



# **Erfolgreiches Contactcenter 2012**



**Herzlich willkommen !**

Sie dürfen dieses eBook als PDF-Datei in unveränderter Form an Kunden, Freunde, Bekannte weitergeben oder als Bonusprodukt kostenlos auf Ihre Website stellen. Der Inhalt darf in keiner Weise verändert werden.

Die Weitergabe gegen Entgelt ist untersagt.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber.

---

## Inhalt

Vorwort .....	3
Teil 1: Mensch .....	4
1 Führung im Callcenter und warum in Callcentern manch moderner Führungsansatz scheitert... 4	4
2 Cross Selling in 60 Sekunden .....	9
3 Stressprävention: Was kommt der Mitarbeiter-Gesundheit zu Gute? .....	15
4 Workforce Management bei arvato Customer Services: Steigerung von Produktivität und Planungseffizienz durch Flexibilisierung und Optimierung der Personaleinsatzplanung .....	19
5 Personal Recruiting für Contactcenter' .....	23
Teil 2: Organisation .....	27
6 iService: der nächste Wandel kommt bestimmt.....	27
7 Outbound - Monitoring - Permission Marketing ▶ Contact Center unter Druck!.....	31
8 Willkommen in der Servicezukunft .....	39
9 Datenschutz 3.0 - Der anonyme Arbeitnehmer.....	45
10 Das Unternehmen zur Serviceorganisation entwickeln .....	49
11 CRM 3.0: xRM?.....	54
12 Kostenfreie Warteschleife .....	60
13 E-Mail im Kundendialog 2.0 - Antwort per Knopfdruck .....	65
Teil 3: Qualität .....	68
14 Qualitätsmanagement ist mehr als die Summe einzelner Maßnahmen .....	68
15 Holistische Kennzahlensysteme als Basis für ein ganzheitliches Qualitätsmanagement .....	72
16 Nur die 10 zählt ... Kunden begeistern .....	78
Teil 4: Social Media .....	84
17 Die Psychologie der Empfehlung im Social Web: ein Orientierungsversuch.....	84
18 Ein Trend wird erwachsen – Social Media im Contactcenter .....	92
19 Social Customer Service: Was für Telefon oder E-Mail gilt, kann nicht Eins zu Eins auf das Social Web übertragen werden.....	99
20 Wie Sie mit moderner Software Ihre Kunden begeistern - auf allen Kanälen.....	105

## Vorwort

„Wenn der Wind der Veränderung aufkommt, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“  
(chinesisches Sprichwort)

Die organisatorische Rolle von Callcentern wandelt sich. Was früher als Stabsabteilung einzelne Aufträge für Marketing, Vertrieb und Service übernahm, ist heute eine Organisationseinheit, die Prozesse abteilungsübergreifend über das gesamte Unternehmen steuert. Callcenter Einheiten steuern den Außendienst und die Servicemitarbeiter. Sie treten über die verschiedensten Kanäle pro aktiv in Kontakt mit Kunden und Interessenten.

Die Kommunikation über Social Media gewinnt an Bedeutung. In vielen Unternehmen liegt die Verantwortung für Social Media beim Marketing und nicht bei den Dialogexperten im Callcenter und Kundenservice. Hier müssen Dialogabteilungen ihre Expertise ausspielen und verlorenes Terrain zurückgewinnen.

Das bedingt neue Fähigkeiten der Mitarbeiter. Agenten müssen heute nicht nur in der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit ausgebildet sein, sondern sich auch schriftlich gut ausdrücken können. Der Umgang mit neuen Medien (Social Media) will geübt sein. Unified Communication Lösungen routen heute nicht nur Telefonanrufe, sondern ebenso Chatanfragen, Emails, SMS usw.. Wie viel parallele Arbeit kann ein Agent verkraften?

Kommunikation erfolgt letztendlich immer noch durch Menschen. D.h. die emotionale Seite darf nicht außer Acht gelassen werden. Der Praxisbeitrag der Allianz Versicherung zeigt, wie man mit Kompetenz und Emotionen Kunden gewinnt..

Die nachfolgenden Fachartikel geben Impulse und Gedankenanstöße aus dem jeweiligen Kompetenzbereich. Die Texte möchten zum Nachdenken anregen, damit Sie die für Sie geeignete Lösung finden. Diese Themen wurden am 08.11.2012 in Vorträgen und Workshops auf der jährlichen Veranstaltung „Erfolgreiches Contactcenter“ im Congresspark Hanau behandelt. Die Vortragsfolien stehen unter <http://www.erfolgreiches-Contactcenter.de> zum Download zur Verfügung.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre



Markus Grutzeck

(Herausgeber & Veranstalter – Erfolgreiches Contactcenter)



## Teil 1: Mensch

### 1 Führung im Callcenter und warum in Callcentern manch moderner Führungsansatz scheitert

Autor: Roland Rüger

**Ein kluges Sprichwort sagt: „Nichts ist so beständig wie die Veränderung.“ Eine Tatsache, die auch im Call Center Gültigkeit besitzt. Seien es Prozesse oder auch technische Neuerungen – immer gibt es Veränderungen für die Agents. Ist in diesem Zusammenhang eine moderne Führung im Call Center überhaupt möglich?**

In unserer schnelllebigen Zeit werden wir täglich damit konfrontiert, dass es technische Neuerungen gibt, Verbesserungen, die uns das Leben erleichtern, die Arbeit besser organisieren lassen, alles eben etwas einfacher machen. Ein Thema aber ist so alt wie die Welt und hat sich auch durch neue Technik nur wenig geändert. Nämlich die Frage, wie führe ich meine Mitarbeiter so, dass sie leistungsorientiert, loyal und dabei auch noch zufrieden sind. Im Call Center-Bereich, in dem Mitarbeiter nach wie vor Dreh- und Angelpunkt sind und schließlich dafür sorgen, dass das Center eine gute oder nicht so gute Qualität abliefern, ist eine gute Personalführung besonders wichtig.

Aber wie sieht heute oftmals die gängige Praxis in deutschen Call oder Contact Centern aus?

- Führungskräfte haben eine große Anzahl von Agents zu betreuen.
- Die Teamleiter oder Fachansprechpartner werden häufig aus den eigenen Reihen rekrutiert und ohne großes Hintergrundwissen auf ihre Führungsposition gesetzt.
- Es gibt viel Bewegung in einem Call Center: technische Neuerungen und auch neue Projekte.
- Die Ansprüche an das technische Verständnis der Führungskräfte wachsen immer mehr: Umgang mit dem Dialer, der ACD, Verwaltung von Datensätzen, Erstellen termingerechter Reportings etc.
- Der Überblick bei der Mitarbeiterbetreuung geht verloren. Der eine Agent wird intensiv betreut, der andere eventuell gar nicht.
- Da die Führungskräfte häufig aus den eigenen Reihen kommen, gibt es enge persönliche Beziehungen zu den Mitarbeitern. (Nasenfaktor: Ich drücke da mal ein Auge zu!)
- Wir haben in Call Centern eine Mitarbeiterklientel, die den Lebensmittelpunkt oftmals nicht unbedingt in der Arbeit sieht.

Diese Umstände und der hohe Führungsanspruch an die Führungskräfte (schließlich sind die Mitarbeiter maßgeblich für den Erfolg verantwortlich) machen so manchen modernen Führungsansatz sehr schwer. Zumal die meisten modernen Führungsweisheiten uns vermitteln, wie wir unsere Mitarbeiter zu führen haben, was sie motiviert (oder auch demotiviert), was Organisationsstillstand bringt oder welcher Umgang zwischen Führung und Mitarbeiter angebracht ist und letztendlich wie wichtig es ist, den Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit einzubinden. Alles gut gemeinte und ehrenwerte Tipps – allerdings zäumen sie das Pferd eher von hinten auf.

### **Führung beginnt bei der Führungskraft**

Klar: Es ist deutlich einfacher, andere zu führen oder verändern zu wollen und die eigene Führungsrolle auszuüben, als daran zu arbeiten, sich selbst zu führen. Natürlich hört es sich toll an, wenn wir sagen: „Wer andere führen will, muss sich erst selbst führen.“ Wir stimmen dem kopfnickend zu, lassen es damit gut sein und kümmern uns wieder um die anderen.

„Das Pferd von vorne aufzäumen“ bedeutet in der Tat, die Führung der eigenen Person. Ein sehr anspruchsvolles und für manche Führungskräfte sicher auch durchaus schmerzhaftes Programm, aber überaus wirksam. Die Führungskraft muss imstande sein, den Handlungsspielraum für den Mitarbeiter klar zu definieren, und dafür sorgen, dass dieser Handlungsspielraum für alle Mitarbeiter der gleiche ist.

Der Mitarbeiter und die Führungskraft sind ganzheitlich verantwortlich für das, was sie tun. Dies setzt voraus, dass die Konsequenzen aus diesem Handeln sowohl im positiven als aber auch im negativen Sinne erstens bekannt sind und zweitens auch konsequent umgesetzt werden. Das bedeutet aber auch, dass alle Beteiligten um die Führungsinstrumente Bescheid wissen und die Frequenzen kennen, in denen diese eingesetzt werden.

Und um andere führen zu können, müssen die Führungskräfte des Unternehmens also zunächst imstande sein, sich selbst zu führen. Dies setzt Einsichten, Erkenntnisse und persönliche Erfahrungen mit entsprechen Reflexionen voraus. Von allein ist dies schwierig und in der Regel gelingt dies durch Anstöße von außen. Durch individuelles Coaching, entsprechende Schulungen, immerwährende Anstöße und enge Betreuung kann sich die sensibilisierte Führungskraft im wahrsten Sinne des Wortes weiter entwickeln und so die erste Stufe zur wirklich kompetenten Führungskraft erklimmen.

### **Führung braucht Unterstützung**

Eine weitere große Hilfe für die Führungskraft stellt die Unterstützung durch die automatische Lieferung der rein zahlenmäßigen Eckdaten aus allen Bereichen der qualitativen Bewertung der Mitarbeiter dar. Aus diesem Grund wurde bei der SympaTel Telemarketing AG eine Qualitätsdatenbank entworfen, die die Führungskräfte in dieser Hinsicht unterstützt und entlastet. Mit der Einführung dieser Qualitätsdatenbank wurde es tatsächlich geschafft, die Arbeitszufriedenheit über ein technisches Modul zu steigern und eine konsequente Führung zu ermöglichen, die ohne jede manipulierende Einwirkung auch Leistungssteigerungen erreichbar macht.

Die Qualitätsdatenbank, die neben Beurteilungen, Coachings, Silent Monitoring und Testanrufen auch die Ergebnisse von Tests aus Webinaren und eine Erfassung von Mitarbeitergesprächen, schriftlichen Aktennotizen oder aber auch Abmahnungen umfasst, beinhaltet keine neuen qualitativen Maßnahmen. Diese wurden auch bereits vorher durchgeführt, nur eben nicht in einer Qualitätsdatenbank zusammengefasst und zu einem Ergebnis kumuliert. Selbstverständlich erfordert der Umgang mit der Qualitätsdatenbank ein großes Maß an Umsichtigkeit und Fingerspitzengefühl – schließlich soll das in Call Centern häufig vorhandene Gefühl des „Big brother’s watching you“ keineswegs unnötig verstärkt werden.

Vielmehr steht die Qualitätsdatenbank für eine gerechte und vor allem neutrale Bewertung der Agentperformance, die dann auch die Basisinformationen für das eigene Incentive-Modell liefert. Des Weiteren haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich über ein Anreizmodell beruflich weiterzuentwickeln. So erhalten die Agents bei SympaTel und icare die Möglichkeit, so genannte „Qualitäts-Call Center-Mitarbeiter“ zu werden. Die erfolgreiche Teilnahme an dieser Qualifizierung verspricht einen höheren Stundenlohn sowie ein höheres Image im eigenen Haus.

### **Führung heisst: mit Mitarbeitern sprechen**

Führung bedeutet aber auch, den Mitarbeiter ernst zu nehmen und konsequent das zu praktizieren, was versprochen und geregelt wird. Auch hier hilft die Qualitätsdatenbank, denn sie visualisiert die Qualität, die Leistung und auch das Verhalten des entsprechenden Mitarbeiters. Einblicke in die Inhalte der Qualitätsdatenbank haben dabei nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeiter. Sie können jederzeit objektiv überprüfen, ob das was mit ihnen besprochen wurde, sich anhand ihrer abgebildeten Qualität in der Qualitätsdatenbank für sie auch wiederfindet. So werden die Gespräche objektiver, aber auch intensiver.

Zum anderen hat die Führungskraft es leichter, die vereinbarten Regeln konsequent einzuhalten oder auch – bei Verstößen – für den Mitarbeiter nachvollziehbar geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Eminent wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass das Gerechtigkeitsgefühl bei den Mitarbeitern gestärkt wird. Denn jeder Agent arbeitet unter den gleichen Rahmenbedingungen, wird an denselben Zielen gemessen und erfährt selbstverständlich auch die gleichen Incentives oder Sanktionen.

### **Fazit**

Zusammengenommen können wir festhalten, das es endlich einmal auch eine technische Innovation gibt, die uns beim Thema Führung wirklich voranbringt.



## Über den Autor

### Roland Rüger

---

#### Autor



Roland Rüger, Geschäftsführer SympaTel Telemarketing AG

Roland Rüger war in einem internationalen Versandhandelsunternehmen als Leiter Telefonmarketing tätig, bevor er 2010 zur SympaTel AG in Karlsruhe wechselte. Hier leitet er den Standort Karlsruhe im operativen Bereich und ist seit März 2012 als Geschäftsführer für das Unternehmen tätig. Zusammen mit dem Geschäftsführer des Schwesterunternehmens CWB-IT sind so viele Lösungen aus der Praxis für die Praxis entstanden

#### SympaTel Telemarketing AG

Geschäftsleitung

Herr Roland Rüger

Am Storrenacker 18

76139 Karlsruhe

Telefon +49 (721) 62691-320

Fax +49 (721) 62691333

E-Mail [roland.rueger@sympatel-ag.de](mailto:roland.rueger@sympatel-ag.de)

Web [www.sympatel-ag.de](http://www.sympatel-ag.de)

#### Unternehmen



## eBook "Erfolgreiches Contactcenter 2012"

Das eBook "Erfolgreiches Contactcenter 2012" enthält Fachartikel von Referenten und Lösungsanbietern der Veranstaltung "Erfolgreiches Contactcenter 2012", die am 08.11.2012 im Congresspark Hanau stattgefunden hat.

Die Folien der Workshops und Vorträge stehen unter der Veranstaltungswebsite

[www.erfolgreiches-contactcenter.de](http://www.erfolgreiches-contactcenter.de)

zum Download zur Verfügung. Die Referenten und Autoren der vorliegenden Fachartikel wollen Callcenter-Managern und Verantwortlichen in Servicecentern helfen, sich auf die Herausforderungen der nahen Zukunft einzustellen. Rezeptlösungen gibt es nicht. Aber die Beiträge liefern Gedankenanstöße und geben Impulse zum eigenen Nachdenken.

Im Namen der Autoren wünsche ich Ihnen eine unterhaltsame Lektüre.

Ihr  
Markus Grutzeck

### Herausgeber:

Grutzeck-Software GmbH  
Hessen-Homburg-Platz 1  
63452 Hanau  
Germany  
Tel.: +49 (0) 6181 - 9701-0  
Fax: +49 (0) 6181 / 9701-66  
Email: [info@grutzeck.de](mailto:info@grutzeck.de)  
Web: [www.grutzeck.de](http://www.grutzeck.de)

ISBN: 978-3-941952-09-6