



Das Monitoring von Telefongesprächen liefert Unternehmen einen Überblick über die Servicequalität. Schwächen können in Schulungen behandelt werden.

Foto: D&B/VISION

Monitoring verfeinert die Gesprächstechnik

Die Bedeutung von Qualitätskontrollen im Call Center wächst, je mehr es sich zur Hauptschnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden entwickelt. Beim so genannten Call Monitoring werden echte Anrufe von Kunden von geschulten Experten im Unternehmen mitgehört und systematisch beurteilt, was dessen Kunden im Call Center erwartet. Dabei wird anhand eines Bewertungsbogens während des Gesprächs erhoben, inwieweit der Agent die vereinbarten Standards einhält. Der Vorteil des Monitoring liegt vor allem in der Objektivität und der Detailliertheit, die so etwa im Rahmen einer Kundenzufriedenheitsbefragung nach Gesprächsende nicht erreicht wird.

Beim Call Monitoring müssen jedoch eine Reihe von rechtlichen, technischen und inhaltlichen Rahmenbedingungen beachtet werden.

Rechtlicher Rahmen

Das Mithören von Gesprächen unterliegt engen gesetzlichen Bestimmungen. Beide Gesprächsteilnehmer, also Kunde

und Call Center-Mitarbeiter, müssen vor dem Gespräch darüber informiert werden, dass mitgehört werden kann. Für die Kunden wird daher in der Regel an einigen Stunden am Tag, in denen das Call Monitoring stattfindet, vor dem Gespräch eine Ansage geschaltet wie „Wir möchten Sie darüber informieren, dass die Gespräche zur Qualitätssicherung und Schulung unserer Mitarbeiter mitgehört werden können.“ Wie Untersuchungen zeigen, nehmen Kunden derartige Maßnahmen zur Qualitätssicherung generell positiv auf.

Die Mitarbeiter werden einmalig zu Beginn des Call Monitoring darüber informiert, dass zukünftig die Gespräche mitgehört werden können. Eine Zustimmung des Betriebsrats ist normalerweise nicht erforderlich, da beim Mithören meistens keine Bewertung der Leistung einzelner Mitarbeiter erfolgt, sondern lediglich die Qualitätskriterien für das gesamte Call Center erhoben werden. Um sicherzustellen, dass tatsächlich keine Informationen über die Leistung einzelner Mitarbeiter beispielsweise an deren Vorgesetzte weitergegeben werden, wird

das Call Monitoring häufig von einem externen Marktforschungsinstitut durchgeführt. Da somit die Anonymität des einzelnen Agent sichergestellt ist, stimmen die Mitarbeiter dem Monitoring in der Regel zu.

Im Gegensatz zum Mithören von Gesprächen ist deren Aufzeichnung nur in Ausnahmefällen sinnvoll. Zwar ließe sich das Call Monitoring kostengünstiger durchführen, wenn die Gespräche aufgezeichnet würden. Dann könnte der Trainer alle auf einmal beurteilen. Das Verfahren kann die Kundenbeziehungen aber möglicherweise negativ beeinflussen. Wie beim Mithören muss nämlich auch beim Mitschneiden der Kunde seine Einwilligung dazu geben. Die meisten Unternehmen scheuen jedoch davor zurück, vor dem Gespräch eine Ansage zu schalten, in dem der Kunde darauf hingewiesen wird, dass das Gespräch aufgezeichnet wird, da die Hemmschwelle beim Aufzeichnen des gesprochenen Worts deutlich höher ist. Bei Krankenkassen oder medizinischen Hotlines beispielsweise ist aufgrund der sehr persönlichen Gesprächsinhalte schon das Mithören der

Gespräche problematisch; bei einer Aufzeichnung wären starke Irritationen bei den Anrufern programmiert.

Bei externen Call Centern sollte das Call Monitoring sinnvollerweise gleich im Rahmen der Servicelevel Agreements (SLA) vereinbart werden. Vorsicht ist angebracht, wenn sich ein Call Center-Betreiber gegenüber dem Unternehmen zwar zu bestimmten Servicelevels verpflichtet, aber nicht bereit ist, deren Einhaltung auch durch einen unabhängigen Dritten im Rahmen des Call Monitoring überprüfen zu lassen. In diesem Fall haben die SLA für das Unternehmen kaum einen Wert, da sie mangels Überprüfungsmöglichkeiten nicht eingefordert werden können.

Stilles Einwählen

Bezüglich der technischen Umsetzung müssen die mithörenden Trainer und Berater sich aus räumlicher Entfernung in die Gespräche im Call Center einwählen können, ohne dass der Mitarbeiter im Call Center dies im Einzelfall merkt. Nur durch dieses so genannte Silent Monitoring können unverzerrte und realitätsgetreue Messergebnisse erzielt werden. In den meisten modernen ACD-Anlagen steht diese Funktion heute zur Verfügung und muss nur entsprechend freigeschaltet werden.

Damit das Call Monitoring zu brauchbaren Ergebnissen führt, die auch direkt in Servicelevel Agreements oder Schulungsmaßnahmen umgesetzt werden können,

ist es wichtig, die Kriterien festzulegen, die überprüft werden sollen. Diese müssen erstens für die Kundenzufriedenheit von Bedeutung sein. Es ist wenig sinnvoll, alle Mitarbeiter im Call Center darauf zu schulen, den Kunden in jedem Gespräch mehrmals mit seinem Namen anzusprechen, wenn dies keinen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Um also nicht mit viel Aufwand an der falschen Stelle zu optimieren, wird normalerweise zusammen mit dem Start des Call Monitoring eine Kundenbefragung durchgeführt, in der die wichtigsten Faktoren für Kunden Zufriedenheit herausgefiltert werden. Die Ergebnisse dieser Untersuchung bilden dann entsprechend die Grundlage für Kriterien im Call Monitoring und natürlich auch für darauf aufbauende Schulungen.

Zweitens müssen die Kriterien für eine optimale Gesprächsführung möglichst objektiv messbar sein. Während ein Kriterium wie „Der Mitarbeiter war freundlich“ immer auch vom subjektiven Empfinden des Beurteilers abhängig ist, kann der Punkt „Der Mitarbeiter hat den Kunden am Ende des Gesprächs gefragt, ob er sonst noch etwas für ihn tun kann“ objektiv beurteilt werden.

Diese Objektivität der Kriterien ist vor allem dann von Bedeutung, wenn die Ergebnisse des Call Monitoring zur Beurteilung oder Vergütung von externen Call Center-Dienstleistern eingesetzt werden. Um Konflikten vorzubeugen, sollten die zu beurteilenden Kriterien in Zusammenarbeit mit dem Call Center definiert und in den Servicelevel

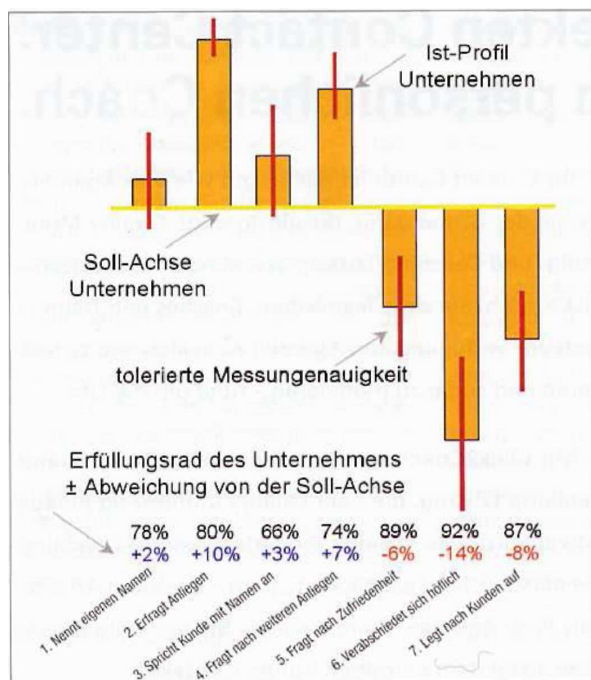
Achse des Unternehmens beziehungsweise den vereinbarten Servicelevel dar, der sich von Kriterium zu Kriterium unterscheiden kann. Im vorliegenden Fall soll der Kunde in 89 Prozent der Telefonate nach seiner Zufriedenheit gefragt werden, aber nur in 66 Prozent der Telefonate mit seinem Namen angesprochen werden.

Der vertikale Balken zeigt dann die Über- oder Untererfüllung des vereinbarten Servicelevel an. Die rote Linie zeigt zusätzlich das jeweilige Konfidenzintervall an. Das ist der Bereich, innerhalb dessen der erhobene Wert aufgrund von statistischen Messungenauigkeiten schwanken kann. Wenn aber beispielsweise das gesamte Konfidenzintervall unterhalb der Soll-Achse liegt, wurde das Ziel definitiv nicht erreicht.

Im Beispiel ist das bei den Kriterien 5, 6 und 7 der Fall. Die Größe des Konfidenzintervalls hängt vom Umfang der Stichprobe ab. Je genauer die Werte sein sollen, desto größer muss die Anzahl der mitgehörten Gespräche sein.

Der Hauptaufwand beim Call Monitoring liegt in den rechtlichen, technischen und inhaltlichen Voraussetzungen. Sobald es einmal professionell aufgesetzt ist, erhält der Verantwortliche im Unternehmen auf monatlicher Basis die entsprechenden Auswertung und kann auf einen Blick erkennen, wo konkreter Handlungsbedarf besteht.

► GABY WIEGRAN



QUELLE: VOCATUS

Agreements verankert werden. Auch die Erhebungsmethode, der Stichprobenumfang und die zeitliche Verteilung des Monitoring sollten vorab besprochen werden, damit die Ergebnisse von beiden Seiten akzeptiert werden. Im Rahmen der SLA wird dann ein realistischer Erfüllungsgrad für jede Kriteriengruppe festgelegt.

Monatlich neue Kontrollzahlen

Eine typische Auswertung für das Call Monitoring könnte so aussehen, wie die Grafik zeigt. Die Mittellinie stellt die Soll-



Dr. Gaby Wiegran ist Vorstand des Marktforschungsunternehmens Vocatus.