

## CAt-Award Schweiz

Sie fliegen quasi zwischen dem Customer Service Center und den Geschäftsstellen hin und her – wenn in den Geschäftsstellen Not am Mann ist, springen die Flying Agents des Customer Service Centers (CSC) Schweiz der UBS ein. Sie sind speziell ausgebildete Mitarbeiter des CSC. Die Idee entwickelt und umgesetzt hat Urs Christen und wurde für sein Projekt „FLAG – Flying Agents“ als Call Center-Manager des Jahres für die Schweiz ausgezeichnet.



Foto: © UBS

# Ein Gewinn für alle Seiten

Seine Position als Leiter Business Management Customer Service Center Schweiz der UBS Switzerland bringt es mit sich, dass Urs Christen regelmäßig Fachmessen besucht, um nah am Thema zu bleiben und mit Kollegen zu netzwerken – wie zuletzt die CCW in Berlin. An diese Messe werden sich Urs Christen und sein Team noch lange erinnern. Denn dort wurde der Schweizer mit dem CAt-Award als bester Call Center-Manager des Jahres für die Schweiz ausgezeichnet. Die Trophäe ist im Haus sehr begehrt. „Der Award ist fast schon ein Wanderpokal“, erzählt Urs Chris-

ten. „Jeder will ihn einmal haben. Ich musste ihn schon des Öfteren suchen.“

Seit 2006 leitet Urs Christen den Führungsstab des UBS Customer Service Centers (CSC) Schweiz und verantwortet die strategische Ausrichtung des CSC Schweiz. „Was tun wir heute, wie tun wir es heute, was wollen wir in Zukunft tun und wie wollen wir es in Zukunft tun? Das sind die Fragen, mit denen ich mich beschäftige“, erzählt Urs Christen, Leiter Business Management Customer Service Center Schweiz der UBS Switzerland. Er erstellt mit seinem 15-köpfigen Team die

strategische Planung, überprüft sie regelmäßig und passt sie gegebenenfalls an.

Sein Arbeitsalltag besteht aus Projektmanagement und -konzeption. Außerdem stehen die üblichen Themen Verkaufsführung, Prozessmanagement, Schnittstellenmanagement IT und Telefonie, Einsatzplanung, Ausbildungssteuerung, Qualitätsmanagement auf seiner Agenda. Außerdem verantwortet Urs Christen die Managementaufgaben des CSC Schweiz mit rund 300 Mitarbeitern. Als Dienstleister für die Geschäftsstellen nimmt das CSC Inbound Calls entgegen,

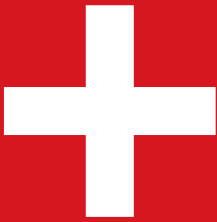


Foto: © UBS

Einheitlicher Dresscode: In den Geschäftsstellen wie hier in Basel sind die Flying Agents wie die Kundenberater gekleidet.

führt Outbound Calls und wickelt organisatorische Dinge ab. Durch die Digitalisierung gelangten immer mehr Aufgaben aus den Geschäftsstellen ins CSC.

### Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt

Die Entwicklung wirkte sich stark auf das Schaltergeschäft in den Geschäftsstellen aus und die Personalbestände in den Filialen wurden verkleinert. In der Zusammenarbeit mit den Geschäftsstellen merkte Urs Christen rasch, dass gerade Geschäftsstellen mit circa sechs Mitarbeitern bei ungeplanten Abwesenheiten beispielsweise durch Krankheit oder im Saisongeschäft Probleme hatten. „Wir haben Geschäftsstellen in Tourismusgebieten, die saisonabhängig eine viel höhere Kundendichte haben. In der Skisaison beispielsweise nehmen die Schaltertransaktionen in der Geschäftsstelle in St. Moritz explosionsartig zu. Die dort tätigen Privatkundenberater kommen mit ihrer Arbeit dann kaum nach“, erzählt Urs Christen. „Oder wenn in einem dreiköpfigen Team zwei Kollegen erkranken, sieht es in dieser Geschäftsstelle kritisch aus. Die Geschäftsstellen haben uns im CSC dann angerufen, ob wir sie während des Engpasses unterstützen können.“ Den größten Teil konnten die CSC-Mitarbeiter abdecken. „Wenn wir helfen konnten, haben wir das getan, und die Geschäftsstellen waren glücklich“, berichtet Urs Christen.

Auf der anderen Seite hatte die Automatisierung auch im CSC ihre Spuren

hinterlassen. Aufgaben wurden gestückelt und die Arbeit im Customer Service Center entwickelte sich in Richtung Fließbandarbeit. Die Tätigkeit wurde monoton und mittelfristig war sie nicht mehr so wie früher. Die Mitarbeiterzufriedenheit im CSC nahm entsprechend ab.

### Zwei Probleme, eine Idee

Diese zwei Aspekte brachten Urs Christen auf die Idee, den Geschäftsstellen dauerhaft Unterstützung anzubieten. Er sprach mit den Verantwortlichen in den Geschäftsstellen und sie überlegten gemeinsam, wie sie das Angebot größer machen und institutionalisieren könnten. Urs Christen erstellte mit seinem Team ein Grobkonzept, das vorsieht, dass sich eine Geschäftsstelle an den jeweiligen CSC-Standort wendet, wenn sie personelle Unterstützung benötigt. Die benötigten Flying Agents werden dann zeitnah zur Verfügung gestellt. Als das Konzept geschrieben war, präsentierte es Urs Christen der Geschäftsleitung. Im Mai 2015 bekam er grünes Licht vonseiten der Führung des UBS Privatkundengeschäfts.

Das Team entwickelte Anforderungsprofile an die Flying Agents sowie eine modulare Ausbildung. Die Flying Agents sind bestehende CSC-Mitarbeiter, die eine gute Leistung erbringen, mindestens ein Jahr Praxistätigkeit im CSC vorweisen können, mindestens einen Schnuppertag als Privatkunden-Berater gemacht und eine Empfehlung von Teamleiter

oder Customer Service Center-Leiter erhalten haben.

Die Flying Agents werden dann in einer modularen Ausbildung fit für den Einsatz in den Geschäftsstellen gemacht. Sie sind etwa eine Woche lang in einer Geschäftsstelle, wo sie die Informationen erhalten, die ihnen noch fehlen. „Sie bekommen das Schaltertransaktionsgeschäft und die Kontoeröffnung gezeigt. Sie werden in die einfache Beratung im Basisgeschäft eingeführt und lernen, wie die Automatenbetreuung funktioniert. Außerdem erhalten sie eine Sicherheitsschulung. Auch das Thema Dresscode und Auftreten wird den Flying Agents nähergebracht“, erklärt Urs Christen.

### Der Pilot startet

Im Juli 2015 startete ein Pilot mit zwei Mitarbeitern, um zu testen, ob das Projekt Flying Agents funktioniert. Urs Christen ging auf zwei Personen für den Test zu. Voraussetzung war, dass sie bereits genügend lang beim CSC arbeiteten, die Grund- und Zusatzausbildung sowie interne Zertifizierungen absolviert hatten. Außerdem sollten sie eine Neigung zum physischen Kundenkontakt haben und flexibel in Sachen Einsatzort und -zeit sein. „Der Pilot verlief so ermutigend, dass wir das Projekt erweitert haben“, berichtet Urs Christen.

Das Konzept geht auf. Das Bedürfnis bei den Mitarbeitern im CSC ist vorhanden, wie die Nachfragen, als Flying Agent zu arbeiten, zeigen. „Aber nicht jeder

» kann als Flying Agents eingesetzt werden. Daher haben wir die Aufgaben definiert und kommuniziert“, berichtet Urs Christen. „Die Anträge von Mitarbeitern haben wir im Management Committee geprüft und bewilligt, zurückgestellt oder abgelehnt.“ Aktuell sind 15 Flying Agents im Einsatz und haben seit dem offiziellen Start des FLAG-Betriebs im September 2015 schon knapp 400 Einsatztage bei 40 Geschäftsstellen geleistet. „Wir bekommen ein tolles Feedback von den Mitarbeitern und von den Geschäftsstellen“, freut sich Urs Christen. „Wir haben eine Weiterempfehlungsquote von über 95 Prozent.“ Die Flying Agents schätzen die Einsätze in den Geschäftsstellen als Ergänzung zum Alltag im CSC und können sich jetzt vorstellen, längerfristig im CSC zu arbeiten.

Dass das Projekt so scheinbar reibungslos verlaufen ist, dafür hat Urs Christen verschiedene Gründe: „Wir haben sicher den Vorteil, dass wir keine neue Technologie einführen wollten, die mit hohen

Investitionen verbunden wäre. Bei dem FLAG-Projekt musste nicht in die Infrastruktur investiert werden, das bedeutet, dass das Projekt bei den ordentlichen Budgetprozessen außen vor war. Es gab keine zusätzlichen Aufwendungen. Hinzu kommt, dass der Support der Geschäftsstellen da war und der Pilot auch der Geschäftsleitung gezeigt hat, dass es funktioniert.“

#### Die Herausforderungen liegen in den Details

Große Stolpersteine gab es nicht, aber der Teufel steckt oft im Detail. Das kann Urs Christen auch in diesem Projekt bestätigen: „Überraschungen haben wir bei eher Kleinigkeiten erlebt. Daher haben wir auch den Großteil der Projektzeit in Details investiert.“ Es war plötzlich gar nicht so einfach, einen CSC-Mitarbeiter einfach in eine Geschäftsstelle vor Ort zu schicken. Fragen kamen auf, wie der Mitarbeiter in die Geschäftsstelle gelangt, wie die Abrechnung der Reisekosten wie et-

wa Unterbringung und Verpflegung geregelt oder auch wie der Dresscode gehandhabt wird. „Es ging um ganz banale Dinge, beispielsweise ob wir die Unterkunft unterstützen und bis zu welchen Limits oder wer die zusätzlichen Kosten trägt, das CSC oder die Geschäftsstelle oder ob wir die Kosten teilen“, führt Urs Christen aus. Es gibt zwar bei UBS Standard Policies, die festlegen, wie Pauschalen zu regeln sind, aber letztlich gibt es an den Standorten unterschiedliche Regelungen, insbesondere was die Verpflegung betrifft. Hier musste eine umsetzbare Lösung für die Flying Agents gefunden werden, die diese gegenüber den Mitarbeitern in der jeweiligen Geschäftsstelle nicht benachteiligt.

Auch das Thema Dresscode beschäftigte das Projektteam. Im Geschäftsstellen-Netz im Retail-Banking tragen die Kundenberater einheitliche Kleidung. Die Flying Agents sind jedoch nur temporär in den Geschäftsstellen eingesetzt. Erhalten sie Unterstützung für die Be-



Das UBS-Gebäude in Zürich.

Foto: © UBS



Jeder Preis hat einen Förderer: Urs Christen mit dem Sponsor des Schweizer CAT-Awards, Philipp Beck, Geschäftsführer der Luware AG.

kleidung? Wie und wo beschaffen sie sich die entsprechende Kleidung? „Es waren viele Kleinigkeiten im operativen Bereich, an die wir bei der Projekteinführung erst einmal nicht gedacht haben, und die dann bei der Umsetzung aufkommen“, berichtet Urs Christen. Die Flying Agents besorgen sich nun die Kleidung entsprechend der Bekleidungsrichtlinie selbst und erhalten eine Bekleidungspauschale als Unterstützung. Die Accessoires wie Krawatte, Tuch oder Schal händigt ihnen der Team- beziehungsweise Standort-Leiter aus.

### Ein Projekt mit viel Potenzial

Doch jetzt laufen die Einsätze der Flying Agents sehr erfolgreich. Die Anfragen aus den Geschäftsstellen sind höher als die derzeitigen Möglichkeiten, sie zu erfüllen. „Zurzeit müssen wir Aufträge ablehnen, damit wir unsere Effektivität im CSC nicht aufs Spiel setzen“, erzählt Urs Christen. „Geplant ist zwar, dass die Zahl der Flying Agents mittelfristig erhöht wird,

dafür müssen wir aber zusätzliche Ressourcen erhalten, damit unser Basisgeschäft im CSC nicht darunter leidet.“ Über die Erweiterung der Flying Agents wird demnächst in der Management Conference der Geschäftsleitung diskutiert. „Eine andere Möglichkeit, die ich sehe, ist, dass unsere Flying Agents ihre Aufgaben, die sie für das CSC übernehmen, zum Teil in den Geschäftsstellen erfüllen können“, erklärt Urs Christen. Nicht alle Geschäftsstellen sind gleich stark frequentiert. In kleineren Geschäftsstellen ist es wichtig, dass Mitarbeiter vor Ort sind, aber die Kundenberater sind nicht komplett ausgelastet. Hier könnten die Flying Agents beispielsweise E-Mails bearbeiten. Das Team um Urs Christen überlegt aktuell, ob es ein System einrichten kann, in dem die Flying Agents ihren Status angeben und so signalisieren können, wenn sie in der Geschäftsstelle freie Kapazitäten haben, um CSC-Aufgaben zu übernehmen. „Wir würden doppelt gewinnen: Unsere Mitarbeiter wären zufriedener und unsere Effi-

zienzzahlen wären immer noch gut, selbst wenn die Flying Agents ihren Einsatz in den Geschäftsstellen hätten“, fasst Urs Christen die Vorteile einer solchen Lösung zusammen.

Der Call Center-Manager des Jahres 2015 hat noch viele Ideen für sein Projekt FLAG. Doch jetzt freut er sich erst einmal über die Auszeichnung mit dem CAT-Award. „Ich bin nun schon einige Jahre in der Branche tätig und es war meine zweite Bewerbung für den CAT-Award“, erzählt Urs Christen. „Ich freue mich persönlich besonders, dass ich ihn diesmal gewonnen habe. Aber auch für die Branche, die Bank und die Mitarbeiter ist es eine besondere Wertschätzung. Innerhalb des Customer Service Centers haben wir nicht mit Imageproblemen zu tun, aber je häufiger wir ausgezeichnet werden, desto mehr gelingt es uns, die Leute zu motivieren.“ Das Schöne an der Auszeichnung sei, dass der Award nicht vom CSC allein gewonnen wurde, sondern mit dem wichtigsten internen Geschäftspartner, den Geschäftsstellen. „Der CAT-Award belohnt unsere gute Zusammenarbeit. Die Auszeichnung hat eine positive Dynamik freigesetzt“, betont Urs Christen. „Und die Flying Agents macht es stolz, Teil des Ganzen zu sein.“

### ÜBER DAS UBS CUSTOMER SERVICE CENTER

Das UBS Customer Service Center (CSC) ist seit 2006 als Inhouse-Call Center mit ca. 10 000 Kundenkontakten pro Tag eine Säule der Multikanalstrategie der UBS. Mit rund 300 Mitarbeitern an vier Standorten (Basel, Lausanne, Manno und Zürich) übernimmt das CSC rund um die Uhr eine Vielzahl von Aufgaben über verschiedene Inbound- und Outbound-Kanäle sowie eine zentrale Rolle bei der Entwicklung von Mitarbeitern in den Geschäftsstellen.

Michaela Kreuzpointner

