

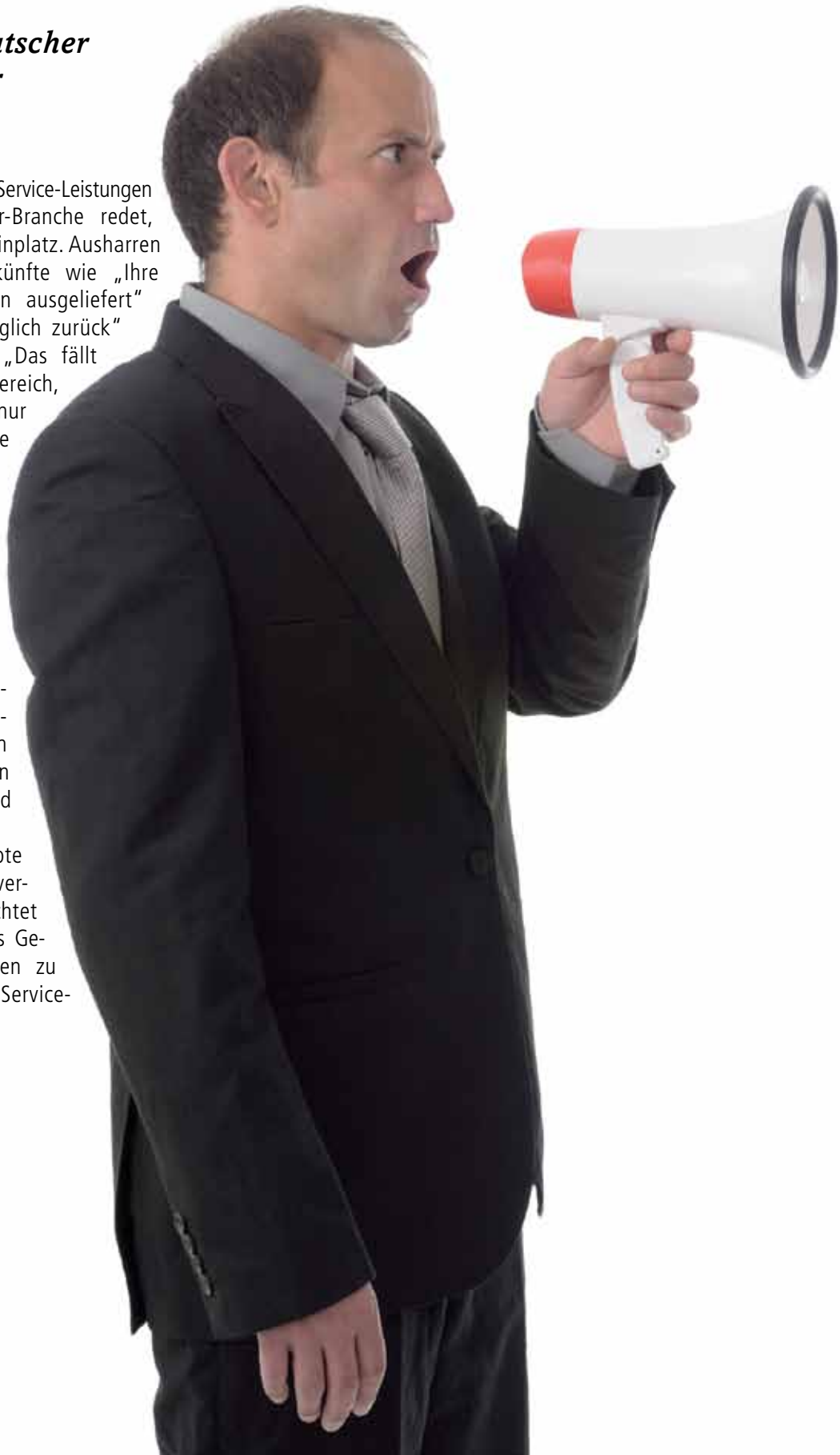
# Der menschliche Anrufbeantworter

## *Zweckentfremdung deutscher Callcenter-Dienstleister*

Wer in Deutschland von schlechten Service-Leistungen gerade im Bereich der Callcenter-Branche redet, betritt einen ausgemachten Allgemeinplatz. Ausharren in der Warteschleife, Pseudo-Auskünfte wie „Ihre Ware wird in den nächsten Tagen ausgeliefert“ oder „Der Kollege ruft schnellstmöglich zurück“ sowie die ewige Entschuldigung: „Das fällt nicht in meinen Zuständigkeitsbereich, bitte schreiben Sie eine E-Mail“, nur weil der Mitarbeiter unfähig ist, die gewünschte Auskunft zu geben – jeder weiß, was gemeint ist. Wer nicht selbst schon Opfer wurde, kennt zumindest jemanden, der von seinem erfahrenen Leid ein Lied zu singen weiß – in Moll.

Scheinbar ist der Missstand klar bezeichnet und schnell der Schuldige ausgemacht, beschimpft oder beleidigt: Der Callcenter-Agent. Ein Berufsstand, falls man ihn denn so nennen darf, der weder ob seiner eigentlichen Tätigkeit noch seinem Arbeitsumfeld nach beneidet wird.

Aber diese im Ärger über das Erlebte ausgesprochene Analyse greift selbstverständlich zu kurz. Bei Lichte betrachtet entdeckt man, dass ein kompliziertes Geflecht von Ursachen und Wirkungen zu derart unterirdischen sogenannten Service-Leistungen führt.



### Prellböcke mit der Lizenz zum Lügen

In der vordersten Front ist der Kampf immer am härtesten. Das gilt auch für den Service. Ob Kellner, Rezeptionskraft, Zugbegleiter oder eben Callcenter-Agent an einer Kundenservice-Hotline – wer in der ersten Reihe steht, bekommt immer die volle Wucht der Empörung entgegengeschleudert. Die ist für sich genommen völlig verständlich und auch nicht bemitleidenswert. Mithin gehört eine dementsprechende Frustrationstoleranz beziehungsweise Stressresistenz zur Stel-

lenbeschreibung dazu. Die Fähigkeit eines guten Mitarbeiters besteht nun insbesondere darin, Verständnis aufzubringen, Lösungswege aufzuzeigen und die aufbrausenden Emotionen zu beruhigen. Auch etwaige kleine Notlügen sind hier gestattet, wenn es denn dem Frieden dient und so die Gemüter besänftigt werden, um wieder für ergebnisorientierte Ansätze empfänglich zu sein. Allerdings funktioniert das mit dem positiven Schwindel nur, falls man sich an Samuel Butlers<sup>1</sup> Satz hält: „Der beste Lügner ist der, der mit

den wenigsten Lügen am längsten auskommt.“ Denn nur wer grundsätzlich die Wahrheit sagt, kommt erstens mit einer Notlüge davon und kann zweitens hierdurch etwas Sinnvolles, d. h. Lösungsorientiertes, erreichen.

Ganz anders verhält es sich aber mit der systemischen Lüge. Damit meine ich nicht die Arbeitnehmer, die einfach einen schlechten Job machen und dauernd die Unwahrheit sagen, um dadurch jeglichem Ärger mit dem Kunden vermeintlich aus dem Weg zu gehen. Es geht vielmehr um Arbeitgeber, die dies aktiv einfordern. Ohne Informationen, Handlungsbefugnisse oder auch nur die Möglichkeit der Eskalation an eine höhere Stelle in der Entscheidungspyramide wird der Mitarbeiter angewiesen, alle Kundenanfragen abzublocken und ins Leere laufen zu lassen. Dass dies mit der sprichwörtlichen stoischen Ruhe, quasi buddhistischer Gelassenheit und vor allem besonderer Freundlichkeit zu geschehen habe, versteht sich von selbst. Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, dass ausgerechnet von den Verantwortlichen für den Kundenservice und dessen Qualität derartige Anweisungen erlassen werden, die nur darauf abzielen, eigentlich keinen Service zu bieten.

Ist aber erst mal ein System installiert, in dem die Mitarbeiter zwar stets um zumindest aufgesetzte Freundlichkeit bemüht, aber ohne Kompetenz in der Sache dem Kunden entgegentreten, ist der Streitfall programmiert. Der Schein geheuchelter Freundlichkeit wirkt gar wie Hohn, wenn ein Kunde sich zum zehnten Mal erklären lassen muss, dass die Verärgerung über die Unannehmlichkeiten selbstverständlich nachvollziehbar, aber eine weiterführende Bearbeitung in der Sache leider nicht direkt möglich sei. Die zuständige Stelle werde nun aber kontaktiert und melde sich innerhalb einer Frist von einem Tag, um die Angelegenheit aus der Welt zu schaffen. Ist die bereits im ersten derartigen Gespräch benannte Frist nunmehr um ein Hundertfaches überschritten, wird aus dem armen Prellbock schnell ein entlarvter Lügner.

Zu dieser psychischen Belastung durch unzufriedene und aufgebrauchte Kunden gesellt sich alsbald die eigentliche Strafe des Lügners: Dass er selbst niemandem mehr glaubt.

### Der Telefonsekretär, der gerne Richter wär

Und dennoch, selbst unter Berücksichtigung des oben Beschriebenen sollte ein Callcenter-Agent im Anflug der Verärgerung seinen Einblick in das mutmaßlich marode System nicht mit Überblick verwechseln. Nur die eigene Erfahrung einzubeziehen, könnte zu dem Schluss führen, dass hier das ganze System versagt. Doch eine umfassende Betrachtungsweise ist zwingend notwendig. Erst wenn sämtliche entscheidungsrelevanten Tatsachen bekannt und ein vernünftiger Zweifel an dem Geschehen ausgeschlossen ist, kann ein Überblick gewonnen werden, der weitreichende Schlussfolgerungen zulässt. Diesen weiten Blickwinkel wird ein „einfacher“ Call-Agent schon aus

1: Samuel Butler (\*4.12.1835 in Langar bei Bingham, Nottinghamshire; † 18.06.1902) war ein englischer Schriftsteller, Komponist, Philologe, Maler und Gelehrter.

der Natur der Sache heraus niemals einnehmen können.

Wer nun seine Nusschale für das Universum hält, wird zwangsläufig indigniert zur Kenntnis nehmen, dass das System nur hässliche Seiten hat. Teil eines solchen Systems sein zu müssen, führt dann schnell zum Burnout. Nicht umsonst liegt die Krankheitsquote in Callcentern weit über dem sonstigen Durchschnitt anderer Branchen. Um sich selbst vor einem Ausbrennen zu bewahren, ist der einzige gangbare Schutzmechanismus, der dem Einzelnen zur Verfügung steht, das völlige Abstumpfen gegenüber emotionalen Regungen des Gegenübers.

Natürlich könnte der Callcenter-Agent auch erkennen, dass der ihm erlaubte Einblick nicht ausreichend ist, solche Schlussfolgerungen zu ziehen. Das wäre allerdings ein wenig viel verlangt. Leichter ist es daher, im Telefonat emotionslos zu reagieren und die Schuld immer beim eigenen Arbeitgeber oder dessen Auftraggeber zu suchen. Sich in Kundengesprächen aber als Richter über den eigenen Arbeitgeber zu erheben und dem Kunden beizupflichten, dass die Schuld natürlich beim Unternehmen liegt, gebührt sich in keinem Fall. Selbst wenn der überforderte und alleine gelassene Mitarbeiter in der Sache Recht hat.

### Massengeschäft in Dienstleistungsfabriken

Zum unheilvollen und strukturellen Prinzip des Versagens der Service-im-Callcenter-Maschinerie an sich gehört auch das sich wechselseitig beeinflussende Verhältnis von Angebot und Nachfrage mangelhafter Leistung. Schlechte Qualität zum Dumping-Preis wird nicht nur aufgrund der Nachfrage angeboten. Auch Dienstleistungen, die zu höheren Preisen nachgefragt würden, bietet immer irgendjemand zum absoluten Tiefpreis an – das heißt zumindest langfristig nicht mehr wirtschaftlich. Dass es für Unternehmen rentabel ist, Teilleistungen extern einzukaufen bzw. ganze Geschäftsbereiche komplett auszulagern, versteht sich von selbst. Auch dass hierdurch entstehende Qualitätseinbußen bewusst für den Kostenvorteil in Kauf genommen werden. Allerdings auf Qualität insgesamt zu verzichten, nur um eine Dienstleistungsfabrik hochziehen zu können oder um kurzfristig auch am Massengeschäft zu partizipieren, ist im Ergebnis äußerst bedenklich. Es gelten für die Callcenter in vielen Fällen die Bedingungen der industriellen Arbeitswelt des frühen zwanzigsten Jahrhunderts: Es sind voll technisierte Fließband-Arbeitsplätze, die den Menschen entfremden.

### Spielball oder Schiedsrichter – jeder bekommt so viel Service, wie er verdient ...

Der Anrufer wird in dieser Konstellation schnell zu einem Spielball, wenn er sich denn auch als solcher fühlt und entsprechend behandeln lässt. Viele Kunden verzweifeln geradezu an der errichteten Wand der **Callcenter-Service-Blockade**.

## ■ FLIESSBAND-ARBEITSPLÄTZE, DIE DEN MENSCHEN ENTFREMDEN

Nichtsdestotrotz rennen sie unbeirrt immer wieder gegen sie an. Zwar mag es dem Einzelnen scheinbar psychologisch weiterhelfen, die Mitarbeiter am Telefon Tag für Tag

aufs Neue zu beschimpfen und in die Verantwortung ziehen zu wollen. Aber weder in der Sache noch am System wird sich so etwas ändern.

Dabei ist gerade der anrufende Kunde derjenige, der der Schiedsrichter sein müsste. Nur er kann Unternehmen mit ungenügenden Service-Leistungen die rote Karte zeigen. Auch wenn es ein langwieriger Prozess ist, er allein kann durch sein Geld bestimmen, welche Leistung sich letztendlich auf dem Markt durchsetzen wird.

Das Selbstbewusstsein des Kunden ist im Zeitalter der Serviceorientierung zwar enorm gewachsen, wie sich auch an dem herrischen Tonfall des Kunden-König heraus hören lässt. Allerdings zeigt sich schnell auch hier, dass schlichtweg überzogene Erwartungen an den Mitarbeiter gestellt werden. Dass man dann und wann ein Problem selbst am besten lösen könnte oder dass es manchmal vielleicht besser wäre, sich unnötigen Ärger mit dubiosen Unternehmen zu ersparen, wird dabei zuweilen völlig vergessen. Wer nur mit dem Anwalt droht, aber zu feige oder zu geizig ist, ihn tatsächlich zu beauftragen, kann sich den bösen Ton auch sparen. Zudem lassen sich heutzutage fast alle Waren und Dienstleistungen auch über andere Anbieter bestellen bzw. beziehen, sodass ein Unternehmen mit schlechten Service-Leistungen abgestraft werden kann. Dies ist zwar gegebenenfalls mit höheren Kosten verbunden, aber das ist dann nun einmal der angemessene Preis für die Dienstleistung eines guten Kundenservice.

Wer alles kostenfrei bekommen möchte, darf sich schließlich nicht beschweren, dass die erbrachte Leistung nicht dem Premium-Standard entspricht.

Falls nicht auch beim Kunden ein nachhaltiges Umdenken im Umgang mit Unternehmen einsetzt, die Kundenservice klein schreiben, werden unterm Strich die Verhältnisse so bleiben, wie sie sind. Erst wenn der Kunde gelernt hat, die nötigen Konsequenzen aus schlechten Erfahrungen zu ziehen, werden diese Unternehmen ihre Grenzen aufgezeigt bekommen. Bis dahin bleibt schlechter Service ein gefährliches Spiel mit Kunden und Mitarbeitern. ■



**Sebastian Hundt**

Redaktion CallCenter SCQUT