

Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg

Quality Monitoring

Die kommunikative Kompetenz ist Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Arbeiten im Call Center. Die Aufzeichnung von Gesprächen, das Monitoring, bietet sich hier als Instrument an.

Während andere Länder Technologien als Bereicherung und Erleichterung erleben, steht in Deutschland eher die Frage im Vordergrund, was kann uns hier passieren, was wird uns an Individualität genommen? Ein wichtiger Grund für die Distanz ist sicherlich noch die vielerorts prä-

sente Vorstellung vom unwissenden Sachbearbeiter, der die Hälfte der Gesprächsdauer für eine antrainierte wirkende Begrüßungsansage benötigt, dann aber die aufgebauten Erwartungen nicht erfüllt.

In anderen Fällen vielleicht, wo es zum Beispiel wirklich dringliche Anliegen sind, verlängern Prozesse den

Ablauf und führen zu Unmut.

Wie kommt dieses Feedback zurück zum Anbieter? Offenbar derzeit noch zu selten, als das hier Abhilfe geschaffen wird und sich die Wahrnehmung ändert.

In Hochzeiten der Call Center-Euphorie schließlich war es eine Selbstverständlichkeit, dass es Trainingsabteilungen und -institute gab. Mit der Abwärtsbewegung der Wirtschaft und dem Beginn der Konsolidierungsphase auf dem Call Center-Markt rückte das Thema in den Hintergrund. Kostendruck und Wettbewerb, kritische Auftraggeber, die Wert auf nachweisbare Qualität legen, komplexe, erklärungsbedürftige Produkte, dazu fluktuierende Belegschaften – ein extrem schwieriger Balance-Akt für den Betreiber.

Was kann hier Abhilfe schaffen?

Vorweg: Nur was man sich bewusst macht, kann man ändern. Und: Nur was messbar ist, kann auch gesteuert werden. Dies gilt auch für Qualität. Qualität ist nicht gleich Effizienz oder Ertrag – aber: Qualität ermöglicht Effizienz und Ertrag. Qualität im Call Center ist die Qualität der Kommunikationsleistung.

Was ist erfolgreiche Kommunikation?

Erfolg in der Kommunikation hat viele Ursachen und Gesichter, und Kom-



Foto: imagesource

munikation ist der individuellste Prozess, der sich denken lässt. Jedem Kunden wird man es nicht recht machen können – aber Trends bezogen auf Käuferschichten, Produkte, Alter, Status etc. werden Verhaltensmustern, Argumentationsketten zuzuordnen und damit auch mit Ergebnissen (Erfolg/Misserfolg, Lob/Tadel, Bestellung/Kündigung) zu verbinden sein. Die viel schwierigere Frage ist eher: Was ist denn Qualität und wie ist Qualität messbar?

Qualitätssicherung bei Gesprächen

Zunächst beinhaltet der Begriff „Quality Monitoring“, dass Qualitäts-Vorstellungen bereits vorhanden sind. „Quality Monitoring“ führt nicht Qualitätsmaßstäbe ein – sondern hilft diese zu bewerten, zu halten, zu verbessern. Mit jedem Gesprächsanlass verknüpft der Bertreiber/Auftraggeber ein gewünschtes Ergebnis (Bestellung, Information, Problemlösung) – das Anliegen des Kunden (Inbound) oder des Agenten (Outbound) sollte positiv abgeschlossen werden.

Für jedes Anliegen, jede Kategorie, gibt es – ausformuliert oder stillschweigend vorausgesetzt – eine Erwartungshaltung: Die sollte natürlich auch beinhalten: Kunde ist zufrieden! Oder doch zumindest: Kunde ist nicht unzufrieden. Für das Gespräch bedeutet dies, Phasen und Inhalte zu benennen, die auf das Befinden und die Entscheidung des Kunden einwirken. Diese optimal zu gestalten liegt in den Händen der Agenten.

Je konkreter die Ziele sind, gegen die die Wirklichkeit gemessen wird, und je mehr überprüfbare Hilfestellung dem Agenten hier an die Hand gegeben wird, desto erfolgreicher wird eine Kommunikationsstrategie auf lange Sicht sein.

Ansonsten zeigt sich genau in dieser generischen Formulierung die Problematik: Was genau ist die Ergebnis-Erwartung und welche Kommunikationsschritte führen am ehesten dorthin? Diese Fragen kann kein QM System der Welt aus sich beantworten. QM baut auf der intensiven Mitarbeit des Betreibers auf.

Es setzt voraus, dass Prozesse bekannt sind, dass Ideen und Argumen-

„Qualität ist nicht gleich Effizienz oder Ertrag – aber: Qualität ermöglicht Effizienz und Ertrag. Qualität im Call Center ist die Qualität der Kommunikationsleistung.“

tationen – aber auch die Beratungs- und Kommunikations-Skills der Agenten, immer wieder überprüft und den sich verändernden Gegebenheiten im Markt angepasst werden, die es zu erkennen gilt.

Arbeiten mit Quality Monitoring

QM Software unterstützt diesen Prozess, und je filigraner sie eingesetzt wird, desto besser und konkreter werden die Ergebnisse sein.

Der Vorgang an sich ist zunächst einfach, Gespräche werden aufgezeichnet und zeitversetzt bewertet. Bewertungsvorlagen werden je nach Ziel vorbereitet und vom Supervisor, bzw. im Kalibrierungs-Modus von mehreren Supervisoren bewertet.

Die Agentenseite – aber als Reflektion der Aktion auch die Reaktion des Kunden – können nach vorher festgelegten Regeln beurteilt werden.

Die Auswahl der Aufzeichnungen wiederum kann vielfältigsten Regeln unterliegen und unterschiedlichste Ziele verfolgen (Überprüfung allgemeiner Skills, Kenntnisstand, Ergonomie bestimmter Mitarbeiter oder Gruppen, Akzeptanz bestimmter Kampagnen, Kundenfeedback).

Die zugrunde liegende Frage ist jedoch stets: Folgt der Agent dem vorgegebenem Muster und – ebenso wichtig – mit welchem Ergebnis? Wichtig hierbei ist, dass bei der Beurteilung ein Maß gefunden wird zwischen der Intention (Argumentation/Anliegen) und dem Ergebnis (Kundenreaktion).

Es nutzt nichts, eigene Bedürfnisse und Maßstäbe zu bedienen, wenn sie nicht zugleich die des Kunden sind. Es findet also immer ein Benchmarking eines Ist-Zustandes mit einer

Zielvorstellung statt – die aber vorhanden sein muss.

Softskills und Gesprächsführung

Die Bewertungskriterien der Gespräche sollten daher schon in der Entwicklung der Argumentation mit bedacht werden und bei einem „First Check“ an das adressierte Kundenklientel überprüft werden. Das Gespräch wird mit dem erstellten Bewertungs-Template eingeordnet. Die Stichprobe könnte dann zum Beispiel

FORTSETZUNG FOLGT



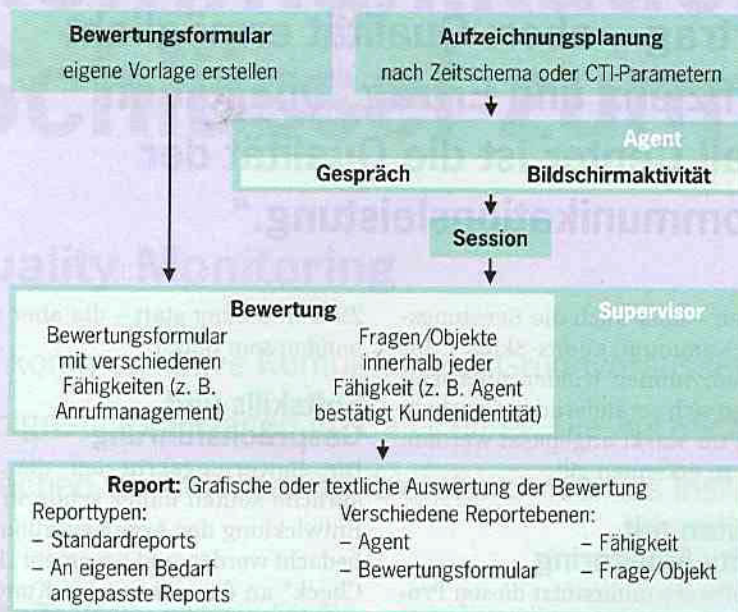
„buw – besser, schneller und irgendwie anders!“

Frank Gehring,
Leitung Marketing,
Westfälische Provinzial Versicherung AG

[buw]

0 18 02-25 24 23 · www.buw.de

Reporting



Verschiedene Reportingmöglichkeiten geben dem Supervisor Aufschluss über die Qualität des Kundengesprächs.

in einem Report mit der gewünschten Wertverteilung verglichen und Abweichungen so schnell erkannt und reagiert werden.

Die Umsetzung der Erkenntnis (Trainingsbedarf oder auch negative Kundenreaktion) kann nur der Trainer selber entwickeln – die Überprüfung wiederum liefert das QM.

Knowledge-Transfer und Weiterbildung

Neben der Bewertung der Gesprächsführung stellt sich dem Call Center-Betreiber heute die ebenso dringliche Frage: Wie trainiere ich eine häufig große Zahl (Schichtbetrieb) von Agenten – ohne Trainer für Wochen zu beschäftigen? Wie findet der Knowledge Transfer effizient und dabei wirkungsvoll statt?

Hier liegt der zweite große Einsatzbereich von QM SW:

- die pragmatische Entwicklung von Trainings-Sessions – anhand Beispiel-Gesprächen
- das Entwerfen und Erstellen von Lehr-Gesprächen
- das Verteilen der Lehr-Sessions an die Agenten (individuelle Trainings-

Pläne), zum Beispiel in Zeiten, da Leerlauf herrscht.

QM kann auch als Prozesssteuerungs- und Optimierungs-Element eingesetzt werden. In dem Augenblick, wo jeder Agent sein Gespräch als erfolgreich im Sinne seiner Vorgaben „flaggen“ kann – und entsprechende Auswertungen gefahren werden – weiß der Supervisor schnell, ob eine Kampagne erfolgreich ist – oder nicht – ohne jedes Gespräch selbst zu bewerten.

Die Frage des „Warum“ lässt sich beim exemplarischen Vergleichen der erfolgreichen Gespräche klären – daraus lassen sich schnell Schlüsse ziehen und Entscheidungen treffen.

Das der Kunde zu Feedback aufgefordert und aktiv in den Prozess mit einbezogen wird – dies im oder nach dem Gespräch kommuniziert – ist eine weitere authentische Form der Qualitätsbewertung, die durch QM SW ermöglicht bzw. mit ausgewertet werden kann.

Return on Investment

Im QM kann Technologie ohne Einsatz des Nutzers nichts bewirken, eine aussagefähige ROI-Berechnung

wird dadurch sehr schwer. Zudem: Nur, wenn ein Call Center-Betreiber tatsächlich die Ergebnisse vor und nach Einführung und aktiver Umsetzung von Maßnahmen in der Organisation misst (z. B. Gesprächsdauer, Auftragsabschluss, Lob), kann eine Optimierung festgestellt werden. Da Parameter für den Erfolg so zahlreich sind wie Geschäftsideen, wird diese Diskussion immer schwierig sein. Messbar sind jedoch

- Trainingsaufwände (Kostenminimierung)
- Lob/Beschwerden (Kundenzufriedenheit/Bindung/Retention)
- Gesprächsdauer bis zur Zielerreichung (Verbindungskosten, Verbindungseinnahmen)
- Auftragseingang (Ertrag)

Generalisierend lässt sich jedoch feststellen, dass ein Zeitraum von 9 bis 12 Monaten für einen ROI angesetzt werden kann (Donna Fluss, Call Center Magazine, 04.02.2005). Allerdings: Wer QM einführt und es bei der mitgelieferten Standardbewertung der Agenten belässt, wird nicht wirklich Geld oder Zeit sparen bzw. bessere Ergebnisse erzielen.

Und in Deutschland?

In Deutschland ist der Weg bedingt durch unsere Rechtsauffassung immer noch beschwerlich. Allerdings wächst die Einsicht in die Notwendigkeit der Qualitätssteuerung im „Kommunikationsgewerbe“. Es scheint, dass sich die Grundeinstellung verändert:

- Betreiber: Messbare Qualität muss gewährleistet sein (Nachweis zum Kunden, zum Management)
- Kunde: Zufrieden stellender Service rückt in den Vordergrund
- Agenten: Arbeiterschutz, Qualifikation und aktive Arbeitsplatzsicherung sind positive (Neben-)Effekte

Was ist mit gesetzlichen Hürden?

Kundenschutz (Persönlichkeitsrechte):

Der Kunde, der sein Feedback einbringt, muss belohnt werden: mit besserer Leistung. Dann ist sein wachsendes Einverständnis absehbar. Den Gesetzgeber ins Boot zu holen ist schwieriger – da häufig Ansichten wie

(„Ist mir eigentlich egal, ob ich aufgezeichnet werde oder nicht“, „ich habe nichts zu verbergen“) politisch nicht korrekt sind („nur der Anfang“, „1984“, „der gläserne Verbraucher“ etc.). Da wird es auch zukünftig keine Erleichterungen geben.

Daraus folgt, dass die derzeitigen „Workarounds“ weiter Bestand haben werden:

- Information einer eventuellen Aufnahmemöglichkeit vor Gesprächsbeginn
- Vorschaltung einer Auswahlmöglichkeit (Aufzeichnung ja oder nein) und entsprechendes Routing
- die Einholung des Einverständnisses des Kunden z. B. im Vertrag – nur im festen Kundenstamm möglich und ausreichend, wie die nun zu vermeldenden steigenden Kundenzahlen auch in Deutschland beweisen.

Mitarbeiterschutz (Betriebsvereinbarungen)

Die Agenten, Gewerkschaften und Betriebsräte zu überzeugen, ist in der Praxis leichter als vielleicht gedacht. Denn grundsätzlich geschieht hier nichts Verwerfliches, sondern im Gegenteil: Wertschätzung, Fürsorgepflicht und Qualifikation sind hier die Stichworte – und das wird zunehmend als solches in den Betrieben erkannt.

Wo geht die Reise hin im QM?

Die voranschreitende Technologie gestattet es zunehmend, immer aussagekräftigere Entscheidungsgrundlagen zu liefern: Neben dem Reporting basierend auf individueller Einschätzung (des Kunden, Agenten, Supervisors) ist es bereits möglich, in aufgezeichneten Gesprächen nach Inhalten (unter Zuhilfenahme von Spracherkennungssoftware) zu suchen (Wettbewerber, Lob- oder Tadel) – und so die Analysen zu initiieren.

Die selbständige Bewertung von Inhalten (wie durch Künstliche Intelligenz (KI) für Texte bereits möglich) wird ein nächster Schritt sein, ebenso die noch überzeugendere Auswertung von Stimmungen und Reaktionen des Kunden.

Hier sind Spracherkennungstechnologie und KI gefordert, und sicherlich

wird es hier in absehbarer Zeit Erfolge geben. QM wird zunehmend Teil komplexer, heterogener Lösungsarchitekturen sein – E-Learning Portale, Personaleinsatzplanung, Workflow-Lösungen, Kommunikationsmanagement (Beschwerdemanagement) und natürlich die Kundendatenbanken werden zunehmend kommunizieren müssen.

Allerdings wird mit den zunehmenden Möglichkeiten eine Herausforderung nicht geringer werden: Wie werden neue Technologien optimal genutzt? Was es hier braucht – neben einem Anbieter, der nach vorne denkt und das Geschäft versteht – ist ein Anbieter, der mit seinen Entwicklungen und Professionell Services individuelle, angemessene Lösungen entstehen lässt. ASC ist ein – für das CRM Umfeld – sehr altes (40 Jahre) und sehr erfahrenes und beständiges Unternehmen, das nach nachgewiesener Expertise im Liability Recording nun den Schritt in die darauf aufbauende Applikationsebene umsetzt.

ASC hat in den USA, Asien und UK QM Projekte umgesetzt und adaptiert diese Expertise nun auf den deutschen Markt. ASC wird der Regionalität der Märkte Rechnung tragen und baut speziell für den deutschen Markt im Headquarter ein Competence Center auf. QM ist ein Zukunftsmarkt, denn nur wer misst, kann managen, und ein Call Center ist sicherlich ein Unternehmen, das sich „bauchgesteuerte“ Entscheidungen nicht leisten kann. ■

Dr. Gabriele Nowatzky



Dr. Gabriele Nowatzky ist Director Business Development CCS bei der ASC telecom AG in Hoesbach.

ASC telecom AG
63768 Hoesbach
Tel.: (06021) 5001-294
Fax: (06021) 5001-310
E-Mail: g.nowatzky@asc.de
www.asc telecom.com

Umsatzmotor Predictive Dialer

Steigern Sie mit unserem Predictive Dialer Ihre Kontaktrate um bis zu 80%!



INTRACALL - Speeds up your business

Alles aus einer Hand - Die webbasierte Contact Center Lösung mit Kampagnenmanagement, Gesprächsleitfaden und Predictive Dialer

Europark Fichtenhain A 15
D-47807 Krefeld
Tel.: +49/(0)2151/620-0
www.incas.de

INCAS
AG
IT & Kommunikation