



Konzeption zur praxis- und integrationsorientierten Ausbildung von Call Center Agents für Menschen mit Behinderungen

erarbeitet von: Kathrin Weber
Communication Factory)
Dr. Mathias Graichen
(Büro für Kommunikationsmanagement, Halle)

Im Rahmen des BIBER-Teilprojektes
„Call-Center-Lerninseln“ bei der Communication Factory GmbH Magdeburg



Inhaltsverzeichnis

1.	Zur Auswahl der Ausbildungsinhalte	Seite 3
2.	Inhalte der thematischen Ausbildungseinheiten	Seite 5
2.1	Ausbildungseinheiten: Allgemeine Einweisung und Rechtliche Grundlagen	Seite 5
2.2	Ausbildungseinheit: Kommunikative Grundlagen/ Teil 1	Seite 6
2.3	Ausbildungseinheit: Telefonieren mit Gesprächsleitfaden (GLF)	Seite 8
2.4	Ausbildungseinheit: Kommunikative Grundlagen/ Teil 2	Seite 9
2.5.	Ausbildungseinheit: Verkaufsgespräch – Grundlagen	Seite 12
2.6	Ausbildungseinheit: Spezifische Produktschulung	Seite 13
2.7	Ausbildungseinheit: Umgang mit „schwierigen“ Kunden	Seite 14
2.8	Ausbildungseinheit: Technische und EDV-Grundlagen	Seite 16
2.9	Ausbildungseinheit: Training in der Praxis (Realtelefonate)	Seite 17
2.10	Ausbildungseinheit: Elemente der Persönlichkeitsentwicklung	Seite 18
3.	Didaktisch-methodisches Vorgehen	Seite 20
4.	Schlussbemerkung	Seite 23
	Anlagen	Seite 24

1. Zur Auswahl der Ausbildungsinhalte

Eine Ausbildung zum Call Center Agent erfordert vor allem eine tätigkeitsorientierte Ausrichtung, bei der die Ausprägung und Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Mittelpunkt steht. Die praxisnahe Wissensvermittlung sollte diesem Anliegen untergeordnet sein und sich auf das Wesentliche und für die Telefonpraxis wirklich Relevante beschränken. Dabei ist das Praxistraining von Beginn der Ausbildung als fester Bestandteil zu integrieren.

Die Kommunikation ist für einen Call Center Agent das wichtigste Arbeitsmittel im Umgang mit dem Kunden. Der Agent muss in der Lage sein, professionell und kommunikativ kompetent zu handeln, d.h. die Mittel der Kommunikation situationsangemessen und zielorientiert einzusetzen. In der Telefonpraxis kommt als erschwerendes Element hinzu, dass sich der nonverbale Aspekt der Kommunikation vor allem auf die Sprechweise und das Arbeiten mit der Stimme beschränkt. Das heißt, Stimme und mündliche Ausdrucksweise sind in der Ausbildung besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Dabei kann die rhetorische Flexibilität nur sehr begrenzt im theoretischen Unterricht erworben werden. Sie wird vor allem in den praktischen Übungsteilen trainiert und systematisch erweitert. Für ein sicheres und kundenorientiertes Telefonieren reicht es nicht aus, bestimmte Floskeln, Standardformulierungen und –ausdrücke zu beherrschen. Erst in der auf die konkrete Situation und den konkreten Gesprächspartner bezogenen Wortwahl und Sprechweise wird der Agent den Anforderungen an seine kommunikative und persönliche Kompetenz gerecht.

Für den Inhalt der Ausbildung hat das dahingehend Konsequenzen, dass auch die Basisbausteine der Kommunikation (wie Fragetechniken, Aktives Zuhören) in einer Varianz von Beispielen trainiert werden. Bedeutungsvoll dabei ist die Sicherung des Transfers der erworbenen Fertigkeiten in die Realsituation (Lifetelefonate).

Aus **didaktisch-methodischer Sicht** hat sich der folgende Kreislauf als günstig erwiesen:

Vermittlung theoretischer Grundlagen → themenbezogenes praktisches Üben → Training am Telefon (projektbezogene und „freie“ Sachverhalte → Üben in der Realsituation.

Vor allem genutzt werden die Trainingsmöglichkeiten Gruppenübung, Rollenspiele, Einzeltraining.

Im Verlaufe der Ausbildung sorgen sowohl individuelles und Gruppenfeedback als auch audiovisuelles Feedback für eine kritisch positive Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln.

Das **Ausbildungskonzept** ist in 11 Einheiten (Module A - K) gegliedert, die jeweils eine abgegrenzte Thematik zum Inhalt haben und sowohl Aspekte der Wissensvermittlung und der Entwicklung des Könnens umfassen. In der praktischen Umsetzung werden diese Module in insgesamt 6 Ausbildungskomplexen (Komplexe I – VI) so miteinander verzahnt, dass eine systematische und abwechslungsreiche Ausbildungspraxis gewährleistet wird, die eine kontinuierliche Entwicklung der Teilnehmer auf der Könnenseite garantiert.

Die **Auswahl und Anordnung der Inhalte und Methoden** basieren u.a. auf einer achtjährigen Erfahrung bei der Konzipierung und Durchführung der Ausbildung/des Trainings von Call Center Agents, der Qualifikation von Teamleitern in Call Centern, dem systemischen Coaching von Call Center Mitarbeiter/innen, dem Erstellen und Durchführen von Zertifizierungen von Call Center Agents beim TÜV Nord sowie der HZA.

2. Inhalte der thematischen Ausbildungseinheiten

2.1 Ausbildungseinheiten: Allgemeine Einweisung und Rechtliche Grundlagen

Die Einheiten A und B gehören zu den Basismodulen im Ausbildungskomplex I. Sie machen die Teilnehmer mit den Zielen und Inhalten der Ausbildung bekannt. Die Teilnehmer analysieren ihren IST-Zustand in Bezug auf die Kompetenzen im Call Center und leiten daraus ihre individuellen Ziele und Schwerpunkte für das Training ab. Darüber hinaus helfen diese Module, Bedenken, Blockaden und Hemmungen gegenüber dem aktiven Telefonmarketing abzubauen.

Das Wissen über das spezifische Anforderungsprofil eines Call Center Agents und das Verständnis dafür, dass mittels Telefonmarketing der Markt schneller, ergiebiger und kostengünstiger bearbeitet werden kann als mit vielen anderen traditionellen Methoden, helfen dem Teilnehmer der Ausbildung, den Sinn und die Notwendigkeit der einzelnen Inhalte, Übungen und Trainingseinheiten besser zu begreifen und einzuordnen.

Außerdem tragen die zu vermittelnden Inhalte dazu bei, dass die Teilnehmer ihre Tätigkeit im Call Center als eine echte neue Berufschance sehen.

Einheit		Inhalte	Spezielle Inhalte
Allgemeine Einweisung (A)	A01		
	A02	Vorstellen der Planung	
	A03	Ziele und Inhalte der Ausbildung	
	A04	Organisation und Ablauf in der CF	
	A05	Einweisung in die Arbeitsplätze	Vertrautmachen mit der Technik
	A06	Aufgaben/Funktionen von Callcentern in der Gegenwart	
	A07	Anforderungsprofil eines Agents	fachliche/soziale/kommunikative/ persönliche Kompetenzen
	A08		Stärke-Schwäche-Analyse der TN bezüglich der kommunikativen und persönlichen Kompetenzen
	A09	Aufgaben bei Inbound und Outbound	Aktionen und Aufgabenbereiche
	A10	das Besondere der Outbound-Praxis	Haltung/Einstellung zum Thema „Verkauf“ im Outbound
	A11		Bedeutung des Outbound für die Wirtschaft in der Gegenwart
Rechtliche Grundlagen (B)			
	B01	Arbeitsrechtliche Grundlagen	
	B02	Besonderheiten im Call Center	

2.2 Ausbildungseinheit: Kommunikative Grundlagen - Teil 1

Die „Kommunikativen Grundlagen 1“ sind ebenfalls ein Basismodul, und zwar für den Ausbildungskomplex II.

Ziel dieser Ausbildungseinheit ist es, dass die Teilnehmer zum einen erkennen, von welchen Faktoren ein Telefongespräch im Wesentlichen beeinflusst wird und welche Möglichkeiten es andererseits gibt, eine konstruktive und angenehme Gesprächs-atmosphäre vor allem mit den Mitteln der Stimme und der Sprache zu schaffen.

Es ist sinnvoll, dass die Teilnehmer die grundsätzliche Bedeutung von Sach- und Beziehungsebene in einem Gespräch kennen, da ein erfolgreiches Telefongespräch vorzugsweise von einer stimmigen Beziehungsebene abhängt. Sie sind dann besser in der Lage, beeinträchtigende Faktoren auf der Beziehungsseite wahrzunehmen und professionell gegenzusteuern.

Das „Lächeln“ in der Stimme und ein einladend freundlicher Stimmklang lassen sich leichter „erzeugen“, wenn die Teilnehmer einfache Übungen zur Atemlenkung und zum Entspannen der Stimme kennen und anwenden können.

Serviceorientiertes Sprechen bedarf bestimmter Formulierungen, die vom Kunden positiv und wertschätzend erlebt werden. Diese so genannten „Basics“ (wie Nennen des Kundennamens; Anerkennung aussprechen, Danken etc.) müssen nicht nur gekannt, sondern trainiert werden bis auf die Stufe der „unbewussten Kompetenz“, also bis sie automatisiert sind.

„Rhetorische Hilfemittel“ in der Sprache dienen dazu, den Agent zielgerichteter, entschiedener und wirksamer in seinem Agieren zu machen. So erhöhen Präsenzformulierungen die Nachhaltigkeit des Gesagten. Das Vermeiden von Verneinungen und „belastenden“ Wörtern (z.B. Problem, sehr schwierig, bedenklich) verhindert, dass beim Kunden unnötig negative innere Bilder erzeugt und eventuell Blockaden aufgebaut werden. Die Sensibilität für mögliche „Killerphrasen“ sorgt dafür, dass das Gespräch nicht durch unbedachtes Drohen, Belehren, Vorwurfmachen oder Schuldzuweisungen blockiert wird.

Die Praxis zeigt, dass es oft prinzipiell nicht einfach ist, besonders in einem kritischen Gespräch die inhaltliche von der persönlichen Ebene zu trennen. Das Element des Rückkoppelns (Feedback) hilft, diese Fähigkeit kontinuierlich zu entwickeln.

Die Teilnehmer lernen u.a. Sinn und Zweck des Feedbacks zu erfassen, die Feedback-Regeln anzuwenden und diese als Maßstab zu etablieren. Auf Grundlage theoretischen Hintergrundwissens und der damit verbundenen kommunikativen Sensibilisierung werden die Teilnehmer zunehmend besser in die Lage versetzt, ihre kommunikativen Kompetenzen einzuschätzen – eine notwendige Basis für ein erfolgreiches Training. Dies sichert auch, dass sowohl die Rückkopplungen innerhalb der Gruppe als auch der Coaching-Prozess, der permanenter Bestandteil des Trainings ist, erfolgreich gestaltet werden können.

Einheit		Inhalte	Spezielle Inhalte
Kommunikative Grundlagen 1 (C)	C01	Kommunikationsmodell	Verbale, paraverbale, nonverbale Ebene der Kommunikation ; Grundregeln des Telefonverhaltens
	C02	Sach- und Beziehungsebene in der Kommunikation	Herstellen einer guten Beziehungsebene als Grundlage für jedes erfolgreiche Telefonat
	C03	Wirkfaktoren am Telefon (Worte, Stimme, Sprache, Einstellung)	Einfluss nonverbaler Gesprächsfaktoren
	C04		Bedeutung der stimmlichen Wirkung; Wahrnehmen der eigenen stimmlichen Wirkung
	C05	Einsatz von Stimme und Sprache am Telefon	Bedeutung von Modulation, Klang, Resonanz, Dialekt, Artikulation beim Telefonieren
	C06		Übungen zur Stimmhygiene
	C07	Feedbackregeln	Umgang miteinander; Verhalten gegenüber dem Kunden
	C08	Positive Beziehungsebene zum Kunden	Name, Lob, Anerkennung, Dank
	C09		Positives Formulieren
	C10		Sensibilisierung für Gesprächskiller
	C11		Rhetorische Hilfsmittel (keine Verneinungen, im Präsens ..)
	C12		Partnerschaftliche Ebene aufbauen
	C13		Person und Sache trennen
	C14		Übungen (Inbound) zur Festigung

2.3 Ausbildungseinheit: Telefonieren mit Gesprächsleitfaden (GLF)

Ziel dieser Ausbildungseinheit ist es, den Teilnehmer den grundsätzlichen Umgang mit Gesprächsleitfäden zu vermitteln.

Das schließt ein, dass die Teilnehmer wissen, wie ein Gesprächsleitfaden gegliedert/aufgebaut ist und worin dabei die prinzipiellen Unterschiede zwischen Inbound und Outbound bestehen. Dieses Wissen ermöglicht dem Agent später, auch bei komplizierten oder ausufernden Gesprächen den „roten Faden“ in der Hand zu behalten und das Gespräch zielgerichtet zu steuern.

Als sehr nützlich hat sich in der Praxis die Fertigkeit gezeigt, vorgegebene Formulierungen flüssig und authentisch klingend vorzutragen, so dass sie nicht „abgelesen“ klingen. Das schließt auch ein, „hölzern“ klingende Formulierungen seiner eigenen „Sprache“ anzupassen, ohne den Sinn zu ändern und die Regeln der Serviceorientierung zu verletzen. Dies stellt durchaus eine Herausforderung dar und gelingt nicht jedem Agent auf Anhieb.

Da ein Gesprächsleitfaden nie alle denkbaren Reaktionen eines Kunden berücksichtigen kann, sollte ein Agent auch in der Lage sein, einen vorgegebenen Gesprächsleitfaden an eine sich verändernde Situation anzupassen.

Einheit		Inhalte	Spezielle Inhalte
Telefonieren mit GLF (D)	D01	Genereller Aufbau eines Telefongesprächs	einzelne Phasen besprechen;
	D02	Unterschiede Inbound und Outbound	
	D03	Aufbau und Umgang mit Gesprächsleitfäden	Training: flüssiges Lesen von GLF
	D04	Gesprächsleitfäden an seine Sprechweise und den Kunden anpassen	GLF an eigene Sprache anpassen und sprechen

2.4 Ausbildungseinheit: Kommunikative Grundlagen - Teil 2

Die „Kommunikativen Grundlagen 2“ sind das Basismodul für den Ausbildungskomplex IV.

Ziel dieses Moduls ist das Kennen und praktische Anwenden der grundlegenden Gesprächstechniken. Ihre Beherrschung ist die Voraussetzung dafür, dass ein Call Center Agent ein Gespräch souverän und aktiv führen und situativ angemessen reagieren kann. Sie sind die Prämisse für ein serviceorientiertes und kundenspezifisches Telefonieren.

Schwerpunkte des Trainings dabei sind: das Aktive Zuhören (besonders das korrekte Spiegeln der inhaltlichen Seite einer Äußerung und das emotionale Eingehen auf den Kunden), das Rückversichern hinsichtlich des Gesprächszieles, die Fertigkeit, gesprächszielorientierte Fragen zu stellen sowie die Fähigkeit, kundengerecht und nutzenorientiert zu argumentieren.

Diese grundlegenden Dinge jeder Kommunikation (insbesondere beim Verhandeln und Verkaufen) sind beim Telefonieren deshalb bedeutungsvoll, da wichtige Komponenten der sinnlichen Wahrnehmung (z.B. das Anschauen eines Gegenstandes, das schriftliche Vorrechnen auf Papier, das Fühlen eines bestimmten Materials) beim Telefonieren weitestgehend ausgeschlossen bleiben.

Um Missverständnissen vorzubeugen, sollte jeder an einem Gespräch teilnehmende eine klare, präzise und eindeutige Sprache verwenden. Das verlangt die Fertigkeit, Sachverhalte und Prozesse mit einfachen Worten, logisch gegliedert, kurz und bündig formuliert und möglichst anschaulich zu erklären bzw. beschreiben zu können.

Aktives Zuhören ist der Schlüssel für kundenorientierte Agieren am Telefon. Dies bedeutet u. a., den inhaltlichen Aspekt einer Aussagen spiegeln zu können, (Teil-) Zusammenfassungen zu geben, gezielt konkrete Formulierungen zu hinterfragen und auch die momentane emotionale Befindlichkeit des Gegenübers zu erfassen und gegebenenfalls anzusprechen.

Eng damit zusammen hängt der gezielte Einsatz von Fragen. Sowohl für eine gute Bedarfsanalyse als auch für das Einholen von Meinungen, Urteilen, Befindlichkeiten sind beispielsweise „offene Fragen“ unabdingbar. Die Praxis zeigt, dass dies vielen angehenden Agents anfangs schwer fällt.

Beim Argumentieren liegt das Augenmerk darauf, dass dies kundenorientiert geschieht. Das bedeutet, dass nur die für den konkreten Kunden relevanten Tatsachen und Daten als Argumente benutzt werden (also kein „Ohr-Abkauen“ mit Argumenten) und dass diese in ihrer Formulierung nutzenorientiert sind, d.h. der Kunde weiß, was er „davon hat“.

Diese Vorteil-Nutzen-Formulierungen sind dann vor allem für die CF-spezifischen Produkte zu trainieren.

Einheit		Inhalte	Spezielle Inhalte
Kommunikative Grundlagen 2 (E)	E01	Erklären und Beschreiben am Telefon	Kriterien für Verständlichkeit am Telefon
	E02		Gliedern / Strukturieren
	E03		Pausen machen
	E04	Aktives Zuhören - Paraphrasieren	Wiederholen /Zusammenfasse
	E05		Kernaussagen herausarbeiten
	E06		generelles Spiegeln von Aussagen
	E07	Aktives Zuhören - Verbalisieren	emotionale Befindlichkeiten benennen
	E08	Aktives Zuhören in konkreten Situationen	
	E09	Fragetechniken - Fragearten	
	E10	Fragetechniken - Erkennen von Fragestrukturen	
	E11	Aktives Zuhören und Fragen	Bedarf und Wünsche des Kunden erforschen
	E12		Vermeiden von Interpretationen/Bewertungen
	E13	Ziel, Nutzen und Aufbau einer Argumentation	Aufbau einer Argumentation
	E14		Zielsatz; Formulieren von Argumenten
	E15	die Vorteil-Nutzen-Argumentation	anknüpfen an Kaufmotive - Brückenformulierung
	E16		Übung: zu verschiedenen Produkten VNA entwickeln
	E17		Bezug zu CF-Produkten

2.5 Ausbildungseinheit: Verkaufsgespräch - Grundlagen

Dieses Basismodul bildet die Grundlage in den Ausbildungskomplexen III und V.

Ziel in diesem Modul ist es, die Teilnehmer umfassend mit grundlegenden Regeln und Verhaltensweisen beim Verkaufen am Telefon vertraut zu machen. Das bedeutet zum einen, dass sich die Teilnehmer über ihre eigene Haltung zum Thema Verkauf bewusst werden und begreifen, dass der Vertrieb mittels Telefon letztendlich auch eine Dienstleistung ist. Dies erfordert mitunter, neue Sichtweisen und Einsichten zu erarbeiten, um den Teilnehmern das notwendige Selbst-Bewusstsein für das aktive Telefonmarketing zu geben.

Ein Baustein hierfür ist das Wissen um die menschlichen Bedürfnisse und die damit im Zusammenhang stehenden Motive eines Menschen, Produkte zu erwerben bzw. Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Das Verständnis für diese Sachverhalte erleichtert es dem Call Center Agent, aktiv auf den Kunden zuzugehen und die Telefonate beherrzt und überzeugend zu führen.

Das Wissen erwerben die Teilnehmer über die wesentlichen Phasen eines Verkaufsgesprächs am Telefon und darüber, wie sie Verkaufsgespräche lebendig und ergebnisorientiert lenken können. Sie üben sich darin, den Kunden in den Dialog mit einzubeziehen, kundenspezifisch zu argumentieren und unvorhergesehene Situationen gekonnt zu meistern, z. B. flexibel auf Einwände des Kunden zu reagieren.

Wichtig in der kundenorientierten Argumentation ist außerdem die gekonnte Einbettung des Preises (z.B. Sandwich-Methode; Vergrößern bzw. Verkleinern des Preises) und das Erkennen von relevanten Kaufsignalen eines Kunden, um Gespräche in einem zeitlich vertretbaren Rahmen zu halten.

Der Umgang mit Einwänden von Seiten des Kunden erfordert in der Telefonarbeit ein besonders flexibles, situatives Reagieren. Die Telefonpraxis zeigt, dass die Beschränkung auf wenige wirksame Einwandtechniken mit größerer Wahrscheinlichkeit in der Realsituation zum Erfolg führt als ein breites und damit eher unübersichtliches Methodenspektrum. Deshalb werden in dieser Ausbildungseinheit vor allem das Hinterfragen, das Spiegeln, das Hypothesenbilden, die Referenz und die Vorwegnahme eines Einwandes trainiert.

Einheit		Inhalte	Spezielle Inhalte
Verkaufsgespräch - Grundlagen (F)	F01	Notwendigkeit/Rolle des Verkaufs in der Wirtschaft	Verkäufer als moderner Dienstleister
	F02		eigene Haltung zur Rolle als Verkäufer
	F03		Kunde-Verkäufer-Beziehung gestalten
	F04		Verkauf als Dienstleistung
	F05	Profil und Anforderungen an einen Verkäufer	Bezug herstellen: Agent bei CF
	F06	Menschliche Bedürfnisse - Voraussetzung für Verkauf	Bedürfnispyramide nach MASLOW
	F07		Kaufbedürfnisse / Kaufmotive
	F08		Potentiale von Produkten für die Bedürfnisbefriedigung.
	F09	Phasen eines Verkaufsgesprächs	Einstieg: Spielen einfacher Verkaufssituationen
	F10		<i>Ansprechpartner ermitteln</i>
	F11	Besonderheiten des Telefonverkaufs	<i>Gesprächseinstieg / -aufhänger</i>
	F12		<i>Bedarfsanalyse</i>
	F13		<i>Argumentation am Telefon</i>
	F14		Preisnennung
	F15		Kaufsignale am Telefon
	F16		Zusammenfassung/Abschluss/Verabschiedung
	F17		Einwand und Vorwand
	F18	Einwände aufgreifen und gezielt entkräften	Sicht des Kunden verstehen
	F19		Chancen für den Verkauf erkennen

2.6 Ausbildungseinheit: Spezifische Produktschulung

Ziel dieser Ausbildungseinheit ist das Bekannt machen der Teilnehmer mit den konkreten Produkten der Communication Factory, mit denen Sie später in der Realsituation konfrontiert werden.

Mit dieser Ausbildungseinheit werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die Teilnehmer ihr Wissen und Können aus den anderen Modulen in der Telefonpraxis anwenden und üben können. Dabei werden die einzelnen Abschnitte

sinnvoll in die jeweiligen Basismodule eingegliedert, so dass auch hier ein aufbauendes Einarbeiten gesichert ist.

Einheit		Inhalte	Spezielle Inhalte
Spezifische Produkt- schulung (G)	G01	Produktpräsentation	Vorstellen der Produkte mit ihren Eigenschaften/Merkmalen; Herausarbeiten von speziellen Kundennutzen; Vorstellen der Unterlagen und Begleitmaterialien
	G02	Preise	Besonders: kundenorientierte Preisargumentation
	G03	Serviceangebot	
	G04	Training der Produktmerkmale (Teilnehmer können die Produkte selbst wirksam vorstellen)	
	G05	Erarbeiten und Umgang mit GLF	
	G06	Verkaufstechnische Aspekte	
	G07	Einwandbehandlung	Reaktionsmöglichkeiten auf allgemeine Einwände (kein Interesse; Partner erst fragen; schlechte Erfahrung) und produkttypische (wie „Noch nie gewonnen“, „Lotto ist unseriös“)

2.7 Ausbildungseinheit: Umgang mit „schwierigen“ Kunden

Ziel dieses Basismoduls des Ausbildungskomplexes VI ist es, Verständnis für menschliche Verhaltensweisen/ Reaktionen (am Telefon) zu entwickeln. Dies geschieht zum einen durch Vermittlung von ausgewählten theoretischen Inhalten, zum anderen in praktischen Übungen und Rollenspielen, bei denen sich die Teilnehmer selbst in unterschiedlichen „Befindlichkeiten“ erleben und ihre Reaktionsmöglichkeiten dabei erkennen und gegebenenfalls zu verändern lernen. Auch helfen die erworbenen Erfahrungen den Teilnehmern, mögliche Hemmungen und Ängste zu überwinden, wie zum Beispiel einen Kunden telefonisch aktiv anzusprechen.

Die Teilnehmer werden mit so genannten „Kudentypen“ vertraut gemacht und lernen aktiv mit solche Verhaltensweisen wirksam umzugehen. Insbesondere der Umgang mit Kunden, die sich angegriffen fühlen und aggressiv, beleidigend etc. reagieren, erfordert ein hohes Maß an Sensibilität und Selbstbeherrschung. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, auch dann dem Kunden partnerschaftlich und auf „gleicher Augenhöhe“ zu begegnen.

Dazu gehört auch unbedingt die Fähigkeit, eine emotional schwierige Gesprächssituation wieder auf die sachliche Ebene zurückzuführen. Dabei helfen „abfangende“ Formulierungen und das sichere Beherrschen so genannter „Deeskalations-strategien“.

Ebenso hilft das Wissen darüber, wie man sich innere Distanz von der Person des Anrufers verschaffen kann, nach einem „belastenden“ Gespräch die innere Ausgeglichenheit zu finden, um weitere Telefonate freundlich und serviceorientiert führen zu können.

Einheit		Inhalte	Spezielle Inhalte
Umgang mit schwierigen Kunden (H)	H01	Psychologische Hintergründe	
	H02	Emotionale Befindlichkeiten berücksichtigen	
	H03	Schaffen einer sachlichen Gesprächsatmosphäre	Basisfertigkeiten anwenden (Aktives Zuhören; Fragetechniken); Verständnis zeigen; Emotionen spiegeln; Kunden beruhigen; Authentizität bewahren
	H04	"Schwierige" Kudentypen	
	H05	Eigene "Hot Buttons" erkennen und damit umgehen lernen	
	H06	Umgang mit reklamierenden Kunden	

2.8 Ausbildungseinheit: Technische und EDV-Grundlagen

Die Ziele dieser Ausbildungseinheit sind eher als variabel aufzufassen. Es ist sicherlich unstrittig, dass der sichere Umgang mit der EDV-Technik mittlerweile zu den Standardvoraussetzungen für einen Call Center Agent gehört. Dazu zählt das Beherrschen der für die Aufgabenbewältigung notwendigen Technik, einschließlich aller individuellen Hilfsmittel.

Ein Muss ist zweifellos der sichere Umgang mit den Eingabemasken zum Erfassen der Kundendaten sowie das zielgerichtete Nutzen von Hilfs- und Informationsprogrammen; auch das Arbeiten mit dem Internet sollte beherrscht werden (obwohl oft keine zwingende Notwendigkeit).

Zu überlegen wäre in jedem Falle, in welchem Umfang die Teilnehmer zusätzlich mit Textverarbeitungs- bzw. Kalkulationsprogrammen umgehen können sollten. Der sichere Umgang mit den grundlegenden Funktionen dieser Programme gestattet es, den Agent eventuell später flexibler in anderen Aufgabenbereichen einzusetzen. Außerdem unterstützt das Üben mit diesen Programmen (Eingeben und Formatieren von Texten; Erstellen einfacher Tabellen) die Ausbildung allgemeiner Fertigkeiten im Umgang mit der Computertechnik und fördert das Vertrauen in die eigenen technischen Fähigkeiten.

Einheit		Inhalte	Spezielle Inhalte
Technische und EDV-Grundlagen (I)	I01	Einweisung in die Technik am Arbeitsplatz	
	I02	Arbeiten mit dem Computer	
	I03	WORD - Grundlagen im Umgang mit dem Programm	Texteingabe, einfache Zeichen- und Absatzformate; Briefgestaltung
	I04	EXCEL - Grundlagen im Umgang mit dem Programm	
	I05	Arbeiten /Training mit den Eingabemasken für die konkreten Projekte	

2.9 Ausbildungseinheit: Training in der Praxis (Realtelefonate)

Das Praxistraining umfasst mehrere, aufeinander aufbauende Stufen. Dieses Training begleitet die Teilnehmer während der gesamten Ausbildung und sichert damit, dass sie in die Lage versetzt werden, nach wenigen Wochen eigenverantwortlich und mit zunehmend weniger Hilfe die konkreten Projekte bei der „Communication Factory“ zu telefonieren.

Indem die Teilnehmer zuerst bei erfahrenen Agents passiv bei den Gesprächen zuhören, bekommen sie einen umfassenden Eindruck davon, wie Outbound-Gespräche generell geführt werden. Dabei gewonnene Erkenntnisse können in die weitere Ausbildung einfließen und sichern so von Anfang an die Praxisorientierung des gesamten Kurses. Während der Stufe der „begleiteten Einzelgespräche“ (der Teilnehmer führt ein Gespräch, welches sofort mit dem „Pate“ bzw. dem Trainer ausgewertet wird), gewinnen die Teilnehmer zunehmend Sicherheit hinsichtlich der fachlichen und kommunikativen Elemente des Telefonierens. In Anhängigkeit vom Leistungsstand jedes einzelnen kann nachfolgend die Anzahl der eigenverantwortlich geführten Realtelefonate systematisch erhöht werden.



Abbildung: Coaching am Arbeitsplatz

Da die praktische Ausbildung parallel zur „theoretischen“ Grundausbildung verläuft, hat der Trainer die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, zu welchem Zeitpunkt der einzelne Teilnehmer welche Stufe des praktischen Telefonierens beginnt. Das sichert die individuelle Entwicklung jedes Agents entsprechend seinen Voraussetzungen und seiner Entwicklung während der Ausbildung.

Einheit		Inhalte	Spezielle Inhalte
Training in der Praxis (J)	J01	Zuhören bei erfahrenen Mitarbeitern (projektübergreifend)	
	J02	"Trockentraining" der konkreten Projekte der Communication Factory	Projektbezogene Leitfäden beherrschen
	J03		Projektbezogenes Einwandtraining
	J04		simulierte Gespräche (Anforderung steigend; zunehmendes Konfrontieren mit Einwänden)
	J05		Beherrschen der Eingabemasken; Arbeiten mit notwendigen Hilfsprogrammen; Nutzen produktbezogener Informationsmaterialien
	J06		simulierte Gespräche unter Nutzung des Computers
	J07		Erste Echkundenkontakte - Einzelgespräche und Auswertung mit Trainer und Mitarbeiter (Pate)
	J08	Realtelefonate unter Betreuung von Mitarbeiter (Pate) und Trainer	

2.10 Ausbildungseinheit: Elemente der Persönlichkeitsentwicklung

Die Tätigkeit in einem Call Center mit dem Schwerpunkt Outbound stellt an die Mitarbeiter komplexere Anforderungen als dies bei Inbound in der Regel der Fall ist. Gerade bei Outbound-Gesprächen, die den Gesprächspartner oft unerwartet und vielleicht auch in einer für ihn ungünstigen Situation erreichen, wird der Agent häufig mit abwehrenden, aggressiven oder sehr persönlichen Aussagen konfrontiert. Deshalb sind ein starker Persönlichkeitskern und ein solides Selbstbewusstsein eine wünschenswerte Voraussetzung für erfolgreiches Telefonmarketing.

Diese Ausbildungseinheit hilft dem Teilnehmer, seine Frustrationstoleranz zu erhöhen, auch in Stresssituationen ruhig, sachlich und konzentriert zu arbeiten, für ihn belastende Situationen zunehmen souverän zu meistern und jederzeit eine innere Distanz zur Person des Gesprächspartners herzustellen.

Einheit		Inhalte	Spezielle Inhalte
Persönlichkeitsentwicklung (K)	K01	Eigenmotivation, Einfluss der eigenen Einstellung	
	K02	Selbstwertgefühl, Minderwertigkeiten abbauen	
	K03	Stärken- und Schwächenanalyse bzgl. Telefonie	
	K04	Persönliche Stressoren erkennen	eigene Stresssymptome wahrnehmen
	K05	Stressprävention auf körperliche Besonderheiten bezogen	
	K06	Innere Gesprächsdistanz herstellen – Dissoziieren	
	K07	Körperliche und mentale Entspannungsübungen	



Abb.: Workshop „Selbstwertgefühl und Eigenmotivation“

3. Didaktisch-methodisches Vorgehen

Für die Ausbildung wurden insgesamt **10 Ausbildungseinheiten (Module)** entwickelt, die jeweils einen in sich geschlossenen Themenkomplex darstellen. Dies ermöglicht es, beispielsweise bei Teilnehmergruppen mit Vorkenntnissen nur bestimmte Module für die Ausbildung auszuwählen. Auch spielt die Anordnung der Module dabei keine Rolle, d.h. sie könnten durchaus in beliebige Reihenfolge unterrichtet werden. Aus erkenntnistheoretischer und didaktischer Sicht wäre allerdings eine Abfolge von Modul A bis Modul J von Vorteil.

Um in der Ausbildung von Anfang an die Verbindung von Theorie und Telefonpraxis zu sichern, wurden die Ausbildungseinheiten (Module) auf **6 Ausbildungskomplexe** aufgeteilt. Diese Komplexe ruhen dabei jeweils auf drei Säulen:

<i>Basis- oder Kernthemen (Kommunikation und Verkauf)</i>	<i>Telefonie- und persönlichkeitsorientierte Themen</i>	<i>Telefonpraxis Realsituation</i>
---	---	--

Die **Basis- bzw. Kernmodule** dabei sind:

1. Allgemeine Einweisung (A) und Rechtliche Grundlagen (B)
2. Kommunikative Grundlagen 1 (C)
3. Verkauf – Grundlagen 1(F)
4. Kommunikative Grundlagen 2 (E)
5. Verkauf – Grundlagen 2 (F)
6. Umgang mit schwierigen Kunden (H)

Die Inhalte der anderen Ausbildungseinheiten (Module) werden jeweils in diese Basismodule so integriert, dass eine kontinuierliche Entwicklung von Wissen und vor allem des praktischen Könnens gewährleistet ist. Dabei wird insbesondere auf den Transfer der erworbenen Fertigkeiten in die reale Telefonpraxis besonderes Augenmerk gelegt.

Weitere **Vorteile** der in den Ausbildungskomplexen „parallel geführten“ bzw. verzahnten Module sind:

- ⇒ Systematische Verbindung von allgemeinem kommunikativen und kaufmännischen Grundwissen mit praxisrelevanten Kenntnissen für die Realsituation (Einheit von Theorie und Praxis)
- ⇒ Bessere Anpassung der Ausbildung an das Wissens- und Könnensniveau der Teilnehmer
- ⇒ Flexiblere und abwechslungsreichere didaktisch-methodische Gestaltung eines Ausbildungstages (einer Woche)
- ⇒ Der Transfer des Basiswissens und –könnens in die reale Telefonpraxis erfolgt stufenweise und kann entsprechend den betrieblichen Bedingungen und dem Entwicklungsstand der Teilnehmer variiert werden
- ⇒ Die Elemente des Persönlichkeitstrainings können durch ihre kontinuierliche Verteilung über den gesamten Ausbildungsgang nachhaltiger wirksam werden.

Grundprinzipien der gesamten Ausbildung sind dabei sowohl die Orientierung an den klassischen didaktischen Funktionen als auch die Planung des Trainingsprozesses unter dem Gesichtspunkt der systematischen Erhöhung des Grades der Selbständigkeit der Teilnehmer

Ziele, Inhalte, Methoden und Organisationsformen des Unterrichts/ Trainings stehen in dialektischen Wechselbeziehungen zueinander.

Alle Ausbildungskomplexe sind durch folgende **didaktische Elemente** gekennzeichnet:

- Sicherung des Ausgangsniveaus (Wissens- und Könnensaspekt)
- Zielorientierung und Motivierung
(Prozesse, die unter einem klaren Ziel stehen, laufen erfahrungsgemäß mit größerem Erfolg ab)
- Erarbeitung neuer Kenntnisse; Aneignung/Erweiterung von Fertigkeiten und Fähigkeiten (Vermittelt werden „neuer Stoff“, Zusammenhänge, Vorschriften, Regeln, Vorgehensweisen etc.)
- Festigung (des Wissens über Begriffe, Methoden und Verfahren; die Fähigkeit zu ihrer Anwendung und die Fertigkeit zu ihrer Ausführung)
Hierzu gehören:
das *Üben* (Entwicklung von Fertigkeiten, als einer wichtigen Komponente des Könnens);
das *Vertiefen* und *Anwenden*;
das *Systematisieren*;
das *Trainieren* (Ausbildung von Fertigkeiten)
- Kontrolle und Bewertung (Feedback) des Leistungs- und Entwicklungsstandes

Die Tabelle im Anhang gibt einen Überblick darüber, wie die Teilthemen der Module D, G, I und K in die jeweiligen Basismodule A, B C, E, und F integriert werden können. Dabei ist dies als ein Vorschlag aufzufassen, welcher entsprechend der Zusammensetzung, dem Entwicklungsstand und der Lernbereitschaft der Gruppe variiert werden kann.

Die Basis- oder Kernthemen sollten dabei in der hier angegebenen Reihenfolge der Teilthemen unterrichtet werden. Das sichert eine beständige Entwicklung der kommunikativen und kaufmännischen Fertigkeiten der Teilnehmer.

Die begleitenden Module D (Telefonie 1) und G (Spezielle Produktschulung) verteilen sich aneinander anschließend auf die Ausbildungskomplexe I bis V. Diese Art der Vorgehensweise erlaubt es, grundsätzliche Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Gesprächsleitfäden aktiv und mit eigenem „Hintergrundwissen“ auf die produktspezifische Praxis zu übertragen.

Wobei es im Sinne eines zügigen Heranführens der Teilnehmer an Realtelefonate auch denkbar ist, den Umgang mit Gesprächsleitfäden gleich mit den „richtigen“ der späteren Praxis zu trainieren.

Die Ausbildungssäule „Telefonpraxis“ bezieht sich auf alle Aktivitäten, die mit dem Verkauf konkreter Produkte/Dienstleistungen am Telefon zusammenhängen. Sie sollte die gesamte Ausbildung wie ein roter Faden durchziehen und ist nicht zwingend an das jeweilig zugeordnete Basismodul gebunden. Wenn Teilnehmer bereits über gute Voraussetzungen für das Telefonmarketing verfügen und/oder selbst der Wunsch besteht, möglichst rasch in die reale Telefonpraxis einzusteigen, steht einem schnellen „Vorwärtskommen“ nichts im Wege (allerdings nur in Abstimmung mit Trainer und Mitarbeiter-Pate). Die Basismodule können dann auch „nachgeliefert“ werden, ohne dass die Ausbildung an Qualität einbüßen muss. In jedem Falle sollte jedoch das aufbauende Feedback gesichert werden.

4. Schlussbemerkung

Das erstellte Ausbildungskonzept ist nicht nur ein Konzept für Menschen mit Behinderungen. Als integriertes Konzept für alle Mitarbeiter der Communication Factory GmbH geht es deutlich über den ursprünglichen Anspruch hinaus. Damit ist es möglich geworden, dass neue Mitarbeiter nicht bereits durch das Ausbildungskonzept gesondert und damit ungleich behandelt werden.

Dieses verzahnte und modulare System erweist sich insgesamt als ein integratives, inkludiertes Konzept, weil es nicht zwischen behinderten und nicht behinderten Menschen separiert, sondern auf der Grundlage jedes Einzelnen beruht und diese durch Zusammenstellung und Schwerpunktsetzung erweitern bzw. verbessern kann.

Anhang

Ausbildungs-komplex		Basisthemen (Kommunikation ; Verkauf)		Telefonier- und persönlichkeits-orientierte Themen	Telefonpraxis Realsituation
I	Allgemeine Einweisung	A01		K01 Eigenmotivation K03 Stärken/Schwächenanalyse	
I		A02	Vorstellen der Planung		
I		A03	Ziele und Inhalte der Ausbildung		
I		A04	Organisation und Ablauf in der CF		
I		A05	Einweisung in die Arbeitsplätze		
I		A06	Aufgaben/Funktionen von Call Centern in der Gegenwart		
I		A07	Anforderungsprofil eines Agents		
I		A08			
I		A09	Aufgaben bei Inbound und Outbound		
I		A10	das Besondere der Outbound-Praxis		
I		A11			
I	Rechtliche Grundlagen	B01	Arbeitsrechtliche Grundlagen	D01 Aufbau Telefongespräch	Sitzung TN-Partner
I		B02	Besonderheiten im Call Center	D02 Inbound und Outbound	TN hören bei Telefongesprächen zu
II	Kommunikative Grundlagen 1	C01	Kommunikationsmodell	D03 Umgang mit GLF D04 GSF anpassen an eigene Muster K02 Selbstwertgefühl K10 Teamfindung (Kooperation) I01 Einweisung am Arbeitsplatz I02 / I03 / I04(PC und Anwendungen)	J01 zuhören bei erfahrenen Mitarbeitern
II		C02	Sach- und Beziehungsebene in der Komm.		
II		C03	Wirkfaktoren am Telefon (Worte, Stimme, Sprache, Einstellung)		
II		C04			
II		C05	Einsatz von Stimme und Sprache am Telefon		
II		C06			
II		C07	Feedbackregeln		
II		C08			
II		C09			
II		C10	Positive Beziehungsebene zum Kunden		
II		C11			
II		C12			
II		C13			
II		C14			
II	C15				

Ausbildungs-komplex		Basisthemen (Kommunikation ; Verkauf)		Telefonier- und persönlichkeits-orientierte Themen	TelefonpraxisRealsituation
III	Verkauf - Grundlagen I	F01	Notwendigkeit/Rolle des Verkaufs in der Wirtschaft	G01 / G02 / G03 / G04 Präsentation der CF-Produkte K09 Zielfindung I05 Arbeiten mit PC und Eingabemasken	Zuhören bei Paten mit konkreten Gesprächsauswertungen (Reflexionen)
III		F02			
III		F03			
III		F04			
III		F05	Profil und Anforderungen an einen Verkäufer		
III		F06	Menschliche Bedürfnisse - Voraussetzung für Verkauf		
III		F07			
III		F08			
III		F09	Phasen eines Verkaufsgesprächs		
		F10			
		F11			
		F12			
		F13	Besonderheiten des Telefonverkaufs		
		F14			
		F15			
		F16			
IV	Kommunikative Grundlagen I	E01	Erklären und Beschreiben am Telefon	G05 / G06 Telefonverkauf mit Gesprächsleitfäden K04 - K07 Stressprävention	J02 - J06 "Trockentraining" der CF-Produkte (Vorbereiten der ersten selbständigen Telefonate) J07 echte Erstkontakte, Auswertung mit Paten und Trainer
IV		E02			
IV		E03			
IV		E04	Aktives Zuhören - paraphrasieren		
IV		E05			
IV		E06			
IV		E07	Aktives Zuhören - Verbalisieren		
IV		E08	Aktives Zuhören in konkreten Situationen		
IV		E09	Fragetechniken - Fragearten		
IV		E10	Fragetechniken - Erkennen von Fragestrukturen		
IV		E11	Aktives Zuhören und Fragen		
IV		E12			

Ausbildungskomplex		Basisthemen (Kommunikation ; Verkauf)		Telefonier- und persönlichkeitsorientierte Themen	TelefonpraxisRealsituation
IV	Kommunikative Grundlagen II	E13	Ziel, Nutzen und Aufbau einer Argumentation		
IV		E14			
IV		E15	die Vorteil-Nutzen-Argumentation		
IV		E16			
IV		E17			
V	Verkauf - Grundlagen II	F17	Einwand und Vorwand	G07 Einwandbehandlung CF-Produkte	J02 - J06 Training der CF-Produkte (Schwerpunkte: Einwandbehandlung; siutatives Reagieren)
V		F18	Einwände aufgreifen und gezielt entkräften		
V		F19			
VI	Umgang mit schwierigen Kunden	H01	Psychologische Hintergründe		
VI		H02	Emotionale Befindlichkeiten berücksichtigen		
VI			Schaffen einer sachlichen Gesprächsatmosphäre		
VI		H03	"Schwierige" Kundentypen		
VI		H04	Eigene "hot buttons" erkennen und damit umgehen lernen		
VI		H05			
VI	H06	Umgang mit reklamierenden Kunden			