

# Qualitätsmanagement im Wandel



**Die Sprachkritische Aktion Unwort des Jahres erhob 2002 den Begriff „Ich-AG“ zum Unwort des Jahres. Eine entsprechende Jury aus Call Center-Verantwortlichen hätte sich damals vielleicht für den Begriff „Sprachaufzeichnung“ ausgesprochen.**

**Doch die letzten 10 Jahre haben einigen Wandel in der Call Center-Branche mit sich gebracht.** Sprachaufzeichnung zum Quality Monitoring hat sich mittlerweile auch in Deutschland als wirksames Instrument zur Qualitätsmessung und -steigerung etabliert, immer neue technologische Trends in diesem Umfeld werden weltweit schon im Live-Betrieb eingesetzt und die Erfahrung zeigt, dass vieles davon – heute mitunter

noch undenkbar – in einigen Jahren auch nach Deutschland schwappet.

Schon heute umfasst der Terminus „Qualitätsmanagement“ längst nicht mehr nur das Coaching von Agenten; die Messung der operativen Umsetzung von strategischen Unternehmenszielen, Datenanalyse und Business Intelligence werden nicht nur von Herstellern in einem Atemzug genannt. Zeit

also für eine Bestandsaufnahme des fachlich Erforderlichen, technisch Möglichen und rechtlich Umsetzbaren.

## Herausforderungen an ein funktionierendes Qualitätsmanagement

Von fachlicher Seite aus sind zahlreiche Anforderungen an ein funktionierendes Qualitätsmanagement zu stellen, unabhängig vom Einsatz bestimmter Technologien. Zunächst gilt es, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie messbare Ziele klar zu definieren. Der angesprochene Personenkreis – die „Qualitätsverantwortlichen“ – wird sich regelmäßig in Abhängigkeit der Unternehmensgröße unterscheiden: In den Call Centern großer Unternehmen gibt es oftmals einen ganzen Stab von Trainern, Coaches und QM-Verantwortlichen, wohingegen es in kleineren Call Centern oftmals allein an den Teamleitern liegt, quasi „nebenbei“ auch noch Coachingmaßnahmen durchzuführen. Hier zeigt sich, dass softwarebasiertes Qualitätsmanagement nicht nur etwas „für die Großen“ ist: Zur effizienten Qualitätssicherung und -steigerung sind aufgrund der knappen Personalressourcen gerade auch kleinere Call Center auf den Einsatz von Softwaretools angewiesen.

Die Nachteile von Side-by-Side Coaching und Silent Monitoring sind unbestritten: Nicht nur ist das Warten auf den „richtigen“ Anruf für den Coach zeitaufwendig und für das Unternehmen kostspielig. Die Ergebnisse einer solchen Momentaufnahme sind ebenso fragwürdig, da sich der Agent hierbei in einer Laborsituation befindet (was je nach Einzelfall positive oder negative Auswirkungen auf das Agentenverhalten haben kann). Vor allem aber sind alle Beteiligten aufgrund der Flüchtigkeit des Werkstücks „Telefonat“ jeglicher Eskalationsmöglichkeit beraubt. Übrig bleibt ein einmaliger, subjektiver Eindruck, der – sofern bewertet – für den Agenten ein deutliches „Gschmäckle“ haben kann.

Es zeigt sich also, dass Maßnahmen zur Qualitätssteigerung nur dann langfristig Erfolg bringen können, wenn sie transparent und objektiv messbar sind.

## Keine Gießkanne

Transparenz bedeutet in diesem Zusammenhang, dass alle Verantwortlichen die

gleiche Sprache sprechen und durch die gleiche Brille auf die Qualität schauen (Kalibrierung). Die unternehmensinternen Maßstäbe sind durch alle Bereiche hinweg in Schwellwerte zu übersetzen und die aus einer Unterschreitung abzuleitenden Maßnahmen müssen vergleichbar und verbindlich sein. Zugleich müssen die verbundenen Trainingsmaßnahmen (ganz gleich ob eLearning, Training oder Coaching) so individuell wie die aufgedeckten Defizite sein. Das Gießkannenprinzip standardisierter Gruppenschulungen erweist sich hier oftmals als ineffizient.

Die Maßnahmen des Qualitätsmanagements sollten jedoch nicht nur ausschließlich darauf gerichtet sein, Coachingpotentiale der Agenten zu identifizieren. Der Einsatz geeigneter Technologien ermöglicht es, auch die Prozesse und die Systemlandschaft des gesamten Unternehmens einer kritischen

sprache des Agenten anhand von vordefinierten Regeln selektiv und stichprobenartig aufgezeichnet werden. Ebenso können Gespräche direkt über die ACD wiedergegeben werden, was sich vor allem im Call Center-Alltag als Vorteil bewährt hat. Dem Agenten stehen somit alle notwendigen Informationen direkt am Arbeitsplatz zur Verfügung.

Immer wichtiger wird auch die Einbindung in CRM- und ERP-Systeme, welche eine Anreicherung von aufgezeichneten Gesprächen mit wichtigen kundenspezifischen Anrufrufen ermöglicht, die dann als Basis für spezifische Fachcoachings dienen können. So können z.B. gezielt Gespräche identifiziert werden, bei denen es sich um Rückfragen zu einem bestimmten Produkt handelt oder bei denen es den Agenten gelungen ist, einen kündigungswilligen Kunden erfolgreich von einer Vertragsverlängerung zu überzeugen.

bieten. Je nach Aufzeichnungsmethodik kann hier jedoch die Trennung der Gesprächsanteile, die sogenannte „Speaker Separation“ eine Herausforderung darstellen, da sonst nicht unterschieden werden kann, ob der nun Agent oder Kunde ein bestimmtes „Keyword“ benutzt hat. Die verlockenden und beeindruckenden technischen Möglichkeiten der Sprach- und Interaktionsanalyse bedürfen in Deutschland jedoch immer einer kritischen Würdigung der rechtlichen Rahmenbedingungen.

## Rechtliche Rahmenbedingungen

Bleibt noch die Frage offen, wie ein Projekt zur Einführung eines Qualitätsmanagement Systems erfolgreich umgesetzt werden kann. Diese Frage wird insbesondere immer dann bedeutsam, wenn Bestandteil des Qualitätsmanagement Systems auch bzw. gerade

# „Ja, aber...“

Wie man von vornherein offensiv ein Gespräch lenkt, kann man lernen.

Prüfung zu unterziehen und die aus dem Quality Monitoring gewonnen Erkenntnisse für bereichsübergreifende Optimierungsmaßnahmen zu nutzen.

## Technische Möglichkeiten

Für die fachliche Wirksamkeit der eingesetzten Tools im Qualitätsmanagement (Quality Monitoring, eLearning, Quiz, Kommunikationstraining, Reporting, etc.) ist nicht zuletzt deren Verknüpfung und technische Integration essentiell.

Durch die Integration des Qualitätsmanagements in eine Telefonanlage und die Nutzung einer CTI-Anbindung können Ge-

Ein weiteres Einsatzgebiet dieser Art von Integration ist die Ausblendung von sensiblen Daten innerhalb der Gesprächsaufzeichnung, wie es die Kreditkartenindustrie mit ihren PCI-Compliance Richtlinien verlangt. Der Aufwand für die Anbindung von CRM- und ERP Systeme kann dabei durch die Nutzung von frontendbasierten Technologien deutlich gegenüber klassischen Backendschnittstellen reduziert werden.

Weitaus ausgereifter als noch vor einigen Jahren sind heutzutage die Möglichkeiten zur Sprachanalyse, die von fast allen Herstellern angeboten werden und – leistungsfähige Hardware vorausgesetzt – mitunter sogar die Fähigkeit zur Echtzeiterkennung

die Aufzeichnung der Gespräche ist. Hier bewegt man sich in Deutschland – immer noch – auf durchaus heiklem Terrain, selbst wenn die Akzeptanz auf Seiten der Betriebsräte und Beschäftigten in den letzten 10 Jahren deutlich gestiegen ist und das Thema von den Call Center-Betreibern nicht mehr ausschließlich hinter verschlossenen Türen diskutiert wird. Einen entscheidenden Beitrag zur Versachlichung und Vereinfachung der Diskussionen zum Thema Quality Monitoring und Gesprächsaufzeichnungen könnte das aktuell auf Eis gelegte Beschäftigtendatenschutzgesetz leisten, sofern es nach der diesjährigen Bundestagswahl verabschiedet wird.

Durch dieses Gesetz würden erstmalig klare und verbindliche Zulässigkeitsvoraussetzungen definiert, welche für alle beteiligten Parteien den Rahmen für die Einführung und Nutzung eines Quality Monitoring Systems vorgeben. Auch wenn es nach heutigem Stand unsicher ist, ob und wann das Beschäftigtendatenschutzgesetz verabschiedet wird, lohnt sich ein kurzer Blick auf die wesentlichen Punkte der geplanten Neuregelungen, insbesondere vor dem Hintergrund, dass eben diese Regelungen schon seit Jahren von vielen Call Centern beachtet werden. Die entsprechenden Betriebsvereinbarungen spiegeln somit oftmals bereits heute den Tenor des Gesetzgebers wieder und stellen gleichzeitig die gelebte betriebliche Praxis in deutschen Call Centern dar.

Der Gesetzentwurf sieht vor, dass in das Bundesdatenschutzgesetz ein neuer § 32i aufgenommen werden soll, welcher in Call

treten des Beschäftigtendatenschutzgesetzes in Betrieben, in denen ein Betriebsrat existiert, vor der Einführung eines Quality Management Systems eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden muss. Man wird sich also auch in Zukunft stets im Spannungsfeld zwischen dem Schutz der Arbeitnehmer vor unverhältnismäßiger Überwachung auf der einen und den berechtigten Arbeitgeberinteressen hinsichtlich der Qualitätskontrolle und -verbesserung auf der anderen Seite bewegen.

Hier sind Erfahrung und Fingerspitzengefühl im Umgang mit allen im Call Center beteiligten Parteien unerlässlich, denn die Praxis zeigt, dass Projekte in aller Regel nicht aufgrund technischer Probleme oder fehlender Funktionalitäten scheitern, sondern an vorhandenen innerbetrieblichen Widerständen. Der entscheidende Erfolgsfaktor besteht daher darin, unter Berücksichtigung der in-

Quo etablieren. Jedoch werden dabei die reinen Metadaten aus der ACD (ANI, DNI, Skill, Länge, Agentenname etc.) immer weniger ausreichen, um bei einer nur stichprobenartigen Aufzeichnung das „richtige“ Gespräch oder den „entscheidenden“ Moment zu finden. Der von Herstellerseite in diesem Zusammenhang oftmals propagiert Einsatz von Sprach- und Interaktionsanalyse erscheint aber aus datenschutzrechtlicher Sicht schwierig, solange technisch nicht eine vollständige Anonymisierung der aufgezeichneten Agentengespräche gewährleistet wird.

Eine rechtlich unkritische und innovative Vorgehensweise bietet Real Time Interaction Management (RTIM®). Hierbei werden Gesprächsaufzeichnungen um Daten aus allen involvierten Systemen (des Kunden) angereichert. Zusätzlich werden dem Agenten bereits während des Gesprächs individuell an ihn zugeschnittene Informationen und prä-

Mit den integrierten Lösungen von almato trainieren Sie Ihre Contact Center Agenten ganz einfach und effizient.

Wie Sie mit Quality Monitoring, Coaching und eLearning messbar mehr Erfolge erzielen, erfahren Sie unter:

[www.almato.de](http://www.almato.de) | +49 7071 79569-0

almato

Centern das stichprobenartige Aufzeichnen von Gesprächen innerhalb eines begrenzten Zeitraumes zum Zwecke der Leistungs- und Verhaltenskontrolle erlaubt, wobei der Beschäftigte im Voraus lediglich über die abstrakte Möglichkeit der Aufzeichnung informiert werden muss. Über eine konkrete, laufende Gesprächsaufzeichnung muss der Beschäftigte nicht informiert werden, wohl aber unverzüglich im Nachgang, sobald ein Gespräch tatsächlich aufgezeichnet worden ist.

### Interne Abstimmung

Von großer Bedeutung und unbedingt zu beachten bleibt aber, dass auch nach Inkraft-

dividuellen Besonderheiten des jeweiligen Betriebes, die erforderliche Akzeptanz und Unterstützung bei allen relevanten Gruppen herbeizuführen, wozu neben dem Betriebsrat und dem Datenschutzbeauftragten vor allem die Agenten zählen.

### Aktuelle Situation – Status Quo

Quality Monitoring Systeme als Basis für eine gezielte Qualifizierung der Agenten und zur stichprobenhaften Überprüfung der Gesprächsqualität wird sich weiter – sowohl bei Inhouse Call Centern als auch bei externen Call Center-Dienstleistern – als Status

zise Handlungsanweisungen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung gestellt. Somit können Call Center den fortschreitenden Trends „steigender Qualitätsanspruch“, „Kostendruck“ und „Multikanal-Integration“ effektiv begegnen. Der Weg vom reinen Coaching hin zur Real-Time Unterstützung ist also keine Zukunftsmusik mehr.



Markus Eckhoff ist Prokurist bei der Almato GmbH.

Kontakt:  
[markus.eckhoff@almato.de](mailto:markus.eckhoff@almato.de)