



WITNESS SYSTEMS

Die fünf Mythen des Qualitätsmanagements im Contact Center

Executive Whitepaper

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

July 2002

DIE FÜNF MYTHEN DES QUALITÄTSMANAGEMENTS IM CONTACT CENTER

Woran erkennen Sie die Qualität eines Contact Centers?

Wie verbessern Sie die Kommunikation mit den Kunden in Ihrem eigenen Call Center?

Die Qualität eines Contact Centers hängt zum einen von der Infrastruktur und den Prozessen ab, zum anderen von der Qualität der Interaktionen zwischen den Kunden und den Agenten. Während es für die Bewertung der technischen Infrastruktur und der Abläufe festgelegte Kriterien gibt, lässt sich die Qualität der Interaktionen nur schwer erfassen. Die vorherrschende Meinung ist, dass ein ausgefeiltes Trainingsprogramm, eine gründliche Personalauswahl und ein faires Entlohnungssystem das hohe Niveau der Kundengespräche sichert. Allerdings leisten die Call-Center-Mitarbeiter heute mehr als jemals zuvor. Die Agenten bewältigen komplexe Aufgaben, kommunizieren nicht nur mündlich sondern auch schriftlich und arbeiten mit vielen verschiedenen Anwendungen, um dem Kunden den optimalen Service zu bieten. Da die Arbeit der Agenten komplexer wird, muss sich auch die Qualitätssicherung weiterentwickeln. Die herkömmlichen Methoden reichen nicht mehr aus. Neue Qualitätskriterien legen die Messlatte höher. Sie wollen erfasst und ausgewertet werden und müssen in das Training der Agenten einfließen. Dieses Whitepaper diskutiert die Grenzen des Qualitätsmonitorings im Contact Center und überprüft, ob die „fünf Mythen des Qualitätsmanagements“ noch gültig sind.

Die Visitenkarte Ihres Unternehmens

Viele Unternehmen nutzen heute das Call Center oder die Multikanal-Variante, das Contact Center, um den Kundenkontakt zu kanalisieren und die eigenen Mitarbeiter zu entlasten. Das Image eines Unternehmens hängt nicht selten von der Qualität des Centers ab, da es viele Aufgaben im Service, in der Auftragsannahme- und abwicklung und im Vertrieb übernimmt. Das Contact Center bietet neben dem telefonischen Kontakt verschiedene Kommunikationskanäle – der Kunde entscheidet, ob er einen Brief, ein Fax oder eine E-mail schreibt, anruft oder am Chat teilnimmt. Zusätzlich werden im Contact Center die Informationen über den Kunden aus verschiedenen Applikationen zusammengeführt, so dass der Agent kompetent und gut informiert beraten kann. Im Laufe der letzten Jahre haben die Center das Leistungsspektrum erweitert: anspruchsvolle Aufgaben wie etwa der B2B-Telesales und Support gehören heute zum Standard.

Geschäftliche und technische Innovationen im Wechselspiel

Die immer neuen Anforderungen an das Dialogmarketing per Telefon haben im Laufe der Jahre viele technische Innovationen auf den Weg gebracht, die ihrerseits zur Erweiterung des Angebotes der Call Center führten. Es entstand ein Ping-Pong-Effekt: Eine technische Neuerung ermöglichte eine neue Dienstleistung. Während der Service genutzt wurde, zeichneten sich die Grenzen und Unzulänglichkeiten der neuen Technik ab, die es durch den nächsten Innovationssprung zu überwinden galt. Um beispielsweise die Mensch-zu-Mensch-Schnittstelle (Agent–Kunden) zu optimieren, wurde zunächst die Mensch-Maschine-Schnittstelle (Agent–Telefon/CRM/E-mail/etc.) aufgerüstet. Der Agent profitierte von der Entlastung beispielsweise durch das automatisierte Call-Routing und kommunizierte kompetenter, da er auf eine CRM-Lösung zurückgriff. Zugleich musste er aber – neben der anspruchsvollen Mensch-Schnittstelle – immer mehr Applikations-Schnittstellen simultan bedienen.

Von der Fließbandproduktion zur Manufaktur

Diese Entwicklung wird sich weiter zuspitzen: Technisch strukturierbare und personalisierbare, digital zugängliche Informations- und Transaktionsdienste verlagern sich immer mehr auf Selbstbedienungsservices. Im Gegenzug werden komplexe Aufgaben in das Contact Center überführt. Die Interaktion mit dem Kunden wird damit individueller, dynamischer und variabler. Oder, um es in den Begriffen des Industriezeitalters auszudrücken: Contact Center entwickeln sich weg von der Fließbandproduktion hin zur Manufaktur.

Gleichzeitig gewinnen die Werkzeuge und die Verfahren zur Qualitätssicherung einen neuen Stellenwert. Um das Bild der industriellen Fertigung noch einmal aufzugreifen – während bei der Fließbandproduktion die Qualitätssicherung im straff gegliederten Ablauf selbst verankert ist, besteht sie beim manuell gefertigten Werkstück aus dessen Prüfung. Übertragen auf das Contact Center bedeutet das, dass die Qualitätssicherung heute die Kontrolle der Interaktion mit dem Kunden ist – inklusive der Nutzung der entsprechenden Tools wie CRM, E-mail und Web-Chat. Die Qualitätssicherung im Call Center trifft hier zu Lande auf eine Reihe von Vorannahmen und Umständen, die die kluge und angemessene Implementierung erschweren beziehungsweise verhindern. Diese Vorannahmen haben sich mittlerweile zu Mythen entwickelt. Sie werden häufig nicht hinterfragt und wirken aus diesem Grund wie Stopp-Schilder. Sie bremsen die Entwicklung des Contact Centers an der Schwelle zur Verschmelzung aller Kommunikationskanäle aus.

Dieses Whitepaper hinterfragt die fünf Mythen und zeigt, mit welchen Qualitätssicherungsmethoden die Contact Center die Anforderungen der Zukunft bewältigen und den Service weiter verbessern können.

MYTHOS 1

„Hoch qualifizierte und motivierte Contact-Center-Agenten sind das Ergebnis einer professionellen Personalsuche und eines intensiven Trainings.“

Die Suche nach Contact-Center-Mitarbeitern wird im Wesentlichen vom Grad der Fluktuation bestimmt, die Auswahlkriterien variieren je nach regionaler Verfügbarkeit von (Teilzeit-) Arbeitskräften und dem angestrebten Lohn-Niveau.

Während in anderen Wirtschaftssegmenten „harte“ Einstellungskriterien wie der Schulabschluss, die berufliche Bildung und die Praxiserfahrung die Mindestqualifikation der Neueinsteiger sichern, fallen diese bei der Agentenauswahl allenfalls relativ ins Gewicht. Tatsache ist, dass ein hoher Anteil der neu eingestellten Contact-Center-Mitarbeiter keine Ausbildung für diese Tätigkeit besitzt. Verglichen mit einer Lehre oder einem Studium ist jedes noch so intensive Grundtraining vor Beginn der Arbeit ein Crash-Kurs. Faktisch erhalten Contact-Center-Agenten ihre Ausbildung im Wesentlichen durch Learning-by-Doing beziehungsweise Training-on-the-Job.

Diese Tatsache ist nur dann kein Nachteil, wenn das Lernen *bewusst* in die Arbeit integriert wird, um die Interaktionskompetenz zu steigern. Die Voraussetzung für ein effektives Training dieser Art ist aber, dass der Agent seine Leistung und seine Fehler nachvollziehen kann. Da das mündliche Gespräch keine Spuren hinterlässt, ist es notwendig, die Interaktion am Arbeitsplatz abzuspeichern, um sie als Lehrmaterial zugänglich zu machen.

MYTHOS 2

„Das Aufzeichnen und das Wiedergeben von Telefonaten ist nicht gestattet. Viele Gewerkschaften und Betriebsräte sind grundsätzlich dagegen.“

Die Gesprächsaufzeichnung ist erlaubt – sofern beide Gesprächspartner einwilligen. Allerdings halten viele Contact-Center-Betreiber das Verfahren, um die Zustimmung einzuholen, für nicht akzeptabel. Sie glauben, dass die Mitarbeitermotivation leidet oder die Kunden vergrault werden könnten. Viele Betreiber gehen davon aus, dass sich die Agenten durch die Aufzeichnung der Arbeit überwacht und kontrolliert fühlen und fürchten, dass jedes Fehlverhalten Konsequenzen nach sich zieht. Zugleich wird die Vertraulichkeit des Wortes des Gesprächspartners gebrochen.

Diese Einschätzung deckt sich in der Regel jedoch nicht mit den Fakten: Tatsächlich handelt es sich im Call Center um geschäftliche Telefonate (Verkauf, Service, Hotline – für private Telefonate sollte der Agent eine Gesprächsaufzeichnung ausschalten oder umgehen können) und es liegt im Interesse beider Gesprächsparteien, den Zweck des Anrufes möglichst rasch zu erfüllen. Es geht um einen Informations- oder Transaktionsservice, dessen Qualität wesentlich von den Fähigkeiten des Agenten abhängt. Folglich profitieren beide Seiten, wenn der Agent seine Kompetenz ausbaut und anhand der eigenen Gespräche lernt. Das kann er nur, wenn sie aufgezeichnet werden.

Bei Inbound-Services ist die Aufzeichnung der Gespräche und der Interaktionen mit dem IT-System weitgehend akzeptiert. Finanzdienstleister sind verpflichtet, alle Telefonate mitzuschneiden, so dass es auch in dieser Branche kaum Diskussionen um die Aufzeichnung gibt.

Die Kunden scheinen die Aufzeichnung eher als Gewinn zu sehen: Anhand verschiedener Auswertungen wurde festgestellt, dass bei dem Hinweis in der Anrufweiterleitung, das Gespräch werde zu Trainingszwecken aufgezeichnet, um dem Kunden einen optimalen Service zu bieten, nahezu alle Anrufer in der Leitung blieben.

Die Akzeptanz der Interaktionsspeicherung bei den Agenten hängt maßgeblich vom Ziel der Maßnahme ab: Als Überwachungs- und Disziplinierungsinstrument wird sie abgelehnt; als transparent gehandhabte Grundlage für effektive Trainings und eine objektive Bewertung wird sie positiv gesehen. Die meisten Gewerkschaften teilen diese Meinung, so dass entsprechenden Betriebsvereinbarungen nichts im Wege stehen sollte. Die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di nennt folgende Anforderungen:

- die Aufzeichnungen müssen zeitnah mit den Beschäftigten besprochen werden
- sie dürfen ausschließlich für die Schulung durch interne oder externe Trainern genutzt werden
- sie dürfen nicht zu disziplinarischen Zwecken verwendet werden.

Die Gewerkschaften begrüßen ausdrücklich, wenn die Agenten die Möglichkeit haben, bei belästigenden Anrufen mitzuschneiden.

MYTHOS 3

„Moderne CRM-Lösungen bieten genügend Informationen über den Kunden. Weitere Interaktionsanalysen sind deshalb nicht notwendig.“

CRM-Lösungen bieten im besten Fall Informationen über den Status einer Kundenbeziehung. Sie zeigen primär die Fakten, aber nicht die Vernetzung derselben oder die Gründe, die zum aktuellen Stand der Dinge geführt haben. Die Teile der CRM-Anwendung, die Informationen *strukturiert* und damit auswertbar ablegen, ermöglichen lediglich Zustandsbeschreibungen und die vergleichende Analyse von Trends und Abweichungen. Eine kausale Aufschlüsselung ist auf dieser Basis allerdings nicht oder nur in spekulativer Weise möglich. Die unstrukturierten Informationen, zum Beispiel die Notizen eines Agenten über ein Kundengespräch, beinhalten zwar manchmal kausale Einschätzungen. Sie sind jedoch durch die persönliche Bewertung des Bearbeiters gefärbt und schaffen damit keinen „objektiven“ Zugang zur Kundenerfahrung.

CEM-Software (Customer Experience Management) ermöglicht die Analyse der Kundenbeziehung auf der Basis des unstrukturierten Interaktionsmaterials, während CRM-Lösungen für die Auswertung der strukturierten Kundendaten optimiert sind. CRM-Lösungen ergänzen somit CEM-Lösungen.

MYTHOS 4

„Die Call-Center-Performance wird bereits über die ACD-Daten erfasst.“

Die vom ACD-System (Automatic Call Distribution) gelieferten Daten beschreiben präzise das quantitative Leistungsvermögen eines Call Centers: Wie lange bleibt der Anrufer durchschnittlich in der Warteschlange, welche Dauer haben die Gespräche im Mittel, welcher Agent führt die längsten Telefonate, wie lange sind die Pausen, et cetera. Diese Daten sind sehr wertvoll, um die Erreichbarkeit, die Reaktionsgeschwindigkeit und den Durchsatz des Call Centers zu messen und sicher zu stellen. Sie beantworten nicht die Frage nach dem Inhalt, dem Verlauf und dem Ergebnis der einzelnen Calls – Faktoren, die höher ins Gewicht fallen, als ausschließlich quantitative Daten. In vielen Fällen scheinen sich ACD- und CEM-Auswertungen sogar zu widersprechen: Die ACD-Daten zeigen geringe Durchsatzwerte – die Telefonate dauern offenbar zu lang. Die CEM-Analyse zeigt hingegen, dass die Länge der Telefonate darauf zurück zu führen ist, dass die Kunden an einem neuen Angebot sehr interessiert sind und zahlreiche Gespräche unmittelbar in den Verkauf münden. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass erst bei der Auswertung beider Systeme (und unter Einbeziehung der Informationen des CRM-Systems) ein umfassendes, realistisches Bild vom Geschehen im Contact Center entsteht.

MYTHOS 5

„Die Qualitätssicherungsmaßnahmen im Contact Center sind optimal. Es besteht kein Bedarf sie zu verbessern, da der Wettbewerbsdruck gering ist und die Kunden zufrieden sind.“

Das Kerngeschäft des Contact Centers wird sich in den kommenden Jahren verschieben: weg von einfach strukturierten Aufgaben mit hohen Volumina, hin zu komplexen interaktiven Aufgaben, die menschliche „Klasse“ erfordern. Dialogkompetenz und die Fähigkeit zum simultanen Arbeiten – zum Beispiel der Aufruf von Informationen im CRM-System bei fortlaufender Konversation mit dem Kunden - sowie die fachliche Kompetenz gewinnen an Bedeutung. Diese Entwicklung führt zur Änderung des Geschäftsmodells der Contact Center: Werden Sie heute noch – ob intern oder extern – zumeist auf der Basis von Mengenvorgaben wie den Nettokontakten honoriert, wird in Zukunft die Bezahlung gemäß der Zielerreichung in den Vordergrund treten. Dazu gehört zum Beispiel die Vereinbarung von Gesprächsterminen oder der Abschluss von Verträgen.

Kriterien wie die Messbarkeit der Qualität und der Leistung sowie die Transparenz gegenüber dem Auftraggeber werden zur zentralen Achse des Geschäftsmodells der Zukunft. Um es umzusetzen, müssen die vorhandenen mengen- und faktenorientierten Instrumente (ACD, CRM) mit Werkzeugen gekoppelt werden, die den Agenten in der Interaktion mit dem Kunden in den Mittelpunkt stellen.



WITNESS SYSTEMS

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.