

ALLES REGELN?

Moderne Contact Center-Steuerung zwischen KPI und Mitarbeiter-Vertrauen.

Die Anforderungen an Contact Center haben sich gewandelt. In vielen Fällen werden einfache Kontakte digitalisiert und automatisiert. Übrig bleiben häufig komplexere Sachverhalte, die dann von Menschen bearbeitet werden sollen.

Contact Center-Steuerung muss dann auch anders sein, als vor einigen Jahren. Klassische KPI wie Erreichbarkeit oder Gesprächszeitvorgaben (AHT) werden von vielen Contact Center-Leitern nur noch ungern herangezogen, weil die Kundensicht dabei nicht berücksichtigt wird. Dadurch entsteht das Gefühl, keine zeitgemäße Steuerung mehr zu gewährleisten. Aber diese Unzufriedenheit hat noch nicht konsequent zu einer veränderten Steuerung geführt. Das hängt maßgeblich damit zusammen, dass bessere Alternativen zur Contact Center-Steuerung noch nicht gefunden sind. Dort, wo mit externen Dienstleistungspartnern gearbeitet wird, ist der wahrgenommene Druck, nach harten Leistungsvorgaben steuern zu müssen, besonders hoch. Hier wird auf Steuerungsfaktoren zurückgegriffen, die mit wenig Aufwand messbar sind und als Gegenstand von vertraglichen Leistungsabreden dienen können.

Die Voraussetzung mit einfachen KPI steuern zu können ist aber, dass sich die Gesprächssituationen standardisieren lassen. Außerdem wird – Kundenorientierung vorausgesetzt – implizit unterstellt, dass die Erreichbarkeit und die AHT mit der Zufriedenheit der Kunden zusammenhängen. Das allerdings ist in komplexen Interaktionen immer weniger der Fall, denn diese lassen sich nicht standardisieren und damit auch nicht über KPI-Vorgaben steuern. Hier ist man als Contact Center-Verantwortlicher darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter selbst die richtigen Entscheidungen treffen. Die angestrebte Kundenzufriedenheit mit der

Interaktion sollte hoch und über verschiedene Kontakte konstant sein, die dafür benötigte AHT kann dann deutlich variieren. All das führt zu veränderten Anforderungen an die Contact Center-Steuerung. Es müsste – wie in anderen Bereichen auch – eine Verschiebung von klassischer Management-Steuerung hin zu Leadership-Führung stattfinden. Das setzt voraus, dass Leiter von Contact Centern die Kontrolle in Teilen auf die Teams und Mitarbeiter verlagern. Hierfür müssen dann veränderte Steuerungs- beziehungsweise Führungsinstrumente geschaffen werden.

Veränderung der Steuerung hin zur Führung

Anforderungen an die Steuerung: Was müssen moderne Steuerungsinstrumente im Contact Center leisten? Als zentrale Anforderung lässt sich festhalten, dass sie die Kundensicht auf die Interaktion zum Ziel haben müssen. Nur wenn der Kunde ein Gespräch positiv beurteilt, war es auch gut. Das schließt neben kommunikativen Aspekten (Freundlichkeit, Erreichbarkeit und so weiter) auch ein, ob das Kundenanliegen durch das Gespräch gelöst werden konnte. Steuerungsdaten sollten einfach messbar sein, denn sie müssen auf verschiedenen Ebenen zeitnah gemessen und berichtet werden. Die Mitarbeiter müssen aus den Informationen sinnvolle Maßnahmen für ihre Arbeit ableiten können. Dafür müssen sie wissen, wie eine Veränderung ihres Verhaltens auf die gemessene Variable und letztlich auf die Bewertung der Kunden wirkt. Kurze Gespräche ohne Lösung für den Kunden – und seien sie noch so freundlich – beeinflussen zwar positiv die AHT, steigern aber kaum die Loyalität. Die Zusammenhänge sollten für Mitarbeiter und Vorgesetzte nachvollziehbar sein. Und sie sollten als Leistungsvereinbarung in Dienstleistungsverträgen zwischen einem Anbieter und seinem beauftragten externen Contact

Center-Dienstleister eingebaut werden können. Erreichbarkeit ist der Anfang von allem, das bleibt in jedem Fall bestehen. Ein Gespräch, das nicht zustande kommt, nützt keinem Kunden. Allerdings empfehlen wir, einen erweiterten Erreichbarkeitsbegriff zu verwenden. So bieten moderne Tools und Routing-Logiken die Möglichkeit, Gespräche nach Aufgaben und Fähigkeiten zum am besten geeigneten Agenten zu leiten. Erreichbarkeit kann sich innerhalb eines Vorgangs auch auf verschiedene Kanäle beziehen, zwischen denen dynamisch gewechselt wird. Bei niedrigem Anrufvolumen kann direkt zum Agenten durchgestellt werden oder bei Vollast zunächst über eine Sprachsteuerung vorklassifiziert und teilweise automatisiert bearbeitet werden. Erreichbarkeit muss nicht bedeuten: „jetzt sofort“. Kunden schätzen die Möglichkeit, Termine zu vereinbaren.

Messung ist nicht gleich Steuerung

In verschiedenen Beratungsprojekten ist uns aufgefallen, dass Contact Center-Manager Messung und Steuerung häufig gleichsetzen. Es wird jede gemessene Variable hinterfragt und als Leistungskriterium für die Contact Center-Mitarbeiter oder zumindest deren Führungskraft herangezogen. Dabei werden aber die Selbststeuerungskräfte durch die Mitarbeiter nicht nur nicht genutzt, sondern

„Je mehr Prozesse standardisiert und automatisiert werden, desto wichtiger wird die individuelle Mitarbeiterleistung im persönlichen Service.“

Kai Riedel

teilweise werden Mitarbeiter regelrecht entmündigt. Am einfachsten wird dies bei der Gesprächszeitvorgabe erklärbar. Ein befähigter Mitarbeiter kann sehr gut entscheiden, wie viel Zeit er braucht, um einen Kunden so zu beraten, dass sein Anliegen gelöst ist, und er nicht mehr anrufen muss. Steuert man nach Gesprächszeitvorgaben, so werden diese von den Mitarbeitern auch geliefert – um den Preis, dass Anrufe abgekürzt werden und Kunden ein weiteres

Mal anrufen. Hier bleibt dann die Kundenzufriedenheit auf der Strecke.

Es ist daher sinnvoll, gemessene Werte den Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen, um zu erreichen, dass diese selbst entscheiden, ob sie einem Anruf mehr Zeit geben (was gegebenenfalls zu Lasten der Warteschlange geht) oder stattdessen mit Kunden einen Folgeanruf vereinbaren. Uns wurde von Unternehmen berichtet, in denen gemessene Daten reflexartig auch Steuerungseingriffe auslösen, weil Vorgesetzte sich zur Intervention berufen fühlen. Dies ist ein sicherer Weg, Mitarbeiterautonomie einzuschränken und Motivation zur Lösung von Kundenanliegen zu zerschlagen. Die Messung sollte umfassend sein, Steuerungseingriffe aber nur sparsam erfolgen. Das Unternehmen sollte weniger auf Mikroebene eingreifen und viel eher handlungsrelevante Informationen in Regelkreise einbinden, die zur Selbststeuerung dienen und die im Zeitablauf aufzeigen, welche Maßnahmen förderlich für die Loyalität der Kunden sind.

„Mitarbeitern vertrauen – das geht in meiner Organisation nicht“

Das wurde uns öfter zurückgespiegelt. In der Tat ist es bei Contact Centern derzeit noch so, dass Mitarbeiter oftmals in Teilzeit arbeiten, schlechter qualifiziert sind oder auch bei einem externen Dienstleister tätig sind. Hier ist es wichtig zu unterscheiden, welche Art von Contact Center man vor sich hat. Einfache Tätigkeiten, die – aus welchen Gründen auch immer – noch nicht digitalisiert / automatisiert wurden oder komplexe Sachverhalte, die von hochqualifizierten Mitarbeitern bearbeitet werden. Manche Führungskraft ist skeptisch, ob die Leistungsmotivation der Mitarbeiter hoch genug ist, um eine Selbststeuerung oder Führung über Vertrauen zu ermöglichen. Dahinter steht ein wenig die Frage, welches Menschenbild vom Mitarbeiter denn das Unternehmen prägt. Sicher ist, wer ohne Vertrauen an Mitarbeiterführung herangeht, wird seine Ansicht bestätigt sehen. Nur wenn Mitarbeiter erfahren, dass man ihnen Vertrauen entgegenbringt, werden sie sich auch angespornt fühlen, eigenverantwortlich zu handeln. Da mit Vertrauen auch immer ein bestimmtes

Risiko verbunden ist, können Führungskräfte auch zunächst dosiert Verantwortung und Kontrolle in einzelne Teams oder Bereiche abgeben und sich damit langsam an die Thematik herantasten. Viele Studien bestätigen, dass gebundene Mitarbeiter sehr gewissenhaft die Interessen des Arbeitgebers im Blick behalten. So ist zum Beispiel regelmäßig zu verzeichnen, dass erhöhte Kompensationspielräume in der Beschwerdebearbeitung eher dazu führen, dass die Kompensationsaufwände rückläufig sind. Mitarbeiter gehen mit dem Geld ihres Arbeitgebers in der Regel sehr sorgsam um. Branchen, die die Entscheidungsspielräume von Mitarbeitern sehr weit fassen (zum Beispiel die KFZ-Industrie) machen damit sehr positive Erfahrungen.

Kundenzufriedenheit entscheidet – aber wie messen?

Das Ziel der Contact Center-Steuerung ist immer noch ein zufriedener Kunde, auf diese einfache Formel werden sich die meisten Manager einigen können. Um diese Zufriedenheit einschätzen zu können, muss man den Kunden nur zuhören und sie fragen. Hier können sowohl automatisierte Verfahren bei der Befragung als auch bei der Auswertung von Sprachfiles zum Einsatz kommen. Menschen können bereits anhand ihrer Stimme identifiziert werden und auch ihre Stimmung kann automatisiert erfasst werden. Bei klassischen Befragungen fühlen sich manche Kunden überbefragt, außerdem ist der Aufwand im Contact Center und für den Kunden nicht unerheblich. Wie eine Befragung zeitnah zum Ereignis organisiert werden kann, ist von den technischen und organisatorischen Ausgangsbedingungen abhängig. Die finanziellen Ressourcen spielen eine weniger zentrale Rolle, da automatisierte Befragungen sehr günstig darstellbar sind. In der Regel wird eine direkte Zufriedenheitsmessung zumindest in Stichproben leistbar sein.

Ergänzend oder alternativ zu einer Befragung von Kunden, können Einschätzungen der Gesprächsgüte von qualifizierten Mitarbeitern, denen man vertraut, ein Puzzleteil sein. Man kann sich der Kundenbeurteilung nähern, wenn man wenigstens eine eigene Einschätzung der Zufriedenheit vornimmt. Da viel von der Lösung des Kundenanliegens

abhängt, sollte auch gemessen werden, ob das Anliegen gelöst wurde. Natürlich kann man auch Instrumente kombinieren, indem man beispielsweise regelmäßig die Erstlösungsquote ermittelt, sie mit der Einschätzung der Agenten für die Kundenzufrieden-



Kundenbegeisterung wird von Mitarbeitern gemacht.“

Prof. Dr. Heike Bruch, Universität St. Gallen

heit verbindet und diese Informationen mit direkten Kundenbefragungen „kalibriert“. So wird die Zufriedenheit der Kunden mit einem Gespräch auch beständig im Fokus der Agenten gehalten.

Fazit

Klassische Instrumente der Contact Center-Steuerung wie Erreichbarkeit und Handling Time sind nicht mehr allein ausreichend, ein Center zu steuern. Moderne Steuerung muss auch komplexe Interaktionen abbilden können, sie setzt auf Ertüchtigung und Eigenverantwortung. Nicht jedes Kriterium, das gemessen wird, muss auch als Steuerungsgröße genutzt werden. Bei einer Erkrankung wird grundsätzlich auch nicht versucht, dass Fieber zu „steuern“. Es ist eine wichtige Information, aber die Therapie greift an der Erkrankung an, die das Fieber auslöst. Für interne und externe Contact Center sollte das Ziel Kundenloyalität klar definiert sein. Es sollten dann die Verhaltensweisen „gesteuert“ werden, die eine Erhöhung der Kundenloyalität zur Folge haben. Ohne einen Indikator für die Kundenloyalität und -zufriedenheit wird das nicht möglich sein. Statt den Kunden kann man auch die Mitarbeiter fragen, ob ein Gespräch erfolgreich war-



ServiceRating

Aus Zufriedenheit mehr machen.



Kai Riedel ist Geschäftsführer bei ServiceRating.