

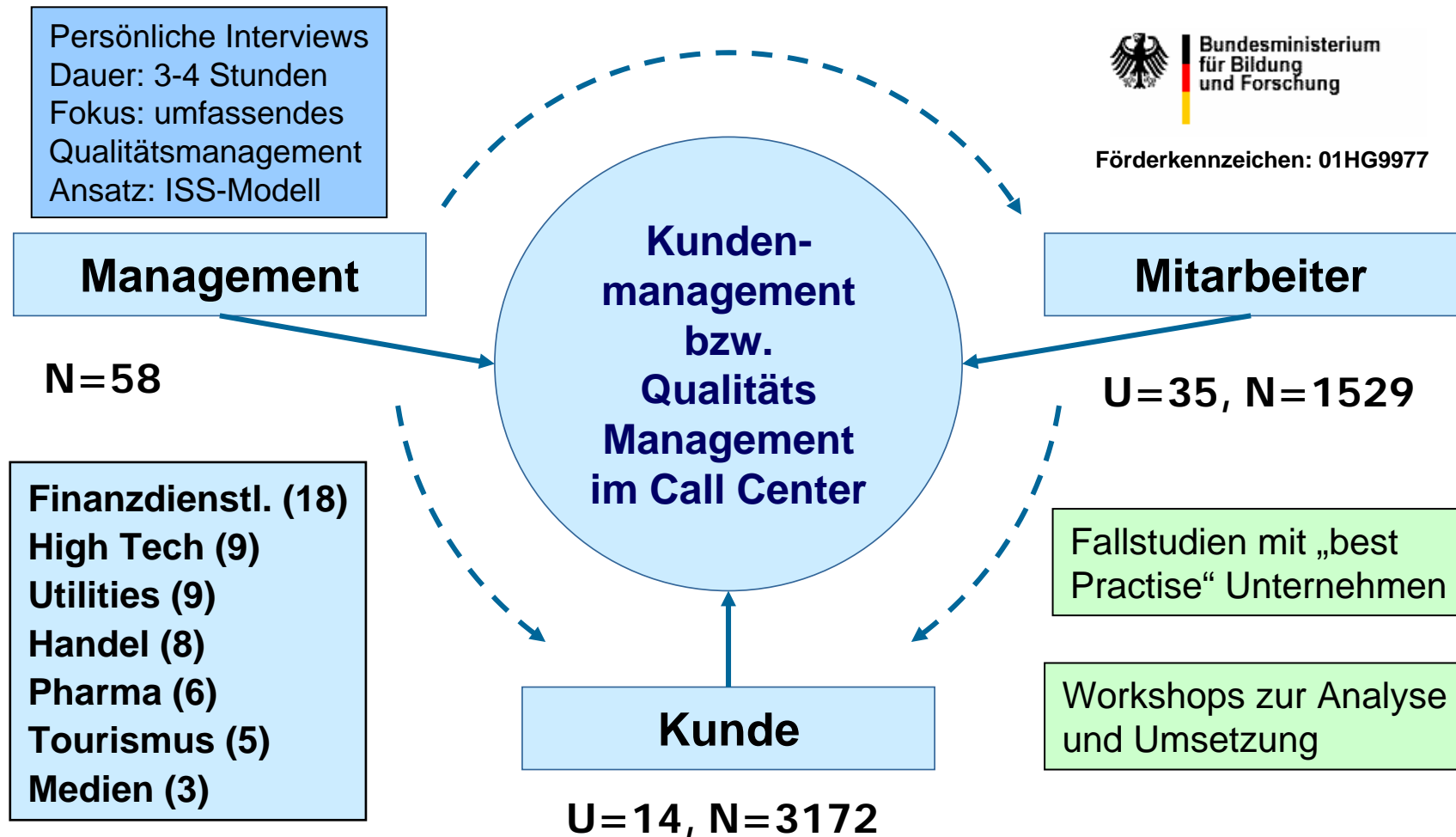
**Benchmarking im Call Center und  
Mitarbeiterperspektive –**

**Motivierte und zufriedene Mitarbeiter als Garanten  
externer Servicequalität**

**Kassel, 13. Oktober 2005**

Dr. Roland Kantsperger  
Institut für Marketing  
Ludwig-Maximilians-Universität München

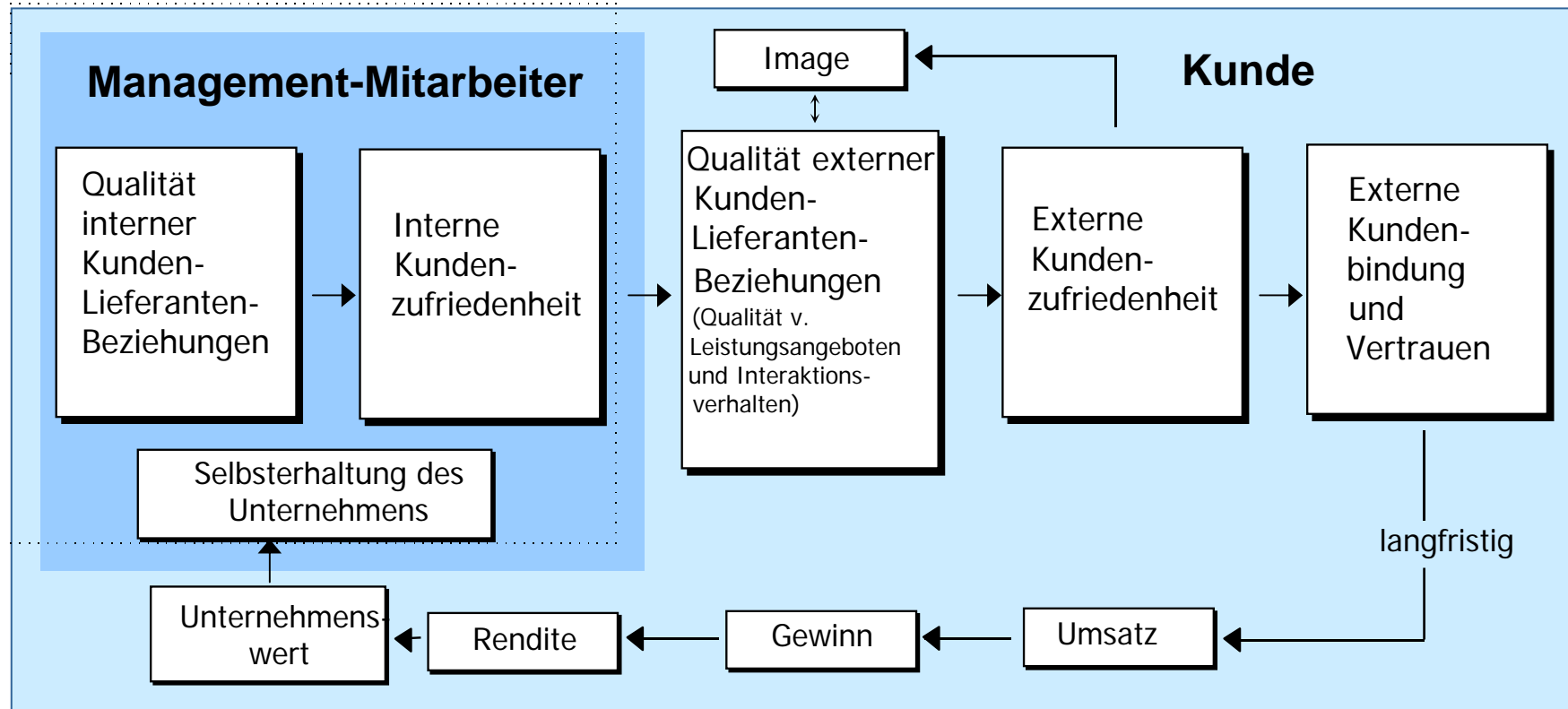
# Das Projekt „Branchenübergreifendes Benchmarking von Call Centern“: Der 360-Grad Ansatz



Branchengrenzen  
lösen sich auf,  
und Kundenbedürfnisse  
entstehen branchenübergreifend

**Benchmarking**  
Intern  
Branche  
*Branchenübergreifend*

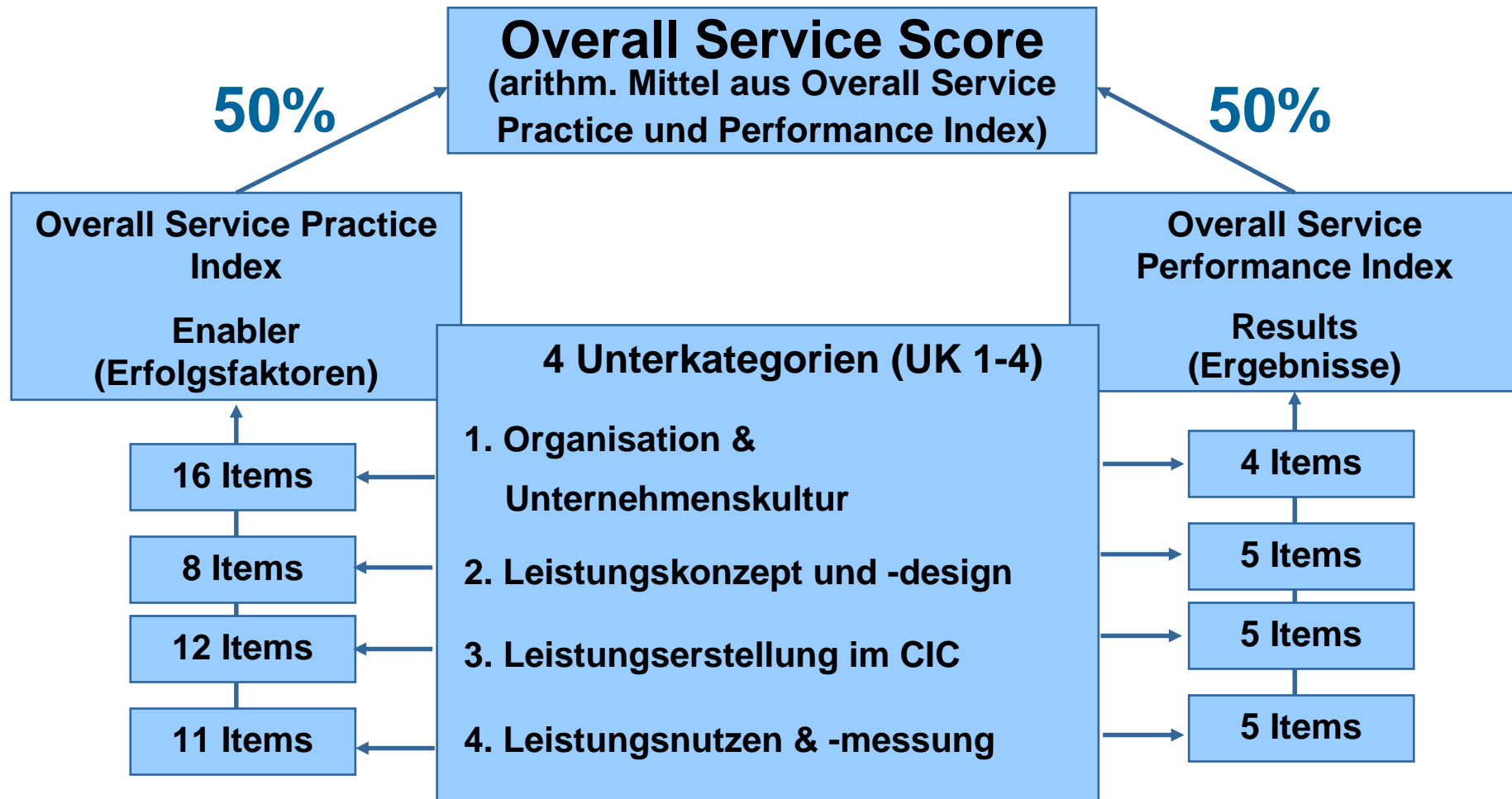
# Zur Relevanz einer 360-Grad-Perspektive



## ➔ Durchgängige Kundenorientierung als Erfolgsfaktor

Quelle: Heskett et al (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, in: Harvard Business Review, 03-04/1994, S. 164-174.

# Modell zur Messung der Management-Perspektive



Quelle: Meyer, A.; Kantsperger, R. (2005): Call Center Benchmarking, S. 26.

# Beispielhafte Fragen der Managementperspektive

---

- **Führungsstil**: Wird ein autoritärer oder ein partizipativer Führungsstil praktiziert?
- **Feedback**: Findet ein regelmäßiges Coaching statt, wird ein management by objectives angewendet?
- **Training**: Werden systematische und individuelle Entwicklungsmaßnahmen durchgeführt?
- **Einbeziehung**: Wird der Mitarbeiter in die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Prozesse und Leistungen integriert?
- **Planung**: Werden die Mitarbeiter in die Planung der Pausen und Schichten integriert?
- **Kompetenzen**: Werden Entscheidungskompetenzen an die Mitarbeiter delegiert?
- **Standards**: Existieren umfassende Qualitätsstandards und auf welcher Basis werden diese abgeleitet?

# Erfolgsfaktoren im Call Center Management

---

1. Die Agenten sollten nicht nur über die Angebote und Leistungen des eigenen Unternehmens, sondern auch über die Leistungen der Konkurrenz und die Positionierung im Wettbewerb unterrichtet sein.
2. Inbound und Outbound Calls sollten auf die spezifischen Bedürfnisse des Kunden abgestimmt sein, hierbei sollte dem Agenten die gesamte Kundenkontakthistorie vorliegen („one face of and to the customer“).
3. Die Agenten sollten für die jeweiligen Calls spezifisch qualifiziert werden. Hierbei sollte nicht nur die Unterscheidung Inbound/Outbound eine Rolle spielen, sondern vor allem das individuelle Profil des Agenten.
4. Die im Kundenkontakt auflaufenden Leistungen sollten systematisch für eine Verbesserung der eigenen Prozesse und Leistungen genutzt werden. Hierbei sollte der Mitarbeiter als das „Ohr am Kunde“ maßgeblich integriert werden.
5. Um eine kundenorientierte Qualitätskultur zu erzeugen sollte den Agents regelmäßig der Stand der „tatsächlichen“ Kundenzufriedenheit kommuniziert werden.

# Teil A Mitarbeiterperspektive: Persönlichkeits- und motivationsförderliche Arbeitsgestaltung

---

Konzept der Aufgabenorientierung („task orientation“):

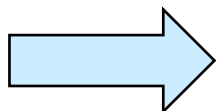
**Autonomie**

**Ganzheitlichkeit**

**Anforderungsvielfalt**

**Möglichkeit d. sozialen Interaktion**

**Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten**



**Förderung der Motivation, Identifikation und Leistungsbereitschaft**

Quelle: Ulich, E.: Arbeitspsychologie, 2. Aufl., 1992, S. 157



# Teil A Mitarbeiterperspektive: Subjektive Arbeitsanalyse

---

Hauptindex	Subindex
1. Handlungsspielraum	<ul style="list-style-type: none"><li>•Autonomie (Verfügungs- und Entscheidungsfreiheit)</li><li>•Variabilität (Abwechslung, keine Unterforderung)</li></ul>
2. Transparenz	<ul style="list-style-type: none"><li>•Transparenz (Feedback aus der Aufgabe, Bedeutung)</li><li>•Soziale Transparenz (Überblick über Arbeit d. Kollegen)</li></ul>
3. Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"><li>•Verantwortung für eine gemeinsame Aufgabe</li><li>•Verantwortung für Ereignisse (Arbeitsablauf, Fehler)</li></ul>
4. Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"><li>•Anforderungen der Arbeit (objektiver Akzent)</li><li>•Einsatz (eigener Fähigkeiten und Fertigkeiten)</li><li>•Chancen (Lern- und Entwicklungschancen)</li></ul>
5. Soziale Struktur	<ul style="list-style-type: none"><li>•Soziale Unterstützung durch KollegInnen</li><li>•Kooperation (Zusammenarbeit mit anderen)</li><li>•Respektierung durch Vorgesetzte</li></ul>
6. Arbeitsbelastung	<ul style="list-style-type: none"><li>•Arbeitsvolumen (quantitative Überforderung)</li><li>•Schwierigkeit (qualitative Überforderung)</li></ul>

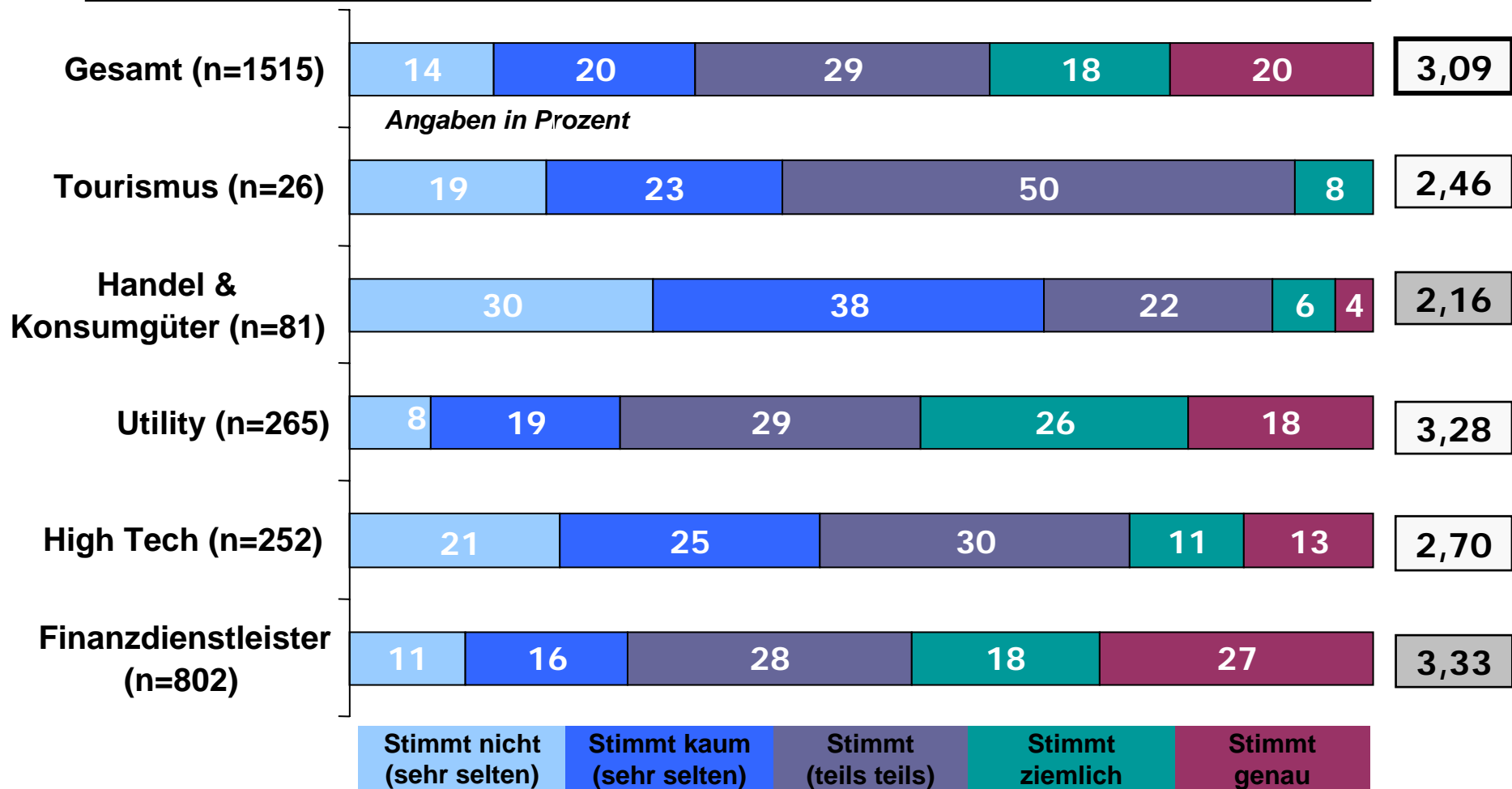
## Teil A der Mitarbeiterbefragung: Beispielhafte Items

---

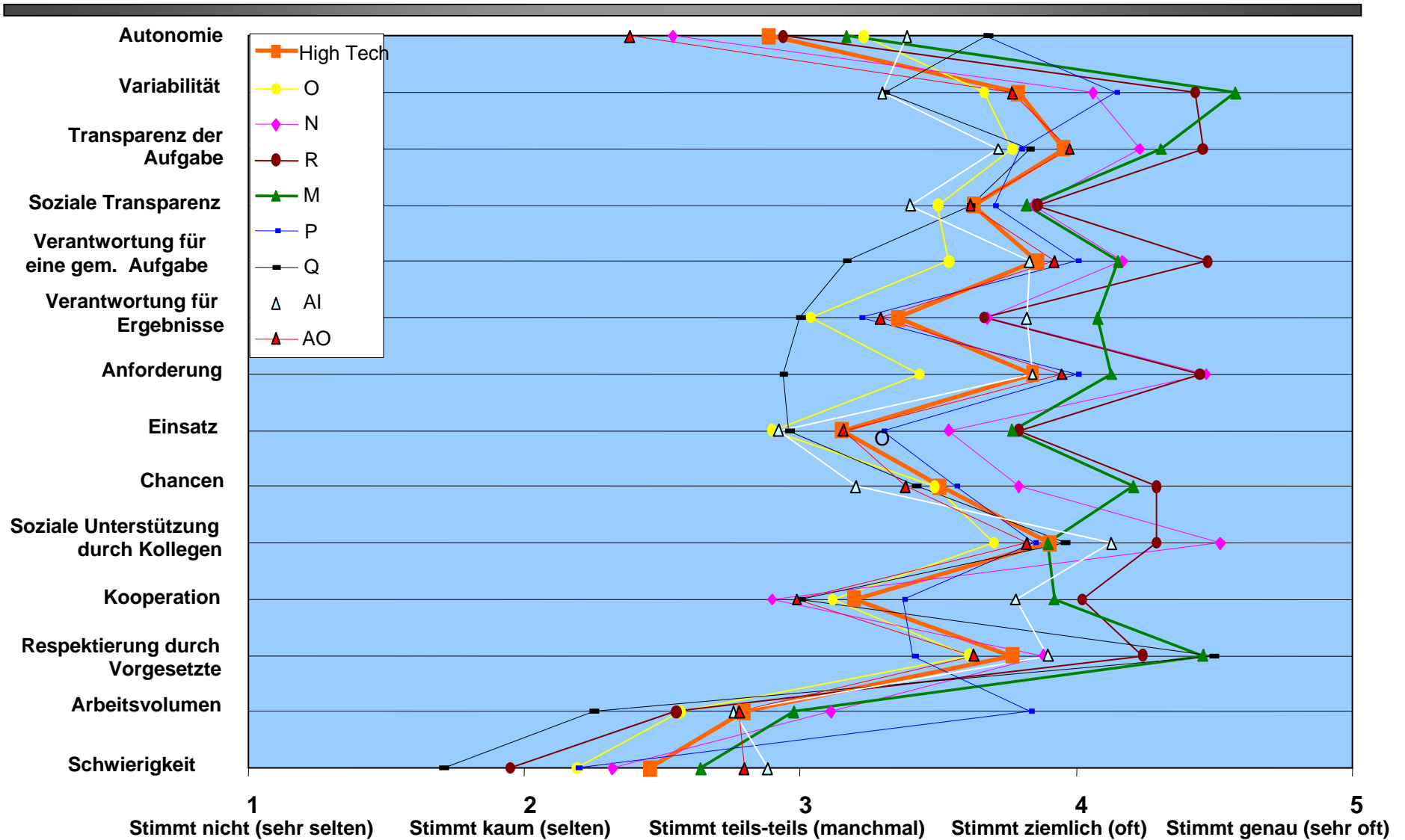
- **Autonomie:** „Man fühlt sich bei der Arbeit stark beaufsichtigt und kontrolliert.“
- **Transparenz:** „Bei dieser Aufgabe merkt man, wie gut man seine Arbeit gemacht hat.“
- **Qualifikation:** „Bei dieser Arbeit kann man zuwenig zeigen, was man gelernt hat.“
- **Soziale Struktur:** „Der Vorgesetzte erkennt die Arbeitsleistung seiner Mitarbeiter an.“
- **Arbeitsbelastung:** „Man hat soviel zu tun, dass es einem über den Kopf wächst.“

# Die Führung von Mitarbeitern: Führungskräfte als Partner oder Aufpasser?

Item 30: Man fühlt sich bei der Arbeit stark beaufsichtigt und kontrolliert.



# SAA-Profil: Branche High Tech (n=252, U=8)



## Teil B der Mitarbeiterbefragung: Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung

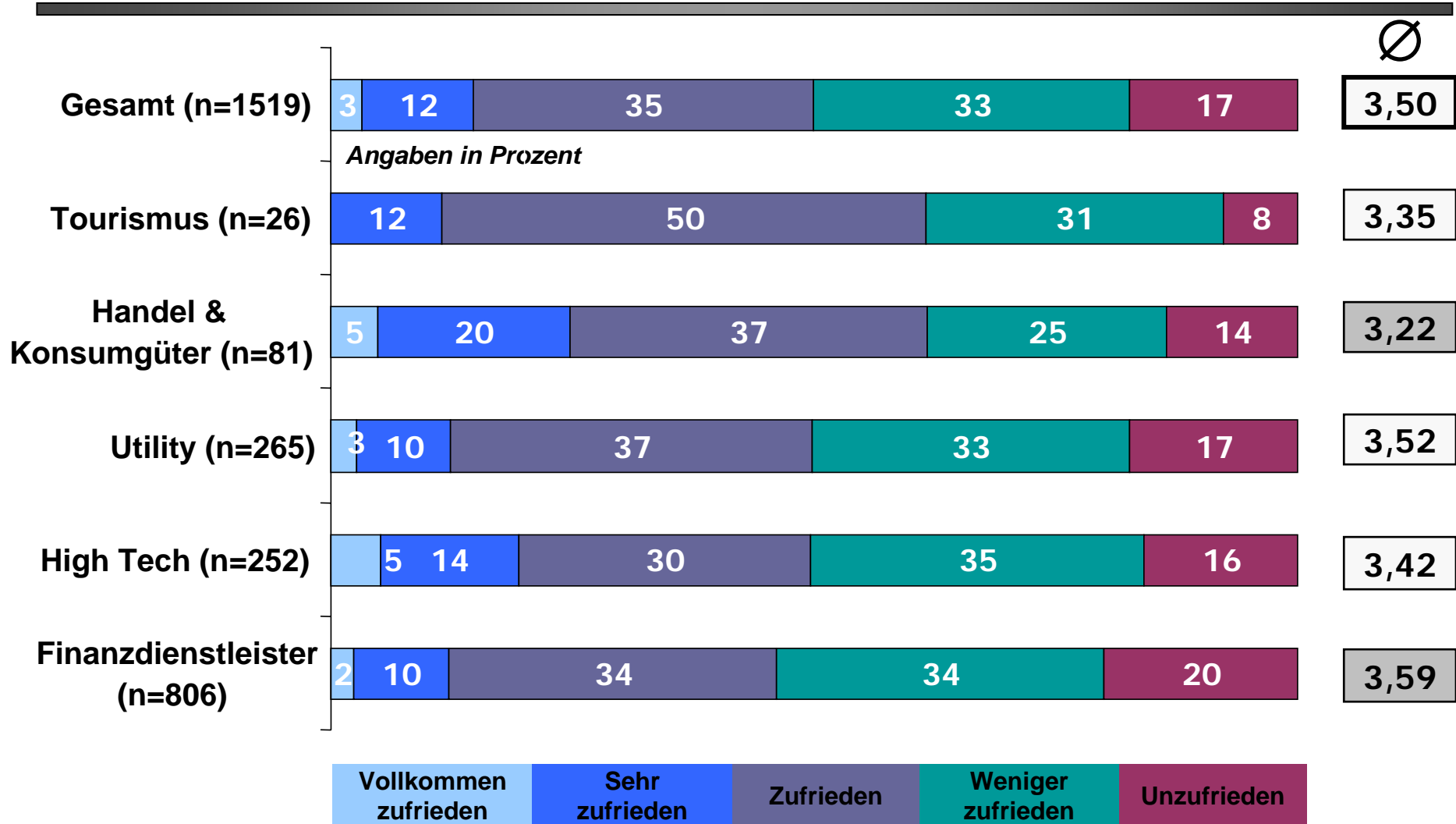
---

- Globalzufriedenheit mit der Arbeit bzw. dem Arbeitgeber
- Zufriedenheit mit den sieben wesentlichen Dimensionen der Arbeitstätigkeit (übernommen aus dem ABB von Neuberger)
- Frage nach Wiederwahl und Weiterempfehlung des Arbeitgebers, Frage nach Weiterempfehlung der Leistungen des Call Centers
- Projektive Frage nach der Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen des Call Centers
- Frage nach Geschlecht, Alter, Ausbildung und Dauer der Tätigkeit im jeweiligen Call Center

# Ergebnisse zur Mitarbeiterzufriedenheit

	Zufriedenheit mit den Kollegen	Zufriedenheit mit Vorgesetztem	Zufriedenheit mit Tätigkeit	Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen	Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten	Zufriedenheit mit der Bezahlung	Zufriedenheit mit Organisation und Leitung
<b>Gesamt (n=1522)</b> Globalzufriedenheit: 2,75	<b>2,13</b>	<b>2,40</b>	<b>2,74</b>	<b>3,27</b>	<b>3,50</b>	<b>3,32</b>	<b>3,27</b>
<b>Pharma (n=34)</b> Globalzufriedenheit: 2,53	<b>2,35</b>	<b>2,84</b>	<b>2,46</b>	<b>2,99</b>	<b>3,47</b>	<b>2,88</b>	<b>3,06</b>
<b>Handel &amp; Konsumgüter (n=81)</b> Globalzufriedenheit: 2,19	<b>2,00</b>	<b>2,07</b>	<b>2,49</b>	<b>2,72</b>	<b>3,22</b>	<b>3,06</b>	<b>2,72</b>
<b>Utility (n=263)</b> Globalzufriedenheit: 2,71	<b>2,07</b>	<b>2,53</b>	<b>2,76</b>	<b>3,30</b>	<b>3,52</b>	<b>3,05</b>	<b>3,30</b>
<b>High Tech (n=252)</b> Globalzufriedenheit: 2,77	<b>2,15</b>	<b>2,37</b>	<b>2,60</b>	<b>3,11</b>	<b>3,42</b>	<b>3,42</b>	<b>3,11</b>
<b>Finanzdienstleister (n=811)</b> Globalzufriedenheit: 2,83	<b>2,15</b>	<b>2,38</b>	<b>2,86</b>	<b>3,40</b>	<b>3,59</b>	<b>3,38</b>	<b>3,40</b>

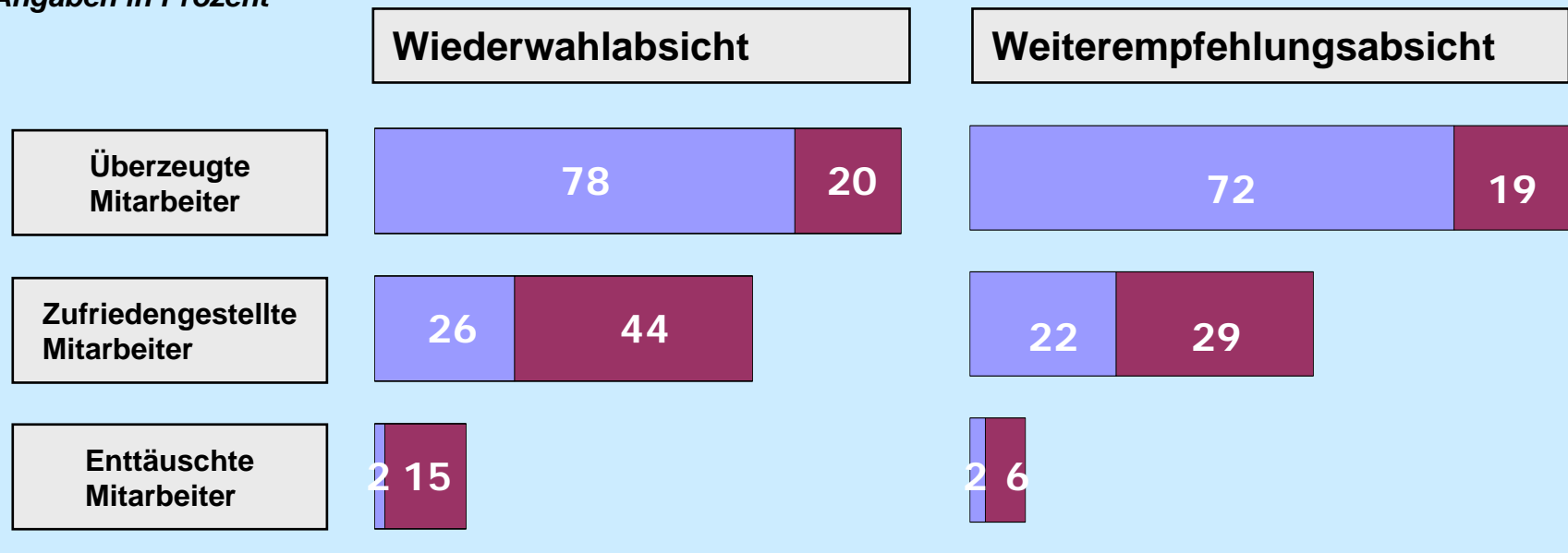
# Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten: Branchen im Vergleich



# Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung

## Wiederwahl- und Weiterempfehlungsabsichten der Mitarbeiter

Angaben in Prozent

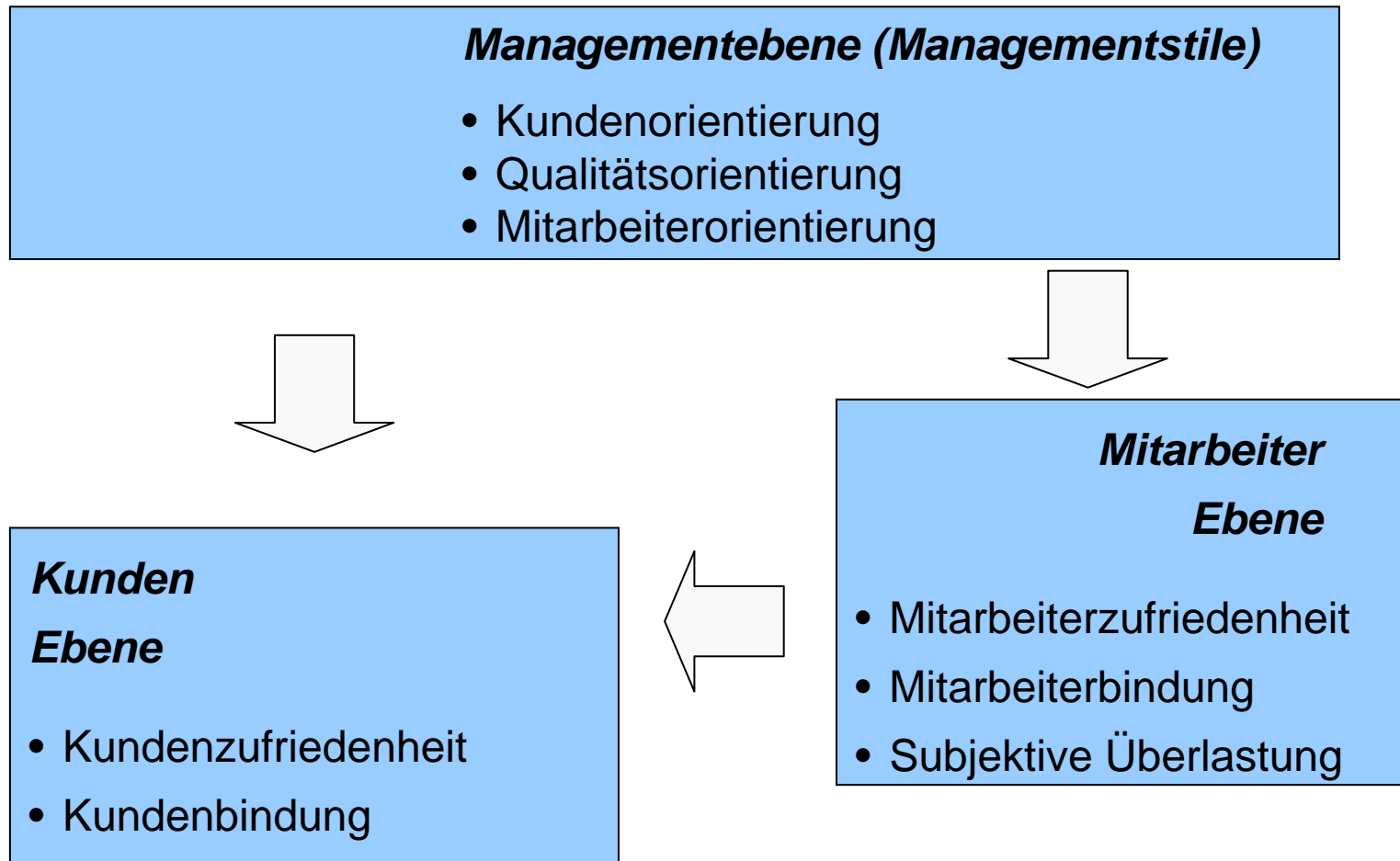


**Lesebeispiel Wiederwahlabsicht Studie:** Von 100 überzeugten (=vollkommen oder sehr zufrieden) Mitarbeitern werden 78 ‚bestimmt (ja)‘ (linker Wert) bzw. 20 ‚wahrscheinlich ja (ja wahrscheinlich)‘ ihren Arbeitgeber wiederwählen. Die restlichen  $100 - 78 - 20 = 2$  überzeugten Mitarbeiter werden ihren Arbeitgeber nur ‚eventuell‘ bzw. ‚wahrscheinlich nicht‘ oder ‚bestimmt nicht‘ wiederwählen.



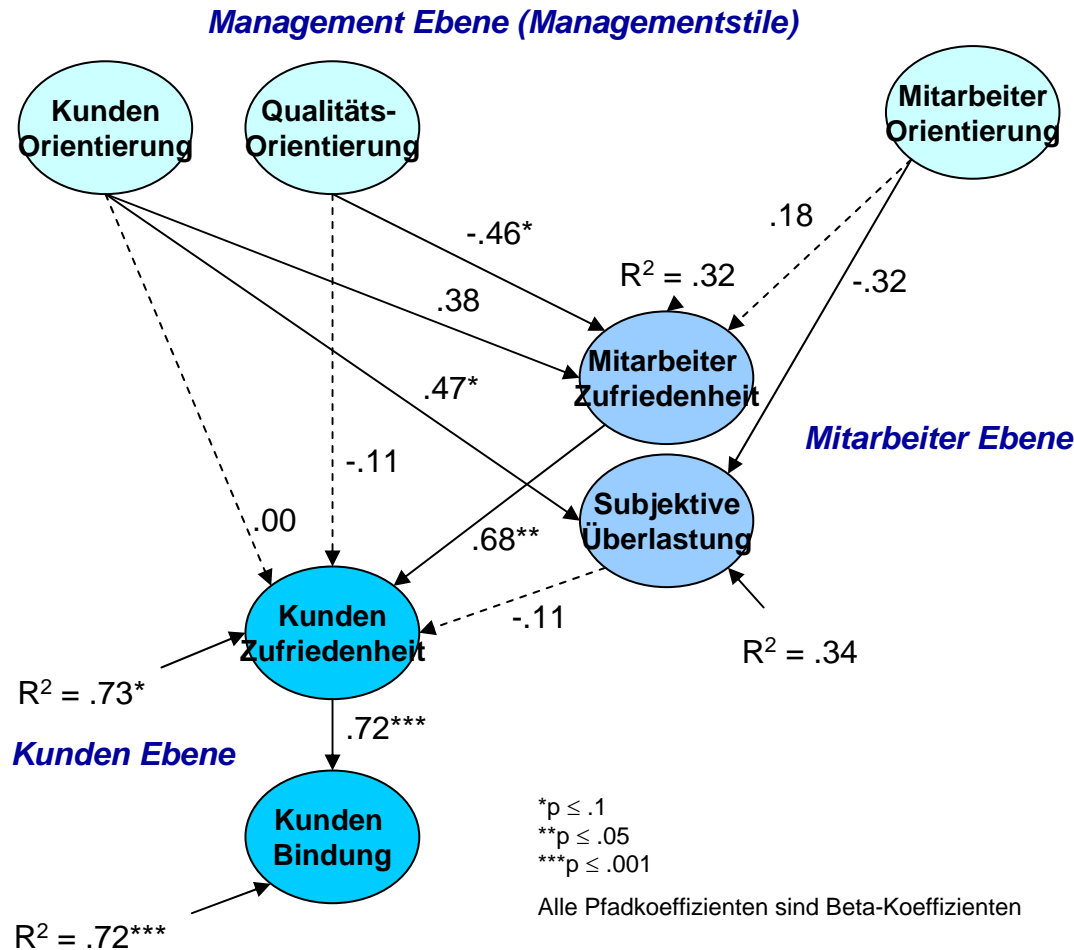
# Die integrative Sicht der 360-Grad-Perspektive..

---



Quelle: Kantsperger, R.; Kunz, W.H.; Wilkoszewski, A. (2004): Measuring and Managing Overall Service Quality in Customer Care Centers – empirical findings of a multi-perspective approach, in: QUIS 9 conference proceedings, S. 96-105., ausgezeichnet mit dem overall best paper award.

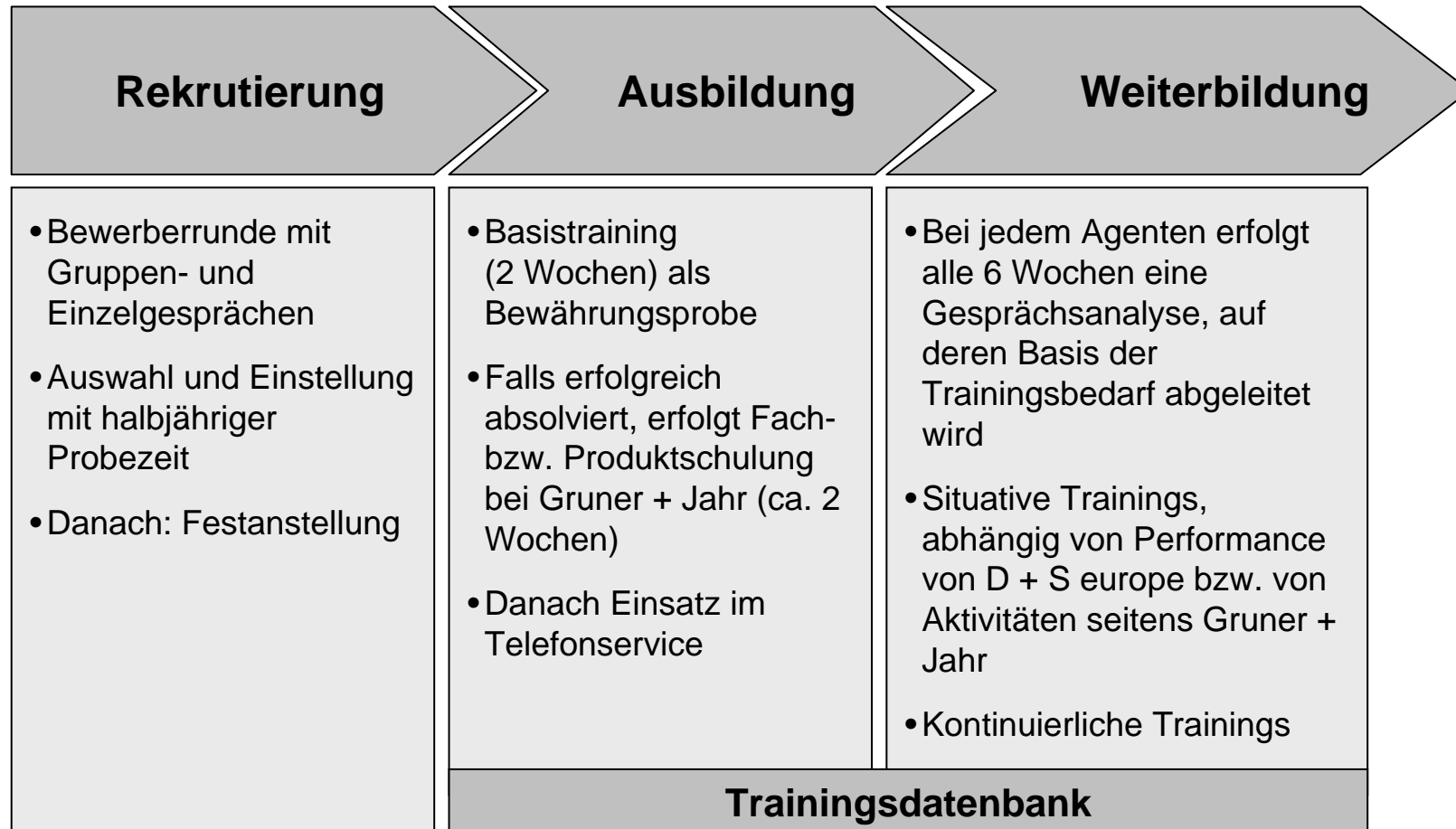
# ..auf den Mitarbeiter kommt es an..



- Kein direkter Effekt der Kundenorientierung auf die Kundenzufriedenheit
- Kundenorientierung wirkt über die Mitarbeiterzufriedenheit positiv auf die Kundenzufriedenheit
- Kundenorientierung erhöht die individuelle qualitative Überlastung
- Qualitätsorientierung hat keinen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit
- Qualitätsorientierung hat einen negativen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit
- Mitarbeiterorientierung hilft qualitative Überlastung zu vermeiden
- Kein signifikanter Einfluss der Mitarbeiterorientierung auf die Mitarbeiterzufriedenheit
- Mitarbeiterorientierung hat signifikanten Einfluss auf die Mitarbeiterbindung

Quelle: Kantsperger, R.; Kunz, W.H.; Wilkoszewski, A. (2004): Measuring and Managing Overall Service Quality in Customer Care Centers – empirical findings of a multi-perspective approach, in: QUIS 9 conference proceedings, S. 96-105., ausgezeichnet mit dem overall best paper award.

# Fallstudie Gruner + Jahr und D + S Europe (I): Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, zufriedene Kunden



Quelle: Meyer, A.; Kantsperger, R. (2005): Call Center Benchmarking, S. 136.

# Fallstudie Gruner + Jahr und D + S Europe (II): Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, zufriedene Kunden

---

**„Mitarbeit bedeutet Teamarbeit, Mitverantwortung und Verantwortung gegenüber unseren Kunden. Unser Unternehmenserfolg wird wesentlich durch die Einstellung und Haltung unserer Mitarbeiter getragen.**

**Je mehr sich unsere Mitarbeiter mit ihrer Arbeit, den Ideen und den Konzepten unserer Kunden identifizieren, desto höher ist die Motivation, alles im Sinne unserer Kunden zu tun.**

**Da wir innovativ tätig sind, können bei Neuerungen auch Fehler auftreten. Dieses Risiko mindern wir durch eine offene Kommunikation. Aus Fehlern lernen wir.“**

**(Auszug aus den Unternehmensleitsätzen von D + S Europe)**

**„In einem Fall ging ein Chef-Redakteur, der die Gespräche eines Agenten mitgehört hatte, sogar selbst ans Telefon und klärte ein Anliegen persönlich mit dem anrufenden Kunden. Ein einmaliges Erlebnis nicht nur für unsere Mitarbeiter, sondern auch den Kunden. In einem anderen Fall bekam eine unserer Mitarbeiterinnen, begeisterte Leserin eines von Gruner + Jahr herausgegebenen Titels, ein Autogramm von dem Chef-Redakteur“**

**(Katrin Gertig, Leitung Communication Center, D + S Europe)**

*Quelle: Meyer, A.; Kantsperger, R. (2005): Call Center Benchmarking, S. 135 und S. 137.*

# Das Buch: Call Center Benchmarking im Gabler Verlag (Sales Business Reihe)



ISBN: 3-409-12697-X

**Kontakt:**  
**Dr. Roland Kantsperger**  
**Institut für Marketing**  
**Ludwigstr. 28 RG**  
**80539 München**  
**Tel.: 089/2180-5611**  
**Fax.: 089/2180-3322**  
**kantsper@bwl.uni-muenchen.de**

# Das Buch: Call Center Benchmarking im Gabler Verlag (Sales Business Reihe)

---

## **Call Center Benchmarking**

Was die Besten anders machen und wie Sie davon profitieren können

**Anton Meyer / Roland Kantsperger**

**Management-Mitarbeiter-Kunden  
Benchmarking Instrumentarium  
und empirische Ergebnisse**

**Fallstudien von „best practise Unternehmen“  
regiocom, Helpbycom, D+S Europe und Gruner + Jahr**

## **Vier Gastbeiträge renommierter Experten**

**Dr. Kirsten Schrick / Bernhard Weinlich: Mitarbeiter als Mitgestalter**

**Cord P. Schulz – Klingauf: Erfolgsfaktoren Business Process Outsourcing**

**Dr. Jens Kirchner: Wertorientiertes Kundenmanagement durch Call-Center-Leistungen**

**Michael Kübel: Management komplexer Call Center Dienstleistungen**



**ISBN: 3-409-12697-X**

**Kontakt:**

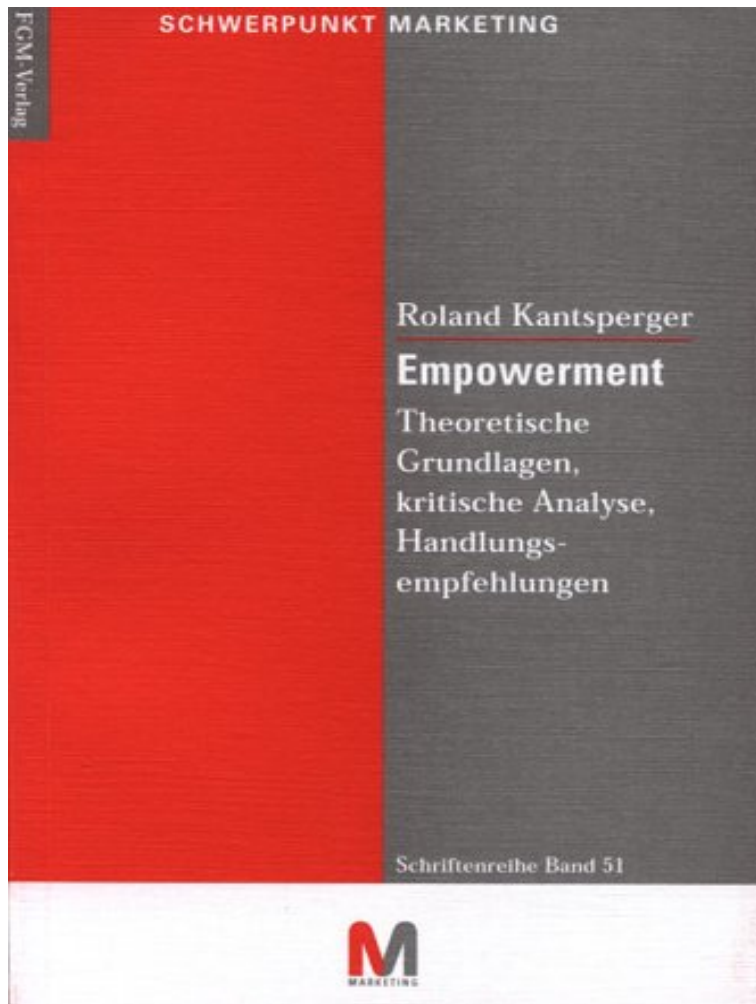
**Dr. Roland Kantsperger**

**Tel.: 089/2180-5611**

**kantsper@bwl.uni-muenchen.de**

# Das Buch: Empowerment – Theoretische Grundlagen, kritische Analyse, Handlungsempfehlungen

---



**Empowerment -  
Mitarbeiter motivieren  
und Leistungsreserven  
mobilisieren**

Erhältlich bei [www.amazon.de](http://www.amazon.de)  
oder FGM Verlag München unter  
[hochstetter@bwl.uni-muenchen.de](mailto:hochstetter@bwl.uni-muenchen.de)  
ISBN: 3-934491-53-7  
Paperback – 240 Seiten

---

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

