

# Kompetenzmodell Kaufmann/Kauffrau für Dialogmarketing

## Kontakte

### **Roman Wink**

Senior Project Manager

[roman.wink@bertelsmann-stiftung.de](mailto:roman.wink@bertelsmann-stiftung.de)

### **Lena Wittenbrink**

Project Manager

[lena.wittenbrink@bertelsmann-stiftung.de](mailto:lena.wittenbrink@bertelsmann-stiftung.de)

Programm Lernen fürs Leben

Bertelsmann Stiftung

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)



Dieses Werk ist unter der Creative-Commons-Lizenz CC BY-SA 4.0 international lizenziert  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

## Kompetenzmodell Kaufmann/Kauffrau für Dialogmarketing

### Handlungsfeld **A Inbound-Gespräche führen**

#### **Erklärung und Abgrenzung des Handlungsfeldes**

Die berufsfachlich kompetente Person (im Folgenden Person genannt) ist für die kompetente, zieldienliche Beratung von Kunden am Telefon verantwortlich. Anlässe für solche Beratung können Serviceanfragen von Kunden, Beschwerden bzw. Reklamationen, aber auch Vertrieb und Verkauf sein. Dafür wendet die Person Gesprächssteuerung, rhetorische Mittel und Grundlagen der Kommunikationspsychologie an. Sie ist in der Lage, unterschiedliche Gesprächsanlässe zu unterscheiden und passende Kommunikationsmittel situationsgerecht anzuwenden. Ihr Ziel ist es, kundenorientiert zu beraten und dadurch Kunden zu gewinnen bzw. für neue Produkte zu begeistern. Zusätzlich bedient die Person während der Beratungsgespräche gleichzeitig die PC-Systeme und achtet auf Qualitätskriterien interner und externer Auftraggeber.

Der Schwerpunkt liegt hier auf Inbound-Gesprächen (Der Kunde ruft an). Beispiel für eine solche Tätigkeit ist die Bestandskundenbetreuung in einer Servicehotline (z. B. beim Telefonanbieter).

Sie entscheidet nicht selbstständig über juristische Fragestellungen bei Reklamationen. Sie ist nicht Pressesprecher des Unternehmens, Anfragen von Presse, TV, o. Ä. gibt die Person an entsprechende Stellen im Unternehmen weiter. Die Person führt keine Outbound-Gespräche.

Dieses Kompetenzmodell beschäftigt sich mit den Kompetenzen für die professionelle Gesprächsführung. Für eine professionelle Beratung sind darüber hinaus oft zusätzliche, produktbezogene Kenntnisse notwendig.

#### **Einsatzgebiet**

Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen dem Einsatz in „Inhouse“-Servicecentern und dem Einsatz bei externen Dienstleistern. Die Person kann je nach weiteren Qualifikationen in der technischen Produktberatung und im Support eingesetzt werden oder kaufmännische Themen bedienen (Finanzprodukte, Bank, Tarifberatung eines Dienstleisters).

Arbeitsprozess	Beschreibung (Kompetenzen im betrieblichen Arbeitsalltag)	ARP	RLP
A.1 Beratungsgespräche führen im Service	A.1.1 Vor Beginn der eigentlichen Tätigkeit startet die Person den PC und die notwendige Software. Sie setzt sich an den Arbeitsplatz,	§ 4 Nr. 1.3 a, b, Nr. 3 f,	LF 1, 4

	richtet das Headset und beachtet Grundsätze der Ergonomie, Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheitsförderung. Sie achtet dabei auf die richtige Sitzposition.	Nr. 6.1 a–c, Nr. 6.2 b	
	A.1.2 Die Person nimmt Kundengespräche freundlich entgegen und leitet eine Bedarfsanalyse ein. Dafür nutzt sie einen professionellen Gesprächseinstieg und leitet mit einer offenen Frage in die Bedarfsanalyse über. Wenn nötig nimmt sie das Gespräch auch in einer Fremdsprache an oder leitet das Gespräch an einen Kollegen weiter, der diese Sprache spricht.	§ 4 Nr. 5.1 a–g, Nr. 5.2 a, c	LF 3, 5
	A.1.3 Zu Beginn des Gesprächs führt die Person mit dem Kunden freundlich einen Datenabgleich durch. Sind bereits Kontaktdaten vorhanden, stimmt die Person diese mit dem Kunden ab und erfasst ggf. weitere spezifische Kundendaten. Ansonsten nimmt die Person die Kundendaten neu auf. Dabei achtet sie darauf, die Daten richtig und vollständig aufzunehmen, und auch darauf, keine doppelten Datensätze zu erzeugen.	§ 4 Nr. 6.2 b, c	LF 5
	A.1.4 Die Person nutzt während der Bedarfsanalyse zunächst offene Fragen, dann weitere Frageformen (Alternativfragen, geschlossene Fragen), um den Bedarf des Kunden genau zu erfassen.	§ 4 Nr. 5.1 a–g, Nr. 5.2 a–c, Nr. 5.3 a, Nr. 6.2 b–d	LF 3, 4, 5
	A.1.5 Die Person entscheidet, um welchen Anlass (Serviceanfrage, Beschwerde/Reklamation oder Vertrieb) es sich handelt. Durch Paraphrase/aktives Zuhören stellt die Person sicher, dass sie das Anliegen des Kunden korrekt ermittelt.		
	A.1.6 Die Person berücksichtigt die grundsätzliche Gesprächsstruktur (Einstieg, Bedarfsanalyse, Beratung, Abschluss) und handelt entsprechend.		
	A.1.7 Wenn für die Anfrage nötig, führt die Person zunächst einen Datenabgleich durch, um sicherzustellen, dass die Person dem Anrufer eine Auskunft geben darf.		
	A.1.8 Handelt es sich um ein Beratungsgespräch (Serviceanfrage/Support), führt die Person eine kundenorientierte Beratung anhand des ermittelten Bedarfs durch. Dabei achtet sie auf Vorgaben des	§ 4 Nr. 5.1 b, c, d, f, Nr. 5.2 a–c	LF 3, 5, 8

	Unternehmens bzw. des externen Auftraggebers.		
	A.1.9 Die Person setzt kundenorientierte Formulierungen ein, geht auf Rückfragen und Einwände zielgerichtet ein und achtet darauf, das Gespräch auf Augenhöhe mit dem Kunden zu führen, ohne dabei die Gesprächssteuerung abzugeben.		
	A.1.10 Wenn die Beratung abgeschlossen wurde, stellt die Person sicher, dass zu dem Thema keine weiteren Fragen bestehen und dass die Anfrage des Kunden tatsächlich gelöst wurde. Dann leitet sie ggf. über in ein Vertriebsgespräch (Upselling/X-Selling).		
	A.1.11 Am Ende des Gesprächs fasst die Person die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammen. Sie prüft, ob für zukünftige Outbound-Kontakte eine Einwilligung („Opt-In“) vorliegt, um diesen Kunden aktiv kontaktieren zu dürfen. Liegt diese nicht vor, erfragt die Person diese Einwilligung. Dann sorgt sie für einen guten Ausstieg und dokumentiert die Ergebnisse im Computersystem. Die Person nutzt betriebsübliche Software und Datenbanksysteme.	§ 4 Nr. 5.1 b, Nr. 5.2 b–c, Nr. 5.3 a, Nr. 6.1 b, Nr. 6.2 b–d, Nr. 11.1g	
A.2 Beschwerdeanagement entgespräche führen	A.2.1 Nach freundlichem Gesprächseinstieg erkennt die Person, dass es sich bei dem Kundenanliegen um eine Beschwerde handelt. Dafür hört die Person nicht nur auf das, was der Kunde auf der Sachebene mitteilt, sondern auch darauf, was zwischen den Zeilen gesagt wird. Dafür nutzt die Person aktives Zuhören und das Modell „Die vier Seiten einer Nachricht“.	§ 4 Nr. 5.1 b–h, Nr. 5.2 a, Nr. 5.3 e	LF 3, 5
	A.2.2 Die Person achtet darauf, dass die eigentliche Gesprächsstruktur erhalten bleibt. Dafür holt sie den Kunden durch aktives Zuhören und Verständnis erst auf einer emotionalen Ebene ab, um dann dessen Bereitschaft für ein Lösungsangebot zu erhöhen. Die Person entschuldigt sich im Namen des Unternehmens.	§ 4 Nr. 5.1 b–h, Nr. 5.2 a, Nr. 5.3 e, f	
	A.2.3 Die Person nutzt vor allem offene Fragen, um den Grund für die Beschwerde herauszuarbeiten (sie gibt dem Kunden Gelegenheit, seine Sicht der Dinge zu erklären.)		

	Während der Kunde erzählt, hört die Person aktiv zu.		
	A.2.4 Wenn der Kunde wütend/aufgebracht ist, nutzt die Person weitere Techniken der Kommunikationspsychologie. Besonders setzt die Person hier die Transaktionsanalyse und die Axiome nach Paul Watzlawick ein.		
	A.2.5 Nachdem die emotionale Ebene geklärt ist, leitet die Person in eine Beratung über, um das Kundenanliegen zu klären.	§ 4 Nr.4 f, Nr. 5.1 b–g	
	A.2.6 In der Beratung nutzt die Person positive Formulierungen, aber achtet auch darauf, Sie-Botschaften zu vermeiden. Stattdessen nutzt sie sachbezogene Formulierungen.	§ 4 Nr. 5.1 h, Nr. 5.2 a, Nr. 5.3 e, f	
	A.2.7 Die Person verzichtet auf Konjunktive, um zielgerichtet und sicher zu formulieren. Nachdem der Kunde eine Lösung akzeptiert hat, leitet die Person das Gesprächsende ein. Hier entschuldigt sie sich erneut für die Unannehmlichkeiten und beendet das Gespräch positiv. Die Person wendet auch Maßnahmen des Stressmanagements an, um selbst in der Situation ruhig zu bleiben.	§ 4 Nr. 10 a	
	A.2.8 Die Person hält Ergebnisse in der Software fest. Wenn das Unternehmen die Beschwerde durch einen fehlerhaften Prozess ausgelöst hat, informiert sie den Vorgesetzten oder das Qualitätsmanagement darüber. Wichtige Erkenntnisse dokumentiert sie.		
A.3 Verkaufsgespräche führen (Inbound)	A.3.1 Nach freundlichem Gesprächseinstieg erkennt die Person, dass es sich bei dem Kundenanliegen um ein „Vertriebsgespräch“ handelt. Sie leitet dann in eine Bedarfsanalyse weiter. (Siehe A.3.5)	§ 4 Nr. 5.4 a–d	LF 8
	A.3.2 Die Person nutzt zunächst offene Fragen. Die Fragestellung ist darauf ausgerichtet, was dem Kunden bei einem möglichen Kauf wichtig ist. Welche Lösung bzw. welches Produkt der Kunde möchte, ist zu Gesprächsbeginn noch nicht klar. Die Person arbeitet den Bedarf zunächst genau heraus und analysiert, welche Probleme das Produkt für den Kunden lösen	§ 4 Nr. 5.1 b, c, d, Nr. 5.4 b, c, d	LF 3, 8

	könnte und mit welchen Argumenten dieser überzeugt werden kann. Dann schlägt die Person eine passende Lösung vor.		
	A.3.3 Auf Basis der Bedarfsanalyse führt die Person eine Nutzenargumentation für ein passendes Produkt durch und nennt drei bis vier Argumente für die Basiseigenschaft des Produktes sowie deren Vorteile und Nutzen für den Kunden. Die Person wendet dafür Kenntnisse der Verkaufspsychologie an.	§ 4 Nr. 5.1 b, c, d, Nr. 5.4 b, c, d	
	A.3.4 Die Person erkennt Verkaufssignale des Kunden und leitet aktiv in den Verkaufsabschluss über. Dafür nutzt sie je nach Kaufsignal verschiedene Abschlusstechniken (z. B. „Technik der Zusammenfassung“).	§ 4 Nr. 5.1 b, c, d, Nr. 5.4 b, c, d, Nr. 11.1 e Nr. 11.2 a, c, d, e	
	A.3.5 Die Person ist in der Lage, aus einem Beratungsgespräch (A.1) in ein Vertriebsgespräch überzuleiten. Dazu nutzt sie verschiedene „Einstiegstechniken“ wie die Überleitung von Service zu Upselling/X-Selling.	§ 4 Nr. 5.1 b, c, d, Nr. 5.4 d	
A.4 Kundenbindungsgespräche führen	A.4.1 Die Person erkennt durch Zuhören, dass es sich bei dem Kundenanliegen um einen Kündigungswunsch handelt.	§ 4 Nr. 5.3 c	LF 3, 5
	A.4.2 Durch gezielte Fragetechnik ermittelt die Person die Gründe für den Kündigungswunsch. Nachdem diese klar sind, nutzt die Person erst Techniken des Beschwerdemanagements, um die emotionale Ebene zu klären.	§ 4 Nr. 5.3 c, e, f, Nr. 5.1 b, Nr 11.1	
	A.4.3 Dann bietet die Person für die eigentliche Herausforderung eine Lösung an. Sie überzeugt den Kunden, dem Unternehmen eine neue Chance zu geben. Sie berücksichtigt auch Angebote von Mitbewerbern, um diese in der Argumentation aufzugreifen.	b, Nr. 11.2 a, c, d, e	

<b>Handlungsfeld</b>	<b>B Outbound-Gespräche führen</b>
<b>Erklärung und Abgrenzung des Handlungsfeldes</b>	<p>Die berufsfachlich kompetente Person (im Folgenden Person genannt) ist für die kompetente, zieldienliche Beratung von Kunden am Telefon verantwortlich. Die Person kontaktiert Kunden aktiv per Telefon. Sie überzeugt von neuen Produkten, akquiriert neue Kunden, führt Umfragen durch oder gewinnt ehemalige Kunden für ein Unternehmen zurück.</p> <p>Dafür kennt die Person sich mit Gesprächssteuerung, rhetorischen Mitteln und mit Grundlagen der Kommunikationspsychologie aus. Sie ist in der Lage unterschiedliche Gesprächsanlässe zu unterscheiden und passende Kommunikationsmittel situationsgerecht anzuwenden. Sie nutzt passende Gesprächseinstiege und Verkaufstechniken. Sie kennt sich ebenfalls sehr gut mit Einwandbehandlung aus. Ihr Ziel ist es kundenorientiert zu beraten und dadurch Kunden zu gewinnen bzw. Kunden für neue Produkte zu begeistern. Wertschätzende und zielgerichtete Kommunikation steht im Vordergrund, gleichzeitig bedient die Person während der Beratungsgespräche die PC-Systeme und achtet auf Qualitätskriterien interner und externer Auftraggeber. Ein Beispiel für eine Tätigkeit im Outbound ist es Bestandskunden eines Unternehmens anzurufen, um diesen neue Produkte anzubieten.</p> <p>Die Person betreibt nicht eigenständig Marketing um einen „Kundensog“ herzustellen. Die Person entwirft nicht selbst die Outbound Kampagne. Die Person führt keine Inbound-Gespräche und korrespondiert nicht mit Kunden.</p>
<b>Einsatzgebiet</b>	<p>Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen dem Einsatz in „Inhouse“ Vertriebscentern und dem Einsatz bei externen Dienstleistern.</p> <p>Typische Einsatzgebiete sind Kundenakquise, Lead Management, Kundenrückgewinnung, Marktforschung, Kundenumfragen, etc.</p>

Arbeitsprozess	Beschreibung (Kompetenzen im betrieblichen Arbeitsalltag)	ARP	RLP
B.1 Vertriebsgespräche führen (Outbound)	B.1.1 Die Person kontaktiert gezielt Kunden, um diese von einem Produkt zu überzeugen. Vor dem eigentlichen Anruf prüft die Person, welche verkaufsrelevanten Informationen über den (Neu)Kunden zur Verfügung stehen.	§ 4 Nr. 5.4 a	LF 3, 8
	B.1.2 Die Person gestaltet für den Anruf einen passenden Gesprächseinstieg, bestehend aus Anrufgrund, Nutzenargument (Hebel) und offener Frage. Hier unterscheidet die Person je nach Produkt und Situation und wählt demnach den passenden Einstieg aus. Bei Bedarf nutzt die Person einen Gesprächsleitfaden oder erstellt diesen, passend für die Kampagne, selbst.	§ 4 Nr. 5.1 a–c, Nr. 5.4 a, c, Nr. 7.1 d	LF 8
	B.1.3 Die Person erreicht den richtigen Ansprechpartner. Wenn nötig, überzeugt sie zunächst die Assistenz bzw. das Sekretariat.	§ 4 Nr. 5.4 a, c, Nr.	
	B.1.4 Die Person geht wertschätzend, aber zielgerichtet mit Einwänden um. Dafür nutzt sie verschiedene Techniken der Einwandbehandlung.	5.1 b, c	LF 3, 5, 8
	B.1.5 Die Person erfragt den Kundenbedarf und nutzt diese Information für eine gezielte Nutzenargumentation. Außerdem wendet sie verschiedene Techniken der Preisargumentation an. Sie erkennt Abschlussignale und leitet einen Verkaufsabschluss im richtigen Moment ein. Auch wenn es nicht zu einem Abschluss kommt, bleibt die Person freundlich und hinterlässt so einen guten Eindruck beim Gesprächspartner. Sie fragt ob sie ihn zu einem anderen Zeitpunkt noch einmal kontaktiert werden darf. Nach dem Gespräch dokumentiert sie das Ergebnis und stößt die nächsten Schritte (Angebotserstellung) an.	§ 4 Nr. 5.4 a, b, Nr. 5.1 b, c, Nr. 11.1 f	
	B.1.6 Die Person steuert aktiv ihre eigenen Vertriebsaktivitäten und unterscheidet dabei zwischen Vertrieb und Akquise für Geschäfts- und Privatkunden. Dabei berücksichtigt sie auch die wichtigsten Rechtsquellen und deren Grundlagen für eine solche Tätigkeit, wie z. B. UWG, Datenschutzrecht, BGB.	§ 4 Nr. 5.3 d, Nr. 5.4 a, b, Nr. 6.1 c, Nr. 6.2 d, Nr.	LF 3, 4, 5, 8



	Bei Bestellungen führt die Person, wenn nötig erscheint, zunächst eine Bonitätsprüfung des Kunden durch.	11.1 a, d, e, f, g	
B.2 Kundenrückgewinnungsgespräche führen	B.2.1 Die Person kontaktiert zielgenau ehemalige Kunden, um diese erneut für das Unternehmen zu gewinnen. Dazu informiert sie sich vorab über den Kündigungsgrund und entwickelt eine Strategie für das Gespräch.	§ 4 Nr. 5.3 a, c, e, Nr. 5.4 c	LF 5, 8
	B.2.2 Die Person gestaltet für den Anruf einen passenden Gesprächseinstieg, bestehend aus Anrufgrund, Bezug zur vergangenen Geschäftsbeziehung und offenen Frage. Nach dem Einstieg führt die Person einen Datenabgleich durch und sorgt für die Einhaltung des Datenschutzes.	§ 4 Nr. 5.1 b, c, d, f, Nr. 5.3 c, Nr. 6.2 d	
	B.2.3 Die Person geht wertschätzend, aber zielgerichtet mit Einwänden um. Dafür nutzt sie verschiedene Techniken der Einwandbehandlung.	§ 4 Nr. 5.1 b - d, Nr. 5.3 e	LF 3, 5, 8
	B.2.4 Durch gezielte Fragetechnik ermittelt die Person die Gründe für die Kündigung. Nachdem diese Gründe klar sind, nutzt die Person erst Techniken des Beschwerdemanagements fachgerecht, um die emotionale Ebene zu klären. Dann bietet sie für die eigentliche Herausforderung eine Lösung an. Um diese Thematik zu meistern, kombiniert die Person Methoden des Beschwerdemanagements mit Methoden des Verkaufsgesprächs. Nach dem Gespräch dokumentiert die Person die wichtigsten Ergebnisse im Computerprogramm.	§ 4 Nr. 5.1 b–d, Nr. 5.3 c, Nr. 5.4 b–d, Nr. 6.2 b–d	
B.3 Umfragen am Telefon durchführen	B.3.1 Die Person wählt (nach Vorgaben) einen ausgewählten Kunden/eine ausgewählte Personengruppe an, um eine Umfrage zu einem bestimmten Thema durchzuführen. Die Person nutzt dabei unterschiedliche Anlässe (z. B. Kundenzufriedenheit, Meinungsumfrage, Studie) für einen passenden Einstieg in die Gespräche. Im jeweiligen Thema reagiert sie kompetent auf Rückfragen.	§ 4 Nr. 5.3 b–d,	LF 3, 5, 8
	B.3.2 Die Person wählt einen passenden Gesprächseinstieg, welcher klar macht, dass es sich nicht um ein Vertriebsgespräch		

---

handelt. Rückfragen zum Thema beantwortet die Person fundiert.		
B.3.3 Anhand eines Fragebogens oder Gesprächsleitfadens führt die Person ein Interview durch. Sie achtet darauf, dass der Gesprächspartner die Fragen richtig versteht. Während des Gesprächs erfasst und analysiert sie Daten (z. B. Bonität, Kundendaten).	§ 4 Nr.4 f, Nr. 5.3 b–d	

<b>Handlungsfeld</b>	<b>C Mit Kunden korrespondieren</b>
----------------------	-------------------------------------

<b>Erklärung und Abgrenzung des Handlungsfeldes</b>	<p>Die berufsfachlich kompetente Person (im Folgenden Person genannt) ist verantwortlich für eine professionelle, zielgerichtete Korrespondenz mit Kunden. Dazu verfasst sie Briefe (z. B. zu Serviceanfragen, Kündigungen, Reklamationen).</p> <p>Die Person verwendet Normen für die professionelle Gestaltung von Briefen, Faxen und E-Mails. Sie kommuniziert auch über soziale Medien, wie Facebook, Twitter, Xing etc., kundenorientiert und professionell. Dabei nutzt sie verschiedene Kommunikations- und Schreibtechniken.</p> <p>Die Person ist nicht zuständig für die Korrespondenz mit Presse, Anwälten oder Verbraucherschutzbehörden. Sie erstellt auch keine Kommunikationsstrategien. Sie ist ausschließlich schriftlich und nie mündlich im Kontakt mit dem Kunden, entsprechend führt sie weder Inbound- noch Outbound-Gespräche.</p>
---	---

<b>Einsatzgebiet</b>	Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen dem Einsatz in „Inhouse“-Servicecentern und dem Einsatz bei externen Dienstleistern. Typische Einsatzgebiete sind schriftliche Sachbearbeitung via Brief, E-Mail oder auch soziale Medien.
----------------------	---

<b>Arbeitsprozess</b>	<b>Beschreibung (Kompetenzen im betrieblichen Arbeitsalltag)</b>	<b>ARP</b>	<b>RLP</b>
C.1 Briefe kundenorientiert verfassen	C.1.1 Die Person setzt sich an den Arbeitsplatz, startet die (Textverarbeitungs)Programme (z. B. MS Word).	§ 4 Nr.6.1 b, Nr. 6.2 b	LF 3, 4, 5
	C.1.2 Die Person analysiert eingehende Kundenanschriften, um das Anliegen des Kunden genau zu erfassen. Wenn das Anliegen unklar ist, wechselt die Person ggf. das Medium und ruft den Kunden an.	§ 4 Nr. 5.1 a, b	
	C.1.3 Die Person gliedert das Schreiben entsprechend nach Briefkopf, Anschrift, Betreff, Anrede, Text, Gruß, Unterschrift. Außerdem berücksichtigt sie die DIN 5008 grundlegend und nutzt entsprechende Formblätter.		
	C.1.4 Die Person nimmt Bezug zu vorangegangenen Schreiben, formuliert kundenorientiert, schreibt positiv und vermeidet Substantivierungen.		
	C.1.5 Die Person nutzt zum einen Textbausteine und geht andererseits individuell auf das Kundenanliegen ein.	§ 4 Nr. 4 b, f, Nr. 5.1 a	

	C.1.6 Die Person berücksichtigt die wichtigsten Regeln der DIN 5008 bzgl. Anrede von Personen, Datumsnennung und Pflichtangaben in Korrespondenz. Sie nutzt außerdem das passende Briefpapier.		
	C.1.7 Die Person formuliert sicher (in dem sie z. B. auf Konjunktive verzichtet) und achtet auf korrekte Rechtschreibung und Grammatik. Sie nutzt dafür ergänzend die Autokorrektur in der entsprechenden Software.		
	C.1.8 Die Person erkennt anhand von verschiedenen Schlüsselwörtern und typischen Formulierungen, wenn es sich um eine Beschwerde oder Reklamation handelt.	§ 4 Nr.4 f, Nr. 5.1 a, b	LF 3
	C.1.9 Die Person verfasst Antworten für schriftliche Beschwerden sehr gewissenhaft. Sie berücksichtigt, dass die Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse in schriftlicher Kommunikation sehr hoch ist. Daher nutzt sie bei Beschwerden oder kritischen Themen die Methode der vollständigen Ich-Botschaft (nach Friedemann Schulz von Thun) oder ähnliche Kommunikationstechniken.		
	C.1.10 Die Person nutzt die Technik der sachorientierten Kommunikation und des schriftlichen Beschwerdemanagements.		
C.2 Über soziale Medien mit Kunden kommunizieren	C.2.1 Bei Kommunikation über soziale Medien oder Internet nutzt die Person kunden- bzw. serviceorientierte Formulierungen.	§ 4 Nr. 5.1 a, b, Nr. 6.1 d	
	C.2.2 Bei Kommunikation in sozialen Medien prüft die Person jeden Beitrag genau, bevor sie ihn abschickt. Sie achtet auf wertschätzende Kommunikation, die im Einklang mit der Unternehmenspolitik steht. Die Person antwortet dem Kunden sehr zeitnah.		§ 4 Nr.4 f, Nr.5.1 a, b
	C.2.3 Bei Beschwerden über soziale Medien prüft die Person genau, ob und welche Reaktionen öffentlich (in den sozialen Medien) erfolgen. Wenn nötig wechselt sie das Medium. Die Person berücksichtigt die Risiken eines sog. Shitstorms. Wenn sie einen solchen in Bezug auf ihr Unternehmen entdeckt, informiert sie die entsprechenden Stellen in ihrem Unternehmen.		§ 4 Nr. 5.1 a, b

	<p>C.2.4 Bei Live-Chat-Situationen achtet die Person ebenfalls auf korrekte Rechtschreibung und kundenorientierte Kommunikation. Allerdings ist der Person hier bewusst, dass ein „Dialog“ mit dem Kunden entsteht. Deshalb führt sie eine sorgfältige Bedarfsanalyse durch und berät ähnlich wie beim Inbound-Gespräch.</p>	§ 4 Nr. 5.1 a, b, c, d	
C.3. E-Mails kundenorientiert verfassen	<p>C.3.1 Die Person liest eingehende Kunden-E-Mails, um das Anliegen des Kunden genau zu erfassen. Wenn das Anliegen unklar ist, wechselt die Person ggf. das Medium und ruft den Kunden an.</p>	§ 4 Nr. 4 c–f, Nr. 5.1 a	LF 3, 4
	<p>C.3.2 Die Person verfasst E-Mails nach professionellen Gesichtspunkten (d. h. wie einen Geschäftsbrief). Dabei achtet sie auf den korrekten Betreff, die Zitation vorangegangener E-Mails und verweist auf eventuelle Anhänge.</p>	§ 4 Nr. 5.1 a, Nr. 6.1 b, Nr. 6.2 e	
	<p>C.3.3 Die Person verschlüsselt E-Mails über sichere Verfahren, falls personenbezogene Daten oder Betriebsgeheimnisse übertragen werden. Sie hält sich an rechtliche Rahmenbedingungen für geschäftliche Korrespondenz, insbesondere das Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister (EHUG). Bei eingehenden E-Mails mit Anhängen nutzt die Person aktuelle Virens Scanner, um Gefahren abzuwenden.</p>	§ 4 Nr. 5.1 a, Nr. 6.2 e	
	<p>C.3.4 Die Person erkennt anhand von verschiedenen Schlüsselwörtern und typischen Formulierungen, wenn es sich um eine Beschwerde oder Reklamation handelt. Sie wendet in diesem Fall Strategien des schriftlichen Beschwerdemanagements an, wie sie auch für Briefe gelten. (siehe C1)</p>	§ 4 Nr.4 f, Nr. 5.1 a, b	LF 3

<b>Handlungsfeld</b>	<b>D In Projekten mitarbeiten</b>
----------------------	-----------------------------------

<b>Erklärung und Abgrenzung des Handlungsfeldes</b>	<p>In der ServiceCenter-Branche handelt es sich bei Projekten um Telefonprojekte.</p> <p>Die berufsfachlich kompetente Person (im Folgenden Person genannt) ist in der Lage, bei der Vorbereitung, Durchführung, dem Controlling und der Dokumentation von Projekten mitzuwirken.</p> <p>Dafür kennt die Person sich mit dem Einsatz von Projektplänen und deren Durchführung und Überwachung zur Erreichung der Projektziele aus. Sie ist in der Lage, Kennzahlen, die beispielsweise die Automatic-Call-Distribution-Anlage (ACD-Anlage) liefert, zu analysieren und zu interpretieren.</p> <p>Die Person führt den direkten Kontakt zur im Projekt definierten Zielgruppe nicht selbst durch. Entsprechend führt sie weder Inbound- noch Outbound-Gespräche und korrespondiert auch nicht mit der Zielgruppe.</p>
---	--

<b>Einsatzgebiet</b>	<p>Projektarbeit ist insbesondere bei (externen) Dienstleistern anzutreffen, die häufig Aufträge von Auftraggebern in Projekten gliedern. Häufig wird die Person in Service oder Vertriebsprojekten eingesetzt. Ein typisches Beispiel ist ein Projekt zur Gewinnung neuer Kunden über eine klar abgegrenzte Outbound-Aktion.</p>
----------------------	---

<b>Arbeitsprozess</b>	<b>Beschreibung (Kompetenzen im betrieblichen Arbeitsalltag)</b>	<b>ARP</b>	<b>RLP</b>
D.1 Projekte definieren und vorbereiten	D.1.1 Die Person berücksichtigt die Bedeutung des Projektmanagements im Zusammenhang mit der Erreichung der Unternehmensziele. Sie nutzt das Modell der Projektphasen und dessen Inhalte (Definitions-, Planungs-, Durchführungs- und Abschlussphase). Sie schlägt Konzepte zur Umsetzung des Projektes vor.	§ 4 Nr. 7.1 a, Nr. 11.2 b	LF 9, 9.1
	D.1.2 Die Person berücksichtigt die Bedeutung des Projektauftrags. Sie kann die Auswirkungen der Projektziele auf das gesamte Projektmanagement interpretieren. Sie berücksichtigt weiter die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens, um das Projekt zielgenau zu beschreiben. Sie ordnet das Projekt in das Dienstleistungsangebot des Betriebes ein.	§ 4 Nr.2 a–c, Nr. 3 a–h, Nr. 5.2 c, Nr. 7.1 a	

	Dabei kann sie die Leistungen des eigenen Betriebes von Mitbewerben abgrenzen.		
	D.1.3 Die Person interpretiert aufgrund des Ablaufplanes den Termin- und Zeitplan, unter Berücksichtigung von Pufferzeiten und Meilensteinen. Dabei wird der Projektzeitplan genutzt, um Echtzeitabweichungen zu erkennen. Erkennt die Person Abweichungen, informiert sie Kollegen und ggf. den Vorgesetzten.	§ 4 Nr. 7.1 b, Nr. 7.2 a, b, c, d, Nr. 7.3 a, b	
	D.1.4 Die Person führt aufgrund der Projektanforderungen mithilfe der Kennzahlen Average Handling Time (ATH) (Gesprächs- und Nachbearbeitungszeit), Anrufvolumen, Service Level, Mitarbeiterauslastung sowie Erreichbarkeit eine quantitative Personalbedarfsplanung bzw. Kapazitätsplanung durch.	§ 4 Nr. 7.2 e, Nr. 10 b	
	D.1.5 Auf der Grundlage der Termin-, Zeit-, und Personalbedarfsplanung führt die Person die Sachmittelplanung (z. B. Telefonanlage, PC-Arbeitsplätze) durch.	§ 4 Nr. 7.1 b	
	D.1.6 Die Person berücksichtigt wichtige Kennzahlen, welche in der Projektanforderung definiert werden (z. B. AHT, Auslastung, Servicelevel, FCR, Nettokontakte, Bruttokontakte, Erfolgsquote).	§ 4 Nr. 7.3 b	
	D.1.7 Die Person versteht die Wechselwirkung von Kennzahlen und die Auswirkung veränderter Kennzahlen auf das Projektergebnis und die Projektziele. Insbesondere erfasst die Person die Kennzahlen AHT, Service Level, Erreichbarkeit, und Nettokontakte.	§ 4 Nr. 7.2 c, Nr. 7.3 a, b, c	
	D.1.8 Die Person berücksichtigt die Auswirkung von abweichenden Kennzahlen auf die Projektkosten (Kosten pro Call, Kosten pro Agentenstunde, Gesamtprojektkosten).	§ 4 Nr. 9.1 b	
D.2 Projekte durchführen und überwachen	D.2.1 Die Person führt im Rahmen des Echtzeitmanagements eine ständige Überwachung der relevanten Projektkennzahlen durch. Wenn die Person Abweichungen im Rahmen ihrer Kompetenzen beeinflussen kann, informiert sie die Kollegen und leitet entsprechende Maßnahme ein. So werden bei aktuell hohem	§ 4 Nr. 7.2 a, b, Nr. 9.1 b	LF 9

	Anrufaufkommen die Pausenzeiten verschoben, Nacharbeiten auf einen späteren Zeitpunkt verlegt, die Average Handling Time (AHT) – soweit möglich – reduziert.		
	D.2.2. Kann die Person die Abweichung nicht selbst beeinflussen, informiert sie den Vorgesetzten.	§ 4 Nr. 7 b, c, Nr. 7.2 c, Nr. 9.1 b, Nr. 10 a, b	
	D.2.3 Die Person überprüft an den Echtzeitwerten, ob das Projektziel erreicht werden kann. Sie ermittelt z. B. aufgrund der täglichen Anruftzahlen, ob das Gesamtanrufvolumen in der vorgegebenen Zeit erreichbar ist. Kommt es dabei zu Abweichungen, informiert die Person den Vorgesetzten, damit entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden können.		
D.3 Projekte abschließen	D.3.1 Die Person arbeitet im Rahmen des Projektabschlusses bei der Erstellung des Projektabschlussberichtes mit. Sie vergleicht die vereinbarten Projektziele des Projektauftrags mit den erreichten Zielen.	§ 4 Nr. 7.3 e, Nr. 9.2 a	LF 9
	D.3.2 Hierzu zieht sich die Person die relevanten Daten aus den entsprechenden Datenquellen – ACD-Anlage, Customer-Relationship-Management-System (CRM-System), Personalabteilung, Controlling.	§ 4 Nr. 7.3 b	
	D.3.3 Anschließend analysiert die Person die Abweichungen und beschreibt die Ursachen dieser. Sie schlägt Maßnahmen zur Verbesserung des Projektes vor.	§ 4 Nr. 7.3 b, c, Nr. 9.2 a, Nr. 10 a, b	
	D.3.4 die Person leitet die Ergebnisse zur Erstellung des Abschlussberichtes an die entsprechende Stelle weiter und wirkt bei der Erstellung mit.	§ 4 Nr. 7.3 e, Nr. 9.2 b	



<b>Handlungsfeld</b>	<b>E Bei der Personalplanung mitarbeiten</b>
----------------------	--

<b>Erklärung und Abgrenzung des Handlungsfeldes</b>	<p>Die berufsfachlich kompetente Person (im Folgenden Person genannt) ist verantwortlich für eine zieldienliche Planung von Personal. Sie unterstützt sowohl bei der eigentlichen Personalbedarfsplanung wie auch bei der Personaleinsatzplanung, der im Dialogmarketing eine besonders wichtige Bedeutung zukommt. Dies geschieht beispielsweise unterstützend für die Personalsachbearbeitung.</p> <p>Dafür kennt die Person Methoden der Personalbedarfsplanung, der Personaleinsatzplanung und alle relevanten Qualitätskennzahlen. Auf Basis relevanter Kennzahlen und mathematischer Verfahren kann sie die Personaleinsatzplanung (mithilfe von spezieller Software) unterstützen.</p> <p>Die Person ist nicht zuständig für die strategische Planung der Kennzahlen. Auch unterstützt sie nicht die strategische Personalplanung im Sinne einer Personalpolitik. Sie ist ebenfalls nicht betraut mit Jobinterviews und trifft keine Entscheidungen bzgl. der Einstellung von Kandidaten. Auch steuert sie nicht den tatsächlichen Personaleinsatz. Bei Abweichungen informiert sie ihren Vorgesetzten. Die Person kennt zwar die Erlang-C-Formel, muss diese aber nur in einer Software anwenden können. Eine mathematisch korrekte Erklärung oder Herleitung dieser Formel muss sie nicht beherrschen.</p>
---	---

<b>Einsatzgebiet</b>	Die Person kann in der Personalabteilung im Rahmen der Personaleinsatzplanung eingesetzt werden. In kleineren Unternehmen, wo die Personaleinsatzplanung auch direkt durch den Teamleiter oder Fachvorgesetzten erfolgen kann, wird dieser durch die Person unterstützt. Die Person unterstützt den mit der Personalplanung zuständigen Mitarbeiter.
----------------------	--

<b>Arbeitsprozess</b>	<b>Beschreibung (Kompetenzen im betrieblichen Arbeitsalltag)</b>	<b>ARP</b>	<b>RLP</b>
E.1 Die Personalplanung und Personaleinsatzplanung perspektivisch planen	E.1.1 Die Person berücksichtigt Aufgaben und Ziele der Personalplanung und der Personaleinsatzplanung. Sie grenzt beide Themen voneinander ab und unterscheidet anhand langfristiger, strategischer Perspektiven der Personalplanung und kurz- bzw. mittelfristiger Perspektiven der Personaleinsatzplanung.	§ 4 Nr. 8 a	LF 10
	E.1.2 Die Person berücksichtigt wichtige rechtliche Vorschriften aus dem Arbeitszeitgesetz (ArbZG), dem	§ 4 Nr. 4 f, Nr. 5.2	

	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), dem Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG) und dem Mutterschutzgesetz (MuSchG) bei der Personalplanung.	c, Nr. 8 a, d	
E.2 Die Personaleinsatzplanung für Inbound unterstützen	E.2.1 Die Person gliedert den Prozessablauf der Personaleinsatzplanung im Dialogmarketing nach a) Definition des Zielservicelevel, b) Prognose zukünftigem Anrufvolumen, c) Ermittlung des Personalbedarfs, d) Schichtplanung, e) Echtzeitüberwachung und f) Reporting.		
	E.2.2 Die Person nutzt wichtige Kennzahlen, welche die Grundlagen für jegliche Planung im Dialogmarketing sind, insbesondere den Servicelevel. Sie berücksichtigt, wie das Anrufvolumen und der Servicelevel den zukünftigen Bedarf an Personal beeinflussen. Sie berücksichtigt auch den Zusammenhang zwischen Servicelevel und Qualität.		
	E.2.3 Die Person berücksichtigt die Mitarbeiterauslastung und den Unterschied von Brutto- und Nettoarbeitszeit, um zielgenau die Personalplanung durchzuführen.	§ 4 Nr. 1.2 d, Nr. 4 f, Nr. 5.2 c, Nr. 8 a, d	
	E.2.4 Die Person berücksichtigt die Erlang-C-Formel und wendet diese in einer Software an.	§ 4 Nr. 4 f, Nr. 5.2 c, Nr. 8 a, d	LF 10
	E.2.5 Die Person erstellt mithilfe von Vergangenheitswerten eine Prognose für das zukünftige Anrufvolumen. Sie nutzt die Technik des Forecasting sowie die wichtigsten Prognosemodelle (Zeitreihenmodell und Erklärungsmodell). Dafür wertet sie im Vorfeld Daten aus der ACD-Anlage aus.	§ 4 Nr. 4 f, Nr. 5.2 c, Nr. 8 a, d	
	E.2.6 Die Person erstellt mit der linearen Anrufprognose eine einfache Anrufverteilung, die als Basis für die Personaleinsatzplanung dient.	§ 4 Nr. 4 f, Nr. 5.2 c, Nr. 8 a, d	
	E.2.7 Unter Berücksichtigung der durchschnittlichen Gesprächsdauer (AHT) und des prognostizierten Anrufvolumens errechnet die Person unter Berücksichtigung der oben beschriebenen Rahmenbedingungen den Personalbedarf für einen konkret	§ 4 Nr. 4 f, Nr. 5.2 c, Nr. 8 a, d	

	umschriebenen Zeitraum. Daraus erstellt sie eine Schichtplanung.		
	E.2.8 Im Echtzeitmanagement und im Reporting unterstützt die Person die Teamleitung bei der Qualitätssicherung und verbessert die zukünftige Personaleinsatzplanung. Dazu kommuniziert sie mit anderen Abteilungen, nutzt vorhandene Kommunikationswege und geht mit Zielkonflikten wertschätzend um.	§ 4 Nr. 4 f, Nr. 5.2 c, Nr. 6.1 a, b, Nr. 8 a, d	
E.3 Die Personaleinsatzplanung für Outbound unterstützen	E.3.1 Die Person analysiert die Kampagnenplanung hinsichtlich der Anzahl anzurufender Kunden und der gesetzten Ziele (z. B. Vertriebsziele, Abschlussquote).	§ 4 Nr. 4 f, Nr. 5.2 c, Nr. 8 a, d	
	E.3.2 Die Person analysiert (wenn vorhanden) ähnliche Kampagnen aus der Vergangenheit, um die Anzahl der Anwahlversuche und das Verhältnis erfolgreicher Abschlüsse zu Anrufen zu ermitteln.	§ 4 Nr. 4 f, Nr. 5.2 c, Nr. 6.1 a, b, Nr. 8 a, d	
	E.3.3 Die Person errechnet die notwendige Anzahl an Anrufen, die durchschnittliche Gesprächsdauer und setzt diese in Relation zur gesamten Kampagnenlaufzeit. Daraus errechnet sie den Bedarf an Personal.	§ 4 Nr. 3 a, c, e, g, h, j, Nr. 4 f, Nr. 5.2 c, Nr. 6.1 a, b, Nr. 8 a, d	
E.4 Die Personalplanung unterstützen	E.4.1 Die Person analysiert den Personalbestand und errechnet durch geplante/bekanntes Personalabgänge/Personalzugänge den zukünftigen Personalbedarf. Sie nutzt dafür sowohl die Stellenplanmethode als auch die Kennzahlenmethode. Das Ergebnis stellt sie dem zuständigen Personalreferenten vor.	§ 4 Nr. 4 f, Nr. 5.2 c, Nr. 6.1 a, b, Nr. 8 a, d	LF 10
	E.4.2 Die Person überarbeitet und erstellt Stellenbeschreibungen nach Vorgaben durch Vorgesetzte und Personalleitung. Sie berücksichtigt dabei die wesentlichen Inhalte der jeweiligen Arbeitsverträge.	§ 4 Nr. 4 f, Nr. 5.2 c, Nr. 6.1 a, b, Nr. 8 a, d	
	E.4.3. Die Person bearbeitet Stellenanforderungen aus den Fachabteilungen und bereitet den Beschaffungsprozess vor.		
E.5. Die Personalbeschaffung unterstützen	E.5.1 Die Person unterscheidet zwischen interner und externer Stellenbesetzung und wählt die dazu passenden Kommunikationsmittel und Prozesse.	§ 4 Nr. 8 a, b, d	LF 10

E.5.2 Die Person gestaltet unterschiedliche Stellenanzeigen auf Basis von Designvorlagen und Kompetenzprofilen.	§ 4 Nr. 1.2 e, Nr.8 a, d	
E.5.3. Die Person steht Interessenten als erster Ansprechpartner zur Verfügung und beantwortet allgemeine Fragen.	§ 4 Nr. 3 a, Nr. 8 a, d	
E.5.4. Eingehende Bewerbungen prüft die Person auf Basis vorgegebener Kriterien und legt diese dann der Personalreferentin vor.	§ 4 Nr. 3 I, Nr.8 b, c, f	LF 10
E.5.5 Nach Entscheidung für einen neuen Kandidaten unterstützt die Person die Teamleitung bei der Erstellung eines Einarbeitungsplans.		

### **Liste der nicht behandelten Ausbildungsinhalte aus dem Ausbildungsrahmenplan**

§ 4 Nr. 1.1, 1.2 a, b, c, f, Nr.1.3 c, d, Nr. 1.4, Nr. 6.1 e, f

→ Grund: Es handelt sich um theoretisches Wissen.