

Raum schaffen für einen achtsamen Umgang mit Kunden

Die Allianz entwickelt ihre telefonische Kundenbetreuung weiter. Ein neues Servicemodell setzt auf Empathie im Kundengespräch. Es soll im Kundencenter das Coaching verbessern und zeigt den Beratern, wie sie mit Stress besser umgehen können.

Die Allianz leistet guten und professionellen Telefonservice. Die Berater erzielen Jahr für Jahr positives Feedback und hohe Weiterempfehlungsquoten. Und dennoch wollte man sich darauf an den Kundenbetreuungsstandorten in Leipzig, München und Nürnberg nicht ausruhen. „Wir sind im Telefonservice fachlich Spitze. Platz eins in der Service-League sichern wir uns aber, indem wir die Kunden auch auf emotionaler Ebene perfekt betreuen“, beschreibt der Bereichsleiter Süd der Allianz-Kundenbetreuung, Oliver Haberkorn, die Motivation zur Veränderung der Servicegespräche. Sein Kollege, Kai Fischer (verantwortlich für den Bereich Nord), ergänzt: „Wir haben einen umfassenden Veränderungsprozess angestoßen, die Dialoge flexibilisiert und die Coachings entschlackt. Dadurch schaffen wir Raum für einen achtsamen Umgang mit den Kunden und untereinander.“

Versicherungsnummer steht nicht mehr am Anfang

Die Erwartungshaltung von Versicherungskunden an guten Service hat sich verändert. Sie wollen am Telefon nicht nur sachlich kompetent und auf den Fall bezogen, sondern auch persönlich angesprochen werden. Genau hier setzt das neue Servicemodell an: „Wenn ein Kunde einen Schaden meldet, dann fragen wir früher erst einmal nach seiner Versicherungsnummer. Heute stellen sich die Mitarbeiter zuerst auf die individuellen Anliegen des Anrufers ein – der Kunde hat schließlich einen Schaden erlitten – und sichern ihre Unterstützung zu“, beschreibt Teamleiterin Britta Jannek-Münch aus dem Allianz-Kundencenter Leipzig die neue Qualität der Kundenkommunikation.

Ihre Kollegin, Petra Rösch-Saffran, die mit ihrem Team in Nürnberg die Lebensversicherungs-Kunden betreut, schließt sich an: „Unsere Gesprächsführung ist offener. Die Mitarbeiter fühlen sich dadurch weniger beschränkt. Sie führen die Gespräche aktiver, fragen bei Missverständnissen früher nach und bestätigen die Kunden immer auch auf der Beziehungsebene.“

Das kommt bei den Kunden gut an. Die spontanen Reaktionen der Anrufer auf die em-

pathischen Telefonate sind positiv und auch die offizielle Kennzahl, mit der die Allianz die Kundenzufriedenheit und Bereitschaft zur Weiterempfehlung misst, steigt seit dem Rollout in der Fläche an.

Bereitschaft, das Unternehmen weiter zu empfehlen, steigt

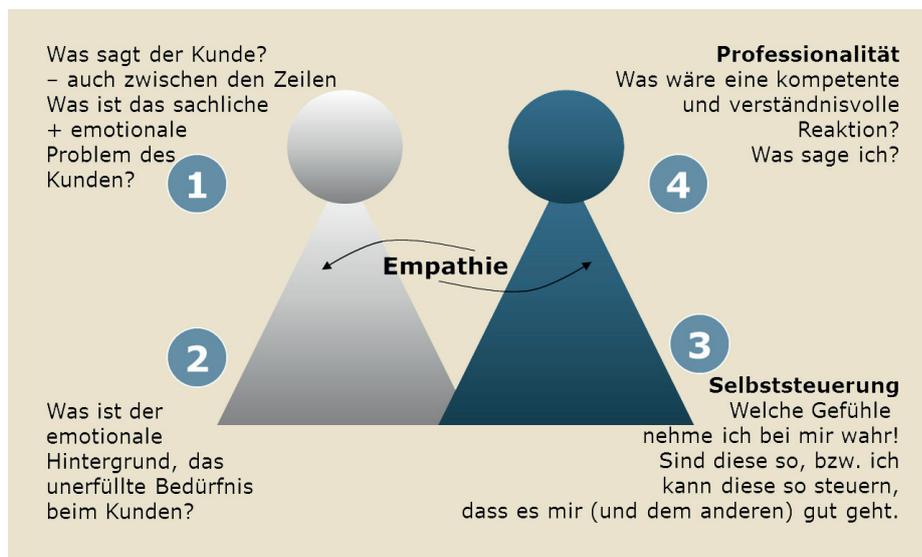
Die Zufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft werden über den sogenannten „Net Promoter Score“ erfasst. Höchster NPS-Wert ist die 10. Im Zuge der großen Umstrukturierung vor sechs Jahren hatte die Allianz dieses Management-Tool eingeführt (VW 24/2006, S. 2063). „Kundenzufriedenheit ist natürlich ein Puzzle. Doch im Vergleich zu 2010 sehen wir in den Pilotabteilungen, die Mitte 2011 mit dem Modell starteten, einen deutlichen Trend nach oben“, freut sich Bereichsleiter Haberkorn. „Nur die 10 zählt“, heißt es deshalb auch in Sachen NPS-Wert für die Berater.

Dabei hat die Allianz die 1 000 Mitarbeiter, die in den Kundengesprächen fortan nicht nur die Fakten, sondern auch die Befindlichkeit der Kunden berücksichtigen, gar nicht zentral geschult, sondern arbeitet über ein

Multiplikatoren-Konzept. In die Breite bringen das Modell 13 sogenannte Change-Agents, zu denen auch die Nürnberger und Leipziger Teamleiterinnen Petra Rösch-Saffran und Britta Jannek-Münch sowie ihre 79 Teamleiter-Kollegen gehören, die als Coaches fungieren. Sie alle hat ein Trainer-Team (Top-Perform, unter der Leitung der Telefon- und Servicespezialistin Helga Schuler, die das Konzept entwickelt hat) in Sachen Empathie und Gefühlsmanagement begleitet und fit gemacht (siehe Infokasten). „Wir haben gemeinsam mit externen Trainern und Teamleitern aus den Kundencentern einen für uns passenden Prozess entwickelt“, beschreibt der Leiter Kundenbetreuung Kai Fischer das Vorgehen und erklärt: „Wir wollten in den Teams nachhaltig etwas verändern, deshalb haben wir uns für das Coach-the-Coach-Modell entschieden.“

Neuer Coaching-Ansatz: Selbstreflexion statt Checkliste

Das schrittweise Vorgehen hat sich bewährt. Denn nicht nur die Kunden fühlen sich seither besser betreut. Auch die Mitarbeiter



Empathisch und professionell telefonieren: Wer sich auf jeden Anruf positiv einstellt und im Gespräch offen ist, kann empathisch agieren. Was sagt der Kunde – auch zwischen den Zeilen? Was ist sein emotionaler Hintergrund, sein unerfülltes Bedürfnis? Welche Gefühle habe ich selbst und wie kann ich sie positiv beeinflussen? Was ist eine kompetente, verständnisvolle Reaktion?



„Dann fragten wir früher erst einmal nach seiner Versicherungsnummer“: **Im Kunden-Service.**

Foto: GDV

empfinden das Coaching durch die Teamleiter, das zur Sicherung der Gesprächsqualität von jeher zum Servicealltag der Versicherung gehört, als Bereicherung und Unterstützung. Das war früher nicht so. Eine Checkliste von 42 Fragen gingen Vorgesetzte und Kundenberater bei den regelmäßigen Coaching-Gesprächen gemeinsam durch und prüften anhand aufgezeichneter Gespräche, ob diese auch korrekt geführt wurden. Petra Rösch-Saffran: „Das empfanden die Mitarbeiter mehr als unangenehme Kontrolle, denn als Hilfestellung.“

Heute schauen die Teamleiter nicht mehr zuerst danach, was denn im Telefonat eventuell falsch lief, sondern fragen, wie die Mitarbeiter das Gespräch selbst empfunden haben und wie sie die Gesprächsqualität einschätzen. „Wir leiten dazu an, die Gespräche und die eigenen Gefühle dazu kritisch zu hinterfragen. Und wir schauen mehr auf die positiven Beispiele“, erklärt Britta Jannek-Münch. „Die Kundenberater können sehr gut beurteilen, wie ein Gespräch gelaufen ist“, weiß auch Kai Fischer, „und sie wissen, dass das oft auch viel damit zu tun hat, mit welcher Einstellung sie selbst an die Gespräche heran gehen. Auch hier setzt unser neues Modell an.“

Positive Grundstimmung gegenüber Kunden und im Team

So ist ein Effekt auch intern sichtbar: Dort, wo der Ansatz gut gelingt, wo Kunden emotional gut abgeholt werden und eine zufriedenstellende Lösung erfahren, werden die Ge-

spräche einfacher, und der Spaß und die Spannung am Telefon nehmen zu. Überhaupt gehe es in den Serviceteams heute lockerer zu, beobachten die Teamleiterinnen. Wer dem Kunden gegenüber mehr Anteilnahme zeigt, der tut das auch in seinem Umfeld. „Auch wir haben uns durch das Empathie-Training und die begleitenden Change-Management-Maßnahmen besser kennengelernt. Hinzu kommt unser gemeinsames Ziel, mit einer positiven Einstellung in die Gespräche reinzugehen. Das färbt natürlich auch auf die Atmosphäre im Team ab“, erzählt Britta Jannek-Münch.

In die Empathie-Schulung haben die Teams ihre ganz eigenen Gesprächserfahrungen eingebracht. „Empathie ist etwas sehr Individuelles. Das kann man weder Mitarbeitern noch Kunden überstülpen. Was man schulen kann, ist die Sensibilität hierfür und die eigene Emotionsarbeit. Das heißt: Wie geht es dem Kunden und wie geht es mir in der Situation? Deshalb schlagen wir verschiedene Gesprächsansätze vor und besprechen dann die Erfahrungen damit“, beschreibt Petra Rösch-Saffran den Veränderungsprozess.

Auch in Sachen Change-Management gehen die Teams individuell vor. Zur neuen Servicekultur gehören Entspannungsübungen und Aktionen, die den Kopf zwischen den vielen Telefonaten wieder frei machen sollen. Deshalb gibt es in manchen Teams einen „Papiertag“, an dem jeder, dem danach ist, mit Papierkugeln wirft – stellvertretend für Freude über ein positives Gespräch oder für aufkommenden Ärger. Andere Serviceteams

„Die Kundenberater können sehr gut beurteilen, wie ein Gespräch gelaufen ist.“

„Emotional Power“ für Kunden- und Call-Center

Freundlichkeit und Schnelligkeit alleine reichen im Service heute nicht mehr aus, um Kunden zu begeistern. Servicecenter, die Motivation zum Wiederkauf und zur Weiterempfehlung erzeugen wollen, müssen am Telefon Kunden auch auf der emotionalen Ebene, mit Empathie, begegnen. Durch die emotionale Ansprache entsteht eine entspannte Gesprächsatmosphäre. Der Kunde fühlt sich nicht nur fachlich gut betreut, sondern auch verstanden. Kundenzufriedenheit und -loyalität sowie die Bereitschaft zur Weiterempfehlung steigen. Dazu bedarf es einer Neuausrichtung in der Ausbildung und im Coaching der Kundenberater, die im Servicealltag am Telefon emotionale Schwerstarbeit leisten. Sie müssen sich auf die Gefühlslage des Kunden einstellen und dabei gleichzeitig ihre eigene Gefühlswelt managen. In dem Spannungsfeld der Empathie, der geforderten positiven Ausstrahlung und der eigenen Gefühlswelt setzt der Trainingsansatz „Emotional Power“ an. Konzipiert hat das Schulungsmodell Servicespezialistin Helga Schuler gemeinsam mit ihrem „Top-Perform-Team“. Das Training versetzt Kundenberater in die Lage, auf Gesprächspartner empathisch zuzugehen und gleichzeitig ihre eigenen Emotionen besser zu managen. Seit Mitte 2011 arbeitet die Allianz in ihren Kundencentern in München, Nürnberg und Leipzig mit dem Konzept. Über ein Multiplikatoren-Modell wurden bislang 1 000 Kundenberater sowie die Führungskräfte der Servicecenter ausgebildet und geschult.

visualisieren die vielen guten Gespräche des Tages über farbige Pinnwand-Zettel. Oder Mitarbeiter nutzen Urlaubsbilder als „kleine Fluchten“ zwischen Gesprächen oder besprechen sich mit Kollegen. „Wichtig ist nicht, was die Kundenberater tun, sondern dass sie für sich einen Weg finden, entstandenen Stress schnell wieder loszuwerden und ihre Einstellung so aktiv zu beeinflussen“, betont Rösch-Saffran. – Was die Teamleiterin aber am meisten freut, ist der Anspruch, den ihr Team an die eigene Servicearbeit stellt: „Die Veränderung hat alle noch einmal neu motiviert“, resümiert sie. Ihre Gesprächs-Coachings seien plötzlich so gefragte wie nie.

Annette Mühlberger