



FOTO: DIGITALVISION

Agent-Zufriedenheit bringt Umsatz

Überlastete, aber auch unterforderte Agents fallen in ein Motivationsloch. Das wirkt sich auf die Gesprächsqualität aus: Die Erwartungen der Agents müssen bei der Arbeitsplanung berücksichtigt werden.

Der Erfolg von Call Centern wird stark von der Arbeitszufriedenheit der Agents bestimmt. Nicht nur weiche Faktoren wie Freundlichkeit, sondern auch Punkte wie Umsatz pro Call oder Bearbeitungszeiten und damit Kosten sind von Unzufriedenheit betroffen. Das hat eine Untersuchung der Universität Hamburg festgestellt.

Ausgangspunkt für das Forschungsprojekt war die Frage, warum trotz des hohen Aufwands und vieler Investitionen der Spagat zwischen guter Erreichbarkeit und Gesprächsqualität sowie Effizienz in Call Centern oft nur mühsam geschafft wird. Oft stehen die Erreichbarkeit und die Kosten im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, obwohl im allgemeinen die Bedeutung der Arbeits-

zufriedenheit nicht bestritten wird. Die Untersuchung konzentriert sich auf die Wechselwirkungen zwischen Arbeitszufriedenheit und Wirtschaftlichkeit. Dabei stützt sie sich auf zwei Beobachtungen:

Erstens scheinen die vorhandenen Steuerungsmöglichkeiten von Call Centern die Erlös- und Arbeitszufriedenheitsaspekte zugunsten der Erreichbarkeit und der Kosten zu vernachlässigen. Möglicherweise behindert die Komplexität der vielfältigen Interdependenzen die Sicht auf jene Faktoren.

Zweitens bleiben die aus der überwiegend genutzten Erlang-C-Kapazitätsplanung resultierenden Rückwirkungen auf die Arbeitsbelastung der Agents meistens unbeachtet. Obwohl sie die Arbeitszufriedenheit und damit die Gesprächsqualität beeinträchtigen, nehmen die Verantwortlichen Über- oder Unterforderungen der Mitarbeiter hin. Gerade in ertragsorientierten Call Centern hat das weitreichende Konsequenzen, wenn dadurch das Ausschöpfen der Umsatzpotenziale leidet.

Die Untersuchung orientierte sich an folgenden Fragenkomplexen:

- Was bestimmt die Arbeitszufriedenheit von Inbound-Call Center-Agents?
- Welche Rolle spielt hierbei die Auslastung?

- Welche Wirkungen gehen von Arbeitsunzufriedenheit aus?
- Wie hängen Wirtschaftlichkeit und Arbeitsunzufriedenheit zusammen?
- Wie können diese Zusammenhänge gesteuert werden?

Antworten liefert eine neue Theorie zur Arbeitszufriedenheit von Call Center-Agents sowie ein Modell zur Leistungskontrolle und Steuerung von Call Centern. Datenerhebungen und Interviews mit Agents fundieren diese Modelle.

Faktoren der Arbeitszufriedenheit

Im allgemeinen bestimmen die Tätigkeit selbst – die so genannte intrinsische Motivation – oder das Umfeld der Tätigkeit, das heißt die extrinsische Motivation, die Arbeitszufriedenheit. Die befragten Mitarbeiter bestätigten die Annahme, dass die Auslastung in konkreten Arbeitssituationen stärker als andere Faktoren die Motivation beeinflusst. In einer Tabelle, die die wichtigsten Gründe für Arbeitszufriedenheit beziehungsweise -unzufriedenheit auflistet, liegt die Auslastung hinter dem Vorgesetztenverhalten auf Platz zwei, gefolgt vom Grad der Identifikation mit der Tätigkeit (siehe Tabelle).

Ein genaueres Bild liefert die Frage nach der Idealauslastung. Diese wird mit rund 70 Prozent angegeben. Das bedeutet, dass von 30 Minuten 21 Minuten für Gespräche und Nachbereitung und neun Minuten für Wartezeiten zu verplanen sind. Darin sind sich die befragten Agents aus unterschiedlichen Branchen einig. Angesichts dieser idealen Auslastung stellt sich die Frage, welche Folgen Fehlbelastungen für die Arbeitszufriedenheit haben.

Der Grad der Unzufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit ergibt sich durch einen Abgleich von Erwartungen und deren Erfüllung. Unzufriedene Mitarbeiter leiden an permanentem Motivationsmangel, was sich direkt auf ihre Arbeitsleistung auswirkt.

Maßstab für die Arbeitsleistung von Agents ist die Gesprächsqualität. Unzufrieden-

Ranking	Faktor
1	Vorgesetztenverhalten
2	Auslastung
3	Identifikation
4	Ausstattung
5	Kundenverhalten
6	Vergütung
7	Aufstiegsmöglichkeiten
8	Sonstige

TABELLE: SCHÜMANN

Die Führungskräfte, die Auslastung und die Identifikation mit der Arbeit bestimmen entscheidend die Zufriedenheit der Agents.