

## Callcenter ohne Sinn



Ohne Investitionen in Mitarbeiter können sich Unternehmen ihre zufriedenen und loyalen Kunden aufzeichnen.

**Sobald man das Wort Callcenter erwähnt, brechen Kunden in Entsetzen aus. Jeder kann negative Erlebnisse zum Besten geben. Die „guten“ Callcenter, die Anrufe schnell, kompetent und respektvoll beantworten nimmt der Kunde gar nicht als Callcenter wahr, sondern er erlebt eine positive Servicegeschichte. Wenn man sich durch einen Menschen am anderen Ende der Leitung gut behandelt gefühlt hat und das Anliegen, bzw Problem gelöst wurde, dann interessiert die Organisation, die dahinter steht nicht mehr.**

**Die ursprüngliche Idee der Callcenter war eine Service-Idee.**

Damit die Anrufer innerhalb einer Firma nicht fünfmal weiter verbunden werden müssen. Damit der Kunde schneller ans Ziel kommt und mit einer kompetenten Problemlösung rechnen kann. Damit das auch klappt, sollten in Callcentern fachkompetente Generalisten sitzen, die obendrein eine Serviceausbildung fürs Telefon besitzen – und deshalb auch mehr verdienen als der Sachbearbeiter, der sein Fachgebiet im Griff hatte und bei dem es dann oft an Kundenorientierung und Generalistenwissen fehlte.

So war die schöne Callcenter-Welt mal gedacht. So ist sie aber nicht. Die Anrufer werden ohne Respekt behandelt – von Wertschätzung keine Spur – deshalb ist das Thema auch so emotional. Allein der Zeitaufwand, den einige Unternehmen von ihren Kunden abverlangen, ist unverschämt. In vielen

Callcentern muss der Anrufer genauso lange warten wie früher, als er durch die Firma irrte – oft noch länger. Bei manchen Anbietern bekommt man nicht einmal einen Menschen an die Leitung, sondern muss sich mit einem Computer unterhalten und durch das Sprach-System quälen. Oft ohne etwas zu erreichen.

### **Wer sind die Schuldigen an diesem Dilemma?**

Es ist nicht die interne Callcenter-Einheit oder der externe Callcenter-Dienstleister. Treiber sind die Unternehmen und deren Manager. Diejenigen, die ihre Fixkosten reduzieren wollen und damit an der falschen Stelle sparen. Die Vorgabe: möglichst kurze Calls und den Prozess – ohne nach rechts und links zu schauen – nach strengen Vorgaben abarbeiten. Die Folge: Die Agents agieren emotionslos nach vorgegebenem Schema F. Die Konzentration auf die Beziehung zum Kunden ist leider keine Anforderung. Dies würde nämlich bedeuten, dass die Mitarbeiter nicht Sklave der Prozesse und IT-Vorgaben sind, sondern den Kunden als Menschen wahrnehmen und ihm interessiert zuhören. Sie würden wissen wollen, wissen, was den Kunden bewegt, was er wirklich will, sie würden selbstständig einen wertschätzenden und interessierten Dialog führen und fühlten sich dafür verantwortlich, dass der Kunde eine Problemlösung erhält.

### **Kundenorientierung dauert nicht länger**

Übrigens: Telefonate, in denen der Kunde respektvoll und emotional behandelt wird, sind in der Regel kürzer als die Standardgespräche. Menschen, die sich verstehen, bewältigen Dinge viel einfacher als solche, deren Beziehung nicht stimmt. Wir haben in Telefonaten nachgewiesen: Fühlt sich der Kunde verstanden, sind die Gespräche eher kürzer! Wird ein Kunde zu sachlich behandelt, ist er anfälliger für eine Missstimmung, es kommt zu Missverständnissen, Rechtfertigungen, versteckten Botschaften, sogar zu gegenseitigen Angriffen. In einer guten Beziehung ist die Problemlösung oder der Verkauf einfach die logische Folge eines Gesprächs.

### **Servicequalität ist ganz einfach zu erreichen**

Unsere Anforderungen als Kunden sind nämlich gering geworden. So hat mir eine Bekannte begeistert einen „moment of surprise“ im Service erzählt: „Stell Dir vor, ich bin doch wirklich von dem gleichen Mitarbeiter, der mich vorher schon gut beraten hat, wieder zurückgerufen worden und mein Problem wurde abschließend gelöst.“

Manager, die ihre Kunden behalten und vor allem binden wollen, investieren in Servicequalität – und die gibt es nicht ohne genügende und (beziehungs-) kompetente Mitarbeiter. Mitarbeiter sind in der Lage, Kundenbeziehungen her zu stellen – wenn man sie lässt und sie unterstützt. Trainingsprogramme, die vermitteln wie der Dialog mit dem Kunden zu emotionaler Kundenbindung führt sind Motivation und Hilfe.

## **Investitionen in Mitarbeiter Ausbildung lohnen sich**

Mitarbeiter in „guten Callcentern“, in Service Hotlines oder Innendiensten werden nicht nur in Basiskommunikationstrainings ausgebildet. Die richtige Meldung und Begrüßung, die Kenntnis der Wirkung von Zuhören und von Fragetechniken sollten selbstverständliche Lerninhalte sein. Es ist offensichtlich, dass ein einmaliges Trainingsprogramm für die kontinuierliche Sicherung der Qualität der Gespräche mit dem Kunden nicht ausreicht.

Die Nachhaltigkeit in der Gesprächsführung wird durch kontinuierliches Qualitäts-Coaching erreicht. Der Coach hört die Telefonate mit und wertet diese mit dem Mitarbeiter aus. In diesen individuellen Feedback Gesprächen erkennt der Mitarbeiter seine Stärken und Schwächen im Dialog mit dem Kunden. Auch die fachlichen Aussagen und Problemlösungen werden besprochen. Dadurch wird maßgeblich beeinflusst, wie der Kunde im telefonischen Kontakt behandelt wird. Und zwar nicht nur von einem besonders netten und kompetenten Mitarbeiter, sondern es ist das Ziel einen gewissen Standard im gesamten Team umzusetzen.

## **Mitarbeiter fit machen für die Emotionsarbeit**

Die Mitarbeiter werden in der Regel durch einen hohen Anteil an Routineanfragen gefordert. Gleichzeitig soll der Kunde nicht nur fachlich richtig beraten werden, sondern auch persönlich und individuell auf ihn eingegangen werden. Kundenorientierung wird schnell gefordert, aber die Anstrengung die dies den Mitarbeiter kostet wird oft unterschätzt. Die Mitarbeiter, die den Auftrag Beziehung mit dem Kunden zu gestalten ernst nehmen, leisten emotionale Schwerarbeit. Es droht die Gefahr des „burn-out“ und somit der Verhinderung des ehrlichen, authentischen Serviceengagements. Unternehmen, die Wert auf loyale, treue, also emotional gebunden Kunden legen, fordern nicht nur das unaufhörliche „Lächeln am Telefon“. Sie unterstützen ihre Mitarbeiter darin, sich selbst zu motivieren und immer wieder neu auf das Gegenüber einzustellen. Diese Beziehungskompetenz wird in Verhaltenstrainings erarbeitet, in denen die Mitarbeiter lernen, empathisch mit dem Kunden zu interagieren. Sie reflektieren, wie sie stressfrei über längere Zeiträume mit Kunden lebendige Dialoge führen können.

Unternehmen, die so konsequent in Ihre Mitarbeiter investieren zeigen, dass sie es ernst meinen damit exzellenten Service zu leisten und Kundenbindung zu schaffen. Die Rendite ist der loyale Kunde, der gerne wieder kauft und das Unternehmen weiter empfiehlt, sowie der zufriedene Mitarbeiter, der ohne Stress arbeitet und Freude an der Beziehung zum Kunden hat.

## Die Autorin:



**Helga Schuler** ist eine der Pionierinnen für Servicequalität. Sie baute in Deutschland die ersten Callcenter und Telesales Teams auf. Sie berät mit ihrem Netzwerkorganisation TOP-PERFORM Unternehmen in der Neuausrichtung und Organisationsentwicklung von Vertrieb und Innendienst, im Aufbau von Callcentern, Customer Care- und Serviceeinheiten. Personalentwicklung und Training von Mitarbeitern und Führungskräften in Verkauf und Service sind ihr ein besonderes Anliegen. [www.top-perform.de](http://www.top-perform.de)

Quelle: <http://www.cmm-magazine.ch/HR.aspx>