

Im Telefonmarketing gehören externes Monitoring und Schulungsbedarf eng zusammen

„Wissen, wo man selbst steht“

Haben vor Jahren Callcenter-Unternehmen extern durchgeführte Kontrollmaßnahmen gescheut wie der Teufel das Weihwasser, gehen die Unternehmen heute selbst in Vorlage, um zu wissen, „wo man steht“. Aus diesen Analysen und aus den gestiegenen Erwartungen heraus ergibt sich Qualifizierungsbedarf für die Mitarbeiter. Im Rahmen der „CallCenterWorld“ sprachen wir mit Elisabeth Maser, die mit ihrem Unternehmen fit4call führend im externen Controlling ist, und Tanja Hartwig genannt Harbsmeier, deren Unternehmen Effektive Kundenbetreuung hohe Kompetenz in der Schulung von Callcenter-Agenten aufweist.

>> Frau Maser, externes Controlling war bei den Callcenter-Unternehmen bis vor gar nicht so langer Zeit ein eher ungeliebtes Kind. Wie hat sich die Situation entwickelt?

Elisabeth Maser: In den letzten zwei Jahren hat sich erfreulicherweise etwas getan. Der Trend heißt: Es wird mehr Controlling durchgeführt und es geschieht regelmäßiger. Also gestiegenes Interesse und weg von stichpunktartigen Prüfungen. Controlling wird immer mehr als ein kontinuierlicher Prozess begriffen. Die Unternehmen wollen wissen, „wie ist unsere Qualität, wie können wir sie verbessern?“ Ich habe viele Kunden, die das ganze Jahr über jeden Monat wissen wollen, wie es mit der Qualität steht. Das ist ein ganz neuer Trend. Es gibt aber auch eine europäische Entwicklung, die auf eine Normung hinausläuft.

Normung in welchen Bereichen?

Die Initiative ging von Brüssel aus - zum einen wegen der Verbraucherbeschwerden aus den Ländern und zum anderen aufgrund der allgemeinen Unzufriedenheit im Bereich Telefonmarketing. Ich bin Mitglied des Gremiums für die Normung im Bereich Qualität. Und da kann ich für unsere deutschen Unternehmen mal eine Lanze brechen: Wenn ich mir die europäische Entwicklung ansehe - wir bekommen ja im Ausschuss die unterschiedlichen Länderberichte brühwarm auf den Tisch - und sehe, wie es mit diesem Thema in Großbritannien, Spanien oder den Niederlanden aussieht, dann kann ich nur sagen, Deutschland ist Vorreiter.

Das überrascht schon, gerade weil Sie Großbritannien erwähnen. Die Briten sind im Telefonmarketing deutlich weiter als die Deutschen, insbesondere was die Zahl der Dienstleister und Beschäftigtenzahlen betrifft. Woran liegt's?

Ich glaube, weil wir Deutsche sind (*lacht*). Aber ernsthaft: Ich denke, die Klienten wie Dienstleister hier haben die Dinge nicht einfach so laufen gelassen, sondern man hat früh begonnen, die Prozesse aufzuschlüsseln. Es wurde eine viel höhere und umfassendere Dokumentation eingeführt. Hinzu kommt, dass deutsche Unternehmen offensichtlich eine größere „Zertifizierungsliebe“ haben, z.B. TQM („Total Quality Management“), eine spezielle Zertifizierung für Callcenter. Dann gibt es das TÜV-Zertifikat für die Callcenter. Da ist ganz viel auf der Prozessebene gelaufen. Bei der nun anstehenden EU-Normung geht es um inhaltliche, um ausstattungsbezogene und um prozessbezogene Qualitätskriterien, z.B. die Regelung was bei einem Call/einer Hotline vorab geklärt sein muss, wie beispielsweise die typische Frage nach den Kosten eines Anrufes, nach den Wartezeiten in der Warteschleife usw.. Besonders wichtig finde ich,

dass es auch um Mitarbeiter geht, so vor allem um Entlohnungsmodelle. Die Arbeiten laufen seit zweieinhalb Jahren. Ich rechne mit einem EU-Richtlinienentwurf in gut einem Jahr.

Welche Instrumente für externes Controlling hat man grundsätzlich? Ist es nur das Mystery Calling?

Wir führen zum Beispiel Kunden- oder Mitarbeiterbefragungen in Zusammenhang mit Mystery Calls bzw. Mails oder Monitoring durch. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, alle Kommunikationskanäle zum Kunden zu durchleuchten und ein individuelles Controlling aufzusetzen. Auch der Branchenverband Call Center Forum unterstützt den Trend zu mehr Qualität und ist dabei, eine eigene Beschwerdestelle für Verbraucher und Nutzer von Kundenhotlines einzurichten.

Wie läuft es im Healthcare-Bereich? Hier handelt es sich ja um eine spezielle Gruppe von Kunden und meistens geht es um Krankheiten. Ist in diesem Bereich externes Monitoring nur begrenzt möglich?

„Wollen“ möchten ganz viele. Es ist eine Frage der richtigen Vorgehensweise, sprich des gesetzeskonformen Umgangs. Hier ist ganz eindeutig eine viel stärkere Ausrichtung auf die Situation des Kunden und Klienten erforderlich. Es muss vorher überlegt werden, was geht und was nicht.

Es muss das Einverständnis des Arztes vorliegen, dass dieses Gespräch aufgezeichnet und im Nachhinein analysiert wird.

Zum Beispiel. Neben der vorherigen Abklärung kann dies auch im Zuge des Kundengesprächs geschehen. Ist natürlich abhängig vom Produkt bzw. der Aufgabenstellung, ob das überhaupt machbar ist. Das heißt, in einem solchen Falle wird der Kunde am Ende gefragt, ob man ihn ein, zwei Tage später anrufen darf, um abzufragen, wie er das Gespräch empfunden hat. Erst dann bekomme ich als externer Auswerter die Daten bzw. die Gesprächsaufzeichnung.

Ist dieses Einverständnis auch bei Aktionen mit Kunden aus anderen Branchen notwendig?



Elisabeth Maser, Gründerin und Geschäftsführerin von fit4call (Bokholt-Hanredder)

Immer. Die Grundbedingungen sind immer gleich. Im Healthcare-Bereich gibt es eine ganz andere Herausforderung. Wir haben es ja meistens mit drei Gruppen zu tun, dem Arzt, dem Apotheker, dem Patienten. Je nach Situation kann es sein, dass nicht nur einer dieser Kunden aus der Gruppe befragt werden muss. Und dann ein ganz praktisches Problem: Haben Sie schon mal versucht, einen Arzt oder Apotheker an seiner Helferin am Empfang vorbei zu erreichen? Ein echtes Problem, gerade den Arzt an das Telefon zu bekommen für ein Anliegen, das ihm absolut unwichtig erscheint und ihn nur seine Zeit kostet.

Wie ist die Bereitschaft bzw. die Akzeptanz zur Überprüfung aus Klienten- wie aus Dienstleistersicht im Healthcare-Bereich oder bewegt sich die Branche im Durchschnitt?

Zwischenzeitlich ist die Akzeptanz sehr hoch. Das war sie vorher nicht. Es gibt für Dienstleister im Grunde kein anderes Instrument, um ihre Qualität zu überprüfen. Die offenere Einstellung zu Monitoring-Maßnahmen bezieht sich nicht nur auf die Chefs, sondern auch auf die Agenten selbst, die Mitarbeiter also. Sie haben erkannt, dass man ihnen mit solchen Maßnahmen nicht wehtun, sondern helfen will. Im Ergebnis erleben die Mitarbeiter, dass sie nach solchen Kontrollläufen stressfreier, entspannter, weil professioneller arbeiten können. Ein solches Controlling ist also in erster Linie für die Agenten eine Hilfe zum besseren Umgang mit ihrem Beruf.

Mit dem Stichwort „Helfen“ ist eine Brücke zu Frau Hartwig gebaut. „Helfen wollen“ heißt oft „Schulung“. Vorweg die allgemeine Frage, was sind stichwortartig die wichtigsten Felder, auf denen Schulungsbedarf besteht?

Tanja Hartwig genannt Harbsmeier: Die größere Herausforderung - gleichsam die Generalüberschrift über alles - lautet: Kundenbeziehungen zu optimieren. Fachliches Wissen ist meistens gegeben, weil man ohne dieses Fachwissen nur schwerlich für einen Klienten tätig werden kann. Die Herausforderung für einen Klienten ist es aber, sich im Service von anderen Klienten, also den Wettbewerbern, abzuheben. Es gibt einen Standard-Service, es gibt zufriedene Kunden, klar. Das reicht aber heute nicht mehr aus, um Kunden längerfristig an sich zu binden. Denn Kunden halten einem dann längerfristig die Treue, wenn sie nicht einfach nur zufrieden sind, sie müssen, wenn man so will, begeistert sein.

Eine der wichtigsten Aufgabe im Coaching ist es darum, ein Bewusstsein zu schaffen, dass es nicht so sehr um das Produkt, sondern um den Kunden selbst und um dessen Zufriedenheit geht. Ein Beispiel: Wenn Beschwerden oder Unzufriedenheit signalisiert werden, sollte der Agent in der Lage sein, empathisch auf den Klienten zuzugehen, ihm klar zu machen, dass man ihn versteht, dass man genauso reagiert hätte usw. Ein solches Verhalten, bzw. das Wissen darum, seitens des Agenten gab es früher nicht. Das wurde einfach übergangen.

Heißt das, dass für Sie Kommunikationstraining, Verstehen sozialer Prozesse und Lernen, darauf einzugehen, im Vordergrund stehen?

Ja, ein Fundament muss natürlich gelegt sein. Das geschieht in einem Basiskommunikationstraining, also welche Mittel habe ich, um das Produkt meinem Kunden gegenüber bekannt zu machen? Dann gibt es den Baustein der Kundentyp-Analyse, dann Spezialbereiche wie Beschwerde-Management oder Schlagfertigkeit und Rhetorik.

Jetzt helfen Sie mir mal: Beschwerde-Management. Kann man das so verstehen, dass der Agent lernt, mit gewissen Standards, mich als verärgerten Kunden von meiner Verärgerung herunterzuholen?

Nein, solche Standards helfen überhaupt nicht. Jeder Mensch ist ein Individualist, also muss auch die Herangehensweise individuell sein. Was wir den Agenten in der Schulung mitgeben, ist ein Werkzeugkasten von Methoden, um überhaupt auf schnelle Weise herauszufinden, mit welchem Typ Mensch spreche ich gerade, was möchte er eigentlich von mir?

Die Trainer kommen aus Ihrem Unternehmen. Woher wissen Sie denn,



Tanja Hartwig genannt Harbsmeier, Gründerin und Geschäftsführerin der Effektiven Kundenbetreuung (Köln)

dass Sie selbst gut sind? Wie haben Sie sich denn getestet?

Wir überprüfen uns gegenseitig. Das heißt, wir gehen selbst mit den Kollegen in dessen Seminar, um ein Feedback zu bekommen, um Tipps geben zu können, wie man es besser machen könnte. Wir haben also eine Art Selbstkontrolle.

Wie beurteilen Sie den Bedarf an solchen Schulungen?

Der Bedarf steigt, weil das Thema Qualifizierung stärker betont wird. Früher wurde viel nach dem Gießkannenprinzip gemacht. Man ist in den Unternehmen oftmals den Trends, die gerade Mode waren, hinterhergelaufen. Das Stichwort Nachhaltigkeit ist erst nach und nach in die Köpfe der Unternehmensleitung gedrungen. Ein Aspekt in diesem Zusammenhang scheint mir besonders erwähnenswert: Die Zunahme an Schulungsmaßnahmen durch externe Coachings hat auch damit zu tun, dass die Fluktuation in den Unternehmen deutlich geringer geworden ist, insbesondere auch bei den Unternehmen, die auf Healthcare spezialisiert sind. Mit anderen Worten: Es lohnt sich also für die Unternehmen, Geld in ihre Mitarbeiter zu investieren.

Was meinen Sie hier mit „Nachhaltigkeit“?

Nachhaltigkeit in Bezug auf die Schulungsfrequenz. Es bringt nichts, wenn sie jetzt eine Kommunikationsschulung machen und in den nächsten drei Jahren überhaupt nichts mehr. Es liegt auf der Hand, dass der Anfangskick im Laufe der Monate abflacht. Um das Wissen und die Sensibilisierung aufrecht zu halten, braucht es eben diese Nachhaltigkeit. Dafür gibt es verschiedene Methoden und Angebote, zum Beispiel Coaching on the job. Der Trainer setzt sich mit dem Agenten zusammen. Gemeinsam werden Ziele entwickelt, er geht mit dem Agenten in die Gespräche rein, und es gibt ein abschließendes Gespräch. Selbstverständlich werden dabei auch die Auswertungen aus dem Controlling miteinbezogen. Die Form eines solchen Trainings ist die individuellste Form der Schulung.

Wichtig erscheint mir, dass die Unternehmen eine gesunde Mischung im Schulungsangebot, also interne und externe Schulungen, praktizieren. Und noch eines: Auch Führungskräfte des eigenen Unternehmens und Teamleiter sollten stärker als Coaches in die Schulung ihrer Mitarbeiter einsteigen. Dieses interne Angebot wird durch externe Coachings ergänzt bzw. vertieft. Klassischerweise wäre die fachliche Schulung Kernaufgabe der Teamleiter, weil wir das eher nicht leisten können: Wir bringen dann die Softskills, also Rhetorik, soziale, psychologische Elemente usw. ins Spiel. Externe Coachings sind, wenn Sie so wollen, sowohl als Blutauffrischung geeignet als auch und im besonderen für spezielle, übergeordnete Themenstellungen.

Frau Maser, Frau Hartwig, herzlichen Dank für das Gespräch. <<