

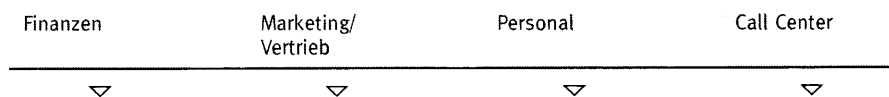
Organisation von Call Centern

2.1

Um den Erfolg des Call Centers zu garantieren, muss es seiner Bedeutung entsprechend in die Unternehmensstruktur integriert werden. Diese Integration darf sich jedoch nicht auf die formale Einordnung beschränken, sondern muss vor allem auf dem Verständnis und der Akzeptanz durch Management und Mitarbeiter in allen Abteilungen fußen. Sowohl im Verhältnis zu den übrigen Unternehmensbereichen als auch innerhalb des Call Centers muss die Organisation klar nach Prozessen und Kompetenzen geregelt sein, damit es die Funktionen im modernen Customer Care erfolgreich wahrnehmen kann.

1. Das Call Center in der Unternehmensstruktur

Halten wir uns zunächst einmal die klassische Unternehmensstruktur vor Augen:



Idealerweise sollte das Call Center gleichberechtigt neben den anderen Hauptabteilungen angesiedelt werden. Das mag manchem bereits mehr als adäquat erscheinen, doch seine tatsächliche Bedeutung für das Gesamtunternehmen ist damit noch gar nicht abgebildet. Sein Einfluss im Unternehmen wird noch immer sehr unterschätzt.

In den Köpfen der meisten Mitarbeiter ist noch das alte Sachbearbeiter-Prinzip verankert, nach dem jeder sein klar abgegrenztes Gebiet hat, für das er zuständig ist. Was andere Abteilungen machen, wird nicht mit einbezogen. So kann es passieren, dass ein Kunde in vier verschiedene Abteilungen vermittelt wird, weil er vier verschiedene Anfragen hat.

Ein Beispiel hierzu:

Der Kunde hat in einem Versicherungsunternehmen eine Hausratversicherung, eine Haftpflichtversicherung und eine KFZ-Versicherung abgeschlossen. Er ruft bei Sachbearbeiter A an und teilt ihm mit, dass er umgezogen ist. Außerdem möchte er seine Versicherung erhöhen. Der Sachbearbeiter nimmt die neue Anschrift auf, kann aber die Erhöhung nicht vornehmen, dafür ist der Außendienstmitarbeiter zuständig. Der Kunde fragt den gleichen Sachbearbeiter, was ihn denn die KFZ-Versicherung beim Kauf eines Cabrios kosten würde. Auch hier ist der Sachbearbeiter nicht zuständig und stellt den Kunden daher an die KFZ-Abteilung durch, wo ihm der neue Tarif ausgerechnet wird. Für den Kunden klingt das Angebot interessant. Er möchte die Versicherungsdoppelkarte zugeschickt haben und natürlich eine Vertragsänderung vornehmen. Er erhält daraufhin die Auskunft, dass Vertragsänderungen nur der Außendienstmitarbeiter vornehmen kann, aber die Karte kann der Mitarbeiter ihm zusenden. Nun möchte der Kunde noch vom Sachbearbeiter wissen, warum ein länger zurückliegender Haftpflichtschaden noch immer nicht reguliert worden sei. Diese Frage kann ihm der KFZ-Sachbearbeiter nicht beantworten, da er keinen Zugriff auf die Haftpflichtversicherungsdaten hat. Er muss wiederum an den zuständigen Sachbearbeiter durchstellen.

Für den Kunden ist eine solche Prozedur zeit- und nervenaufreibend – wahrscheinlich hat er seine Fragen auch noch jedem einzelnen Sachbearbeiter erneut stellen müssen und immer wieder seine Personalien und Versicherungsnummern aufgesagt. Die Vorteile eines Call Centers liegen hier klar auf der Hand: Der Kunde braucht nur eine Telefonnummer und er wird nur mit einem Ansprechpartner konfrontiert.

Für die Unternehmensphilosophie bedeutet dies ein grundlegendes Umdenken. Die Mitarbeiter arbeiten jetzt nicht in einer Abteilung und sind nicht nur für einen bestimmten Bereich zuständig, sondern arbeiten in einem Kompetenz-Center (Call Center) und sind für mehrere Bereiche zuständig. Um diese Struktur durchzusetzen, muss zuallererst ein Umdenken in der Managementebene erfolgen. Die Hierarchien werden flacher, Teamorientierung tritt in den Vordergrund. Der Kunde steht jetzt im Mittelpunkt des Unternehmens.

Die ehemaligen Sachbearbeiter müssen sich von Spezialisten zu Generalisten wandeln, die idealerweise 80% aller Anfragen direkt und kompetent bearbeiten können. Das erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und vor allem die Bereitschaft, sich ständig weiterzubilden.

Um das neue Konzept im Unternehmen zu etablieren, sollten zunächst folgende Kernfragen geklärt werden:

- ▷ Wie sieht die Marketing-/Vertriebsstrategie der Zukunft aus?
- ▷ Was soll das Call Center abdecken?
- ▷ Welche strategische Bedeutung soll das Call Center in Zukunft haben?
- ▷ Welche Auswirkung hat die Maßnahme auf die bestehende Struktur inklusive aller Außenstellen?
- ▷ Wie wird die gesamte Unternehmenskommunikation aufgebaut und wie werden die Schnittstellen definiert?
- ▷ Welchen Einfluss hat die Umstrukturierung auf die bestehenden Geschäftsprozesse?

Die wichtigste Frage ist jedoch, wie die Umstrukturierung den Mitarbeitern vermittelt werden kann. Ohne entsprechende Wandlungsbereitschaft ist keine Veränderung möglich. Unbekanntes erzeugt Angst, Misstrauen, Widerstand und gefährdet den Veränderungserfolg. Dementsprechend sollte zunächst eine Kommunikationskampagne gestartet werden. Die Mitarbeiter werden dabei in so genannten Kick-offs über die neue Vision informiert und dafür begeistert. Es ist schwierig zu definieren, wie lang diese Informations- und Aufwärmphase dauern soll. Ist diese Phase zu kurz, gefährdet es die Wandelbereitschaft der Mitarbeiter. Ist sie zu lang und folgen keine sichtbaren Handlungen, entsteht schnell Frust und Demotivation.

Nachdem alle Mitarbeiter über die neue Vision informiert sind, sollte zunächst eine Projektgruppe aus allen Fachabteilungen gebildet werden. Die Gruppe dient dann später bei der Einführung als Multiplikator im Unternehmen. Die Einbindung der Mitarbeiter in diese Prozesse ist außerordentlich wichtig, da nur diese die jeweiligen Fachbereiche und die dahinter stehenden Prozesse aus der Praxis genau kennen.

Nach der Neudefinition und Implementierung der neuen Geschäftsprozesse steht die Entscheidung über die zu installierende Informationstechnologie an. Oft wird der Fehler begangen, erst die EDV anzuschaffen und dann die Geschäftsprozesse an diese anzupassen. Doch die EDV-Abteilung kennt in der Regel nur grob die Geschäftsabläufe, so dass es oft zu teuren Fehlanschaffungen kommt.

Als nächstes müssen die Mitarbeiter in die neue Organisation und die spezifischen Aufgaben eingearbeitet werden. Hierbei ist besonders die Kommunikation und der Umgang mit dem Einzelnen wichtig. Jeder Mitarbeiter ist ein Individuum und sollte auch als solches behandelt werden.

Die Maxime „Führen heißt, Mitarbeiter erfolgreich machen“ hat gerade im Call Center eine enorme Bedeutung. Nur wenn die Mitarbeiter motiviert und mit den notwendigen Kompetenzen und Entscheidungsfreiheiten ausgestattet werden, können sie erfolgreich den Kunden an das Unternehmen binden.

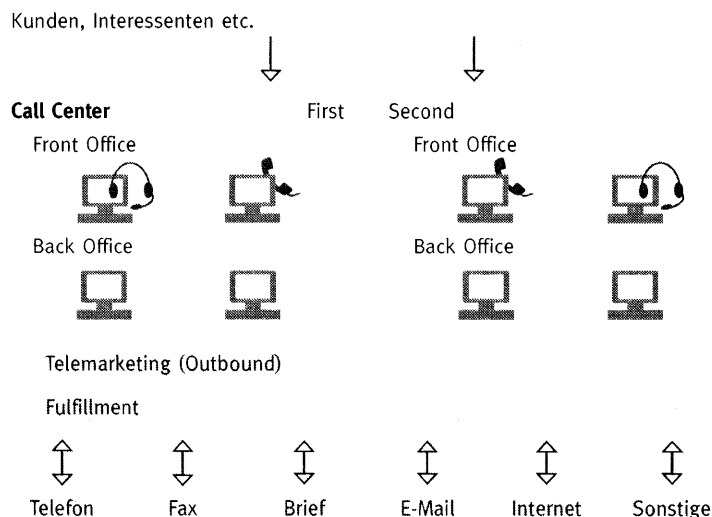
Entscheidend für den Gesamterfolg der Maßnahme ist jedoch, dass in den anderen Hauptabteilungen die Bedeutung und Kompetenz des Call Centers anerkannt und es nicht als bloße Telefonzentrale betrachtet wird. Auch hier ist es daher besonders wichtig, die Mitarbeiter der anderen Abteilungen in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen. Es muß ihnen verständlich gemacht werden, dass das Call Center für sie auch eine Arbeitserleichterung bedeutet. Sie werden nicht mehr durch lästige Telefonate gestört und können sich in Ruhe ihrer eigentlichen Aufgabe widmen. Im Idealfall fungieren die Fachabteilungen als Dienstleister des Call Centers und das Call Center sieht sich als Sprachrohr für die Fachabteilungen. Dieses Team-Gefühl im Unternehmen zu verankern, ist eine der Kernherausforderungen des Managements.

2. Organisationsstrukturen im Call Center

Das Call Center ist das große Eintrittsportal in das Unternehmen, wo jeder Außenkontakt zuerst landet. Hier wird der Kontakt gefiltert, analysiert und entweder bearbeitet oder an die entsprechende Hauptabteilung im Hause weitergeleitet. Häufig werden Beschwerden über andere Abteilungen, Produkte oder Mitarbeiter zuerst im Call Center abgeladen. Befindet es sich nun nicht auf der gleichen Ebene wie die anderen Abteilungen, wäre es für die Call-Center-Leitung ausgesprochen schwierig, aufgrund dieser Beschwerden Änderungen durchzusetzen. Grafisch lässt sich die Organisationsstruktur im Call Center so darstellen: (siehe Abb. rechts)

Diese Struktur berücksichtigt sowohl Inbound- als auch Outbound-Aktivitäten. Es gibt allerdings Call Center, die reines Telemarketing betreiben, weshalb diese Struktur auf sie nicht anwendbar ist. Andere Call Center bieten eine Mischform an und arbeiten sowohl im Inbound- als auch im Outbound-Bereich. Für sie ist diese Struktur maßgeschneidert. Nicht berücksichtigt sind allerdings das Qualitätsmanagement, die Personaleinsatzplanung und der Bereich der Kundenrückgewinnung. Hier streiten sich die Geister, ob dies reine Stabsstellen sind oder sie im Call Center integriert werden sollen.

Organisationsstruktur Call Center



Der Kunde nutzt heutzutage verschiedenste Kanäle, um das Unternehmen anzusprechen, nicht mehr nur das Telefon. Daher sei an dieser Stelle erwähnt, dass die klassische Bezeichnung „Call Center“ wahrscheinlich schon bald durch den Ausdruck „Customer Care Center“ oder ähnliches ersetzt werden wird. Denkbar wären auch „Kontakt-Center“, „Kunden-Kontakt-Center“, „Kundenbetreuung“, „Service Center“, „Kundenservice“, „Dienstleistungs-Center“.

2.1 Das Front Office

Im Front Office kommen alle Telefonate an. In diesem Bereich ist auch der Stressfaktor am höchsten, denn der Agent weiß im Voraus nicht, wann der Kunde anruft und aus welchem Grund. Daher ist auch schwer einzuschätzen, wie lange das Gespräch dauern wird. Eine Faustformel besagt aber, dass Gespräche, die länger als 3 - 5 Minuten dauern, an den 2. Level weitergeleitet werden sollten.

Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Produkte. Es gibt Produkte, die einfach zu erklären sind (z. B. Reisebuchung per Telefon). Andere Produkte sind sehr

umfangreich und benötigen eine intensive Beratung (Verkauf von Investmentfonds am Telefon). Es ist daher notwendig, vorher so genau wie möglich zu spezifizieren, was der Kunde alles fragen könnte und wie lange so ein Gespräch entsprechend dauern kann. Wurde diese Zeit ermittelt, muss im 2. Schritt die Nachbearbeitung berechnet werden. Sie ist z. B. abhängig davon, was bereits am Telefon im System erfasst werden kann und ob der Mitarbeiter nach dem Anruf Recherche betreiben muss.

Beispiel 1:

Der Kunde möchte gerne am Telefon über Investmentfonds beraten werden. Der Mitarbeiter informiert ihn über die verschiedenen Anlage-Möglichkeiten. Die Kundendaten können bereits online am PC eingegeben werden. Der Kunde bittet um Zusendung von Informationsmaterial, das er noch für eine abschließende Entscheidung benötigt. Hat das Unternehmen nun ein gutes Customer Care System, klickt der Mitarbeiter während des Telefonats die gewünschten Unterlagen an, und das Fulfillment Center sendet sie automatisch aus. Eine Nachbearbeitung findet bei diesem Vorgang praktisch nicht statt. Dafür dauert das Gespräch vielleicht 5 - 7 Minuten, da der Kunde umfangreich beraten werden möchte.

Beispiel 2:

Der Kunde reklamiert eine Telefonrechnung. Der Agent schaut im System nach, kann aber die Reklamation online nicht nachvollziehen, d. h. er muss Recherche betreiben. Genau hier ist nun zu überlegen, wie lange dies dauern würde. Muss nur ein Ausdruck der Verbindungsdaten erstellt werden, um den Fehler zu finden, dauert die Nachbearbeitung vielleicht nur 3 bis 4 Minuten und der Mitarbeiter kann den Kunden zurückrufen und informieren. Ist anhand des Ausdrucks nicht nachvollziehbar, wo der Fehler liegt, muss der Mitarbeiter den Vorgang entweder an die Technik oder aber auch an die Buchhaltung weitergeben. Hier hat dann die Nachbearbeitung zwar vielleicht auch 3 - 4 Minuten gedauert, aber die Reklamation konnte nicht abschließend bearbeitet werden. Sie wurde statt dessen in den 2. Level weitergeben.

Grundsätzlich sollten die Mitarbeiter in einem Call Center soviel Kompetenz und Handlungsspielraum haben, dass sie 80% aller Anfragen am Telefon beantworten können.

Im Front Office sind Mitarbeiter gefragt, die sehr kommunikativ sind und vor allem gern telefonieren. Stress darf für sie kein Fremdwort sein. Sie müssen auch beim hundertsten Anrufer noch freundlich und ausgeglichen sein, und das Tag für Tag, Woche für Woche, Jahr für Jahr.

2.2 Das Back Office

Theoretisch können alle telefonischen Anfragen, Reklamationen etc. auch auf schriftlichem Wege an das Unternehmen gerichtet werden. Von Vorteil ist dabei, dass Schriftliches sequentiell abgearbeitet werden kann, wobei aber unterschieden werden muss, ob es sich um Briefe, Faxe oder E-Mails handelt. Hier muss das Call Center Management eine Faustformel für den Bearbeitungsweg festlegen. Diese könnte etwa so aussehen: Alle E-Mails werden innerhalb von 24 Stunden beantwortet, alle Briefe und Faxe innerhalb von 2 Tagen.

Im Back-Office werden außerdem alle Dokumente eingesehen und im Dokumentenverwaltungssystem zugeordnet. In einem kleinen Call Center kann das Back Office die Funktion des 2. Levels übernehmen. Dann recherchiert das Back Office und gibt die Rückmeldung an das Front Office. Die Mitarbeiter im Back Office müssen stilistisch sattelfest sein, d. h. sie müssen in der Lage sein, Briefe zu beantworten, und die Rechtschreibung beherrschen. Der geübte Umgang mit dem Telefon ist zwar vorteilhaft, aber nicht zwingend notwendig.

Die Unterscheidung von 1. und 2. Level ist je nach Call-Center-Typ individuell geregelt. In einem Call Center, das eine EDV-Hotline betreibt, beantwortet das Front Office im 1. Level 80% aller Anfragen. Erfordert die Anfrage größeres Fachwissen, wird das Telefonat innerhalb des Front Offices in den 2. Level weitergeleitet. Dort sitzen Spezialisten, die sich auf einem bestimmten Gebiet auskennen.

Beispiel 1:

Der Kunde möchte gerne ein Antragsformular auf der Internet-Seite des Unternehmens ausfüllen. Da er einige Fragen nicht versteht, ruft er die Hotline an. Der Mitarbeiter im Front Office / 1. Level kann hier sehr schnell weiterhelfen.

Beispiel 2:

Der Kunde hat Probleme bei der Installation seiner Internet-Software. Er ruft die Hotline des Providers an. Der Mitarbeiter im Front Office / 1. Level versucht ihm zu helfen, merkt aber schnell, dass seine Kenntnisse nicht ausreichen. Daher stellt er den Kunden nun in den 2. Level zu einem Spezialisten durch.

Nach welcher Struktur ein Call Center aufgebaut wird, hängt also im Wesentlichen vom jeweiligen Unternehmen und seinen Produkten ab. Für leicht erklär- bare Produkte im Business-to-Consumer-Markt ist zumeist das 1. Level ausrei-

chend, für eine umfangreiche Beratung, die sich oft an Business-to-Business-Kunden richtet, sind ein 1. und 2. Level erforderlich.

3. Telemarketing

Telemarketing ist ein wichtiger Bestandteil der Call-Center-Aktivitäten. Es kann für sehr unterschiedliche Bereiche genutzt werden. Zu den Einsatzmöglichkeiten gehören Kundenzufriedenheitsanalysen, das Vorstellen von neuen Produkten, Terminvereinbarungen für den Außendienst oder auch der direkte Produktverkauf. Wie dieses Instrument eingesetzt wird, ist davon abhängig, ob der Dienst extern geleistet wird oder das Telemarketing im Unternehmen selbst angesiedelt ist.

Im eigenen Unternehmen ist Telemarketing ein wichtiges Instrument für Marketing und Vertrieb. Die Marketingabteilung befasst sich mit der Einführung neuer und der Erweiterung bestehender Produkte, sie erforscht die Bedürfnisse der Kunden und verwaltet die in Marketingkampagnen (Fernsehen, Printmedien, Radio) erfassten Adressen. Der Vertrieb nutzt das Telemarketing zur Steuerung seiner Aktivitäten, etwa zur Terminvereinbarung oder zur Befragung von Bestandskunden.

Gerade wenn es um Kundenzufriedenheitsanalysen geht, ist ein externer Dienstleister wesentlich objektiver als eine interne Abteilung. Oft bedienen sich Unternehmen externer Anbieter, um Werbekampagnen zu konzipieren und durchzuführen. Diese übernehmen dann oft auch die Annahme der dadurch generierten Anrufe und erstellen die entsprechenden Erfolgsberichte. Außerdem ist bei solchen Call Centern meistens ein so genanntes Fulfillment angesiedelt, so dass die gesamte Service-Leistung aus einer Hand angeboten werden kann. Dadurch sind externe Dienstleister häufig eine preiswerte Alternative zu Inhouse-Telemarketing.

4. Fulfillment

Die Aufgabe des Fulfillments ist das Ausdrucken von Briefen, das Zuordnen von Broschüren und anderen Unterlagen zu den jeweiligen Aussendungen sowie die Verpackung derselben. Große Fulfillment Center haben mitunter riesige Verpackungsstraßen, wo fast nichts mehr manuell erledigt wird. Vor allem für große

Werbekampagnen, bei denen alle Kunden eines Unternehmens angeschrieben werden, ist ein Fulfillment unabdingbar. Massenaussendungen sollten immer über ein Fulfillment gesteuert werden. Daher stellt sich auch hier wieder die Frage, ob das Fulfillment Center im eigenen Hause aufgebaut oder outgesourced werden sollte, wobei die Entscheidung in der Regel von den Kosten abhängig ist. Trifft das Unternehmen die Entscheidung, das Fulfillment intern durchzuführen, dann ist es dem Call Center angegliedert.

5. Service Level Agreements

Eine interne Herausforderung für Call Center sind die so genannten Service Level Agreements (SLA's). Legt man die oben in der Grafik dargestellte Struktur zu Grunde, sind die Abteilungen und damit die Service Level voneinander abhängig. Es müssen daher entsprechende Vereinbarungen (engl.: agreements) getroffen werden. Ein Beispiel wäre die Vereinbarung mit dem Fulfillment, dass Briefe, die vor 16:00 Uhr in Auftrag gegeben wurden, noch am gleichen Tag und alle späteren Eingänge am folgenden Arbeitstag ausgeliefert werden müssen. Ein anderes Service Level Agreement kann sein, dass das Call Center eine Erreichbarkeit von 80% haben soll, also 80% aller Anrufe innerhalb von 20 Sekunden angenommen werden sollen. Oder das Management fordert vom Front Office eine Sofortlösungsquote von 80%. Diese Zahlen stellen allerdings nur einen Vorschlag dar. Wie die Unternehmen tatsächlich ihre spezifischen SLA's festlegen, ist vor allem von der jeweiligen Zielsetzung des Call Centers abhängig.

Zur Einhaltung der Service Level Agreements im Front und Back Office müssen die Kompetenzen der Mitarbeiter klar geregelt sein und technische Plattformen zur Verfügung stehen, die sie in ihrer täglichen Arbeit unterstützen. Dazu benutzen die Agenten ein so genanntes Customer Care System, in welchem folgende Funktionen integriert sind: Kontaktverwaltung, Trouble Ticket, Frequently Asked Questions, elektronisches Handbuch und Workflow.

6. Funktionen im Customer Care System

Wichtig für ein effizient funktionierendes Customer Care System ist, dass alle Mitarbeiter eines Unternehmens angeschlossen sind.

6.1 Kontaktverwaltung und Trouble Ticket

In die Kontaktverwaltung trägt der Mitarbeiter Zeitpunkt und Grund des Kundenanrufes ein. Außerdem werden die angebotene Problemlösung sowie der benutzte Bearbeitungsweg vermerkt.

Das Trouble Ticket findet man hauptsächlich bei technischen Hotlines, es wird aber mittlerweile auch in konventionellen Call Centern eingesetzt. In diesem System wird zunächst ein so genanntes Ticket eröffnet. Hier trägt der Mitarbeiter die Anfrage des Kunden ein, sofern er das Problem nicht sofort lösen kann. Die Anfrage wird dann in den 2. Level weitergeleitet. Dieser kann eine Spezialisierungsgruppe innerhalb des Call Centers, eine interne Abteilung oder sogar ein externer Dienstleister sein, der sich um die Lösung der Anfrage kümmert. Im Trouble Ticket System sind die vorher definierten Zeiten des Service Level Agreements hinterlegt. Werden die Zeiten nicht eingehalten, wird die Anfrage an die nächsthöhere Stufe eskaliert, wiederum gesteuert vom Trouble Ticket Management. Hier wird festgelegt, wer wann und wie informiert, bzw., an wen und wann eskaliert wird.

Ist die Anfrage gelöst, wird dies im System eingetragen und an den Mitarbeiter im Call Center zurückgegeben. Der Agent gibt die Lösung dann an den Kunden weiter. Das stellt sicher, dass der Kunde nur einen Ansprechpartner hat (one face to the customer). Das Ticket wird nun geschlossen.

6.2 Frequently Asked Questions (FAQ) und elektronisches Handbuch

Zur Erstellung der FAQ-Liste notieren die Call Center Agents die am häufigsten von Kunden gestellten Fragen und die jeweiligen Antworten. Die FAQ's werden zentral gesammelt und in einer Datenbank aufbereitet. Stellt der Kunde nun eine Frage, die der Mitarbeiter nicht beantworten kann, hat der Mitarbeiter die FAQ-Datenbank, in der er nachschauen kann. Ist die Antwort nicht zu finden, wird sie recherchiert und dann an die zentrale Stelle weitergegeben. Das stellt sicher, dass immer alle Mitarbeiter von der Recherche profitieren und nicht doppelt recherchiert wird. Außerdem gibt es dem gesamten Unternehmen Aufschluss über die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens und stellt so ein hervorragendes Mittel zur Qualitätssicherung und -verbesserung dar.

Idealerweise wird eine umfangreiche Informationsdatenbank im Unternehmen aufgebaut und elektronisch gespeichert. Hier werden alle Produkte und Produktinformationen hinterlegt, ebenso die FAQ's. Sämtliche Neuerungen sollten aktuell eingeblendet werden können. Dieses elektronische Handbuch bietet einem

Unternehmen ungeahnte Möglichkeiten, indem es alle Informationen den Mitarbeitern systematisch aufbereitet zur Verfügung zu stellt.

6.3 Workflow Management

Zuvor wurden verschiedene Systeme und Datenbanken angesprochen. Ihre Nutzung setzt aber voraus, dass die Prozesse im Unternehmen definiert sind. Die so festgelegten Arbeitsabläufe werden in einem Workflow-System hinterlegt, das dann ihre Steuerung übernimmt. Bei einer Rechnungsreklamation könnte das so aussehen: Der Kunde reklamiert seine Rechnung. Der Agent kann das Problem allein nicht lösen, daher eröffnet er ein Trouble Ticket und gibt dies an die Rechnungsabteilung weiter. Die dort sitzenden Sachbearbeiter recherchieren die Lösung, geben sie in das Ticket ein und geben den Vorgang zurück an den Agenten im Call Center. Dieser ruft nun den Kunden zurück und informiert ihn über die Lösung des Problems. Das Trouble Ticket kann nun geschlossen werden.

Was in diesem Beispiel recht simpel erscheint, beruht in Wahrheit auf einem sehr komplexen Gebilde und darf in seiner Bedeutung auf keinen Fall unterschätzt werden.



Jacqueline Irrgang

Jacqueline Irrgang beschäftigt sich in ihrem Text „Das Call Center in der Unternehmensstruktur“ mit der Bedeutung des Call Centers innerhalb des Gesamtunternehmens und der daraus erwachsenden Herausforderungen für sein Management. Dabei betrachtet sie sowohl die Einbindung der Organisation Call Center in das Unternehmen als auch die Organisationsstruktur im Call Center selbst.

Jacqueline Irrgang ist seit 1999 selbständige Unternehmensberaterin und unterstützt ihre Kunden, zu denen die Bayernwerke und die United Bank of Switzerland zählen, beim Aufbau und der Umstrukturierung von Call Centern. Zuvor war sie bereits 2 Jahre als Unternehmensberaterin bei einer amerikanischen Firma tätig.

Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik war sie bei Mannesmann Mobilfunk für die Mitarbeiter-Schulung im Bereich Customer Care und Billing System, die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie das Coaching für alle Niederlassungen verantwortlich. Sie hat langjährige praktische Erfahrung im Aufbau und der Führung von Call Centern. Unter anderen hat sie für E-Plus die Call Center in München, Potsdam und Köln aufgebaut. Für den Standort Köln wurde ihr darüber hinaus die Leitung übertragen.