt. Ein weiterer Grund liegt in der notwendigen Spezialisierung der einzelnen Aufgaben im Call Center-Management. Diesen will man natürlich auch in Titeln Rechnung tragen. Und es gab plötzlich Churnmanager, Supervisor Customer Retention, Capa-

### Wikipedia

Als **Black-Box** (englisch schwarze Kiste) bezeichnet man allgemein ein Objekt, dessen innerer Aufbau und innere Funktionsweise unbekannt oder als nicht weiter von Bedeutung erachtet wird. Von Interesse ist nur das äußere Verhalten der Black-Box.

city Planner, Manager Ressource Planning – um nur einige zu nennen. Ein weiterer Grund liegt sicher in der bis vor Kurzem nicht geregelten Ausbildungslandschaft. Es bleibt sehr zu hoffen, dass die neuen Ausbildungsberufe dies ändern und die Auszubildenden dort früh lernen, welche Chancen und Möglichkeiten noch vor ihnen liegen. Ein weiterer, wesentlicher Grund liegt im Begriff Call Center selbst. Keiner mag dieses fiese Wort aussprechen. Lieber heißen wir „Customer Care“, „Kundenservice“, „Member Service“, „Client Service“, „KSC“, „Contact Center“, „Service Center“, „Kundenmanagement“, „Customer Interaction Center“, „Member Support“, ... ich könnte beliebig fortsetzen. Ganz viele Boxen, mit unterschiedlichen Namen, in denen jedoch stets dasselbe drin ist: Call Center. Da sind auch Argumente über die Nutzung von weitaus mehr Kommunikationskanälen als nur das Telefon nicht hilfreich.

Die Bäckerei heißt auch weiterhin Bäckerei, obwohl es dort auch Wurst, Kaffee und Zeitungen gibt.

Last but not least ist die Call Center-Branche geprägt von eher niedrigen Gehältern. Da muss man sich über die Jahre schon etwas einfallen lassen, um Mitarbeiter bei der Stange zu halten. Ein Titel kostet nichts, motiviert aber. So kamen dann zu den Inhalten einer Aufgabe diverse Abstufungen und Level dazu. Sehr beliebt sind dabei Junior und Senior Level. Dass es heute bereits Senior Call Operator gibt, die inhaltlich nahezu die Aufgaben eines Teamleiters erfüllen, muss man einfach wissen.

Oder auch nicht – und da beginnt das Dilemma. Das der Mitarbeiter wurde bereits beschrieben. Doch auch Ar-

beitgeber sind betroffen. Die Personalabteilungen klagen über falsche Bewerber (richtig: nicht nur Fehlende). Auf die schön gestaltete Stellenanzeige „Projektleitung gesucht“ bewerben sich dann IT-ler, Software spezialisten und Produktmanager, eben alles was mal ein „Projekt geleitet“ hat. Woher soll der geneigte Anzeigenleser denn wissen, was „Projekt“ im Sinne von Call Center bedeutet? Und Hand aufs Herz: Die knappen Inhalte der Stellenbeschreibung lassen an Interpretation alles offen: „Sie leiten diverse Projekte im Kundenauftrag.“

Firmenchefs klagen über mangelnde Top-Manager und Top-Spezialisten. In Wirklichkeit gibt es sie. Problematisch ist nur sie zu finden. Woher soll er auch wissen, dass sich der Leiter Ressource Planning woanders Senior Business Analyst nennt. Ein potenzieller Niederlassungsleiter für sein Call Center woanders Client Program Director heißt. Besonders undurchsichtig sind weiterhin spezifische Anforderungen im CRM-Bereich sowie in den eher consultativ angesiedelten Aufgabenbereichen. Den Generalisten gibt es zwar, aber auf grund unternehmensspezifischer Anforderungen existieren doch wieder Schwerpunkte in Richtung DatabaseMarketing, DataMining, DataManagement uvm. Der Account Manager kann ein reiner Vertriebler sein und im anderen Fall operative Verantwortung für den Kunden haben und leitet dazu noch Teamleiter. Business Development Manager sind sowohl im Call Center direkt als auch im Direktmarketing oder im Sales Support zu finden.

Auf der nächsten Seite finden Sie eine Übersicht über die gängigsten Call Center-relevanten Berufe. Eindeutige Positionen, wie zum Beispiel die eines Trainers, wurden dabei nicht berücksichtigt.

Die Empfehlungen gehen zunächst in zwei Richtungen. Zum einen an alle Mitarbeiter, die in Call Centern egal in welcher Position tätig sind und motiviert sind, sich weiterzuentwickeln und generell zu öffnen:

Bilden Sie sich weiter!  
Dabei geht es nicht



Oberbegriff	Weitere Titel	Kurzbeschreibung
<b>Agent</b>	Call Center Agent, Kundenberater, Agent, Call Agent, Client Service Agent, Telefonkontakt, Kontakter ...	Die Tätigkeiten in Call Centern haben eine große Bandbreite. Den Call Center Agents gibt es nicht. Das Spektrum reicht vom Kontakt, der Bestellannahmen oder Adressqualifizierungen durchführt, bis zum Softwareexperten, der per Hotline Anwender berät.
<b>Call Center-Manager</b>	Call Center-Leiter, Leiter KSC, Niederlassungsleiter, Leiter Operations, Head of Customer Care Center, Leiter Memberservice, Leiter Kundenmanagement ...	Ein Call Center Manager ist als oberster Kopf für die Steuerung eines Call Centers zuständig. Call Center Manager sind tw. für die Akquisition und Betreuung der Kunden zuständig, aber im Wesentlichen für die Auftragssteuerung, Mitarbeiterführung und Controlling.
<b>Consultant</b>	Account Manager, Account Consultant, CRM Specialist, Business Consultant, Call Center Consultant, Key Account Manager, Business Development Manager, Sales Representative, Client Service Manager ...	Ein Consultant ist ein UN-Berater für die Einrichtung und Optimierung eines Call Centers. Eine klassische Frage bei der Einrichtung eines Call Centers ist, ob inhouse gearbeitet oder ein externer Dienstleister beauftragt wird. Ein Consultant berät aber auch bei der Auswahl der Telekommunikationstechnik, dem Personalrecruitment und der Personalentwicklung bis hin zur Erstellung von Marketingkonzepten, Projektmanagement und Kundenakquisition.
<b>Customer Relationship Manager</b>	Beziehungsmanager, Relationship Manager, CRM Specialist, Manager CRM, Customer Relationship Coordination ...	Der CR Manager ist zentraler Ansprechpartner und Schnittstellen-Koordinator zu den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens und übernimmt eine Stabsstellenfunktion. Er ist für das gesamte Beziehungsmanagement der Abteilung/des Unternehmens nach außen und nach innen hin zuständig
<b>Databasemarketing Manager</b>	Data Coordinator, Data Processing Manager, Database Management, häufig ist das DataMining inkludiert ...	Databasemarketing ist notwendig, um CRM sinnvoll zu betreiben. Dazu zählt die Dokumentation der Lieferant-Kunde-Beziehungen, die Erfassung der Kontakthistorie der Kunden, Nutzung der Datenbank für zentrale Direktmarketing-Aktionen. Kernaufgabe des DBM-Managers ist das Trainieren der Anwender in Marketing, Vertrieb und Service. Ebenso gehören Aufgaben des Customizings, also der Anpassung der an die spezifischen Anforderungen des Unternehmens, dazu. Hier übernimmt der Stelleninhaber oft Moderatorenfunktion zwischen der EDV- und der Marketing-Welt.
<b>Datamining Manager</b>	Fällt häufig unter Databasemarketing	Datamining-Experten betreuen Marketing- und Vertriebsinformationssysteme. Im Vordergrund stehen hier die Identifikation von Kundenzielgruppen mit vergleichbaren Bedarfslagen, Verhaltensmuster, Interessen oder Gehaltsniveaus. Auf dieser Basis lassen sich verschiedene Direktmarketing-Aktionen planen und durchführen. Er unterstützt den Database Manager.
<b>Fundraiser</b>	Akquisitionsmanager, Non-Profit-Manager, Sozialmanager, Sponsoringberater, Spendenmanager	Fundraising bedeutet Geldbeschaffung für gemeinnützige Zwecke. Der Beruf des Fundraiser, ist noch weitgehend unbekannt. Seine Bedeutung wächst jedoch, da Spenden nur erschlossen werden können, wenn in entsprechenden kirchlichen und gemeinnützigen Einrichtungen oder in erfahrenen Agenturen mit den Methoden des Direktmarketings und Call Centern Kunden systematisch gewonnen werden.
<b>Kapazitätenplaner</b>	Ressource Planning Manager, Workforce Management, WfM, Kapazitäten-Koordinator, Kapaplanung, Personalplaner ...	Die unternehmensweite Ressourcenplanung ist ein sehr bedeutender Bereich mit extrem hoher Kostenverantwortung. Je nach Einsatz der Tools und Größenordnung plant er sämtliche Ressourcen des Call Center-Bereiches. Danach unterscheidet sich auch deren Bedeutung: von einfachem Call-Personal-Planen per Excel bis hin zur strategischen Gesamtplanung.

Oberbegriff	Weitere Titel	Kurzbeschreibung
<b>Kundenberater</b>	Zielgruppenmarketing Manager, Client Marketing Manager, Account Manager, Account Consultant, Projektleiter, Client Program Manager, teilweise mit Spezialisierung auf Kundenrückgewinnung, Retention, Churn Management, was sich wiederum im Titel wiederfindet ...	Kerngeschäftsfeld ist die Gewinnung von Neukunden aus den Bereichen B-to-C (Business-to-Consumer) wie z. B. Versandhandel, Verlage, Finanzdienstleister, Spendenorganisationen etc. oder B-to-B (Business-to-Business). Dies entweder auf Firmenseite direkt oder bei einem CC-Dienstleister für Kunden. Die Aufgaben beginnen mit der Zielgruppendefinition, Auswahl sowie Optimierung der Adressen, Definition der Projektprozesse, Implementierung der Maßnahmen. Nach intensiver Einarbeitung führt der Kundenberater eigenverantwortlich die komplette Planung, Steuerung und Abwicklung der Kundenprojekte durch.
<b>Outsourcing Manager</b>	Manager Outsourcingsteuerung, Customer Care Manager, Customer Contact Koordinator, Outsourcer Management, Agenturensteuerung, häufig auch Titel des Call Center Managers ohne erkennbaren Hinweis darauf, dass er externe Mitarbeiter steuert.	Ein neues Berufsbild, das sich in den Konzernen und Unternehmen entwickelt hat, welche einen sehr großen Teil oder gar 100 % ihrer CC-Aktivitäten über externe CC-Dienstleister realisieren. Die Steuerung aller Aktivitäten wie beim Call Center Manager des hauseigenen CC gehören zu seinen Aufgaben, nur sind die CC-Mitarbeiter extern angesiedelt.
<b>Personalmanagement</b>	Human Resource Manager, HR Specialist, Personalbetreuer, Personaldisponent, Personalbetreuer, Referent CC Personal ...	Zu den Aufgaben des Referenten Personalmanagement gehören alle üblichen Aufgaben im Personalmanagement, von der Suche, Einstellung, ACs bis zur Weiterentwicklung und personellen Betreuung. Da für den Call Center-Bereich Besonderheiten gelten, wird praktische Erfahrung darin gern gesehen.
<b>Manager Qualität und Prozesse</b>	Quality Manager, Process Manager, Prozess-Beauftragter, QM Manager, Process and Quality Development ...	Zu den Aufgaben des/der Qualitätsmanager/in gehört die Qualitätsüberwachung der Prozesse im Customer Service, Call Center. Insbesondere die Überwachung der Einhaltung von Prozessen, wie sie in dem UN definiert sind. Hinzu kommen die Qualität von Planungsprozessen (Personaleinsatzplanung u. a.), technische Auslegung und kaufmännische Ordnungsmäßigkeit.

nur darum, Lehrgänge zu besuchen oder Seminare zu belegen. Es ist vor allem wichtig sich zu öffnen, rauszugehen, einmal über den Tellerrand zu schauen. Der Austausch mit Kollegen anderer Unternehmen gehört genauso dazu wie das regelmäßige Lesen einer Fachzeitung. Das Internet bietet eine reichhaltige Informationsquelle und reichlich Foren, in denen man sich austauschen kann. Ob eher im Eigenstudium oder Netzwerk-pflegend mit und unter Menschen, für jeden ist das Passende dabei. Auch wenn Sie gar nicht daran denken, sich beruflich zu verändern, der Call Center-Arbeitsmarkt ist das Boot, das Sie trägt, und da lohnt immer mal ein Blick in den Maschinenraum. Das Thematisieren bei Vorgesetzten im Unternehmen gehört ebenso dazu wie das Sensibilisieren der Mitarbeiter. Die andere Empfehlung geht in Richtung Unternehmen und

Organisationen, die letzten Endes den Markt darstellen: Der Mangel an guten Fach- und Führungskräften führt schnell dazu zu versuchen, die eigenen Mitarbeiter möglichst kurz zu halten. Die Angst, dass gute Mitarbeiter abgeworben werden, lässt lieber die Informationsluke schließen. Verständlich – aber sehr kurz gedacht. Der gesamte Markt bietet immer mehr Potenzial, als das eigene Unternehmen selbst zu produzieren in der Lage ist. Das Forcieren und Zugänglichmachen des Marktes für Fach- und Führungskräfte in Form von Fachzeitschriften, Verbandsarbeit, Stammtischen, Lehrgängen, Vorträgen und Seminaren motiviert und stärkt die Bindung zum Unternehmen. In der Personalentwicklung sollte es zum ABC gehören, jedem aufzuzeigen, welche Positionen und Aufgaben es nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern insgesamt in der

Branche gibt. Verbände sind aufgefordert, sich auch der Berufsberatung mehr anzunehmen und Transparenz herzustellen. Dazu gehören die detaillierten Beschreibungen der Berufsbilder auf den Plan. Und vor allem sollte die Branche sich wieder trauen, den Begriff Call Center in den Mund und auf Visitenkarten zu nehmen – dann verstehen uns auch die Nachbarn wieder. ■

Iris Gordelik



Iris Gordelik ist Personalberaterin für Fach- und Führungskräfte in der Call Center-Branche.

Gordelik Contact Consulting Company  
 Grüner Wald 5  
 21614 Buxtehude  
 Tel.: (0 41 61) 80 05 62  
 E-Mail: iris@gordelik-ccc.de