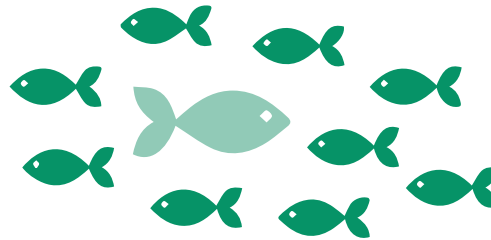


# GEGEN DEN STROM!

## INVITEL STARTET MIT MICROUNITS

EIN GESPRÄCH ÜBER DIE ANFORDERUNGEN  
DER BRANCHE MIT BURKHARD RIECK, GESCHÄFTSFÜHRER,  
INVITEL UNTERNEHMENSGRUPPE

WWW.INVITEL-UNTERNEHMENSGRUPPE.DE



**INTRE:** Soweit wir den Markt kennen, ist die Invitel der erste Call Center-Dienstleister, der sogenannte MicroUnits eröffnet, also kleine Einheiten mit 25 bis 35 Mitarbeitern, die exklusiv für ein bestimmtes Projekt arbeiten. Wenn Sie mich vor einem halben Jahr gefragt hätten, ob Sie das machen sollen, hätte ich Ihnen abgeraten. Viel zu aufwendig, schwer zu führen, viel zu teuer wären meine Argumente gewesen. Aber jetzt gibt es die MicroUnits und wie es scheint, funktionieren diese sehr gut. **RIECK:** Wenn ich so darüber nachdenke, dann hätte ich vermutlich in einer umgekehrten Situation auch zu Ihnen gesagt, Finger weg. Die aktuellen Rahmenbedingungen in unserer Branche erfordern Maßnahmen und Ideen, mit denen man sozusagen gegen den Strom schwimmen kann. Die Branche ist auf Massenproduktion, Skalierbarkeit und Kostenreduzierung ausgelegt. Wir machen jetzt etwas, was man in der Branche eigentlich nicht macht.

**INTRE:** Invitel hat aktuell 15 Standorte mit unterschiedlichen Größen und Ihre Idee war ja immer, Standorte mit rund 150 FTE zu betreiben. Invitel war in diesem Sinne nie ein Massenproduzent. **RIECK:** Da haben Sie recht und das hat sehr gut funktioniert. Mit dem Zukauf von Simon & Focken und dem am Markt angebotenen Volumen brauchten jedoch auch wir größere Standorte. Wenn größere Telekommunikationsanbieter einen Auftrag zu vergeben haben, dann müssen

Sie ganz schnell 300, 400, 500 Mitarbeiter an einem Standort aufbauen. Diese Größe hat natürlich auch den Vorteil, dass wir unser Management-Team „einmal“ aussenden und am Ende haben wir einen perfekt aufgebauten und strukturierten Standort, der, wie gesagt, 300, 400, 500 Mitarbeiter stark ist.

Aktuell haben wir Themen wie Mindestlohn, Digitalisierung, die absolut starke deutsche Wirtschaft oder sinkende Arbeitslosenzahlen auf dem Tisch. Wenn Sie so wollen, sind all diese Einflüsse Herausforderungen für unsere Branche. Wir haben auf der einen Seite ein großes Angebot von Aufträgen am Markt, wir haben viele Angebote draußen und bekommen auch neue, sehr interessante Projekte. Auf der anderen Seite brauchen wir trotz Digitalisierung nach wie vor Menschen, die diese Aufträge betreuen. Bedingt dadurch, dass wir dieses Angebot in unseren normalen Strukturen, wie wir das die letzten Jahre gemacht haben, nicht mehr befriedigen können, hatten wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir sagen, dass es eben so ist und wir nichts daran ändern können, bedienen also die angebotenen Aufträge nicht, oder wir machen etwas komplett Neues. Also haben wir uns überlegt, wie wir unseren Bestandskunden und neuen Auftraggebern trotz des schrumpfenden Arbeitskräfteangebotes Personalkapazitäten anbieten können. Das Ergebnis sind die MicroUnits. Sie sind organisatorisch in der Unternehmensgruppe bei unserem internen Dienstleister ISF MicroUnits GmbH angesiedelt, also keine eigene Marke.



## BURKHARD RIECK

Geschäftsführer, Invitel Unternehmensgruppe

**INTRE: Im Bereich Schulung ist die Digitalisierung aber Ihr Freund, oder?** **RIECK:** Nicht nur die Digitalisierung 😊. In der Tat, die Digitalisierung hat einen großen Anteil am Erfolg der MicroUnits. Wir können dadurch dezentrale Schulungen durchführen. Wir hatten früher die Auffassung in unserem Trainingsbereich, dass wir alle Schulungsgruppen in einem Raum zentral versammeln müssen, also das Klassenraumprinzip. Vorne steht ein Trainer und entweder sind der Trainer oder die Mitarbeiter oder beide angereist. Heute sind wir in der Lage, die Mitarbeiter in der MicroUnit über die Distanz zu schulen. Wir haben eine E-Learning-Plattform installiert, die mit jeder neuen Schulung wächst und ein breiteres Angebot für die Mitarbeiter bietet. Wir sind dabei Hardware zu installieren, die eine Distanzschulung ermöglicht, sodass wir uns bald „digital“ zwischen den Standorten bewegen können.

**INTRE: Springen wir zum Thema Auswahl der MicroUnit-Standorte.** **RIECK:** Unsere „Vorlage“ war die Stadt Helmstedt mit 28.000 Einwohnern, in der wir den Geburtsstandort mit rund 150 Mitarbeitern betreiben. Wir haben beschlossen, dass wir uns auf Städte mit bis zu 30.000 Einwohnern konzentrieren und dass es schon mit dem Teufel zugehen müsste, wenn wir in einer solchen Stadt keine 25 bis 35 Mitarbeiter für unsere MicroUnit gewinnen können. Wir haben zunächst zwei Regionen festgelegt und anschließend klassisch eine Sammlung von Städten zusammengetragen. Dabei hatten wir schon organisa-

tionstechnische Rahmenbedingungen im Hinterkopf, wie wir das Management der neuen Standorte gestalten wollen: Wir arbeiten mit Regionalleitern. Nun entstehen neun MicroUnits in Sachsen-Anhalt und Thüringen. Unser Team sprach mit den jeweiligen Arbeitsagenturen, den Wirtschaftsförderungen etc. In drei Viertel der Fälle sind wir auf viel Engagement gestoßen, uns zu unterstützen und neue Arbeitsplätze zu schaffen. Mit unserem Angebot sind wir nicht ganz klein und nicht ganz groß, das heißt, wir bieten realistische Aussichten für die Region. Das wird wertgeschätzt und unterstützt, denn es fördert auch die Region.

**INTRE: Wieviel Luft nach oben ist bei so „kleinen“ Städten im Bereich der Rekrutierung – Stichwort Fluktuation – noch vorhanden?** **RIECK:** Gute Frage. Auch das haben wir intensiv überlegt. Wenn wir dort einen Standort mit 100 Mitarbeitern aufbauen würden, dann würde ich das sehr kritisch sehen. In der aktuellen Größe werden wir die entstehende Fluktuation nach unserer Einschätzung gut managen können. Die Zielsetzung besteht aber gerade darin, Fluktuation zu reduzieren, weil wir die Arbeit zu den Menschen bringen, und nicht andersherum. So wollen wir auf der einen Seite Pendler, die teilweise zwei bis drei Stunden pro Tag für ihren Arbeitsweg in Kauf nehmen, gewinnen, aber auch Mensch vor Ort, die nicht mobil sind, zum Beispiel aus familiären Gründen. Die Reduzierung von Arbeitswegen ist aus unserer Sicht eine





deutliche Erhöhung der Lebensqualität durch mehr Zeit. Das nehmen auch unsere ersten 75 Mitarbeiter bereits so wahr. Die aktuelle Größe der Units scheint gut gewählt. Wir haben beispielsweise in Stendal recht flott unsere 34 Plätze besetzen können, in Köthen hatten wir für 30 Plätze knapp 70 Bewerbungen, in Sangerhausen hatten wir für 30 Plätze über 100 Bewerbungen. Für uns ist das ein klares Signal, dass das „Lokale“ den Menschen sehr wichtig ist.

**INTRE: Stichwort Struktur der MicroUnit: Teamleiter? Projektleiter? Geschäftsführer? RIECK:** Ein sehr wichtiges Thema. Ich bin ein Anhänger der Theorien von Fredmund Malik und der kybernetischen Überlegungen von Stafford Beer. Mit den Prinzipien im Hinterkopf, die den Arbeiten dieser Herren zugrunde liegen, möchte ich auch mein Management als lebendiges, funktionierendes System aufbauen. Als wichtige Systemelemente habe ich für die MicroUnits jeweils einen Leiter pro Standort sowie einen Regionalleiter identifiziert und installiert, aber keine klassischen Team- und Projektleiterpositionen. Am Standort Stendal haben wir eine ehemalige Teamleiterin aus Magdeburg, die aber ursprünglich aus Stendal kommt, als MicroUnit-Teamleiterin eingesetzt. Die Kollegin war sehr happy. Die Fahrt Stendal – Magdeburg – Stendal bedeutet jeden Tag zwei Stunden Fahrzeit. Für mich ist das ein erster, nicht unkritischer Versuch, ob und wie man eine MicroUnit führen kann.

**INTRE: Sie haben Sorgen bezüglich der „Legendenbildung“ und den bisherigen „Rahmenbedingungen“ in Magdeburg versus Stendal. RIECK:** Sie sagen es. In jedem Unternehmen bilden sich Legenden aus, wie bestimmte Dinge zu funktionieren haben, gern auch an den offiziellen Prozessen vorbei. Legenden werden gerne an neue Mitarbeiter, auch an Führungskräfte übertragen. Diese haben das dann schnell in-tus und verhalten sich so, wie es den Legenden entspricht. Im Endeffekt bedeutet dies, dass Prozesse und Verhalten nicht so gelebt werden, wie es durch die Unternehmensführung gewollt ist und in den Schulungen vermittelt wird, sondern so, wie es alle machen. Eine MicroUnit ist für mich eine in sich abgeschlossene, soziale Organisation. Gleichzeitig ist sie jedoch ein Teil der Unternehmensgruppe. Und ein Stück weit soll sie auch abgeschottet sein gegenüber anderen MicroUnits und anderen Teams, um sozusagen eine ganz eigene Teamidentität zu bilden. Der Zusammenhalt und der Erfolg in einem Call Center entstehen über die Menschen, nicht, weil der Job so toll ist. Menschen arbeiten für Menschen und Führungskräfte. Darum ist es sehr wichtig, dass die Führungskraft führt und eine gute Führungskraft ist.

Wenn die Teamleiterin aus dem Magdeburger Standort mit 400 Mitarbeitern als MicroUnit-Leiterin nach Stendal kommt, dann ist nicht unbedingt gesagt, dass sie in diesem 30er-Standort ebenfalls erfolgreich ist. Die Gesetzmäßigkeiten und die Abgeschlossenheit in der MicroUnit sind völlig anders als

**Die aktuellen Rahmenbedingungen in unserer Branche erfordern Maßnahmen und Ideen, mit denen man gegen den Strom schwimmen kann.**

bei einem Team an einem großen Standort, an welchem es eines von 16 Teams ist, zumindest in Magdeburg. Der Vorteil der MicroUnit ist, dass alle einander kennen, vermutlich kommen einige Mitarbeiter aus der gleichen Nachbarschaft. Da sollte es aus meiner Sicht leichter fallen, eine Organisation zu formen. Das ist aber bei Weitem keine Selbstverständlichkeit.

**INTRE: Der MicroUnit-Teamleiter ist aber ein „erweiterter“ Teamleiter? RIECK:** Richtig. Der MicroUnit-Teamleiter ist etwas mehr als ein Teamleiter in einer großen Organisation. Er ist jetzt auch mit Fragen konfrontiert, wie ein Winterdienst zu organisieren ist, Nachschub für Papier oder Toner für den Drucker und Ähnliches. Diese neue Position befindet sich zwischen Teamleiter und Standortleiter. Einen Projektleiter werden wir voraussichtlich nicht haben. Dafür gibt es dann aber einen Regionalleiter, der für die MicroUnits in seiner Region verantwortlich ist, wie bereits beschrieben.

**INTRE: Wird in jeder MicroUnit ein „einzelnes“ Projekt oder werden mehrere Projekte bearbeitet? RIECK:** Aktuell unterstützen alle unsere MicroUnits unser größtes Projekt, aber das ist nicht die Vorgabe. Die MicroUnits sind in meinen Augen kleine Schnellboote, die uns in der Unternehmensgruppe super unterstützen – flexibel und schnell. Wenn ein Kunde heute bestellt, können wir ihm innerhalb von zehn bis zwölf Wochen eine MicroUnit betriebsfertig zur Verfügung stellen. Durch die Größe der Unit sind wir auch mit dem Thema Immobilie schnell durch. Eine Immobilie für 500 Mitarbeiter finden, umbauen und betriebsbereit ausrüsten, das schaffen Sie nie im Leben innerhalb von zwölf Wochen. Für eine MicroUnit ist das möglich. Das sind kleinere Flächen, schnellere Entscheidungen und Ähnliches. Wir waren in allen unseren bisherigen Micro-Standorten unter zwölf Wochen fertig und betriebsbereit. Wenn der Kunde 100 FTE benötigt, dann stellen wir ihm drei MicroUnits zur Verfügung. Das ist für viele potenzielle Auftraggeber eine sehr spannende Option. Wir haben auch schon Anfragen bekommen, ob wir nicht direkt „Inhouse“ oder beim Auftraggeber „ums Eck“ eine MicroUnit aufbauen und betreiben. Unser „System“ ist skalierbar, schnell und flexibel.

AUTOR: -/CRED