

Erschienen in Planung und Analyse, Juni 2008  
Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages  
planung & analyse  
Mainzer Landstr. 251  
60326 Frankfurt/Main  
Tel: 069-7595-2019  
Fax: 069-7595-2017  
redaktion@planung-analyse.de  
www.planung-analyse.de



---

## **Durch Mitarbeiter-Workshops die Servicequalität nachhaltig verbessern**

Guter Service ist für Unternehmen erfolgsentscheidender denn je zuvor. Umso kritischer ist es, dass Kunden immer wieder frustrierende Erfahrungen mit dem Kundenservice machen, wie Untersuchungen regelmäßig ergeben. Die Schuldigen sind dabei meist schnell ausfindig gemacht: die Call Center. Oder besser gesagt: die Agenten im Call Center, die inzwischen den Großteil des direkten Kontaktes eines Unternehmen mit seinen Kunden übernommen haben.

Als Folge solcher Untersuchungsergebnisse nimmt der Druck auf die Agenten stetig weiter zu, die den Balance-Akt zwischen den oft auch einander widerstrebenden Zielvorgaben – Effizienz einerseits und Kundenorientierung andererseits – immer schwerer bewältigen können. Der Grund ist dabei in der Vorgehensweise der etablierten Qualitätssicherungsmaßnahmen zu finden, die häufig den wesentlichen Akteur ausklammern: den Mitarbeiter.

Die gängigen quantitativen Marktforschungsmethoden, ob Mystery Calling, Silent Monitoring oder ereignisgetriebene Kundenzufriedenheitsbefragung, liefern zwar wichtige Kennziffern zur Steuerung eines Call Centers. Sie betrachten dieses Call Center jedoch immer nur von außen – aus dem Blickwinkel des Kunden, des Marktforschers oder des Beraters. Die auf dieser Basis erarbeiteten Verbesserungsvorschläge werden dann klassischerweise im Call Center top-down, also von oben nach unten, umgesetzt. Da diejenigen hierbei ungefragt bleiben, die die Änderungen letztlich in ihrem Arbeitsalltag umsetzen sollen, bleibt es eben oft auch nicht aus, dass verschiedene Anweisungen zueinander in direktem Widerspruch stehen, interne Prozesse nicht angemessen berücksichtigt werden und Veränderungen oktroyiert statt (vor-)gelebt werden. Zudem bleiben so die genauen Ursachen für bestimmte Probleme oftmals unentdeckt.

Deshalb lohnt es sich, häufiger auch mal den „Spieß umzudrehen“: Statt die Agenten im Call Center lediglich mit den Ergebnissen der Marktforschungsstudien und den daraus abgeleiteten Maßnahmen zu konfrontieren, sollten diese auch gefragt werden, selbst konkrete Verbesserungsmaßnahmen zu erarbeiten. Dafür bieten sich erfahrungsgemäß eintägige Intensiv-Workshops mit durchschnittlich erfahrenen Agents an.

Durch diese Workshops werden neben konkreten Verbesserungsmaßnahmen auch das Involvement und die Eigenmotivation der Agents angeregt. Schließlich kommt ihnen als Botschafter und Stimme des Unternehmens eine elementare Bedeutung zu. Die Workshops

fungieren dabei als wichtiges Instrument der qualitativen Datenerhebung: Die Mitarbeiterperspektive wird so erstmals systematisch und in hoher Detailtiefe erfasst. Außerdem können so die Marktforschungsergebnisse aus den quantitativen Untersuchungen direkt auf Mitarbeiterebene vermittelt und erklärt werden. Diese Kombination aus qualitativer Datenerhebung und der Vermittlung quantitativ erhobener Ergebnisse führt so erfahrungsgemäß zu Ideen und Ansatzpunkten für direkt umsetzbare Resultate und Verbesserungsmaßnahmen. Hierfür hat sich eine sechsstufige Agenda bewährt (siehe Abbildung 1).

## Die Workshop-Agenda

- 1 Begrüßung, Vorstellung und Zielsetzung des Workshops
- 2 Erarbeitung des Selbstbildes und vermuteten Fremdbildes
- 3 Vorstellung zentraler Ergebnisse aus aktuellen Studien
- 4 Definition zentraler Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit auf Basis des Abgleichs von Fremd- und Eigenbild
- 5 Break-Out Workshop-Gruppen
- 6 Präsentation der Gruppenergebnisse vor der Call Center Führung

Abbildung 1: Exemplarische Workshop-Agenda

### Erst Selbstbild, dann Fremdbild ermitteln

Ein zentraler Bestandteil des Workshops ist dabei, mit den Teilnehmern zunächst ein Selbstbild des Unternehmens und seiner Hotline zu erarbeiten: Wie sehen sie sich selbst? Was machen sie gut und was vielleicht weniger gut? Und wo treten des Öfteren mal Probleme auf? Eine solche offene Diskussion und Informationssammlung sollte im nächsten Schritt anhand bestimmter Leistungskriterien, wie etwa Engagement, Freundlichkeit, Verständlichkeit oder Schnelligkeit, weiter systematisiert werden.

Hierbei empfiehlt es sich, auch gezielt nach dem vermuteten Fremdbild und dem Idealbild der Service-Hotline zu fragen: Wie, glauben die Agenten, werden sie von den Kunden in diesen Leistungsdimensionen beurteilt? Und wie sollte die Hotline idealerweise wahrgenommen werden? In wie weit repräsentiert das Call Center das Image des Unternehmens? Welche Aspekte sind dabei aus Kundensicht wahrscheinlich die entscheidenden?

Erst danach sollten die Ergebnisse aus den Marktforschungsstudien präsentiert werden. Diese dienen als Basis für den Abgleich zwischen Eigenbild und tatsächlichem Fremdbild und gleichen daneben auch den Kenntnisstand unter den Mitarbeitern an. Denn nur allzu häufig gelangen Ergebnisse in einer Art „Flüsterpost“ von Abteilung zu Abteilung, von Hierarchieebene zu Hierarchieebene. Dadurch kommt beim Mitarbeiter der Hotline oft nur noch ein stark gefiltertes und unvollständiges, im schlimmsten Fall sogar verfälschtes Ergebnis an.

Die Mitarbeiter auf den gleichen Kenntnisstand zu bringen motiviert sie hingegen und erleichtert zudem die nachfolgenden Diskussionen. Dazu werden aus verschiedenen Studien ausgewählte Kernergebnisse, sowohl in positiver wie auch in negativer Hinsicht, vorgestellt und

mit den Stärken und Schwächen des Selbstbildes verglichen (siehe Abbildung 2). Besonders eindrucksvoll und leicht verständlich sind dabei plakative O-Töne von Kunden. Diese sollten, sofern vorhanden, immer kommuniziert werden, da sie die Glaubwürdigkeit, Greifbarkeit und Relevanz der Ergebnisse noch unterstreichen.

### Insbesondere bezüglich der individuellen Behandlung und Kulanz klaffen Eigen- und Fremdbild stark auseinander

Bewertung der Art und Weise der Beschwerdebearbeitung anhand von Schulnoten von 1 „sehr gut“ bis 6 „sehr schlecht“

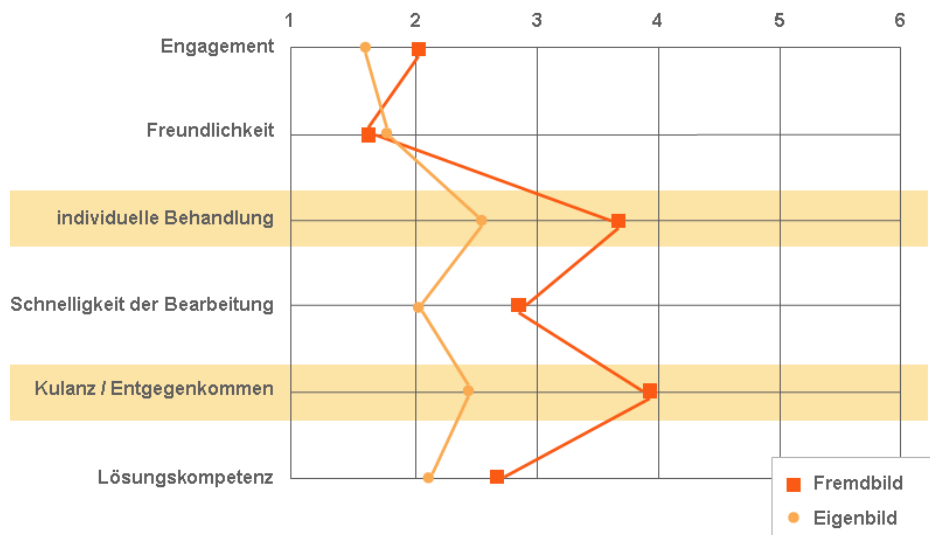


Abbildung 2: Gegenüberstellung von Eigenbild und Fremdbild (Beispiel)

In der Gegenüberstellung von Selbstbild und Fremdbild offenbaren sich sehr oft auch un- vermutete kritische Schwachstellen, die für die späteren „Break-Out“-Sessions zahlreichen Diskussionsstoff und viele Anregungen bieten. Hierfür ist jedoch die Reihenfolge – zuerst das Eigenbild und dann der Abgleich mit dem tatsächlichen Fremdbild – entscheidend. Denn ein Vorziehen der Studienergebnisse würde den Mitarbeitern sonst das Gefühl vermitteln, sich rechtfertigen zu müssen. Wenn hingegen die Teilnehmer zunächst die eigenen Stärken und Schwächen selbst kritisch reflektiert haben und direkt einbezogen wurden, sind sie für konstruktive Diskussionen aufgeschlossen.

### Archetypen verwenden

Als besonders hilfreich für die Erarbeitung der Verbesserungsmaßnahmen in den späteren Break-Out Sessions hat sich Verwendung des Archetypen-Modells herausgestellt. Hierzu werden auf Basis aller bisherigen Schritte zwei charakteristische Bilder für das Fremdbild und für das Idealbild entwickelt, die mit festen Assoziationen verbunden sind: Wirkt die Hotline beispielsweise mehr wie ein schwerfälliger Dinosaurier oder wie ein flinkes Wiesel? Ist sie eher bürokratisch wie eine Behörde oder zuvorkommend wie der Concierge eines Luxushotels? Und wie sollte dieses Bild idealerweise aussehen?

Der Vorteil dieser Methode: Diese „sprechenden“ Bilder verdichten alle Eindrücke zu einem symbolischen und intuitiv verständlichen Konstrukt, anhand dessen sich leichter Verbesserungsmaßnahmen ableiten lassen. Denn ein Bild sagt schließlich mehr als tausend Worte. Auf diese Bilder kann dann auch in Zukunft bei der Präsentationen von Untersuchungsergebnissen immer wieder zurückgegriffen werden, um den aktuellen Status und die Fortschritte noch besser visualisieren und vermitteln zu können.

## Handlungsfelder definieren und ausarbeiten

Im Anschluss an die gemeinsame Diskussion von Eigenbild und Fremdbild sollten die Workshop-Teilnehmer die ermittelten Schwächen nun jeweils zu den passenden Handlungsfeldern zuordnen. In der Regel kristallisieren sich dabei vier Kernfelder heraus (siehe auch Abbildung 3):

- 1) Aspekte, die der Agent selbst verbessern kann,
- 2) Themen, bei denen das Call Center Management gefragt ist,
- 3) Verbesserungen in der technischen Ausstattung sowie
- 4) Optimierung der Prozesse und Arbeitsabläufe.

### Die identifizierten Problembereiche lassen sich vier Kernfeldern zuordnen

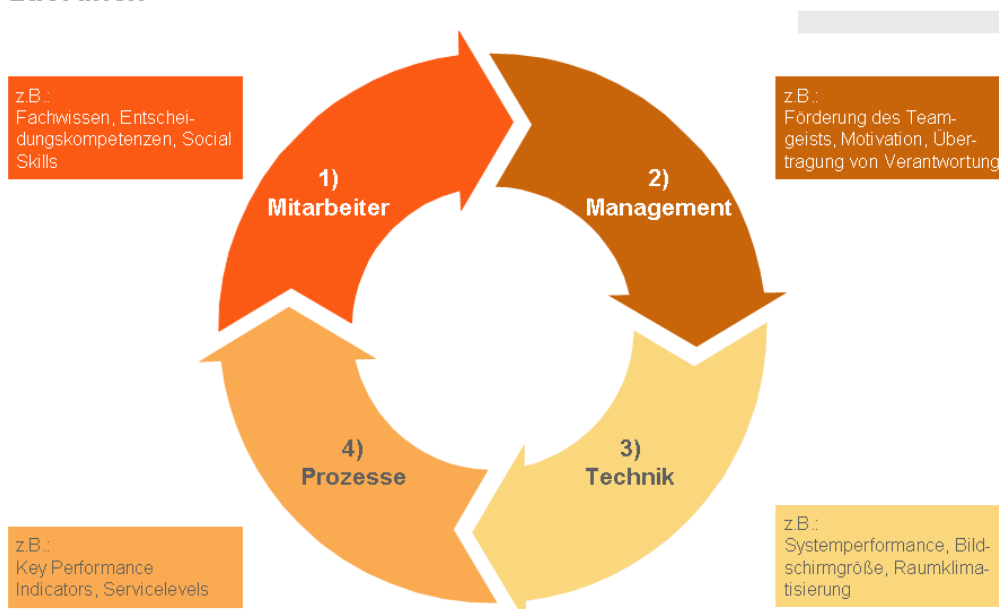


Abbildung 3: Zentrale Handlungsfelder und zugeordnete Themen (Beispiel)

Hierbei ist es besonders wichtig, dass die vorher diskutierten Punkte gemeinsam kategorisiert und für alle Teilnehmer nachvollziehbar einem Handlungsfeld zugeordnet werden. Diese Kategorisierung hat zudem den Vorteil, dass bei den Teilnehmern nochmals die Bedeutung der erarbeiteten Schwächen ins Gedächtnis gerufen werden und sich ihnen die Gelegenheit bietet, noch unklare Punkte zu klären.

Anhand dieser Handlungsfelder lassen sich nun die Arbeitsgruppen für die Break-Out Sessions bestimmen. Dazu sollten die identifizierten Themenbereiche in einzelne, kleinere Themenkomplexe aufgeteilt und jeweils durch eine Kleingruppe von ungefähr drei bis fünf Teilnehmern bearbeitet werden. Diese haben dann die Aufgabe, für ihren Themenkomplex eine handliche Anzahl konkreter Verbesserungsmaßnahmen zu erarbeiten, zu priorisieren und mit einem Zeitrahmen zu versehen. Empfehlenswert ist es dabei, diese Handlungsmaßnahmen auf einer einseitigen Flipchart-Darstellung skizzieren und im Anschluss präsentieren zu lassen.

## **Praxisorientierte, schnell umsetzbare Ergebnisse**

Bei der anschließenden Ergebnispräsentation vor der Call Center Führung kommen erfahrungsgemäß sehr überraschende wunde Punkte zu Tage. So kann zum Beispiel bei einem Call Center im Mobilfunkbereich die Ursache für das schlechte Abschneiden im Bereich „individuelle Behandlung“ vor allem in der internen Zeitvorgabe für die Gespräche liegen. So nützt dem Agent beispielsweise der Vorschlag „erkläre ausführlicher“ nichts, wenn die Zielvorgabe für Gespräche bei durchschnittlich drei oder vier Minuten liegt und die Wartezeiten für die Anrufer in der Warteschleife unbedingt verkürzt werden sollen. In diesem Zeitdruck ist er dann eben oft auch nicht in der Lage, einem potenziellen Kunden einen zusätzlichen Service zu verkaufen. Diese Betrachtungsweise löst bei der Call Center Leitung oft Verwundung aus, da aus ihrer Sicht in einem solchen Fall die Kundenorientierung und der mögliche Servicevertrag wichtiger ist als die Zeitvorgabe. Aber erst durch derartige Diskussionen werden die Konflikte, in denen sich die Agenten befinden, und mögliche Lösungswege offensichtlich.

Der Kernvorteil dieses qualitativen Studiendesigns: Durch die direkte Einbindung der Seite, die letztlich die Änderungen auch ausführt, können erfahrungsgemäß zahlreiche praktikable und schnell umsetzbare Verbesserungsmaßnahmen entwickelt werden. Damit ergänzt das hier vorgestellte Instrument die quantitativen Methoden, die primär zur KPI-Messung und Qualitätskontrolle eingesetzt werden, um eine weitere wichtige Facette. Quasi nebenbei lässt sich so zudem die Motivation und das Involvement der Agenten erheblich steigern. Denn diese fühlen sich hierdurch wertgeschätzt und haben das Gefühl, gehört und als Markenbotschafter des Unternehmens ernst genommen zu werden.

So übernehmen sie also auch eine gewisse Verantwortung für die Ergebnisse. Zudem werden erfahrungsgemäß selbst angestoßene Änderungen besser akzeptiert und gelebt. Die Folge: Sie identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen, der Marke und dem Produkt, das sie repräsentieren. Diese erhöhte Empathie bemerken natürlich auch die Anrufer: Das Servicelächeln und Engagement hinterlassen bei ihnen einen nachhaltig positiven Eindruck.

Steht mehr Zeit für die Mitarbeiter-Workshops zur Verfügung kann es darüber hinaus auch sinnvoll sein, die Mitarbeiter direkt in die Erhebung von Marktforschungsergebnissen mit einzubeziehen. Denn oftmals lässt sich beobachten, dass gerade die Originaltöne von Kunden zu den nachhaltigsten Eindrücken zählen. Deshalb ist es auch lohnenswert, die Mitarbeiter nicht erst mit den Ergebnissen arbeiten zu lassen, sondern sie im in die Datenerhebung mittels Fokusgruppen oder Mystery Calls zu integrieren. Hier sind die Workshopteilnehmer dann als stille Beobachter dabei und erleben so die Erfahrungen der Kunden auch einmal „von der anderen Seite“ mit.

Abschließend bleibt festzuhalten: Die Methode der Mitarbeiter-Workshops ist sehr effektiv, wirkt nachhaltig und bietet erstmals eine ganzheitlichere Sicht auf das Call Center. Damit verschwimmt erstmalig tatsächlich die Grenze zwischen Marktforschung und Beratung, so wie es vom Kunden typischerweise gefordert wird. Denn diese Methode betrachtet nicht nur die Kundenperspektive, sondern integriert diese mit der operativen Sicht der Mitarbeiter und erzeugt so echten Mehrwert.

## **Kurzfassung**

Mit Mitarbeiter-Workshops lässt sich die Servicequalität bei Call Centern deutlich, nachhaltig und vor allem sehr effektiv verbessern. Denn sie bieten die Möglichkeit, erstmals auch die „ausführende Seite“ angemessen in bei der Qualitätssicherung zu berücksichtigen. So lassen sich bislang häufig im Verborgenen befindliche Widersprüche in den Arbeitsanweisungen, Ineffizienzen bei den internen Prozessen und Problemursachen aufdecken. Vor allem aber lässt sich so die Motivation und das Involvement der Call Center Mitarbeiter – den tatsächlichen Botschaftern des Unternehmens – erheblich steigern.

Dazu kombiniert diese Workshop-Methode Elemente der qualitativen Datenerhebung mit den bereits klassisch quantitativ erhobenen Marktforschungsdaten. Die Integration von Kunden- und Mitarbeiterperspektive bietet erstmals eine ganzheitliche Sicht auf das Call Center und führt zu direkt umsetzbaren Ergebnissen. Zentraler Bestandteil eines jeden Workshops ist die Entwicklung eines Selbstbildes und der anschließende Vergleich mit dem tatsächlichen Fremdbild, das auf verschiedenen Marktforschungsergebnissen basiert. Zu den hierdurch identifizierten Problembereichen entwickeln die Mitarbeiter dann in Kleingruppen konkrete und pragmatische Verbesserungsmaßnahmen, die sie vor der Call Center Führung präsentieren.

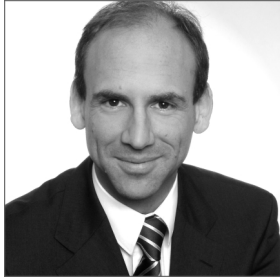
## **Abstract**

Staff workshops can improve call centres' service quality in a noticeable, long-lasting, and above all highly effective manner. This is because they also offer the first opportunity to adequately include the "providers" in the quality assurance process. In this way it's possible to uncover contradictions in operational instructions that have often previously been hidden, plus areas of inefficiency when it comes to internal processes, and what's actually causing problems. However, they're above all a way of considerably increasing the motivation and commitment of call centre employees – the company's actual ambassadors.

In order to achieve this, the workshop method combines elements of qualitative data collection with market research data that has already been gathered using classic quantitative procedures. The unprecedented integration of customer and staff perspectives offers a holistic view of the call centre, and leads to results that can immediately be implemented. The key component of each and every workshop is the development of a "self-image" which is then compared with how others actually see you, the latter being based upon various market research findings. The staff then form small groups to develop concrete and pragmatic initiatives to improve the problem areas that have thus been identified, and they then present them to the call centre management.

## **Die Autoren:**

### **Mark Lendrich**



Der Diplom-Wirtschaftsingenieur legte den Schwerpunkt seines Studiums auf absatzwirtschaftliche und marktforscherische Fragestellungen. Seit 2001 ist er bei der Vocatus AG als Senior Projektleiter beschäftigt und leitete dort unter anderem bereits zahlreiche Studien zur Servicequalität für diverse Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Daneben leitet er zusammen mit Dr. Florian Bauer das BVM-Seminar zur Messung von Servicequalität.

### **Dr. Florian Bauer**



Dr. Florian Bauer studierte Psychologie und Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Darmstadt, am MIT und an der Harvard University. 1999 gründete er zusammen mit zwei Kollegen die Vocatus AG in München, wo er heute als Vorstand tätig ist. Florian Bauer ist Lehrbeauftragter verschiedener Hochschulen.