



WITNESS SYSTEMS

Momentaufnahme: Wie steht es um Motivation, Training und Entwicklung in deutschen Call Centern?

Eine Meinungsumfrage in ausgewählten Unternehmen

Proprietary & confidential information of Witness Systems

www.witness.com

August 2004

Inhalt:

Vorwort

- 1. Executive Summary**
- 2. Weiterbildung und Training**
- 3. Wie viele Stunden trainiert der Trainer?**
- 4. e-Learning**
- 5. Gesprächsaufzeichnung**
- 6. Feedback**
- 7. Motivation**
- 8. Herausforderungen des Berufes**
- 9. Eckdaten der Umfrage**

Vorwort

„Aus- und Weiterbildung von Agenten sind seit jeher wichtige Themen in der Call Center-Branche, doch in den letzten Jahren haben sich die Prioritäten verschoben. Zum einen sind die Aufgaben der Agenten wesentlich komplexer geworden, zum anderen ist der Stellenwert der Agenten gestiegen. Um die Einschätzung von Trainern und Agenten zu den Themen Motivation und Weiterbildung einzufangen und den Status Quo im Bezug auf den Einsatz von e-Learning-Systemen einzufangen, führten wir eine Kurzumfrage durch. Weitere Themen waren Feedback, Motivation, Gesprächsaufzeichnung, Leistungsbewertung und Herausforderungen des Berufes.“

Die Umfrage bringt viele interessante Ergebnisse ans Licht. Vorurteile werden ausgeräumt und angeblich aktuelle Trends erweisen sich als Zukunftsmusik. Beeindruckend ist vor allem die Tatsache, dass viele Trainer nicht wissen, was ihre Agenten bewegt. Die Aufgabe der kommenden Jahre wird vor allem sein, die Kommunikation zwischen diesen beiden Gruppen zu verbessern, um gemeinsam die gesteckten Ziele zu erreichen. Denn Qualität und die Leistung kann nur gesteigert werden, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen.“

John Wilkinson, Vice President Sales Europe, Middle East and Africa

1. Executive Summary

Schulung muss individueller werden

Fortbildung genießt bei den Agenten nach wie vor einen hohen Stellenwert, allerdings wünschen sich viele individuellere Schulungsmaßnahmen und bemängeln, dass sie nicht genügend mit Informationen über das Unternehmen versorgt werden. Das wird sich auch in naher Zukunft nicht ändern, denn viele Unternehmen konzentrieren sich nach wie vor auf die klassischen Weiterbildungsbereiche: Sie verbessern das Produkt-Know-how und die Kommunikationsfähigkeiten.

Wenig Zeit fürs Training

Deutsche Call Center Trainer verbringen lediglich 45,1 Prozent ihrer Arbeitszeit damit, Schulungen durchzuführen oder Interaktionen und Seminare auszuwerten. Diese Zahlen lassen mehrere Schlüsse zu: Viele Call Center Trainer scheinen abgesehen von der Schulung der Mitarbeiter noch einige Aufgaben zu haben. Außerdem fressen administrative Tätigkeiten viele Stunden. Würden mehr Abläufe automatisiert, wie beispielsweise die Verteilung von Dokumenten oder das Reporting, bliebe mehr Zeit fürs Wesentliche.

Trainer überschätzen die Güte ihres Feedbacks

Mehr als die Hälfte der befragten Agenten ist mit dem Feedback, das sie von ihren Trainern bekommen, zufrieden oder sehr zufrieden. Dieses Ergebnis ist überraschend gut und zeigt, dass sich in den letzten Jahren in Sachen Leistungsbewertung viel getan hat. Allerdings überschätzen viele Trainer die Güte ihres Feedbacks: 67 Prozent von ihnen nehmen an, dass ihre Rückmeldung optimal ist, ein Ergebnis, das von den Angaben der Agenten um 12 Prozent abweicht.

Zu wenig Kommunikation im Call Center

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen immer wieder, dass der Austausch zwischen Trainer und Agent nur selten stattfindet: In keinem der teilnehmenden Call Center ist die Rückmeldung des Personals an ihre Trainer institutionalisiert, das heißt es gibt keine oder nur sporadische Umfragen unter den Agenten. 23 Prozent tauschen sich überhaupt nicht mit ihren Betreuern über die Weiterbildung aus. Außerdem waren beispielsweise alle Ausbilder im Gegensatz zu den Mitarbeitern der Meinung, dass kein Bedarf für neue Trainings in ihrem Unternehmen bestehe.

Motivationsfaktoren werden falsch eingeschätzt

Die Umfrage zeigte auch, dass viele Coaches im Dunkeln tappen, wenn es um die Motivation der Agenten geht. Zwar ordnen beide Seiten den Faktoren Atmosphäre, Schulung und Weiterbildung sowie die Anerkennung des Vorgesetzten die höchste Auswirkung auf die Motivation zu, allerdings unterschätzen die Trainer die Wirkung von finanziellen Anreizen, Aufstiegschancen und Sozialleistungen enorm.

e-Learning hat sich noch nicht durchgesetzt

Bereits die Hälfte der befragten Trainer hat schon mit e-Learning-Systemen gearbeitet. Wir fragten, in welchen Bereichen sie den Einsatz einer e-Learning-Lösung für sinnvoll halten. Die Antworten zeigten, dass das Training der Soft-Skills mit elektronischen Systemen noch kritisch gesehen wird. Für Schulungen im Umgang mit Software-Anwendungen, insbesondere mit dem CRM-System, oder das Aneignen von Zahlen, Daten und Fakten über das Unternehmen erschienen den Trainern e-Learning-Seminare dagegen gut geeignet.

Agenten bewerten Aufzeichnung positiv

Überraschendes Ergebnis war, dass die meisten Agenten die Gesprächsaufzeichnung begrüßen. Die Mehrheit (76 Prozent) möchte sie nicht missen, da sie ihnen Sicherheit gibt. Für viele Agenten ist ein weiterer Vorteil, gerecht beurteilt zu werden. Vom Mitschnitt gestresst fühlen sich lediglich 8 Prozent der Agenten. Im Gegensatz dazu vermuten die Trainer, dass der Stress der Mitarbeiter durch die Gesprächsaufzeichnung deutlich ansteigt.

Die Arbeit im Call Center birgt viele Herausforderungen

Für viele Trainer steht die Motivation der Mitarbeiter nach wie vor im Mittelpunkt. Wie die Umfrageergebnisse zeigen, gibt es aber Anreize wie beispielsweise Gehaltserhöhungen und Sozialleistungen, die von den Ausbildern deutlich unterschätzt werden, eventuell deshalb, weil sie nicht in ihren Verantwortungsbereich fallen. Die Ergebnisse zeigen, dass eine engere Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Trainern Vorteile bringen würde. Die Agenten nennen als größte Herausforderung den Umgang mit den verschiedenen Menschen. Sie sind bemüht, fachlich stets auf dem neusten Stand zu bleiben, was ihnen manchmal schwer fällt. Häufig nannten sie auch das Ziel, ihre Kunden stets mit einem Lächeln zu begrüßen, Stress abzubauen und besser im Team zu arbeiten.

2. Weiterbildung und Training

Wie wichtig sind Trainings?

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass Fortbildung für Agenten während ihrer gesamten Karriere wichtig ist. Keiner der Befragten gab an, dass er oder sie bereits so lange dabei sei, dass es nichts mehr zu lernen gäbe. Diese Aussage ist besonders interessant vor dem Hintergrund, dass 48 Prozent der Befragten bereits seit mehr als vier Jahren als Agent arbeiten und 44 Prozent außerdem seit mehr als vier Jahren beim derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt sind. Man kann also davon ausgehen, dass knapp die Hälfte der Befragten sowohl über viel Berufserfahrung verfügt als auch über genaue Kenntnisse des Unternehmens. Trotzdem ist der Anspruch der Agenten auch nach langer Praxis hoch. Diese Tatsache lässt darauf schließen, dass die Agenten nicht nur sehr motiviert sind sich weiterzubilden, sondern auch, dass es mittlerweile in vielen Call Centern Karrieremöglichkeiten gibt. Die Agenten übernehmen nach und nach mehr Verantwortung und werden schrittweise mit komplexeren Aufgaben betraut.

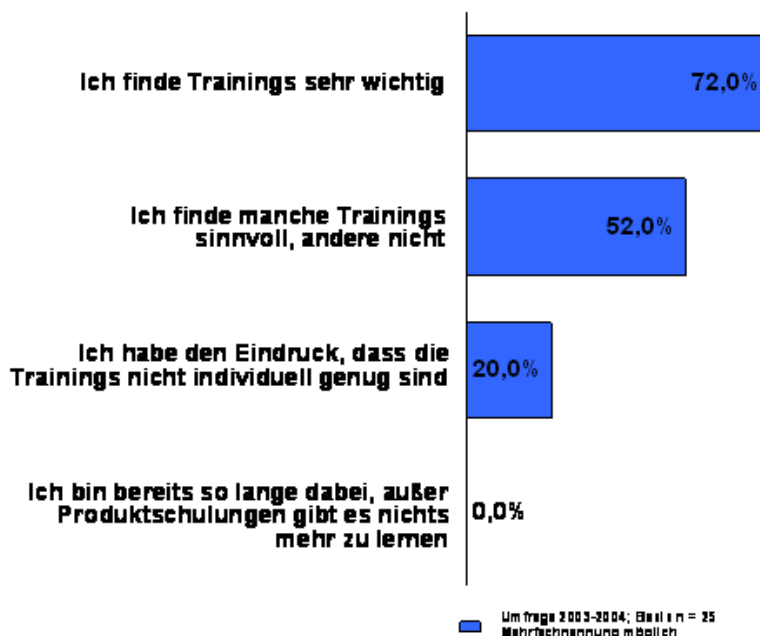
72 Prozent der Agenten halten Trainings für wichtig oder sehr wichtig, was auf eine hohe Motivation zu lernen hinweist. Allerdings empfinden etwas mehr als die Hälfte der Befragten nur manche Fortbildungen sinnvoll, andere nicht. Diese Aussage lässt den Schluss zu, dass die Trainings in deutschen Call Centern noch nicht differenziert genug eingesetzt werden – also zugeschnitten auf den Entwicklungsstand und auf die Bedürfnisse der einzelnen Agenten. Dementsprechend beklagen 20 Prozent, dass die Trainings in ihrem Unternehmen nicht individuell genug gestaltet werden.

In diesem Bereich besteht Nachholbedarf, den die Call Center-Betreiber erst langsam erkennen. Standard-Trainings nach dem Gießkannenprinzip sind zu Beginn einer Karriere vielleicht sinnvoll, bringen aber später nicht mehr den gewünschten Erfolg. Ein Agent mit vielen Jahren Berufserfahrung hat andere Ansprüche an das Training, als ein Anfänger. Hier gilt es, noch individueller zu schulen und die Bedürfnisse der Agenten regelmäßig abzufragen. Die Kommunikation zwischen Trainer und Agent scheint allerdings ein Schwachpunkt zu sein, wie andere Ergebnisse der Umfrage zeigen.

Welche der folgenden Aussagen trifft auf Sie zu? (Mehrfachnennung möglich)

Frage 002.02

Agenten



"Deutschland hat Nachholbedarf bei der Qualifizierung und Weiterbildung der Agenten. Die Studie zeigt, dass deutsche Call Center im Vergleich sowohl im Quality Monitoring als auch bei den Möglichkeiten des Einsatzes von e-Learning-Lösungen erst am Anfang stehen. Während in anderen Ländern die positive Wirkung dieser Verfahren auf die Motivation der Agenten und der Beitrag zur Qualität gegenüber den Kunden längst bekannt sind und genutzt werden, sind deutsche Call Center von einem systematischen Einsatz noch ein gutes Stück entfernt. Die Potenziale sind viel versprechend. Sie zu nutzen wird eine wesentliche Herausforderung der Verantwortlichen im Call Center werden. Insbesondere vor dem Hintergrund der wachsenden Konkurrenz aus Osteuropa gibt es zur Qualität keine Alternative."

Harald Henn, Marketing Resultant

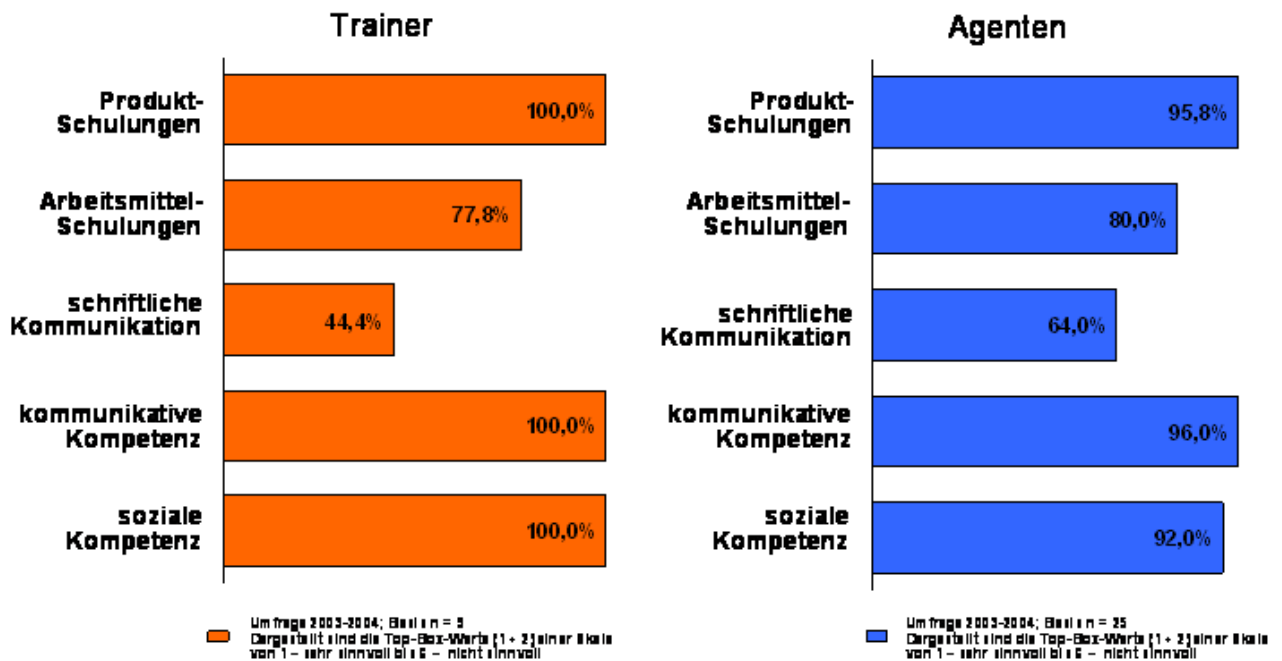
Welche Maßnahmen sind sinnvoll?

Da Weiterbildung ein wichtiges Instrument im Call Center ist, befragten wir sowohl die Agenten als auch die Trainer, welche Trainingsmaßnahmen sie für sinnvoll erachten und wie häufig diese Maßnahmen in ihrem Unternehmen durchgeführt werden. Für die Trainer stehen Schulungen über die Produkte sowie die Entwicklung der kommunikativen und der sozialen Kompetenz im Mittelpunkt. Alle drei Optionen erachteten alle Trainer als wichtig oder sehr wichtig. Demgegenüber steht bei den Agenten die Entwicklung der sozialen Fähigkeiten wie beispielsweise die Serviceorientierung, Teamfähigkeit, Empathie und den Umgang mit schwierigen Kunden mit 92 Prozent auf dem dritten Platz auf der Prioritätenliste. Das Training der kommunikativen Kompetenz sowie Produktschulungen halten sie für die beiden wichtigsten Weiterbildungsbereiche (96 und 95,8 Prozent).

Die Bedeutung von Arbeitsmittelschulungen wird von beiden Gruppen in etwa gleich wichtig eingeschätzt. 77,8 Prozent der Trainer und 80 Prozent der Agenten halten sie für wichtig oder sehr wichtig. Dagegen haben anscheinend mehr Agenten das Bedürfnis, ihre schriftliche Kommunikation zu verbessern (64 Prozent), als von den Ausbildern angenommen. Unter den Trainern halten lediglich 44,4 Prozent diese Art der Weiterbildung für wichtig oder sehr wichtig.

Weiterbildung und Trainings: Für wie sinnvoll halten Sie Schulungen in den folgenden Bereichen?

Frage 002.00



"Als Dienstleister für Sparkassen in ganz Deutschland haben wir hohe Qualitätsansprüche. Diese lassen sich nur mit einem kontinuierlichen Qualitätsmanagement und systematischer Qualitätssicherung halten. Dabei ist die permanente Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer der Schlüssel zum Erfolg. So setzen wir mit unseren Qualitätsstandards hohe Maßstäbe, indem wir die notwendige Fachkompetenz, sinnvolle Methodenkompetenz, passende Persönlichkeitskompetenz, ausgewogene Sozialkompetenz und kommunikative Kompetenz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb von verschiedenen Qualitätssicherungsmaßnahmen ständig überprüfen und optimieren. Außerdem bieten wir unseren Agenten an ein Personen-Kompetenz-Zertifikat nach DIN EN45013 zu erwerben. Denn über Qualität zu sprechen ist das eine, sie nachzuweisen das andere." Anja Hohnstädter, Leiterin Aus- und Weiterbildung, Qualitätssicherung, SDirekt Marketing GmbH & Co. KG

Masse und Klasse

Produktschulungen werden häufig angeboten, allerdings in Abhängigkeit davon, ob es sich um einen Outsourcing-Dienstleister handelt, oder um ein Inhouse-Call-Center. In diesem Bereich sind die Bedürfnisse der Call Center recht unterschiedlich. Fast ein Fünftel der befragten Agenten wird mehr als einmal pro Monat in ein neues Produkt eingewiesen. Dagegen sind Arbeitsmittelschulungen eher selten. Die meisten Agenten erhalten ein bis zweimal pro Jahr ein Training für die Entwicklung der kommunikativen Kompetenz (37,5 Prozent), 20,8 Prozent zwischen 6 und 14 Mal pro Jahr. Die Entwicklung der sozialen Kompetenz dagegen behandeln viele Unternehmen stiefmütterlich: 29,2 Prozent der Mitarbeiter werden in diesem Bereich überhaupt nicht geschult, ein Viertel erhält 1 bis 2 Mal pro Jahr ein Training. Bei immerhin 12,5 Prozent steht das Thema 3 bis 5 Mal im Jahr auf dem Plan.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich viele Unternehmen nach wie vor auf die klassischen Weiterbildungsbereiche konzentrieren: Sie verbessern das Produkt-Know-how und die Kommunikationsfähigkeiten. Allerdings genügen die klassischen Trainings meistens nicht, um die Motivation der Agenten zu steigern. Da diese große Auswirkungen darauf hat, ob sich ein Kunde sich gut betreut fühlt, sollten die Call Center über weitere Maßnahmen nachdenken, um sich mit guten Agenten positiv von der Konkurrenz abzugrenzen.

Welche Trainings wünschen sich Agenten noch?

44 Prozent der befragten Agenten sehen neben den eingangs aufgeführten Schulungen keinen weiteren Trainingsbedarf. 20 Prozent wünschen sich, ihre Kenntnisse in Englisch oder anderen Sprachen auszubauen, da in ihrem Unternehmen Kunden aus dem Ausland anrufen oder sie mit der EU-Osterweiterung erwarten, dass mehr Gespräche in fremden Sprachen geführt werden müssen. 12 Prozent der Agenten benötigen mehr Hintergrundwissen über das Tagesgeschäft ihres Unternehmens oder ihres Auftraggebers, um dem Kunden gegenüber sicher und schlüssiger argumentieren zu können. Immerhin 8 Prozent wären gern besser im Umgang mit dem PC und den Office-Programmen, um das Help Desk nicht so häufig kontaktieren zu müssen.

Selten genannt wurde die Weiterentwicklung rhetorischer Fähigkeiten und der Wunsch nach mehr Informationen über die Situation des Unternehmens geäußert, beispielsweise zu neuen Kunden, den Umsätzen und den Zielen, um die Organisation nach außen besser repräsentieren zu können. Eine kleine Gruppe wünscht sich, anhand der aufgezeichneten Gespräche trainiert zu werden und Fallbeispiele von Kollegen zu hören. Das Ziel ist, direkt Feedback darüber zu erhalten, welches Verhalten richtig ist und welches beim Kunden nicht so gut ankommt. Ein Teilnehmer unterstrich die Bedeutung der Weiterentwicklung der sozialen Kompetenz, da er ohne diese gar nicht in der Lage sei, sein Können auf anderen Gebieten unter Beweis zu stellen. Außerdem stehen Trainings zum Zeit- und Stressmanagement auf der Wunschliste, um die Arbeit besser zu strukturieren und auf diese Weise entspannter und effizienter seine Ziele zu erreichen.

Alle Trainer waren der Meinung, dass alle als sinnvoll erachteten Weiterbildungsmaßnahmen bereits stattfänden und dementsprechend kein Bedarf für neue Trainings bestehe. In dieser Hinsicht klaffen die Ansichten von Lehrern und Schülern naturgemäß auseinander, doch fällt auf, dass kein Trainer eine Weiterbildungsmaßnahme nannte, die die Qualität im Call Center noch verbessern könnte. Die Ergebnisse lassen zwei Schlüsse zu: Einerseits tauschen sich Agenten und Trainer zu wenig über die Schulungsbedarfe aus. Andererseits kennen die Ausbilder die Budgets, die ihnen zur Verfügung stehen und wissen möglicherweise von vornherein, dass sich bestimmte Maßnahmen für eine kleine Zielgruppe mit den herkömmlichen Trainings nicht kosteneffizient realisieren lassen.

Leistungsbewertung: Kollegen genießen mehr Vertrauen als die Vorgesetzten

Die Umfrage ergab, dass sich alle Agenten Gedanken um ihre Leistungen machen. Bei der Einschätzung der Qualität ihrer Arbeit verlassen sich viele auf ihr Gefühl (30 Prozent), während jeweils 20 Prozent ihre Kollegen fragen oder sich die Auswertungen anschauen. Ihre Trainer befragen lediglich 16,7 Prozent der Agenten, die Vorgesetzten werden noch seltener um eine Beurteilung gebeten (13,3 Prozent). Das Vertrauen in die Einschätzung der Kollegen scheint höher zu sein, als das in das Urteil von Trainern und Vorgesetzten. Möglicherweise fehlt es noch an einer Unternehmenskultur, in der offen mit Feedback und Bewertungen umgegangen wird, möglicherweise ist dieses Ergebnis aber auch ein Hinweis darauf, dass die Beurteilungskriterien von Trainern und Agenten stark voneinander abweichen.

Auf welche Weise messen Sie Ihre eigene Leistung?

Frage 007.00

Agenten



„Qualitätsmanagement ist eines der elementarsten und wichtigsten Bausteine im Call Center-Bereich, um dauerhaft ein positives Image zu festigen beziehungsweise es zu verbessern. Qualitätsmessung ist eines der Werkzeuge, mit dem die Güte der Prozesse und die Motivation und der Ausbildungsstand der Mitarbeiter überprüft wird. Aus den regelmäßigen Quality Checks ergeben sich die Optimierungsmaßnahmen für die einzelnen Bereiche. Die regelmäßige Qualitätssicherungsmaßnahme ist dabei einzuhalten, so dass permanent zwischen Soll und Ist verglichen werden kann. Die Qualitätsmessung ist auch ein wichtiger Controllingbaustein für die Personalbeurteilung im Call Center-Bereich.“
Britta Ostmann, Leiterin Call Center, Sdirekt Hannover GmbH

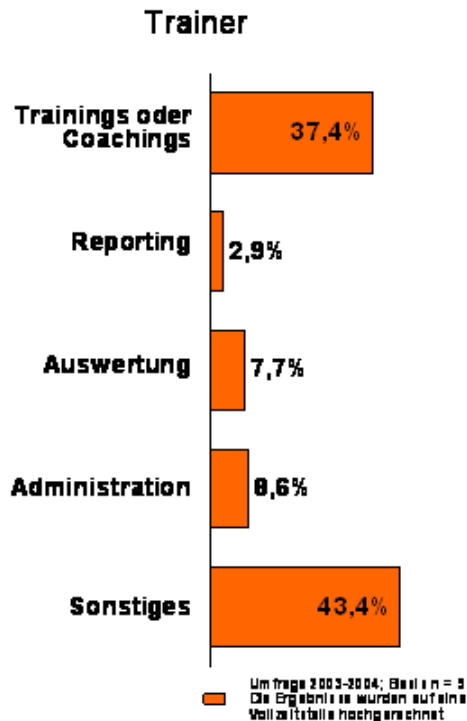
3. Wie viele Stunden trainiert der Trainer?

Deutsche Call Center Trainer verbringen lediglich 37,4 Prozent ihrer Arbeitszeit damit, Schulungen und Coachings durchzuführen. Die Auswertung von Interaktionen beansprucht 7,7 Prozent, administrative Tätigkeiten 8,6 Prozent des Tages. 2,9 Prozent der Zeit verwenden sie auf das Reporting. Den Rest der Woche (43,4 Prozent der Arbeitszeit) verbringen die Trainer mit anderen Aufgaben, die nicht weiter aufgeschlüsselt wurden.

Diese Zahlen lassen mehrere Schlüsse zu: Viele Call Center Trainer scheinen abgesehen von der Schulung der Mitarbeiter noch einige Aufgaben zu haben. Außerdem fressen administrative Tätigkeiten viele Stunden. Würden mehr Abläufe automatisiert, wie beispielsweise die Verteilung von Dokumenten oder das Reporting, hätten die Ausbilder mehr Zeit fürs Wesentliche. In diesem Punkt besteht Nachholbedarf. Bezogen auf die Ergebnisse über den Einsatz von e-Learning-Systemen könnte es sich lohnen, für Standardschulungen über den Einsatz elektronischer Seminare nachzudenken, um die Agenten in den Trainings individueller schulen zu können. Viele Ausbilder gaben an, dass sie gern genauer auf die persönlichen Probleme der einzelnen Mitarbeiter eingehen würden, ihnen aber häufig die Zeit dazu fehlt. Blended Learning-Systeme schaffen Freiräume und steigern außerdem den Lernerfolg, wie Untersuchungen bereits nachgewiesen haben. Eine Kombination aus beiden Methoden erzielt optimale Ergebnisse.

Wie viel Prozent Ihrer monatlichen Arbeitszeit verwenden Sie im Durchschnitt für folgende Bereiche?

Frage 001.03



4. e-Learning

e-Learning gewinnt zunehmend an Bedeutung, da es nicht nur die Möglichkeit bietet, Basis-Informationen schnell, einfach und mit geringem Zeitaufwand zu verteilen und zu erlernen und außerdem Reisekosten für grundlegende Seminare zu sparen. e-Learning bietet außerdem die Option, individuelle Lerninhalte zu erstellen, die vielleicht nur für eine kleine Gruppe von Agenten interessant sind und aus diesem Grund als Seminar oder Einzelcoaching vielleicht nicht stattfinden würden.

56 Prozent der befragten Agenten kennen e-Learning-Systeme, allerdings hat erst ein Fünftel davon mit derartigen Lösungen gearbeitet. Unter den Trainern ist das Wissen über e-Learning naturgemäß größer, die Hälfte der befragten Coaches hat auch bereits mit derartigen Lösungen gearbeitet. Entgegen dem prophezeiten e-Learning-Hype scheint diese Art des Unterrichts in bundesdeutschen Call Centern noch nicht zum Alltag zu gehören.

Allerdings ist die Anzahl der Trainer, die e-Learning bereits ausprobiert haben, hoch. Diese Tatsache lässt den Schluss zu, dass sich derzeit viele Unternehmen mit dem Thema beschäftigen. Möglicherweise werden die Systeme erst jetzt für ausgereift gehalten und die Hersteller müssen beweisen, dass e-Learning das hält, was sie seit Jahren versprechen.

Wir fragten die Trainer, in welchen Bereichen der Einsatz einer e-Learning-Lösung sinnvoll sei. Die Antworten zeigten, dass das Training der Soft-Skills mit elektronischen Systemen noch kritisch gesehen wird. Dementsprechend hielten 100 Prozent der Teilnehmer den Einsatz für die Schulung im Umgang mit Software-Anwendungen, insbesondere mit dem CRM-System, für sinnvoll. Ebenso viele Nennungen erhielt das Aneignen von Zahlen, Daten und Fakten über das Unternehmen.

Produktschulungen und das Erlernen von Begrüßungsformeln halten nur drei Viertel der Trainer für sinnvoll. Allgemeines Coaching im Telefonverhalten, den Umgang mit schwierigen Kunden oder das Verhalten bei Reklamationsgesprächen würden alle Befragten derzeit noch mit traditionellen Trainings abdecken. Auch würden sie für die Schulung der Grundlagen im Verkauf oder der Abläufe im Call Center durchweg andere Methoden vorziehen.

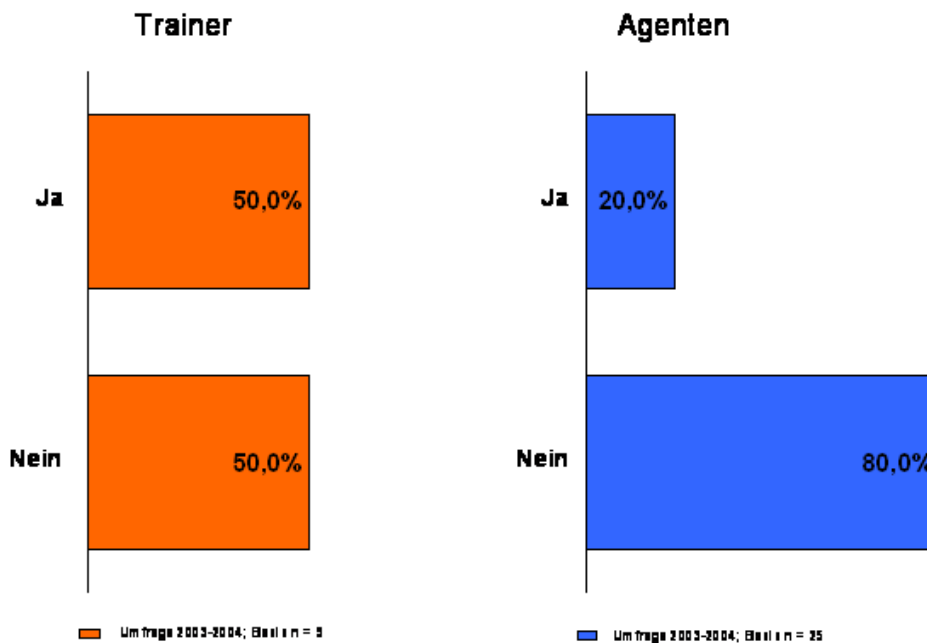
Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Anwender noch nicht alle Möglichkeiten kennen, die moderne e-Learning-Systeme bieten. Ihr Einsatz verspricht viele Vorteile, wie beispielsweise mehr Zeit für individuelle Coachings, kann aber den Trainer nicht ersetzen. Wie die Erfahrungen aus der Industrie zeigen, hat sich ein Modell bewährt, das beide Methoden kombiniert, das so genannte Blended Learning.

„Trainingstools sind heute vielfach 20 Jahre alt. Trainer bilden sich zwar weiter, scheitern aber häufig an der Integration neuer Lernmethoden (wie e-Learning, Blended Learning, oder Learning +) in ihre Konzepte. Viel Zeit wird mit dem ständigen Aktualisieren alter Methoden zugebracht. Qualität im Call Center und damit Qualität der Dienstleistung fängt bei der Auswahl der richtigen Mitarbeiter an. Wer nicht die richtige Servicementalität hat, bei dem kann man sie schwerlich entwickeln. Trotzdem wird immer wieder versucht, „gießkannenartig“ allen Mitarbeitern dieselben Trainingsbausteine vorzusetzen, statt individuell nach Eignung und Bedürfnissen zu entwickeln. Auch ein guter Trainer kann das nicht leisten. Er sollte sich daher auf die Qualitätssicherung konzentrieren und aus dem Mitarbeiterteam die richtigen Coaches für Individualmaßnahmen entwickeln und fördern.“

Frank Löbbermann, SCITO Personalentwicklung

Haben Sie bereits mit e-Learning-Systemen gearbeitet?

Frage 002.03



5. Gesprächsaufzeichnung

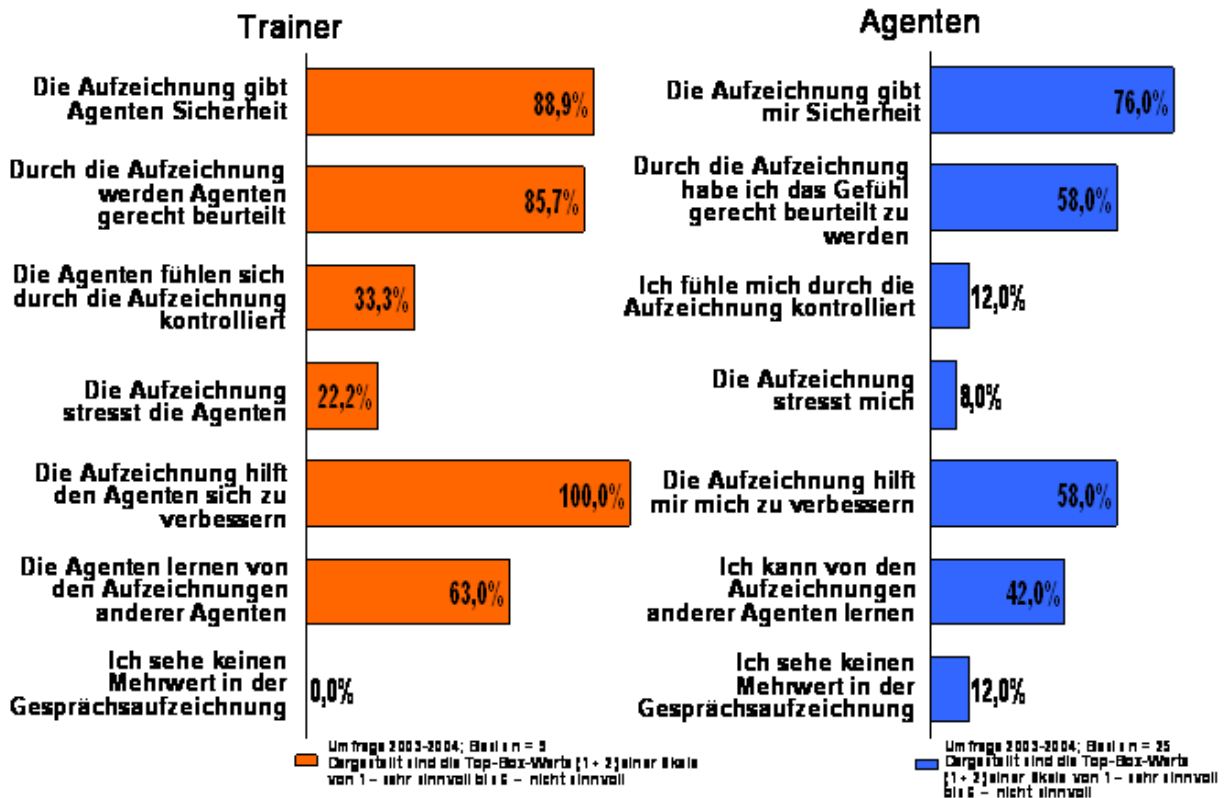
Der Wert der Aufzeichnung der Gespräche ist mittlerweile unumstritten. Allerdings begrüßen die Agenten die Aufnahme teilweise aus ganz anderen Gründen, als die Trainer annehmen: Alle Trainer gehen davon aus, dass die Aufzeichnung den Mitarbeitern hilft, sich zu verbessern. Dieser Meinung sind allerdings nur 58 Prozent der Agenten. Die große Mehrheit von ihnen (76 Prozent) sehen den größten Vorteil darin, dass sie Sicherheit durch die Aufzeichnung gewinnen. Vom Mitschnitt gestresst fühlen sich lediglich 8 Prozent der Agenten. Im Gegensatz dazu vermuten die Trainer, dass die Anspannung der Mitarbeiter durch die Gesprächsaufzeichnung deutlich ansteigt.

Diese Ergebnisse überraschen, da häufig immer noch angenommen wird, dass die Mitarbeiter der Call Center aus diesen Gründen die Gesprächsaufzeichnung ablehnen. Das ist anscheinend ein Trugschluss. Während die Agenten die Aufzeichnung begrüßen, nehmen 22,2 Prozent der Coaches an, dass die Aufzeichnung Stress verursacht, ein Drittel, dass sich die Mitarbeiter kontrolliert fühlen.

42 Prozent der Agenten lernen von den Aufzeichnungen der Kollegen, die Trainer nehmen an, dass diese Aussage auf 63 Prozent zutrifft. Den Lerneffekt stufen die Lehrer also höher ein, als die Schüler. Überraschend war auch die Tatsache, dass alle Trainer und 88 Prozent der Agenten denken, dass die Gesprächsaufzeichnung Mehrwert bietet. Mittlerweile scheint der Vorteil dieser Maßnahme allgemein anerkannt zu sein und viele Unternehmen fürchten zu Unrecht, dass sich ihre Call Center-Mitarbeiter der Gesprächsaufzeichnung verschließen könnten.

Welche Aussage trifft auf Sie zu?

Frage 005.00



6. Feedback

55 Prozent der befragten Agenten sind mit dem Feedback, das sie von ihren Trainern bekommen, zufrieden oder sehr zufrieden. Dieses Ergebnis ist überraschend gut und zeigt, dass sich in den letzten Jahren in Sachen Leistungsbewertung viel getan hat. Allerdings überschätzen die Trainer die Güte ihres Feedbacks um rund 12 Prozent: 67 Prozent von ihnen nehmen an, dass ihre Rückmeldung für die Agenten optimal ist. 11 Prozent räumen ein, dass das Feedback entweder nicht häufig genug, nicht individuell genug oder nicht ausführlich genug ist. Die Wahrnehmung der Agenten weicht auch in diesem Punkt ab: 19 Prozent von ihnen beklagen, dass sie zu selten über ihre Leistung informiert werden, ebenfalls 19 Prozent bemängeln, dass das Feedback nicht individuell genug ist. Allerdings empfinden nur 7 Prozent die Information als nicht ausführlich genug. Dementsprechend machen sich die Trainer in diesem Fall zu viel Sorgen, sollten sich aber mehr Gedanken über individuelle Beurteilung machen.

Wie schätzen Sie das von Ihnen an die Agenten gegebene Feedback ein?

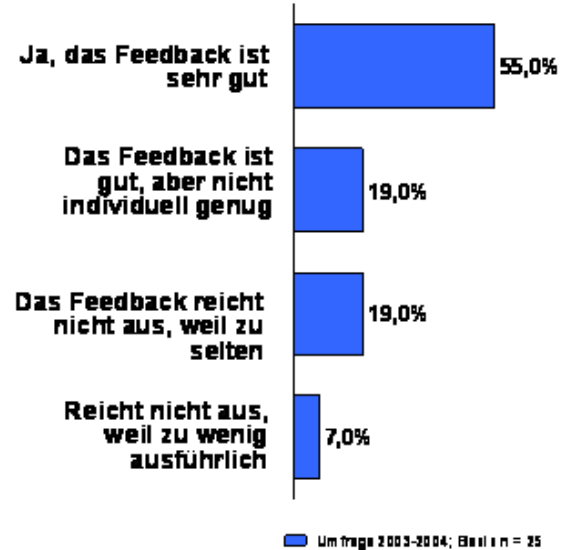
Frage 063.00

Trainer



Sind Sie der Meinung, dass Sie qualitativ hochwertiges Feedback von Ihren Trainern erhalten?

Agenten



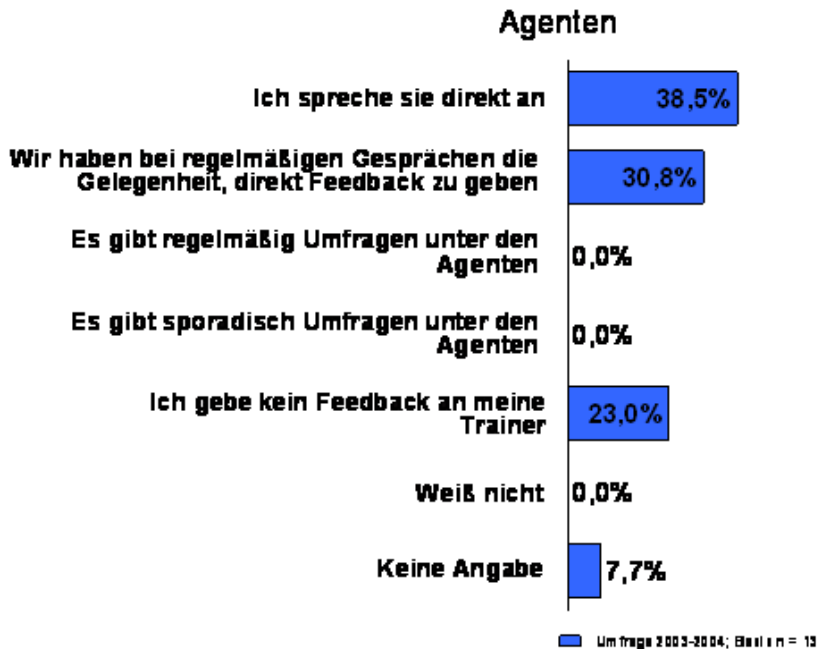
Eventuell fehlt ihnen teilweise auch das Datenmaterial, um detaillierte Beurteilungen abzugeben. Wenn zu viele Agenten betreut werden, kann dann die Rückmeldung zum Blindflug werden. Die Agenten bemängeln außerdem, dass sie nicht häufig genug Feedback erhalten. Die Zahlen zeigen, dass die Trainer das Problem erkannt haben, allerdings möglicherweise wegen zeitraubenden administrativen Aufgaben und Reporting nicht häufig genug dazu kommen. In diesem Fall schaffen automatisierte Systeme Abhilfe, denn jede Stunde, die der Coach mit der Verwaltung verbringt, fehlt dem Agenten in der Ausbildung.

Die Mitarbeiter werden allerdings nur selten nach ihrer Meinung gefragt: In keinem der teilnehmenden Call Center ist die Rückmeldung des Personals an ihre Trainer institutionalisiert, das heißt es gibt keine oder nur sporadische Umfragen unter den Agenten. 23 Prozent tauschen sich überhaupt nicht mit ihren Trainern über die Weiterbildung aus. Eine Zahl, die überrascht, denn der regelmäßige Austausch hilft dem Trainer, individueller auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen. 38,5 Prozent der Agenten ergreifen selbst die Initiative und sprechen ihre Trainer direkt an. Immerhin knapp ein Drittel (30,8 Prozent) haben bei regelmäßigen Treffen die Gelegenheit, Rückmeldung zu geben.

„Ein Call Center ist eine Kommunikationszentrale. Der Austausch zwischen Trainer und Agent sollte zum Tagesgeschäft gehören, denn nur wer die Ziele und die Philosophie des Unternehmens kennt, kann sie auch umsetzen. Manchmal sind es die kleinen Dinge, die viel bewirken: beispielsweise ein intensives Gespräch.“
Karina Eggers, Leiterin Marketing und PR der buw Unternehmensgruppe.

In welcher Form geben Sie Feedback an Ihre Trainer?

Frage 003.01



7. Motivation

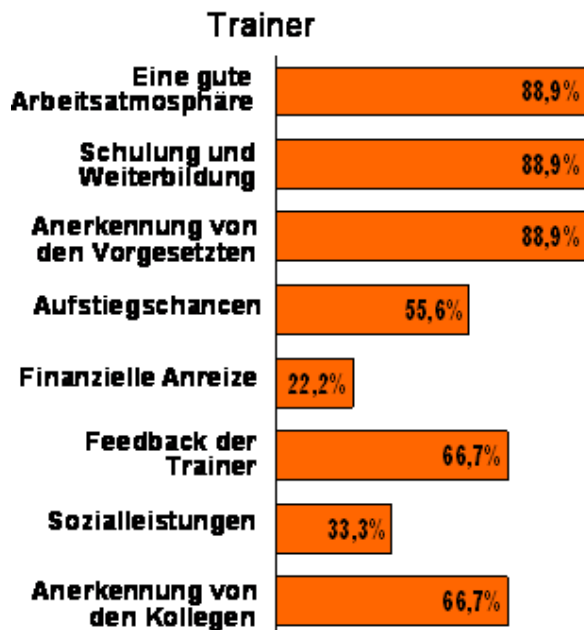
Die Umfrageergebnisse zeigen, dass viele Trainer nicht genau wissen, was ihre Agenten motiviert: Zwar stehen in beiden Gruppen die Faktoren Atmosphäre, Schulung und Weiterbildung sowie die Anerkennung des Vorgesetzten auf den ersten drei Plätzen der Prioritätenliste. Allerdings unterschätzen die Trainer die Wirkung von finanziellen Anreizen, Aufstiegschancen und Sozialleistungen: Während 76 Prozent der Mitarbeiter von einem höheren Gehalt motiviert würde, denken nur 22,2 Prozent der Trainer, dass dieser Faktor wichtig ist.

Mit der Aussicht auf einen Aufstieg würden sich 80 Prozent der Agenten stärker ins Zeug legen. Die Trainer nehmen an, dass ein besserer Job nur für etwas mehr als die Hälfte der Mitarbeiter von Bedeutung ist (55,6 Prozent). Sozialleistungen hält nur ein Drittel der Coaches für einen wichtigen oder sehr wichtigen Anreiz, während sich mehr als die Hälfte der Agenten dafür mehr anstrengen würden (56 Prozent). Die Bedeutung des Feedbacks der Trainer stufen beide Gruppen weitgehend gleich ein.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiter nicht häufig genug gebeten werden, Feedback zu geben. Sie schätzen bestimmte Motivationsinstrumente, besonders höhere Löhne, Aufstiegschancen und Sozialleistungen als wesentlich bedeutsamer ein, als ihre Trainer. Deren Fehleinschätzung kann ein Unternehmen viel kosten: Wenn es Geld für die falschen Bonussysteme ausgibt wie beispielsweise Incentives oder wenn es versäumt, seine Mitarbeiter mit den entsprechenden Anreizen im Unternehmen zu halten und dauerhaft zu motivieren. Wer allerdings gar nicht weiß, was seine Mitarbeiter zu Spitzenleistungen auflaufen lässt, kann auch nicht die richtigen Maßnahmen ergreifen, um die Leistung des Call Centers zu erhöhen.

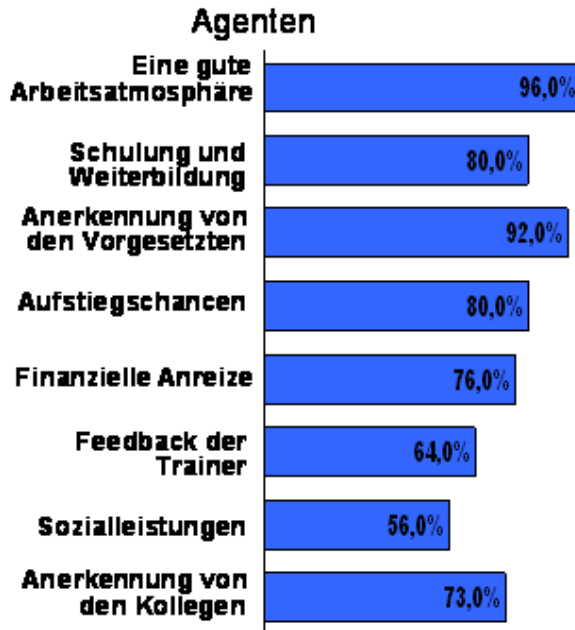
Welche der folgenden Faktoren motivieren Ihrer Meinung nach die von Ihnen betreuten Agenten?

Frage 004.00



Umfrage 2003-2004; Basis n = 9
 Dargestellt sind die Top-Box-Werte
 (1 + 2) einer Skala von 1 - sehr stark
 bis 6 - nicht

Welche der folgenden Faktoren motivieren Sie?



Umfrage 2003-2004; Basis n = 25
 Dargestellt sind die Top-Box-Werte
 (1 + 2) einer Skala von 1 - sehr stark
 bis 6 - nicht

„Qualität und Leistung können nur gesteigert werden, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen.“ Barbara Resch, Head of Service Center, CRM/ Distribution Services, DWS Investments

8. Herausforderungen des Berufes

Viele Trainer haben sich zum Ziel gesetzt, ihre Agenten so individuell wie möglich zu betreuen. Gleichzeitig stoßen sie an Grenzen, wenn die Arbeitszeit nicht ausreicht, um allen Interessen gerecht zu werden. Die Motivation der Mitarbeiter steht nach wie vor im Mittelpunkt. Einige Trainer kämpfen damit, dass manche Teilzeitkraft den Beruf nicht ernst nimmt und aus diesem Grund weniger an der Steigerung der eigenen Leistung interessiert ist, als die Vollzeitkräfte.

Die Agenten nennen als größte Herausforderung den Umgang mit den verschiedenen Menschen. Manche von ihnen beklagen, dass sie nicht gut genug informiert sind und trotzdem versuchen müssen, den Ansprüchen ihres Arbeitgebers gerecht zu werden. Viele Agenten sind außerdem bemüht, fachlich stets auf dem neusten Stand zu bleiben, was ihnen manchmal schwer fällt. Häufig nannten sie auch das Ziel, ihre Kunden stets mit einem Lächeln zu begrüßen, Stress abzubauen und besser im Team zu arbeiten.

9. Fazit

Die Sparmassnahmen der letzten Jahre haben weder die Inhouse-Call Center noch die Outsourcer verschont. Allerdings stellen sich immer mehr Unternehmen die Frage, ob Sparen um jeden Preis das Ziel sein kann. Denn im Grund genommen geht es darum, die Effektivität und die Effizienz zu erhöhen, sprich die Prozesse zu optimieren und den Cross- und den Upsell zu verbessern, um auf diese Weise die wirtschaftliche Grundlage für das Unternehmen zu sichern. Wer in schwierigen Zeiten nur ans Sparen denkt, hat beim nächsten Aufschwung vielleicht das Nachsehen: Während die Konkurrenz die Zeit genutzt hat, um das Call Center auf Vordermann zu bringen, kann das eigene Unternehmen möglicherweise mit den Qualitätsansprüchen der internen und externen Auftraggeber nicht mehr mithalten.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass das Sparen an der Ausbildung und dem Training der Mitarbeiter nicht der richtige Weg ist, denn die Agenten repräsentieren das Unternehmen und an ihnen messen die Kunden die Servicequalität. Häufig ist es auch das Verhalten der Mitarbeiter des Call Centers, das Kunden an ein Unternehmen bindet. Aus diesen Gründen ist es wichtig, die Qualität der Gespräche zu sichern und die Agenten zu qualifizieren – zudem legen sie sehr viel Wert auf ihre berufliche Weiterentwicklung, die deshalb bei der Motivation ein wichtiger Rolle spielt.

Allerdings gibt es noch viele Möglichkeiten, Trainings effektiver und effizienter zu gestalten und beispielsweise Blended-Learning-Methoden einzuführen, bei denen ein Teil der Ausbildung aus e-Learning besteht und ein anderer Teil aus Seminaren und Einzelcoachings. Verschiedene Untersuchungen haben bereits gezeigt, dass dieser Ansatz nicht nur die Kosten senkt, sondern auch den Lernerfolg erhöht und die Möglichkeit bietet, individueller zu schulen.

Gespart wird anscheinend an einer Stelle, die relativ wenig Geld kostet: An der Kommunikation. Obwohl das Call Center eine Kommunikationszentrale ist, scheint der Austausch zwischen Vorgesetzten, Trainern und Agenten noch wenig institutionalisiert. Intensive Gespräche sorgen aber nicht nur für motivierte Mitarbeiter, sondern helfen auch, mehr über die Ist-Prozesse zu erfahren. Denn häufig werden Vorgänge in der Realität nicht so abgewickelt, wie es das Handbuch vorsieht, und Schwächen werden nur selten adressiert, wenn es dafür kein Forum gibt.

*„In letzter Zeit wird sehr viel über das Outsourcen und den Abbau von Arbeitsplätzen in Deutschland diskutiert. Die Umfrage zeigt, dass es noch viele Möglichkeiten gibt, um das Call Center effizienter zu organisieren und auf diese Weise die Kosten zu senken. Denn ein suboptimaler Prozess wird durch die Verlagerung des Call Centers nicht besser und zehrt auf die Dauer den Vorteil niedrigerer Lohnkosten im Ausland auf. Wie die Umfrageergebnisse zeigen, sind sowohl die Trainer als auch die Agenten hoch motiviert die Leistung und die Qualität des Call Centers zu steigern – unabhängig davon, ob es sich um einen Outsourcer oder um ein Inhouse-Center handelt. Wäre es also nicht sinnvoller, zunächst das Potenzial im eigenen Haus auszuschöpfen?“ **John Wilkinson, Vice President Sales, Europe, Middle East and Africa bei Witness Systems***

10. Eckdaten der Umfrage

Ziel

Um die Einschätzung von Trainern und Agenten zu den Themen Motivation und Weiterbildung einzufangen und den Status Quo im Bezug auf den Einsatz von e-Learning-Systemen einzufangen, führte Witness Systems eine Kurzumfrage durch.

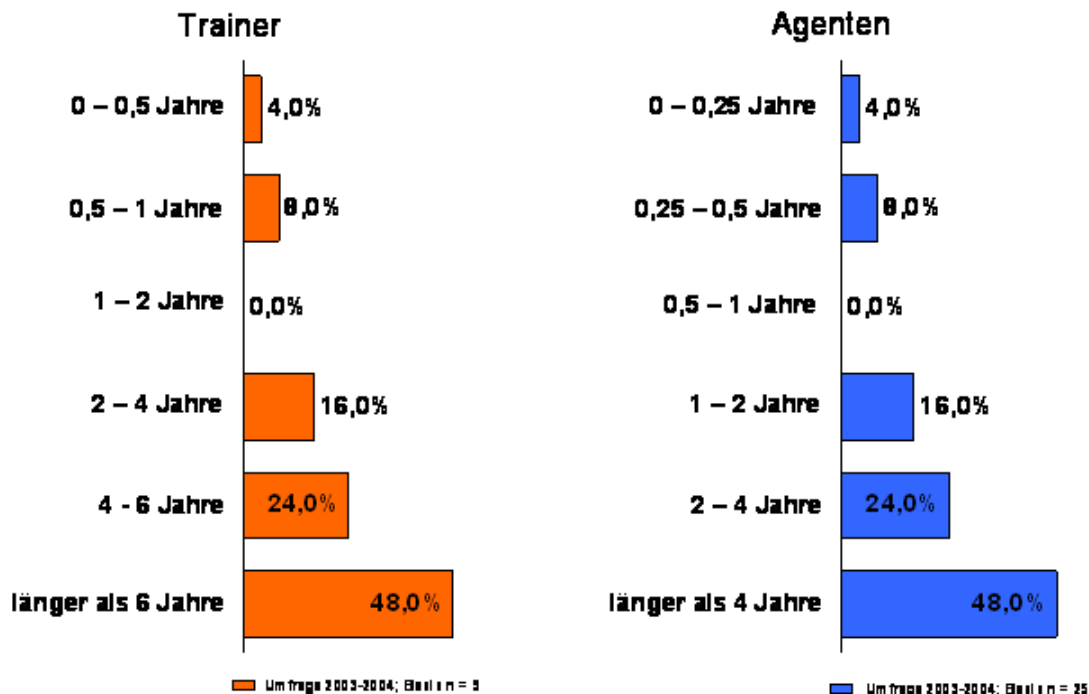
Eckdaten

Die Erhebung basiert auf einer Befragung von 9 Call Center Trainern und 25 Agenten führender deutscher Unternehmen, darunter sowohl Outsourcer als auch Inhouse Call Center. Die Adressen wurden von Witness Systems zur Verfügung gestellt.

Unter den Trainern wurden sowohl junge Kollegen mit bis zu einem Jahr Erfahrung (12 Prozent) befragt als auch erfahrenes Personal, das bereits seit mehr als sechs Jahren diesen Beruf ausübt (48 Prozent). Bei der Auswahl der Agenten handelt es sich teilweise um Berufsanfänger mit einigen Monaten Praxis (12 Prozent). Die Mehrheit jedoch arbeitet bereits seit mehr als zwei Jahren im Contact Center (72 Prozent). Das Spektrum der Befragten wurde bewusst breit angelegt, um nicht nur die eventuell traditionell geprägten Meinungen von „alten Hasen“ widerzuspiegeln, sondern auch Anfänger mit ihren Einschätzungen zu Wort kommen zu lassen.

Wie lange arbeiten Sie als Call Center Trainer beziehungsweise Agent?

Frage 001.00



Erhebungsinstrument und -zeitraum

Die Befragung fand zwischen Dezember 2003 und Februar 2004 statt. Die Teilnehmer erhielten einen Fragebogen mit offenen und geschlossenen Fragen, die sie zu dem von ihnen gewählten Zeitpunkt schriftlich beantworteten.

Die Stichprobengröße ist sehr gering. Deshalb sind die Ergebnisse der Umfrage statistisch nicht relevant, geben jedoch wichtige Hinweise auf Trends und Meinungen, da sowohl die Trainer als auch die Agenten als Gruppe recht homogen antworteten.

Themen

Alle Teilnehmer wurden zu den folgenden Themen befragt:

- Weiterbildung und Training
- e-Learning
- Feedback
- Motivation
- Gesprächsaufzeichnung
- Leistungsbewertung
- Herausforderungen des Berufes

Die Trainer wurden außerdem gefragt, wie viel Zeit sie durchschnittlich im Monat für Trainings, Auswertungen, administrative Aufgaben und Reporting aufwenden und wie sie die Qualität und die Leistungen im Contact Center messen. Die Agenten baten wir uns zu sagen, wie sie ihre eigene Leistung einschätzen.



Über Witness Systems

Die eQuality-Softwaresuite von Witness Systems (NASDAQ: WITS) ist die erste integrierte Lösung der Contact Center-Branche zur umfassenden Optimierung der Leistung, Erhöhung der Kundenzufriedenheit und zum Ausbau der Fähigkeiten der Mitarbeiter. Die Browser-basierende Software besteht aus Lösungen für die Aufzeichnung von Interaktionen, die Leistungsanalyse und das e-Learning und bildet somit einen geschlossenen Zyklus ab. Sie wird von weltweit tätigen Unternehmen eingesetzt, beispielsweise in Contact Centern und auf Handelsplattformen, und ist auch für IP-Telefonie-Umgebungen geeignet. Ausgelegt auf große Datenvolumina orientiert sich die Erfassung der Interaktionen an den Geschäftsprozessen und wird häufig auch für gesetzlich vorgeschriebene Aufzeichnungen genutzt (Compliance Recording).

Mit eQuality können Unternehmen Kundenkontakte dokumentieren und analysieren. Die Ergebnisse werden unternehmensweit verteilt und genutzt, um die Mitarbeiter gezielt zu schulen, die richtigen Maßnahmen für eine höhere Kundenbindung und -loyalität einzuleiten, die Kosten zu senken und den Umsatz zu steigern. eQuality analysiert die Qualität und Konsistenz geschäftskritischer Prozesse über verschiedene Abteilungen, um die Auswirkung der Arbeit im Backoffice auf den Kundenservice zu dokumentieren. Auf diese Weise decken Unternehmen die Ursachen für unnötige Anrufe im Call Center auf und können durch entsprechende Trainingsmaßnahmen und die Anpassung der Prozesse und der Technologie Kosten senken und die Kundenzufriedenheit erhöhen.

Das Witness-Team berät und schult Unternehmen vor, während und nach der Implementierung, um den maximalen Nutzen der Lösung zu gewährleisten. Weitere Informationen über Witness Systems eQuality-Softwarelösung erhalten Sie unter www.witness-systems.de.