

Zaira D'Agostini und Peter Peterlechner

DAS CONTACTCENTER AUF ZIELKURS BRINGEN UND HALTEN

Ohne Kontrolle und Überwachung können Zielsetzungen weder systematisch verfolgt noch konkret erreicht werden. Befreit man Ziel- und Kontrollprozesse allerdings von ihrer negativen Konnotation – indem man sie als Chance zur Weiterentwicklung und Umsetzung individueller Potenziale und Ressourcen versteht – wird die Gesamtleistung im Contactcenter nachhaltig verbessert und die Zielerreichung optimiert.

Die Arbeit im Contactcenter ist seit jeher geprägt von Komplexität und Dynamik. Als Produktionsstätte sämtlicher Kundeninteraktionen (Call, Mail, Chat, Briefkorrespondenz, Anfragen per Formular etc.) bildet das Contactcenter ein ganzheitliches Kommunikationsgefüge, das mit vorgegebenen Ressourcen die definierten Ziele verfolgt. Diese Vorgaben stützen sich (meist) auf strategische Grundsatzentscheidungen des Unternehmens bzw. der Geschäftsleitung und spiegeln sich in quantitativen (Service Level, ATT, ACW, AHT, maximale Waiting Time, Cross-/Up-Selling) sowie qualitativen Richtwerten (Kundenzufriedenheit, Net Promoter Score, Customer Effort Score) wieder.

Dynamiken auf dem Weg zum Ziel

Nicht immer lassen sich die festgelegten Ziele reibungslos verfolgen und erreichen – gerade im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Customer Focus kommt der Kenntnis über die Dynamiken im Contactcenter eine zentrale Bedeutung zu, die sich auch auf die Definition der Ziele auswirkt. Sind sie zu vage formuliert und werden die dahinterliegenden Dynamiken nicht explizit berücksichtigt, führt das dazu, dass sie nicht exakt erreicht werden. So können Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden bei der Umsetzung vielleicht noch identifiziert werden, deren Einflussgrößen, Problematiken und Hintergründe werden allerdings nicht greifbar. Die mit dem jeweiligen Ziel zusammenhängenden Dynamiken müssen genau verstanden werden, um präzise zu planen und die Beiträge jedes einzelnen Mitarbeitenden festlegen zu können. Nur so wird es den verantwortlichen Führungskräften möglich sein, Einfluss auf die Performance und Entwicklung ihrer Mitarbeitenden zu nehmen.

Operationalisierung und Intervention

Wie lassen sich die vorgegebenen Ziele operationalisieren – auf Level Contactcenter, Team und Mitarbeiter? Was muss jeder einzelne Mitarbeiter täglich leisten, um sich in

Richtung Gesamtziel zu bewegen? Wie sollen die Ziele definiert, beschrieben und formuliert sein, damit diese für die einzelnen Mitarbeitenden verständlich, klar, nachvollziehbar und transparent sind? Wann sind die Ziele erreicht und zu welchem Zeitpunkt ist eine Intervention fällig?

Damit die Zielsetzungen im Verlauf des Jahres nicht mehrmals angepasst werden müssen, hat die Zieldefinition nach präzisen Kriterien und unter Berücksichtigung von exakten Zielerreichungsgraden zu erfolgen. Nur wenn Ziele konkret, präzise und differenziert definiert sind, ist es möglich, Abweichungen zu identifizieren, Massnahmen zur Leistungsverbesserung zu planen und die Umsetzung nachzukontrollieren. Zieldefinition, Zielüberprüfung und Leistungsbewertung sind wertvolle Management-Prozesse, die zur nachhaltigen Weiterentwicklung von Mitarbeitenden beitragen.

Die Lösung in drei Schritten

Mit dem dreiteiligen Lösungspaket von customer connection erhalten Unternehmen der CC-Branche systematischen Support in der Definition, Umsetzung und Evaluation von Zielen. Die drei Module Clarify & Define, Review & Develop und Qualify & Restart enthalten alle nötigen Prozeduren, welche in der Definitions-, Kontroll- sowie Bewertungsphase von Zielen ausschlaggebend sind.

Mit dem Modul Clarify & Define verbessern Contact Center den Präzisionsgrad ihrer Ziele, indem diese akkurat und exakt formuliert und für die Mitarbeitenden mit Hilfe von Kennzahlen greifbar werden. Durch die exakte Festlegung der Ziele erhalten Contactcenter zudem Klarheit über nötige Planungsprozesse, die zur Zielerreichung beitragen.

Mit dem Modul Review & Develop gewinnen Contactcenter vertiefte Einsicht in die Performance ihrer Mitarbeitenden, indem die dahinterliegenden Dynamiken erkannt und bei



Das komplette Angebot steht unter dem Titel «Pursuing Objectives in Contact Centers – Maximizing Sustainability & Success» ab sofort zur Verfügung. www.customerconnection.ch

möglichen Abweichungen relevante Einflussfaktoren aufgedeckt werden. Dank einer detaillierten Spurensuche sind Führungskräfte letztlich in der Lage, Abweichungen mit stichhaltigen Argumenten zu erklären und daraus konkrete Massnahmen zur Verbesserung zu entwickeln. Dieses Modul erweitert die bisherige Perspektive auf die Leistung von Mitarbeitenden und ermöglicht gleichzeitig die aktive Einflussnahme auf die Gesamtleistung des Contactcenters.

Mit dem Modul Qualify & Restart überprüfen Contactcenter die Zielerreichung sowie Gesamtentwicklung ihrer Mitarbeitenden und erhalten so ein abschliessendes Gesamtbild, das für eine weitere Zielsetzungsphase als Ausgangslage dienen kann. Indem die Bewertungen der Mitarbeitenden systematisch vorbereitet und durchgeführt werden, erhalten Contactcenter ein gut strukturiertes Abbild des Reifegrades jedes einzelnen Mitarbeiters und sind so in der Lage, massgeschneiderte Massnahmen zu erarbeiten sowie diese in neue, weiterführende Zielsetzungen zu integrieren. ■

Zaira D'Agostini ist im Team von customer connection als Projektmanagerin zuständig für Konzeption, Training und Coaching. Aus der Praxis und für die Praxis hat sie mit dem Contactcenter-Pionier Peter Peterlechner das Projekt zur Definition, Überprüfung und Bewertung von Zielen zur nachhaltigen Steuerung von Zielprozessen und langfristigen Weiterentwicklung von Mitarbeitenden im Contactcenter entwickelt.



customer connection gmbh
peter peterlechner
tödistrasse 51, 8002 zürich
+41 79 756 82 88
pp@customerconnection.ch
www.customerconnection.ch