



Stürmische Zeiten

Viele Service-Center müssen mit saisonalen Schwankungen im Anrufvolumen umgehen. So auch die Kfz-Sachverständigenorganisation careexpert. Wenn es hagelt, laufen dort die Telefone heiß. Dann heißt es: Ruhe bewahren!

Text _ Annette Mühlberger

Wenn es hagelt, können Autobesitzer mit Teilkaskoversicherung entstandene Schäden begutachten lassen. An solchen Tagen rufen bis zu 1.300 Eigentümer in der zentralen Disposition der KFZ-Sachverständigenorganisation careexpert in Walluf bei Wiesbaden an. Das Unternehmen erstellt unter anderem Hagelgutachten für die Versicherungswirtschaft. Die meist sommerliche Hagelzeit ist für careexpert das, was für andere Service- und Verkaufsorganisationen das Jahresendgeschäft ist. »Wir möchten von den Fahrzeughaltern zudem etwas, das sie selbst zunächst als lästig empfinden. Das macht den Dialog anspruchsvoll«, benennt careexpert Dispositionsleiter Ralf Zender die Herausforderung, die seine 60 Mitarbeiter bewältigen. Mehr als 25.000 Hagelschä-

den hat das Unternehmen 2012 in Summe abgewickelt. Die meisten zwischen Mai und Oktober.

Hohes Volumen, schwierige Gespräche

Ziel aller Gespräche ist die Vereinbarung eines Besichtigungstermins, der sich allerdings nicht nur am Zeitplan des Kunden orientieren kann. Vielmehr muss er Rücksicht nehmen auf eine effiziente Tourenplanung für die Sachverständigen im Außendienst. Liegen nach größeren Hagelgewittern Massenschäden vor, organisiert die Disposition in Walluf auch zentrale Besichtigungstermine in geeigneten Hallen oder Kfz-Werkstätten. Für die Kunden heißt das im Zweifel einen Termin zu akzeptie-

ren, der für sie erst einmal nicht passt. Das Team führt nach großen Hagelereignissen deshalb nicht nur extrem viele, sondern auch viele schwierige Gespräche.

Keine einfache Aufgabe, zumal sich die Hagelperiode aktuell auf bis zu fünf Monate im Jahr erstreckt. Ralf Zender hat auf diese zeitliche Ausdehnung zunächst mit einer effizienteren Organisation reagiert. Bei größeren Hagelgewittern kümmern sich heute sechs Vollzeitkräfte ausschließlich um das Thema Hagel. Alle anderen Aufgaben übernehmen die restlichen Disponenten. Wo nötig und möglich, wird im Team immer wieder auch rotiert. Für Anrufspitzen unterstützt ein externes Call-Center das Team, das die Hagelschäden standardisiert erfasst und die erforderlichen Rückrufe optimal vorbereitet. In der Hagelperiode finden für die Disponenten auch nur die nötigsten Besprechungen, keine Schulungsmaßnahmen oder andere interne Aktivitäten statt, außer einem täglichen Jour fixe zur Aufgabenver-

teilung. Dafür nimmt sich das Team erst wieder Zeit im Winter – wenn es nicht mehr oder seltener hagelt.

Herunterschalten und Stress abbauen

Den letzten Winter hat Ralf Zender für einen umfassenden Veränderungsprozess genutzt. Der Stresspegel bei den Mitarbeitern war nach wie vor hoch, das Herunterschalten auf Normalmaß fiel nach der langen Hagelphase schwer, für das Unternehmen Anlass genug, die Mitarbeiter nicht allein durch ein klassisches Telefontraining fit für die nächste Saison zu machen.

Ralf Zender entschied sich für einen Kommunikationsansatz, der die Gefühlslage von Mitarbeitern und Kunden in die Arbeit einbezieht. »Wir wollten aus den Gesprächen den Stress herausnehmen und sie in einer positiveren Atmosphäre ablaufen lassen – für die Mitarbeiter wie die Kunden«, erklärt der Dispositionsleiter.

Das Zauberwort in Walluf heißt seitdem »Emotional Power«. Das heißt: Die Disponenten sprechen die Kunden auf der emotionalen Ebene an, zeigen Verständnis für deren Situation (»Das ist wirklich ärgerlich, dass Ihr Auto genau in dieser halben Stunde draußen stand ...« – »Danke, dass Sie diesen für Sie ungünstigen Termin akzeptieren. Eine umgehende Begutachtung ist auch für Sie von Vorteil ...«) und lassen eine Beziehung zu den Gesprächspartnern entstehen, ohne deren Probleme auf sich zu nehmen. Serviceexpertin Helga Schuler, die mit ihrem Top-Perform-Team das Konzept »Emotional Power« entwickelt und trainiert hat, sagt: »Die Mitarbeiter nehmen ihre eigenen Emotionen und die des Kunden besser wahr und reagieren darauf angemessen. Sie wissen, dass es an Ihnen ist, die positive Stimmung im Gespräch aktiv zu gestalten und zu erhalten.« Durch die einfühlsame, aber gleichzeitig zielgerichtete Gesprächsführung (empathische Verbind-

lichkeit) kommen die Telefonate außerdem schneller zum Abschluss. Der Besichtigungstermin steht früher, die Kunden sind damit insgesamt zufriedener, die Mitarbeiter entspannter.

In Stressphasen Entspannung zulassen

Auch die Einstellung zur eigenen Tätigkeit war Gegenstand des Veränderungsprozesses. Helga Schuler erklärt, warum das für das Arbeiten unter Termindruck so wichtig ist: »Man muss sich bewusst machen, dass es erlaubt ist, in und nach stressigen Zeiten zu entspannen. Das wirkt sich auch auf die Wertschätzung der eigenen Arbeit und auf die Freude am Job aus.«

»Entspannter durch bewegte Zeiten« heißt deshalb das Motto, das die Disponenten in Wallau seither begleitet. »Wir arbeiten heute tatsächlich entspannter, auch wenn es in der Hagelzeit natürlich nach wie vor hektisch zu-

SERVICEMANAGEMENT – ENTSPANNT DURCH BEWEGTE ZEITEN

In stressigen Zeiten ist es nicht immer einfach, die Übersicht zu behalten. Trotzdem gibt es einige Instrumente und Techniken, wie man Belastungsspitzen meistert. Diese Checkliste bietet Ihnen einige Anhaltspunkte.

- **Klare Zuständigkeiten schaffen.** Gibt es ein Thema, das zu bestimmten Zeiten dominiert, richten Sie hierfür eigene, flexible Teams ein, die sich in dieser Phase konzentriert nur darum kümmern.
- **Von unnötigen Routinen entlasten.** Packen Sie in Hochdruckphasen nur die Meetings/Aufgaben, die für das Tagesgeschäft absolut notwendig sind. Alle übrigen Projekte und Vorhaben gehen Sie in ruhigeren Zeiten an.
- **Raum für Entspannung bieten.** In stressigen Arbeitsphasen sind kleine Fluchten wichtig. Sie machen den Kopf wieder frei und optimistisch für die nächsten Gespräche/Aufgaben. Richten Sie Ruhe- und Kreativ-Inseln ein, arbeiten Sie mit gefälligen Farb- und Pflanzenkonzepten sowie schönen Bildern und Fotos. Ermöglichen Sie kurze Massagepausen und schulen Sie effektive Entspannungstechniken.
- **Anstrengung bewusst machen.** Stress ist anstrengend. Das sollte und darf allen bewusst sein. Wenn Teams auf diese Weise ihren Einsatz wertschätzen, bleiben auch in hektischen Zeiten Motivation und Spaß an der Arbeit erhalten.

→ **Freude haben.** Auch wenn Arbeitstage anstrengend sind, sollten und können sie Freude machen. Der Trick ist, sich bei Stress und Ärger selbst wieder in eine positive Stimmungslage zu versetzen. Diese Selbstregulierung können Mitarbeiter trainieren.

→ **Weniger Stress empfinden durch mehr Empathie.** Wer die eigene Gefühlslage und die des Gesprächspartners bewusst wahrnimmt und angemessen darauf reagiert, schafft eine positive Atmosphäre, die hilft, kritische Situationen zu entschärfen. Gespräche verlaufen entspannter und kommen schneller zum Ziel.

→ **Zwischen Stress und Normalität unterscheiden.** Jede Hochdruckphase geht einmal zu Ende. Dann ist es wichtig, auf das normale Arbeitspensum zurückzuschalten und die Work-Life-Balance wiederherzustellen. Unterstützen Sie diesen Prozess. Fordern Sie Ihre Mitarbeiter auf, diesen Freiraum aktiv für sich zu nutzen und zu entschleunigen. Ermuntern Sie sie, in ruhigen Phasen für den nächsten Endspurt aufzutanken.

→ **Coaching mit »Emotional Power«.** Der Effekt von Trainingsmaßnahmen verpufft im Alltag meist schnell. Verhindern kann man das über interne Coaches (Multiplikatoren), die die Fähigkeit zu Empathie und Selbststeuerung der Gefühle bei den Mitarbeitern am Arbeitsplatz nachhaltig am Leben halten. Diese Funktion können die Team- oder Gruppenleiter wahrnehmen, aber auch besonders talentierte Mitarbeiter.

Quelle: Helga Schuler, Top Perform, www.top-perform.de

geht«, berichtet Ralf Zender und ergänzt: »Die Mitarbeiter gehen mit mehr Freude und Optimismus in die Gespräche, sie nutzen Ruhephasen konsequenter und nehmen den Einsatz, den sie bringen, ganz anders wahr.«

Dass die neue Herangehensweise im Alltag konsequent gelebt wird, darum kümmern sich die Teamleiter und speziell geschulte Mitarbeiter, die eine Coaching-Ausbildung durchlaufen haben. Sie sprechen die Eckpunkte Empathie, Emotion und Entspannung immer wieder in persönlichen Gesprächen und im Team an. Dazu gehören auch Aktionen, die es erlauben, in Stressphasen auch mal Dampf abzulassen und zu visualisieren, was an solchen Tagen geleistet wird. Dann kann es auch mal sein, dass die Mitarbeiter mit Papierkugeln um sich werfen. In Rot, wenn Gespräche nicht so gut liefen, und mit weißen Kugeln für die positiven Telefonate. Ralf Zender sieht sein Team auf dem richtigen Weg: »Die Kunden sollen sich bei uns gut verstanden und aufgehoben füh-

AUTORIN

Annette Mühlberger

ist Fachjournalistin für
Call-Center, CRM- und
Vertriebsthemen.

→ www.redaktion-muehlberger.de



len. Das funktioniert immer dann, wenn wir entspannt in die Gespräche hineingehen und uns auf die Kunden gut einstellen. Deshalb haben wir speziell am Umgang mit Emotionen und Stress gearbeitet. Für uns hat sich dadurch viel zum Positiven verändert.«

redaktion@acquisa.de

•]