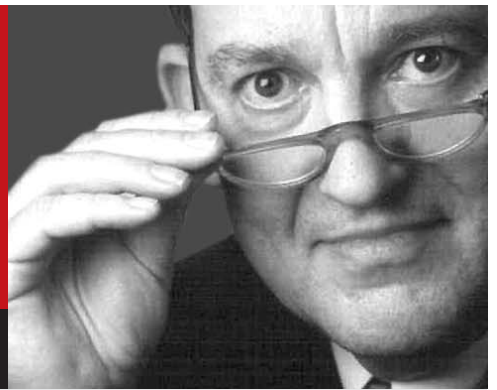


Call-Center

BERATUNGSBRIEF VON GÜNTER GREFF

AUSGABE 03/2006 – MÄRZ



www.Call-Center-Experts.de

„Die Callcenter-Branche – mehr Größe heißt auch mehr Verantwortung“

Die Callcenter-Branche steckt in einem Dilemma. Sie ist zu groß geworden, um sich weiterhin zu verstecken. Aber sie nutzt ihre Größe nicht, um Einfluss daraus zu entwickeln.

Von Dipl.-Ing. Achim Plate

350.000 Menschen arbeiten heute schätzungsweise in deutschen Callcentern. Das ist ein Grund zum Feiern, was die Branche auf der CallCenterWorld unlängst sehr ausgiebig getan hat. Zugleich bedeutet es auch eine Verpflichtung, die Rahmenbedingungen für die weitere gedeihliche Entwicklung der Branche aktiv mitzugestalten. Dieser Verantwortung kommt die Branche bisher nicht nach. Vielmehr fügt sie sich viel zu passiv einem Prozess, der sie sukzessive an den Abgrund führt.

Die Augen zu verschließen hilft nicht. Die Wirklichkeit holt jeden ein. Auf einigen Schauplätzen hat die Branche bereits Niederlagen einstecken müssen. Beispiel Arbeitsmarkt: Warum sind einige Berufe anscheinend sozial anerkannter, obwohl der Anspruch an die Qualifikation der Beschäftigten weitaus niedriger ist? Beispiel Presse: Warum ist es opportun, die Callcenter-Branche mit Schlagzeilen wie „Hotlines – Plage der Nation“ zum Prügelknaben der Nation zu machen?

Hinzu kommen die Schwierigkeiten, welche die Branche mit sich selbst hat. Sie tendiert weiterhin dazu, sich von Beratern und Herstellern von Callcenter-Technologien treiben zu lassen, statt selbstbewusst für sich den Führungsanspruch zu erheben und die Zukunft des Kundendialogs zu definieren. So erscheint es auch symptomatisch, dass man darüber streitet, welches Qualitätszertifikat das Richtige ist - und dabei übersieht, dass die beschränkte Anzahl der möglichen Zertifizierungen beinahe höher ist als die verschwindend geringe Anzahl von Callcentern, die nicht nur von Zertifizierung reden, sondern diese auch wirklich betreiben.

Weitaus drängendere Probleme werden unterdessen außer Acht gelassen: Angeheizt von Offshoring und Subventionierungen sind die Callcenter-Unternehmen weiterhin einem brisanten Preiswettkampf ausgesetzt. Der Preisdruck wiederum steht den dringend erforderlichen Steigerungen in der Leistungsqualität im Wege.

Diese Abwärtsspirale entwickelt sich für den gesamten Kundendialog in Deutschland zu einer akuten Bedrohung, die weit über die existenzielle Gefahr für die schwächeren Unternehmen am Markt hinausgeht.

Noch beschränken sich die Negativfolgen auf einzelne Anwender-Unternehmen, die in die Schlagzeilen geraten und deren Endkunden sich aus Unzufriedenheit von ihnen abwenden. Doch was passiert, wenn sich die Entwicklung fortsetzt? Mit einem blauen Auge und ein paar Kratzern im Image wird die Branche dann nicht mehr davonkommen.

Die schlimmstmögliche Niederlage, welche die Callcenter-Branche und die Anwender-Unternehmen treffen könnte, wäre die generelle „ro-

Fortsetzung auf Seite 5

INHALT

● TOP-THEMA

„Die Callcenter-Branche – mehr Größe heißt auch mehr Verantwortung“ Seiten 1, 5

● AKTUELL

CallCenterWorld® 2006 überzeugt durch Qualität und Rekordzahlen Seiten 2, 3

Die wahren Helden im Telefonmarketing:

Holger Alexi – der Knoblauchpressenverkäufer Seite 3

● INTERVIEW

Callcenter-Qualifizierung: Qualitätssiegel dienen Kunden und den Unternehmen Seiten 4, 5

● TRENDS

Helpdesk: IBM Customer Service Center mit Weltniveau Seiten 6, 7

● LÖSUNGEN

Stressabbau im Callcenter – Teil 2: Welche Arbeitsplatzmerkmale bergen Stressrisiko? Seiten 8, 9

● PRAXIS

Was Manager über Callcenter wissen sollten: Das Callcenter ist ein sozialer Brennpunkt Seite 9

Wissens- oder Dokumentenmanagement – die Herausforderung Information Seiten 10, 11

● PERSONALITY

Ralf Stark: Coaching als Lebensaufgabe Seite 12

EDITORIAL

CallCenterWorld 2006 – der Kongress tanzte ...

Es war eine tolle Begeisterung zu spüren auf der CallCenterWorld 2006. Die Branche traf sich wieder einmal in Berlin und es herrschte eine Bombenstimmung. Noch nie gab es so viele Aussteller, noch nie so viele Kongressbesucher und noch nie so viele Messebesucher. Alle waren superzufrieden.

Doch hinter den Kulissen sah es ein bisschen anders aus. Da sind die Minutenpreise im letzten Jahr offenbar doch wieder dramatisch gesunken. Die Dienstleister ächzen unter dem Preisdruck der Kunden – und sollen doch exzellente Qualität liefern. Wenn das dann nicht klappt, dann haut halt die Presse, wie in den letzten Monaten der „Spiegel“, der „Stern“, die „Welt“, die „Zeit“, gnadenlos drauf. „Wenn das so weitergeht mit den Preisen, dann werden wir die Hälfte der Anbieter in vier bis fünf Jahren hier nicht mehr sehen“, so die Aussage des Vorstandschefs eines Marktführers. Und da stellt sich bei all den Bedürfnissen von Training, Qualitätsmanagement und technischer Aufrüstung auch die Frage: „Wer soll das bezahlen, wer hat so viel Geld ...?“ Wien, 1814: Auch hier tanzte der Kongress. In der Donaumetropole sind die Fürsten und Diplomaten Europas versammelt, um den Sieg über Napoleon zu feiern und neue Grenzen auszuhandeln.

Das müssen wir auch mal tun. Die Kunden und die Dienstleister, die Verbraucherschützer und die Presse. Wir müssen die möglichen Grenzen aushandeln. Damit die Branche einen guten Job machen kann und ihrer Bedeutung angemessen handelt und wahrgenommen wird.

Übrigens: 1814 in Wien stoben die Fürsten und Diplomaten unverrichteter Dinge wieder auseinander, als die Nachricht hereinplatzte: Napoleon ist aus der Verbannung geflohen ...

Herzlichst Ihr



Günter Greff

CallCenterWorld® 2006 überzeugt durch Qualität und Rekordzahlen

Die Kongressmesse CallCenterWorld erlebte einen Besucherandrang wie noch nie: 5.100 Kongress- und Messebesucher besuchten die insgesamt viertägige Veranstaltung im Berliner Estrel Convention Center. Das entspricht einer Steigerung gegenüber dem Vorjahr von 21 Prozent. Positive Bilanz auch bei den Ausstellern: 189 Aussteller aus 13 Nationen präsentierten ihr Angebot auf einer erweiterten Messefläche von 6.500 qm in den Messehallen des Estrel Convention Center in Berlin. „Diese Zahlen haben unsere Erwartungen bei weitem übertroffen. Die Resonanz ist überwältigend!“, freut sich Sigrid Bauschert, Vorstand des Veranstalters Management Circle. Auch der Leiter Sales und Messeverantwortliche Michael Vljic blickt äußerst positiv in die Zukunft. Für die CallCenterWorld 2007, die vom 26. Februar bis 1. März 2007 in Berlin stattfindet, sei eine erneute Erweiterung der Messefläche bereits geplant.

„Mit Qualität zu mehr Ertrag“ lautete das Motto der diesjährigen CallCenterWorld und war gleichzeitig auch Aufruf, Aufforderung und Diskussionsgrundlage der hochkarätigen Beiträge von Callcenter-Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft in den zahlreichen Vorträgen, Fachforen und Workshops des Kongresses an ein engagiertes und motiviertes Fachpublikum.

Qualitätsstandards waren auch ein Kriterium für die Aussteller auf der Fachmesse CallCenterWorld: Ob innovative Dienstleistung, Optimierung der Technik, Telemarketing oder Beratung – die zweitägige Fachmesse bot den Besuchern einen repräsentativen Überblick über das Angebot und wurde von den

Fortsetzung auf Seite 3

TERMINE

24.-25.04., KÖLN:

Virales Marketing

Kunden durch systematisches Empfehlungsmarketing anstecken. Hier berichten verschiedene Praktiker über ihre Marketingstrategie.

<http://www.iir.de/virales-marketing>

13.-14.05., DORTMUND:

AFSMi Event

Dortmund – die Stadt des Stahls, der Kohle und des Biers – befindet sich im Umbruch. Das „Neue Dortmund“ steht beispielhaft für den erfolgreichen Strukturwandel von der Montanstadt zur Dienstleistungsmetropole, geprägt durch Tradition und Mut zur Innovation. Gemeinsam mit twenty4help Knowledge Service AG und der Wilhelm Taurer Unternehmensberatung findet das AFSMi German Chapter Meeting in der Ruhrmetropole statt. Die Veranstaltung steht unter dem Motto „Service-Marketing“. Infos: <http://www.afsmi.de>

16.-17.05., WIESBADEN:

Teleshopping 2006

Der Fachkongress mit Fachausstellung informiert über neue Produkte, Services und Ideen sowie über die Möglichkeiten des Versandhandels, mit Teleshopping erfolgreich zu sein. Infos:

<http://www.managementforum.com>

7.-8.06., HAMBURG:

Operatives Callcenter-Management

Das Seminar zeigt, wie man das Tagesgeschäft steuern und optimieren kann, damit Kosten und Servicelevel im Einklang sind. Infos:

<http://www.managementcircle.de>

27.-28.06., BERLIN:

Kundenportale für Versorgungsunternehmen

Das Internet gewinnt für die kundenbezogenen Geschäftsprozesse der Energieversorger an Bedeutung. Dabei geht die Entwicklung von der reinen Informationsvermittlung hin zu vollwertigen Online-Kundenzentren mit umfangreichen Services. Die Energieversorger haben durch diese Services Ansätze zur Schaffung eines messbaren Mehrwerts geschaffen, trotzdem gibt es große Entwicklungspotenziale.

Infos: <http://www.marcusevans.com>

Fortsetzung von Seite 2

Ausstellern mit überwältigender Resonanz kommentiert. „Die CallCenterWorld ist nicht nur Branchentreff – hier werden echte Geschäfte abgeschlossen“, fasst Michael Vlajic die positive Stimmung zusammen.

The winner is ...

Zu einem Höhepunkt der CallCenterWorld zählt die Verleihung des CAT-Awards für die erfolgreichsten Callcenter Manager des Jahres aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Der Kongressveranstalter Management Circle verleiht diese Auszeichnung gemeinsam mit dem Fachmagazin „Callcenter Profi“ und in diesem Jahr mit den Sponsoren BNS

Group aus der Schweiz und der SpeechConcept GmbH & Co. KG. Ausgezeichnet werden Führungskräfte aus dem Callcenter und Customer Management, die sich durch herausragende Leistungen und Engagement in ihrem Unternehmen qualifiziert haben.

Der Callcenter-Manager des Jahres 2006 für Deutschland heißt Thomas Müller, Bereichsleiter Operations ReiseService der DB Dialog Telefonservice GmbH. Für Österreich nahm Johann Vasicek, Leiter des Contact Center Service Telekom Austria AG, die Auszeichnung entgegen. Der CallCenter-World-Award 2006 in der Kategorie Callcenter-Manager Schweiz ging an Nicole Strausak, Unitleiterin Customer-Care-Spezialisten bei der Schweizer Swisscom Fixnet AG.

Die wahren Helden im Telefonmarketing:

Holger Alexi – der Knoblauchpressenverkäufer

Jahrelang hat sich Holger Alexi über die Knoblauchpressen geärgert, die es im Handel zu kaufen gab. Unhygienisch, schlecht zu reinigen, und es geht zu viel Aroma verloren, da die Knoblauchzehe zerquetscht wird. Also konstruierte er eine neue Knoblauchpresse aus hygienischem Kunststoff, die außerdem leicht zu reinigen ist. Die Knoblauchpresse war wirklich eine Presse und keine Quetsche. Sie funktionierte wie eine Kelter. Da war sie nun und hieß Knobipress. Aber wie verkaufen? Versuche, den Vertrieb über Handelsvertreter aufzubauen, schlugen fehl. Die Handelsvertreter konnten an dem Pfennigprodukt kaum etwas verdienen, dementsprechend sahen auch die Verkaufsanstrengungen aus. Außerdem waren die Haushaltswarengeschäfte bereits mit Knoblauchpressen versorgt.

Die Idee entstand, dort die Knobipress zu verkaufen, wo noch keine Knoblauchpressen verkauft werden, etwa in Metzgereien, wo Fleisch verkauft wird, das mit Knoblauch gewürzt wird. So ruft Holger Alexi Metzgerfrauen an und fragt: „Ob

Sie auch gern den Sonntagsbraten mit Knoblauch würzen?“ Natürlich sagen die meisten „Ja“.

Denen schenkt Herr Alexi dann seine neue Knoblauchpresse und kündigt seinen zweiten Anruf an. Der erfolgt in der darauf folgenden Woche, nach dem Sonntagsbraten. „Wie hat denn der Braten geschmeckt? Was halten Sie denn von Ihrer neuen Knobipress?“

Viele Reaktionen waren sehr positiv. Und hier empfiehlt Holger Alexi: „Dann schlage ich Ihnen vor, dass Sie die Knobipress auch Ihren Kunden empfehlen. Sie können sogar noch Geld damit verdienen ...“

Holger Alexi Idee ist ebenso einfach wie genial: Er lässt potenzielle Kunden etwas ausprobieren. Und wenn das Ergebnis erfolgreich ist, dann nutzt man die Kunden als Multiplikatoren und Verkäufer.

Holger Alexi hat mittlerweile einen kleinen Versandhandel für seine Knobipress aufgebaut. Seine Kunden sind einige Tausend Metzger in Deutschland.

NEWS

OTTO CALLCENTER:**Neukundengewinnung für Upselling**

OTTO Callcenter hat die Bauer Verlagsgruppe als neuen Kooperationspartner im Bereich Upselling gewonnen. Bestellt ein Versandhandelskunde telefonisch bei den Mitarbeitern des OTTO Callcenters, werden ihm unter dem Motto „Schnupperlesen bei OTTO“ Zeitschriften der Bauer Verlagsgruppe angeboten. Damit baut OTTO das Drittgeschäft für Callcenter-Dienstleistungen sowie den Abonnementvertrieb weiter aus. Bereits in der Startphase zeigten OTTO-Kunden ein großes Interesse an den angebotenen Zeitschriften der Bauer Verlagsgruppe. Hannes Köhler, Key Account Manager OTTO Callcenter, erklärt das Erfolgsrezept des Abonnementvertriebs: „Wir bieten ein zielgruppengerechtes Angebot, Verbindlichkeit und eine freundliche, kundenorientierte Ansprache.“ Erfolgsfaktoren, die auch Stefan Schmidt, Leiter Telefonmarketing bei der Bauer Vertriebs KG, überzeugen: „Mit OTTO Callcenter haben wir einen starken Partner gefunden, der sehr professionell arbeitet und uns hilft, in kurzer Zeit große Mengen an Abos zu vertreiben.“ Infos: <http://www.OTTO-Callcenter.de>

VERSICHERER MIT E-MAILS ÜBERFORDERT:**Kunden wünschen Antwort binnen 24 Stunden**

Rund die Hälfte der deutschen Versicherer investiert in den Kundenservice über das Internet. Dennoch haben viele Unternehmen das Medium nicht im Griff. So bleibt jede dritte elektronische Kundenanfrage unbeantwortet oder wird verspätet gestellt. Das ergibt die aktuelle E-Mail-Response-Analyse „E-Mail-Kundenservice Versicherungen 2006“ von novomind und M&Oh Research Services. Die Versicherer sind mit der elektronischen Post ihrer Kunden überfordert. Zwar reagierten zwei von drei auf die E-Mails ihrer Kunden. Dennoch schaffte es weniger als die Hälfte der Berater, innerhalb von 24 Stunden ihre Kunden mit ersten Informationen zu versorgen. Mehr als jeder fünfte ließ sich sogar zwei Tage oder länger Zeit. Bis zur letzten Antwort warteten die potenziellen Vertragspartner bis zu einer Woche. Durchschnittlich benötigten die Assekuranzen für die E-Mail-Beantwortung zweieinhalb Tage. Ein Zustand, der den Kundenerwartungen zuwiderläuft.

Infos: www.novomind.com

Callcenter-Qualifizierung:

Qualitätssiegel dienen Kunden und den Unternehmen

Die Callcenter-Branche setzt auf Qualifizierung. Dabei werden dem Kunden unterschiedliche Maßnahmen und Konzepte angeboten. Günter Greff sprach mit dem langjährigen Callcenter-Experten Wolfgang Wiencke, der heute auch Unternehmen bei der TQE (Total Quality Excellence) begleitet.



Wolfgang Wiencke

Vorsitzender der profiTel-consultpartner-Gruppe Hamburg, verfügt über eine 30-jährige Erfahrung in Marktforschung, Marketing/Vertriebs-, Kommunikations- und Organisationsberatung. Er berät namhafte Unternehmen bei Aufbau und Reorganisation von Kommunikationsstrukturen in Callcentern und begleitet Organisationen bei der TQE-Zertifizierung. Die Inhalte und Anforderungen dieses callcenterspezifischen QM- und Zertifizierungsmodells hat er im Wesentlichen entwickelt und formuliert.

Herr Wiencke, Sie sind ja seit ca. 25 Jahren in der Branche und das Thema „Qualität“ hat doch schon immer eine Rolle gespielt. Was ist denn heute anders?

Der Begriff Qualität wurde in den vergangenen Jahren – und wird zum Teil auch heute noch – sehr eng bezogen auf die Gesprächsqualität. Also auf die Erwartungen des Kunden, wenn er sich mit einem Callcenter in Verbindung setzt. Heute ist der Qualitätsbegriff deutlich erweitert und bezieht unter anderem die Steuerungs- und Prozessqualität mit ein ebenso wie Aspekte der Unternehmensperformance. Die im Durchschnitt deutlich erweiterten und schwierigeren Anforderungen an Callcenter erfordern nun eben auch einen deutlich erweiterten Qualitätsanspruch der unterschiedlichen mit dem Callcenter verbundenen Gruppen.

Wenn man heute Callcenter-Dienstleister befragt, was sie denn vom Konkurrenten unterscheidet, dann hört man oft: „Wir liefern Qualität.“ Was ist denn eigentlich „Qualität“? Wie definieren Sie heute „Qualität“?

Es ist ja das Problem, dass jeder Callcenter-Betreiber heute für sich die Qualitätsführerschaft reklamiert, aber nicht definiert, was er unter Qualität versteht. Qualität ist aus unserer Sicht, die Erwartungen und Anforderungen der unterschiedlichen, mit dem Callcenter verbundenen Zielgruppen zu erfüllen. Also Mitarbeiter, Auftraggeber, Nutzer und die Callcenter-Unternehmensleitung, die ihre zum Teil außerordentlich unterschiedlichen Erwartungen befriedigt oder sogar übererfüllt sehen möchten. Insofern ist Qualität nicht mit einem einzigen Wort oder mit drei Key-Performance-Kennwerten zu definieren.

Herr Wiencke, es gibt ja heute unterschiedliche Qualitätsmanagementsysteme und Zertifizierungsmodelle? Worin unterscheiden sich aus Ihrer Sicht diese Modelle?

Die unterschiedlichen Qualitätsmanagement-Systeme, die jeweils auch zertifiziert, d.h. nach außen sichtbar dokumentiert werden können, unterscheiden sich im Umfang der vom Unternehmen zu leistenden Anstrengungen. Dabei fokussieren einige Systeme sehr stark ausschließlich auf den Prozess der Projektabwicklung, während insbesondere das TQE-Modell hier einen generellen Anspruch hat – nämlich den, alle Funktionen der Unternehmensführung anzusprechen und hier bestimmte professionelle Abwicklungen zu durchleuchten.

Ist das nicht für den Kunden ziemlich unübersichtlich? Mir kommt das manchmal vor wie bei den Boxverbänden. Da gibt es vier unterschiedliche Verbände, und jeder hat seine eigenen „Weltmeister“.

Ja, Sie haben Recht. Im Moment ist es in der Tat ein wenig unübersichtlich. Das liegt aber auch daran, dass die verschiedenen Qualitätsmanagement-Systeme es bisher nicht verstanden haben, ihre jeweiligen – auch abgrenzenden – Vorteile und Nutzen deutlich zu machen. Auch wurde bisher nicht immer deutlich, dass ein gutes Qualitätsmanagement-System nicht im Wesentlichen dazu führen soll, eine Plakette an die Wand zu hängen, sondern es dient in erster Linie der Professionalisierung und damit der Qualitätserhöhung bei gleichzeitiger Kosteneinsparung des Unternehmens.

Wenn jetzt ein Callcenter ein Qualitätssiegel hat, ist der potenzielle Kunde dann auf der sicheren Seite?

Ja, der Kunde ist in jedem Fall einen guten Schritt weiter in der Beurteilung eines Callcenters als wenn dieses kein – wie auch immer geartetes – Qualitätssiegel besitzt. Dabei hängt es natürlich immer von dem Anspruch des Auftraggebers ab, welches Qualitäts- und Professionalitätsniveau er für seine Aufgaben von einem Callcenter erwartet. Hier gibt es bestimmte Aufgabenstellungen an Callcenter, wo bereits ein regionales Qualitätssiegel ausreicht. Es gibt sicherlich aber auch komplexe, umfangreiche Projekte und Aufgabenstellungen, bei denen die zertifizierte Qualität auf diesem Niveau nicht ausreicht.

Fortsetzung von Seite 4 **Die Dienstleister stehen ja heute unter einem enormen Preis- und Kostendruck. Und nicht nur die Dienstleister, auch die internen Callcenter müssen die Budgets kürzen. Wie sind denn da Qualifizierungsmaßnahmen überhaupt noch bezahlbar?**

Gerade deshalb sollen die Callcenter sich mit Qualitätsmanagement und Qualifizierungsmaßnahmen auseinander setzen. Qualitätsmanagement ist ja im Ergebnis keine zusätzliche Kostenbelastung, sondern führt – im Gegenteil – zu einer Kostenreduktion durch verbesserte Kommunikation, eindeutige Prozesse, höhere Performance, motiviertere Mitarbeiter u.v.a.m.

Hier noch ein paar Schlagworte: Ethik, Ehrlichkeit und Moral in der Telefonkommunikation. Stichwort: Ehrenkodex. Wie passt das aktuell ins Thema „Qualifizierung“?

Ehrlichkeit und Moral sind Ausdruck einer Berufs- oder Branchenethik, die erst einmal nichts mit der Produktionsqualität eines Callcenters zu tun hat. Sie steht daneben und hat im eigentlichen Sinne mit dem Thema Produktionsqualität nichts zu tun.

Ist eigentlich der Ehrenkodex für Telemarketing des DDV, an dem wir beide ja vor ca. 25 Jahren mal mitgearbeitet haben, der heutigen Zeit angepasst worden? Und wenn „ja“, was wurde gemacht?

Zurzeit beschäftigt sich zwar eine Projektgruppe an der Überarbeitung des Ehrenkodexes. Ich denke aber, dass im Großen

und Ganzen die Dinge, die im Ehrenkodex vor langer Zeit einmal geregelt wurden, auch heute noch ihre Gültigkeit haben und kaum einer wesentlichen Erweiterung bedürfen.

Callcenter werden in der Presse zurzeit nicht gerade wohlwollend behandelt. Dabei geht es nicht nur ums aktive Telemarketing (Stichwort UWG), sondern insbesondere die Servicelines stehen im Brennpunkt der negativen Berichterstattung. Können hier die Qualifizierungsinitiativen helfen, und wenn „ja“, wie?

Wundert es Sie wirklich, dass die Servicelines zum Teil schlecht abschneiden? Wenn die Auftraggeber dieser Servicelines den abwickelnden Callcentern für die gewünschte Servicequalität (Erreichbarkeit, Fachkompetenz u.Ä.) nicht genügend Ressourcen – sprich Geld – zahlen, um diese Qualität erbringen zu können, dann darf man sich nicht wundern, dass die Dienstleister oder auch interne Callcenter hier nur das leisten können, was sie aufgrund des ihnen zugebilligten Geldes zu leisten vermögen. Ich gebe zu, dass hier Qualitätsmanagementaspekte noch eine Verbesserung der Qualität bei gleicher Bezahlung erreichen können, aber das Grundproblem ist sicherlich nach wie vor, die geringe Bereitschaft der Unternehmen für solche und ähnliche Servicelines entsprechendes Geld auszugeben. Zum Teil erklärt es sich natürlich aus den geringen Margen der Produkte, die aus Sicht der Unternehmen keine Möglichkeit für exorbitanten Service darstellen. Dies kann sich eigentlich erst dann ändern, wenn die Unternehmen bereit sind, auch die Verbraucher für guten und schnellen Service Geld zahlen zu lassen.

Fortsetzung von Seite 1

te Karte“ der Verbraucher. Denn damit würde das gesamte Geschäftsmodell des Telemarketings in Frage gestellt.

Diese Befürchtung ist mehr als ein rein hypothetisches Szenario. Wie real die Bedrohung ist, sieht man in Amerika, wo sich bereits über 100 Millionen Bürger in eine Do-Not-Call-List eingetragen haben. Niemand sollte meinen, dass Vergleichbares nicht auch in Deutschland möglich ist. Die aggressiven Presseberichte sind ein klares Indiz dafür, dass sich die Stimmung von „kritisch distanziert“ auf „entschlossen ablehnend“ weiter verschlechtern könnte.

Nicht nur für die Callcenter-Branche wäre das verheerend, sondern auch für die gesamte deutsche Wirtschaft. Sie verlöre einen der stärksten Beschleuniger ihrer Binnenkonjunktur. Denn für viele Unternehmen hat sich Telemarketing zu einem maßgeblichen Vertriebsweg entwickelt, dessen Erfolg auch für die Existenz vieler Arbeitsplätze in den Anwender-Unternehmen ausschlaggebend ist. Und je tiefer unsere Wirtschaft in das digitale Transaktionsgeschäft einsteigt, umso wichtiger werden die Leistungen des modernen Kundendialogs. Deshalb sind jetzt gleichermaßen die Callcenter-Branche wie auch die Anwender-Unternehmen gefordert, sich aktiv für eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für den Kundendialog in Deutschland einzusetzen. Dazu gehört zunächst, positiv auf das gesellschaftliche Klima gegenüber dem Telemarketing einzuwirken.

Im Wesentlichen sind dazu zwei Maßnahmen zu ergreifen. Erstens: Der Qualitätsdebatte müssen mehr Taten folgen.

Denn gerade die Qualität ist es, die in Zukunft der wichtigste Wachstumstreiber der Kundendialog-Branche sein wird. Zweitens: Die Branche muss sich stärker formieren. Dem Beispiel klassischer Industriezweige folgend, braucht auch der Kundendialog eine stärkere Präsenz auf dem politischen und gesellschaftlichen Parkett, um mit einer starken Stimme seine Interessen zu vertreten.

Die Findungsphase der Callcenter-Branche ist zu Ende. Dabei kommt es einem Symbol gleich, dass sie in diesem Jahr ihre eigenen Ausbildungsberufe erhalten hat. Der Branche wurde damit zugestanden, dass sie den Kinderschuhen entwachsen ist. Sie wird jetzt wie ein etablierter Wirtschaftszweig behandelt und muss sich auch entsprechend verhalten.

Es ist an der Zeit, mit denen, die ihre Aufmerksamkeit auf die Callcenter-Branche gerichtet haben, aktiv in Dialog zu treten und gemeinsam offensiv die gedeihliche Zukunft des Kundendialogs in Deutschland zu gestalten.

Zum Autor:
Dipl.-Ing. Achim Plate

ist Vorstandsvorsitzender des börsennotierten Callcenter-Dienstleisters D+S Europe AG, Hamburg.





Helpdesk:

IBM Customer Service Center mit Weltniveau

„Ich bekomme einen Blue Screen beim Starten der Messtechnik!“, „Warum habe ich eine Mahnung bekommen, obwohl ich das Gerät längst zurückgeschickt habe?“, „Ich kann keine Bestellung über das Warenwirtschaftssystem absetzen – habe ich keine Berechtigung mehr?“, „Ich kann das Steuergerät für die Bremskontrolle nicht programmieren!“, „Der Zoll hält mein Gerät zurück – können Sie mir helfen?“ Bei diesen Fragen hilft der IBM Service-desk als zentraler Ansprechpartner.

Von Andreas Walter

Längst kann ein moderner Servicedesk mehr, als nur bei Hardwareproblemen oder Anwendungsfragen zu helfen. Das DaimlerChrysler-Team, als eines von mehr als 50 Servicedesk-Teams des IBM Customer Service Centers Erfurt/Leipzig, stellt dies tagtäglich für seine Kunden unter Beweis.

Das IBM Customer Service Center wird von der Computer Service GmbH (csg), einer 100-prozentigen Tochter der IBM Deutschland GmbH, betrieben. Den Schwerpunkt des Leistungsportfolios bilden komplexe, qualitativ hochwertige IT-Services, deren Top-Prioritäten auf Technologie, Innovation und Flexibilität liegen. Mit multilingualem Support, individuellen Sonderlösungen, Tool-Betrieb, Service Management und On-Demand-Konzepten wird auf die Bedürfnisse der Kunden eingegangen. Mehr als 1.000 Spezialisten erbringen an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr professionellen IT-Support für mehrere hunderttausend Endanwender. Im Jahr erhält das IBM Customer Service Center circa 3,5 Millionen Anrufe aus der ganzen Welt.

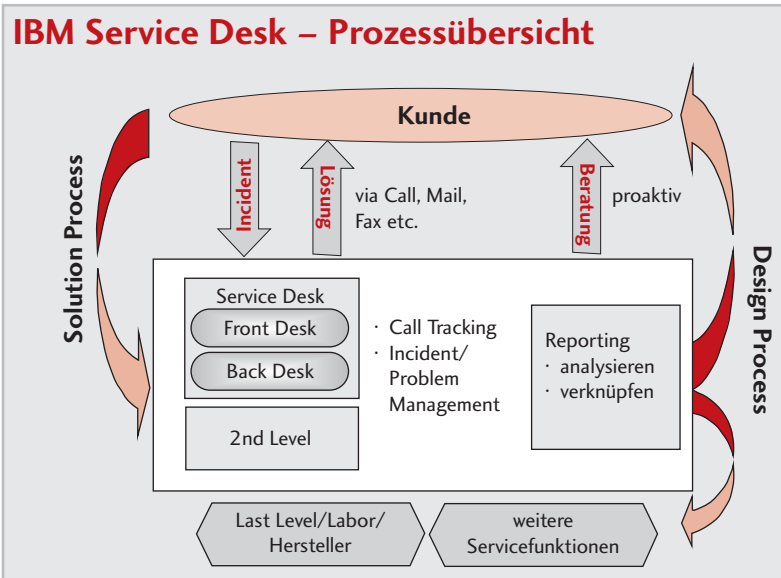
Spanisch und Japanisch für insgesamt 21.000 Benutzer in 180 Ländern erbracht wird. Dabei gibt das Team Unterstützung bei allen Problemen mit STAR DIAGNOSIS Systemen (Hardware) und einer Vielzahl



kundenspezifischer Anwendungen wie beispielsweise Intranetapplikationen und werkstattrelevante Software aller Art. Zusätzlich trägt der User-Helpdesk die Verantwortung für die gesamte Koordinierung des Austauschservices bei Hardwaredefekten. Wird ein Hardwarefehler als Ursache für ein Problem identifiziert, koordiniert und veranlasst der Servicedesk den Austausch in 36, in Europa sogar innerhalb von 24 Stunden. Neben diesem weit gefächerten technischen Support bietet der Servicedesk auch kaufmännische Leistungen. So werden beispielsweise Produkt- und Prozessanfragen für After-Sales-Produkte bearbeitet. Zudem erfolgt eine Exklusiv-Betreuung der DC-Ländervertretungen (MPC) zu nichttechnischen Anfragen, wie Bestellwesen, Marktinformationen, Angebotserstellung und Mahnwesen.

Aus mehr als 1.500 Bewerbern hat die Aberdeen Group Inc. das IBM Customer Service Center mit dem Projekt „DaimlerChrysler“ für die Top10 der weltbesten Service-Implementierungen ausgewählt. Die Aberdeen Group war neben der zeitgerechten Implementierung insbesondere von der Professionalität und Qualität des weltweiten Services überzeugt. Auch die partnerschaftliche Zusammenarbeit von IBM und DaimlerChrysler bei der Umsetzung von innovativen Konzepten wurde honoriert. Das Projekt zeigt beispielhaft, wie sich Servicedesks zunehmend zu einer zentralen Anlaufstelle für alle Problemstellungen, die im Unternehmen auftauchen, entwickeln. So entstehen

Mischformen von Helpdesk- und Callcenter-Segmenten. Durch die Erweiterung der Inhalte von Serviceleistungen lösen Servicedesks nicht nur IT-Probleme, sondern fungieren auch als kompetente Ansprechpartner in puncto kaufmännischer Fragen, wie etwa Vertragsadministration, Marketing oder Vertrieb. Die Übernahme des umfassenden Facility Management in den Verantwortungsbereichen des Servicedesks ist beispielsweise ein Ansatz, die Kun-



Servicedesk-Prozess

Eine Vielzahl dieser Anrufe werden vom DaimlerChrysler-Team entgegengenommen. Ungefähr 10.000 Anrufe, Faxe und E-Mails gehen bei diesem Team monatlich ein. Alle Anrufe werden durch ACD-Technologie entsprechend der fachlichen Anforderung, der Uhrzeit und der Sprache zu speziellen Service-Agenten geleitet. Die Internationalität des Kunden DaimlerChrysler erfordert, dass der gesamte Service in den Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch,

Fortsetzung von Seite 6 denzufriedenheit zu erhöhen. Hier zeichnet sich der Trend ab, das Know-how aus dem strukturierten IT-Helpdesk auf andere Bereiche auszuweiten: von der Verpflichtung zur Einhaltung zu Service Level Agreements bis zum Aufbau von Wissensdatenbanken.

Nur durch eine stufenweise Integration neuer Leistungen wird es gelingen, einen zentralen Servicedesk zu etablieren, der auch zukünftig marktgerecht, innovativ und effizient arbeitet.

Auszeichnungen beweisen das Know-how

Die Komplexität der von IBM erbrachten Services, sowohl in der Lösungstiefe von Front- und Backoffice sowie 3rd Level Support als auch in der Breite mit technischem und kaufmännischem Support, das Mitarbeiter-Know-how, die technische Expertise und die Internationalität spiegeln sich in zahlreichen Auszeichnungen wider. Das IBM Customer Service Center ist mehrmaliger Preisträger des IIR Help Desk Award – für den „Kundenfreundlichsten Support“ und die „Beste Help-Desk-Innovation“ – sowie des Thüringer Staatspreises für Qualität.

Benchmarks belegen, dass das IBM Service Center Serviceparameter wie Erreichbarkeit und Lösungsquote deutlich besser erfüllt als die von führenden IT-Marktanalysten herausgegebenen Marktvergleichswerte. Neben dem Einsatz richtungsweisender Technologien liegt der Grund dafür vor allem in einem hoch qualifizierten und leistungsbereiten

Team. Die über Jahre hinweg deutlich im einstelligen Bereich liegende Fluktuationsrate spricht für sich.

Den branchenübergreifenden professionellen Service, die Leistungsstärke und die erstklassige Servicequalität schätzen nationale und internationale Kunden aus der Automobilindustrie, den Bereichen Finanzen, Chemie, Dienstleistungen, Groß- und Einzelhandel und der Verwaltung. Zu den Referenzkunden zählen AMB Generali, Audi, BMW, Daimler-Chrysler, Hapag-Lloyd, McDonald's, NuCellSys und 3M Deutschland GmbH.



Zum Autor: Andreas Walter

Director Infrastructure & Systems Management, ist bei der IBM Deutschland branchenübergreifend verantwortlich für Infrastrukturservices im Umfeld Enduser und Datacenter Services.



Für die Serie „Helpdesk“ zeichnet **Markus Schwarz** verantwortlich. Er ist Präsident des AFSMI (Association for Services Management International) German Chapter (<http://www.afsm.de>).

NEWS

RYTMUS CONSULTING LTD.: Gesundheitsmanagement im Callcenter

Eine Umfrage von RYTMUS consulting Ltd. hat gezeigt, dass gerade mal 57 Prozent der befragten Callcenter in die Gesundheit ihrer Agents investieren – im Gegensatz zu anderen Branchen, die bei 84 Prozent liegen. Im Callcenter aber gibt es besondere Belastungen für die Mitarbeiter: Die sitzende Tätigkeit, die permanente Bildschirmarbeit, aber auch der ständige Geräuschpegel sorgen für gesundheitsgefährdende Stressanfälligkeit der Mitarbeiter. Zusammen mit weiteren Faktoren erklärt sich der Krankenstand, der ein bis zwei Prozent höher als im Bundesdurchschnitt liegt. Daneben entstehen durch die hohe Fluktuation weitere Kosten für die Unternehmen. Abhilfe schafft die Einführung eines firmeninternen Gesundheitsmanagements.

Infos: <http://www.rytmus-consulting.de>

SPD LEHNT EU-ENTWURF AB: Unerwünschte Telefonwerbung könnte in Deutschland Einzug halten

Durch die umstrittene EU-Dienstleistungsrichtlinie könnte Telefonwerbung demnächst auch in Deutschland Einzug halten. Das geplante Herkunftslandprinzip würde das Verbot unerwünschter Werbeanrufe umgehen, fürchten Verbraucherschützer. Die EU-Richtlinie sieht vor, dass für Dienstleistungen in ganz Europa die Gesetze des Heimatlandes des jeweiligen Dienstleisters ausschlag-

gebend sind. In einigen EU-Staaten, darunter in den Niederlanden, sind Werbeanrufe ohne vorheriges Einverständnis des Angerufenen legal. In Deutschland hingegen benötigen Unternehmen für Telefonwerbung bisher noch die schriftliche Einwilligung des Betroffenen. Edda Müller, Vorstand des Bundesverbandes der Verbraucherzentralen (vzbv), forderte von der Bundesregierung deshalb, die Richtlinie in der vorliegenden Fassung abzulehnen.

Infos: <http://www.welt.de/data/2006/02/03/840421.html>

VIAFON GMBH: Zehnjähriges Geschäftsjubiläum

VIAFON GmbH steht für ein Jahrzehnt kontinuierlicher Arbeit an effizientem und qualitativ hochwertigem Kundendialog. In diesem Sinne feierte das Berliner Unternehmen vom 13. bis 15. Februar 2006 Jubiläum. Die beiden Geschäftsleiter, Marc Becker und Gregor Knischewski, wagten einen Blick nach vorn und definierten die Trends im Callcenter-Markt von morgen. Prozess- und Vertriebsorientierung im Hinblick auf Wertsteigerung und Kostensenkung sowie Qualitätsszenarien als fester Bestandteil im Kundendialog stehen hier im Fokus. VIAFON engagiert sich dafür ebenfalls im Rahmen von Verbandsarbeit und Networking als aktives Mitglied in der Arbeitsgemeinschaft der Berliner & Brandenburger Callcenter und im Deutschen Direktmarketing Verband. Infos: <http://www.viafon.de>

Stressabbau im Callcenter – Teil 2:

Welche Arbeitsplatzmerkmale bergen Stressrisiko?

Die Stress- und Burn-out-Belastung im Callcenter ist in der Branche und in der Fachöffentlichkeit viel diskutiert, aber noch wenig wissenschaftlich erforscht. Diese Einschätzung beruht größtenteils auf Fallberichten und Beobachtungen einzelner Personen. Dieser Artikel gibt Ihnen einen Überblick darüber, welche Arbeitsplatzmerkmale nach heutigem Wissensstand als potenziell stresserzeugend gelten und damit alle Gefahren von langfristigen Stressfolgen mit sich bringen, die im ersten Teil der Serie angesprochen wurden.

Von Stressexperte Dr. Axel Koch

Stressor oder nicht? Das ist bei der Einschätzung des Callcenter-Arbeitsplatzes die Frage. Es geht um die Definition, ab wann man ein Arbeitsplatzmerkmal wie „hohe Geräuschkulisse“ einen so genannten Stressor nennen darf, weil er sehr wahrscheinlich kurz- oder langfristige Stressfolgen hervorruft. Über solche Definitionen streiten sich Heerscharen von Wissenschaftlern. Genauso über die Frage, ob Stress nach dem Prinzip verläuft „Steter Tropfen ...“ und „Irgendwann ist das Fass voll“. Schließlich bleibt auch die Frage, ob nicht das Zusammenwirken oder das Vorhandensein vieler einzelner ungünstiger Arbeitsplatzmerkmale den negativen Effekt ausmachen. Ein pragmatischer Ansatz zur Definition eines Arbeitsplatzmerkmals als Stressor sieht wie folgt aus: Ein Arbeitsplatzmerkmal ist dann ein Stressor, wenn er nach Einschätzung von Agenten zugleich als „häufig auftretend“ und „unangenehm“ eingeschätzt wird. Das heißt, wenn eine Person jeden Tag mehrere Male die „Fehler von Kollegen ausbügeln muss“ und sie diese Tätigkeit unheimlich nervt, liegt darin Stresspotenzial. Wenn man sich nun vorstellt, dass dies nicht nur ein Aspekt ist, sondern es davon noch zehn andere gibt, wird das Stressrisiko offensichtlich. Dabei muss z.B. bei einem Team mehr als die Hälfte der Mitarbeiter diese Bewertung unabhängig voneinander geben, damit solch ein Sachverhalt „kein Einzelschicksal“ ist. So wird sichtbar, dass gehandelt werden muss.

Übersicht zu den Stressoren

Vor diesem Hintergrund lesen Sie nun im Folgenden eine Zusammenfassung aller in der Literatur befindlichen Stressoren für das Inbound-Callcenter. Zur besseren Übersichtlichkeit wurden fünf Oberkategorien gebildet, unten denen die fast 20 Stressoren aufgelistet sind. Zu jedem Stressor gibt es dabei noch etliche Unterpunkte. Berücksichtigt man sie einzeln, kommt man auf fast 50 Aspekte. Interessanterweise steht der Outbound-Bereich kaum im Fokus der Betrachtung,

Stress durch die Arbeitsumgebung

- Großraumbüro (Kunstlicht, Lärmkulisse, räumliche Enge, geringe Luftfeuchtigkeit, hohe Temperatur, Klimaanlage, zu viele Personen im Raum)
- Unergonomischer Bildschirmarbeitsplatz (Bildschirmblendungen, Arbeitstische und Stühle nicht an Körpergröße angepasst)
- Kein fester eigener Arbeitsplatz
- Kein separater Pausen- bzw. Aufenthaltsraum

Stress durch die Tätigkeit

- Quantitative und emotionale Überforderung durch die hohe Zahl von Telefonkontakten. Jeder Call bedeutet Emo-

tionsarbeit, d.h. freundlich sein, eigene Gefühle zurückstellen, sich in andere hineinversetzen, verärgerte Kunden beruhigen. Ein Problem ist „emotionale Dissonanz“, d.h. sich verstellen müssen

- Dauerbeanspruchung für Augen, Stimme und Bewegungsapparat
- Multitasking – mehrere Aufgaben gleichzeitig
- Gleichförmige, jedoch sehr konzentrierte Tätigkeit mit hoher Routine

Stress durch die Aufbau- und Ablauforganisation

- Geringe Handlungs- und Zeitspielräume durch Fremdsteuerung von Technik und Ablauforganisation (z.B. keine bedarfsgerechten Pausen, begrenzte Zeit der Nachbearbeitung, Vorgabe der Gesprächsführung)
- Konzentration und Zeitdruck, stete Aufmerksamkeit
- Überwachung (durch ACD, Wallboard, Mithören, Mystery Calls)
- Schichtarbeit, Arbeit am Wochenende, an Feiertagen
- Arbeitsorganisatorische Probleme (z.B. Computer- oder Druckerstörungen, nicht fertig werden mit Nachbearbeitung, Fehler von Kollegen ausbügeln)

Stress durch Vorgesetztenverhalten

- Mangelnde Einarbeitung und Unterstützung bei Aufgaben
- Mangelnde Transparenz bzw. Rückmeldung in Bezug auf Erwartungen und eigene Leistungen
- Probleme bzw. Verbesserungsvorschläge werden ignoriert
- Nichtbeteiligung bei der Einsatzplanung

Stress durch das Gruppenklima

- Wenig Möglichkeiten für soziale Kontakte
- Soziale Kontrolle durch andere, immer sichtbar und ansprechbar

Zusammengefasst ergibt sich folgendes Bild zur Arbeitssituation im Callcenter: Aufgrund der Arbeitsorganisation hat ein Inbound-Agent eine zu hohe Zahl von Telefonkontakten pro Tag zu bewerkstelligen. Dadurch steht er unter Zeitdruck. Jeder Telefonkontakt bedeutet Emotionsarbeit sowie hohe Konzentration und Aufmerksamkeit. Auf der anderen Seite hat die Tätigkeit eine hohe Gleichförmigkeit und Routine. Die Leistungen des Agenten werden stets überwacht. Dabei hat er wenig Handlungsspielräume (z.B. Pausen selbst zu bestimmen). Die Arbeit findet dabei in einer unergonomischen und zu lauten Arbeitsumgebung statt, in der wenig soziale Kontakte als Puffer gegen den Stress möglich sind. Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte ist auch eher die Seltenheit.

Fortsetzung von Seite 8

Der Konflikt, der sich aus der beschriebenen Arbeitsplatzsituation von Inbound-Agenten ergibt, ist: Auf der einen Seite ist diese Callcenter-Situation höchst problematisch, weil sie anscheinend stresserzeugend ist, zum anderen ist genau diese Arbeitssituation die typische Organisationsform, mit der ein hohes Level an Serviceorientierung und Effizienz erzielt werden soll.

Stressoren im Callcenter sind individuell

Inwiefern die beschriebenen Situationsmerkmale im Callcenter von Agenten als belastend empfunden werden, kann als noch nicht hinreichend geklärt betrachtet werden. Forschungsbefunde zeigen, dass die genannten Arbeitsplatzmerkmale auf jeden Fall nicht als Stressoren verallgemeinert werden dürfen. Die Beobachtung ist, dass für jedes Team eine individuelle Konstellation an Stressoren vorhanden ist. Darüber hinaus zeigt sich, dass diese Konstellation nicht stabil ist. Vielmehr verändert sich über die Zeit die Bedeutung von Arbeitsplatzmerkmalen. Dennoch lässt sich aufgrund der eigenen Studie festhalten, dass es rund zehn Top-Stressoren gibt, die immer wieder von Agenten genannt werden. Allem voran: Keine bedarfsgerechten Pausen, Telefonate und Nachbereitung unter Zeitdruck sowie Augen- und Hand-/Arm-Belastung durch den PC-Arbeitsplatz.

Aus diesem Grund erfordert Stressabbau im Callcenter stets eine vorherige Analyse, die ein maßgeschneidertes Herangehen ermöglicht. Im Teil 3 der Serie wird ein Interventionsprogramm namens „FAST-Methode“ und die Erfahrungen damit näher vorgestellt.

**Zum Autor:
Dr. Axel Koch**

Diplom-Psychologe, Trainer und Berater BDVT, Supervisor (SG), NLP-Master (DVNLP e.V.), Manager of Business-Entertainment (MBE) und mehrfacher Buchautor. Er beschäftigt sich seit über zwölf Jahren mit dem Thema „Stress und Burn-out“ und hat dazu bereits das Buch „Ausgewippt? Hilfen bei Stress und Burn-out“ und verschiedene Fachartikel veröffentlicht. Außerdem hat er im Rahmen seiner Promotion an der Universität Dortmund eine knapp zweijährige Evaluationsstudie zum Thema „Stressabbau im Callcenter“ durchgeführt, die in dem u.g. Buch „Erfassung der Stressoren und Stressabbau im Callcenter“ veröffentlicht ist. Mehr unter www.axel-koch-training.de

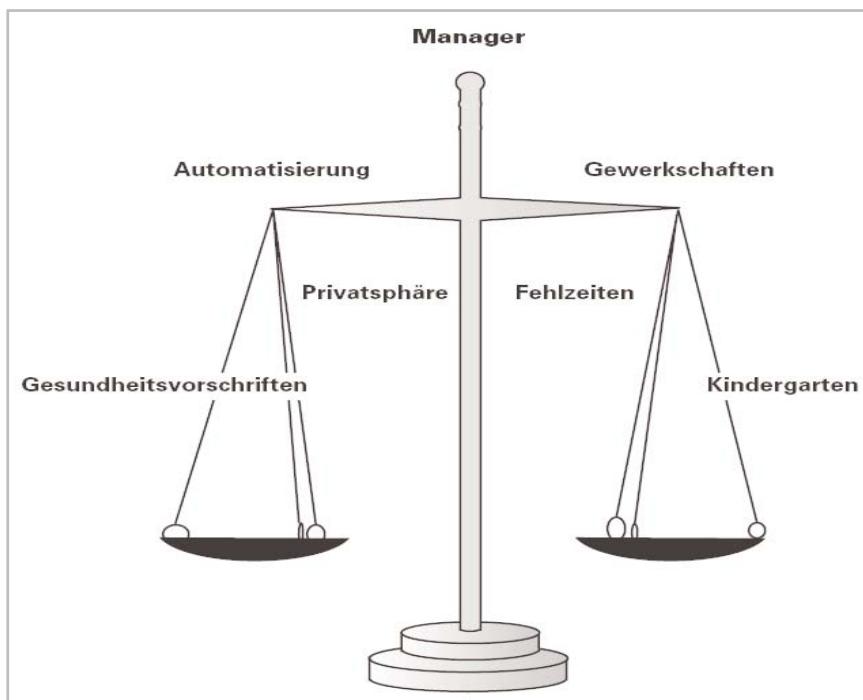
**Was Manager über Callcenter wissen sollten:**

Das Callcenter ist ein sozialer Brennpunkt

Alle sozialen Entwicklungen finden in einem Callcenter ihren Niederschlag. Probleme wie Automatisierung und Stellenabbau, Schutz der Privatsphäre von Arbeitnehmern, Schutz der Privatsphäre von Anrufern, Pilleknick, Entwicklung in Richtung einer 24-Stunden-Dienstleistungsgesellschaft, Produktivität von Angestellten, Druck auf Unternehmen zur Einrichtung von Betriebskindergärten, Rechte von Aushilfskräften und Teilzeitangestellten, Gesundheitsvorschriften, Debatten über Fehlzeiten, gewerkschaftliche Organisation und unzählige andere sozial relevante Fragen wirken sich auch auf Telefonzentralen aus.

Von Günter Greff

Beschäftigen Sie sich mit diesen Problemen! Wägen Sie alle Argumente gegeneinander ab! Bedenken Sie, dass Ihre Handlungen und Reaktionen nicht nur Ihre Firma, sondern auch die Entwicklung unserer Gesellschaft insgesamt beeinflussen. Als Manager einer Firma mit einem Callcenter können Sie einige der wichtigen Entscheidungen unserer Tage beeinflussen. Wenn Sie schon immer den Wunsch hatten, Ihrem Leben eine soziale Dimension zu geben, sind Sie zur rechten Zeit am rechten Ort. Vielleicht geschieht dies ohne die heroischen Begleitumstände und Gesten, von denen Sie einst (in den 60er Jahren?) geträumt haben, aber Sie haben die Möglichkeit, etwas zu bewegen. Nutzen Sie sie.



„Was Manager über Callcenter wissen sollten“ finden Sie im aktuellen Dossier auf www.Call-Center-Experts.de



Wissens- oder Dokumentenmanagement – die Herausforderung Information

Viele Unternehmen beschäftigt heute die Frage, wie Informationen und Wissen genutzt werden können, um Qualitäts-, Effizienz- oder Umsatzsteigerungen zu erreichen. Während Manager auf diese Weise versuchen, die Prozesse noch besser auf die Kunden auszurichten und Durchlaufzeiten zu minimieren, bekunden Mitarbeiter in vielen Unternehmen zunehmend Mühe im korrekten Umgang mit Informationen. So verlangen zum Beispiel das richtige Versionieren und Ablegen sowie das rasche Auffinden der gewünschten Dokumente von den Mitarbeitern nicht selten einiges Know-how. Und allein schon die Frage, welche Information wo erhältlich ist und wo abgelegt werden muss, ist in vielen Unternehmen nicht befriedigend beantwortet.

Von Rémon Elsten

Gibt es einen Unterschied zwischen Informationsmanagement und Wissensmanagement? Und was versteht man unter dem Begriff Dokumentenmanagement? In diesem Artikel geben wir Ihnen einen Überblick über diese verschiedenen Bereiche, die sich alle mit Wissen und Information befassen.

Unterschiedliche Perspektiven

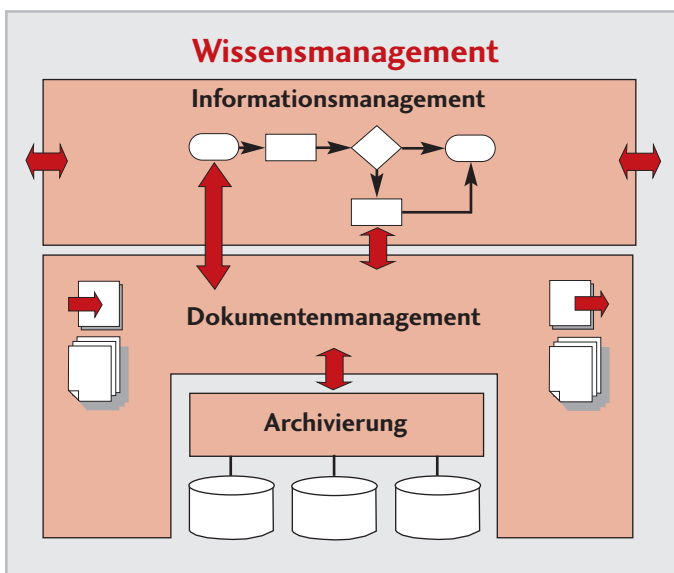
Informationsmanagement und Wissensmanagement werden immer wichtiger. Es geht um Konzepte der Wissensverteilung und die Entwicklung eines umfassenden Kundenverständnisses als Antwort auf die stetig wachsenden Ansprüche in Bezug auf Qualität, Kosten und Flexibilität.

Folgende Grundthesen spielen dabei eine Rolle:

- Wissen ist Wert
- Wissensverluste sind ein Risiko
- Wissen wird immer komplexer
- Wissen wird durch Teilen vermehrt

Wie passt Archivierung nun zum Dokumentenmanagement und inwiefern ist Informationsmanagement ein Bestandteil des Wissensmanagements, oder gibt es gar keine Zusammenhänge ...?

Die richtige Antwort lautet: Es gibt Zusammenhänge! Beim Umgang mit Informationen und Wissen sind folgende Ansätze zu unterscheiden:

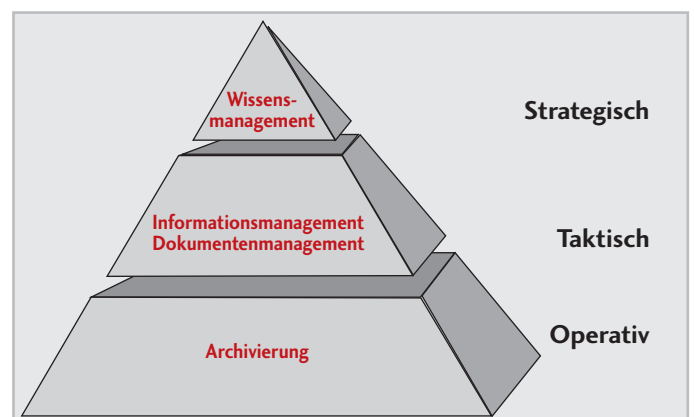


Archivierung

Archivierung ist Ablage von Dokumenten und sonstigen Informationen. Die technischen Hilfsmittel für die Archivierung verbessern sich ständig, der Speicherplatz wird kleiner und Datenbanken werden immer schneller. Die Funktionen einer Service Oriented Architecture (SOA) ermöglichen die Integration der Archivierung ins Intranet/Extranet-Portal. Ziele sind zum Beispiel: Reduzierung des Archivplatzes, ortsunabhängiger Zugriff auf Dokumente.

Dokumentenmanagement

Dokumentenmanagement geht weiter. Im Kern steht der Gedanke, dass der Lebenszyklus von Dokumenten lückenlos verwaltet wird: von der Erstellung, Zwischenspeicherung, Bearbeitung und Ablage bis hin zur Löschung. Hierbei sind Themen wie Versionenmanagement und Check-in/Check-out-Mechanismen zu regeln. Für die Verwaltung von Dokumenten sind die so genannten Metadaten von entscheidender Bedeutung. Diese Kontext-Informationen – wie Autor, Erstellungsdatum, Version, Sprache – machen die Inhalte erst wirklich nutzbar.



Ziele sind zum Beispiel die Reduzierung von Zeit und Aufwand, um die richtigen Informationen zu finden, oder die Verhinderung des mehrmaligen Erstellens des gleichen Contents.

Informationsmanagement

Informationsmanagement kombiniert die Geschäftsprozesse (Arbeitsschritte) mit der Information und den Dokumenten, welche zu verwalten sind. In welchem Schritt des Arbeitsablaufes ist welche Information **Fortsetzung auf Seite 11**

Fortsetzung von Seite 10 notwendig? Weil innerhalb eines Unternehmens verschiedene Systeme spezifische Informationen generieren und/oder aufbewahren, ist es wichtig zu definieren, wo diese Informationen verwaltet werden. Kundenspezifische Informationen sind oft in CRM-Systemen abgelegt, rechnungsrelevante Informationen in speziellen Buchhaltungsprogrammen usw. Informationsmanagement beantwortet die Frage, wo und wann im Prozess Information generiert, benötigt, angepasst oder gelöscht wird.

Ziele sind zum Beispiel die Effizienzsteigerung beim Mitarbeiter oder die Prozessoptimierung durch die Integration von Informationen verschiedener Systeme.

Wissensmanagement (Knowledge Management)

Wissensmanagement unterstützt die Nutzung und Entwicklung des Wissens von einzelnen Personen oder Teams und stellt dies dem ganzen Unternehmen zur Verfügung. Deshalb hat Wissensmanagement mehr mit Menschen zu tun als mit Systemen. Weil für Wissenserwerb, Wissensverteilung und Wissensbewahrung die dazugehörigen Informationen sehr wichtig sind, ist Informationsmanagement ein wichtiger Baustein bei der Umsetzung von Wissensmanagement. Wissen befähigt Menschen zum intelligenten Umgang mit

Informationen. Ziele sind zum Beispiel die Wertsteigerung des Unternehmens durch verbesserte Forschungsprojekte oder die bessere Verteilung von Mitarbeiterwissen zur Minimierung des Risikos, beim Abgang von Mitarbeitern Wissen zu verlieren.

Zum Autor: Rémon Elsten

ist Partner der Firma Crowne Associates AG in Adliswil, Zürich. Crowne Associates ist ein Beratungsunternehmen, das auf Dienstleistungen spezialisiert ist, mit deren Hilfe mittelgroße und große Unternehmen die Wirtschaftlichkeit und Qualität ihrer Kundenbeziehungen verbessern können. Außerdem ist Rémon Elsten im Vorstand des Verbandes CallNet.ch (Swiss Contact Center Association) und leitet die Fachgruppe Technology Management. Er publiziert Artikel zu Themen im Bereich CRM und Wissensmanagement und tritt als Speaker zu den Themen Customer Service, CRM Technologie/Prozesse und Wissensmanagement auf. Als Dozent an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz in Olten ist er für den Themenbereich Wissensmanagement und CRM-Technologie für verschiedene Diplomkurse zuständig.

E-Mail: r.elsten@crowne.ch – Web: www.crowne.ch



NEWS

OPTIMIERUNGSSYSTEM VON EPOQ: Erhöhung der Cross-Selling-Quote

Die EPOQ GmbH, Spezialist für dynamische Echtzeit-Prognose, bietet ihre revolutionäre Realtime-Dynamic-Modeling-Technologie mit dem Optimierungssystem DYCIDE jetzt auch für Inbound-Prozesse an. Die dynamische und selbstadaptive Optimierungslösung von EPOQ bietet durch ihre Fähigkeit zur schnellen Anpassung enorme Vorteile gegenüber statischen Scoringmethoden. DYCIDE erkennt beliebig komplexe Zusammenhänge, die das Kundenverhalten beschreiben, reagiert sofort auf situative Veränderungen und optimiert mit jedem weiteren Kundenkontakt die Genauigkeit der Prognose. QUELLE setzt DYCIDE seit Oktober 2005 erfolgreich in ihren Callcentern ein und hat damit schon im Weihnachtsgeschäft die Abschlussquoten für Cross-Selling-Angebote im Inbound-Kundenkontakt um über 30 Prozent gesteigert. Infos: <http://www.epoq.de>

BUW: Quality Monitoring Software von ASC

ASC, ein weltweit führender Anbieter integrierter Lösungen zur Aufzeichnung und Auswertung der gesamten Kommunikation für Callcenter, Finanzdienstleister sowie Organisationen der öffentlichen Sicherheit, optimiert die Prozesse des Customer-Care-Dienstleisters buw mit seiner Quality-Monitoring-Software INSPIRATIONpro. Der Qualitätsführer der Customer-Care-Branche, buw, realisiert für seine Kunden verschiedenste Dienstleistungen vom Projektgeschäft bis zur Beratung. Mit Testanrufen, den so genannten Mystery Calls, überprüft buw die Callcenter ihrer Auftraggeber und bewertet die Leistungen der beteiligten Agenten. Infos: <http://www.buw.de>

BUCHTIPP



GÜNTER GREFF Telefonverkauf mit noch mehr Power

„Damit macht Telefonieren wirklich Spaß, es gibt super Feedbacks vom Gegenüber und die Rate erfolgreicher Telefonate lässt sich deutlich steigern. Und man wird sich bewusst, welche schlechte Telefonkultur wir doch in Deutschland haben. Pflichtlektüre für alle Vieltelefonierer“, sagt

die Leserin I. Bluhm. Der Bestseller von Günter Greff (Amazon-Bewertung *****) ist gerade in der 4. aktualisierten Auflage erschienen.

Das Buch kann auch beim Autor, E-Mail: Guenther@Greff.de, direkt bestellt werden. Books on Demand GmbH, Hamburg 2006, ISBN 3-8334-4174-7, 29 Euro.

LINKTIPP

www.copc.com

Qualitätsmanagement ist in Deutschland zurzeit „in“. Einer der Marktführer für dieses Thema ist seit Jahren das amerikanische Beratungsunternehmen COPC. Viele internationale Callcenter-Unternehmen, wie Sykes, sind nach diesem System zertifiziert. Besuchen Sie doch mal die Webpage: <http://www.copc.com>

Ralf Stark:

Coaching als Lebensaufgabe

Ralf Stark hat das Callcenter-Geschäft von der Pike auf gelernt: Während seines Studiums hat er als Agent angefangen, später wurde er Führungskraft und Gründer eines Callcenters. Diese Ausgangslage ist die Basis für seine jetzige Tätigkeit als Coach, Berater und Begleiter bei Veränderungsprozessen. Über seinen beruflichen Werdegang sowie die Zukunft sprach er mit Callcenter-Experts.

Wie kamen Sie in die Telemarketing- bzw. Callcenter-Branche?

Anfang der 90er Jahre war ich auf der Suche nach einer Wachstumsbranche. Für mich kam damals besonders die aufkeimende Mobilfunkbranche in Betracht. Ich fing bei Talkline in Elmshorn im Callcenter an. Von Anfang an war ich von der Organisationsform Callcenter begeistert. Ich durfte alles ausprobieren, war in allen Callcenter-Funktionen tätig (Agent, Teamleiter, Projektmanager, Assistent der Bereichsleiterin, Trainer, Coach und die längste Zeit als Bereichsleiter Customer Care). Von meinem damaligen Mentor Kai-Uwe Ricke, heute Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom, konnte ich sehr viel lernen, das hilft mir noch heute. Die Gründung von conTakt in Itzehoe, gemeinsam mit meinem Partner Achim Plate, der jetzt die D+S Europe AG leitet, hat auch viel Spaß gemacht und Erfahrungen beschert, die mich persönlich weit gebracht haben.

Was fasziniert Sie in diesem Geschäft?

Besonders fasziniert bin ich von der rasanten persönlichen Entwicklung, die man als Mensch in dieser „Branche“ machen kann. Ich denke, Callcenter sind nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für viele Agents eine Art „Entwicklungsbeschleuniger“.

Was sind, aus Ihrer Sicht, die drei größten Herausforderungen zurzeit?

Nicht nur die Agents, sondern auch die Führungskräfte sind enormen Anforderungen und Ansprüchen ausgesetzt.

Diese zu erfüllen, wird für viele immer schwerer. Dem Druck standzuhalten und nicht unterzugehen, darin stecken meines Erachtens die größten Herausforderungen.

Was machen Sie heute? Wohin soll Ihr Weg gehen?

Seit sieben Jahren betreibe ich Stark & Friends, ein Managementberatungsunternehmen in Hamburg. Mein Schwerpunkt ist Coaching mit Führungskräften. Coaching ist meine (Lebens-)Aufgabe geworden – nicht nur Beruf, sondern Berufung. Meine Jahre als operative Führungskraft waren herrlich – noch schöner ist, Menschen als Coach zu begleiten, vor allem in schwierigen Situationen. Und ich fühle mich durch das Vertrauen und die Erfolge meiner Kunden geehrt.

Was war das interessanteste Projekt, das Sie bisher gemanagt haben?

Das war und ist meine Familie.

Wie viel Stunden arbeiten Sie wöchentlich?

50 bis 60 Stunden.

Was machen Sie in Ihrer Freizeit?

Familie, Lesen und Sport. (Dreimal pro Woche Krafttraining bei Kieser. Alle drei Tage jogge ich je 10 bis 15 km an der frischen Luft. Gerade habe ich mit Pilates angefangen, allerdings zu Hause. Ich achte sehr auf gesunde Ernährung und eine positive Lebenshaltung.)



Ralf Stark

ist selbstständiger Management-Coach und -Trainer und Inhaber von Stark & Friends Management-Coaching, Hamburg. Mit dem Dienstleister conTakt GmbH & Co. KG, Itzehoe, wurde er 1998 erster Preisträger des CAT-Award. Der passionierte Langstreckenläufer ist auch ein begeisterter Fotograf.

Ansonsten genieße ich meine vielen Rituale, wie z.B. Notizbücher füllen, sehr viel lesen und fotografieren.

Welches ist das tollste Buch, das Sie gelesen haben, und was lesen Sie gerade?

1.) Die Bibel, 2.) Drehbuch für Meisterschaft im Leben von Ron Smothermon 3.) Circus Maximus von Gerhard Polt. Aktuell lese ich „Die Vermessung der Welt“.

Was ist der größte Wunsch oder Traum, den Sie sich gern einmal erfüllen wollen?

Ich hatte immer schon einmal vor, eine eigene Fotokunst-Galerie zu betreiben. Diesen Traum habe ich mir schon vor fünf Jahren realisiert. Mein Wunsch ist es, weiterhin erfüllt zu leben.

Was würden Sie machen, wenn Sie nicht in der Callcenter-Branche wären?

Dann wäre ich Fotograf, aber das bin ich ja auch – in meiner Freizeit. So, wie es ist, ist es genau richtig.

IMPRESSUM

Call-Center-Experts ist ein Experten-Dienst mit einem monatlichen Beratungsbrief und einem Themenportal. Jährliche Bezugs- und Nutzungsgebühr 198,- Euro inkl. 16 Prozent MwSt. Bestellungen ausschließlich über das Internetportal.

Herausgeber und Redaktion:

Günter Greff,
Competence Center of Kommunikation,
Vor dem Hagen 7, 27243 Dünsen
Telefon: 01 72 / 6 90 75 58,
eMail: guenter@greff.de

schimmel
media
VERLAG
GmbH & Co KG

Verlag:

Schimmel Media Verlag GmbH & Co. KG,
Friedrich-Ebert-Ring 1, D-97072 Würzburg,
Geschäftsführer: Martina Schimmel-Schloo,
Gudrun Schimmel-Wanner, Ingo Schloo.

Abonnenten-Service:

Tel. 09 31 / 3598110, Fax 09 31 / 3598111
abo@expert-sites.de

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Verarbeitung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.