

Mit Tatendrang zum Meilenstein



CAAt-Award 2006 für die Schweiz

„Zufriedene Kunden erreicht man nur mit zufriedenen Mitarbeitern!“ Dies ist ein Motto von Nicole Strausak. Die Schweizer CAAt-Award-Siegerin hat bei Swisscom Fixnet die Trennung von Frontoffice und Backoffice aufgehoben, hat ihren Agents mehr Verantwortung überlassen und für die Kunden aus der Super-Mall einen Tante Emma-Laden gemacht.

Googelt man nach der diesjährigen CAAt-Award-Siegerin Nicole Strausak von Swisscom Fixnet, erscheinen nicht nur massenweise Berichte über ihre sportlichen Erfolge, es taucht auch im Rahmen eines Schweizer Call Center-Internetstammtisch ein charmanter CallCenterWorld-Nachbericht von Ruedi Müller auf. Er berichtet über seine Landsfrau: „Gleichzeitig mit der CallCenterWorld fanden die internationalen Festspiele Berlinale statt. Während von der Berlinale jedes Schrittchen eines Sternchens in den Massenmedien breitgetreten wurde, hörte man von unserem Anlass nichts. Aber eines ist sicher: Nicole Strausak, Head of Residential Customers, Swisscom Fixnet AG, machte eine bessere Figur als manche Oscar-Gewinnerin, als sie den CAAt-Award entgegennahm. Nicole war nicht auf den Mund gefallen, fühlte sich auf der großen Bühne – für viele das reine Glatteis – sofort wie zu Hause. Ist auch kein Wunder, wenn diese Powerfrau einen Besen in der Hand hält, dann ist das meistens auch auf gefrorenem Wasser. Sie habe mit ihrem Curling-Team zwar die Qualifikation zur Winterolympiade in Turin verpasst, der CAAt-Award sei aber mehr als ein Ersatz, meinte sie in ihrer Dankesadresse.“

Nicole Strausak, Jahrgang 1971, hat in der Tat nicht nur Medaillen bei verschiedenen Europa- und Weltmeisterschaften im Curling geholt, sondern ist nun auch die beste Call Center-Managerin der Schweiz 2006.

Die Wirtschaftswissenschaftlerin leitet das Inbound-Contact Center für die Privatkunden von Swisscom Fixnet mit 545 Mitarbeitern an fünf Standorten. Sie hat konzernintern eine steile Karriere hingelegt: 1998 startete sie mit der Koordination von Informa-

tikprojekten im Customer Contact, baute ab dem Jahr 2000 das Performance Management im Bereich Customer Care Privatkunden auf, leitete von 2003 bis 2005 die Unit „Processes, Planning & Analysis“ und seit 2005 schließlich die Unit Customer Care Residential.

„Die Hauptaufgaben von Nicole Strausak und ihrem Team sind die Sicherstellung einer kundenorientierten und prozesskonformen Abwicklung aller schriftlichen und telefonischen Interaktionen mit den Privatkunden von Swisscom Fixnet. Die täglich zu bewältigenden Herausforderungen der Mitarbeitenden sind vielfältig und lassen sich grob in folgende Bereiche kategorisieren: Beratung und Verkauf, Auftragsabwicklung, Störungsannahme, Auskünfte zu Rechnungen und Inkasso“, ist in der Bewerbung für den CAT-Award nachzulesen.

Dieter Fischer, Präsident des Schweizer Branchenverbandes Callnet.ch, hob in seiner Laudatio bei der CAT-Verleihung in Berlin hervor: „Mit einem quasi Staatsbetrieb im Rücken, mit einer am Markt gut positionierten Marke und einem komfortablen Marktanteil ist die Gefahr groß, sich nicht ständig nach Verbesserungspotenzial umzuschauen.“

Mindestens um 10 Prozent effizienter

War es in der Vergangenheit einfacher, sich mit einem der größten Customer Care Center zu behaupten, ist es in der Zukunft eine Herausforderung, sich dem garstigen, politisch beladenen Wettbewerb im Telekommunikationsmarkt zu stellen und den branchenüblichen Spagat zwischen Kundenzufriedenheit und Kosten besser als die Konkurrenz zu schaffen. In weiser Voraussicht bezüglich der Marktentwicklung oder aus lauter Tatendrang ihrem Naturell entsprechend, hat sich Nicole Strausak dieser Aufgabe angenommen, hat einen weiteren Meilenstein bei Swisscom Fixnet gesetzt. Dabei ist sie aus der Support-Funktion innerhalb des Customer Care-Bereiches herausgetreten, hat also die Fronten gewechselt, um die Verantwortung für über 500 Mitarbeitende gleich selbst zu übernehmen.“

Die CAT-Jury votierte für Nicole Strausak, weil sie mit Hilfe mehrerer Projekte nicht nur die Mitarbeiter-, sondern auch die Kundenzufriedenheit gesteigert hat. Was sie zu diesen Projekten veranlasst hat? „Die Initialzündung war eine Mitarbeiterbefragung, in der wir festgestellt haben, dass die Urteile der Mitarbeiter zum Arbeitsinhalt verbesserungswürdig sind“, antwortet Nicole Strausak. Diese Initialzündung mündete schließlich darin, dass die Trennung von Backoffice und Frontoffice komplett aufgehoben ist und nun alle Mitarbeiter einen Kunden ganzheitlich schriftlich und telefonisch betreuen – und das macht die Mitarbeiter froh und begeistert die Kunden.

Laut Unternehmensangaben hat das Projekt unter anderem folgende Verbesserungen bewirkt:

- Die Kunden gelangen durch eine intelligente Steuerung zum gleichen Mitarbeiter: Ist bei einem Kunden ein Geschäftsvorgang offen oder hatte er in den zurückliegenden sechs Wochen einen Kontakt mit dem Customer Care-Team, gelingt es in rund 70 Prozent der Fälle, ihn wieder zum gleichen Mitarbeiter zu routen. Dieter Fischer kommentierte in seiner Laudatio: „War in den Anfangsjahren der Contact Center das Thema Erreichbarkeit wichtig, egal also, welcher Agent den Service erbrachte, sehnt man sich zunehmend wieder nach mehr Individualität. Geht das überhaupt und ist das nicht einem Contact Center-Gedanken widerläufig?, ist an dieser Stelle die Frage. Nicole Strausak hat diese Innovationsidee angenommen und hat dies umgemünzt in den Anspruch: ‚Der Tante Emma-Laden in der Super-Mall‘. Die so gerouteten rund 400 000 Kunden erhalten damit eine persönliche Betreuung, eben fast wie im Quartierladen um die Ecke.“ Und die Kunden finden das richtig gut: „Die Kunden haben zum Teil erst überrascht und dann begeistert reagiert, wenn sie beim gleichen Agents gelandet sind, da sie ja wissen, was für ein Personalkörper hinter Swisscom steht“, berichtet Nicole Strausak.

- Die Effizienz ist laut Unternehmen um mindestens zehn Prozent gestiegen. Durch mehr End-to-End-Kom-

petenzen der Mitarbeiter – gestützt durch IT-Systeme und Investitionen in die Ausbildung – sanken die Bearbeitungszeiten der rund 20 000 täglich anfallenden Aufträge und Interaktionen. Durch den Wegfall von Übergaben vom Frontoffice zum Backoffice sei zudem kein „Sand im Getriebe“.

- Die Mitarbeiter arbeiten ganzheitlicher, verfügen über mehr Handlungsspielräume und Verantwortung. Gewisse Aufgaben werden zwar komplexer, aber dadurch auch interessanter, da weniger Routinetätigkeiten in Form von Einzelteilen einer Prozesskette zu erledigen sind. Außerdem ist durch die Bearbeitung von Calls und Mails die Abwechslung größer.

Mehr Verantwortung für die Agents

Um diese Ziele zu erreichen, war das Umbau-Projekt von vorneherein in mehrere Schwerpunkte gegliedert. Der erste ist das „Projekt Case Handler“. Dem liegt zugrunde, dass ein Agent nicht mehr nur kleine Teile der Kundenbetreuung übernimmt, sondern befähigt wird, den Kunden über alle Kanäle hinweg – also Call, E-Mail, Fax und Brief – ganzheitlich und fallabschließend zu betreuen. Damit wird ihm mehr Verantwortung gegeben, was wiederum in aller Regel zu einer höheren Zufriedenheit führt. Bei besonderen Fällen oder falls Schwierigkeiten auftreten, kann sich der Agent an einen so genannten Ambassadors wenden. „Ein Ambassador ist ein Mitarbeiter mit einem tieferen Prozesswissen“, erläutert Nicole Strausak. Meist handelt es sich um erfahrene Kräfte, die zuvor im Backoffice tätig waren, stressresistent sind und zudem „über das Flair verfügen, ihr Wissen an Kollegen weiterzuvermitteln“, so Nicole Strausak. Die Ambassadors haben die Aufgabe, schwierige Fälle nicht nur schnell zu lösen, sondern anhand solcher konkreten Fälle auch Wissen kontinuierlich weiterzugeben. In der CAT-Bewerbung heißt es: „Der Case Handler ist keine ‚Maschinerie‘, die den Mitarbeitenden undifferenziert und fließbandähnlich einen Anruf oder einen schriftlichen Auftrag zuweist. Geschickte, zusam-



men mit den Mitarbeitenden erarbeitete Modelle zur Erledigung der täglich anfallenden Arbeitslast lassen motivierende und effiziente Arbeitsweisen zu. Bei offenem Case oder Zweitkontakten innerhalb sechs Wochen wird ein Recaller zu dem Mitarbeitenden geroutet, welcher als letzter den Fall bearbeitet hat. Der Mitarbeitende wird in diesem Fall – falls er in einer Maitour ist – ausnahmsweise in seiner Arbeit ‚Backofficetätigkeit‘ unterbrochen.“

Der zweite Schwerpunkt der Neuausrichtung war die organisatorische Zusammenlegung von Frontoffice und Backoffice. Ursprünglich haben drei Viertel der Mitarbeiter im Frontoffice und ein Viertel im Backoffice gearbeitet. Während sich Erstere auf die Veränderungen gefreut haben – logisch, denn sie können die Kunden jetzt umfassender betreuen –, waren die Backoffice-Mitarbeiter eher skeptisch, schließlich sollten sie künftig stärker in der Call-Betreuung eingesetzt werden. Und das bedeutete: eine Einbindung in eine fixe Einsatzplanung sowie auch mal Abend- und Wochenendarbeit. „Da gab es zunächst Widerstände und die Angst war im Vorhinein groß. Aber je mehr Zeit verstreicht, desto deutlicher wird, dass die Neuerungen gar nicht so schlimm sind“, sagt Nicole Strausak. Hinzu kommt, dass viele der ehemaligen Backoffice-Profis nun als Ambassadors und für die Schulung der Kollegen eingesetzt werden, was ja durchaus motivierend ist. Die Swisscom resümiert in der CAT-Bewerbung: „Eine Reorganisation wird per sé als unangenehm und verunsichernd empfunden. Im Zusammenhang mit der neuen Arbeitsweise mit Case Handler wurden jedoch von den Mitarbeitenden schnell viele positive Effekte festgestellt:

- Die erlebte Bedeutsamkeit und Abwechslung der Arbeit steigen
 - Die erlebte Verantwortung steigt durch die End-to-End-Prozessbearbeitung
 - Das Wissen und die erlebte Verantwortung für die Resultate der eigenen Arbeit steigen
- Gestützt auf die Resultate der Mitarbeiterumfrage ist feststellbar, dass der Arbeitsinhalt der stärkste Treiber des

Im Fokus

Unternehmensprofil Swisscom Fixnet

Swisscom Fixnet steht für das Basisgeschäft der Swisscom, die Festnetz-kommunikation. Sie plant, baut und unterhält die Netzinfrastruktur und verkauft ihre Netz- und Dienstleistungen. Ihre Kunden berät Swisscom Fixnet vor allem im Swisscom Online-Shop, in den Swisscom Shops oder über ihre Contact Center unter der Nummer 0800 800 800.

Swisscom Fixnet in Zahlen

Mitarbeiter (Vollzeitstellen): 7 118
 Nettoumsatz 2005: 5,3 Milliarden Schweizer Franken
 Privatkunden (Stand 31.12.05): 2,9 Millionen
 KMU-Geschäftskunden (Stand 31.12.05): 290 000
 Quelle: www.swisscom-fixnet.ch

Commitments und der Zufriedenheit ist und dieser durch die umgesetzten arbeitsgestalterischen Maßnahmen verbessert wird.“

Ambassadors lösen schwierige Fälle

Ein weiterer Schwerpunkt war das Ambassadors-Modell. Wie schon erwähnt, werden die Ambassadors zur Schulung der Agents und zur Lösung der schwierigen Fälle eingesetzt. Damit stellt Nicole Strausak sicher, dass das umfangreiche Wissen an die Agents weitergegeben wird. Natürlich drehen die Ambassadors nicht Däumchen, falls mal gerade kein Bedarf ist, sondern arbeiten dann ganz normal als Call Center-Agents – was übrigens auch dazu führt, dass sie das Tagesgeschäft nicht verlernen.

Laut Swisscom Fixnet nimmt die Ambassadors-Unterstützung zwar einerseits über die Zeit in dem Maße quantitativ ab, wie die neuen Aufgaben und Prozesse von allen Agents beherrscht werden. Andererseits erlaube dieses Modell, bei der schnellen Folge von Produkteinführungen das Wissen aller Mitarbeiter zeitlich gestaffelt zu etablieren. Dadurch entstehe direkter Kundennutzen bei geringen Kosten. Zudem sorgen die Ambassadors auch noch für die Mitarbeiterentwicklung, da sie schnell feststellen können, wer wo welche Wissenslücken hat und wo entsprechender Schulungsbedarf besteht.

Die Neuerungen – verbesserte Technik, Case Handlers und Ambassadors

– haben zu einer neuen Form der Zusammenarbeit und auch zu einem neuen Verständnis in den Teams geführt. An einigen Standorten ist der Innovationsprozess schon komplett abgeschlossen, an anderen wird das Modell noch implementiert. Ein bis zwei Jahre, so die Schätzungen, wird es noch dauern, bis das Projekt überall voll etabliert ist. Als Motivator dient auch die CAT-Trophäe, denn die hat Nicole Strausak auf eine „Tour de Suisse“ geschickt, wo sie nun an jedem Standort mal glänzen darf. „Schließlich“, sagt Nicole Strausak, „ist es in erster Linie ein Award für unsere Mitarbeitenden und unsere Organisation!“ Callnet.ch-Präsident Dieter Fischer resümierte in seiner Laudatio: „Im Gespräch mit Nicole Strausak fällt auf, dass wir es hier mit einer überlegten, gradlinigen und ambitionierten Call Center-Managerin zu tun haben, welche ihre Leadership-Funktion mit Herzblut ausübt und sich auch auf Glatteis gut bewegen kann. Als Teilnehmerin an den Curling-Weltmeisterschaften 2003 hat sie die Schweiz in Kanada gut vertreten – es reichte aber nicht für einen Podestplatz. Nunmehr als Call Center-Managerin bei Swisscom Fixnet ist es ihr gelungen, ihren letzten Stein präzise mitten ins Haus zu legen. Der Podestplatz Nummer Eins ist geschafft und die Konkurrenz gefordert. Ich gratuliere zum Titel ‚Call Center Managerin 2006 der Schweiz‘.“ Wir schließen uns an! ■

Vera Hermes