

KOMPAKT

- ▶ Systematische Anrufauswertung zur Qualitätskontrolle
- ▶ Spezialisten überprüfen Einhaltung vereinbarter Leistungen
- ▶ Entsprechenden Kriterienkatalog im Vorfeld festlegen

Call Monitoring

Lauschen im Dienste des Kunden

Je mehr sich das Call Center zur Hauptschnittstelle mit dem Kunden entwickelt, desto wichtiger wird die Qualitätskontrolle. Mittels Call Monitoring werden Anrufe von Kunden von geschulten Experten mitgehört und systematisch beurteilt. So bekommt das Unternehmen einen genauen Überblick darüber, was seine Kunden im Call Center erwartet.

Beim Call Monitoring wird direkt während des Gesprächs anhand eines Bewertungsbogens erhoben, inwieweit der Call-Center-Mitarbeiter die vereinbarten Standards einhält. Der Vorteil des Call Monitoring liegt insbesondere in der Objektivität und dem hohen Detailgrad, der beispielsweise im Rahmen einer Kundenzufriedenheitsbefragung nach Ende des Gesprächs nicht erreicht werden kann. Zur Durchführung des Call Monitoring müssen jedoch eine Reihe von rechtlichen, technischen und inhaltlichen Rahmenbedingungen beachtet werden.

Die Beteiligten müssen informiert werden

Das Mithören von Gesprächen unterliegt engen gesetzlichen Bestimmungen, die im Rahmen des Call Monitoring beachtet werden müssen, beide Gesprächsteilnehmer (Kunde und Call-Center-Mitarbeiter) müssen vor dem Gespräch darüber informiert werden, dass dieses theoretisch mitgehört werden kann, für die Kunden wird datier in der Hegel an einigen Stunden am Tag, in denen das Call

Monitoring stattfindet, vor das Gespräch eine Ansage mit beispielsweise folgendem Inhalt geschaltet: „Wir möchten Sie darüber informieren, dass die Gespräche zur Qualitätssicherung und Schulung unserer Mitarbeiter mitgehört werden können.“

Die Mitarbeiter werden einmalig zu Beginn des Call Monitoring darüber informiert, dass dieses stattfindet. Eine Zustimmung des Betriebsrates ist in der Regel nicht erforderlich, da beim Call Monitoring normalerweise keine Bewertung der Leistung einzelner Mitarbeiter erfolgt, sondern lediglich die Qualitätskriterien für das gesamte Call Center erhöhen werden. Um sicherzustellen,

dass tatsächlich keine Informationen über die Leistung einzelner Mitarbeiter beispielsweise an deren Vorgesetzte weitergegeben werden, wird das Call Monitoring in der Regel von einem externen Marktforschungsinstitut durchgeführt.

Bei externen Call Centern sollte das Call Monitoring sinnvollerweise gleich im Rahmen der Service Level Agreements (SLA) mit vereinbart werden. Vorsicht ist angebracht, wenn sich ein Call-Center-Betreiber gegenüber dem Unternehmen zwar zu bestimmten Service Levels verpflichtet, aber nicht dazu bereit ist, die Einhaltung auch durch einen unabhängigen Dritten im Rahmen des Call Monitoring überprüfen zu las-

Nutzen von Call Monitoring

Bei einem unternehmenseigenen Call Center können die Ergebnisse des Call Monitoring direkt für Schulungen und andere Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung eingesetzt werden. Bei externen Call Centern ist die Entlohnung häufig an das Erreichen bestimmter Service Levels gebunden, deren Einhaltung im Rahmen des Call Monitoring entsprechend überprüft werden kann.

sen. In diesem Fall haben die vereinbarten Service Levels für das Unternehmen keinen Wert, da sie mangels Überprüfungsmöglichkeiten nicht eingefordert werden können.

Zuschaltung in aller Stille

Auch bei der Technik müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein. So müssen sich die Marktforscher aus räumlicher Entfernung in die Gespräche im Call Center ein-

wählen können, ohne dass der Mitarbeiter dies im Einzelfall weiß. Nur durch dieses „Silent Monitoring“ können unverzerrte und realitätsgetreue Messergebnisse erzielt werden.

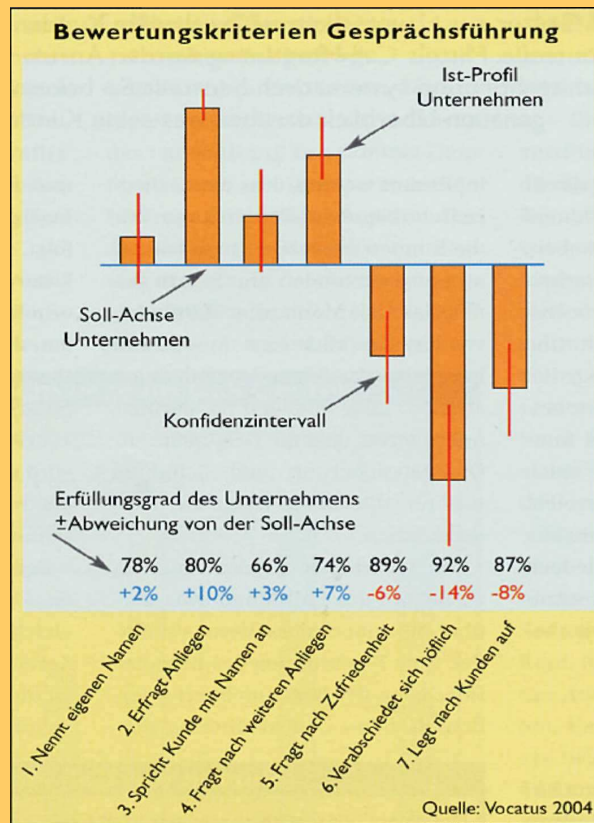
In den meisten moderneren ACD (Automatic Call Distribution)-Anlagen steht diese Funktion des „Silent Monitoring“ heule zur Verfügung. Sie muss nur entsprechend frei geschaltet werden, so dass die technischen Voraussetzungen für das Call Monitoring im Regelfall bereits vorliegen.

Sorgfältige Vorbereitung zahlt sich aus

Damit das Call Monitoring zu sinnvollen Ergebnisse führt, die direkt in Service Level Agreements oder Schulungsmaßnahmen umgesetzt werden können, ist einer der wichtigsten Punkte die sinnvolle Festlegung der zu überprüfenden Kriterien. Erstens müssen die ausgewählten Kriterien für die Kundenzufriedenheit von Bedeutung sein. Es ist wenig sinnvoll, alle Mit-

Erkenntnisse gewinnen mit Call Monitoring

Die Grafik zeigt eine typische Auswertungsmöglichkeit für das Call Monitoring. Die orange Linie in der Mitte stellt die Soll-Achse des Unternehmens beziehungsweise das mit dem externen Call Center vereinbarte Service Level dar, das von Kriterium zu Kriterium unterschiedlich sein kann. In diesem Beispiel wurde als Service Level vereinbart, dass der Kunde in 89 Prozent der Telefonate nach seiner Zufriedenheit gefragt werden, aber nur in 66 Prozent der Telefonate mit seinem Namen angesprochen werden muss. Der orange Balken zeigt dann die Über- oder Untererfüllung des vereinbarten Service Levels an. Zusätzlich wird durch die dunkelrote Linie das jeweilige Konfidenzintervall angegeben. Hierbei handelt es sich um den Bereich, innerhalb dessen der erhobene Wert aufgrund von statistischen Messungenauigkeiten schwanken kann. Wenn aber beispielsweise das ge-



samte Konfidenzintervall unterhalb der Soll-Achse liegt, kann definitiv gesagt werden, dass das Ziel nicht erreicht wurde. Dies ist im Beispiel bei den Kriterien 5, 6 und 7 der Fall. Die Größe des Konfidenzintervalls ist vom Umfang der Stichprobe abhängig. Wenn das Unternehmen also im Einzelfall genauere Werte (sprich: ein kleineres Konfidenzintervall) benötigt, muss einfach die Anzahl der mitgehörten Gespräche entsprechend erhöht werden. Der Hauptaufwand im Call Monitoring liegt in der Schaffung der rechtlichen, technischen und inhaltlichen Voraussetzungen. Sobald das Call Monitoring einmal professionell aufgesetzt ist, erhält der Verantwortliche im Unternehmen auf monatlicher Basis die entsprechende Auswertung. Er kann so auf einen Blick erkennen, in welchen Bereichen Abweichungen vorliegen und wo konkreter Handlungsbedarf besteht.

arbeiter im Call Center darauf zu schulen, den Kunden in jedem Gespräch mehrmals mit seinem Namen anzusprechen, wenn dies keinen Einfluss auf dessen Zufriedenheit hat.

Um also zu viel Aufwand an der falschen Stelle zu vermeiden, wird normalerweise vor dem Start des Call Monitoring eine Kundenzufriedenheitsbefragung durchgeführt, in der die wichtigsten Faktoren für Kundenzufriedenheit in Telefonaten in diesem Unternehmen herausgefiltert werden. Die Ergebnisse dieser Untersuchung bilden dann entsprechend die Grundlage für die Festlegung der zu erhebenden Kriterien im Call Monitoring.

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 ein Kri-

terium wie „Der Mitarbeiter hat den Kunden am Ende des Gespräches gefragt, ob er sonst noch etwas für ihn tun kann“ objektiv mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden. Diese Objektivität der Kriterien ist besonders dann von Bedeutung, wenn die Ergebnisse des Call Monitoring zur Beurteilung oder Vergütung von externen Call-Center-Betreibern eingesetzt werden. Um hier späteren Konflikten vorzubeugen, sollten die zu beurteilenden Kriterien sinnvollerweise direkt zusammen mit dem Call Center definiert und direkt in den Service Level Agreements verankert werden. Auch die Erhebungsmethode, Stichprobenumfang und die zeitliche Verteilung des Monitoring sollte vorab mit dem Call Center besprochen werden, damit die Ergebnisse von beiden Seiten akzeptiert werden. Im Rahmen der zwischen Unternehmen und Call Center abzuschließenden Service Level Agreements wird



Dr. Gaby Wiegand ist Vorstand des Marktforschungsinstitutes Vocatus, das auf Kundenbindung und Kundenzufriedenheit spezialisiert ist und kontinuierlich für verschiedene Großunternehmen Call-Monitoring-Projekte durchführt.

dann ein realistischer Erfüllungsgrad für jede Kriteriengruppe (Freundlichkeit, Wartezeiten, Problemlösung, Eintragung in Kundendatenbank etc.) festgelegt. ◀