



WITNESS SYSTEMS

Training im Wandel:

E-Learning als Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmensstrategie

Executive Whitepaper

Proprietary & confidential information of Witness Systems
www.witness.com

February 2004

„Um die Kunden optimal zu betreuen und die Zufriedenheit und Loyalität der Agenten zu steigern, implementieren immer mehr Unternehmen Aufzeichnungslösungen ergänzt um ein dynamisches Lernsystem. Das Ziel ist, Mitarbeiter, Prozesse und Technologie optimal zu verzahnen, um die Leistung und die Profitabilität zu steigern“. John Wilkinson, Vice President Sales Europe, Middle East and Africa.

Die Anforderungen steigen

Sind Aus- und Weiterbildung seit jeher wichtige Themen in der Call Center-Branche, haben sich in den letzten Jahren die Prioritäten verschoben. Zum einen sind die Aufgaben der Agenten wesentlich komplexer geworden. Ging es Anfang der neunziger Jahre vor allem darum, einfache Prozesse wie beispielsweise die Bestellannahme im Call Center abzuwickeln, werden die Leistungen, die heute sowohl den Inhouse Service Centern als auch den Dienstleistern abverlangt werden, immer umfassender. Die Agenten kommunizieren per E-Mail, Fax, Telefon und Web-Chat. Sie vereinbaren und koordinieren Termine für den Außendienst, beraten Investoren, lösen technische Probleme oder wickeln administrative Aufgaben der Personalabteilung oder des Customer Care Departments ab.

Zum anderen ist der Stellenwert der Agenten gestiegen. Heute ist allen Beteiligten klar, dass die Call Center-Mitarbeiter das Image des Unternehmens und die Zufriedenheit der Kunden wesentlich bestimmen. Aufgrund all dieser Faktoren hat sich der Trainingsbedarf verlagert: Ein Agent muss nicht nur die entsprechenden Begrüßungsformeln beherrschen und mit der Software am Arbeitsplatz umgehen können, er soll auch kompetent und engagiert beraten, möglichst viele Produkte eines Unternehmens kennen und verkaufen, in Krisensituationen beruhigend auf verärgerte Kunden einwirken und so fort, die Reihe der Anforderungen ließe sich fast endlos fortsetzen. Das alles sollen die Mitarbeiter nicht nur souverän und fehlerfrei umsetzen, sondern auch schneller. Aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung der letzten Jahre ist das Call Center Management immer häufiger gezwungen, mehr mit denselben Ressourcen zu bewerkstelligen.

Schulungen erhalten eine neue Dimension

Mit den klassischen Trainingsmethoden allein lassen sich die hohen Qualitäts- und Effizienzansprüche häufig nicht mehr verwirklichen. Sie sind nicht nur sehr zeitintensiv, sondern erzielen allein oft nicht den gewünschten Effekt. Beispielsweise sind Schulungen in der Gruppe mit einem hohen Kosten- und Zeitaufwand verbunden und mehrere Mitarbeiter müssen gleichzeitig verfügbar sein. Da die Seminare nur begrenzt individualisierbar sind, ist der Schulungserfolg geringer als im Einzelcoaching. Das Mithören des Trainers am Arbeitsplatz des Agenten setzt die Mitarbeiter möglicherweise unter Stress und spiegelt nicht ihr alltägliches Verhalten wider.

Das Einzelcoaching gilt nach wie vor als der Königsweg, aber welches Unternehmen kann sich angesichts der hohen Kosten leisten, jeden Mitarbeiter individuell zu schulen? In Zeiten hoher Agentenfluktuation müssen Neulinge immer wieder mit dem Basiswissen versorgt werden. Gleichzeitig darf die Weiterbildung des erfahreneren Personals nicht leiden. Hinzu kommt noch das Reporting, dessen Aufwand beim Einzelcoaching hoch ist. Der Ausweg aus dem Dilemma zwischen Quantität und Qualität und zwischen Kosten und Nutzen des Trainings ist der gezielte Einsatz verschiedener Lern- und Lehrmethoden. e-Learning ist ein ideales Werkzeug, um Abläufe zu automatisieren, den Lernerfolg zu erhöhen, die Trainer zu entlasten und die Seminare effizienter zu gestalten, wie nicht nur IBM bewiesen hat.

Die Effektivität steht im Vordergrund

Von einer e-Learning-Lösung, die einen Return on Investment von mehr als 2.000 Prozent einbringt und sich innerhalb von zwei Wochen auszahlt, träumt fast jedes Unternehmen, dessen Mitarbeiter einen hohen Bedarf an Trainings und Schulungen haben. IBM realisierte im Jahr 1996 eine solche Lösung (Nucleus Research Note B#19, 2001. „ROI Profile: IBM Mindspan Solutions, IBM Basic Blue): Das Unternehmen stellte fest, dass das 5-tägige Basistraining für Manager nicht mehr ausreichte, um ihnen die Kultur, die Managementmethoden und die Strategie von Big Blue beizubringen. Aus diesem Grund begann Nancy Lewis, Director of IBM Management Development, das globale Management Training Program zu entwickeln. Mit Erfolg, denn die Investition zahlte sich schnell aus. Einsparungen waren allerdings nicht der Hauptgrund dafür, sich mit e-Learning zu beschäftigen. IBM **wollte in erster Linie die Effektivität der Ausbildung verbessern und schätzt, dass die Führungskräfte durch das selbst gesteuerte Studium rund 25 Prozent schneller lernen, als auf traditionellem Wege.**

Heute treffen sich die neuen IBM-Manager zum fünftägigen Workshop, nachdem sie 26 Wochen lang Zeit hatten, die Grundlagen über das Unternehmen in ihrem eigenen Tempo per Online Learning zu studieren. Der Workshop dient jetzt nicht mehr dazu, Basiswissen zu vermitteln, da die Führungskräfte sich die Grundlagen bereits angeeignet haben. Die Teilnehmer diskutieren Probleme und Fähigkeiten auf einer höheren Ebene.

E-Learning als Trainingstool im Contact Center

Im Gegensatz zu IBM sind die Voraussetzungen in den meisten Contact Centern optimal, um mit Hilfe eines e-Learning-Systems effektiver und effizienter zu qualifizieren: Denn die Kernaufgabe des Agenten ist die Kommunikation, meistens in Verbindung mit dem Verkauf oder dem Lösen von Problemen nach bestimmten Vorgaben. Eine Führungskraft hingegen muss außerdem Mitarbeiter führen, Projekte leiten, Budgets verwalten und Prozesse optimieren. Außerdem hat jedes Contact Center, das mit einem automatischen System für die Aufzeichnung der Interaktionen arbeitet, den Vorteil, dass es über alle trainingsrelevanten Verhaltensweisen und Fähigkeiten des Agenten informiert ist und sofort Feedback geben kann. Welches Unternehmen weiß schon, was seine Führungskräfte in jeder Minute ihrer Arbeitszeit tun und sagen, wie genau sie ihre Mitarbeiter führen und Projekte planen?

Schwachstellen werden meist erst aufgedeckt, wenn das Kind bereits im Brunnen liegt, ein Kunde abgesprungen oder das Budget überzogen ist. Der Lernerfolg des Agenten hingegen lässt sich in der Praxis sogar automatisch nachprüfen – anhand der aufgezeichneten Gespräche. Das Contact Center hat noch einen weiteren Vorteil gegenüber IBM: Das Lehrmaterial aus der Praxis steht bereits zur Verfügung. Demonstrationssequenzen können schnell und einfach gefiltert und für Trainingszwecke aufbereitet werden. Auf diese Weise entsteht auch ohne großen Aufwand eine Sammlung von Best Practice-Gesprächen, die Einsteigern anhand von realen Beispielen zeigen, wie sie in einer bestimmten Situation reagieren können.

Vorteile des e-Learnings

- Der Agent bestimmt selbst, wann und wo er lernt. Auf diese Weise ist er motivierter und aufnahmefähiger, als wenn er nach einem kritischen Gespräch in ein Seminar geschickt wird und nur mit halbem Ohr zuhört.
- Die Mitarbeiter lernen eigenverantwortlicher und auf diese Weise erfolgreicher: Sie haben die Möglichkeit, Gespräche aufzuzeichnen und an den Trainer weiterzuleiten, in denen sie gern anders reagiert hätten oder Schulungsbedarf sehen. Außerdem können sie die Module nutzen, um sich eigeninitiativ zu verbessern und ihre persönlichen Ziele zu erreichen.
- Trainer sparen Zeit, da neue Agenten automatisch mit den Basistrainings versorgt werden. Die Aufbaukurse können differenziert nach Team oder Abteilung verteilt werden.
- Der Erfolg des Trainings ist transparent. Einerseits wird das Gelernte mit kurzen Tests am Ende jeder Lernsequenz überprüft, andererseits – mit Hilfe der entsprechenden Regel – automatisch anhand der mitgeschnittenen Gespräche oder der aufgezeichneten E-Mails.

- e-Learning schont das Weiterbildungs- und Einarbeitungsbudget: Reise- und Raumkosten sowie die Reisezeiten sinken, die Trainer haben mehr Zeit für persönliches Coaching.
- Neue Informationen über Produkte können vielen Mitarbeitern zeitgleich zur Verfügung gestellt werden. Ist das System entsprechend konfiguriert, haben die Trainer die Möglichkeit zu überprüfen, ob alle Agenten das Kapitel durchgearbeitet haben.
- Einzelcoachings und Workshops erhalten ein höheres Niveau, da die Grundlagen bereits an anderer Stelle erlernt wurden.
- Die Lerninhalte können individueller zugeschnitten werden. Entweder wählt der Agent selbst bestimmte Seminarmodule aus oder der Trainer schickt bestimmte Kapitel per e-Mail direkt an den Arbeitsplatz.
- Aus aufgezeichneten Gesprächen lassen sich schnell Trainingseinheiten für Agenten konzipieren. Auf diese Weise können schnell und einfach individuelle Trainingssequenzen und eine Bibliothek mit Best Practice-Kommunikation erstellt werden.
- Mit dem entsprechenden e-Learning-System lassen sich mehrere Center administrieren: Die Seminare müssen nur einmal erstellt werden, die Nachverfolgung der absolvierten Trainings und Erfolge erfolgt von zentraler Stelle aus, ebenso wie die automatische Verteilung der Seminare.

Allerdings ist e-Learning nur das Medium. Seine Qualität hängt davon ab, wie gut das Konzept dahinter ist und welche Inhalte in welcher Form vermittelt werden.

Konzept und Strategie

Wie bei jedem guten Trainingsprogramm kommt es auch beim e-Learning darauf an, systematisch und gezielt vorzugehen. Entscheidend für den Erfolg ist der richtige Mix der Methoden und Medien sowie regelmäßige Treffen oder Workshops mit den Trainern, Kollegen und Mentoren. Um ein geeignetes Konzept zu erstellen, haben sich die folgenden Schritte bewährt:

1. Klären Sie das Unternehmensziel.
2. Überprüfen Sie gegebenenfalls das Ziel des Contact Centers im Hinblick auf das Unternehmensziel, sie dürfen sich nicht widersprechen.
3. Legen Sie die Ziele für die Weiterbildung fest: welche Fähigkeiten, welches Wissen und welches Verhalten sollen welche Agenten idealerweise zeigen (Soll-Bild)?

4. Analysieren Sie, welche Fähigkeiten die Agenten jetzt beherrschen, welches Wissen sie haben und wie sie sich verhalten (Ist-Bild). Zu diesem Zweck können Sie die aufgezeichneten Gespräche nach bestimmten Kriterien analysieren oder Kundenzufriedenheitsumfragen durchführen et cetera.
5. Identifizieren Sie die Lücken zwischen Ist und Soll, die so genannten „Skill Gaps“.
6. Definieren Sie die einzelnen Trainings- und Lernmethoden (Online Academy, Wissensdatenbank, Seminare et cetera).
7. Entwickeln Sie die Abfolge und die Inhalte der Trainings, ausgerichtet an den verschiedenen Zielgruppen.
8. Denken Sie darüber nach, wie Sie das Verteilen der Inhalte automatisieren können und legen Sie die Regeln fest. Hinterlegen Sie im Aufzeichnungssystem, welche Gespräche der Agenten nach den entsprechenden Trainings geflagt werden sollen (beispielsweise alle Gespräche mit einer Kundenbeschwerde, mit einer längeren Sprechpause, mit einem vereinbarten Rückruf, et cetera).

Das Ziel muss klar sein

Die Überprüfung von Unternehmensziel und dem Ziel des Contact Centers mag banal klingen, ist aber einer der Erfolgsfaktoren für das Trainingskonzept. Immer wieder stehen die beiden Ziele nicht im Einklang und verurteilen selbst das beste Trainingskonzept zum Scheitern, bevor es implementiert wurde. Außerdem ist es wichtig, die quantitativen und qualitativen Ziele zu durchleuchten und aneinander auszurichten. Haben die Agenten beispielsweise Vorgaben darüber, wie viele Interaktionen sie pro Stunde abwickeln müssen (quantitativ) und gleichzeitig die Direktive, jedes Problem möglichst beim ersten Anruf zu lösen (qualitativ), können Konflikte auftreten.

Der Agent weiß schließlich nicht mehr, ob es wichtiger ist, eine bestimmte Menge an Gesprächen anzunehmen oder die Kunden beim ersten Anruf zufrieden zu stellen. Das Resultat wird sein, dass sich die Agenten bemühen werden, die Probleme schnell zu lösen, aber auf einen Rückruf verweisen werden, wenn die Zeit knapp wird. Dieser Rückruf wird möglicherweise noch als separater Call gezählt. Damit wäre die Statistik perfekt, der Kunde aber verärgert und die Kosten gestiegen.

Die Erstellung eines objektiven Ist-Profiles ist mit einer entsprechenden Aufzeichnungslösung meist recht einfach. Anhand der Analyse können bestimmte Verhaltensweisen identifiziert und statistisch ausgewertet werden, während das persönliche Mithören der Gespräche durch die Trainer nur einen kleinen Teil der Kommunikationsfähigkeiten der Agenten widerspiegelt. Kundenzufriedenheitsumfragen sind wesentlich aufwändiger durchzuführen, allerdings können die Ergebnisse der letzten Untersuchung nützliche Hinweise geben.

Erfolgsfaktoren

Studien belegen, dass die wichtigsten Faktoren beim e-Learning die Aufbereitung der Inhalte, die Zeit- und Ortsunabhängigkeit, das individuelle Lerntempo, sowie Tests und Übungsfragen sind. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Interaktivität, die nach Meinung der meisten Befragten in Form von Experten-Chats, Simulationen und interaktiven Tests mit sofortigem Feedback integriert sein soll.

Und an diesem Punkt treffen sich e-Learning und konventionelle Lernmethoden wieder. Denn um zu motivieren, bedarf es in beiden Fällen der gleichen Voraussetzungen: Der Lernende muss einen Sinn darin sehen, sich zu bemühen. Das heißt, er benötigt Anreize. Dazu gehören die so genannten intrinsischen Motivationsfaktoren: die Neugier befriedigen und durch Lernerfolge das Selbstbewusstsein steigern. Außerdem spielen extrinsische, von außen bestimmte Faktoren eine Rolle. Dazu zählen positive Anreize wie mehr Gehalt oder eine Beförderung nach der Zusatzqualifikation.

Wie sieht die Praxis aus?

Ein ganz gewöhnlicher Morgen in einem Contact Center: Monika setzt sich an ihren Arbeitsplatz, wie an jedem Morgen seit fast einem Jahr. Sie gehört zu den erfahrenen Vollzeitkräften im Team und nimmt routiniert den ersten Anruf entgegen. Seit einer Woche arbeitet sie in einem neuen Projekt. Die inhaltlichen Schulungen hat sie bereits per e-Learning an ihrem Arbeitsplatz absolviert, fühlt sich aber noch nicht ganz sicher in der neuen Materie. Der Kunde hat ein technisches Problem, die Frage ist schwer, Monika muss eine Zeit lang im System nach Informationen suchen, der Anrufer wird ungeduldig.

Monika vereinbart einen Rückruf des Teamleiters und bleibt ruhig und freundlich. Noch während des Gesprächs drückt sie eine Taste auf dem Keyboard: Der gesamte Dialog wird jetzt vom ersten Wort an aufgezeichnet. Monika notiert im Kommentarfeld für das aufgezeichnete Gespräch: "Frage zu XY konnte nicht umfassend beantwortet werden.

Information nicht gefunden." Sie beschließt, das Gespräch im Qualitätsworkshop am Ende der Woche besprechen zu lassen und schickt die Sequenz an den Trainer.

Beim Workshop ist das gesamte Team anwesend. Jeder hat mindestens zwei Gespräche an den Trainer geschickt, um sie zu besprechen. Sechs Aufzeichnungen wurden ausgewählt und vorbereitet, zur Beantwortung der technischen Fragen wurde ein Kollege aus dem Produktmanagement eingeladen. Der Trainer spielt das erste Gespräch ab. Monika ist als nächstes an der Reihe. Sie gibt den Grund für die Freigabe an und beurteilt ihre Reaktionen und die Antworten.

Dann ist das Team mit dem Feedback an der Reihe. Der Trainer achtet darauf, dass die Feedback-Regeln eingehalten werden. Monika darf sich nicht rechtfertigen, sondern muss die Ansichten der Kollegen wirken lassen. Was sie davon später umsetzen möchte, ist ihre Entscheidung. Zum Schluss gibt der Trainer Feedback und lobt Monika für ihre ruhige und freundliche Art. Er fragt sie, ob er das Gespräch als Best Practice in die Bibliothek aufnehmen darf.

Jüngere Kollegen stellen Fragen zum Kommunikationsverhalten, die zum Teil Monika selbst beantwortet. Der Trainer spricht die Punkte an, die nicht oder zu wenig zur Geltung gekommen sind und wiederholt die wichtigsten Punkte im Umgang mit schwierigen Kunden.

Er notiert sich die Namen der Agenten, die gern das entsprechende Lernmodul durcharbeiten möchten, um es ihnen später an ihrem Arbeitsplatz zu liefern. Gleichzeitig wird eine Nachbesprechung vereinbart.

Damit ist das eigentliche Problem noch nicht gelöst. Der Produktmanager vereinbart mit den Agenten, innerhalb der nächsten zwei Arbeitstage die Information zur Verfügung zu stellen und alle im Team per E-Mail zu benachrichtigen.

Fazit

Vor allem in Zeiten, da die Komplexität und die zeitliche Dauer des Lernens ansteigen, ist e-Learning ein gutes Medium, um das klassische Training zu begleiten. **Die Hauptvorteile sind Zeit- und Kostenersparnis, mehr Effektivität und Effizienz sowie höhere Lernerfolge.** Die Trainer haben mehr Zeit, sich um ihre Agenten zu kümmern und erfahren zeitnah, wie effektiv die Trainingsmaßnahmen waren. Kunden gegenüber können die Qualitätsverbesserungen leicht dokumentiert werden. Für einen Grundkurs über ein neues Produkt, der in wenigen Stunden in die Bedienung eines einfachen Gerätes einführt, bedarf es kaum eines Mentors. Wenn es aber beispielsweise um die Schulung des Kommunikationsverhaltens geht, sind Mischformen von e-Learning und Workshops die ideale Verbindung.

Vor zehn Jahren eine reine Vermutung, ist heute wissenschaftlich erwiesen, dass die Inhalte von e-Learning dreimal besser erinnert werden, als die klassischer Seminare. Der Grund dafür ist, dass die Mitarbeiter ihre Ausbildung mit Hilfe von e-Learning aktiver steuern können. Die höhere Eigenverantwortung ist wiederum eng mit der Motivation gekoppelt. Deshalb ist eine Bibliothek mit unterschiedlichen Lernmodulen, die allen Agenten zugänglich ist, sehr hilfreich. Sie erleichtert nicht nur die Arbeit des Trainers, sondern fördert auch das Engagement und die Loyalität der Agenten.

Der Erfolg des e-Learnings ist zu einem großen Teil darauf zurückzuführen, dass es Learning on Demand ermöglicht. Die Nutzung von Wissens- und Informationsmodulen "just in time" und "just in place" kommt dem menschlichen Lernverhalten sehr entgegen, da die Motivation angesichts des Problems am größten ist. Eine Woche später – im Seminar – liegt dieses Ereignis bereits weit zurück und erscheint in der Retrospektive vielleicht viel banaler, als unter Stress. Die elektronischen Medien leisten in diesem Fall, was fast kein Trainer im Call Center zu 100 Prozent erfüllen kann: Stets zur richtigen Zeit beim richtigen Agenten zu sein.



Witness Systems Deutschland GmbH • Lyoner Straße 26 • Tel.: 069-677 33-250 • Fax: 069-677 33-302
www.witness-systems.de

Copyright © 1997-2003 Witness Systems, Inc. All Rights Reserved Worldwide. No part of this information may be reproduced in any form without the prior written permission of Witness Systems, Inc.