

Wissensmanagement im Call-Center

30. Januar 2007

Diplomarbeit
eingereicht von:
Martin Bauer

zur Erlangung des akademischen Grades
Magister / Magistra rerum socialium oeconomicarumque
Magister / Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. Rer. Soc. Oec.)

an der Universität Wien
und der
Technischen Universität Wien
Studienrichtung: Wirtschaftsinformatik

Begutachter:
o.Univ.-Prof.Dipl.-Ing.Dr. Franz Wojda

Betreuender Assistent: Dipl.-Ing. Kaan Özer
Wien , am 30. Januar 2007

Ehrenerklärung

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Ich versichere, dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland (einem Beurteiler oder einer Beurteilerin) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich durch ihren fachlichen wie persönlichen Beitrag während der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben.

Auf Seiten der TU Wien, möchte ich meinem Begutachter o.Univ.-Prof.Dipl.-Ing.Dr. Franz Wojda, der mir auch den Kontakt zur Österreichischen Post AG vermittelt hat, danken. Besonders herzlich möchte ich mich auch bei meinem betreuenden Assistenten Dipl.-Ing. Kaan Özer für seine stets kompetente, flexible und unkomplizierte Unterstützung bedanken.

Auf Seiten der Österreichischen Post AG gilt mein Dank für die positive Aufnahme und die Unterstützung des Projekts den Herren Dr. Herbert Götz und Dr. Ronald Pichler. Besonderer Dank gilt Peter Zich, dem Leiter des Post-Kundenservice, meinem Ansprechpartner bei der Österreichischen Post AG. Durch sein entscheidendes Mitwirken und seine offensive Hilfestellung wurde es mir ermöglicht, einen tatsächlichen Einblick in die Arbeit des Postkundenservice zu gewinnen. Ebenso bin ich für die gute Zusammenarbeit mit den Quality Agents insbesondere Gabriele Schimkowitsch sowie allen anderen Mitarbeitern des Call-Centers des Post-Kundenservice dankbar.

1	Motivation - Kurzfassung	7
1.1	Ausgangssituation	7
1.2	Zielsetzung der Arbeit	7
1.3	Aufbau der Arbeit	8
2	Call-Center	9
2.1	Einleitung	9
2.1.1	Entwicklung	9
2.1.2	Sichtweisen auf das Call-Center	11
	I Kundensicht	11
	II Betriebswirtschaftliche Sicht	11
	III Marketingsicht	12
	IV Informatiksicht	14
2.2	Aufbau eines Inbound-Call-Centers	15
2.2.1	Rollen im Call-Center	15
2.3	Technische Infrastruktur	16
2.3.1	Automatic Call Distribution und Telefonanlage	16
2.3.2	Interactive Voice Response	17
2.3.3	Computer Telephony Integration	18
2.4	Call-Center Typen	18
2.4.1	Vertriebs-Call-Center	18
2.4.2	Betreuungs-Call-Center	19
2.4.3	Dienstleistungs-Call-Center	19
2.5	Qualität im Call-Center	19
2.5.1	Qualität als Alltagsbegriff	19
2.5.2	Qualität als wissenschaftlicher Begriff	20
2.5.3	Spezifische Anforderungen an Call-Center	20
	I Kundensicht	22
	II Betriebswirtschaftliche Sicht	22
	III Marketingsicht	22
	IV Informatiksicht	22
2.6	Kennzahlen	23
2.6.1	Technische Kennzahlen	23
2.6.2	Ökonomische Kennzahlen	25
	I Das Tarifmodell der Telefonnummer	25
	II Art der angebotenen Leistung	25
2.6.3	Zusammenfassung	25
2.7	Economies of Scale - Skaleneffekte	27
3	Wissensmanagement	31
3.1	Der Begriff „Wissen“	31
3.1.1	Dimensionen von Wissen	33
	I Wissensträger (individuell oder kollektiv)	33
	II Wissensform (implizit oder explizit)	34
	Sozialisation	34
	Externalisierung	34
	Kombination	34
	Internalisierung	36
	III Wissensort (intern oder extern)	36
3.2	Der Begriff „Wissensmanagement“	37

3.2.1	Technikorientiertes Wissensmanagement	37
3.2.2	Humanorientiertes Wissensmanagement	37
3.2.3	Ganzheitliches Wissensmanagement	38
3.3	Der Wissensmanagementprozess	38
3.3.1	Wissensziele definieren	39
I	Normative Wissensziele	40
II	Strategische Wissensziele	41
III	Operative Wissensziele	42
3.3.2	Wissensidentifikation	43
I	Wissen im Unternehmen - die organisationale Wissensbasis	45
	Individuelles Wissen	45
	Kollektives Wissen	46
II	Externes Wissen	48
III	Wissenslücken	48
3.3.3	Wissenserwerb	48
I	Personalauswahl	50
II	Kooperationen	50
III	Stakeholder als Wissensquelle	51
IV	Wissenserwerb durch Akquisition von Wissensprodukten	51
3.3.4	Wissensentwicklung	52
I	Individuelle Wissensentwicklung	52
II	Kollektive Wissensentwicklung	53
3.3.5	Wissens(ver)teilung	54
I	Sicherung durch (Ver)Teilung	55
II	Formen der Wissens(ver)teilung	55
	Zentrale Verteilung vs. die Verteilung in Netzwerken	55
	Verteilung durch Sozialisation vs. Professionalisierung	55
	Verteilung durch aktive Weitergabe vs. Nachfrage bei Bedarf	55
III	Hindernisse bei der Wissens(ver)teilung	56
IV	Förderung von Wissens(ver)teilung	56
	Individuelle Teilungsbarrieren	56
	Organisatorische Teilungsbarrieren	56
	Kulturelle Wissensbarrieren	56
3.3.6	Wissensnutzung	57
I	Hindernisse bei der Wissensnutzung	57
II	Förderung der Wissensnutzung	57
3.3.7	Wissensbewahrung	58
I	Selektion	60
II	Speicherung	60
	Individuelle Speicherung	61
	Kollektive Speicherung	61
	Elektronische Speicherung	61
III	Aktualisierung	62
3.3.8	Wissensbewertung	64
3.3.9	Betriebliches Vorschlagswesen	64
I	Zentrale Stelle	66
II	Dezentrale Organisation	66
III	Art der Vorschläge und deren Würdigung	67

4	Analyse der praktischen Umsetzung des Wissenskreislaufes	69
4.1	Interviewleitfäden	69
4.2	Beschreibung des Call-Centers	70
4.3	Basisdaten	71
4.4	Auswertung der Umfrage in Hinblick auf betriebliches Vorschlagswesen	72
4.5	Wissensziele	75
4.6	Wissensidentifikation	81
	4.6.1 Wissensidentifikation innerhalb des Call-Centers	81
	4.6.2 Identifikation des Call-Centers als Wissensquelle	84
4.7	Wissenserwerb	85
4.8	Wissensentwicklung	87
4.9	Wissens(ver)teilung	88
4.10	Wissensnutzung	92
4.11	Wissensbewahrung	94
5	Schlussbetrachtungen	96
5.1	Allgemeine Erkenntnisse	96
5.2	Erkenntnisse im untersuchten Call-Center	97
6	Anhang	100
6.1	Interviewleitfäden	100
6.2	Fragebogen	107
7	Verzeichnisse	125

1 Motivation - Kurzfassung

1.1 Ausgangssituation

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist die Frage: „Warum scheinen viele Call-Center schlecht zu sein?“ Diese Frage hat sich mir nach einer großen Zahl von häufig nicht zufrieden stellenden Erfahrungen mit Call-Centern gestellt. Im Folgenden wird diese emotionale und nicht wissenschaftliche Frage konkretisiert und erläutert. Es werden der Aufbau und die Funktionsweise von Call-Centern auf Basis bestehender Theorien und Praxisberichte dargestellt. Des Weiteren werden häufige Problemstellungen im Zusammenhang mit dem Aufbau und Betrieb von Call-Centern aufgezeigt.

Viele der vorhandenen Abhandlungen über Call-Center beschäftigen sich mit dem Thema aus Sicht der Informatik, der Betriebswirtschaft ([Helber und Stolletz 2004]) oder des Marketings. Abhandlungen über das Wissensmanagement in Call-Centern gibt es jedoch nur wenige ([Tan 2001], [Heck 2002]). Gerade dieser Aspekt, der sich mit der Qualität der vorhandenen Informationen, deren Aufbau, Generalisierung, Verteilung, Anwendung sowie der Revision des generalisierten Wissens beschäftigt, ist für die Zufriedenheit mit Call-Centern aber ebenso wichtig. Eine Übersicht über die Forschungsarbeiten der verschiedensten wissenschaftlichen Fachgebiete ist bei Mandelbaum ([Mandelbaum 2003]) zu finden.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf Call-Centern, bei denen Personen versuchen mit einer Firma in Kontakt zu treten, so genannten „Inbound-Call-Centern“. Hierbei liegt der Fokus wieder auf Call-Centern, die den Kunden bei verschiedenen Aktionen unterstützen und für das Unternehmen meist keinen direkten zusätzlichen Umsatz generieren, so genannten „Betreuungs-Call-Centern“. In diesen Call-Centern wird zumeist nach dem Prinzip der Kostenminimierung gearbeitet ([Helber und Stolletz 2004], S43). Viele Firmen bieten derartige Call-Center an, da sie sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil erwarten bzw. einen Wettbewerbsnachteil befürchten, wenn kein derartiges Call-Center existiert ([Thieme und Steffen 1999]).

Wie ist ein Inbound-Call-Center sinnvoll zu betreiben? Wie ist es möglich, ein akzeptables Service für die Anrufer zu bieten und gleichzeitig die Kosten nicht explodieren zu lassen? Auf diese Probleme wird aus technischer Sicht (zum Beispiel Wartedauer der Anrufer) und betriebswirtschaftlicher Sicht (zum Beispiel Personalplanung, Kostenmodell der Telefonnummer) bereits in vielen Arbeiten eingegangen, und es wurden entsprechende Kennzahlen erarbeitet.

Die Frage, ob und wie der Anrufer aber zu der von ihm gewünschten Information gelangt und ob diese richtig und für den Anrufer sinnvoll zu verwenden ist, wird häufig ausgeklammert. Bei einer anderen Informationsquelle, dem Internet, findet man häufig die Möglichkeit, Informationen nach deren Verwendbarkeit zu bewerten („War dieser Artikel hilfreich für Sie?“). Man beschränkt sich nicht darauf zu achten, ob die meisten Nutzer die Webseite innerhalb einer bestimmten Zeit laden können, oder ob die Kosten für den Betrieb nicht zu hoch sind. Natürlich sind Wirtschaftlichkeit und Erreichbarkeit Grundvoraussetzungen, denn die beste Information ist nicht sinnvoll, wenn sie nicht abrufbar bzw. deren Aufbereitung nicht finanzierbar ist.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Wissensmanagement im Call-Center unter Berücksichtigung der notwendigen organisatorischen, finanziellen und technischen Strukturen sowie der Bedürfnisse der einzelnen Fachabteilungen. Es soll aufgezeigt werden, dass der Aspekt des Wissensmanagements im Call-Center ebenso wichtig ist wie die betriebswirtschaftlichen, technischen und marketingbezogenen Aspekte und die Call-Center-Praxis auf diesem Gebiet noch einiges aufzuholen hat. Es soll untersucht werden, welches Wissen in

Call-Centern benötigt wird und wie dieses für die relevanten Personen zugänglich gemacht werden kann. Als Basis wird hierbei der für Call-Center relevante Wissenskreislauf verwendet. Die Schritte des Aufbaus, der Generalisierung, der Verteilung und der Anwendung von Wissen sowie die Aktualisierung werden dargestellt. Call-Center sind häufig die zentrale und in manchen Fällen einzige Anlaufstelle für Fragen an ein Unternehmen. Daher wird in dieser Arbeit dargelegt, warum das Wissen des Unternehmens dem Call-Center besonders gut aufbereitet zur Verfügung gestellt werden muss.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in sich in drei Teile.

- **Call-Center-Theorie (vergl. 2):** Dieses Kapitel, dient dazu, die Entwicklung und den Status Quo im Bereich von Call-Centern bzw. Customer Contact Centern aufzuzeigen. Dazu werden der organisatorische Aufbau und die technische Infrastruktur beschrieben. Ebenso wird dargelegt, dass Call-Center je nach Typ (Vertriebs-Call-Center, Betreuungs-Call-Center oder Dienstleistungs-Call-Center) unterschiedlich organisiert werden müssen und auch aus ökonomischer Sicht unterschiedliche Optimierungsmodelle zu Grunde liegen. Nachdem der Begriff Qualität im Zusammenhang mit Call-Centern präzisiert wurde, werden gängige Kennzahlen der Call-Center-Branche vorgestellt.
- **Wissensmanagement-Theorie (vergl. 3):** In diesem Kapitel werden bestehende Theorien zum Thema Wissensmanagement aufgearbeitet und Erfahrungsberichte wiedergegeben. Ebenso wird auf mögliche Anwendung von Wissensmanagement in Call-Centern verwiesen. Nach einer Definition der Begriffe „Wissen“ und „Wissensmanagement“ wird das Konzept der Wissensbausteine nach Probst ([Probst u. a. 1997]) vorgestellt.
- **Analyse der praktischen Umsetzung von Wissensmanagement im Call-Center (vergl. 4):** Ziel der Analyse ist es, die praktische Umsetzung des Wissenskreislaufs im Call-Center zu untersuchen. Es soll erforscht werden, in welchem Grad die theoretischen Ansprüche des Wissensmanagements in die Praxis umgesetzt werden und wie Wissensmanagement auf den unterschiedlichen Ebenen des Call-Centers empfunden und gelebt wird. Insbesondere soll die Kommunikation innerhalb des Call-Centers, auch über verschiedene Hierarchien hinweg, dargestellt werden. Die Wissensflüsse zwischen den Fachabteilungen und dem Call-Center werden ebenfalls betrachtet. Es soll festgestellt werden, inwiefern Unternehmen in der Lage sind zu prüfen, wie viele Anfragen auf Grund unzureichender Wissensverteilung oder Wissensrevision nicht, bzw. falsch beantwortet werden. Für aus der Praxis kommende Leser ist vermutlich ein direkter Einstieg in dieses Kapitel am zielführendsten.

2 Call-Center

2.1 Einleitung

Die Aufgaben von Call-Centern können sehr vielfältig sein. So können Call-Center beispielsweise zur Information von Anrufern, zur Bestellannahme, zur Unterstützung bei der Problemlösung, zum Beschwerdemanagement, für Markt- bzw. Meinungsforschung eingesetzt werden. Auch im Bereich der Notfallaufnahme setzten sich Call-Center-Lösungen immer mehr durch; so werden Rettungsnotrufe in Niederösterreich ([LEB]) und Tirol ([IL]) von Leitstellen, die wie Call-Center organisiert sind, entgegengenommen.

Allen gemeinsam ist, dass so genannte Tele-Dienste angeboten werden, das sind Dienste, bei denen der Anbieter und der Kunde räumlich voneinander getrennt aber zeitlich aneinander gebunden sind. Die Mitarbeiter von Call-Centern nennt man Agents.

Prinzipiell kann zwischen zwei großen Arten von Call-Centern unterschieden werden:

- Inbound-Call-Center nehmen Anrufe von Kunden entgegen, zum Beispiel Beschwerden, etc.
- Outbound-Call-Center rufen gezielt Personen an, um beispielsweise Markt- oder Meinungsforschung zu betreiben. Auch Anrufe zu Verkaufszwecken sind üblich, wobei die gesetzliche Lage hier die Möglichkeiten stark einschränkt.

Zunehmend kann man mit Call-Centern auch über andere Kommunikationswege wie Fax, E-Mail oder Chat in Verbindung treten, so dass sich Call-Center oft zu so genannten Customer Contact Centern entwickeln.

In der Önorm D 1020 werden Call-Center bzw. Customer Contact Center wie folgt definiert:

Organisationseinheiten – entweder innerhalb eines Unternehmens oder als eigenständige, branchenunabhängige Dienstleistungsunternehmen organisiert – die jede Form von Kundenkontakten (wie zum Beispiel: Kundendienst, Kundeninformation, Hotlines, Bestellannahme und –abwicklung, Markt- und Meinungsforschung, Direkt Marketing, Helpdesk) über jede Art von Medium (wie zum Beispiel Telefon, Fax, E-Mail, Internet, SMS) mit qualifiziertem Personal für ein Unternehmen oder eine Organisation abwickeln. ([ONO 2001])

2.1.1 Entwicklung

Die Entwicklung von Call-Centern begann in den 1970ern in den USA. Eine der ersten Branchen, die diese Möglichkeit des Kundenkontaktes nutzte, war die Tourismusindustrie, in der telefonische Buchungen von Hotels und Flügen angeboten wurden. In Europa begannen sich Call-Center zunächst in Großbritannien und Irland sowie in Deutschland und den Beneluxstaaten durchzusetzen. In Irland wurde die Ansiedelung von Call-Centern durch ein niedriges Lohnniveau, steuerbegünstigte Zonen und EU Subventionen forciert ([Betz 2005], S2). In Österreich war die Boomphase der Call-Center in den Jahren 1998 bis 2001 ([FOR 2006], S12).

Durch die rasch voranschreitende Entwicklung der Informationstechnologien ist die Branche einer starken Wandlung unterzogen.

Die steigende Relevanz des Themas Call-Center lässt sich auch anhand der wissenschaftlichen Publikationen zu diesem Thema zeigen. Die Entwicklung ist anhand der Datenbanken ProQuest ([Pro]) und Google Scholar ([Goo]) in Tabelle 2 aufgelistet.

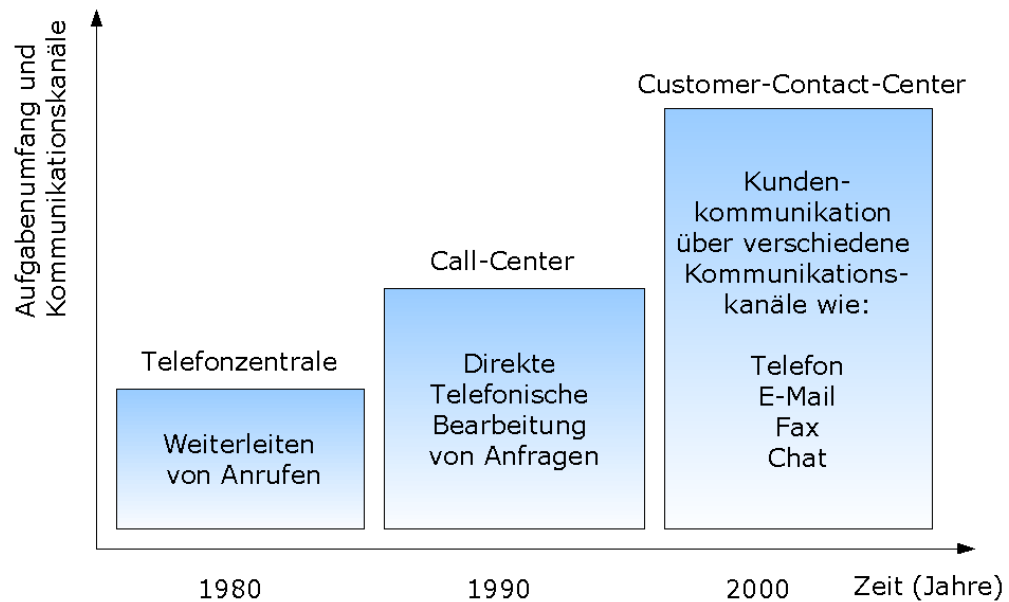


Abbildung 1: Von der Telefonzentrale zum Customer Contact Center nach ([Wiencke 1999], S12)

<i>Zeitraum</i>	<i>ProQuest¹</i>	<i>Google Scholar²</i>
1980-1990	26	35
1991-1995	527	100
1996-2000	5061	2150
2001-2006	9096	5570

Tabelle 2: Anzahl der wissenschaftlichen Publikationen zum Thema Call-Center seit 1980

2.1.2 Sichtweisen auf das Call-Center

Wie bei fast allen Unternehmenseinheiten gibt es auch bei Call-Centern verschiedene Sichtweisen. Hierbei kann in erster Linie die Sicht des Unternehmens auf das eigene Call-Center und die Sicht von Kunden auf das Call-Center unterschieden werden. Natürlich gibt es auch unternehmensintern verschiedene Ansprüche. Die Gesichtspunkte der Unterscheidung sind:

I Kundensicht

II Betriebswirtschaftliche Sicht

III Marketingsicht

IV Informatiksicht

I Kundensicht Da das Call-Center oft die erste und zunehmend auch einzige Anlaufstelle für den Kunden ist, hat dieser natürlich bestimmte Erwartungen. Anhand von Studien ist belegt, dass Kunden folgende Punkte für die Servicequalität eines Unternehmens als wichtig erachten. Hier wird eine für Call-Center relevante Auswahl angeführt ([Thieme und Steffen 1999], S28):

- Zuverlässigkeit: Zusagen müssen eingehalten werden
- Beratungskompetenz: Die Mitarbeiter sollen fachlich kompetent und ehrlich beraten
- Dem Kunden muss weitergeholfen werden
- Freundlichkeit
- Persönliche Ansprechpartner unter einer Hotline-Nummer
- Erreichbarkeit des Call-Centers: Der Kunde möchte leicht mit dem Unternehmen in Kontakt treten können

Beratungskompetenz und das Anliegen, dem Kunden weiterzuhelfen, sind auch aus Wissensmanagementsicht relevant. In der Praxis scheint von Call-Center-Betreibern aber vor allem dem Punkt der Erreichbarkeit die meiste Aufmerksamkeit geschenkt zu werden ([FOR 2006], S63).

II Betriebswirtschaftliche Sicht Aus Sicht der Betriebswirtschaft geht es darum, ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erreichen. Personalkosten stellen im Regelfall mit 60 bis 70% den größten Kostenanteil dar ([Helber und Stolletz 2004], S39). Folglich sind die Personalplanung und der Personaleinsatz die wesentlichen Komponenten bei der Wirtschaftlichkeit eines Call-Centers. Eine weitere Kostenkomponente, zumindest im Inboundbetrieb, ist das Tarifmodell der Telefonnummern, über die die Dienste angeboten werden.

Die betriebswirtschaftliche Sicht versucht, innerhalb der durch Kunden und Unternehmensstrategie vorgegeben Richtlinien, ein betriebswirtschaftliches Optimum zu erreichen.

¹ Die Recherche wurde mit folgenden Suchkriterien am 25.09.2006 durchgeführt (Abstract oder Zitation): „(Call-Center) OR (Call Center) OR (callcenter) OR (call centers) AND PDN(>1/1/2001) AND PDN(<12/31/2006)“

² Die Abfrage wurde mit dem Suchbegriff „Call-Center“ im Titel am 25.09.2006 durchgeführt. Google gibt allerdings nicht die genaue Anzahl der gefundenen Dokumente an.

Im theoretischen Sinn lässt sich die Optimierung als mathematisches Entscheidungsproblem formulieren, in dem folgende Faktoren unterschieden werden ([Helber und Stollatz 2004], S39f):

- **Zielgrößen:** Die Zielgrößen entsprechen den zuvor angesprochenen Richtlinien. Eine gängige Zielgröße ist, ein bestimmtes Service-Level. Unter Service-Level versteht man, eine Größe, die angibt, welcher Anteil von Anrufen innerhalb einer bestimmten Zeit von Agenten entgegen genommen wird; ein Service-Level von 80/20 bedeutet, dass 80% der Anrufe innerhalb von 20 Sekunden angenommen werden. Ein anderes Beispiel für eine Zielgröße im Inbound-Call-Center ist die mittlere Wartezeit
- **Entscheidungsvariablen:** Der Wert der Zielgröße hängt von der Ausprägung der einen zugehörigen Entscheidungsvariablen ab. Diese Variablen können von der Call-Center-Leitung direkt durch Regelungen beeinflusst werden. Unterschiedlich ausgeprägte Entscheidungsvariablen führen zu unterschiedlichen Ausprägungen der Zielgrößen. Ändert man eine Entscheidungsvariable, so kann über die Veränderung der Zielgröße festgestellt werden, ob die Änderung den gewünschten Effekt erzielt hat. So kann beispielsweise durch eine Anpassung Anzahl der Agenten, die zu einem Zeitpunkt arbeitet, die mittlere Wartezeit verändert werden.
- **Parameter:** Die Parameter werden im Kontext eines Entscheidungsproblems als gegeben angesehen. So sind zum Beispiel die Anzahl der Anrufe oder die durchschnittliche Gesprächsdauer im Regelfall nicht beeinflussbar. Natürlich kann es sein, dass ein Parameter eines Entscheidungsproblems eine Entscheidungsvariable eines anderen Problems ist. Die häufig als gegeben angesehene durchschnittliche Gesprächsdauer könnte z. B. durch die Nutzung von Gesprächsleitfäden oder automatisierten Abfragen zur Kundenidentifikation verändert werden.
- **Nebenbedingungen:** Eine Nebenbedingung schränkt die Werte der Entscheidungsvariablen ein. Es macht zum Beispiel ökonomisch kaum Sinn, jeden Anruf beinahe ohne Wartezeit entgegenzunehmen, wenn dafür eine unverhältnismäßig große Anzahl von Agenten benötigt wird. Man wird daher das Entscheidungsmodell so formulieren, dass die Agentenzahl so gewählt wird, dass die mittlere Wartedauer des Anrufers einen definierten Wert nicht überschreitet und ein bestimmter Kostenrahmen eingehalten wird.

Ein grundlegendes Problem bei der Planung des Personalbedarfs und des Personaleinsatzes ist die Inhomogenität der Anrufe. Denn die Tatsache, dass es eine mittlere Ankunftsrate und eine durchschnittliche Gesprächsdauer gibt, bedeutet nicht, dass Anfragen im selben Abstand eintreffen und gleich lange dauern (siehe Abbildung 2); vielmehr ist der Abstand zwischen den Anrufen unterschiedlich groß und auch die Gespräche dauern unterschiedlich lange (siehe Abbildung 3). Somit muss für die Berechnung des Personalbedarfs die Wahrscheinlichkeitsrechnung herangezogen werden.

III Marketingsicht Aus Sicht des Marketings dient ein Call-Center der Steigerung der Kundenzufriedenheit. Man hofft durch die Einrichtung eines Call-Centers Wettbewerbsvorteile zu erreichen oder zumindest keine Wettbewerbsnachteile zu erleiden. Kurt Thieme und Wolfgang Steffen nennen folgende Punkte, die für die Einrichtung eines Call-Centers sprechen ([Thieme und Steffen 1999], S13):

- **deutlicher Imagegewinn:** Interessenten und Kunden merken, dass Kundenorientierung ernst genommen wird. Dies geschieht durch eine gute Erreichbarkeit, Schnelligkeit, Freundlichkeit etc.

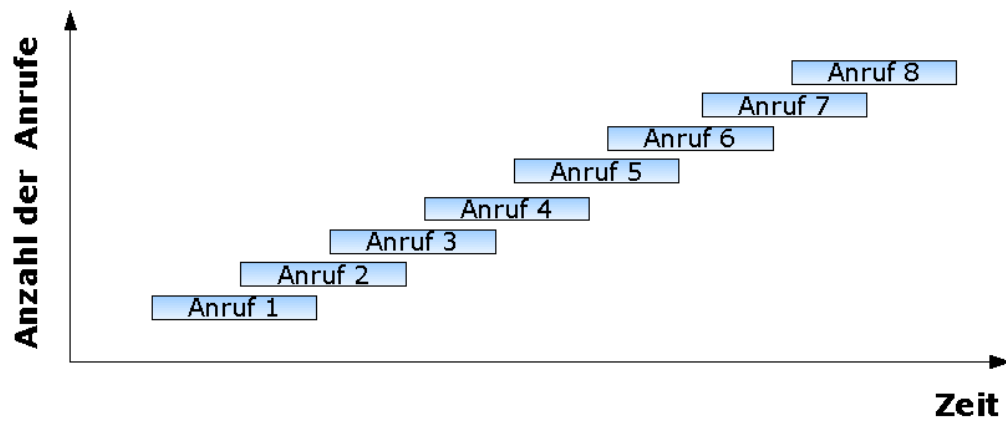


Abbildung 2: Realitätsfern - Gleichmäßiger Eingang von Anrufen und idente Gesprächsdauer. Nach ([Helber und Stollatz 2004], S15)

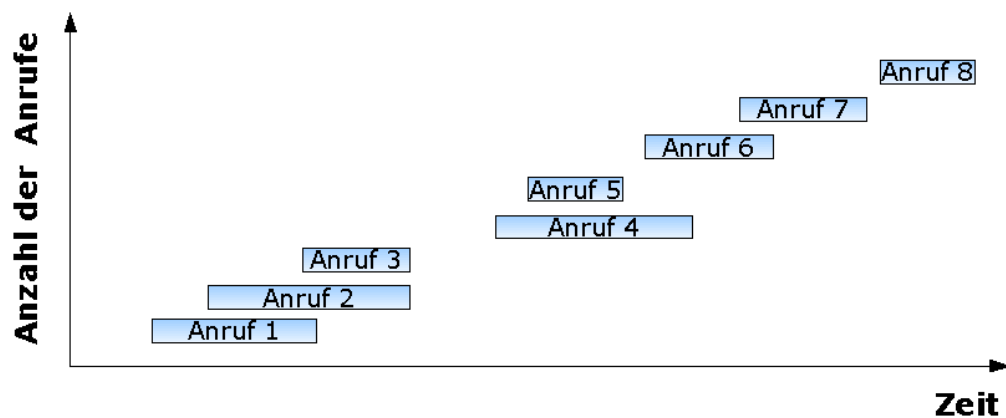


Abbildung 3: Realistisch - Ungleichmäßiger Eingang von Anrufen und unterschiedliche Gesprächsdauer. Nach ([Helber und Stollatz 2004], S16)

- **Mehrumsatz:** durch erhöhte Kundenzufriedenheit und Zusatzgeschäfte
- **wachsende Erträge:** 75% aller Kunden sind bereit, höhere Preise zu zahlen, wenn Sie dafür ein besseres Service als bei der Konkurrenz erhalten
- **niedrigere Vertriebskosten:** das Halten von Stammkunden ist günstiger als das Gewinnen eines Neukunden und das Telefon zur Erreichung dieses Zweckes ein vergleichsweise billiges Kommunikationsmittel
- **geringe Forschungs- und Entwicklungskosten und höhere Produktqualität:** das Call-Center wird als Ohr des Unternehmens gesehen. Kundenwünsche können besser erfasst und die Produkte entsprechend angepasst werden

Das Buch, aus dem diese Auflistung entnommen ist, wurde 1999 veröffentlicht, also in den Boomjahren der Call-Center-Branche. Es zeigt gut auf, welche Erwartungen man damals an Call-Center gehabt hat. Aus Wissensmanagementsicht ist interessant, dass das Call-Center als Ohr des Unternehmens am Markt bezeichnet wird. Es wird also vom Marketing gefordert, dass das Unternehmen durch das Call-Center neben einem zusätzlichen Umsatz auch Wissen erwirbt.

Aus Marketingsicht wird von einem Call-Center des Weiteren Unterstützung während des gesamten Vertriebsprozesses erwartet ([Thieme und Steffen 1999], S62). Der Einsatz von Inbound-Call-Centern kann während der **Akquisitionsvorbereitung** zur Information und Beratung sinnvoll sein. Beispielsweise beraten Telekom-Unternehmen potentielle Kunden bezüglich der möglichen Tarife und Endgeräte. Outbound-Call-Center können während der Akquisitionsvorbereitung zur Aktivierung von Stammkunden, der Ermittlung von Ansprechpartnern sowie des Kundenbedarfs eingesetzt werden.

Während der Akquisition eignen sich Inbound-Call-Center zur Bestellannahme, zur Anforderung von Bestellformularen und unter Umständen können durch Cross Selling zusätzliche Verkäufe getätigt werden. Outbound-Call-Center können für die Terminvereinbarung, Direktverkauf oder zur Marktforschung genutzt werden.

Auch beim **After Sales Service** werden Inbound-Call-Center eingesetzt. So kann zum Beispiel die Reklamationsbearbeitung oder das Geben von Auskünften über ein solches abgewickelt werden. Outbound-Call-Center hingegen eignen sich zur laufenden Kundenbetreuung oder zum Verkauf von Erweiterungen von bereits genutzten Produkten.

IV Informatiksicht Aus Sicht der Informatik geht es um die Optimierung des Hard- und Softwareeinsatzes; auch die Automatisierung von Prozessen ist aus dieser Perspektive ein Thema. Anhand der Publikationen in diesem Bereich lässt sich erkennen, dass „Routing“ ein Thema ist, auf das besonderes Augenmerk gelegt wird. Gibt es in einem Call-Center Anfragen zu verschiedenen Themen und sind die Agenten bezüglich dieser Themen auf einem unterschiedlichen Wissensstand, so muss es zu einem Abgleich zwischen dem vom Kunden Benötigten und dem vom Agent Gekonnten kommen. Das Anliegen des Kunden kann entweder durch die gewählte Rufnummer oder Einträge in der Kundendatenbank erkannt werden. Diese Aufgabe kann sowohl von den, die Telefonanlage mit den PCs verbinden Systemen übernommen werden, als auch durch nachgelagerte Customer-Relationship-Management-Systeme. Am üblichsten ist es jedoch, Kundenanliegen durch IVR Dialoge zu erkennen. Bei Kommunikation über andere Kanäle wie zum Beispiel E-Mail gibt es wieder eigene Software, die die automatische Klassifizierung der Anfragen vornimmt. Mit der möglichst genauen Anrufererkennung geht auch die Einbindung bestehender IT Systeme und Datenbestände einher ([Ragsdale und Herrell 2003]).

Die Betreuung und Optimierung der IVR Systeme fällt auch in den Verantwortungsbereich der IT Abteilungen. Allerdings scheinen Selbstbedienungssysteme über automatisierte Sprachdialoge den meisten Kunden nicht sehr angenehm. Eine Studie von

Forrester ergab, dass diese Form der Selbstbedienung die von Kunden am wenigsten geschätzte ist ([Dorsey 2005]).

Ein weiterer wichtiger Punkt aus Sicht der Informatik ist die Integration mehrerer Kommunikationskanäle. Es soll dem Kunden möglich sein, per Telefon, E-Mail, Fax, Chat etc. mit dem Kundenservice in Kontakt zu treten und über jeden der Wege äquivalente Informationen erhalten.

2.2 Aufbau eines Inbound-Call-Centers

Ein Inbound-Call-Center hat die Aufgabe, die eingehenden Kundenanfragen aufzunehmen und so schnell und gut wie möglich zu bearbeiten. Die Fachabteilungen des Unternehmens sollen nur in Ausnahmefällen zur Lösung eines Problems herangezogen werden. Vielfach ist das Call-Center der einzige Anlaufpunkt für Kunden, die keinen direkten Ansprechpartner im Unternehmen haben. Denn die Marketingtrends der 90er Jahre haben unter dem Schlagwort „Total Customer Satisfaction“ unter anderem eine großzügige Erreichbarkeit des Unternehmens gefordert. Aber das zunehmende Anrufvolumen konnte schließlich von den Fachabteilungen nicht mehr neben der normalen Arbeit erledigt werden. Neben der Aufgabe der Kundenberatung sollen Call-Center daher auch die Mitarbeiter der Fachabteilungen von Kundenanfragen entlasten.

Call-Center können ein- oder mehrstufig organisiert sein. Die „Tiefe“ der Organisation hängt von der Größe und dem Aufgabengebiet des Call-Centers ab. Diese Ebenen werden „Support-Levels“ genannt. Mit dem Support-Level steigt auch die Qualifikation der Mitarbeiter auf einem bestimmten Fachgebiet. Wenn ein Agent im First-Level eine Kundenanfrage nicht lösen kann, so wird der Kunde zu einem Mitarbeiter des Second-Level-Support weiterverbunden oder von dort zurückgerufen.

Neben der Trennung in verschiedene Service-Levels kann es auch eine Trennung in verschiedene Aufgabengebiete geben. Möchte ein Kunde ein Produkt bestellen, kommt er zu einer anderen Agentengruppe, als wenn er eine Frage zu seiner Rechnung hat. Bei einem solchen Aufbau, kommt es sowohl zu einer Trennung von First und Second-Level-Support als auch zu einer Teilung nach Fachgebieten. Je nach Anliegen des Kunden muss unter Umständen eine Fachabteilung zur Bearbeitung des Anliegens hinzugezogen werden. Ist die notwendige Tätigkeit zeitaufwändig oder werden spezielle Kenntnisse benötigt, wird das Anliegen im Regelfall weitergeleitet werden. Da Call-Center auch eine Entlastung der Fachabteilungen bewirken sollen, wird angestrebt, einen möglichst großen Teil der Anfragen direkt im First-Level abarbeiten zu können. Abbildung 4 zeigt eine solche mehrstufige Struktur.

2.2.1 Rollen im Call-Center

Der Großteil der Mitarbeiter eines Call-Centers steht in direktem Kundenkontakt. Es lassen sich jedoch zu mindest folgende Rollen unterscheiden ([Thieme und Steffen 1999], S108; [Wiencke 1999]):

- **Agent:** Die meisten Mitarbeiter eines Call-Centers sind Agenten. Sie sind für die Abwicklung der Kundenkontakte verantwortlich. Sie erteilen Auskünfte, nehmen beispielsweise Bestellungen an und wickeln Reklamationen und Beschwerden ab. Die Call-Center-Agents sind auch für die Eingabe der Anruferdaten in die Datenbank des Call-Centers verantwortlich. Wenn sich aus einem Kundengespräch eine Nachbearbeitung ergibt, kann diese in manchen Fällen (zum Beispiel Zusenden von Informationsmaterial) durch den Agenten selbst erledigt werden. Sollte der Agent die Nachbearbeitung nicht selbst erledigen können (zum Beispiel Reparatur eines Gerätes), so wird die Nachbearbeitung an ein Back-Office oder die entsprechende Fachabteilung übergeben

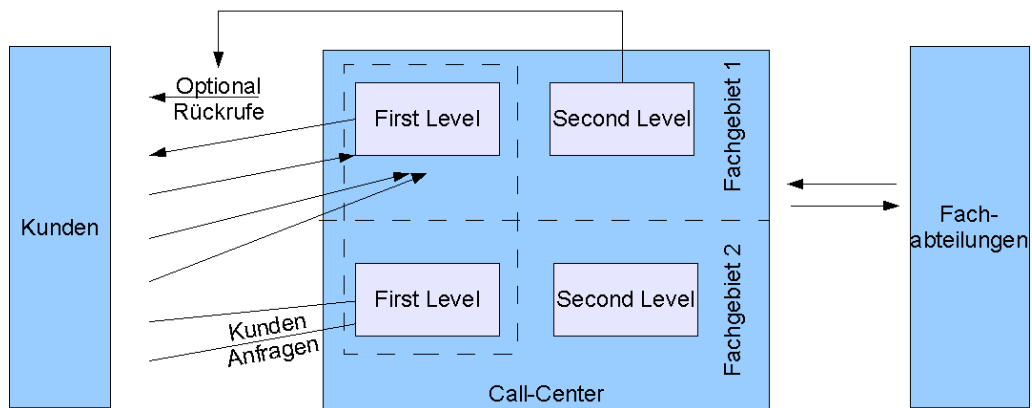


Abbildung 4: Möglicher Aufbau eines Call-Centers mit unterschiedlichen Fachgebieten und mehrstufigem Support

- **Teamleiter/Supervisor:** Teamleiter sind für die Führung von durchschnittlich 19 Agents verantwortlich ([FOR 2006], S84). Aufgabe der Teamleitung ist die Erstellung von Dienst- und Urlaubsplänen, das Führen von Mitarbeitergesprächen. Die Auswertung der Statistiken fällt ebenfalls in den Bereich der Teamleitung. Supervisors sind für Steuerung des Anrufer Volumens zuständig. Ihre Aufgabe ist es zu gewährleisten, dass die angestrebten Ziele (vergl Abschnitt 2.6) auch bei einem höheren Anrufer Volumen möglichst erreicht werden.
- **Call-Center-Leitung:** Die Call-Center-Leitung ist für den gesamten Unternehmensbereich verantwortlich. Ihre Aufgabe ist die Festlegung von Zielen und die Überwachung von deren Einhaltung. Budgetplanung, Akquisition von Aufträgen sowie interne und externe Kommunikation zählen ebenso zu ihren Aufgaben. Bei Inhouse-Call-Centern ist sie zusätzlich für die Bewerbung der Leistungen des Call-Centers sowie deren Integration in die Firmenstrategie zuständig. Im Unternehmen soll ein Bewusstsein für die möglichen Beiträge des Call-Centers zur Erreichung von Zielen geschaffen werden.

Je nach Größe des Call-Centers kann es sein, dass weitere Aufgabenbereiche wie Controlling, Assistenz der Call-Center-Leitung, Sekretariat und IT-Verantwortliche hinzukommen.

2.3 Technische Infrastruktur

Entwicklung und Aufgabenbereiche von Call-Centern sind eng mit der Entwicklung der verwendeten Technologie verknüpft. Im folgenden Kapitel werden die verschiedenen technischen Komponenten vorgestellt. Die Übersicht beinhaltet sowohl Hard- als auch Softwarekomponenten. Das Zusammenspiel der im Folgenden beschriebenen Komponenten ist in Abbildung 5 dargestellt.

2.3.1 Automatic Call Distribution und Telefonanlage

Die Telefonanlage verbindet das Telefonnetz des Call-Centers mit dem öffentlichen Telefonnetz. Die Automatic Call Distribution Anlage (ACD Anlage) kann entweder direkt in die Telefonanlage integriert oder dieser nachgeschaltet sein. Eine der Aufgaben der ACD Anlage ist die gleichmäßige Verteilung der eingehenden Anrufe auf die Agenten. Im Regelfall wird der eingehende Anruf einem Agenten zugewiesen, dessen letztes Gespräch

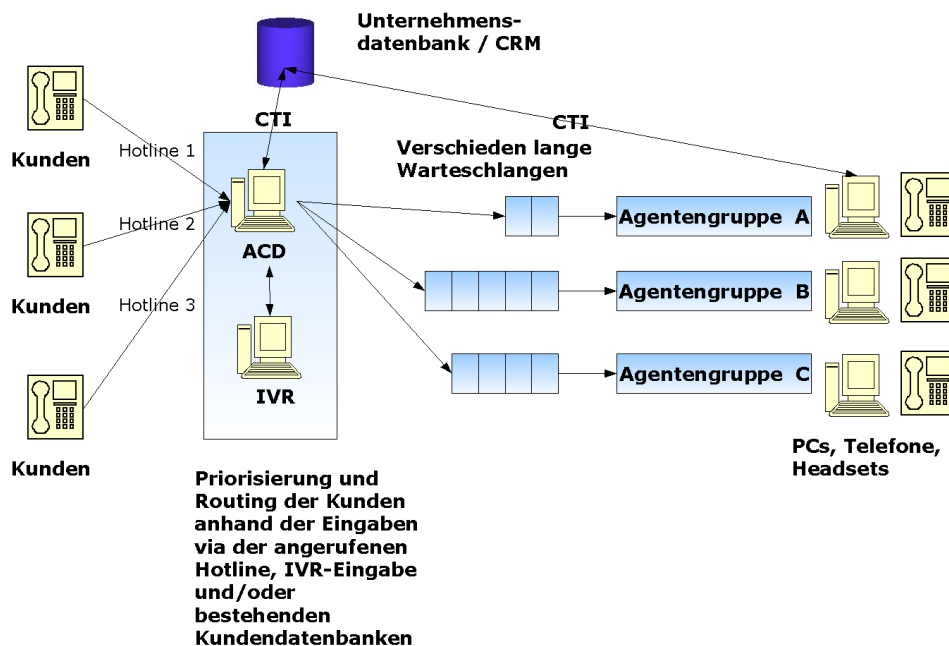


Abbildung 5: Übersicht über die technischen Komponenten eines Call-Centers

schon am längsten zurück liegt, und der nicht mehr mit der Nachbearbeitung beschäftigt ist. Sollte kein Agent verfügbar sein, so wird der Anrufer in eine Warteschleife gebracht.

Für den Fall, dass es in einem Call-Center verschieden qualifizierte Agenten gibt, kann die ACD Anlage so programmiert werden, dass die Anrufer je nach Anliegen an einen bestimmten Agenten oder eine Agentengruppe weitergeleitet werden. Diese Form der Aufteilung der Anrufe wird „skillbased routing“ genannt. Ebenso kann der ACD Anlage mitgeteilt werden, dass sie bestimmte Anrufe priorisiert oder umleitet. Bezüglich des Routings gibt es bei modernen ACD Anlagen beinahe keine Grenzen.

Voraussetzung für das Routing von Anrufern ist eine geeignete Klassifizierung der eingehenden Anrufe. Das kann zum Beispiel über die angerufene Hotlinenummer, sofern verschiedene Telefonnummern vom selben Call-Center angenommen werden, oder über die Telefonnummer des Anrufers gemacht werden. Die zweite Variante setzt allerdings die Möglichkeit voraus, dass Kundendaten anhand der Telefonnummer abgerufen werden können. Nähere Informationen über die Integration von Kundendaten gibt es in Abschnitt 2.3.3.

Schlussendlich bilden die Protokolle der ACD Anlage auch die Basis für die statistische Auswertung des Call-Centers sowie für die künftige Planung. Wie in Abschnitt 2.6 gezeigt wird, basieren die am häufigsten verwendeten Kennzahlen im Call-Center-Management auf Daten, die durch das ACD System erhoben werden.

2.3.2 Interactive Voice Response

In vielen Call-Centern werden gewisse Routineabfragen von automatischen Systemen durchgeführt. Diese Systeme nennt man „Interactive Voice Response“ (IVR) Systeme. So werden zum Beispiel die Art des Anliegens (*für Fragen zu unseren Filialen drücken Sie bitte „eins“*) oder die Kundennummer durch aufgezeichnete Stimmen abgefragt. Die Antwort des Kunden wird meist über die Tastatur des Telefons eingegeben. Zunehmend ist es aber auch möglich, die Antwort zu sprechen.

Der Einsatz von IVR Anlagen ermöglicht es den Agenten, weniger Zeit für die Bearbeitung von Kundenanliegen zu benötigen, da die Erhebung von Standardinformationen bereits vorher erfolgt ist. Bestimmte standardisierte Auskünfte wie zum Beispiel Kontostandsabfragen werden oft komplett durch IVR Systeme abgewickelt. Menschliche Interaktion gibt es in solchen Fällen nur noch im Fehlerfall, wenn zum Beispiel die Identifikationsnummer mehrmals falsch eingegeben wurde.

In einigen Fällen kann der IVR Dialog auch einem Gespräch nachgeschaltet werden. Eine mögliche Anwendung wäre es, die Kunden (nach vorheriger Information über den Vorgang) nach ihrer Zufriedenheit mit dem soeben geführten Gespräch zu fragen.

2.3.3 Computer Telephony Integration

Wenn die Eingaben aus einem Interactive Voice Dialog oder die Rufnummer des Anrufers direkt mit den Unternehmensdatenbanken verbunden werden, spricht man von “Computer Telephony Integration” (CTI). Ebenso wie bei IVR ist das Ziel von CTI, die Agenten von Routineaufgaben zu befreien und so eine kostengünstigere Abarbeitung der Kundenkontakte zu erreichen. Dem Agenten werden die Kundendaten sowie etwaige frühere Anrufe des Kunden am Bildschirm angezeigt. So kann der Agent frühere Kontakte des Kunden (auch mit anderen Kollegen) nachvollziehen. Bei entsprechender Eingabe des Kundenanliegens ist es somit nicht mehr notwendig, dass der Kunde sein Anliegen erneut vorbringt, da der Agent die Informationen bereits vor sich hat.

Gerade die ausführliche Eingabe des Kundenanliegens kann aber im Widerspruch zu anderen von den Agenten geforderten Punkten stehen. Wird den Agenten zum Beispiel keine ausreichende Nachbearbeitungszeit zugestanden, so werden die Einträge vermutlich kurz sein. Wenn Agenten nach der Anzahl der angenommenen Anrufe entlohnt werden, ist es auch nicht im Interesse des Agenten, eine entsprechende Dokumentation des Anrufes durchzuführen.

2.4 Call-Center Typen

Neben der Unterscheidung in Inbound und Outbound können Call-Center auch nach ihrem Zweck eingeteilt werden. Mit welchen Aufgaben betraut ein Unternehmen sein Call-Center? Im Grunde können drei Call-Center-Typen unterschieden werden:

- Vertriebs-Call-Center
- Betreuungs-Call-Center
- Dienstleistungs-Call-Center

2.4.1 Vertriebs-Call-Center

Ein Vertriebs-Call-Center ist ein Call-Center, dessen Aufgabe der Verkauf bzw. die Unterstützung beim Verkauf von Produkten bzw. Dienstleistungen ist. Vertriebs-Call-Center können sowohl inbound als auch outbound betrieben werden. Es können beispielsweise Bestellungen aufgenommen (inbound) oder Termine für Außendienstmitarbeiter vereinbart werden (outbound).

Im Vertriebs-Call-Center wird im Regelfall durch jeden Kundenkontakt Umsatz generiert. Aus wirtschaftlicher Sicht wird versucht, den Gewinn zu maximieren. Relevante Kosten sind die Telefon- sowie die Personalkosten. Abzüglich der Eigenkosten für das verkaufte Produkt ergibt sich ein mittlerer Erfolgsbeitrag. Mittels einer geeigneten Zielfunktion lassen sich die gewinnmaximale Erreichbarkeit sowie die dafür notwendige Anzahl an Agenten errechnen. Jeder Anruf, der nicht angenommen werden kann, bedeutet einen Umsatzverlust für den Betreiber des Call-Centers ([Helber und Stollatz 2004], S52-55).

2.4.2 Betreuungs-Call-Center

Schätzungen zufolge beschwert sich nicht einmal jeder zehnte unzufriedene Kunde, sondern wechselt gleich zur Konkurrenz. Einer gängigen Faustregel nach ist es etwa sechs Mal so teuer, einen Kunden neu zu gewinnen, als einen bestehenden Kunden zu halten. Darüber hinaus berichtet ein unzufriedener Kunde weiteren zehn Personen von seinem frustrierenden Erlebnis ([Wiencke 1999], S18). Bestehenden Kunden soll es daher so einfach wie möglich gemacht werden, ihre Unzufriedenheit kundzutun; denn ein Kunde, der sich beim Unternehmen meldet, gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, ihn zu beschäftigen und wieder zu einem zufriedenen Kunden zu machen.

Die Schwierigkeit dabei ist, dass aus betriebswirtschaftlicher Sicht aus einem Anruf keine direkt zurechenbaren Erlöse entstehen. Es wird daher im Regelfall versucht, kostenminimierend zu arbeiten. Kostentreibend wirken sich die Lohnkosten der Agenten sowie – je nach Tarifmodell der Telefonnummer – die Anrufdauer aus. Support Hotlines oder viele Call-Center der öffentlichen Verwaltung versuchen daher, die Agentenanzahl unter Berücksichtigung eines bestimmten angepeilten Service-Levels sowie eines bestimmten Anteils der Anrufer, der tatsächlich bedient werden soll, zu minimieren ([Helber und Stolletz 2004], S47-52).

2.4.3 Dienstleistungs-Call-Center

Bei einem Dienstleistungs-Call-Center handelt es sich um ein Inbound-Call-Center, das ein bestimmtes Service anbietet, das für den Kunden einen Mehrwert darstellt. Ein typisches Beispiel sind Telefonauskünfte oder Erotik-Hotlines. Bei dieser Form des Call-Centers verdient der Betreiber unmittelbar an jedem Anruf. Je nach Abrechnungsmodell fällt ein fixer Betrag je Anruf an oder die Abrechnung erfolgt nach Dauer des Anrufes. Auf der Kostenseite sind für den Betreiber nur die Personalkosten relevant.

Beim Betrieb eines Dienstleistungs-Call-Centers muss eine grundsätzliche Entscheidung getroffen werden: soll es langfristig zufriedene Kunden geben oder handelt es sich beim Zielpublikum um Personen, die das Service vermutlich nur einmal in Anspruch nehmen? Je nachdem, wie diese Entscheidung ausfällt, wird bei der Berechnung der gewinnmaximalen Agentenanzahl ein minimaler Service-Level als Nebenbedingung einfließen oder nicht. Je mehr „Wartepositionen“ es vor dem eigentlichen Dienst gibt, umso mehr Kunden zahlen auch für das Warten und nicht nur für die Dienstleistung. Dieser Umstand führt zu einem mitunter sehr zweifelhaften Ruf von Dienstleistungen, die über zeittaxierte Mehrwertnummern angeboten werden. ([Helber und Stolletz 2004], S55-58).

2.5 Qualität im Call-Center

Im folgenden Kapitel wird versucht zu erfassen, was als Qualität im Call-Center gesehen wird. Leider ist der Begriff „Qualität“ alles andere als eindeutig. Zum einen ist der Begriff „Qualität“ Teil unserer Alltagssprache (und dementsprechend diffus), zum anderen gibt es auch einen professionellen, wissenschaftlichen Qualitätsbegriff. Diese unterschiedliche Verwendung des Begriffs führt mitunter zu Missverständnissen. Um diese zu vermeiden, wird im Folgenden der wissenschaftliche Begriff vom umgangssprachlichen abgegrenzt.

2.5.1 Qualität als Alltagsbegriff

Im alltäglichen Gebrauch wird Qualität häufig als etwas Immaterielles gesehen. Subjektiv glaubt man zwar Qualität zu erkennen, kann sie aber nicht wirklich definieren. Implizit wird Qualität daher häufig unterschiedlich interpretiert; Qualität ist Ansichtssache und wird im nicht wissenschaftlichen Umfeld oft mit Luxus gleichgesetzt. Ein aufwändiger gestaltetes Gerät, eine aufwändige Dienstleistung scheint von besserer Qualität als ein

einfacher gestaltetes Gerät bzw. eine alltägliche Dienstleistung. Diese Einstellung lässt sich gut am Beispiel von Audiogeräten erkennen. Wer würde nicht - zumindest im ersten Moment - zustimmen, dass eine Dolby Surround Anlage besser ist (und somit von höherer Qualität) als ein Taschenradio. Dieser Ansicht nach ist Qualität den hochpreisigen Produkten bzw. Dienstleistungen vorbehalten. Einfaches und Günstiges wird demnach nicht als qualitativ hochwertig eingestuft.

2.5.2 Qualität als wissenschaftlicher Begriff

Da der umgangssprachliche Begriff der Qualität sehr diffus und somit für deren Messung denkbar ungeeignet ist, scheint es im wissenschaftlichen Umfeld notwendig, Qualität genauer zu definieren. Im Folgenden werden zwei unterschiedliche, aber verwandte Definitionen als Diskussionsgrundlage genommen.

Quality is defined as conformance to requirements, not as 'goodness' or 'elegance'. (Philip Crosby 1979)

Eine weitere Definition erklärt Qualität als

fitness for use (Joseph M. Juran, Edwards Deming, 1979)

Die Definition von Crosby impliziert, dass die Anforderungen klar definiert sind, so dass es zu keinen Missinterpretationen kommen kann. Während der Umsetzung werden die definierten Anforderungen immer mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung verglichen. Eine Abweichung von der Spezifikation wird als Defekt gewertet. Jeder Defekt verschlechtert die Qualität. Ein Taschenradio kann in diesem Sinn noch immer qualitativ hochwertig sein, wenn es die im Vorhinein definierten Anforderungen erfüllt. Ebenso kann es passieren, dass eine Dolby Surround Anlage eine schlechte Qualität hat, wenn die Spezifikationen nicht erfüllt sind.

Die Definition von Juran „fitness for use“ berücksichtigt den Kunden. Es geht darum, ob der Kunde das Produkt bzw. die Dienstleistung - seinen Erwartungen gemäß - verwenden kann. Da Produkte von verschiedenen Kunden unterschiedlich eingesetzt werden, hat Qualität auch verschiedene Merkmale, die man als Parameter der Gebrauchstauglichkeit sehen kann. Die zwei wichtigsten Parameter sind die Qualität der Übereinstimmung der Spezifikation mit den Anforderungen („Quality of Design“), also inwieweit die Kundenanforderungen korrekt in das Produkt- bzw. Dienstleistungsdesign und die Spezifikation übernommen wurden, und die Qualität der Übereinstimmung des Produktes bzw. der Dienstleistung mit der Spezifikation („Quality of conformance“), d.h. inwieweit die in der Spezifikation festgelegten Punkte korrekt umgesetzt wurden.

2.5.3 Spezifische Anforderungen an Call-Center

Welche Qualitätsmerkmale werden nun für Call-Center als relevant erachtet? Qualität ist für 8,7% der in einer Studie von FORBA ([FOR 2006]) befragten Unternehmen eine der vorrangigen Strategien. Die wichtigsten Strategien sind in Abbildung 6 dargestellt. Das mag auf den ersten Blick nicht so viel erscheinen, es muss jedoch dazugesagt werden, dass der Punkt „Qualität“ in dieser Studie kein in der Befragung explizit vorgegebener Punkt war, sondern von den Call-Center-Betreibern aktiv genannt wurde. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass dieses Merkmal, wäre es zur Auswahl gestanden, weitaus mehr Zustimmung erhalten hätte ([FOR 2006], S21).

Prinzipiell muss vorweggeschickt werden, dass es immer auf den Blickwinkel des Betrachters ankommt, wodurch sich ein Qualitäts-Call-Center auszeichnet. Im Folgenden wird daher in Qualität aus Sicht der Kunden, der Betriebswirtschaft, des Marketings und der Informatik (Technik) unterschieden.

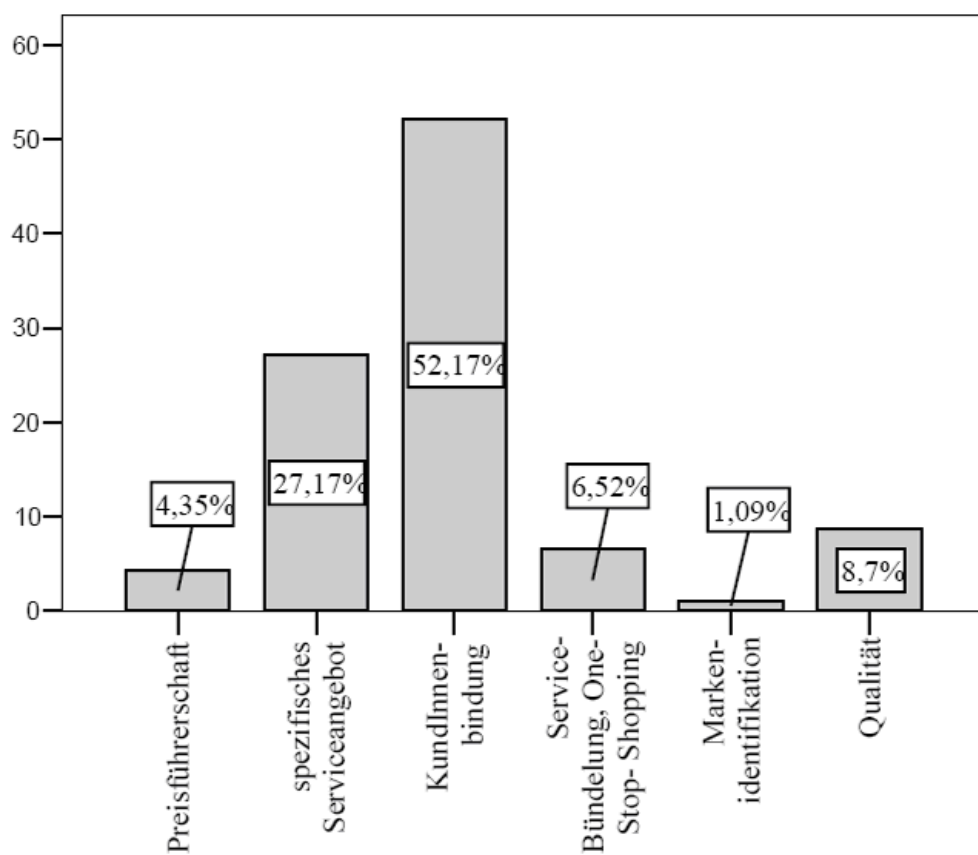


Abbildung 6: Die wichtigsten Strategien eines Call-Centers ([FOR 2006], S22)

I Kundensicht Qualität aus Kundensicht, lässt sich am besten über Umfragen zur „Kundenzufriedenheit“ messen. Rund 63% der österreichischen Call-Center verfügen über einen formellen Mechanismus, um die Kundenzufriedenheit zu erheben ([FOR 2006], S70). Bemerkenswert ist, dass die in Call-Centern üblicherweise erhobenen Kennzahlen, die häufig für das Leiten des Call-Centers eine wichtige Rolle spielen, keinen Rückschluss auf die Kundenzufriedenheit erlauben. Eine Studie von Mitarbeitern der Purdue University (USA) und der Maastricht University (Niederlande) kam zu dem Ergebnis, dass nur folgende zwei von 13 getesteten Kennzahlen einen signifikanten, wenn auch schwachen, Zusammenhang zur Kundenzufriedenheit haben ([Feinberg u. a. 2000], S131-141):

- Durchschnittliche Anzahl der verlorenen Anrufe (das sind jene Anrufer, die beispielsweise auflegen oder aus einem anderen Grund vor der Annahme des Anrufes getrennt werden)
- Der Anteil der Anrufer, die beim ersten Anruf eine zufrieden stellende Lösung erhalten

Aus Sicht des Wissensmanagements ist insbesondere die zweite Kennzahl relevant: Denn je fachlich kompetenter die Agenten sind, umso höher wird dieser Prozentsatz sein. Auch eine Untersuchung von Forrester Research deutet auf einen Zusammenhang zwischen dem Anteil der beim ersten Kontakt erfolgreich bearbeiteten Anfragen und der Kundenzufriedenheit hin. Die Studie untersucht Call-Center die es den Kunden ermöglichen durch das Drücken von Tasten am Telefon oder durch Sprachkommandos zur gewünschten Information zu gelangen. Die Kundenzufriedenheit steigt bei einem sinkenden Anteil von Anfragen, die eine Intervention eines Agenten benötigen ([Dorsey 2005]).

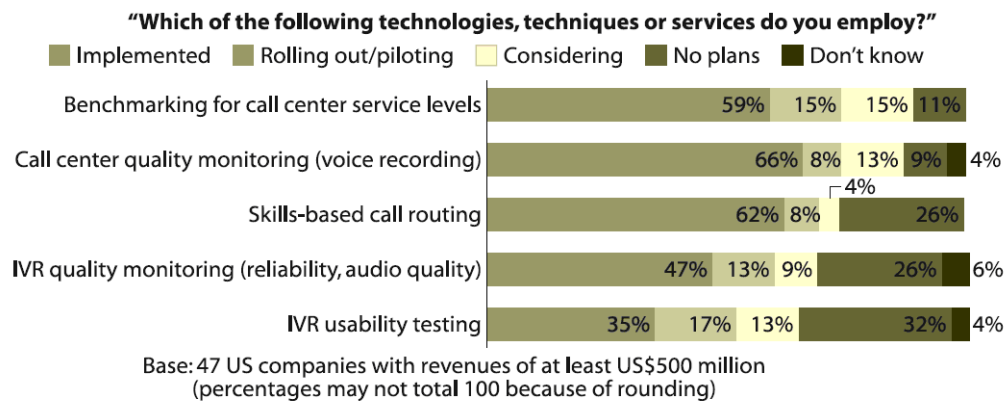
II Betriebswirtschaftliche Sicht Nicht jedes Call-Center kann Gewinn abwerfen (vergl. Abschnitt 2.4). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist ein Call-Center dann qualitativ gut geführt, wenn – unter Berücksichtigung bestimmter Vorgaben wie zum Beispiel einem zu erreichenden Service Level – das mögliche Gewinnmaximum bzw. das Kostenminimum erreicht wird. Ein vorrangiges Mittel zur Zielerreichung ist eine optimierte Personaleinsatzplanung und somit eine möglichst hohe Personalauslastung. Mit den heutigen Berechnungsmethoden kann man diesen Zielen bereits sehr nahe kommen.

III Marketingsicht Aus Sicht des Marketings gibt es bestimmte Anforderungen, denn aus wissenschaftlichen Untersuchungen zur Kundenzufriedenheit geht hervor, dass rund 50% der Argumente für Zufriedenheit nicht direkt mit der Produkt bzw. Dienstleistungsqualität zusammenhängen. Rund die Hälfte der Kundenzufriedenheit setzt sich aus Faktoren wie Freundlichkeit, Beratungsqualität, Image des Anbieters oder Kulanz zusammen ([Wiencke 1999], S111).

Die Prüfung der Gesprächsqualität durch Mithören ist - zumindest in den USA - die am weitesten verbreitete Qualitätsprüfung (vergl. Abbildung 7). In österreichischen Call-Centern wird das Mithören von Gesprächen bei erfahrenen Agenten von 48% der Call-Center zumindest vierteljährlich durchgeführt ([FOR 2006], S59).

Das rasche Annehmen von Anrufen (Service Level) und die freundliche Bearbeitung der Kundenanfragen ohne weiterzuverbinden („One face to the customer“) sind ebenfalls starke Anliegen der Marketingverantwortlichen.

IV Informatiksicht Aus Sicht der technisch Verantwortlichen stehen vor allem die in Abschnitt 2.3 beschriebenen Komponenten im Vordergrund. Die reibungslose Funktion der informationstechnischen Teile wird im Systembetrieb als oberstes Ziel gesehen. Abbildung 7 illustriert, dass 47% der in den USA betriebenen Call-Center Qualitätstests

Figure 1 Call Center Technology And Methodology Adoption

Source: Forrester Research, Inc.

Abbildung 7: Welche Qualitätsmerkmale werden in einem Call-Center überprüft?

des IVR Systems durchführen. Auch die möglichst nahtlose Integration der Unternehmensapplikationen in den Call-Center-Ablauf spielt eine wesentliche Rolle für Qualität aus technischer Sicht.

Die Normungsinstitute tragen dem Ruf nach Qualität im Call-Center Rechnung, indem sie zum einen Normen ([ONO 2001]), die den Bezug und die Bereitstellung von Call-Center-Dienstleistungen regeln, entwickeln, zum anderen Zertifizierungen für Call-Center anbieten ([ONO]). Neben diesen Zertifizierungen werden aber auch allgemeine Zertifikate wie DIN EN 9001:2000 oder COPC-2000 von Call-Centern zur Qualitätssicherung genutzt ([Pre 2005]).

2.6 Kennzahlen

Treu dem Titel eines Buchs von Tom DeMarco „Was man nicht messen kann, kann man nicht kontrollieren“ gibt es auch für den Call-Center-Betrieb eine Reihe von Kennzahlen. Mittels Kennzahlen kann man den Zustand bzw. die Entwicklung eines Systems erkennen. Die im Call-Center-Bereich am weitesten verbreitete Kennzahl ist das **Service Level**. Diese Kennzahl gibt an, wie viele Anrufe in welcher Zeit durchschnittlich angenommen werden. Die gängigste Zielgröße dafür ist „80/20“, das bedeutet, dass 80% der Anrufe innerhalb von 20 Sekunden angenommen werden sollen ([FOR 2006], S63).

Prinzipiell kann man Folgendes unterscheiden:

- technische Kennzahlen, die aus der technischen Infrastruktur (zum Beispiel den Daten der Telefonanlage) gewonnen werden können und
- ökonomische Kennzahlen, die zur betriebswirtschaftlichen Personalbedarfs- und Personaleinsatzplanung genutzt werden

2.6.1 Technische Kennzahlen

Die hier angeführten Kennzahlen können im Nachhinein für einen bestimmten Zeitraum festgestellt werden. Sie werden in Modellen zur Personalplanung genutzt und stellen die Basis für eine sinnvolle Kapazitätsplanung dar. Sie sind durch technische Systeme wie Telefonanlagen leicht zu erheben, und werden auch von vielen Call-Center-Betreibern genutzt ([Helber und Stolletz 2004]; 42f).

- **Die Anrufrate:** Das ist die Rate, mit der Kunden versuchen innerhalb eines bestimmten Intervalls im Call-Center anzurufen. Zu beachten ist hierbei, dass Anrufe nicht gleichmäßig eingehen. Nicht berücksichtigt wird in dieser Kennzahl, ob der Kunde auch tatsächlich zu einem Agenten durchkommt.
- **Die mittlere Gesprächsdauer:** Bei dieser Kennzahl ist es ebenso wichtig zu berücksichtigen, dass die Gesprächsdauer je Anruf unterschiedlich ist.
- **Der Anteil der Anrufer, die auflegen (Lost Calls):** ein Anruf gilt beispielsweise als Lost-Call, wenn ein Anrufer nicht mehr warten möchte und auflegt. Auch eine Trennung der Verbindung aus anderen Gründen wird von dieser Kennzahl erfasst.
- **Der Anteil der Anrufer, die ein Besetztzeichen erhalten:** Da es in Call-Centern keine unendliche große Anzahl von Telefonleitungen gibt, kommt es mitunter vor, dass alle Leitungen belegt sind und Anrufer somit ein Besetztzeichen erhalten.
- **Der Anteil der Anrufer, die zu einem Agenten gelangen (Bedienwahrscheinlichkeit):** Das ist der Anteil der Anrufer, die wirklich zu einem Agenten gelangen und somit ein Service erhalten
- **Die mittlere Wartezeit von Anrufern, die zu einem Agenten gelangen (Service Level):** Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Wartender nicht länger als eine bestimmte Zeit auf die Entgegennahme seines Anrufes warten muss. Anrufer, die auflegen bevor sie zu einem Agenten gelangen, werden in dieser Kennzahl nicht berücksichtigt.
- **Die mittlere Anzahl von Anrufern im System:** Das ist die Anzahl der Anrufer, die sich gerade in der Warteschlange oder im Telefonat mit einem Agenten befinden.
- **Die mittlere Anzahl von Anrufern in der Warteschlange**
- **Die mittlere Rate der Anrufer, die zu einem Agenten gelangen:** Diese Rate setzt sich aus dem Anteil der Anrufer, die wirklich zu einem Agenten kommen, und der Anrufrate zusammen.
- **Die mittlere Auslastung der Agenten:** Das ist die Zeit, die ein Agent tatsächlich im Gespräch oder mit der Bearbeitung von Anfragen verbringt.

Durch die ÖNORM D 1020 werden weitere Kennzahlen für Inbound-Call-Center definiert. Diese beziehen sich jeweils auf eine Servicenummer und ein bestimmtes Zeitintervall und müssen gemäß dieser Norm von einem Call-Center-Dienstleister nachgewiesen werden können, wenn dieser die ÖNORM erfüllen möchte:

- **Die Anzahl der Anrufe**
- **Die Anzahl der verlorenen Anrufe und die entsprechende Wartezeit**
- **Die durchschnittliche Gesprächsdauer**
- **Die durchschnittliche Wartezeit**
- **Die längste Wartezeit, nach der eine Anrufer angenommen wurde**
- **Die Anzahl der Anrufer, die in einen Überlauf geleitet wurden**
- **Die Nachbearbeitungszeit**

2.6.2 Ökonomische Kennzahlen

Für eine sinnvolle Personalplanung aus betriebswirtschaftlicher Sicht müssen neben technischen Kennzahlen weitere Kosten- bzw. Ertragsfaktoren berücksichtigt werden.

I Das Tarifmodell der Telefonnummer Je nach Serviceart werden von Call-Center-Betreibern verschiedene Arten von Telefonnummern mit den dazugehörigen Tarifen eingesetzt. Hierbei reicht die Wahlmöglichkeit von für den Anrufer kostenlosen Telefonnummern, bei denen dem Betreiber sämtliche Verbindungsentgelte anfallen, über Telefonnummern, bei denen die Verbindungsentgelte zwischen Anrufer und Angerufenem geteilt werden, bis zu kostenpflichtigen Nummern, bei denen für den Anrufer zusätzlich zu den normalen Gebühren weitere Kosten für den Anruf anfallen. Eine genaue Übersicht der österreichischen Modelle ist in Tabelle 4 gegeben und diese sind durch die Regulierungsbehörde ([RTR 2003]) festgelegt.

<i>Vorwahl</i>	<i>Kosten für den Anrufer</i>	<i>Kosten/Verdienst für den Betreiber</i>	
0800	keine Kosten	Unterschiedlich für In- und Ausland, sowie Fest- und Mobilnetz	Gratisnummern
0810	max. 10 Cent / Minute	Unterschiedlich für In- und Ausland, sowie Fest- und Mobilnetz.	Shared-Cost-Nummern
0820	max 20 Cent / Minute	Unterschiedlich für In- und Ausland, sowie Fest- und Mobilnetz	
0900/0930	max 3,64 / Minute	je nach Vertrag mit dem Telekom Anbieter	Mehrwertnummern
0901/0931	10 Cent / Minute - €9 pro Anruf	je nach Vertrag mit dem Telekom Anbieter	

Tabelle 4: Übersicht über Mehrwertdienste mit geregelten Entgeltobergrenzen und freikalkulierbare Mehrwertdienste.

II Art der angebotenen Leistung Im ökonomischen Sinn möchte man ein optimales Verhältnis von Kosten und Nutzen erreichen. Es spielt daher eine wesentliche Rolle, was für eine Leistung vom Call-Center angeboten wird. Ist es möglich, aus dem Kontakt mit dem Kunden einen direkten Erlös zu erzielen, so spricht man von einem **Vertriebs-Call-Center**. Werden durch das Call-Center Beschwerden erfasst oder werden allgemeine Informationen gegeben, so handelt es sich um ein **Betreuungs-Call-Center**. Von einem **Dienstleistungs-Call-Center** spricht man, wenn das angebotene Service einen direkten Mehrwert für den Kunden hat (zum Beispiel Telefonauskunft). Je nach Art des Call-Centers ergeben sich verschiedene Strukturen zu Kosten und Erlösen. Ebenso macht es einen Unterschied für die Berücksichtigung der Wartezeit, um welche Art von Call-Center es sich handelt. Eine genauere Übersicht zu diesem Thema gibt Tabelle 6.

2.6.3 Zusammenfassung

In Call-Centern werden viele unterschiedliche Kennzahlen erhoben. Die Datenbasis für die Kennzahlen bietet zumeist die technische Infrastruktur. Ein Großteil der Kennzahlen

wird direkt aus der Anrufverteilungsanlage gewonnen. Die am häufigsten verwendete Kennzahl ist das Service-Level. Diese Maßzahl gibt Auskunft darüber, wie viele Prozent der Anrufe innerhalb einer bestimmten Zeitspanne angenommen wurden (zum Beispiel: 80/20 bedeutet 80% der Anrufe innerhalb von 20 Sekunden).

Aus Wissensmanagementsicht muss leider festgestellt werden, dass in der Call-Center-Literatur auf keine Kennzahlen verwiesen wird, die auf die Qualität des Wissensmanagements rückschließen lassen. Derartige Kennzahlen wären zum Beispiel:

- Wie viele der Kunden nehmen nochmals mit dem Call-Center Kontakt auf, weil ihr Anliegen durch den vorigen Kontakt nicht gelöst wurde und wie viele Anrufe werden bis zur Lösung des Problems benötigt?
- Welche Anliegen führen immer wieder zu Problemen bei der Bearbeitung?
- Bei wie vielen der Kundenanfragen muss ein Agent einen anderen Agenten hinzuziehen, um die Anfrage zu bearbeiten; welche Anfragen sind das?
- In wie vielen Fällen ist die Dokumentation zu einem Anruf ausreichend, so dass bei einem neuerlichen Anruf ein Agent erkennen kann, weshalb der Kunde beim letzten Mal mit dem Call-Center in Kontakt getreten ist?
- Welche Agenten lösen Kundenprobleme besonders gut? Bei welchen Agenten bzw. Anliegen kommt es besonders oft zu neuerlichen Kontakten? Nimmt die Gesprächsdauer bei bestimmten Anfragen nach einer Mitarbeiterschulung ab bzw. die Lösungskompetenz zu?

Mit zunehmender Verbreitung von Computer-Telephony-Integration sollten diese Fragen gut zu erheben sein. Insbesondere die Zahl der wiederkehrenden Anrufer ist auch aus ökonomischer Sicht relevant.

<i>Art</i>	<i>Erlöse</i>	<i>Kosten</i>	<i>Servicelevel</i>	<i>Zielfunktion</i>
Betreuungs- Call-Center	keine	Lohnkosten der Agenten und Telefongebühren, je nach Tarifmodell	Muss explizit festgelegt werden, denn es wird günstigster, je länger der Anrufer warten muss	Kostenminimierung
Vetriebs- Call-Center	je bedientem Anrufer	Lohnkosten der Agenten und Telefongebühren, je nach Tarifmodell	Ergibt sich aus der Zielfunktion	Gewinnmaximierung
Dienstleistungs- Call-Center	je Anrufer im System	Lohnkosten der Agenten	Ergibt sich aus der Zielfunktion	Gewinnmaximierung

Tabelle 6: Übersicht über die Zusammenhänge von Call-Center-Art, Erlösen, Kosten, Servicelevel und Zielfunktion

2.7 Economies of Scale - Skaleneffekte

Wie effizient ein Call-Center arbeitet, hängt neben der eingesetzten Technologie und den festgelegten Arbeitsabläufen auch von seiner Größe ab. Unter dem Begriff „Economies of Scale“ versteht man im Allgemeinen, dass größere Betriebe zumeist Kostenvorteile haben, da die fixen Kosten je produzierter Einheit (im Call-Center je abgewickelten Anruf) abnehmen. Wie aber hängen die Erreichbarkeit, die mittlere Wartezeit der Anrufer und die Auslastung der Agenten mit der Zahl der eingesetzten Agenten zusammen? Ist es für Call-Center mit vielen Agenten leichter, diese Kennzahlen zu optimieren? All diese Fragen können mit „ja“ beantwortet werden.

In einem kleinen Call-Center wird mit einer im Verhältnis zur Menge der Anrufer gleichgroßen Anzahl von Agenten eine deutlich geringere Erreichbarkeit erzielt. In kleinen Call-Centern mit zwei eingesetzten Agenten kann lediglich eine Erreichbarkeit von rund 70% erzielt werden. In einem zehnmal so häufig angerufenen Call-Center wird durch den Einsatz von 20 Agenten bereits eine Erreichbarkeit von annähernd 95% erreicht. In einem 100-mal so großen Betrieb ist bereits eine Erreichbarkeit von beinahe 100% gesichert. Eine graphische Darstellung dieses Umstandes ist Abbildung 8.

Auch die mittlere Wartezeit der Anrufer ist bei größeren Call-Centern mit - im Verhältnis zur Anzahl der Telefonate - geringerem Personaleinsatz zu gewährleisten (vergl. Abbildung 9). Das bedeutet, dass es für große Call-Center je Anrufer günstiger ist, eine bestimmte mittlere Wartezeit nicht zu überschreiten ([Helber und Stollatz 2004], S73-78).

Es muss allerdings berücksichtigt werden, dass es genau genommen nicht auf die Anzahl der Agenten ankommt, sondern auf die Anzahl der Agenten, die Anrufe aus derselben Warteschlange entgegennehmen. Wenn es in einem Call-Center drei gleich qualifizierte Agentengruppen gibt, die Anrufe über verschiedene Telefonleitungen entgegennehmen, verhält es sich mit diesen Agentengruppen so, als ob es sich um jeweils ein eigenes Call-Center handelte. Würde man die Anrufe für diese Agentengruppen jedoch in ein und derselben Warteschlange zusammenfassen, so könnten die Vorteile der Größe genutzt werden; die Erreichbarkeit würde gesteigert und die mittlere Wartezeit, bei gleichem Personaleinsatz, gesenkt werden.

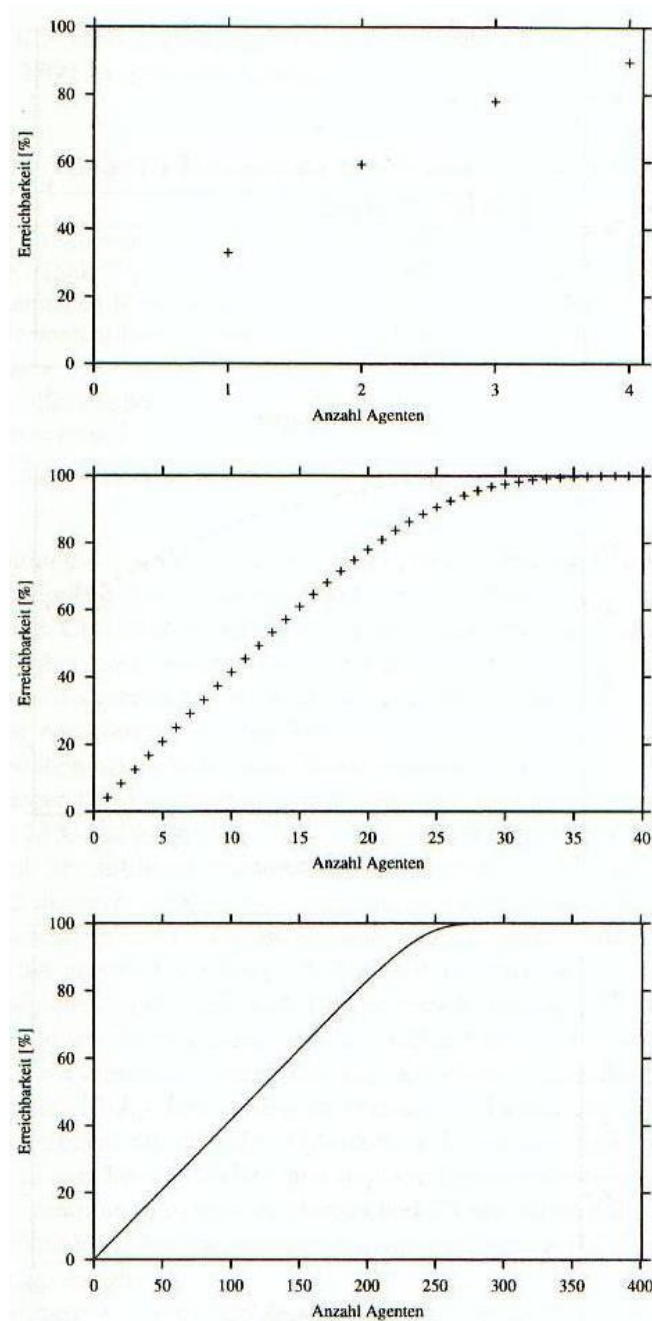


Abbildung 8: Verhalten der Erreichbarkeit zur Anzahl der Agenten als Vergleich zwischen einem kleinen (36 Anrufe je 30 Minuten), einem mittleren (360 Anrufe je 30 Minuten) und einem großen (3600 Anrufe je 30 Minuten) Call-Center ([Helber und Stollatz 2004], S76)

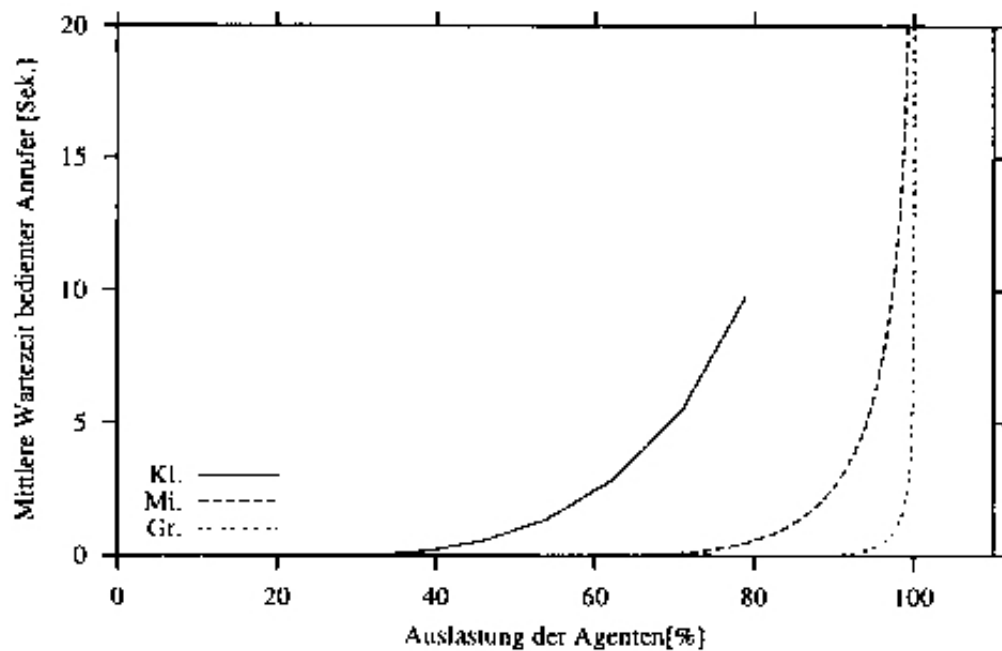


Abbildung 9: Verhalten der mittleren Wartezeit zur Auslastung der Agenten als Vergleich zwischen einem kleinen (36 Anrufe je 30 Minuten, abgekürzt mit Kl.), einem mittleren (360 Anrufe je 30 Minuten, abgekürzt mit Mi.) und einem großen (3600 Anrufe je 30 Minuten, abgekürzt mit Gr.) Call-Center ([Helber und Stollatz 2004], S78)

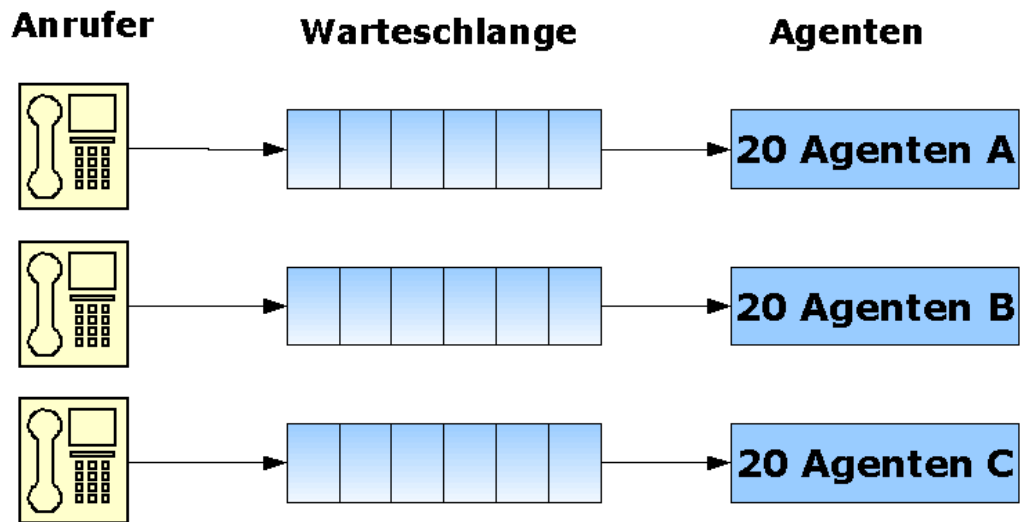


Abbildung 10: Call-Center mit 60 Agenten, die auf drei Warteschlangen aufgeteilt sind

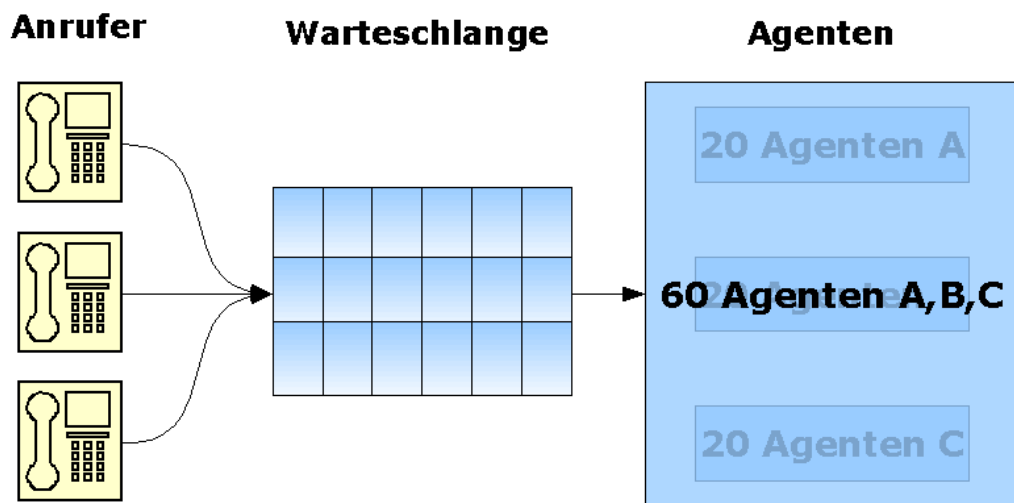


Abbildung 11: Call-Center mit 60 Agenten, die in einer Warteschlange zusammengefasst sind

Ein Call-Center mit drei Warteschlangen und drei Agentengruppen (vergl. Abbildung 10) ist daher aus wirtschaftlicher Sicht schlechter aufgebaut als ein Call-Center mit nur einer, dafür aber längeren Warteschlange und einer größeren Agentengruppe (vergl. Abbildung 11). Eine Zusammenfassung mehrerer Warteschlangen zu einer größeren ist jedoch nicht immer sinnvoll. Werden für bestimmte Anfragen besondere Qualifikationen benötigt, müssen diese Anrufer im Regelfall in eine eigene Warteschlange geführt werden. In einem Call-Center, in dem sehr unterschiedliche Anfragen beantwortet werden, kann es daher dazu kommen, dass es entgegen der Logik der Economies of Scale verschiedene, unterschiedlich qualifizierte Agentengruppen gibt, die auch getrennte Warteschlangen abarbeiten.

3 Wissensmanagement

In diesem Kapitel werden bestehende Theorien zum Thema Wissensmanagement aufgearbeitet ebenso wird auf mögliche Anwendung von Wissensmanagement in Call-Centern verwiesen.

Das Thema Wissensmanagement kam Mitte der 80er Jahre im Kontext des organisationalen Lernens auf. Seit Mitte der 90er Jahre ist es zu einem viel diskutierten und auch in der Literatur oft besprochenen Thema geworden. Die Zahl der Publikationen kann als Indikator für die drängenden und ungelösten Probleme in diesem Zusammenhang gesehen werden (in [Lehner 2000], S226 werden exemplarisch über 30 Werke allein im Zeitraum 1996-1999 aufgezählt).

In den folgenden Kapiteln werden immer wieder Praxisbeispiele gebracht. Hierbei ist zu beachten, dass Fallbeispiele immer nur eine bestimmte Situation widerspiegeln, und dass aus Beispielen keine allgemeingültigen Regeln abgeleitet werden können. Auf Konferenzen und in vielen Büchern zum Thema Wissensmanagement werden aber häufig Erfahrungsberichte wiedergegeben. Immer wieder zitierte Beispiele gewinnen mit der Zeit einen gewissen Mythos und sind daher mit Vorsicht zu genießen ([Schneider 2001], S11-14).

Um das Thema des Wissensmanagements auf eine strukturierte Art zu erfassen und nicht unnötige Verwirrung zu stiften, werden nun einige im Zusammenhang mit Wissensmanagement benötigte Begriffe erklärt. Ebenso werden mögliche Ungenauigkeiten im Sprachgebrauch und daraus resultierende Probleme dargestellt. Als erstes werden verschiedene Definitionen des Wissens gegeben, um so den Begriff „Wissen“ für diese Arbeit zu konkretisieren.

3.1 Der Begriff „Wissen“

Der Begriff Wissen wird sehr unterschiedlich interpretiert und ist, obwohl er im Alltag regelmäßig verwendet wird, nicht einfach abzugrenzen ([Heck 2002], S5). In der wissenschaftlichen Literatur ist ein hierarchisches Modell weit verbreitet.

Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Information, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge ([Probst u. a. 1997], S44).

Die Begriffe „Zeichen“, „Daten“, „Information“ und „Wissen“ stehen in einer Begriffshierarchie:

- **Zeichen** sind das kleinste Datenelement aus einem definierten Zeichenvorrat.
- **Daten** sind durch eine bestimmte Syntax verknüpfte Zeichen; sie besitzen kaum Bedeutung oder Zweck.
- **Informationen** sind Daten, die in einem Kontext etwas bewirken.
- **Wissen** ist die Verbindung von Informationen mit anderen Informationen (z.B. Erfahrungen) zu einem bestimmten Zweck

Die Verbindung zwischen den Begriffen „Zeichen“, „Daten“, „Information“ und „Wissen“ ist in Abbildung 12 dargestellt. Es wird gezeigt, dass Zeichen erst durch bestimmte Syntaxregeln zu Daten werden und dass es wiederum einen gewissen Kontext benötigt, um

diese Daten in sinnvolle Information umzuwandeln. Durch die Vernetzung von Informationen wird es möglich, diese als Wissen zu nutzen ([Probst u. a. 1997], S34). Um zum Beispiel zu **wissen**, ob man beim Verlassen des Hauses eine Jacke anziehen soll, kann man aus den **Zeichen** auf dem Thermometer mittels der benötigten **Syntax** für die Temperatur die aktuellen Temperatur**daten** erhalten. Durch die Vernetzung der Daten über die Temperatur mit dem aktuellen Kontext (ob es sich um Fahrenheit oder Celsius Grade handelt) erhält man die **Information** über die aktuelle Hitze bzw. Kälte. Durch die Vernetzung dieser neu gewonnen Information mit bereits vorhandenen Informationen kann die Entscheidung über die Notwendigkeit einer Jacke getroffen werden.

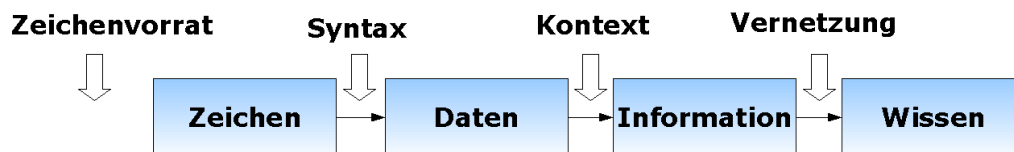


Abbildung 12: Beziehungen zwischen den Begriffshierarchien nach , ([Probst97] S34)

Manchmal wird als Ebene oberhalb von Wissen noch Weisheit eingefügt. Wichtig ist jedenfalls, dass sich diese Ebenen erst durch den jeweiligen Kontext verbinden ([Bellinger 2004]).

Die Abgrenzungen dieser Begriffe untereinander sind nicht eindeutig, da es sich um fließende Übergänge handelt. Insbesondere der Übergang von Information zu Wissen scheint besonders kontinuierlich. Folgende Eigenschaften charakterisieren die letzten zwei Begriffe aber recht gut ([Heck 2002], S5):

- **Informationen** beschreiben und definieren
- **Wissen** ist die Anwendung von Methoden und Strategien

Weiters kann Wissen auch als das Produkt aus Information, Erfahrung, Fertigkeit und Einstellung angesehen werden: Jede Veränderung bei einer dieser Komponenten bewirkt eine Veränderung des Wissens. Durch Lernprozesse wird immer zumindest einer dieser vier Teile verändert ([Brezany 2003], S8).

Um Wissensmanagement in der Praxis umzusetzen ist es wichtig, sowohl zwischen diesen Begriffen unterscheiden zu können, als auch deren Zusammenhänge zu erkennen und die Unternehmensstrukturen entsprechend aufzubauen. Wissensmanagement ist mehr als Daten- oder Informationsmanagement.

Häufig ist es in Unternehmen so, dass die Informatikabteilungen für den Aufbau und die Pflege der Daten und Informationen zuständig sind, die Personalabteilung die Mitarbeiterentwicklung verantwortet und die Produktinnovationen in den einzelnen Fachabteilungen stattfinden. Durch diese Trennung kann es dazu kommen, dass Informationen und Neuerungen in einer für die Mitarbeiter nicht geeigneten Form bereitgestellt werden und daher nicht genutzt bzw. umgesetzt werden können ([Probst u. a. 1997], S34).

Auch Call-Center bilden hierbei keine Ausnahme; dieses Problem kann zum Beispiel auftreten, wenn die Fachabteilungen die von ihnen eingeführten Neuerungen nicht auf sinnvolle Art und Weise zu den Mitarbeitern des Call-Centers kommunizieren bzw. diese die bereitgestellten Informationen nicht verstehen oder anwenden können. Gerade von Call-Centern wird aber erwartet, dass die Agenten über eine Vielzahl von Themenbereichen korrekte Auskunft geben.

3.1.1 Dimensionen von Wissen

Es werden die drei verschiedenen Dimensionen, nach denen Wissen unterschieden werden kann, erläutert. Diese sind:

- Wissensträger (individuell oder kollektiv)
- Wissensform (implizit oder explizit)
- Wissensort (intern oder extern)

Diese drei Kategorien werden nun genauer beschrieben. Abbildung 13 stellt den Zusammenhang und die möglichen Kombinationen dieser Wissenskategorien dar.

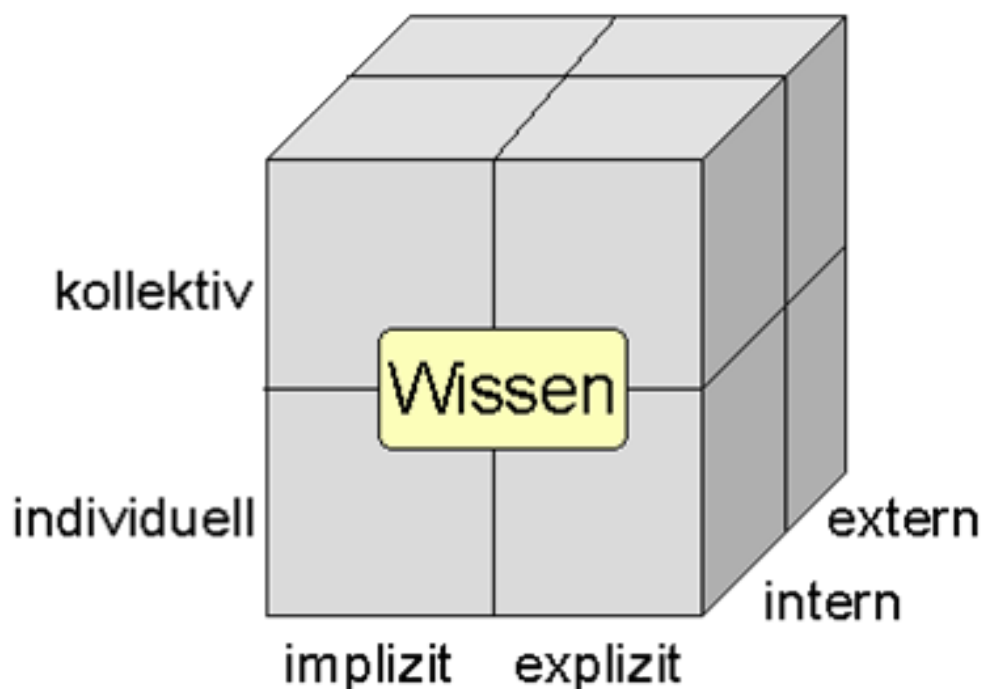


Abbildung 13: Wissenswürfel ([Brezany 2003], S23)

I Wissensträger (individuell oder kollektiv) Die Fähigkeit des Menschen, Daten in Informationen und Informationen zu Wissen umzuwandeln, macht das Individuum zu einem essentiellen Bestandteil der Wissensbasis einer Organisation. Wie auch aus der Definition in Abschnitt 3.1 hervorgeht, ist Wissen immer an eine Person gebunden. **Individuelles Wissen ist das Wissen einer Person, das nicht mit dem Wissen anderer Wissensträger vernetzt ist.**

Um erfolgreich arbeiten zu können, müssen die einzelnen Wissensträger aber auch effektiv zusammenarbeiten. Aus der Kombination des individuellen Wissens entstehen so genannte organisationale Fähigkeiten, die ein Element der organisationalen Wissensbasis sind ([Probst u. a. 1997], S37f). Eine derartige organisationale Fähigkeit wäre beispielsweise ein Gremium aus Experten verschiedener Abteilungen, das die Strategie der Mitarbeiterausbildung festlegt oder das Wissen verschiedener Experten, das in einer Datenbank oder einem Ablauf zusammengefasst wurde. **Kollektives Wissen entsteht,**

wenn Menschen gemeinsam neues Wissen aufbauen und zur Verfügung stellen.

Das wirklich Gute am Wissen ist, dass es sich nicht aufbraucht (auch wenn es „geteilt“ oder „abgegeben“ wird), das Gute ist, dass es sich vermehrt, je mehr Sie es verschwenden, weil Sie es dadurch vertiefen und ergänzen. ([Wehner 2000])

Wichtig ist zu verstehen, dass aus der Kombination der individuellen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter mehr als die Summe ihrer Fähigkeiten entsteht. Das aus der Zusammenarbeit entstandene kollektive Wissen ist ein deutlicher Mehrwert für die Organisation.

II Wissensform (implizit oder explizit) Die Begriffe implizites und explizites Wissen wurden bereits 1985 von Michael Polanyi in seinem Buch „The Tacit Dimension“ geprägt und mit den Worten „we can know more than we can tell“ sehr nachvollziehbar umrissen. **Unter implizitem Wissen versteht man persönliches, schwer kommunizierbares Wissen einer Person auf Basis ihrer Erfahrungen** ([Tan 2001], S24). Implizites Wissen ist oft nicht einmal der Person selbst bewusst.

Bei explizitem Wissen handelt es sich um Wissen, das in einer formalen Sprache weitergegeben werden kann. Es handelt sich um ausgesprochenes, niedergeschriebenes, dokumentiertes Wissen, dessen sich der Wissende jedenfalls bewusst ist ([Tan 2001], S24).

Eine Umwandlung kann sowohl von implizitem zu explizitem Wissen erfolgen als auch umgekehrt. Des Weiteren kann es auch zu einem Übergang von implizitem zu implizitem und explizitem zu explizitem Wissen kommen. Diese Vorgänge sind in Abbildung 14 dargestellt und im Folgenden beschrieben.

Sozialisation Unter Sozialisation versteht man die Umwandlung von implizitem Wissen einer Person zu implizitem Wissen einer anderen Person über den Weg der direkten Weitergabe. Dies erfolgt zum Beispiel, wenn ein Lehrling seinem Meister bei der Arbeit zusieht und die gesehenen Tätigkeiten nachahmt. Andere Beispiele dafür sind Training on the job, Mentorsysteme oder Job-Rotation.

Einer der Nachteile von Wissenssozialisation ist, dass es nicht immer leicht ist, den Träger des gesuchten Wissens ausfindig zu machen. Um diesen Vorgang zu unterstützen, können Datenbanken eingeführt werden, die es ermöglichen, nach Personen mit bestimmten Fähigkeiten zu suchen (Skill-Datenbanken); auch der Aufbau von Wissenslandkarten kann helfen, benötigte Wissensquellen zu entdecken ([Tan 2001], S24; [Heck 2002]; S11; [Nonaka und Takeuchi 1997], S72-85).

Externalisierung Die Externalisierung von Wissen stellt eine wichtige Methode dar, um Wissen unabhängig vom Wissensträger direkt nutzbar zu machen. Bei der Externalisierung wird aus implizitem Wissen explizites Wissen abgeleitet. Das geschieht beispielsweise durch Modelle oder Analogien und gemeinsame Reflexion. Ein mögliches Problem bei der Externalisierung von Wissen ist, dass die veröffentlichten Dokumente etc. immer auf den Erfahrungen des Einzelnen beruhen und durchaus subjektiv sein können. Es sollte daher immer der Autor samt Kontaktmöglichkeit für Rückfragen ausgewiesen sein ([Tan 2001], S24; [Heck 2002], S11; [Nonaka und Takeuchi 1997], S72-85).

Kombination Bei Kombination von Wissen wird aus explizitem Wissen wieder explizites Wissen generiert. Das kann zum Beispiel durch die Kategorisierung bzw. Sortierung von explizitem Wissen oder das Erkennen von Zusammenhängen geschehen, sowie

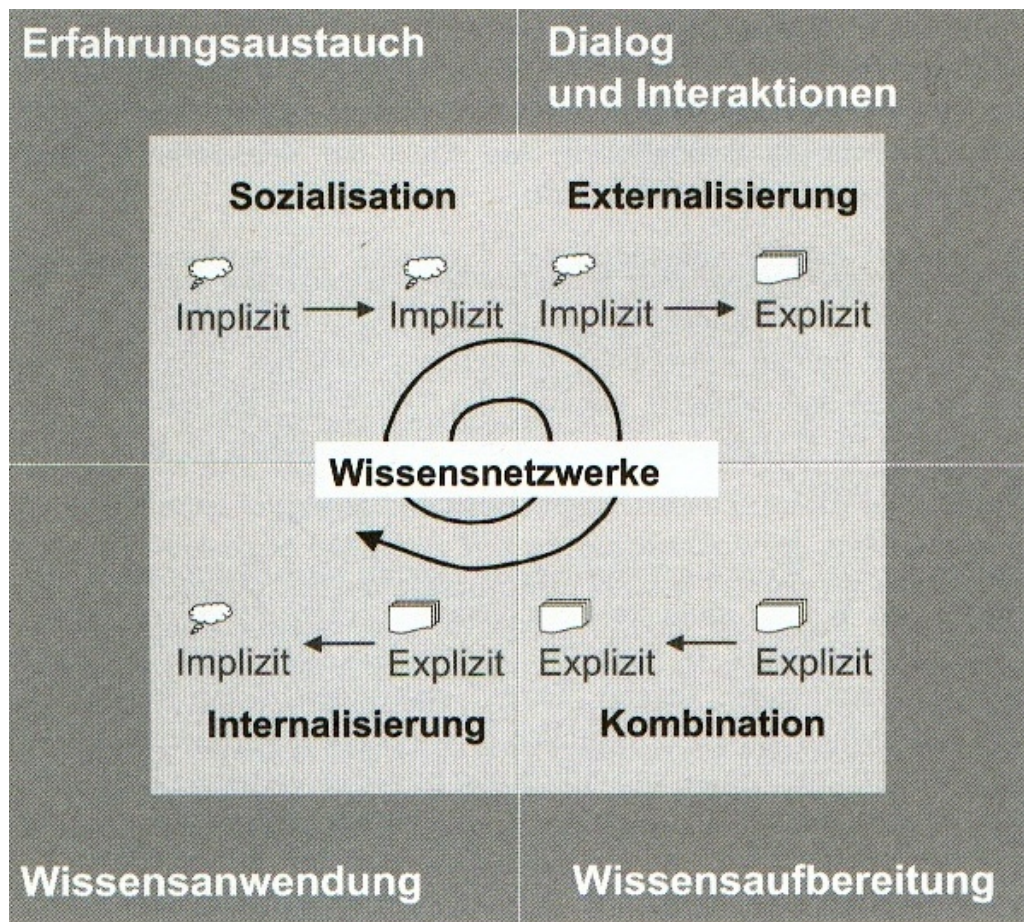


Abbildung 14: Formen der Umwandlung zwischen implizitem und explizitem Wissen ([Götz 2000], S144)

durch direkte Kommunikation und Computernetzwerke. In jedem Fall wird explizites Wissen aus verschiedenen Bereichen zusammengeführt, aus deren Kombination sich neues Wissen erschließt ([Tan 2001], S25; [Heck 2002], S12; [Nonaka und Takeuchi 1997], S72-85).

Internalisierung Bei der Internalisierung wird explizites Wissen verinnerlicht. Erfahrungen und Erkenntnisse anderer Personen werden nachvollzogen und zum eigenen Wissen hinzugefügt. Typischerweise geschieht das durch das Lesen von Dokumenten und Handbüchern oder über multimediale Informationskanäle. Voraussetzung dafür ist, dass das explizite Wissen derart aufbereitet ist, dass die Erfahrungen und Erkenntnisse gut verständlich sind ([Tan 2001], S25; [Heck 2002], S12; [Nonaka und Takeuchi 1997], S72-85).

Versteegen ([Versteegen 1999]) stellt den Übergang von implizitem zu explizitem Wissen in vier Prozessen dar. Dieser Übergang soll zu einer Umwandlung von individuellem zu organisatorischem Wissen führen:

- **Teilen** ist die normale Kommunikation
- **Erfassen** ist die physikalische Speicherung
- **Klassifizieren** meint eine Zusammenstellung nach bestimmten Regeln, um das Wissen später auffindbar zu machen
- **Verstehen** bedeutet die Aufbereitung des Wissens, sodass Wissensnutzer damit arbeiten können

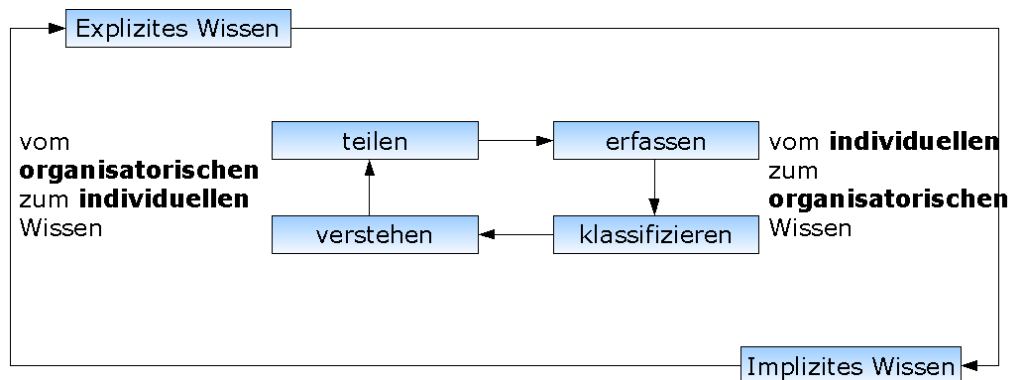


Abbildung 15: Vier Kernprozesse im Austausch des Wissens ([Versteegen 1999])

III Wissensort (intern oder extern) Wissen, welches von Unternehmen genutzt wird, kann intern oder extern vorhanden sein. Unter internem Wissen versteht man Wissen, das im Unternehmen selbst vorhanden ist. Dazu gehören zum Beispiel Mitarbeiter und Dokumente, sowie Datenbanken. Externes Wissen steht dem Unternehmen zur Verfügung, ist allerdings nicht Teil der ständigen Organisation. Typische Beispiele für externes Wissen sind Berater sowie Kooperationen mit anderen Unternehmen.

Stellt man bestimmte Wissensträger ein, so erwirbt man Wissen für das Unternehmen; dieses Wissen wird zu internem Wissen. Möchte man Wissen nutzen, aber nicht für das Unternehmen erwerben, gibt es die Möglichkeit, die Wissensbasen anderer Unternehmen in Form von Kooperationen als externes Wissen zu nutzen.

3.2 Der Begriff „Wissensmanagement“

Wissensmanagement beschäftigt sich mit der Nutzung und Weiterentwicklung von Wissen. Wichtig hierbei ist der Begriff Nutzung, denn es reicht nicht, nur viel zu wissen, sondern eine Organisation muss dieses Wissen zur Verbesserung ihrer Geschäftsprozesse auch verwenden. Zwischen Geschäftsprozessen und Wissen besteht eine wechselseitige Beziehung. Zum einen versorgt Wissensmanagement die Geschäftsprozesse mit für die Durchführung relevantem Wissen, zum anderen kann in Geschäftsprozessen auch Wissen entwickelt werden, welches dann wiederum als Wissensinput für andere Geschäftsprozesse dienen kann ([Brezany 2003], S25f).

Es gibt verschiedene Ansätze und Konzepte zum Wissensmanagement, die man folgendermaßen unterscheiden kann ([Lehner 2000], S232f):

- Technikorientiertes Wissensmanagement
- Humanorientiertes Wissensmanagement
- Ganzheitliches Wissensmanagement

3.2.1 Technikorientiertes Wissensmanagement

Aus dieser Sicht ist Wissensmanagement eine Weiterentwicklung des Informationsmanagements unter Einbeziehung des Menschen. Dieser Ansatz erstreckt sich von der Daten- und Informationsverarbeitung bis zum Wissensmanagement; dabei wird von einem positivistischen Wissensbegriff ausgegangen, Wissen ist uneingeschränkt und weder an Körper noch an einen bestimmten Kontext gebunden. Wissen kann daher ohne Menschen als Wissensträger existieren. Ziel ist die effektive und rationale Nutzung von Wissensressourcen.

Wissen wird als Summe von Paketen, die als Input für Prozesse dienen (vergl. Abbildung 16), gesehen. Diese Wissenspakete werden in Prozessen verwendet aber nicht verändert. Die Wissenspakete können hin und her geschoben, auseinander genommen und neu zusammengestellt werden. Inhalte der Pakete können addiert werden ([Schneider 1996], S17ff). Unternehmen, die bereits gut funktionierende Informationssysteme besitzen, haben gute Voraussetzungen, ein Wissensmanagementsystem erfolgreich einzuführen, denn Informationen bilden die Grundlage für Wissen (vergl. Abbildung 12) ([Heck 2002], S13).

Dieser Ansatz versucht, Probleme des Wissensmanagements durch technische Leistungssteigerung zu beheben und vernachlässigt dabei mögliche andere Ursachen wie zum Beispiel Ursachen organisatorischer oder personeller Natur ([Schüppel 1996], S188). Organisatorische Ursachen können beispielsweise ungeeignete Kommunikationsstrukturen sein. Für funktionierendes Wissensmanagement kann es unter Umständen notwendig sein, zusätzlich zu den bestehenden Organisationsstrukturen, Informationsstrukturen zu schaffen, die den raschen Austausch von Wissen ermöglichen. Eine Ursache personeller Natur könnte zum Beispiel sein, dass sich die Stellung von Mitarbeitern im Unternehmen ausschließlich auf ihr Wissen gründet („Wissen ist Macht“), und die Weitergabe dieses Wissens ihre Position gefährden würde. Auf personeller Ebene müssen daher geeignete Maßnahmen getroffen werden um derartige Probleme zu verhindern oder zumindest zu abschwächen.

Das rein technikorientierte Wissensmanagement lässt den Menschen weitgehend außer Acht und geht vorrangig auf technische Möglichkeiten ein. Der Mensch als Wissensträger wird vernachlässigt ([Tan 2001], S27).

3.2.2 Humanorientiertes Wissensmanagement

Diese konstruktivistische Sicht betrachtet den Menschen als unerlässlich für das Wissensmanagement, da er Wissensträger ist. Wissen ist personen- und kontextgebunden.

Die Aufgabe des Wissensmanagements wird dem Personalmanagement zugeschrieben, da Wissen untrennbar mit den Mitarbeitern verbunden ist und von diesen auch durch Interaktion erschaffen und weitergegeben wird. Die Existenz von Wissen ohne Menschen ist nicht möglich, da Wissen erst durch Menschen nutzbar wird.

Das Wissen entsteht in einem Prozess, der Fokus dieses Interaktionsmodells liegt auf Prozessmanagement und menschlicher Intelligenz ([Tan 2001], S27).

Die Fokussierung auf den Menschen als Wissensträger kann dazu führen, dass Technologien, welche die Wissensanwendung effizienter gestalten, nicht zum Einsatz kommen.

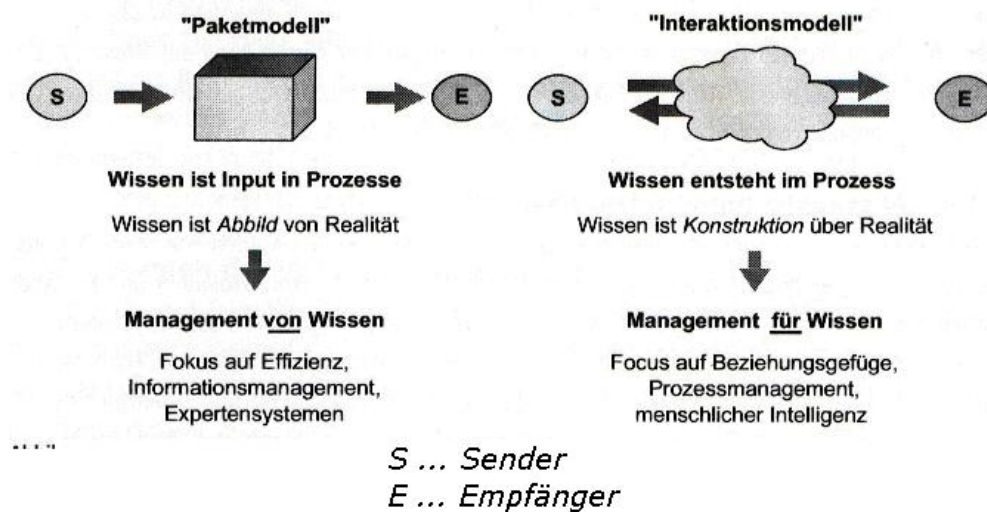


Abbildung 16: Modelle des Wissens ([Tan 2001], S25 nach [Schneider 1996], S19)

3.2.3 Ganzheitliches Wissensmanagement

Dieser Ansatz versucht die Nachteile der beiden zuvor vorgestellten Ansätze zu kompensieren, indem der humanorientierte und der technikorientierte miteinander verbunden werden. Denn isoliert betrachtet kann wohl keiner der beiden zuvor beschriebenen Ansätze effektiv genutzt werden. Weder durch reine Leistungssteigerung bei den technischen Komponenten noch durch den optimalen Einsatz von Mitarbeitern kann Wissensmanagement bestmöglich betrieben werden. Informations- und Wissenstechnologien müssen gemeinsam mit dem Menschen als Wissensträger in einem integralen Konzept zusammengeführt werden. Es gilt die intellektuellen und kreativen Fähigkeiten mit den Möglichkeiten der Informationstechnologien zu verbinden. Dazu müssen die bestehenden Theorien zum organisationalen, individuellen und kollektiven Lernen auf die Möglichkeiten der Technik Bezug nehmen und mit ihnen abgestimmt werden.

3.3 Der Wissensmanagementprozess

Oft wird Wissensmanagement in Form von Prozessen beschrieben ([Tan 2001], S28). Die Kernprozesse gehen auf das im Folgenden beschriebene Konzept der „Bausteine des Wissensmanagements“ nach Gilbert Probst ([Probst u. a. 1997]) zurück. Dieses Konzept gehört zu den ganzheitlichen Wissensmanagement Ansätzen ([Schueppel96] S42, S56). Da

diese Arbeit besonders auf dieses Modell Bezug nimmt, wird es im Folgenden ausführlich beschrieben.

Probst definiert sechs Kernprozesse des Wissensmanagements, die jeweils einen Teilspekt des Wissensmanagements beschreiben:

- Wissensidentifikation
- Wissenserwerb
- Wissensentwicklung
- Wissens(ver)teilung
- Wissensnutzung
- Wissensbewahrung

Diese sechs Bausteine stehen miteinander in Verbindung. Interventionen bei einem Baustein haben auch Auswirkungen auf die fünf anderen. Mittels dieser Kernprozesse lassen sich die operativen Aufgaben im Umgang mit der Ressource Wissen gut abbilden. Da in vielen Unternehmen der Gedanke des Wissensmanagements an sich noch nicht so gut verankert ist, können die sechs Kernprozesse um zwei Prozesse zu einem Managementkreislauf erweitert werden, mit dessen Umgang die meisten Führungskräfte vertraut sind:

- Wissensziele
- Wissensbewertung

Dadurch wird das Konzept der Wissensbausteine zu einem Managementregelkreis und diese zusätzlichen Prozesse bilden einen Rahmen für Interventionen in den Kernprozessen. Es wird sichergestellt, dass mit Wissensmanagement auch eine Strategie mit konkreten Zielen verfolgt wird und diese auch kontrolliert werden ([Probst u. a. 1997], S51ff). Der Zusammenhang zwischen den Prozessen ist in Abbildung 17 dargestellt.

Die „Bausteine des Wissensmanagements“ können weiters durch

- Generalisierung
- Revision

ergänzt werden ([Schmitz und Zucker 1996], [Willke 1998], S83ff).

Es sei noch kurz darauf hingewiesen, dass es weitere Ansätze zum ganzheitlichen Wissensmanagement gibt. Für eine beispielhafte Übersicht siehe ([Mühlethaler 2005], Kapitel 4).

3.3.1 Wissensziele definieren

Wie gebe ich meinen Lernanstrengungen die richtige Richtung ([Probst u. a. 1997], S5)?

Aufgabe der Definition von Wissenszielen ist es, dem organisationalen Lernen eine bestimmte Richtung zu geben und die Erfolge bzw. Misserfolge von Wissensmanagement nachweisbar zu machen und dabei die Prozesse des Wissensmanagements laufend auf ihre Zielrichtung zu prüfen. Während klassische Unternehmensziele, wie beispielsweise strategische oder finanzielle Ziele, bereits ihren fixen Platz in der Führung von Unternehmen haben, sind Wissensziele noch nicht so etabliert. Aufgrund der starken Bedeutung von Wissen für den Unternehmenserfolg ist anzunehmen, dass Wissensziele in Zukunft zu

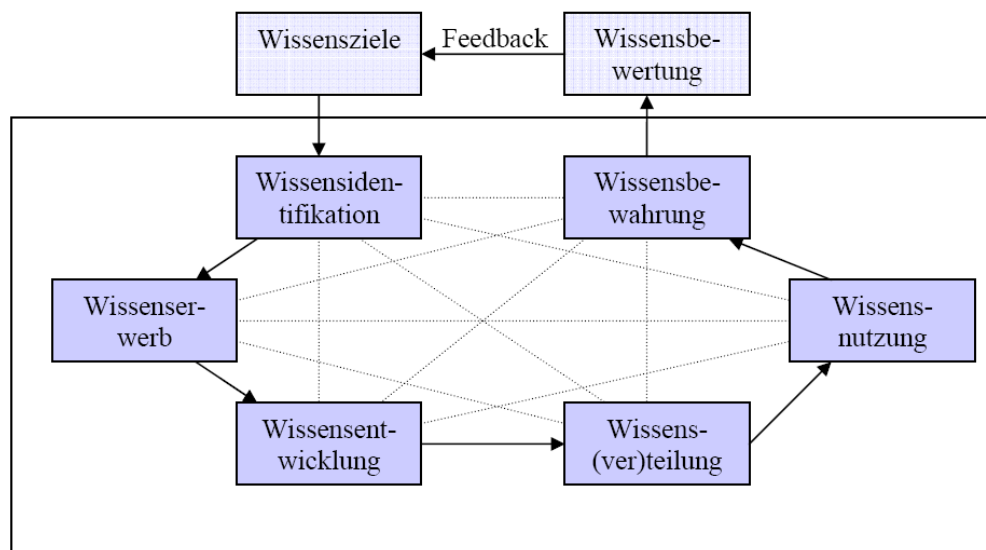


Abbildung 17: Bausteine des Wissensmanagements ([Probst u. a. 1997], S56)

den gängigen Unternehmenszielen – gleichberechtigt – hinzugefügt werden. Wissensziele stehen immer im Zusammenhang mit Unternehmenszielen und sollten in Abhängigkeit voneinander - in Anlehnung an das St. Galler Managementkonzept – für folgende drei Zielebenen formuliert werden ([Probst u. a. 1997], S68f, S96):

- **Normatives Management:** Diese Führungsebene legt die unternehmenspolitischen und unternehmenskulturellen Leitlinien für das strategische Management fest
- **Strategisches Management:** Diese Managementebene ist für die Organisationsstrukturen sowie die Führung von Unternehmensprogrammen verantwortlich. Ihr obliegt die Ausrichtung des Unternehmens gemäß der vom Normativen Management vorgegeben Richtlinien.
- **Operatives Management:** Diese Führungsebene ist für die konkrete Umsetzung der Vorgaben zum Beispiel in organisatorischen Prozessen oder bei der Abwicklung von Aufträgen verantwortlich.

Wie bei anderen Unternehmenszielen auch leitet man aus einer Vision strategische und operative Ziele und aus diesen die täglichen Aktivitäten des Unternehmens ab. Wissensziele sind daher Basis, um die Erfolge des Wissensmanagements zu kontrollieren. **Im Idealfall können operative Ziele durch Kennzahlen gemessen und der Grad der Zielerreichung dadurch bewertet werden.** Sind die Ziele der unterschiedlichen Ebenen nicht aufeinander abgestimmt, kommt es zwangsläufig zu Konflikten. Ist die Schaffung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur auf normativer Ebene nur ein Lippenbekenntnis oder wird dieses Ziel von anderen normativen Vorgaben konterkariert, wird es auch in den darunter liegenden Ebenen zu keinem zielgerichteten Wissensmanagement kommen.

I Normative Wissensziele Normative Ziele bilden die unternehmenspolitischen und unternehmenskulturellen Leitlinien des Managements. Auf der normativen Ebene muss

die Herstellung einer wissensbewussten und wissensfreundlichen Unternehmenskultur im Vordergrund stehen. Es muss dem strategischen und operativen Management ermöglicht werden, wissensbezogene Ziele zu definieren und die Erreichung dieser Ziele genauso wie bei finanziellen oder marktbezogenen Zielen aktiv zu unterstützen. Wichtig ist, dass das normative Management von der geforderten Entwicklung zu einem wissensbewussten Unternehmen überzeugt ist. Unternehmen, die Wissensmanagement nutzen möchten, müssen sich bewusst sein, dass die Unternehmenskultur ein wichtiger Faktor ist. Um Wissensmanagement bei den Mitarbeitern zu verankern, darf es nicht bei bloßen Lippenbekenntnissen des Top Managements bleiben, es müssen auch Leitlinien geschaffen werden, die es den Mitarbeitern ermöglichen, Wissensmanagement zu leben. So müssen zum Beispiel entsprechende (Zeit- und Arbeits-) Ressourcen eingeräumt werden. Diese notwendigen Zugeständnisse stehen unter Umständen - zumindest kurzfristig gesehen - im Widerspruch zu anderen normativen Vorgaben wie zum Beispiel dem Unternehmensziel, möglichst profitabel zu agieren. ([Probst u. a. 1997], S70f; [Heck 2002], S13).

Ein Beispiel dafür sind die 10 Regeln des Innovationsmanagements zur Förderung des Innovationsklimas bei 3M, welche in Tabelle 8 aufgelistet sind.

- Schaffen Sie Denkfüräume für Ihre Mitarbeiter
- Heben Sie Denkverbote auf
- Erlauben Sie Fehler
- Würdigen Sie Innovationsleistungen
- Fördern Sie intensive Kommunikation
- Werden Sie Coach für Innovation
- Beziehen Sie wichtige Kunden ein
- Innovationen können aus vielen Quellen kommen
- Produkte gehören dem Vertriebsbereich – Technologien dem gesamten Unternehmen
- Rechnen Sie mit Innovationshürden

Tabelle 8: 10 Regeln des Innovationsmanagements zur Förderung des Innovationsklimas bei 3M ([Probst u. a. 1997], S72)

Ähnlich wie ein Unternehmensleitbild die Rahmenbedingungen für die Handlungen des einzelnen vorgibt, kann ein Wissensleitbild grundlegende Aussagen zur Bedeutung und dem Umgang mit der Ressource Wissen machen.

II Strategische Wissensziele Strategische Wissensziele legen das zukünftige Kompetenzportfolio des Unternehmens fest und strategische Entscheidungen sollten immer unter Berücksichtigung der Wissensstrategien getroffen werden. Wenn das nicht der Fall ist, werden keine neuen Fähigkeiten aufgebaut; es kann sogar dazu kommen, dass bestehende Fähigkeiten abgebaut oder „vergessen“ werden. Strategische Wissensziele können auf zwei Arten auf die Unternehmensstrategie einwirken:

- Werden Wissensziele auf Basis bestehender Strategien erstellt, so wird die Einschätzung der Realisierbarkeit der Strategien aus Wissenssicht erleichtert.
- Werden Wissensziele nicht auf Basis bestehender Strategien formuliert, können sich daraus neue strategische Optionen ergeben. Man kann neue Betätigungsbereiche auf Basis der sich entwickelnden Fähigkeiten erkennen. Auf der Grundlage von Wissenslandkarten lassen sich bestehende Fähigkeiten besser erkennen und somit können auch durch bestehende, aber bisher unentdeckte Fähigkeiten neue Geschäftsfelder erschlossen werden.

Strategische Wissensziele bestimmen die in der Zukunft vorhandenen und vom Unternehmen genutzten Fähigkeiten (welche Fähigkeiten sollen entwickelt, welche bewahrt werden) und geben somit häufig den Inhalt der zukünftigen organisationalen Wissensbasis vor. Auch Organisationsstrukturen und Managementsysteme werden von strategischen Wissenszielen beeinflusst ([Probst u. a. 1997], S76ff, S96).

Instrumente zur Identifikation und Definition strategischer Wissensziele sind noch nicht weit entwickelt. Oft kann man aber auf bestehenden Strategieentwicklungsmethoden zurückgreifen und diese leicht anpassen. Die Fähigkeitenbasis eines Unternehmens lässt sich in Matrixform darstellen. Dabei wird durch die Beurteilung von Fähigkeiten anhand der Kriterien „Wissensvorsprung (wie neu ist eine Fähigkeit)“ und „Wissensnutzung (wie oft wird eine Fähigkeit eingesetzt)“ in brachliegende und wertlose Fähigkeiten sowie in Hebelfähigkeiten und Basisfähigkeiten unterschieden. Hat man eine Fähigkeit durch die man einen Wissensvorsprung gegenüber den Mitbewerbern hat und wird diese Fähigkeit oft genutzt, so hat man eine sehr wertvolle Fähigkeit (vergl. Abbildung 18).

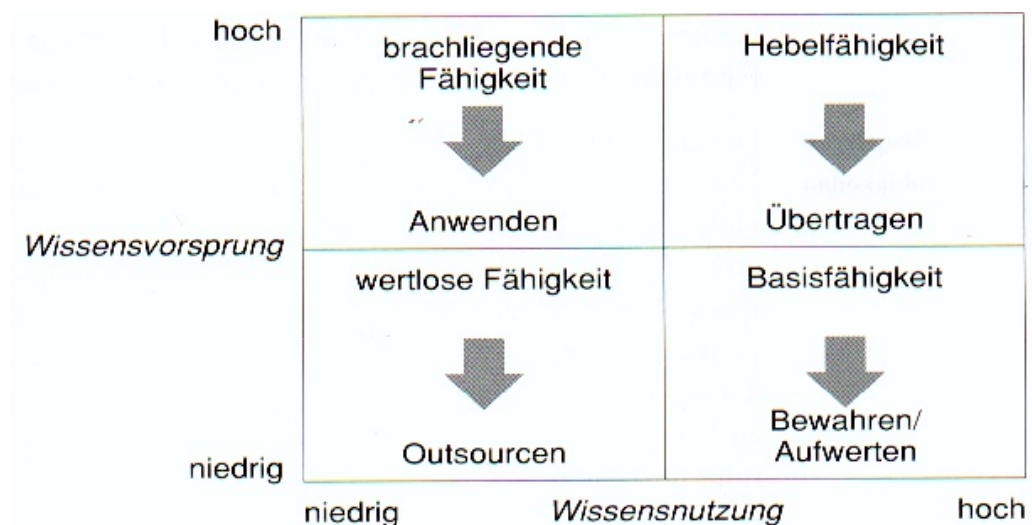


Abbildung 18: Matrix der Normwissensstrategien ([Probst u. a. 1997], S83)

III Operative Wissensziele Die Umsetzung der normativen und strategischen Wissensziele im Unternehmensalltag wird durch die operative Ebene sichergestellt. Wie bei vielen Managementansätzen stellt die echte Umsetzung einen der großen und wichtigen aber auch schwierigen Schritte dar. Operative Wissensziele müssen konkret formuliert und operationalisierbar sein; außerdem stellen sie sicher, dass die Interventionen angemessen sind. Es muss darauf geachtet werden, dass die operationalen mit den strategischen und normativen Wissenszielen übereinstimmen. Um das zu gewährleisten muss im Unternehmen ein System zur Ableitung und zum Abgleich der Ziele der verschiedenen Ebenen

gefunden werden ([Probst u. a. 1997], S85). Die Umsetzung auf operativer Ebene lässt sich am besten messen. Auf Basis der erhobenen Kennzahlen kann dann auf die Erreichung der Ziele rückgeschlossen werden. Durch Verdichtung können diese Zahlen auch Aufschluss für die Erreichung der Ziele der strategischen und normativen Ebene geben.

3.3.2 Wissensidentifikation

Wie schaffe ich mir intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen
([Probst u. a. 1997], S52)

In der heutigen Zeit ist es nicht möglich alles zu wissen, man sollte aber wissen, wie und wo man das benötigte Wissen in Erfahrung bringen kann. Wer ist nicht schon einmal in der Situation gewesen, zu wissen, dass es eine bestimmte Information gibt, konnte sie aber in der Flut von Informationen nicht finden. Ziel der Wissensidentifikation ist es, das einem Unternehmen zur Verfügung stehende geschäftsprozessrelevante Wissen zu erkennen und anhand der Wissensziele derart zu strukturieren, dass es auch aufgefunden werden kann. Wissen kann sowohl im Unternehmen als auch außerhalb vorhanden sein. Eine weitere Frage der Wissensidentifikation ist, welche internen und externen Sensoren genutzt werden, um geschäftsprozessrelevante Informationen und Wissen zu erfassen. Das heißt: wie und wodurch erfahre ich über für das Unternehmen nutzbares Wissen? ([Götz 2000], S121; [Probst u. a. 1997], S99-104)

Wissensidentifikation schafft Wissenstransparenz und ermöglicht es dem einzelnen, sich besser zu orientieren und einen leichteren Zugriff auf das externe Wissensumfeld zu haben. Dadurch wird es eher möglich, Synergien zu erkennen, Kontakte zu knüpfen und Kooperationen zu schließen. Wissenstransparenz verhindert Ineffizienzen und Doppelspurigkeiten. Nach der Identifikation können unter Berücksichtigung der Wissensziele auch Wissenslücken des Unternehmens erkannt und in Folge Maßnahmen getroffen werden, um diese zu schließen ([Probst u. a. 1997], S102-104).

Abbildung 19 zeigt das Schichtenmodell der Wissensbasis nach Pautzke ([Pautzke 1989], S87), in dem es fünf verschiedene Schichten gibt. Die Wahrscheinlichkeit, dass Wissen in die Entscheidungen des Unternehmens einfließt, nimmt von innen nach außen ab. Ziel der Wissensidentifikation ist es, das gesamte Wissen, das dem Unternehmen zugänglich ist, zu erkennen.

Die erste Schicht, das von allen geteilte Wissen entspricht der Unternehmenskultur. In dieser Schicht befinden sich die gemeinsame Geschichte des Unternehmens sowie die oft dazugehörenden Mythen, Denkstile, Handlungs- und Verhaltensrichtlinien. Diese Schicht stellt die kulturelle Basis eines Unternehmens dar. Auch neues Wissen wird nach den Kriterien dieser innersten Schicht gefiltert. Neues Wissen wird leichter akzeptiert, wenn es mit den Werten der Unternehmenskultur übereinstimmt.

Die zweite Schicht enthält individuelles Wissen, welches der Organisation prinzipiell zugänglich ist. Mitarbeiter stellen ihr Wissen in unterschiedlicher Form zur Verfügung. Pautzke spricht von „Handlung“ wenn Mitarbeiter das Wissen bei ihrer täglichen Arbeit anwenden. Probleme ergeben sich unter Umständen durch ihr Ausscheiden aus der Organisation. Mitarbeiter die ihr Wissen beispielsweise in Diskussion oder Arbeitsgruppen einbringen, „kollektivieren“ ihr Wissen. Damit Wissensträger ihr Wissen teilen können, müssen entsprechende Diskussionen etc. aus organisatorischer Sicht gefördert oder zumindest ermöglicht werden. Wenn Mitarbeiter ihr Wissen explizit weitergeben, zum Beispiel in Form von technischer Dokumentation oder eingeführten Prozessen, so spricht Pautzke von „Institutionalisierung“. Zu beachten ist allerdings, dass nicht jedes Wissen expliziert werden kann und der notwendige Aufwand auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht immer sinnvoll ist.

Neben dem Wissen, das Mitarbeiter dem Unternehmen in einer der oben genannten Formen zu Verfügung stellen, gibt es auch Wissensbereiche die nicht für das Unterneh-

men nutzbar sind. Hierbei handelt es sich zum einen um Wissen, welches für die Geschäftsprozesse der Firma keine Bedeutung hat wie Hobbies etc. Zum anderen kann es auch vorkommen, dass unternehmensrelevantes Wissen aus anderen Gründen nicht zur Verfügung gestellt wird. Diese Gründe können beispielsweise in der Kommunikation liegen, beispielsweise weiß keiner, dass Mitarbeiter X Spanisch spricht. Ein weiterer Faktor kann die Unternehmenskultur sein, wenn es zum Beispiel als Schwäche angesehen wird, untergebene Mitarbeiter um Rat zu fragen. Wird unternehmensrelevantes Wissen nicht zur Verfügung gestellt, muss dies nicht unbedingt am Unternehmen liegen sondern es kann auch sein, dass Mitarbeiter bestimmte Teile ihres Wissens, aus Angst vor zu großen Belastungen, oder weil ihnen nicht bewusst ist, dass ihr Wissen auf einem Gebiet benötigt wird, nicht zur Verfügung stellen. Dieses individuelle, dem Unternehmen nicht zugängliche Wissen entspricht der dritten Schicht in Abbildung 19.

Schicht vier repräsentiert Wissen, welches dem Unternehmen nicht direkt zur Verfügung gestellt wird, aber prinzipiell zugänglich ist. Der Begriff Meta-Wissen bedeutet, dass jemand Wissen über Wissen hat, zum Beispiel, wenn jemand weiß, dass man Wissen zu einem Thema in einer bestimmten Datenbank finden kann.

Schicht fünf enthält Wissen, welches der Organisation derzeit nicht zugänglich ist. Der Name „Sonstiges kosmisches Wissen“ deutet schon auf die Allgemeinheit und Unbestimmtheit dieser Schicht hin.

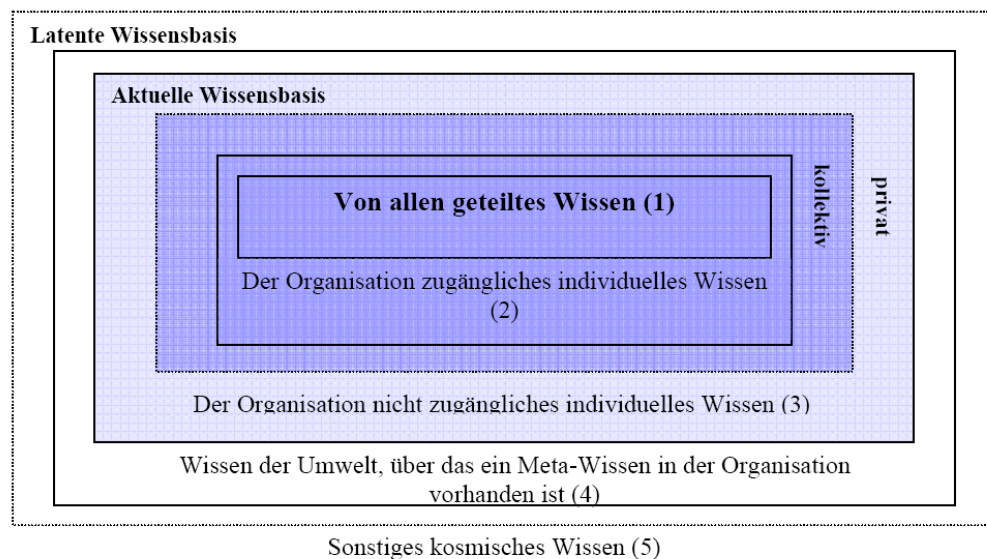


Abbildung 19: Das Schichtenmodell der Wissensbasis ([Pautzke 1989], S87, gefunden in [Mühlethaler 2005], S28)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das individuelle Wissen aus den Schichten zwei und drei, kollektives Wissen aus der Schicht eins und zwei sowie einem Teil der Schicht drei besteht. Externes Wissen ist in Schicht vier enthalten. Das Wissen in Schicht fünf wird aufgrund seiner zu allgemeinen Art im Folgenden nicht behandelt.

Ziel der Wissensidentifikation ist es auch Wissen, das dem Unternehmen derzeit nicht zugänglich ist, zu identifizieren, also auch die Schichten drei und vier.

Im Allgemeinen kann Wissen über ein Gebiet entweder

- als Wissen im Unternehmen,
- als externes Wissen

- oder als Wissenslücke

identifiziert werden.

I Wissen im Unternehmen - die organisationale Wissensbasis Die organisationale Wissensbasis setzt sich aus dem individuellen und kollektiven Wissen sowie den Daten und Informationsbeständen einer Organisation zusammen. Im Modell von Pautzke wird sie durch die Schichten eins, zwei und drei dargestellt. Prozeduren, Datenbanken, Abläufe und Routinen gehören somit ebenso zur organisationalen Wissensbasis wie Patente, Marken und Lizenzen. Bei der Lösung von Aufgaben wird auf diese organisationale Wissensbasis zugegriffen. Diese Wissensbasis wird ständig verändert und erweitert ([Probst u. a. 1997], S44; [Tan 2001], S25).

Vielfach ist den Mitarbeitern eines Unternehmens nicht bekannt, welches Wissen bereits im Unternehmen vorhanden ist. Dies führt dazu, dass man bereits gelöste Probleme immer wieder aufs Neue löst. Ein Hauptgrund für diese nicht oder unzureichend vorhandene Wissenstransparenz ist, dass die Zuständigkeit für Wissensidentifikation in Unternehmen selten geregelt ist bzw. nur schwer geregelt werden kann. Die Personalabteilung sollte zwar über die Fähigkeiten der Mitarbeiter Bescheid wissen, der Rest der Organisation bleibt aber häufig uninformiert.

Wer ist nun verantwortlich, dieses Informationsdefizit zu beseitigen? Die IT Abteilungen können zwar mit der Einführung von Tools unterstützen, sehen es aber zumeist nicht als Ihre Hauptaufgabe an, Verbesserungen in diesem Bereich zu erwirken. Ist es Aufgabe der Führungskräfte oder jedes einzelnen Mitarbeiters? Jedenfalls muss die Organisation den Mitarbeitern durch die Bereitstellung geeigneter organisatorischer und technischer Rahmenbedingungen die Möglichkeit geben, die Wissenstransparenz zu verbessern ([Probst u. a. 1997], S104). Gemäß dem ganzheitlichen Wissensmanagementansatz reicht es nicht aus, nur auf technischer oder personeller Ebene Maßnahmen zu setzen (vergl. Abschnitt 3.2.3).

Durch hohe Fluktuation, Job-Rotation sowie Restrukturierungen ist es schwieriger geworden, den Überblick über Zuständigkeiten zu behalten. Wissen koordinierende Stabsfunktionen wurden vor allem in den 1990er Jahren, dem Trend des „Lean Managements“ folgend, häufig eingespart oder zurückgestuft ([Probst u. a. 1997], S105). Als Folge kommt es zu einer Unkenntnis der Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter und der organisationalen Fähigkeiten insgesamt; unbekannte Fähigkeiten können auch nicht genutzt werden. Das heißt: Wenn man nicht weiß, dass jemand etwas kann bzw. weiß, kann man darauf nicht zurückgreifen.

Individuelles Wissen Jeder Mensch hat Fähigkeiten, Erfahrungen und Intuitionen. Ein Teil dieses Wissens ist der Organisation bekannt und kann von ihr genutzt werden, ein anderer Teil sind „private“ Fähigkeiten, über die die Organisation nicht Bescheid weiß (vergl. Abbildung 19, Schicht zwei und ein Teil von Schicht drei).

Um diese Ressourcen der Mitarbeiter für die Organisation nutzbar zu machen, müssen diese identifiziert und in geeigneter Form dargestellt und auffindbar gemacht werden. Expertenverzeichnisse, Gelbe Seiten und Wissenskarten können die Schaffung von Wissenstransparenz unterstützen; diese Verzeichnisse listen Experten und Wissensträger für die Lösung typischer Probleme und Fragen auf einem bestimmten Gebiet auf, und stellen eine relativ einfache Möglichkeit zur Identifikation von im Unternehmen vorhandenem Expertenwissen dar ([Probst u. a. 1997], S107):

Allgemein gesprochen sind Wissenskarten graphische Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensbeständen, Wissensstrukturen oder Wissensanwendungen. Ähnlich wie bei Landkarten, bei denen es auch verschiedene Typen gibt (politisch, topographisch, klimatisch etc.) können auch bei Wissenskarten unterschiedliche Typen erstellt werden. Durch

die graphische Aufbereitung lässt sich neues Wissen übersichtlich einordnen, die Transparenz wird erhöht und bestimmte Aufgaben lassen sich leichter Wissensträgern zuordnen. Folgende Arten von Wissenskarten können unterschieden werden ([Probst u. a. 1997], S107f):

- Wissensträgerkarten
- Wissensbestandskarten
- Wissensstrukturkarten
- Argumentationskarten

Wie so oft bringt eine Methode nicht nur Vorteile und Chancen, sondern auch Nachteile und Risiken mit sich. Bei Wissenskarten kommt es durch die allgemeine Zugänglichkeit von Wissen zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse zu Gunsten tieferer Hierarchiestufen. Nicht aktualisierte, statische Wissenskarten laufen Gefahr, als nicht nützlich bzw. als zusätzlicher bürokratischer Ballast eingestuft zu werden. Nur wenn die Wissenskarten qualitative Informationen enthalten, werden sie von den Mitarbeitern akzeptiert. Auch muss die Privatsphäre der Mitarbeiter gewahrt bleiben. Nicht jeder ist glücklich, seine (eventuell privat erworbenen) Fähigkeiten veröffentlichen zu müssen. Außerdem ist es für einen erfolgreichen Einsatz von Wissenskarten notwendig, dass es über die verschiedenen Wissensfelder ein gemeinsames Vokabular gibt. Am besten funktionieren Wissenskarten, wenn Wissen innerhalb der Organisation als Wert erkannt und allgemein akzeptiert ist und es schon einen internen „Wissensmarkt“ gibt ([Probst u. a. 1997], S112). Ein Wissensmarkt unterstützt den Prozess der Wissens(ver)teilung. Die Wissensweitergabe wird durch die transparente Darstellung von Fähigkeiten und ihren Trägern vereinfacht.

Beim Grad der gewünschten Wissenstransparenz gilt es, ein vernünftiges Mittelmaß zu finden. Die Erfassung der Fähigkeiten und deren Einstufung kostet Zeit und Geld. Es kann durchaus kostspielig sein, das intuitive Wissen von Experten zu formalisieren und es gilt daher, den dem Aufwand gegenüberstehenden Nutzen nicht aus den Augen zu verlieren. Häufig reicht es bei der Wissensidentifikation, die Kontaktdaten eines Experten zu veröffentlichen, so dass dieser im Bedarfsfall kontaktiert werden kann. Großzügig sollte vor allem bei der Schaffung von Transparenz über die kritischen Fähigkeiten der Organisation vorgegangen werden ([Probst u. a. 1997], S112f).

Kollektives Wissen Aus Kombination der individuellen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter entstehen kollektive Fähigkeiten, die mehr als die Summe ihrer Fähigkeiten sind. Kollektive Fähigkeiten können meist nicht erklärt oder von einem anderen Unternehmen nachgemacht werden. Im Modell von Pautzke (vergl. Abbildung 19) wird das kollektive Wissen durch die Schichten eins und zwei sowie einen Teil der Schicht drei repräsentiert.

Welche Möglichkeiten hat man, die Kernprozesse (Geschäftsprozesse) eines Unternehmens durch eine gelungene Verwaltung von Wissensträgern und Wissensstrukturen zu unterstützen? Wie wird das für die Geschäftsprozesse relevante Wissen identifiziert? Der Prozess der Wissensidentifikation versucht Antworten auf diese Fragen zu geben, indem versucht wird die geschäftsprozessrelevanten Informationen zu erkennen ([Götz 2000], S120).

Durch die Abbildung der Geschäftsprozesse in Kompetenzkarten wird Einsicht in diese Prozesse geschaffen. In Kompetenzkarten werden das Wissen, die Fähigkeiten, das Vorgehen, die Aufgabe und die einzusetzenden Methoden und Verantwortlichkeiten dokumentiert ([Probst u. a. 1997], S115). Kompetenzkarten dokumentieren die Prozesse, die organisatorische Basis. Auf dieser Basis laufen viele (oft unüberschaubar viele) Projekte ab.

Zur Durchführung eines Projekts kommen verschiedene Wissensträger zusammen, die nach Projektabschluss häufig wieder getrennte Wege gehen. Jeder der Wissensträger hat sein individuelles Wissen durch die Durchführung des Projektes erweitert. Um auf die Erfahrungen aus bereits abgeschlossenen Projekten zurückgreifen zu können, ist es notwendig, Projekterfahrungen („lessons learned“) zu dokumentieren und somit als kollektives Wissen zu erhalten ([Probst u. a. 1997], S117).

Nicht alle Perspektiven kollektiven Wissens lassen sich transparent machen. So funktionieren gute Teams wie eine Black-Box. Man kann zwar erkennen, dass ein Team besonders gute Arbeit leistet, allerdings ist es häufig nicht möglich zu erkennen, warum das so ist bzw. warum ein formell gleich qualifiziertes Team nicht dieselben Leistungen erbringen kann. Es sind komplexe soziale Verhaltensmuster, die über die fachliche Qualifikation hinaus eine wesentliche Rolle spielen und zur kollektiven Intelligenz beitragen ([Probst u. a. 1997], S125).

Es gibt allerdings auch informelle Strukturen, die sich sichtbar machen lassen. Mit Hilfe von Beziehungsdiagrammen lassen sich beispielsweise die Beratungs-, Beziehungs-, Vertrauens- und Kommunikationsnetze in einer Organisation darstellen.

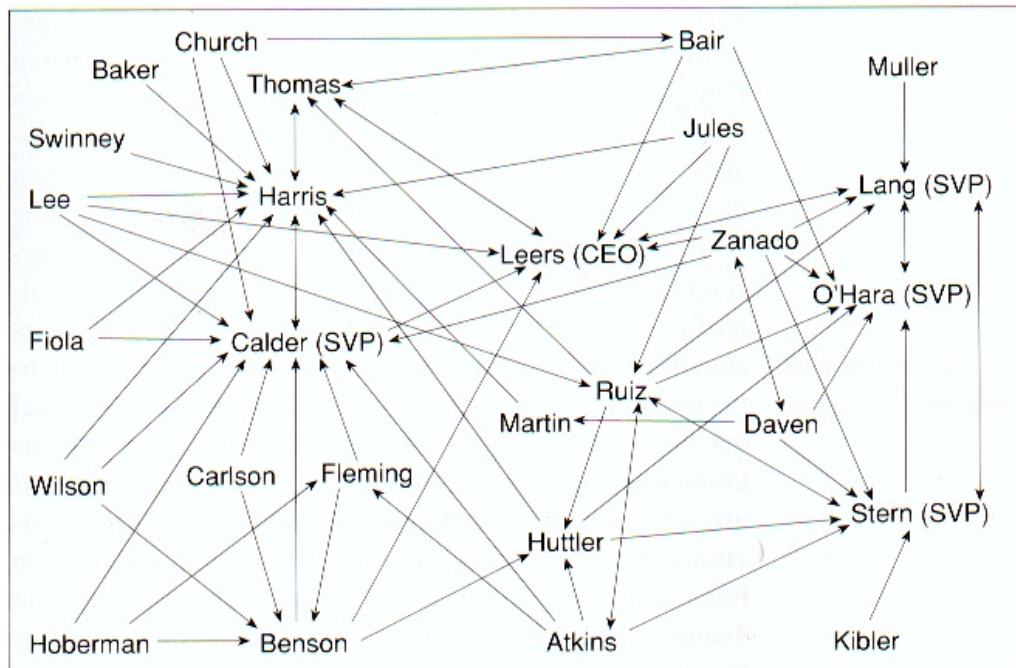


Abbildung 20: Beratungsbeziehungen in einer Organisation ([Krackhardt und Krackhardt 1994], S19 gefunden in [Probst u. a. 1997], S123)

Je mehr Pfeile auf eine Person zeigen, umso mehr Mitarbeiter fragen diese (im Fall von Beratungsnetzen) um Rat. Je mehr Pfeile von einer Person weggehen, umso mehr Personen werden von ihr um Rat gefragt.

Abschließend ist zu sagen, dass es wichtig ist, dass die Bemühungen zur Herstellung von Wissenstransparenz angemessen und an das Unternehmen angepasst sein müssen; Standardlösungen gibt es nicht. Ansätze zur Wissensidentifikation gibt es jedoch auf allen Ebenen. Jeder Wissensträger kann sich bemühen, sein Wissen transparent zu gestalten und anderen den Zugriff zu erleichtern; zum Beispiel können Teams ihre Arbeitsfortschritte bekannt geben. Bei Maßnahmen, die organisatorische Ebenen betreffen, sollte man auf bestehende Wissensstrukturen Rücksicht nehmen und ihre Umsetzungskosten in einem

sinnvollen Verhältnis zum zu erwartenden Nutzen halten.

II Externes Wissen Es scheint ganz natürlich, dass sich Menschen nicht aller Reize, die auf sie einwirken, bewusst werden. Auch Organisationen haben an ihren Grenzen bestimmte Filter aufgebaut, die verhindern, dass sie mit externen Reizen und Informationen überflutet werden. So erhält beispielsweise nicht jeder Bewerber die Möglichkeit eines Vorstellungsgesprächs und nicht jede Beschwerde wird gleich an den Abteilungsleiter weitergegeben. So sinnvoll und natürlich diese Abwehr von zu vielen Reizen ist, so sehr muss darauf geachtet werden, dass relevante Informationen nicht verloren gehen. Auch externe Ressourcen können für Geschäftsprozesse relevantes Wissen beisteuern und es ist daher notwendig, auch Wissen außerhalb des Unternehmens zu sichten um geschäftsprozessrelevantes Wissen zu identifizieren. Diese latente Wissensbasis ist im Modell von Pautzke als vierte Schicht dargestellt (vergl. Abbildung 19).

Unternehmen beziehen ihr Wissen vorwiegend aus bestimmten Wissensquellen, neue (externe) Wissensquellen werden dabei manchmal abgewertet, ignoriert oder einfach übersehen. Es ist für den aktuellen Wissensstand eines Unternehmens wichtig, jede Art von neuen Wissensquellen zu erschließen. Durch gut formulierte Wissensziele (vergl. Abschnitt 3.3.1) wird es leichter, relevante externe Wissensquellen zu identifizieren und ihr Wissen in die Organisation einzubinden ([Probst u. a. 1997], S127).

Externe Wissensträger sind zum Beispiel Professoren, Berater, Lieferanten aber auch Kunden; ebenso zählen Datenbanken, Fachzeitschriften und das Internet zu möglichen Wissensquellen. Um die Wissensidentifikation zu erleichtern bietet sich beispielsweise die Zusammenarbeit mit Hochschulen an, da diese eine Nähe zu neuen Technologien und Trends garantieren. Eine andere Möglichkeit zur frühzeitigen Erkennung von relevantem Wissen für Unternehmen sind Kontakte zu auf speziellen Gebieten tätigen Journalisten oder Politikern. Auch der Aufbau von externen Netzwerken ermöglicht eine effiziente Identifikation von Wissensträgern ([Probst u. a. 1997], S130-132). Derartige Netzwerke zeichnet die freiwillige Teilnahme aus und dass die Teilnehmer ein gemeinsames Basisinteresse haben. Solche Netzwerke können entweder real in Form von Treffen oder virtuell zum Beispiel in Form von Newsgroups existieren.

Wenn Kernkompetenzen ausgelagert und relevante Entscheidungen auf Basis externer Wissensquellen getroffen werden (zum Beispiel Berater), ist es ein wichtiger Aspekt bei externen Wissensquellen, dass deren Handlungen und Vorgehensweisen transparent sind und deren Qualität gesichert ist, da man sonst Gefahr läuft, sich diesen Wissensquellen zu stark auszuliefern ([Probst u. a. 1997], S131).

III Wissenslücken Nachdem die geschäftsprozessrelevanten Wissensgebiete identifiziert wurden, können durch Vergleich mit den Wissenszielen Wissenslücken aufgedeckt werden. Auch durch den Vergleich mit der Konkurrenz (Benchmarking) können Defizite entdeckt werden. Um diese Defizite auszugleichen, kann entweder Wissen erworben (vergl. Abschnitt 3.3.3) oder im Unternehmen entwickelt werden (vergl. Abschnitt 3.3.4). So steht ein Call-Center zum Beispiel vor der Entscheidung, ob es das Wissen zur Wartung seines CTI Systems (Computer Telephony Integration, die Verbindung von Telefonanlage mit den Unternehmensdatenbanken) selbst entwickelt/erwirbt oder einen entsprechenden Wartungsvertrag abschließt.

Aus den Wissenszielen eines Unternehmens kann sich der Bedarf nach neuem, noch nicht existierendem Wissen ergeben. In diesem Fall gibt es keine Alternative zur Wissensentwicklung. Dieser Umstand ist in Abbildung 21 dargestellt.

3.3.3 Wissenserwerb

Welche Fähigkeiten kaufe ich mir extern ein ([Probst u. a. 1997], S52)

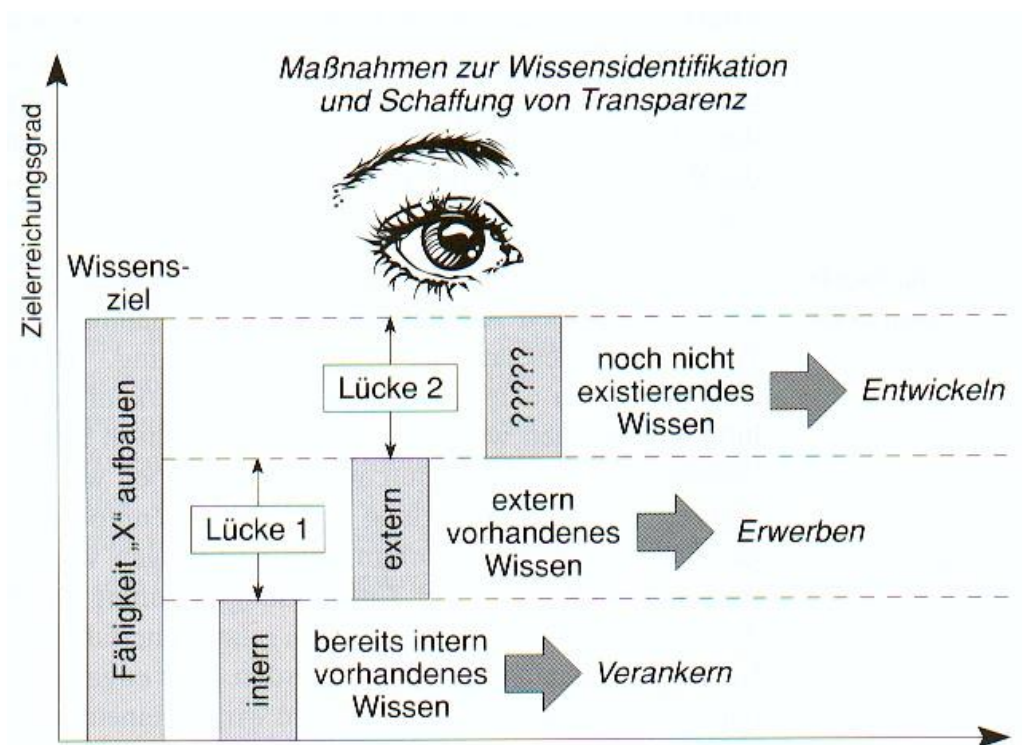


Abbildung 21: Arten von Wissenslücken – ([Probst u. a. 1997], S139)

Aufgrund der enormen Informationsflut, die auf uns einwirkt, ist es unmöglich, alles zu wissen. Nicht Vorhandenes aber als für Geschäftsprozesse notwendig identifiziertes Wissen muss daher entweder entwickelt oder erworben werden. In diesem Kapitel geht es um mögliche Varianten, wie Wissen erworben werden kann.

Im Gegensatz zu anderen Märkten weist der Wissensmarkt einige Besonderheiten auf: Die Angebote sind meist nicht vergleichbar und auch die Qualität der Offerte ist im Vorhinein selten evaluierbar; denn aufgrund der identifizierten Wissenslücken kann man das Wissen, welches man eben wegen dieses Wissensdefizits beschaffen möchte, nicht bewerten. Außerdem ist der Markt bezüglich des Angebots nicht transparent: Im Unterschied zu herkömmlichen Märkten, auf denen Waren oder Dienstleistungen angeboten werden, kommt bestimmtes Wissen erst gar nicht auf den offiziellen Wissensmarkt. Personen mit speziellem Wissen werden direkt von Organisationen angesprochen und müssen sich daher nicht auf dem Markt anbieten. Auch revolutionäre Entwicklungen werden oft schon vor der Serienreife aufgekauft ([Probst u. a. 1997], S148).

Die Integration externen Wissens in ein Unternehmen ist vielfach alles andere als leicht, denn das vorhandene und gewohnte Wissen einer Organisation sorgt für Kontinuität und Sicherheit. Wenn Wissen importiert wird, kommt es daher häufig zu Abwehrreaktionen. Diese starken Emotionen können durch Angst um den Arbeitsplatz (Einführung einer neuen, effizienteren Technologie) oder durch Sorge um den eigenen Ruf (der Berater vertritt im eigenen Verantwortungsbereich eine ganz andere Meinung) ausgelöst sein. Auf diese Barrieren des Wissensimports muss beim Wissenserwerb Rücksicht genommen werden ([Probst u. a. 1997], S149), wenn ein sinnvoller Einsatz des Zugekauften erreicht werden soll.

Diese Hindernisse können durch eine gut vorbereitete Anpassung des neuen Wissens

an den Kontext des eigenen Unternehmens zum Teil umgangen werden. Diese Anpassung ist wichtig, denn sonst kann das Wissen seinen Wert nicht im neuen Kontext entfalten ([Probst u. a. 1997], S152). Man kann nur selten die Lösung eines anderen Unternehmens ohne Adaptionen übernehmen, auch wenn es sich scheinbar um das gleiche Problem handelt. Ein Verkäufer aus dem Stahlgroßhandel wird sich vermutlich im Anzeigenverkauf einer Zeitung schwer tun.

Ein weiterer beim Einkauf von Wissen zu berücksichtigender Faktor ist, ob es sich um Wissen mit Potential oder um direkt verwertbares Wissen handelt. Im Allgemeinen hat nicht direkt verwertbares, aber als künftig wertvoll eingestuftes Wissen ein höheres Risiko, den gewünschten tatsächlichen Nutzen zu erzielen. Beim Einkauf von Wissen ist daher auch auf dessen Amortisationszeit zu achten ([Probst u. a. 1997], S151);

I Personalauswahl Beim Wissenserwerb spielt Personalrekrutierung eine wesentliche Rolle, denn mit der Auswahl der Mitarbeiter – der neuen Wissensträger – wird eine Vorentscheidung über die zukünftigen Fähigkeiten des Unternehmens getroffen. Um sicherzustellen, dass man nach geeigneten Kandidaten sucht und diese findet, ist eine enge Koppelung zwischen Wissenszielen und der Personalauswahl notwendig. Um nicht im Nachhinein erkennen zu müssen, den falschen Kandidaten gewählt zu haben, scheint es essentiell, das Suchprofil nicht schwammig, sondern aus den Wissenszielen abgeleitet zu formulieren. Denn: Gibt es eine klare Vorstellung von den Fähigkeiten des Kandidaten, kann ein Unternehmen auch besser aktiv suchen ([Probst u. a. 1997], S154).

II Kooperationen Neben der Möglichkeit, Wissen über einzelne Wissensträger zu erwerben, gibt es auch die Möglichkeit, die Wissensbasen anderer Unternehmen in Form von Kooperationen zu nützen. Das Spektrum der Kooperationsformen ist in Abbildung 22 dargestellt. Es reicht von einer losen Koppelung bis zum Kauf des gesamten Unternehmens.

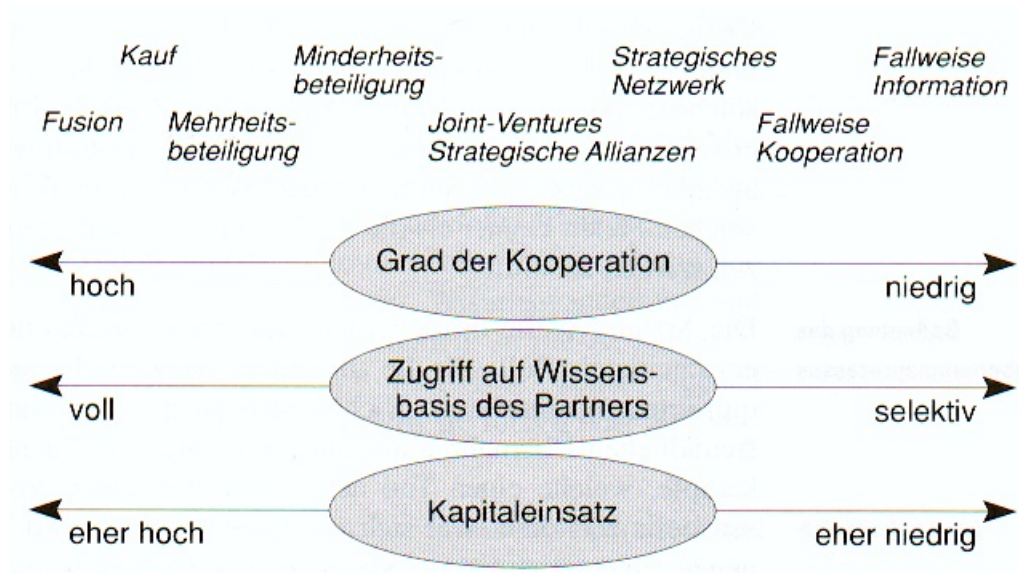


Abbildung 22: : Kooperationskontinuum ([Probst u. a. 1997], S159)

Man erwartet sich dadurch, Teile des organisationalen Wissens des anderen Unternehmens nutzen zu können. Bei stärkeren Formen der Bindung ist eine mögliche Gefahr,

dass das kollektive Wissen des Unternehmens durch Kulturänderungen oder Personalabgang (wichtige Mitarbeiter können sich nicht mit der neuen Organisation identifizieren) geschmälert wird. Bei zu geringer Bindung könnte es passieren, dass die durch die Kooperation erwarteten Wissensvorteile nicht eintreten. Es ist daher alles andere als leicht, das organisationale Wissen einer anderen Organisation zu erwerben.

III Stakeholder als Wissensquelle

Als Stakeholder werden all jene Gruppen bezeichnet, die durch die Unternehmenstätigkeiten beeinflusst werden. Oft ist die Beziehung auch reziprok und die Anspruchsgruppen können ihrerseits auf das Unternehmen Einfluss nehmen. Typische Stakeholder-Gruppen sind beispielsweise Aktionäre, Konsumenten, Mitarbeiter, die lokale Bevölkerung, Behörden, NGO's und Konsumentenschutzgruppen [VATech].

Stakeholder haben also besondere Interessen und Ansprüche an das Unternehmen. Durch den richtigen Umgang mit ihnen können sie zu wichtigen Wissenslieferanten für das Unternehmen werden. Natürlich hängt die Relevanz der einzelnen Stakeholder stark vom Unternehmensumfeld und den Wissensfeldern der Stakeholder ab ([Probst u. a. 1997], S163).

Maßgeblich von der konkreten Situation des Unternehmens beeinflusst kann der eine oder andere Wissenskanal wichtiger sein. In einem Unternehmen, das auf einem Spezialgebiet Grundlagenforschung betreibt, können Kunden sicherlich keine so wesentliche Rolle spielen, wie bei Call-Centern. Bei großen Firmen sind Call-Center oft der einzige Anlaufpunkt für Kunden. Ihr Feedback und ihr Wissen sollte daher bereits dort aufgenommen und an die entsprechenden Stellen im Unternehmen weitergeleitet werden. Das Call-Center kann somit ein Kanal zum Wissenserwerb für das gesamte Unternehmen sein. Ein prominentes Beispiel für die Nutzung eines Call-Centers zum Wissenserwerb ist Mercedes Benz. Im Zuge der Einführung des Mercedes A-Klasse konnten Interessenten bereits zwei Jahre vor der Markteinführung Informationsmaterial zum neuen Modell anfordern. Neben der Aufnahme der für die Zusendung der Broschüren notwendigen Informationen wurden durch die Agenten auch Wünsche und Informationen zum sozialen Umfeld der potentiellen Kunden sowie demographische Auskünfte eingeholt. Diese wurden bei der laufenden Produktentwicklung berücksichtigt ([Wiencke 1999], S17).

Kunden, die besonders intensive Nutzer eines Produktes sind, kennen dessen Vor- und Nachteile oft besser als die Entwickler. Solche Kunden können in die Entwicklung von Produkten einbezogen werden. Auf der anderen Seite kann es auch sinnvoll sein, eigene Mitarbeiter bei einem Kunden mitarbeiten zu lassen und so die Stärken und Schwächen des eigenen Produktes in der Praxis kennen zu lernen ([Probst u. a. 1997], S165). Diese Möglichkeit wird beispielsweise von den ÖBB im Rahmen eines Kundenforums wahrgenommen ([APA 2006]).

Um Beschwerden und Anfragen von Kunden richtig bearbeiten zu können, ist es notwendig, über das Vokabular der Kunden Bescheid zu wissen. Manche Firmen beschäftigen eigens Mitarbeiter, die nicht erfolgreiche Kundenanfragen analysieren und die relevanten Wörter in einen firmeneigenen Thesaurus eintragen, damit die Wörter bei einer nächsten Anfrage korrekt erkannt werden ([Probst u. a. 1997], S167).

Gut organisierte Call-Center als Schnittstelle des Unternehmens zu seiner Umwelt und zu vielen Stakeholdern haben also enormes Potential, Wissen für das Unternehmen zu erwerben; schlecht organisierte hingegen können das Unternehmen von wichtigen Informationen abschneiden.

IV Wissenserwerb durch Akquisition von Wissensprodukten Neben Individuen und Organisationen als Wissensträgern gibt es auch die Möglichkeit, Wissen in

„fester Form“ zu erwerben. Bücher, Software, Zugang zu Datenbanken oder Lizenzen enthalten das explizierte Wissen von einzelnen Menschen, Teams oder Organisationen. Erworbene Wissensprodukte entfalten ihre Wirkungsfähigkeit zumeist erst durch menschliches Handeln und die Integration in die aktuelle Wissensbasis des Unternehmens. Die Prüfung der möglichen Integration in die eigene Wissensbasis ist vor dem Erwerb von Wissensprodukten essentiell ([Probst u. a. 1997], S168).

3.3.4 Wissensentwicklung

Wie baue ich neues Wissen auf ([Probst u. a. 1997], S52)?

Wissensentwicklung ist die bewusste Entwicklung bisher intern noch nicht bestehender Fähigkeiten [...] [sie] betrifft alle Bereiche in denen kritisches Wissen für das Unternehmen erstellt wird. ([Probst u. a. 1997], S216).

Bei der Entwicklung von neuem Wissen stößt man - wie so oft bei der Einführung von Neuem - immer wieder auf Widerstand. Einerseits kann es sein, dass neue Methoden noch nicht erprobt sind andererseits verändern Innovationen oft die Machtstrukturen innerhalb des Betriebes. Diese Faktoren führen häufig zu einer Ablehnung. Zusätzlich zu den personenbezogenen Hindernissen gibt es auch noch organisationale und objektbezogene Entwicklungs-Barrieren ([Probst u. a. 1997], S180f). Durch Übersiedlungen einzelner Abteilungen kann es beispielsweise passieren, dass informelle Kontakte verloren gehen. Ebenso kann es durch Umstellungen in der IT-Infrastruktur passieren, dass Mitarbeiter ihren Zugriff auf bestimmte Informationen verlieren; organisatorische Anpassungen sollten sich im Regelfall auch in der IT-Struktur widerspiegeln.

Eine große Gefahr bei der Wissensentwicklung ist, dass es zu einer Entkoppelung der Wissensentwicklung von den Wissenszielen kommt. Im schlechtesten Fall werden dann Innovationen gemacht, die das Unternehmen bei der Verfolgung seiner Wissensziele nicht weiter bringen. Auch die Entkoppelung der Wissensentwicklung von den Bedürfnissen der Wissensnutzer darf nicht passieren ([Probst u. a. 1997], S182). Eine komplette Trennung der Wissenserzeugung von der Wissensnutzung würde unweigerlich zu der zuvor beschriebenen Entkoppelung führen. Diese Entwicklung wäre analog zur Fertigungsindustrie, in der versucht wurde Arbeitsabläufe in einzelne kleine Schritte zu zerlegen und diese genau zu beschreiben. Die Beschreibung, wie ein Arbeitsvorgang durchgeführt werden soll, wurde von spezialisierten Managern vorgegeben. Die Fließbandarbeiter sollten nur jeweils einen dieser kleinen Schritte gemäß der Beschreibung durchführen. Als Anreiz zur raschen Arbeit wurde der Lohn abhängig von der geleisteten Arbeit berechnet. Analog zu diesen tayloristischen Ansätzen in der Industrie gibt es derartige Bestrebungen auch im Wissensmanagement ([Schneider 2001], S61ff). Hier stellt sich nun die Frage, warum diese extreme Spezialisierung, die in der industriellen Fertigung nicht immer funktioniert, bei der „Fertigung“ von Wissen funktionieren sollte. Call-Center-Agents sollen, das von anderen entwickelte Wissen als „kompetente Ansprechpartner“ an Kunden weitervermitteln.

Call-Center-Agents sind die Fließbandarbeiter des Informationszeitalters

Besonders auf technischen Gebieten neigen Innovationen aber dazu, nur den technischen Selbstzweck zu erfüllen; es wird entwickelt, weil es technisch möglich ist.

I Individuelle Wissensentwicklung Die Wissensentwicklung kann entweder individuell oder kollektiv geschehen und in Form von Kreativität bzw. einer mehr oder weniger systematischen Problemlösung auftreten. Während Kreativität ein eher einmaliger, unstrukturierter Akt ist, folgt systematische Problemlösung einem Prozess. Man kann Kreativität daher als chaotische Komponente und Problemlösungskompetenz als systematische Komponente der Wissensentwicklung bezeichnen ([Probst u. a. 1997], S185).

Kreativität ist schwer durch Wissensmanagement direkt zu steuern; man kann nicht die doppelte Anzahl von Ideen durch die Verdoppelung des Budgets erreichen. Man kann aber das Umfeld so gestalten, dass sich Kreativität als Komponente des Wissenserwerbs besser entfalten kann. Das kann durch:

- die Schaffung von Freiräumen,
- die Entlastung der kreativen Personen vom Organisationsalltag,
- die Übereinstimmung der individuellen Entwicklungsziele mit den Entwicklungszielen der Organisation
- ein fehlertolerantes Unternehmensumfeld

geschehen ([Probst u. a. 1997], S186f). Natürlich sind diese Punkte nur als Vorschläge zu sehen und es gibt je nach Organisation weitere Möglichkeiten.

Viele Mitarbeiter eines Unternehmens besitzen ein enormes implizites Wissen, das sie über die Jahre erworben haben; ist dieses für das Unternehmen relevant, sollte es bereits im Prozess der Wissensidentifikation erkannt worden sein. Dieses Wissen ist dem Wissensträger oft nicht bewusst. Beim Ausscheiden eines solchen Mitarbeiters aus der Organisation geht sein Wissen daher verloren. Um das zu verhindern, ist es notwendig, dieses Wissen zu explizieren und somit anderen zu ermöglichen, es zu erwerben. Für eine erfolgreiche Explizierung des Wissens ist die Mitarbeit des Wissensträgers jedoch unerlässlich. Der Wissensträger sollte durch die Explizierung seines Wissens aber nicht in seiner Position bedroht sein, da sonst großes Misstrauen der Mitarbeiter gegenüber der Explizierung ihres Wissens entsteht. Es muss dem Unternehmen bewusst sein, dass es selbst bei einer optimalen Kooperation des Wissensträgers zu keiner 100%igen Explizierung seines Wissens kommen wird.

II Kollektive Wissensentwicklung Die Entwicklung kollektiver Fähigkeiten kann nicht allein durch die Entwicklung individueller Fähigkeiten erklärt werden. Gruppen können Erkenntnisse erlangen, die ein einzelnes Individuum nie erlangt hätte. Das Zusammenspiel von Einzelnen erzeugt heute oft einzigartige Prozesse in einem Unternehmen.

Als Voraussetzung für den Übergang von individuellem zu kollektivem Wissen muss Folgendes erfüllt sein:

- Interaktion und Kommunikation muss weitgehend ungehindert möglich sein
- bei der Wissensidentifikation muss ein möglichst hoher Grad an Wissenstransparenz erreicht werden um Wissensentwicklung nicht zu behindern
- es müssen für die Wissensintegration geeignete Feedbackmechanismen zwischen Individuum, Gruppe und Organisation vorhanden sein

Wie bereits gezeigt, ist es für moderne Unternehmen wichtig, die Projekterfahrungen nicht nur für die Mitarbeiter des Projektes, sondern für die gesamte Organisation verfügbar zu machen. Dies geschieht sinnvollerweise in einem Prozess der Selbstreflexion nach der Durchführung eines Projektes. Der adaptierte Projektablauf ist in Abbildung 23 dargestellt.

Um die Erfolge und Fehler eines Projektes geeignet in einen Projekterfahrungsbericht zu übertragen, sollte Folgendes beachtet werden:

- Offenlegung sämtlicher Fehler möglichst ohne Geheimhaltung
- sofortige Auswertung und „Debriefing“ von Operationen und Projekten

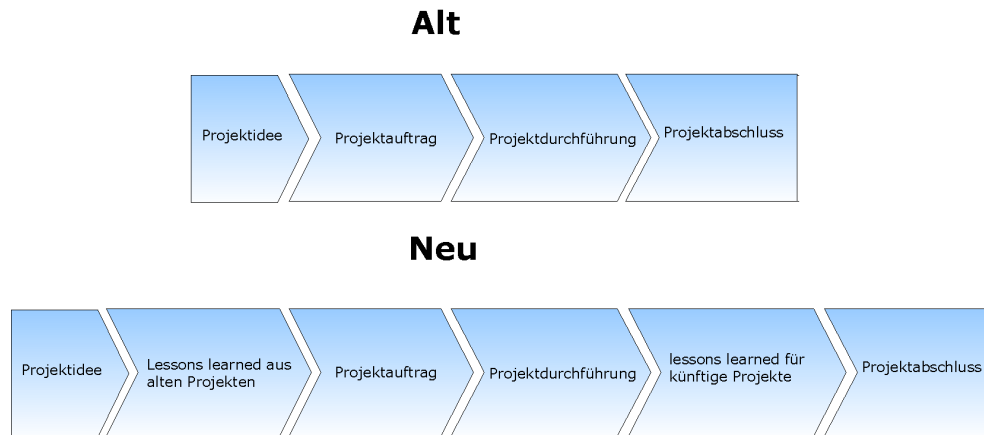


Abbildung 23: Integration von lessons learned im Projektprozess (in Anlehnung an [Probst u. a. 1997], S209)

- Beteiligung des gesamten betroffenen Teams
- Untersuchung beteiligter Prozesse oder standard operating procedures auf Fehler hin
- gegenseitige Überwachung ohne Vertrauensverlust

([Probst u. a. 1997], S211 auf Basis von [LaPorte und Consolini 1991], S29)

Abschließend sei noch gesagt, dass überschaubare Teams besonders effektiv auf dem Gebiet der Wissensentwicklung sind ([Probst u. a. 1997], S198ff).

3.3.5 Wissens(ver)teilung

Wie bringe ich das Wissen an den richtigen Ort ([Probst u. a. 1997], S53)

Bei Wissens(ver)teilung geht es sowohl um die *Verteilung* als auch um die *Teilung* von Wissen. Der Prozess der Wissensverteilung beschäftigt sich mit der Frage, wer was in welchem Ausmaß wissen soll. Voraussetzung für Wissensverteilung ist, dass das benötigte Wissen im Prozess der Wissensidentifikation erkannt wurde und dass es für das Unternehmen verfügbar ist.

Wissensverteilung erfolgt auf zwei Ebenen: Zum einen kann Wissen über eine zentrale Stelle verteilt werden; explizites Wissen kann in Form von Wissenspaketen verteilt werden. Zum anderen kann - vor allem implizites - Wissen oft nur im persönlichen Austausch übertragen werden ([Probst u. a. 1997], S222). Diese Arten der Wissensverteilung spiegeln die Sichten des **Technikorientierten Wissensmanagements** (vergl. Abschnitt 3.2.1) und des **Humanorientierten Wissensmanagements** (vergl. Abschnitt 3.2.2) wider.

In jedem Unternehmen gibt es unterschiedliche Zuständigkeitsbereiche, die sich gelegentlich überschneiden. Wissensmanagement soll das Geschäftsprozessmanagement unterstützen, indem es die für die Ausführung der Geschäftsprozesse relevanten Informationen zur Verfügung stellt ([Brezany 2003], S25f). Daher muss analog zur Arbeitsteilung auch die Wissensteilung in einem Unternehmen erfolgen. Der Prozess der Wissensverteilung soll Gruppen oder Individuen den Zugang zu jenen Wissensbeständen ermöglichen, die für ihre spezifische Aufgabenerfüllung notwendig sind ([Probst u. a. 1997], S231).

I Sicherung durch (Ver)Teilung Der Prozess der Wissens(ver)teilung hat einen starken Bezug zum Prozess der Wissensbewahrung (vergl. Abschnitt 3.3.7), denn durch die Teilung des Wissens wird das Risiko eines Totalverlustes von Teilen der organisationalen Wissensbasis verringert. Scheidet ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus, so bleibt bei effizienter Wissensteilung ein guter Teil seines Wissens der Organisation erhalten ([Probst u. a. 1997], S236).

II Formen der Wissens(ver)teilung Um Wissen zu (ver)teilen, können verschiedene Varianten unterschieden werden. Man unterscheidet folgende Modelle:

- Zentrale Verteilung vs. die Verteilung in Netzwerken
- Verteilung durch Sozialisation vs. Professionalisierung
- Verteilung durch aktive Weitergabe vs. Nachfrage bei Bedarf

Zentrale Verteilung vs. die Verteilung in Netzwerken Wenn die Wissensverteilung zentral gesteuert ist, beispielsweise die Schulung aller Call-Center Agents auf ein neues Produkt, so spricht man von Wissensmultiplikation. In diesem Fall handelt es sich tatsächlich um Verteilung von Wissen. Kommt es hingegen zu Wissensnetzwerken, so wird das Wissen nicht auf alle verteilt, sondern bei Bedarf beim Wissensträger nachgefragt. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Call-Center Agents in Fachabteilungen nachfragen, um ein spezielles Problem zu lösen. Bei Wissensnetzwerken hat daher die Sicherstellung des effizienten Auffindens und Zugriffs Priorität ([Probst u. a. 1997], S233f).

Verteilung durch Sozialisation vs. Professionalisierung Handelt es sich um unternehmenskulturelles Wissen, das vermittelt werden soll, so spricht man von *Sozialisation*; geht es hingegen um die Aus- und Weiterbildung im fachlichen Bereich, so nennt man die Wissensverteilung *Professionalisierung* ([Probst u. a. 1997], S235).

Verteilung durch aktive Weitergabe vs. Nachfrage bei Bedarf In stark hierarchisch organisierten Unternehmen ist eine Wissensverteilung mittels Push-Strategien gut umsetzbar. In diesem Fall werden die Informationen mittels Multiplikation zu den Organisationseinheiten gebracht. Bei dieser Top-Down Strategie ist die Auswahl der Multiplikationsmedien und Inhalte sehr wichtig ([Probst u. a. 1997], S237). Die Kommunikation der Inhalte ist an bestimmte Adressaten gerichtet und es muss in geeigneter Weise sichergestellt werden, dass die Informationen zu allen Adressaten gelangen. Eine Voraussetzung dafür ist, dass alle Organisationseinheiten, die eine Information benötigen, bekannt sind. Neben dem Problem der Koordination ist es wichtig, dass die Informationen konsistent sind ([Probst u. a. 1997], S247). Es muss darauf geachtet werden, dass eine neu verteilte Information nicht mit bereits verteilten Informationen im Widerspruch steht, ohne dass darauf Bezug genommen wird.

Bei einer Pull-Struktur ist es Aufgabe des Wissensnutzers, die von ihm benötigten Informationen gezielt nachzufragen. Um dieser Holschuld gut nachkommen zu können, ist es notwendig, parallel zu den bestehenden Organisationsstrukturen eine Informationsstruktur aufzubauen, die es dem Wissensnutzer ermöglicht, die benötigten Informationen auch aus anderen Organisationseinheiten, vorbei an hierarchischen Strukturen, schnell nachzufragen. Wissensnetzwerke scheinen eine geeignete Variante um Pull-Strukturen umzusetzen ([Probst u. a. 1997], S237).

Push und Pull Strategien benötigen verschiedenen Organisationsstrukturen; in hierarchisch aufgebauten Unternehmen werden sich Push-Strategien effizient umsetzen lassen.

Möchte man Pull-Strategien anwenden, müssen zusätzlich zu den bestehenden Strukturen eigene Informationswege eingerichtet werden, um eine rasche Informationsnachfrage zu gewährleisten.

III Hindernisse bei der Wissens(ver)teilung Dem Prozess der Wissensverteilung sind einige Grenzen gesetzt. Zum einen ist es hinderlich, dass sich die Stellung eines Mitarbeiters im Unternehmen zu einem guten Teil auf sein Wissen stützt - nicht jeder ist bereit dieses Wissen uneingeschränkt zu teilen - zum anderen kann es sein, dass die Möglichkeiten zur Beschreibung und Vermittlung des Wissens fehlen. Weiters kann es rechtliche Gründe wie zum Beispiel Vertraulichkeitsvereinbarungen geben, die einer Verteilung des Wissens im Weg stehen. Auch aus ökonomischer Sicht macht es keinen Sinn, eine uneingeschränkte Wissensverteilung zu propagieren, da es einerseits an den benötigten Ressourcen scheitern würde und andererseits die ökonomisch sinnvolle Arbeitsteilung ad absurdum geführt würde ([Probst u. a. 1997], S231f).

IV Förderung von Wissens(ver)teilung Um Wissens(ver)teilung im Unternehmen zu fördern, sollte man damit beginnen, Hürden bei der Wissens(ver)teilung abzubauen. Die Barrieren bei der Wissens(ver)teilung können:

- individuell
- organisatorisch oder
- in der Unternehmenskultur

begründet sein ([Probst u. a. 1997], S255f). Im Folgenden werden diese Barrieren beschrieben und es wird aufgezeigt, wie derartige Hindernisse abgebaut werden können.

Individuelle Teilungsbarrieren Inwiefern eine einzelne Person fähig ist, ihr Wissen zu teilen, hängt stark von ihrem Kommunikationstalent und Sozialverhalten ab. Zwar kann man sich diese Fähigkeiten nur zum Teil in Schulungen aneignen, aber man kann dabei zumindest Methoden zur Externalisierung sowie zur Problemlösung erlernen. Besitzerstolz, Zeitmangel und Angst, die eigene Position im Unternehmen zu schwächen, sind Gründe für ein Individuum, sein Wissen nicht teilen zu wollen. Diesem Unwillen zur Teilung kann durch positive oder negative Anreizmechanismen entgegengewirkt werden ([Probst u. a. 1997], S192, 194, 256f).

Organisatorische Teilungsbarrieren Starke hierarchische und funktionale Teilungen führen zur Zersplitterung des Unternehmens in (aus Wissenssicht) einzelne Wissensinseln ([Probst u. a. 1997], S255). In derart aufgebauten Unternehmen muss neben den bekannten Strukturen eine Wissensstruktur zur (Ver)teilung des Wissens aufgebaut werden, die es ermöglicht, Wissen nachzufragen und bereitzustellen. Eine Push-Strategie wird in solchen Unternehmen kaum umsetzbar sein.

Kulturelle Wissensbarrieren Wenn in einem Unternehmen Mitarbeiter ihre Position durch Wissensmacht erkämpfen und halten müssen, so wird es wohl oder übel auch nicht dazu kommen, dass Wissen gerne geteilt wird. Es sollte daher eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die den Mitarbeitern das Vertrauen gibt, nicht ihre eigene Position zu riskieren, wenn sie ihr Wissen teilen, des weiteren sollte das Nachfragen, das Einholen von Informationen, nicht als Zeichen der Schwäche gesehen werden, sondern als Offenheit, Neugier und Wille zur Zusammenarbeit (vergl. 3M Regeln zur Förderung des Innovationsklimas - „erlauben Sie Fehler“).

Die Unternehmenskultur beeinflusst unter Umständen auch die Inhalte der Wissensverteilung. Ist ein Unternehmen sehr technisch orientiert, wird Wissen aus dem Bereich des Marketings möglicherweise weniger gewürdigt. Ist ein Unternehmen hingegen marketinglastig orientiert, wird Wissen zum Kundennutzen wahrscheinlich einen höheren Stellenwert haben. Durch die Unternehmenskultur kann es dazu kommen, dass ganze Wissensbereiche aus der intensiveren Wissensverteilung ausgeschlossen werden ([Probst u. a. 1997], S257).

3.3.6 Wissensnutzung

Wie stelle ich die Anwendung von Wissen sicher ([Probst u. a. 1997], S53)

Nicht gelesene Berichte, ungenützte Software etc. gibt es in Unternehmen immer wieder. Warum wird dieses Wissen nicht genutzt? Häufig liegt es daran, dass bei der Entwicklung oder dem Erwerb die Bedürfnisse der möglichen Wissensnutzer nicht oder zu wenig berücksichtigt werden ([Probst u. a. 1997], S266). Ist der Bericht zu lange oder lässt sich die Software nicht mit anderen Systemen verbinden, ist die Gefahr groß, dass das in ihnen verborgene Wissen vom Nutzer nicht angewendet wird. Um die Wissensnutzung sicherzustellen, muss also in allen anderen Wissensmanagementprozessen, von der Identifikation über den Erwerb bis zur Verteilung, der Nutzer berücksichtigt werden.

I Hindernisse bei der Wissensnutzung Neben der unzureichenden Berücksichtigung des Wissensanwenders spielt auch seine Einstellung zur Nutzung fremden Wissens eine große Rolle. Manchmal wird neues Wissen nach dem Motto „das habe ich immer so gemacht; das war schon immer so...“ pauschal abgelehnt, manchmal ist es die Eitelkeit des Nutzers, die ihn davon abhält, fremdes Wissen in seine Arbeitsabläufe einzubauen.

Je besser man mit den eigenen Tagesabläufen vertraut ist, je mehr Routinen es gibt, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass fremdes Wissen zur Verbesserung eingesetzt wird.

Auch unternehmenskulturelle Hindernisse können dazu führen, dass neues Wissen nicht einbezogen wird. So kann beispielsweise die Anwendung neuer Erkenntnisse auch als Eingeständnis eines Fehlers gesehen werden. Wird Wissen in anderen Abteilungen oder extern nachgefragt, so kann es leicht passieren, dass sich der eigene Abteilungsleiter oder ein Kollege übergangen fühlt. Um derartigen Problemen vorzubeugen, muss eine Unternehmenskultur aufgebaut werden, die das Stellen von Fragen als Bereitschaft zum Lernen und zur Veränderung auffasst und das andauernde, konstruktive Hinterfragen bestehender Abläufe fördert ([Probst u. a. 1997], S269f).

II Förderung der Wissensnutzung

Zahllose Studien belegen, dass die individuelle Wissensnutzung in überwiegender Maße von Aspekten der Bequemlichkeit gesteuert wird ([Probst u. a. 1997], S271).

Um das vorhandene Wissen zu nutzen, muss es also *einfach*, *zeitgerecht* und *anschlussfähig* sein ([Probst u. a. 1997], S271). Der Anspruch, dass Wissen einfach zu nutzen sein muss, kann an expliziertem Wissen gut verdeutlicht werden: Dokumente die aus sehr viel ungegliedertem Text bestehen, sind in der Regel schwerer zu erfassen, als Dokumente die einen klaren, von praxisbezogenen Beispielen und den Text verdeutlichenden Grafiken aufgelockerten Aufbau haben. Die Notwendigkeit einer zeitgerechten Verfügbarkeit von Wissen liegt auf der Hand: es bringt wenig, wenn Wissen prinzipiell vorhanden, aber erst über umständliche Wege angefordert werden muss, und unter Umständen erst zu einem sehr späten Zeitpunkt nutzbar ist. Das Kriterium der Anschlussfähigkeit bezieht sich auf

das für die Wissensnutzung benötigte Grundwissen bzw. den Blickwinkel auf ein Wissensgebiet. Das Wissen, welches genutzt werden soll muss zum vorhandenen Vorwissen des Wissensnutzers passen; möchte jemand Basisinformationen über eine bestimmte Krankheit haben, bringen Informationen über die verschiedenen biochemischen Prozesse des Körper bei dieser Krankheit wenig. Wissen muss also auch zum Kontext der Situation passen um genutzt zu werden.

Es ist daher sinnvoll, Wissensträger, die oft zusammenarbeiten, auch räumlich nahe zu einander zu bringen; denn wird Wissen benötigt, soll es nicht daran scheitern, dass man den anderen nicht schnell genug kontaktieren kann. Wenn die Personen nicht tatsächlich nahe beieinander arbeiten, muss mittels geeigneter technischer Infrastruktur dafür gesorgt werden, dass die drei oben genannten Faktoren dennoch bestmöglich berücksichtigt sind.

Durch „Training on the job“ wird sichergestellt, dass das Erlernte auch gleich im Arbeitsalltag umgesetzt wird ([Probst u. a. 1997], S274). Die Chancen, dass dieses bereits in der Praxis genutzte Wissen auch später angewendet wird, sind hoch.

Bei schriftlichen Unterlagen ist deren Aufbereitung sehr wichtig: Durch Visualisierungen, Kurzzusammenfassungen oder Ähnliches kann der Nutzwert von Dokumenten stark erhöht werden ([Probst u. a. 1997], S275).

Wird Wissen immer wieder und im richtigen Kontext präsentiert, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass es genutzt wird. Bei ABB wurde beispielsweise im Rahmen einer Qualitätsoffensive für jede Fertigungsinsel die relevanten Qualitätsmessgrößen erarbeitet und direkt bei der Fertigungsinsel aufgehängt. Die Problemanalyse wird im Fertigungsbereich selbst durchgeführt. Durch diese Verankerung des Wissens im Alltag kann gewonnenes Wissen jederzeit wieder vergegenwärtigt werden ([Probst u. a. 1997], S280).

3.3.7 Wissensbewahrung

Wie schütze ich mich vor Wissensverlusten ([Probst u. a. 1997], S54)

Was gibt es aus der Sicht des Wissensmanagements Schlimmeres, als wenn ein Unternehmen Wissen, das bereits aufgebaut und angewendet wurde, wieder vergisst? Der bewusste Umgang mit vorhandenem Wissen und gemachten Erfahrungen ist ein wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagements. Kommt es im Zuge von Restrukturierungen, Outsourcing oder Personalabgängen zu einer falschen Bewertung des Wissens und der Erfahrungen der Mitarbeiter, so kann dies zu unwiederbringlichen Verlusten von Teilen der organisationalen Wissensbasis führen ([Probst u. a. 1997], S286). Die Formen des Wissensverlustes, des organisationalen Vergessens sind in Abbildung 24 dargestellt.

Form Modus		individuell	kollektiv	elektronisch
Gedächtnis- inhalt wird gelöscht		■ Kündigung ■ Tod ■ Amnesie ■ Frühpensionierung	■ Auflösung eingespielter Teams ■ Reengineering ■ Outsourcing von Funktionsbereichen	■ Irreversible Datenverluste durch: ■ Viren ■ Hardwarefehler ■ Systemabstürze ■ mangelnde back-ups ■ Hacker ■ ...
Zugriff nicht möglich	befristet	■ Überlastung/befristet ■ Versetzungen ■ Krankheit/Urlaub ■ mangelndes Training ■ Dienst nach Vorschrift	■ Tabuisierung von alten Routinen ■ kollektive Sabotage	■ reversible Datenverluste ■ Überlastung/befristet ■ Schnittstellenproblem
	auf Dauer	■ Überlastung/permanent ■ kein Bewußtsein für Wichtigkeit eigenen Wissens ■ innere Kündigung	■ Verkauf von Unternehmensteilen ■ Abwanderung von Teams ■ cover-up	■ dauerhafte Inkompatibilität von Systemen ■ Überlastung/permanent ■ falsche Kodifizierung

Abbildung 24: Formen des organisationalen Vergessens – ([Probst u. a. 1997], S311)

Die drei Kernprozesse der Wissensbewahrung sind:

- Selektion,
- Speicherung und
- Aktualisierung.

Abbildung 25 zeigt die Reihenfolge der Kernprozesse ([Probst u. a. 1997], S289). Im Folgenden werden diese Hauptprozesse näher beschrieben.



Abbildung 25: Hauptprozesse der Wissensbewahrung, ([Probst u. a. 1997], S289).

I Selektion Was ist wert, bewahrt zu werden? Unter dieser Leitfrage steht der Prozess der Selektion. In Unternehmen fallen viele Informationen wie Projektberichte, Besprechungsprotokolle, E-Mails etc. an. Das Prinzip der Selektion ist es, aus dieser Flut von Informationen diejenigen zu finden, die in Zukunft einen Wert für die Firma haben.

Wie können die relevanten Erfahrungen eines Mitarbeiters gesichert werden, so dass diese auch verfügbar sind, wenn dieser das Unternehmen unerwartet verlässt? Hinterlässt der Mitarbeiter keine Dokumentation seines Wissens, steht das Unternehmen vor einem oft nur schwer lösbaren Problem. Mitarbeiter sollten daher bereits während ihrer Arbeit im Unternehmen dieses dokumentieren. Das bedeutet aber immer Aufwand, und der Nutzen von Dokumentation fällt meist nicht sofort an. Die Herausforderung liegt daher in der Dokumentation der „richtigen“ Erfahrungen, damit diese in den Erfahrungsschatz der gesamten Organisation übergehen können ([Probst u. a. 1997], S290). Die rechtzeitige Dokumentation von geschäftsprozessrelevantem Wissen vor einem potentiellen Wissensverlust ist eine Investition in die Zukunft.

Bei der Masse an Informationen, die täglich in einer Organisation anfallen, ist es nicht möglich, alle Prozesse der Wissensselektion lenken zu können. Unternehmen sollten aber für Kernbereiche der organisationalen Wissensbasis (zum Beispiel Kundendaten, technische Dokumentationen) Regeln zur sinnvollen Dokumentation und Selektion festlegen. Wissensdokumente sollten sich auf die wesentlichen Kernpunkte fokussieren und berücksichtigen, was für zukünftige Nutzer relevant sein könnte. Sind Wissensdokumente überladen, so raubt es dem Wissensnachfrager die Zeit sowie das Vertrauen in die Qualität des Dokumentationssystems.

Bei der Verwaltung von Wissensdokumenten können Dokumentenmanagementsysteme eine wesentliche Unterstützung sein. Dokumente können während des gesamten Lebenszyklus abgebildet und anschließend im elektronischen Gedächtnis des Unternehmens abgelegt werden.

Viel Wissen ist aber an Individuen gebunden. Es ist daher auch Aufgabe der Wissensbewahrung, die Haupt-Wissensträger zu identifizieren und diese zur Wahrung des kollektiven Gedächtnisses an die Organisation zu binden ([Probst u. a. 1997], S293-295).

II Speicherung Die Speicherung des ausgewählten Wissens in der organisationalen Wissensbasis kann entweder im individuellen Teil, im kollektiven Teil oder in elektronischer Form erfolgen ([Probst u. a. 1997], S295).

Individuelle Speicherung Die individuelle Speicherung von Wissen ist jedem von uns vertraut. Die Frage „Weißt du noch, wie das geht?“ steht stellvertretend dafür. Um den Verlust von individuellem Wissen beim Ausscheiden eines Mitarbeiters zu verhindern, gibt es nach Probst vier Möglichkeiten ([Probst u. a. 1997], S296-300):

- **Flexible Einbindungsmechanismen:** Wissensträger, die aus dem Unternehmen ausscheiden, werden immer wieder in bestimmten Situationen selektiv vom Unternehmen hinzugezogen. Somit wird der Kontakt zu ihnen gehalten und der Zugriff auf Informationen gesichert
- **Systematische Übergabe von Fähigkeiten:** Durch den systematischen und zeitgerechten Aufbau eines Nachfolgers werden die wichtigen Aufgaben des ausscheidenden Mitarbeiters sukzessive übergeben.
- **Mentor-Modelle:** Bei Mentormodellen wird einem oft jüngeren, neuen Mitarbeiter ein älterer Mitarbeiter zur Seite gestellt. Dieser gibt auf informellem Wege relevante Informationen an seinen Schützling weiter. Durch langjährige Mentorschaften wird auch implizites Wissen weitergegeben.
- **Gezielte Explizierung:** Bei gezielten Austrittsgesprächen werden für das Unternehmen relevante Informationen expliziert und dokumentiert. Diese Gespräche sollte durch Fachleute unter Einbeziehung des Nachfolgers durchgeführt werden.

Kollektive Speicherung Bestimmte Ereignisse und Erfahrungen werden im kollektiven Gedächtnis des Unternehmens gespeichert. Bei der kollektiven Speicherung ist zu beachten, dass es ein anderes Ergebnis bringt, ob Wissen allein oder in der Gruppe erworben worden ist. Bei einer Studie wurden zum einen einzelne Personen auf den Zusammenbau eines Transistorradios geschult, zum anderen eine Gruppe. Nach einigen Wochen wurden versucht, wie gut sich Gruppen an die Arbeitsschritte erinnern konnten. Die einzeln geschulten Personen wurden dazu in Gruppen zusammengefasst, die in Gruppen geschulten Personen blieben in diesen Gruppen. Das Ergebnis dieser Studie war, dass sich die in der Gruppe geschulten Personen an mehr Einzelheiten erinnern konnten. Dieses Ergebnis kommt daher, da sich bereits während des Lernvorgangs soziale und kognitive Verbindungen bei den in Gruppen geschulten Personen ergeben haben. Ein verwandtes Phänomen ist, dass wir unser Gedächtnis teilweise auslagern; wenn wir wissen, dass sich eine uns vertraute Person bestimmte Details gut merkt, dann speichern wird diese Informationen nicht, sondern merken uns, dass diese Person darüber Bescheid weiß ([Probst u. a. 1997], S301).

Die gängigste Methode zur Speicherung kollektiven Wissens ist das Protokoll. Ein Protokoll soll dafür sorgen, dass die in einer Gruppe gemachten Erfahrungen und Entscheidungen nicht verloren gehen. Besonders wenn in Projektgruppen gearbeitet wird, ist das Protokoll das zentrale Dokument zur Bewahrung des Projektprozesses. Neue Mitglieder in der Gruppe sollten sich durch das Lesen des Protokolls einen guten Überblick über die bisherige Gruppendiskussion verschaffen können ([Probst u. a. 1997], S302).

Elektronische Speicherung Ein Großteil der in einem Unternehmen verfügbaren Dokumente ist digitalisierbar bzw. wird in digitaler Form erstellt. In einem elektronischen Unternehmensgedächtnis gibt es die unterschiedlichsten Datenklassen. Je strukturierter ein elektronisches Dokument abgespeichert ist, umso besser kann es zu einem späteren Zeitpunkt gefunden werden. Die strukturiertesten Formen sind Datenbanken. Viele Informationen liegen jedoch in unstrukturierter Form vor. Unstrukturierte Dokumente wie Graphiken, Textdokumente und Präsentationen bilden aber oft einen wesentlichen Teil

des organisationalen Wissens. Um diese Informationen sinnvoll zu speichern, müssen daher Regeln zur **Klassifikation** und **Ablage** spezifiziert werden ([Probst u. a. 1997], S307).

Um die unstrukturierten Dokumente zu erfassen, müssen diese verschlagwortet werden. Das kann bei Text-Dokumenten auch automatisiert erfolgen. Bei nicht auf textbasierten Informationen wie zum Beispiel Graphiken ist eine automatische Verschlagwortung kaum möglich. Um den Zugriff weiter zu erleichtern, sollten Dokumente mit verwandten Dokumenten verknüpft werden ([Probst u. a. 1997], S308).

Für das Internet hat Google diese Verschlagwortung und Verknüpfung revolutioniert. Das System, mit dem Google Webseiten indiziert, geht weit über herkömmliches Textmining hinaus. Seit einiger Zeit bietet Google sein Wissen auch in Form einer unternehmensweiten Suchmaschine an, welche die in einem Unternehmen vorhandenen Informationen durchsucht, klassifiziert und somit besser strukturiert ([Goo 2005]).

Bei allen technischen Möglichkeiten muss jedoch berücksichtigt werden, dass nicht jedes Wissen elektronisch gespeichert werden kann. Nur explizierbares Wissen kann digitalisiert werden. Manches Wissen lässt sich am besten kollektiv, anderes am besten individuell speichern.

III Aktualisierung Der dritte Prozess der Wissensbewahrung ergänzt die ersten zwei und soll dafür sorgen, dass die gewünschten Informationen in angemessener Qualität und Aktualität verfügbar sind. Die Aktualisierung der Wissensbasis ist von essentieller Bedeutung, denn wenn Entscheidungen auf Basis veralteter Informationen getroffen werden, kann das für das Unternehmen sehr schwere und kostspielige Konsequenzen haben. Veraltetes Wissen muss ausgeschieden werden, um die Wissensbasis sinnvoll zu erhalten. Gelingt das nicht oder ist die Wissensbasis von Beginn an fehlerhaft, so kommt es zu Vertrauensverlusten in das organisationale Wissen, was dazu führt, dass auch die Aktualisierung nicht mehr ausreichend durchgeführt wird. Der Zusammenhang zwischen Zugriffsfreundlichkeit, Datenqualität, Vertrauen in die Daten und der Nutzung des Systems ist in Abbildung 26 dargestellt. Zusammen sind diese Komponenten für den Erfolg oder Misserfolg einer elektronischen Wissensbasis verantwortlich ([Probst u. a. 1997], S309).

Wenn ein System nicht zugriffsfreundlich ist und auch nichts in die Zugriffsfreundlichkeit investiert wird, werden Daten nicht aktualisiert und alte bzw. nicht relevante Informationen werden somit nicht ausgeschieden. Wird eine Wissensbasis nicht aktiv betreut, sinkt die Datenqualität und es kommt in Folge zu einem Vertrauensverlust in die zur Verfügung gestellten Daten („Das stimmt doch sowieso nicht; die Informationen sind doch immer veraltet!“). Ist einmal das Vertrauen in die Wissensbasis verloren, wird diese weniger genutzt. Schließlich werden Investitionen in die Zugriffsfreundlichkeit mit dem Verweis auf die geringe Nutzung abgelehnt und die Spirale dreht sich weiter.

Natürlich kann sich diese Spirale auch in die umgekehrte Richtung drehen. Das bekannteste Beispiel dafür ist vermutlich die freie Enzyklopädie „Wikipedia“. Bei Wikipedia (<http://www.wikipedia.org>) darf jeder Internet-Nutzer Wissen veröffentlichen bzw. vorhandene Informationen bearbeiten – auch ohne sich zu registrieren. Das System zum Erstellen und Warten von Einträgen ist sehr einfach gestaltet. Diese hohe Zugriffsfreundlichkeit führt zu einer hohen Datenqualität, denn falsche oder veraltete Informationen werden rasch korrigiert (das Wort Wiki kommt aus dem Hawaianischen und bedeutet schnell). Durch das hohe Vertrauen, das den in Wikipedia veröffentlichten Informationen entgegengebracht wird, kommt es zu einer hohen Nutzung des Systems und durch die einfache Handhabung wiederum zu besserer Datenqualität. Die Spirale dreht sich in eine für die Wissensbasis günstige Richtung.

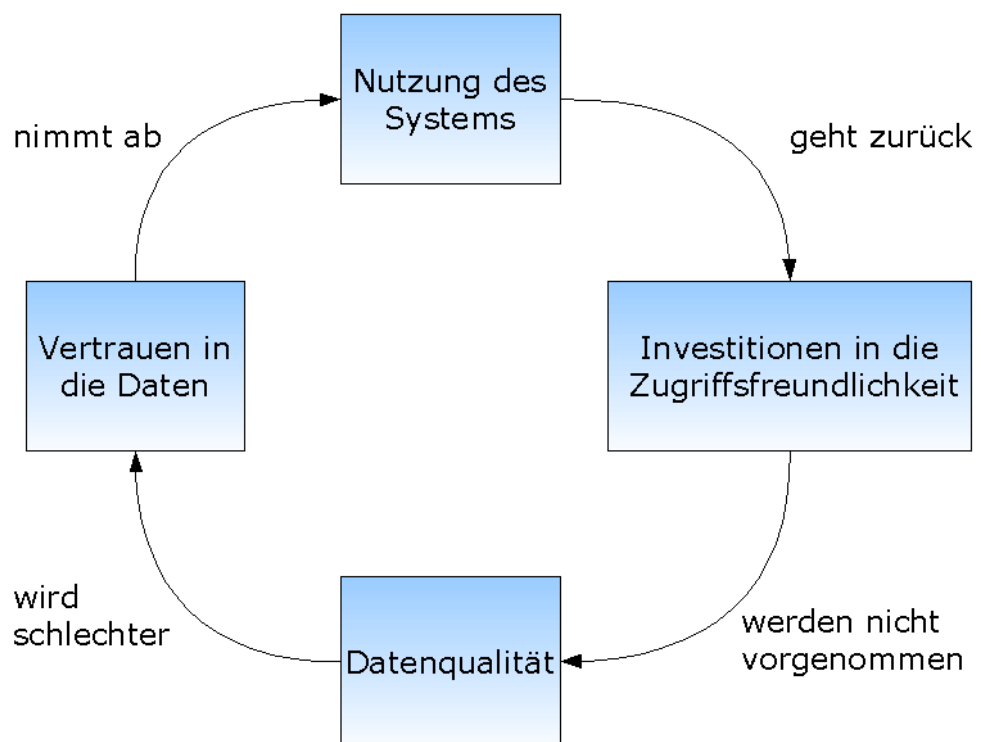


Abbildung 26: Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis nach ([Probst u. a. 1997], S310)

3.3.8 Wissensbewertung

Wie messe ich den Erfolg meiner Lernprozesse ([Probst u. a. 1997], S55)

Die Messung und Bewertung organisationalen Wissens gehört zu den größten Schwierigkeiten [...]. Ein entscheidender Durchbruch konnte in diesem Bereich bisher noch nicht erzielt werden. ([Probst u. a. 1997], S317)

Da Wissen direkt nicht zu bewerten ist, müssen Hilfsgrößen für die Bewertung definiert werden. Diese Wissensindikatoren messen Aktivitäten, Prozesse und Ergebnisse, die durch eine Veränderung der organisationalen Wissensbasis betroffen sind oder auf diese Einfluss nehmen. Über die beobachtbare Veränderung der Wissensindikatoren lassen sich Rückschlüsse auf die Veränderung der Wissensbasis ziehen.

Probst schlägt Indikatoren aus folgenden Bereichen vor ([Probst u. a. 1997], S322 – 326):

- **kundenbezogene Indikatoren:** zum Beispiel kann die Messung der Wissensverteilung durch Messung des Kundenwissens auf verschiedenen Managementebenen erhoben werden.
- **personalbezogene Indikatoren:** zum Beispiel lässt die Anzahl der Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen haben, eventuell einen Rückschluss auf die Wissensverluste zu.
- **lernbezogene Indikatoren:** zum Beispiel kann die Anzahl der neuen Produkte oder Dienstleistungen Rückschlüsse auf die Innovationsfähigkeit (Wissensentwicklung) zulassen.
- **Indikatoren des Wissenserwerbs:** zum Beispiel dient die Anzahl der Projekte, die in Kooperationen durchgeführt wurden, als Indikator.
- **Finanzielle Indikatoren:** diese Indikatoren sind vermutlich am schwierigsten zu erfassen, denn wie kann man die Anstellung eines Experten direkt in Finanzkennzahlen umwandeln? Ein Beispiel wäre eine Schätzung, wie viel zusätzlicher Umsatz durch Konkurrenzbeobachtung (Wissensimport) erzielt werden konnte bzw. wie viel Umsatz eingebüßt worden wäre, hätte man es nicht gemacht.

Um die Wissensbasis zu evaluieren und die Verfolgung der Wissensziele zu kontrollieren, wird Wissenscontrolling eingesetzt. Um das Wissen in den einzelnen Wissensfeldern zu bestimmen, kann man das in Abbildung 27 dargestellte Evolutionsmodell des Wissens verwenden. Mit dieser Methode kann geprüft werden, inwieweit das aktuelle Wissen für die Lösung eines Problems geeignet ist ([Probst u. a. 1997], S329).

Wie bereits in Abschnitt 3.3.1 dargestellt, werden Wissensziele auf den Ebenen des normativen, des strategischen und des operativen Managements beschrieben. Die Prüfung, ob die Wissensziele korrekt verfolgt und erreicht wurden, gehört selbstverständlich ebenfalls zum Wissenscontrolling. Abbildung 28 gibt eine Übersicht über die Wissensziele der verschiedenen Ebenen und deren Bewertungsmethoden.

3.3.9 Betriebliches Vorschlagswesen

Betriebliches Vorschlagswesen oder auch Innovationsmanagement bzw. Ideenmanagement genannt, hat das Ziel, Mitarbeiter zum Einbringen von Ideen und Verbesserungsvorschlägen zu motivieren. Mitarbeiter sollen einen Anreiz haben, die Situation im Unternehmen nicht als gegeben hinzunehmen sondern als mitgestaltbar zu erleben.

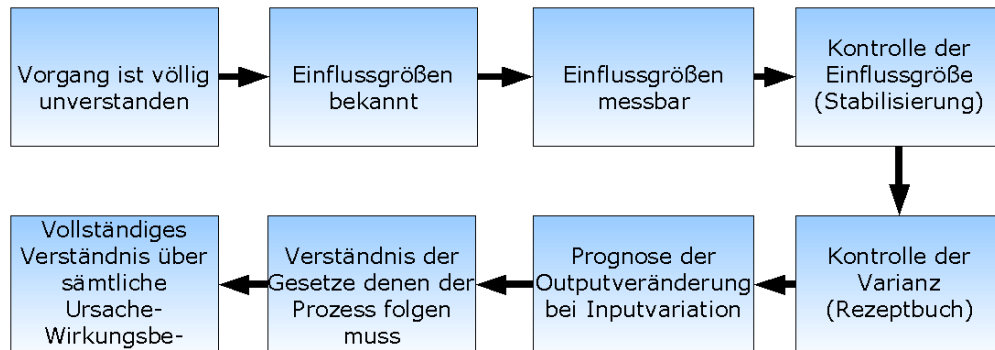


Abbildung 27: Evolutionsmodell des Wissens ([Probst u. a. 1997], S330)

Wissensziele		Bewertungsmethoden
n o r m a t i v	■ schaffen Voraussetzungen für wissensorientierte Ziele im strategischen und operativen Bereich	■ Kulturanalysen ■ Beobachtung des Top-Management-Verhalten (z. B. Agenda-Analysen) ■ Glaubwürdigkeitsanalysen (gap zwischen Ideal und IST)
	■ zielen auf „wissensbewußte“ Unternehmenskultur	
	■ erfordern Commitment des Top-Managements	
s t r a t e g i s c h	■ bestimmen Inhalte des organisationalen „Kernwissens“	■ Wissensbilanz inkl. Kompetenz G + V und Wissensflußrechnung in Bereichen des Kernwissens erstellen ■ Analyse des Kompetenzportfolios ■ Controlling der bedeutendsten „Wissensprojekte“
	■ definieren das angestrebte Kompetenzportfolio	
	■ legen Haupthebel des Kompetenzaufbaus fest	
o p e r a t i v	■ übersetzen normative und strategische Wissensziele ins Konkrete	■ Ausbildungscontrolling mit klaren Lerntransferzielen ■ Messung von Systemnutzung (z. B. Intranet) ■ Erstellung individueller Fähigkeitenprofile
	■ sichern die Angemessenheit der Interventionen in bezug auf die jeweilige Interventionsebene	

Abbildung 28: Wissensziele und ihre Bewertungsmethoden – ([Probst u. a. 1997], S331)

Die ersten Grundformen des betrieblichen Vorschlagswesens gehen in Europa bereits auf das Ende des 19Jh zurück ([Thom und Etienne pater], S1). Die wirkliche Akzeptanz begann jedoch mit dem Aufstieg der Japanischen Industrie seit den 1960ern ([WKR], S5).

Im Rahmen von Wissensmanagement spielt das betriebliche Vorschlagswesen eine wesentliche Rolle vor allem im Prozess der Wissensidentifikation (vergl Abschnitt 3.3.2) und der Wissensentwicklung (vergl. Abschnitt 3.3.4). Im Rahmen der Wissensidentifikation muss erkannt werden, dass Mitarbeiter ein erhebliches Potential an für das Unternehmen relevantem Wissen haben, welches Sie aber in ihrem Berufsalltag nicht für die Organisation einsetzen, da es zum Beispiel für die Ausführung ihrer Tätigkeiten nicht benötigt wird (vergl. Schicht 3 in Abbildung 19). Durch systematisches Ideenmanagement wird im Rahmen der Wissensentwicklung der Umfang des kollektiven Wissens sukzessiv erweitert. Betriebliches Vorschlagswesen ist ein Faktor, der zur Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens beiträgt; es hilft die gesetzten Wissensziele (vergl. Abschnitt 3.3.1) zu erreichen.

Ursprünglich als Instrument zur Verbesserung der betrieblichen Abläufe und Optimierung der Produkte gedacht, wird Ideenmanagement zunehmend zur Personalentwicklung eingesetzt, um Mitarbeiter zu motivieren und zu fördern. Wenn ein Mitarbeiter sich für seine Tätigkeit wirklich verantwortlich fühlt und sieht, dass etwas nicht gut läuft - eine Möglichkeit zur Verbesserung weiß - und nicht das Gefühl hat, dass sein Vorschlag nicht ernst genommen wird oder dass jemand anderer dafür verantwortlich sei, dann wird er diese Idee auch vorbringen. **Es gilt also, die Ideenpotentiale der Mitarbeiter durch gezieltes betriebliches Vorschlagswesen hervorzubringen.**

Zum Vorbringen eines Vorschlags gibt es zwei grundlegende Möglichkeiten, die natürlich auch in einer Mischform praktiziert werden können ([Thom und Etienne pater]):

- Einbringung der Vorschläge bei einer zentralen Stelle,
- Einbringung der Vorschläge über den direkten Vorgesetzten.

I Zentrale Stelle Gibt es eine zentrale Stelle zum Einbringen von Vorschlägen, so gibt es meist einen oder mehrere Beauftragte für das betriebliche Vorschlagswesen. Diese sind für die Annahme von Vorschlägen, die Weiterleitung an Fachgutachter sowie gegebenenfalls die Weiterleitung an eine für das Ideenmanagement verantwortliche Kommission zuständig. Nach Prüfung des Verbesserungsvorschlages ist es ihre Aufgabe, den Einreicher über Annahme oder Ablehnung seiner Idee zu informieren und bei einer Annahme auch die Prämierung durchzuführen ([Thom und Etienne pater], S5).

Die Vorteile dieses Modells liegen in der, durch die zentrale Annahme und Beurteilung gewährleisteten, einheitlichen Beurteilung aller Vorschläge. Gleichzeitig fehlt durch dieses System die persönliche Nähe zwischen Einreicher und Begutachter, so dass die individuelle Situation des einreichenden Mitarbeiters mitunter nicht ausreichend einbezogen werden kann. Des Weiteren kommt es durch die „bürokratische“ Organisation zu längeren Wartezeiten bis zur Annahme bzw. Ablehnung einer Idee.

II Dezentrale Organisation Bei der dezentralen Organisation erfolgt die Einbringung von Verbesserungsvorschlägen beim direkten Vorgesetzten. Dieser sollte den Mitarbeitern bei der Ausarbeitung helfen und so die Qualität des Vorschlages erhöhen. Des Weiteren kennt der Vorgesetzte die Besonderheiten des Mitarbeiters; durch seine positive Einstellung zum Vorschlagswesen kann auch die Anzahl der eingebrachten Vorschläge erhöht werden. Dieser Einfluss des Vorgesetzten auf die Mitarbeiter kann natürlich auch eine negative Ausprägung haben. Ist der Vorgesetzte nicht gewillt, sich mit Vorschlägen auseinander zu setzen oder gibt es keine gutes Gesprächsklima, so kommt es unweigerlich zu einer höheren Hemmschwelle bei der Präsentation von Ideen.

Ein wesentlicher Nachteil der dezentralen Beurteilung durch die direkten Vorgesetzten ist, dass die Beurteilung der Vorschläge nicht einheitlich geschieht und von den Mitarbeitern unter Umständen als willkürlich empfunden wird. Zwar geschieht die Annahme bzw. Ablehnung schneller, aber eine Vergleichbarkeit der Qualität der Ideen ist nicht mehr gewährleistet.

Bei beiden Varianten muss darauf geachtet werden, dass es mehrere Wege zur Einbringung von Ideen gibt. Manchem Mitarbeiter fällt es leichter, seine Gedanken in einem Gespräch zu präzisieren, einem anderen gelingt das in schriftlicher Form besser. Bei schriftlichen Einreichung sollte es die Möglichkeit geben, den Vorschlag in elektronischer Form (per E-Mail, Intranet-Formular o.Ä.) oder in physischer Form (zum Beispiel über einen Ideen-Briefkasten) einzubringen. Auch sollte die Möglichkeit der anonymen Abgabe gewährleistet sein. Eine hohe Anzahl an anonymen Vorschlägen muss jedoch als Alarmsignal für das Unternehmensklima gesehen werden.

Um die Erfolgchancen eines betrieblichen Vorschlagwesens zu erhöhen, sollten einige Punkte berücksichtigt werden ([Thom und Etienne pater], S6):

- Gezielt **Werbung** für das Ideenmanagement erhöht seine Akzeptanz. Je präsenter das Programm in den Köpfen der Mitarbeiter ist, umso höher ist die Anzahl der eingebrachten Vorschläge ohne die Qualität der Vorschläge zu verringern.
- Die **Einreichungswege sollten möglichst vielfältig** und der **Ablauf der Bewertung transparent** gestaltet sein
- Das **Anreizsystem** zum Einbringen von Vorschlägen muss ein guter Mix aus materiellen und immateriellen Belohnungen sein. Materielle Anerkennung ist in den meisten Fällen leichter zu gestalten, spielt jedoch bei der Motivation der Mitarbeiter nur eine untergeordnete Rolle. Der größere – wenn gleich nicht alleinige – Ansporn ist es, das Unternehmen mitzugestalten und eine entsprechende soziale Honorierung für die eingebrachte Idee zu erhalten.

III Art der Vorschläge und deren Würdigung Um den Umfang des Ideenmanagements in einem Unternehmen zu bewerten, können im Wesentlichen drei Kennzahlen herangezogen werden:

- die Beteiligungsquote
- die Annahmequote
- die Durchführungsquote

Die **Beteiligungsquote** gibt Auskunft über den Umfang, in dem das betriebliche Vorschlagwesen von den teilnahmeberechtigten Mitarbeitern angenommen wird. Sie errechnet sich aus der Zahl der eingereichten Vorschläge je 100 potentieller Teilnehmer.

Die **Annahmequote** kann als eine Kennzahl für die Qualität der Vorschläge gesehen werden. Sie errechnet sich aus dem Verhältnis der angenommen Verbesserungsvorschläge zu den eingereichten. Eine niedrige Annahmequote ist sowohl unwirtschaftlich als auch ein Zeichen für eine möglicherweise nicht ausreichende Definition der Voraussetzungen die für die Annahme erforderlich sind ([Thom und Etienne pater], S3).

Die **Durchführungsquote** schließlich gibt Aufschluss wie viele der angenommenen Vorschläge auch tatsächlich durchgeführt werden. Werden wenige Ideen tatsächlich umgesetzt, so wirkt sich das negativ auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Des Weiteren muss die Ursache für diesen Umstand gefunden werden; Gute Ideen die nicht umgesetzt werden sind vergeudetes Potential!

Interessant ist der Vergleich unterschiedlichen Industriellen Gebieten. Wie aus Tabelle 10 hervorgeht werden in den USA und in Europa (am Beispiel Deutschland) weit weniger Vorschläge eingebracht und umgesetzt als in Japan. Die Honorierung fällt allerdings im Schnitt wesentlich höher aus. Dieser Umstand legt die Vermutung nahe, dass in Japan weit mehr Mitarbeiter auch kleinere Verbesserungsvorschläge einbringen. Möglicherweise sind viele kleine Verbesserungen lohnender als eine große.

	<i>Japan</i>	<i>USA</i>	<i>Deutschland</i>
<i>Anzahl der Vorschläge je 100 Mitarbeiter pro Jahr</i>	2.500	16	16
<i>Anteil der durchgeführten Vorschläge</i>	87%	38%	39%
<i>Durchschnittliche Prämie je Vorschlag</i>	5,60DM	741DM	932DM

Tabelle 10: Internationaler Vergleich (1993) gefunden in ([WKR], S4)

4 Analyse der praktischen Umsetzung des Wissenskreislaufes

Die Basis dieses Kapitels bildet die detaillierte Analyse eines Call-Centers in Kooperation mit dem betreibenden Unternehmen. Ziel der Analyse ist es, die praktische Umsetzung des Wissenskreislaufs im Call-Center zu untersuchen. Es soll erforscht werden, in welchem Grad die theoretischen Ansprüche des Wissensmanagements in die Praxis umgesetzt werden und wie Wissensmanagement auf den unterschiedlichen Ebenen des Call-Centers empfunden und gelebt wird.

Insbesondere soll die Kommunikation innerhalb des Call-Centers, auch über verschiedene Hierarchien hinweg, dargestellt werden. Die Wissensflüsse zwischen den Fachabteilungen und dem Call-Center werden ebenfalls betrachtet. Es soll festgestellt werden, inwiefern Unternehmen in der Lage sind zu prüfen, wie viele Anfragen auf Grund unzureichender Wissensverteilung oder Wissensrevision nicht bzw. falsch beantwortet werden.

Zur Erhebung dieser Informationen wurden teilstandardisierte qualitative Interviews in Form von Leitfadeninterviews geführt sowie die von Unternehmensseite zur Verfügung gestellten Unterlagen gesichtet. Des Weiteren wurden auf Basis der Interviews vollstandardisierte Fragebögen erstellt. Folgende Personengruppen werden bei der Befragung und den Interviews unterschieden:

- Call-Center-Agents
- Team Leader
- Operative Call-Center-Leitung
- Call-Center-Leitung

Die Fragebögen wurden so weit wie möglich online verteilt. Nur in Ausnahmefällen, wenn zum Beispiel die Call-Center-Mitarbeiter gar keinen Internetzugang haben, wurden die Fragebögen in Papierform ausgegeben. Als Umfragewerkzeug kommt PHPSurveyor zum Einsatz. Die Erhebung der Informationen fand im Zeitraum Mitte Mai bis Anfang September 2006 statt.

Die Interviews sowie die Fragebögen orientieren sich an den in den Abschnitten 3.3.1 bis 3.3.8 beschriebenen Prozessen des Wissensmanagements nach Gilbert Probst ([[Probst u. a. 1997](#)]).

4.1 Interviewleitfäden

Die Interviewleitfäden wurden anhand der in den Abschnitten 3.3.1 - 3.3.8 beschriebenen Prozesse aufgebaut. Zu jedem dieser Prozesse gibt es verschiedene relevante Fragen, die auf den Grad der Umsetzung des Prozesses im Unternehmen rückschließen lassen. Manche der Fragen betreffen alle untersuchten Gruppen, andere sind nur für eine bestimmte Gruppe relevant.

Beim Interviewleitfaden für die Call-Center-Agenten wird vor allem auf die Kundenkontakte eingegangen. Es soll festgestellt werden, wie Call-Center-Agenten an die Lösung von Kundenproblemen herangehen und welche Wissensquellen sie dafür nutzen.

Im Interviewleitfaden für Teamleader wird zusätzlich auf das Team als organisationale Einheit und kleinste Einheit des Wissensmanagements eingegangen. Es soll herausgefunden werden, inwieweit Teams eigenes Wissen entwickeln und welche Strukturen dabei genutzt werden.

Bei der Befragung der operativen Call-Center-Leitung liegt der Fokus auf Kennzahlen, die für das Call-Center erhoben werden. Insbesondere soll festgestellt werden, inwiefern

für das Wissensmanagement relevante Kennzahlen erhoben werden bzw., ob die erhobenen Messgrößen Indikatoren für Wissensmanagement sein können. In diesem Zusammenhang soll auch festgestellt werden, inwieweit sich über das derzeitige System erkennen lässt, ob die von den Agenten angebotenen Lösungen für den Kunden nutzbar waren.

Um einen runden Ablauf des Interviews zu gewährleisten, wurden die Fragen in eine nicht an den Wissensmanagementprozessen orientierte Reihenfolge gebracht. Damit das Interview nötigenfalls verkürzt werden kann, sind einige der Fragen optional. Jedes der Interviews hat zwischen 45 und 60 Minuten in Anspruch genommen.

Die Interviewleitfäden sind im Anhang dargestellt.

4.2 Beschreibung des Call-Centers

Das untersuchte Call-Center ist ein Inhouse-Call-Center der ehemals staatlich geführten Österreichischen Post AG. Die Abteilung Kundenservice bzw. Ombudsmann besteht seit 1993; seit 2002 wird die Abteilung als Call-Center geführt. Zeitgleich wurde das neue automatische Brief-Verteilzentrum in Wien eröffnet. Bei der Inbetriebnahme des Verteilerzentrums kam es anfänglich zu einigen Verzögerungen bei der Zustellung und dementsprechend vielen Anfragen an das Kundenservice, die in der damaligen Struktur (ein Ombudsmann mit zwei Mitarbeiterinnen) nicht bewältigt werden konnten.

Nach der Begutachtung verschiedener Lösungswege wurde beschlossen, ein Call-Center über einen externen Dienstleister einzusetzen. Diese Variante ist (zumindest im Nachhinein) als Notlösung zu betrachten und wurde nur rund ein Quartal lang praktiziert. Die Bearbeitung der Anfragen funktionierte trotz der durch die Post bereitgestellten Informationen nicht, und viele der Anfragen kamen wieder zu den Fachabteilungen des Unternehmens.

Aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen gab es im Unternehmen einen großen Pool an langjährigen, unkündbaren Mitarbeitern, die auf neue Stellen im Unternehmen warteten. Man entschloss sich, einige dieser Mitarbeiter in ein Inhouse-Call-Center zu übernehmen. Die Mitarbeiter bekamen Schulungen zu den Themen Kommunikation und Rhetorik.

Heute gibt es knapp über 30 vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter, davon ist lediglich eine Person angestellt. Alle anderen sind Mitarbeiter im Beamtenstatus. Die Mitarbeiterzahl ist für Inhouse-Call-Center nicht untypisch, wenngleich es sich um ein eher größeres Inhouse-Call-Center handelt; die Hälfte der österreichischen Inhouse-Call-Center beschäftigt weniger als 27 Mitarbeiter ([FOR 2006], S27). Derzeit sind allerdings alle Mitarbeiter vollzeitbeschäftigt. Diese Tatsache ist dem Trend entgegen gesetzt, dass über 62% der österreichischen Inhouse-Call-Center Teilzeitmodelle anbieten und diese auch oft genutzt werden ([FOR 2006], S37).

Das Personal rekrutiert sich aus dem Unternehmen selbst, die Mitarbeiter kommen zu einem großen Teil aus dem unternehmenseigenen „Karriere- und Entwicklungszentrum“. Die Kundencenterleitung wurde Ende des ersten Quartals 2005 mit einem nicht aus dem Unternehmen stammenden Manager neu besetzt.

Von der in Abschnitt 2.3 beschriebenen technischen Infrastruktur gibt es im untersuchten Call-Center eine ACD-Anlage sowie PCs. Headsets werden von manchen Mitarbeitern genutzt. Zum Zeitpunkt der Analyse gibt es keine IVR Menüs und auch keine CTI. Es gibt keine anruferspezifischen Eingabemasken, auch werden Arbeitsabläufe nicht automatisiert - über Workflows - gesteuert. Kundendaten werden in einer zentralen Datenbank erfasst. Es muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass geplant ist, Ende 2006 eine neue Datenbank in Betrieb zu nehmen.

Die Aufgaben des Call-Centers sind die Aufnahme und Erledigung bzw. Weiterleitung von Anfragen, Anregungen und Beschwerden. Es gibt vier Themen-Komplexe, die durch das Call-Center betreut werden:

- Ombudsmann (hauptsächlich Beschwerden)
- Pakete
- Zentrale Auskunft (allgemeine Anfragen)
- Business Hotline (wird hauptsächlich im Rahmen von Aktionen genutzt)

Sämtliche Rufnummern sind an Werktagen (ausgenommen Samstag) zwischen 08:00 und 18:00 erreichbar. Die vier Nummern wurden ursprünglich an verschiedene Agentengruppen verteilt. Jedes dieser Teams hatte einen eigenen Teamleader. Seit einigen Monaten wurde diese Trennung jedoch aufgehoben, um gemäß der Economies of Scale (siehe Abschnitt 2.7) ein besseres Service Level zu erreichen.

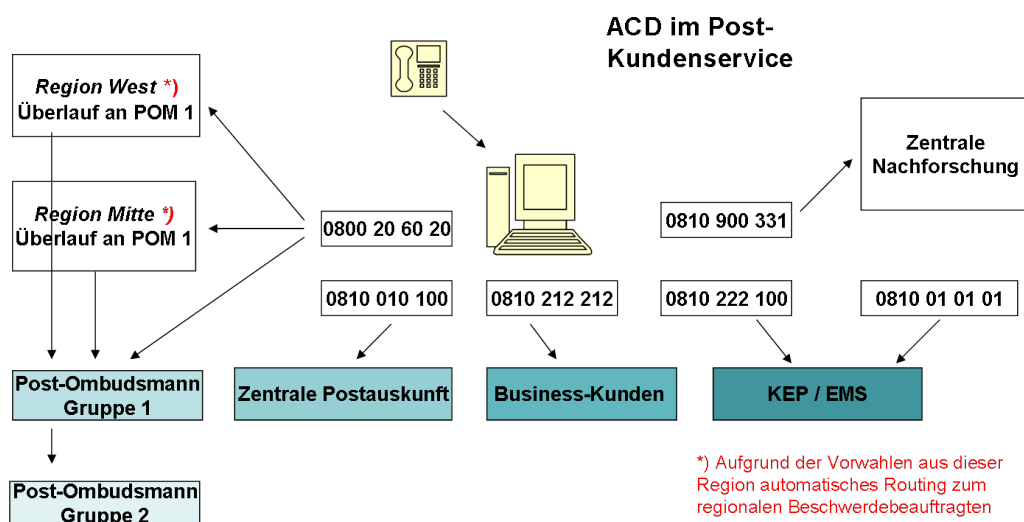


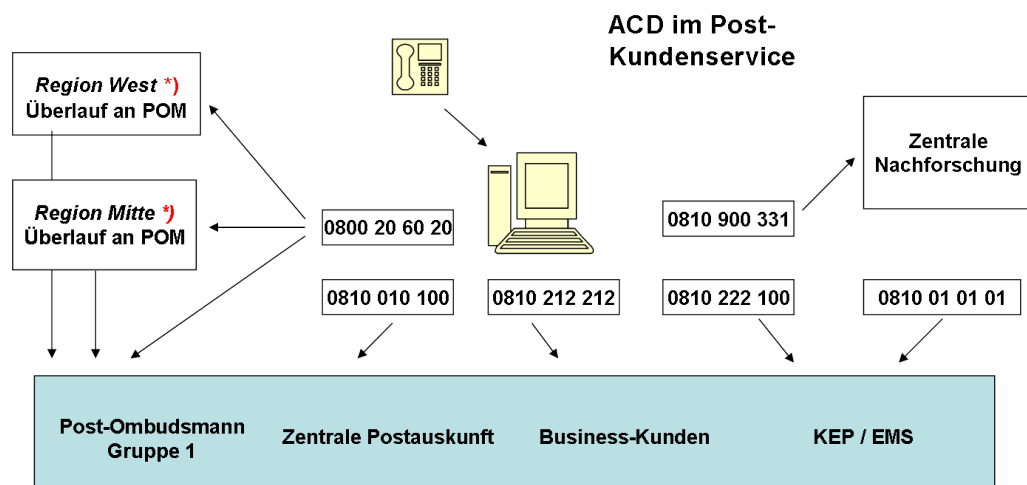
Abbildung 29: Struktur der ACD Anlage vor der Zusammenlegung von Warteschlangen. Unterschiedliche Warteschlangen sind durch unterschiedliche Schattierungen gekennzeichnet.

Seit der Zusammenlegung der einzelnen Warteschlangen werden alle Anfragen von allen Mitarbeitern beantwortet. So müssen sämtliche Mitarbeiter auch in der Lage sein, Anfragen zu Paketen (KEP) zu beantworten, ein Bereich, der sicherlich einiges an Detailwissen erfordert. Durch die Zusammenlegung der verschiedenen Warteschlangen konnte das Service Level gehoben werden. Abseits der Warteschlangen wurde die Trennung der Teams nicht aufgehoben. Es gibt weiterhin je ein Team „Post-Ombudsmann“, „Zentrale Postauskunft“ und „KEP“ mit jeweils einem Teamleader. Auch die Sitzordnung folgt weiterhin dieser Struktur.

Für die Agenten gibt es keine ausführlich formulierten Stellenbeschreibungen, dennoch geben 41.18% der befragten Personen an, auch über eine Stellenbeschreibung erfahren zu haben, welche Fähigkeiten Sie für die Erfüllung Ihrer Aufgaben benötigen.

4.3 Basisdaten

An der Umfrage nahmen insgesamt 20 Personen teil, davon 8 Frauen und 12 Männer. Frauen sind somit im Hinblick auf den tatsächlichen Anteil der im Call-Center Beschäftigten überrepräsentiert. Die Auswertungen beziehen sich zu einem Großteil auf die Antworten aller teilnehmenden Mitarbeiter. In manchen Fällen wurde die Analyse aber in



*) Aufgrund der Vorwahlen aus dieser Region automatisches Routing zum regionalen Beschwerdebeauftragten

Abbildung 30: Struktur der ACD Anlage nach der Zusammenlegung von Warteschlangen.

Abhängigkeit von Antworten auf vorangegangene Fragen eingeschränkt. Die häufigste Einschränkung ist, dass nur die Antworten von Agenten und Teamleadern, nicht aber die Antworten von Quality-Agents berücksichtigt wurden. Einschränkungen sind stets gesondert vermerkt.

4.4 Auswertung der Umfrage in Hinblick auf betriebliches Vorschlagswesen

Die Mitarbeiter des Call-Centers scheinen sich über die Vorgänge im Unternehmen einige Gedanken zu machen. Von 20 Befragten gab nur ein einziger an, keine Ideen für Änderungen bei Abläufen, bestehenden Produkten oder neuen Produkten auf Grund von Kundenkontakten zu haben. Drei Viertel aller Befragten gaben an, Ideen für Änderungen bei Abläufen zu haben. 60% bejahten die Frage, ob sie Ideen für Änderungen bei bestehenden Produkten haben. Ebenfalls 60% haben Ideen für neue Produkte. In allen drei Kategorien geben Frauen anteilmäßig öfter an, Ideen für Änderungen zu haben.

Die Frage „Wissen Sie, wo und wie Sie Verbesserungsvorschläge einbringen können?“ wird von allen teilnehmenden Personen bejaht. Die Mehrheit der Befragten (80%) ist der Meinung, dass Vorschläge teilweise eine Chance auf Umsetzung haben. 15% haben jedoch das Gefühl, dass Vorschläge keine Chance auf Umsetzung haben. Frauen stehen der Chance auf Umsetzung positiver gegenüber als Männer. Bemerkenswert ist, dass keiner der befragten Teamleader oder Quality-Agents das Gefühl hat, dass Änderungsvorschläge Chance auf Umsetzung haben.

Das wöchentliche Teammeeting wird von der überwiegenden Mehrheit der Befragten als Chance zur Einbringung von Vorschlägen gesehen. 80% geben an, das Teammeeting oft oder sehr oft zum Einbringen von Vorschlägen nutzen zu können.

Wie oft das Teammeeting dann tatsächlich für das Präsentieren von Ideen genutzt wird, scheint sehr unterschiedlich zu sein. Nicht ganz die Hälfte (45%), gibt an, das Teammeeting oft bzw. sehr oft für das Einbringen von Vorschlägen genutzt zu haben. Der Anteil der Personen, die sehr selten einen Vorschlag im Teammeeting gemacht haben, ist mit 10% doppelt so hoch wie der Anteil der Personen, die angeben, sehr oft

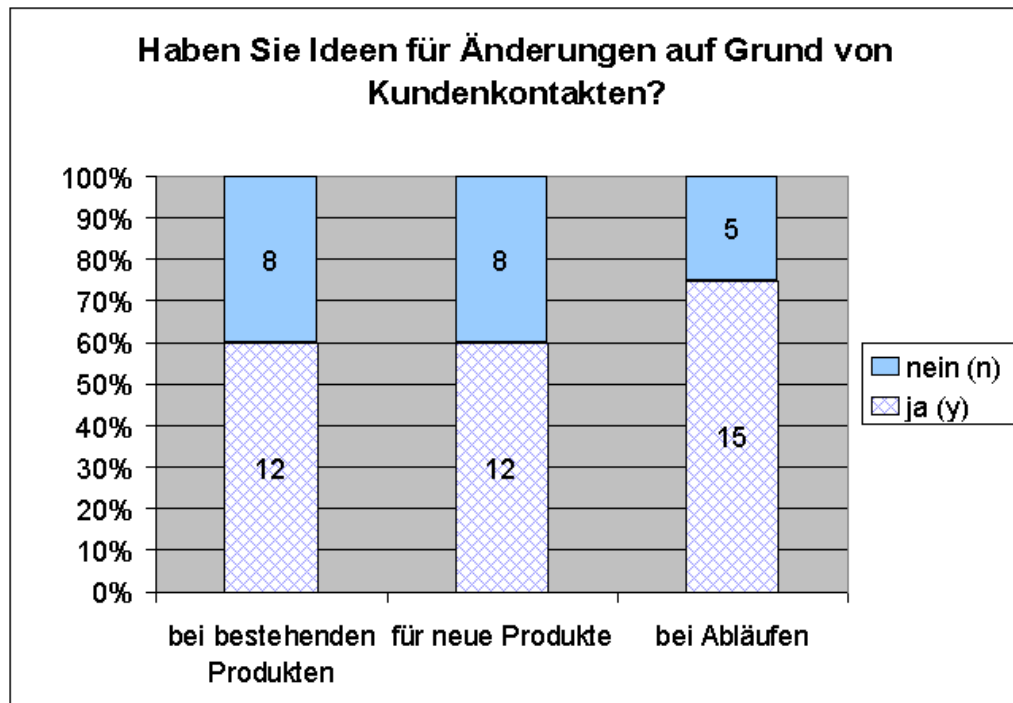


Abbildung 31: Haben Sie Ideen für Änderungen auf Grund von Kundenkontakten?

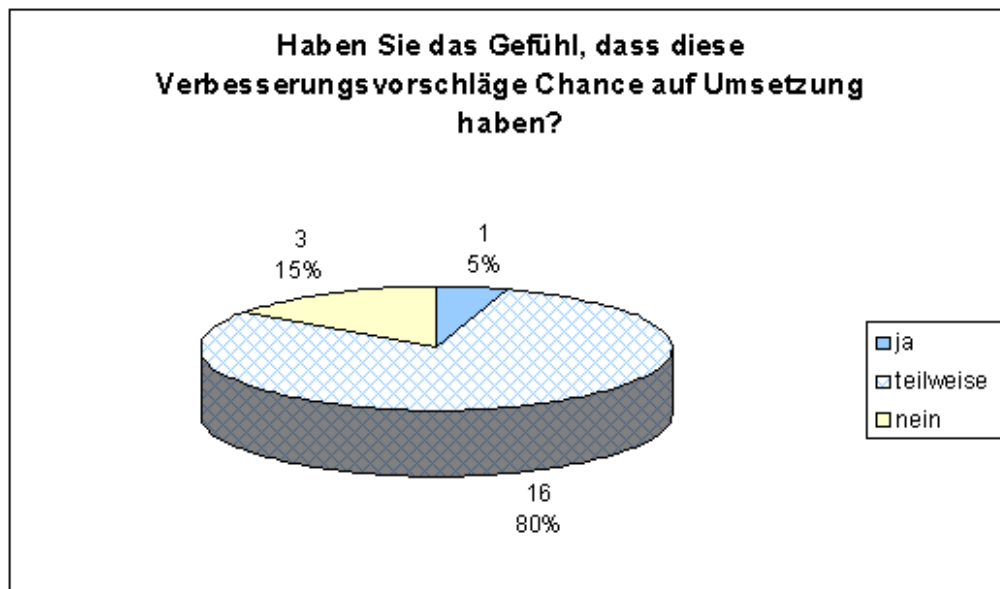


Abbildung 32: Haben Sie das Gefühl, dass diese Verbesserungsvorschläge Chance auf Umsetzung haben?

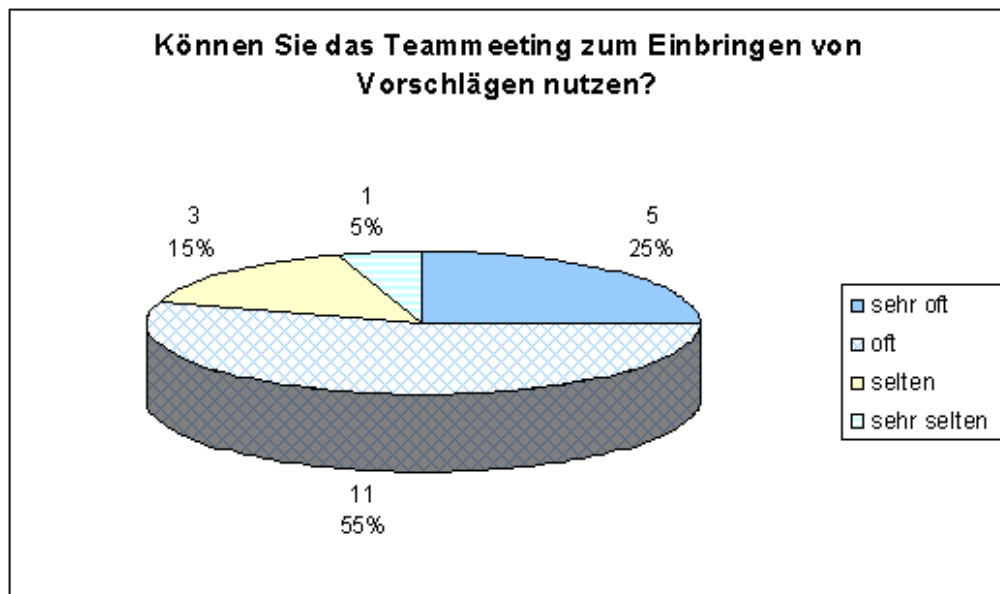


Abbildung 33: Können Sie das Teammeeting zum Einbringen von Vorschlägen nutzen?

Vorschläge gemacht zu haben. Nach Auskunft der Call-Center-Leitung gibt es immer wieder Vorschläge, die über informelle Wege eingebracht werden. Eine Struktur zum Einbringen von Ideen, die möglicherweise mit einem materiellen Anreizsystem verbunden sein könnte, gibt es nicht. Die Motivation erfolgt über nicht materielle Gesten wie zum Beispiel Lob und Transparenz.



Abbildung 34: Wie oft haben Sie schon einen Vorschlag im Teammeeting eingebracht?

Auffallend ist die Diskrepanz zwischen der Einschätzung dessen, wie geeignet das

Teammeeting zum Einbringen von Vorschlägen ist und der tatsächlichen Häufigkeit der Nutzung dieser Möglichkeit. Keiner der Befragten, der der Meinung ist, das Teammeeting könne sehr oft zum Einbringen von Vorschlägen genutzt werden, gab an, das Teammeeting selbst sehr oft dazu genutzt zu haben. Die meisten, die angaben, im Teammeeting könnten Vorschläge oft oder sehr oft eingebracht werden, gaben an, das Teammeeting oft (15%) oder selten (10%) für Vorschläge genutzt zu haben.

Die Frage, ob die Mitarbeiter Rückmeldungen über den weiteren Verlauf Ihrer Anregung erhalten, wird von 60% bejaht; 40% geben an, teilweise darüber informiert zu werden. Keiner der Befragten meinte, über den weiteren Verlauf keine Rückmeldung zu erhalten.

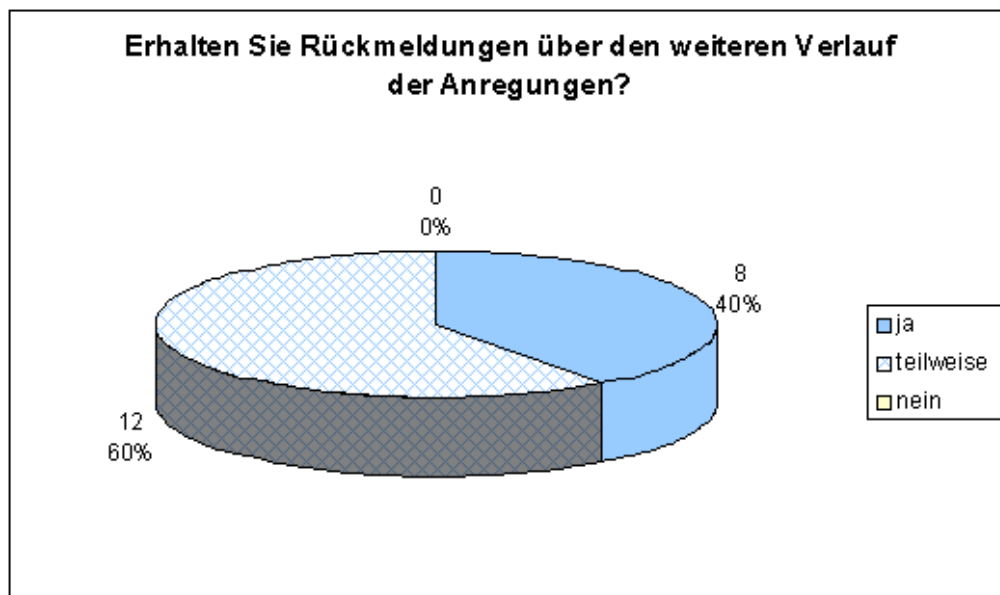


Abbildung 35: Erhalten Sie Rückmeldungen über den weiteren Verlauf der Anregungen?

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Mitarbeiter des Call-Centers wissen, wo und wie sie Ideen einbringen können. Der Verwirklichungschance steht ein Großteil der Mitarbeiter skeptisch gegenüber. Positiv ist, dass die Mitarbeiter Rückmeldung zum weiteren Verlauf Ihrer Ideen erhalten. Das Teammeeting als Mittel zum Sammeln von Ideen scheint geeignet zu sein. Die Diskrepanz zwischen der Eignung des Teammeetings zum Einbringen von Vorschlägen und der empfunden Sinnhaftigkeit dieses Einbringens, lässt den möglichen Schluss zu, dass die Mitarbeiter noch mehr Ideen haben als sie bisher vorbringen.

4.5 Wissensziele

Die Wissensziele werden im untersuchten Call-Center weitgehend nicht ausdrücklich festgelegt. Die Kenntnis, welche Fähigkeiten benötigt werden und welches Wissen notwendig ist, wird zu einem wesentlichen Teil durch Praxis erworben. Seitens der Call-Center-Leitung werden von Agenten, Teamleadern und Quality-Agents unterschiedliche Fähigkeiten erwartet.

Bei der Frage, welche Fähigkeiten für die Erfüllung der momentanen Aufgabe am wichtigsten sind (siehe Abbildung 36), ist deutlich zu erkennen, dass Freundlichkeit, Argumentationstechnik, Gesprächsführung und Produktwissen von allen Befragten für sehr

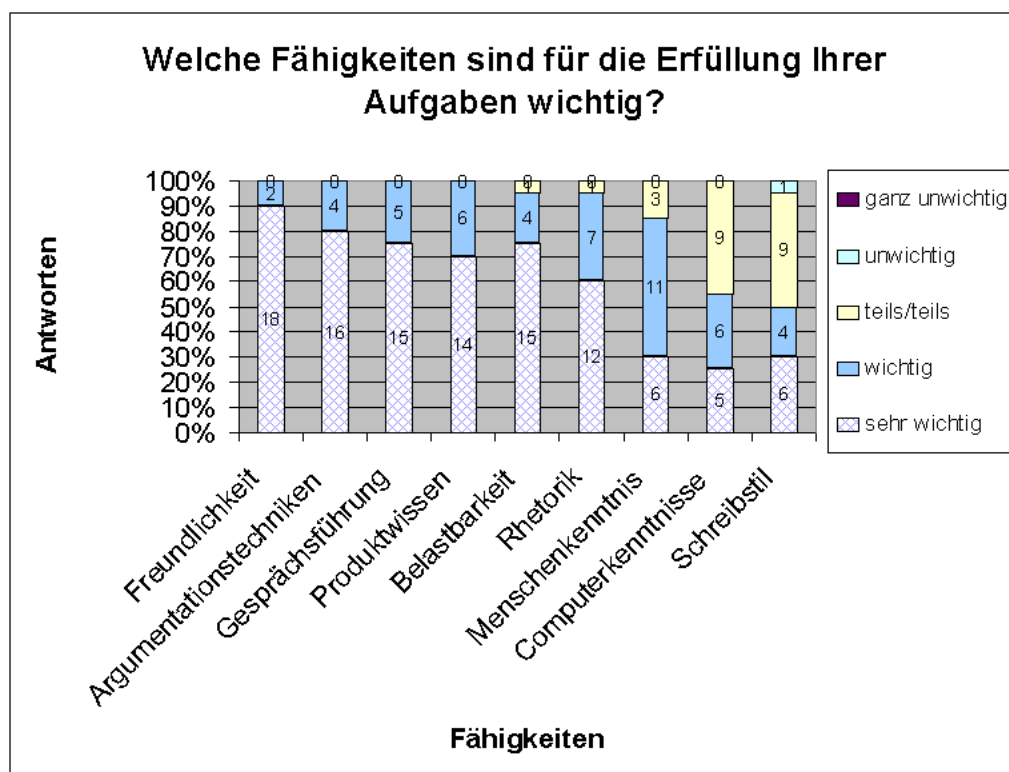


Abbildung 36: Welche Fähigkeiten sind für die Erfüllung Ihrer Aufgaben wichtig?

wichtig oder zumindest wichtig gehalten werden. Auch der Punkt Belastbarkeit wird als relativ wichtig erachtet. Den Fähigkeiten Rhetorik, Menschenkenntnis, Computerkenntnisse sowie Schreibstil werden im Vergleich weniger Bedeutung zur Erfüllung der Aufgaben zugemessen. Die verhältnismäßig geringe Bedeutung des Schreibstils lässt sich dadurch erklären, dass 70% der Befragten angaben, das Telefon als primäres Kommunikationsmedium mit Kunden zu nutzen. Die geringe Gewichtung der Computerkenntnisse ist auffallend, da alle Agenten mit PCs arbeiten. Bei mehrmaligen Besuchen im Call-Center konnte auch festgestellt werden, dass die Eingabe von Kundendaten in die Kontaktdatenbank durchwegs viel Zeit in Anspruch nimmt.

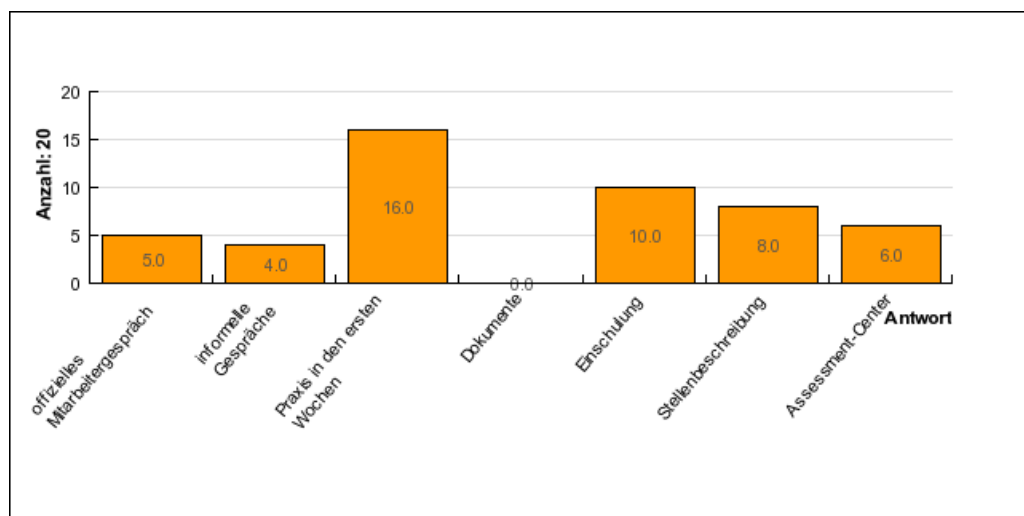


Abbildung 37: Wie haben Sie erfahren, welche Fähigkeiten Sie für die Erfüllung Ihrer Aufgaben benötigen?

Anhand der vorbereitenden Interviews mit Call-Center-Mitarbeitern wurde festgestellt, dass es verschiedene Wege gibt, auf denen die Mitarbeiter über die Wissensziele erfahren. Im Detail ergibt sich folgende Struktur: 80% geben an, durch die „Praxis in den ersten Wochen“ erfahren zu haben, welche Fähigkeiten sie benötigen. 50% meinten, durch eine „Einschulung“ diese Informationen erhalten zu haben. Lediglich 40% wissen durch die Stellenbeschreibung, welche Fähigkeiten von ihnen erwartet werden (vergl. Abbildung 37). Die von der Kundenserviceleitung angeführten Mitarbeitergespräche zur Zielvereinbarung werden nur von einem Viertel der Befragten als Möglichkeit gesehen zu erfahren, was von ihnen erwartet wird.

Zu beachten ist, dass es in der ersten Rekrutierungswelle für das Call-Center keine strukturierte Auswahl gab. Auswahlverfahren in Form von Assessment-Centern wurden erst durch die aktuelle Call-Center-Leitung eingeführt. Sämtliche Mitarbeiter, die angeben, durch ein Assessment-Center über die benötigten Fähigkeiten erfahren zu haben, sind weniger als ein Jahr im Call-Center beschäftigt. Auch der Großteil der Mitarbeiter, die angeben, durch die Stellenbeschreibung über die benötigten Fähigkeiten erfahren zu haben, gehören zu dieser Gruppe von neuen Mitarbeitern. Die Maßnahmen der Kunden-Service-Leitung im Rekrutierungsbereich waren somit aus Wissensmanagementsicht erfolgreich ([Zich und Bauer 2006]).

Kombiniert man diese Information mit den Antworten zur Dauer der Einschulung (Abbildung 38) und den Angaben zur einschulenden Person (Abbildung 39), zeigt sich ein sehr heterogenes Bild der Vermittlung der benötigten Fähigkeiten - der Definition von Wissenszielen. Die beträchtliche Relevanz der Praxis in den ersten Wochen und der

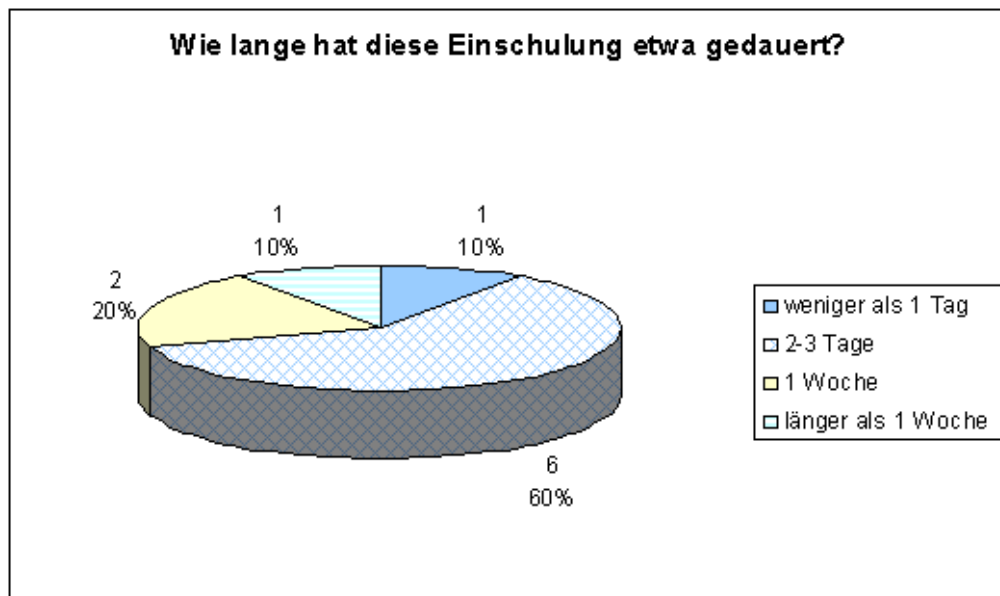


Abbildung 38: Wie lange hat diese Einschulung etwa gedauert?

Einschulung lassen auf ein hohes Maß an persönlicher Interaktion schließen. Die von den Befragten angegebene Einschulungsdauer liegt aber deutlich unter der durchschnittlichen Einschulungsdauer bei Inhouse-Call-Centern (19,45 Tage) ([FOR 2006], S50). Von den 50% der Befragten, die angeben, eine Einschulung erhalten zu haben, geben nur 10% an, dass diese über eine Woche gedauert hat. Bemerkenswert ist, dass keiner der Befragten angibt, durch Dokumente über die benötigten Fähigkeiten erfahren zu haben. Neue Mitarbeiter müssen daher in einer, im Vergleich zu anderen Call-Centern sehr kurzen Zeit erfassen, welche Fähigkeiten von ihnen erwartet werden und diese bereits nach kurzer Zeit selbständig anwenden. Ein längerfristiges Coaching von unerfahrenen Mitarbeitern erfolgt nicht. Zusätzlich werden schriftliche Dokumente, wie zum Beispiel Anleitungen zur Lösung von bestimmten Problemen von den Mitarbeitern nicht genutzt.

Neben der Zieldefinition für Neueingetretene wurde auch nach der Art und Weise, wie sich Ziele verändern, gefragt. Die Änderung von Anforderungen gelangt häufig auf informellen Wegen zu den Mitarbeitern (Informelle Gespräche und Praxis); darüber hinaus erfahren 85% der Mitarbeiter aus Schulungen, dass neue Anforderungen an sie gestellt werden. Interessant ist, dass im Gegensatz zur initialen Zieldefinition bei der Veränderung der benötigten Fähigkeiten auch Dokumente als Informationsquelle genutzt werden (vergl. Abbildung 40 im Gegensatz zu Abbildung 37).

Wie in Abschnitt 2.5 dargestellt ist die Überwachung der Mitarbeiter in Call-Centern durchaus üblich. Im Allgemeinen kann davon ausgegangen werden, dass die überwachten Aspekte als für die Qualität des Call-Centers wichtig erachtet werden. Die Arbeit der Call-Center-Mitarbeiter wird zum Teil auch über diese Schiene bewertet. Insofern werden Kontrollmechanismen auch als Ziele verstanden. Positiv formuliert stellt sich daher die Frage, wie Mitarbeiter zeigen können, dass sie die an sie gestellten Anforderungen erfüllen.

Mystery-Calls werden von 82% der befragten Teamleader und Agents als Möglichkeit gesehen, ihr Können zu beweisen. Rund 70% meinen, dass die aus der Datenbank³

³ Unter dem Begriff „Datenbank“ wird im untersuchten Call-Center normalerweise die Datenbank zur Erfassung der Kundenkontakte verstanden. Im Zusammenhang mit statistischer Auswertung werden mit diesem Begriff aber auch die Daten der ACD-Anlage erfasst.

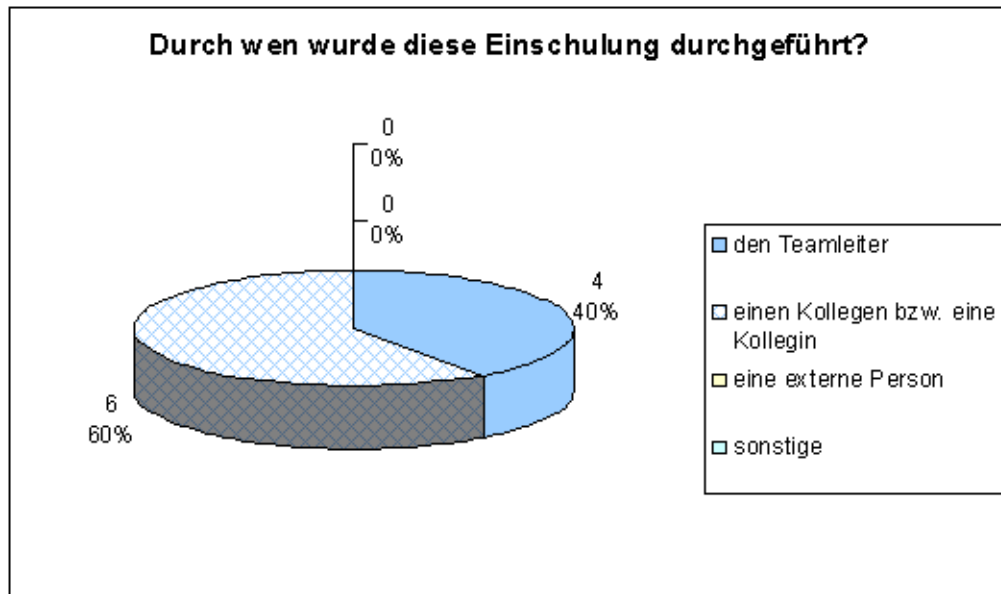


Abbildung 39: Durch wen wurde diese Einschulung durchgeführt?

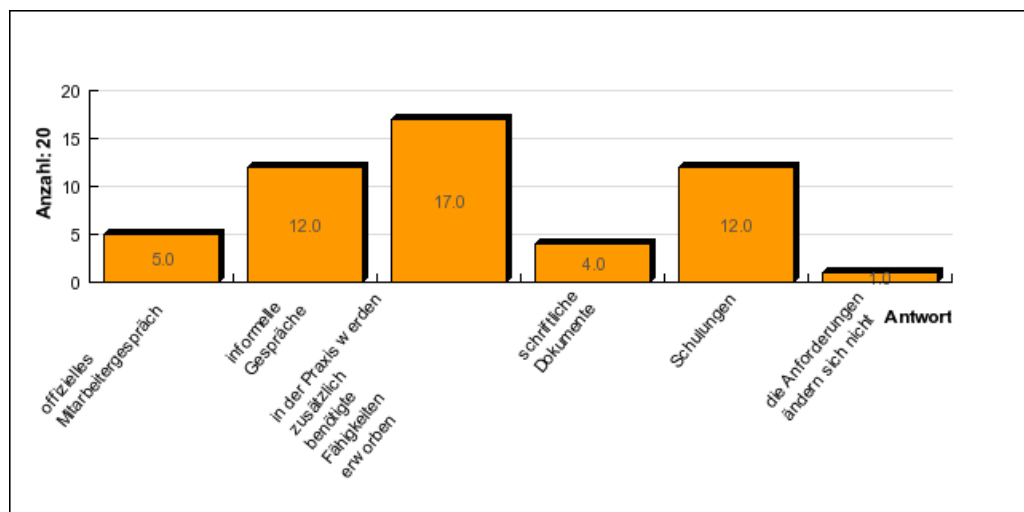


Abbildung 40: Wie erfahren Sie, dass Sie neue Fähigkeiten für die Erfüllung Ihrer Aufgaben benötigen?

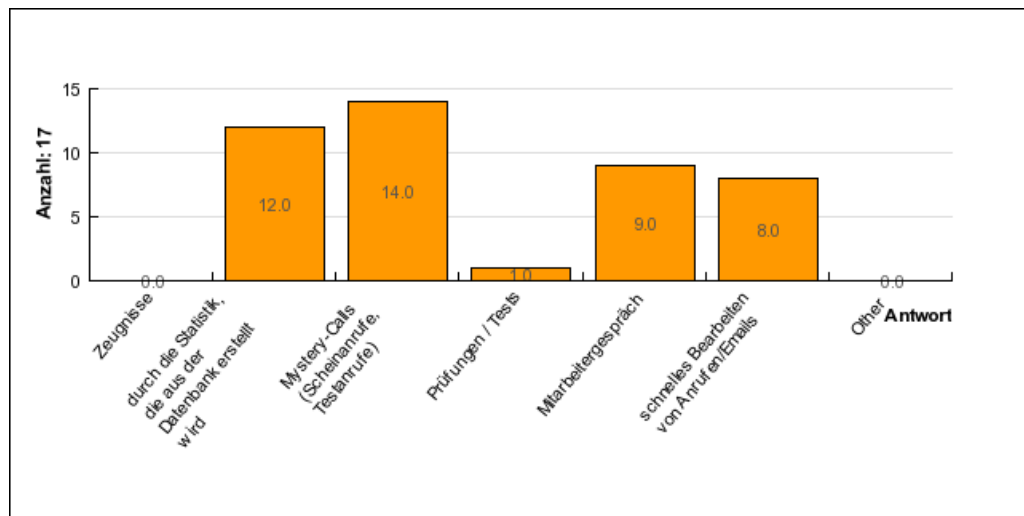


Abbildung 41: In welcher Form haben Sie die Möglichkeit zu zeigen, dass Sie die an Sie gestellten Anforderungen erfüllen? Antworten von Teamleadern und Agents.

erstellten Statistiken Aufschluss darüber geben. Das Mitarbeitergespräch wird von 53% und das schnelle Bearbeiten von Anrufen bzw. E-Mails von 47% der Agents und Teamleader als möglicher Weg gesehen, um zu zeigen, dass sie die Anforderungen erfüllen (Abbildung 41). Aus Sicht der Quality Agents liegt der Fokus bei der Beurteilung der Arbeit des Call-Centers auf typischen Call-Center-Kennzahlen, die aus der ACD Anlage gewonnen werden. Welche Kennzahlen erhoben und an die verschiedenen Führungskräfte berichtet werden, wurde im Wesentlichen beim Aufbau des Call-Centers festgelegt und wird seitdem auf Grund von Anfragen aus den Abteilungen immer wieder angepasst. Die letzte Anpassung in Form einer deutlichen Verkleinerung des Reports erfolgte im Frühjahr 2005. Im Zuge der Verkürzung des Reports kam es auch zu einer Differenzierung der Inhalte. Es sind nur noch die für den jeweiligen Bereich (zum Beispiel Brief, InfoMail etc) relevanten Kennzahlen im Bericht enthalten. Die Definition der Wissensziele der Quality Agents erfolgt zum Teil anlassbezogen. Eine explizite schriftliche Dokumentation über die erforderlichen Kennzahlen gibt es nicht ([Schimkowitsch und Bauer 2006]).

Aus Sicht der Call-Center-Leitung wäre es wünschenswert, Anreizsysteme zu schaffen, um das Erreichen von Zielen zu belohnen. Allerdings handelt es sich bei den angesprochenen Zielen wieder um quantitative Ziele wie Lost-Calls und Service-Level. Qualitativ könnten Rückschlüsse nur über die Kunden- bzw. Mitarbeiterzufriedenheit gezogen werden. Die Erhebung dieser Faktoren ist allerdings nicht leicht ([Zich und Bauer 2006]).

Kennzahlen, die auf die Wissenslevels der Agenten rückschließen lassen, werden derzeit nicht erhoben. So ist es zum Beispiel nicht möglich, die Problem-Lösungsfähigkeit von Agenten über Kennzahlen zu bestimmen; auch kann nicht erkannt werden, welche Anfragen- bzw. Beschwerdetypen besondere Schwierigkeiten bei der Beantwortung nach sich ziehen und daher Schulungen in diesen Bereichen sinnvoll wären. Die Gründe für wiederkehrende Anrufer werden ebenso wenig ausgewertet wie die Ursachen von nicht oder sehr spät geschlossenen Anfragen/Beschwerden in der Datenbank. Die Erstellung von Weiterbildungsprogrammen auf Basis von individuellen Auswertungen wäre auf Grund der betrieblichen Situation (Personalvertretung) nicht möglich, eine Auswertung ist nur auf Basis von Teams erlaubt. Bei wiederkehrenden Anrufern wird auch nicht unterschieden, ob dieser wegen desselben Anliegens oder wegen einer neuen Anfrage anruft. Aus der Datenbank ist auch nicht zu erkennen, ob ein Kunde direkt beim ersten Kontakt

eine befriedigende Antwort für sein Anliegen bekommen hat oder ob dies erst nach einem Rückruf oder dem Weiterverbinden zu einem Kollegen der Fall war. Lediglich die Weiterleitung des Datenbankeintrags wird dokumentiert. Wie in Abschnitt 4.9 beschrieben, bevorzugen die Mitarbeiter allerdings die persönliche Kommunikation mit Kollegen. Die Bewertung des Wissensstandes der Agenten erfolgt neben dem laufenden Betrieb anhand von Mystery-Calls. Die Durchführung und Auswertung inklusive Erfolgskontrolle wird von externen Firmen durchgeführt. Auf Basis dieser Bewertung können schließlich die Wissensziele angepasst werden. Neben Mystery-Calls ist es durch das Großraumbüro auch möglich, einen allgemeinen Eindruck über die Arbeit der Agenten zu gewinnen ([Schimkowitsch und Bauer 2006], [Zich und Bauer 2006]).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Wissen über benötigte Fähigkeiten größtenteils über informelle Gespräche erworben wird. Schriftliche Dokumente werden nur bei der Änderung von Wissenszielen genutzt. Bei der Einschulung von Mitarbeitern scheint es kein einheitliches Prozedere zu geben. Die Dauer der Einschulungen ist sehr unterschiedlich und kürzer als in vergleichbaren Call-Centern. Auch weisen die unterschiedlichen einschulenden Personen auf eine unstrukturierte Einschulung hin, wobei zu berücksichtigen ist, dass alle Mitarbeiter aus dem Unternehmen kommen. Manche der Befragten geben an, überhaupt keine Einschulung bekommen zu haben. Positiv ist zu bemerken, dass es ein hohes Maß an persönlichen Gesprächen und Informationsweitergabe unter den Kollegen gibt.

4.6 Wissensidentifikation

Beim Prozess der Wissensidentifikation müssen für Call-Center zwei Sichtweisen unterschieden werden:

- Wissensidentifikation innerhalb des Call-Centers
- Identifikation des Call-Centers als Wissensquelle des Unternehmens

4.6.1 Wissensidentifikation innerhalb des Call-Centers

Die Wissensidentifikation innerhalb des Call-Centers ist für die Entwicklung des für den Call-Center-Betrieb notwendigen Wissens relevant. Das heißt: Welche Wissensquellen wurden bereits erfasst, welche werden benötigt, können aber noch nicht genutzt werden.

Als Hauptquelle für neue Mitarbeiter dienen Kollegen bzw. andere Abteilungen des Unternehmens. Abbildung 42 illustriert diese Quellenstruktur. Das Fragen eines Kollegen wird von überwältigenden 94% der Befragten als geeignet empfunden. Auffallend ist, dass nur persönliche Interaktionen (Nachfragen bei einem Kollegen bzw. einer anderen Abteilung) als zielführende Lösung für das exemplarisch genannte Problem gesehen werden. Bei allen anderen Möglichkeiten (Suche in der Datenbank, Suche im Intranet, Nachschlagen in einem Handbuch, Suche in elektronischen Ordnern) meinen mehr als 50% der befragten Agenten und Teamleader, dass diese Wissensquellen nicht zur Lösung des Problems empfohlen werden sollten. Dieser Umstand deutet zum einen auf eine gute Zusammenarbeit der Mitarbeiter hin, gleichzeitig muss auch gefragt werden, warum elektronischen Wissensquellen als nicht zielführend für neue Kollegen empfunden werden.

Um Kundenanfragen zu beantworten, werden die dem Call-Center zur Verfügung gestellten Software-Werkzeuge am häufigsten verwendet. Diese können genutzt werden, um beispielsweise den Versandstatus eines Pakets abzufragen, die Berechnung eines Tarifs einer Post-Sendung durchzuführen oder um eine Postleitzahl zu suchen. Zu beachten ist hierbei, dass, obwohl alle Mitarbeiter denselben Themenumfang bei Kundenanfragen zu beantworten haben, nicht alle Mitarbeiter dieselben Berechtigungen für die Nutzung von Software haben. So kann zum Beispiel nur das ehemalige Team KEP die erweiterten

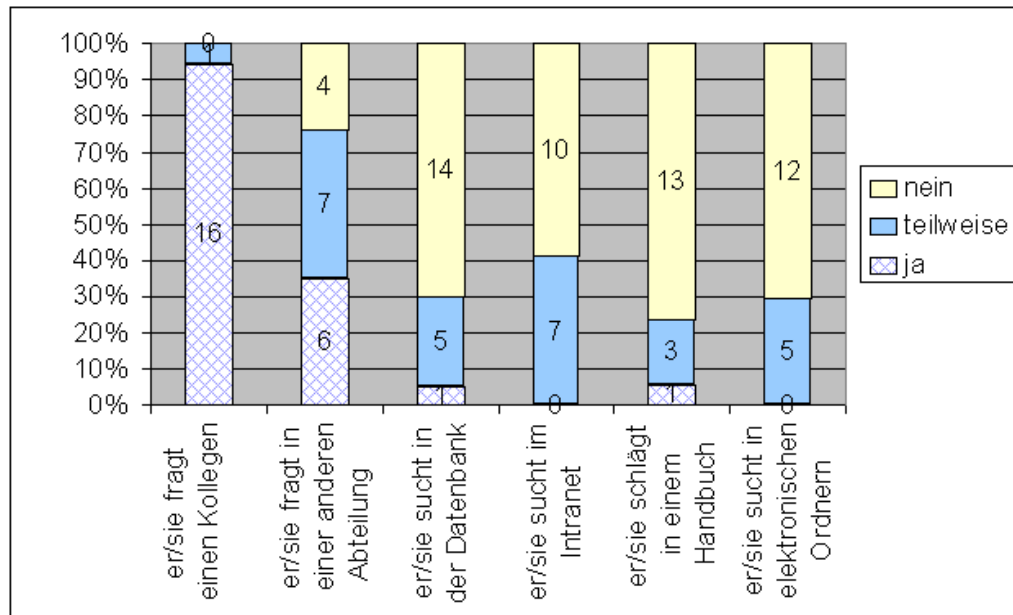


Abbildung 42: Ein Kunde nimmt mit dem Kundenservice Kontakt auf, weil der gelbe Briefkasten vor seinem Haus durch einen Feuerwerkskörper beschädigt wurde. Welche der folgenden Wege sind für einen neuen Kollegen geeignet, die weitere Vorgehensweise in Erfahrung zu bringen? Antworten von Agenten und Teamleadern

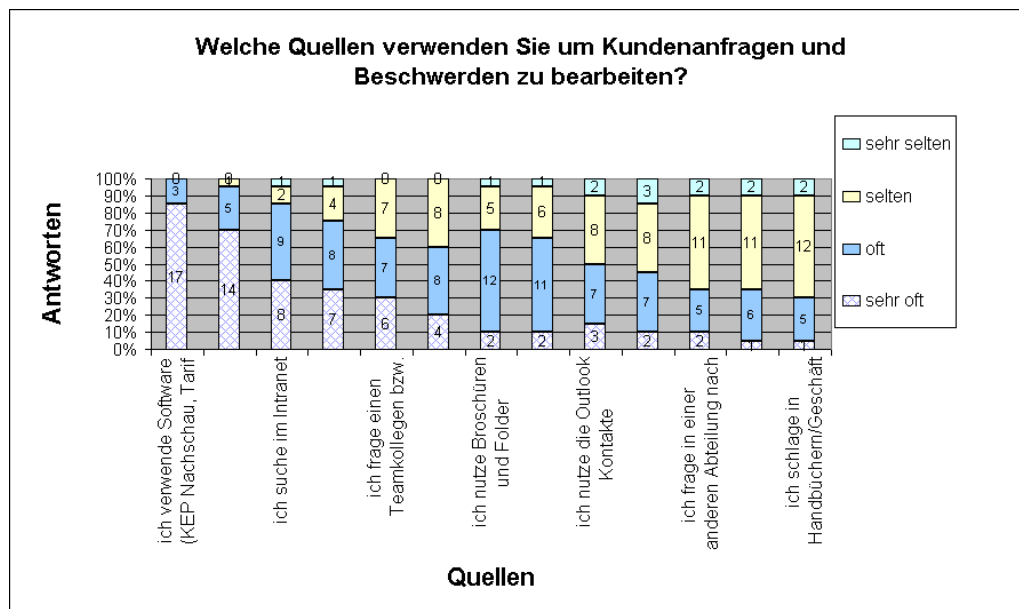


Abbildung 43: Welche Quellen verwenden Sie um Kundenanfragen und Beschwerden zu bearbeiten?

Funktionen der Paketsuche nutzen. Bemerkenswert ist, dass 70% der Befragten angeben, eigene Notizen sehr oft bei der Beantwortung zu nutzen (95% nutzen sie zumindest oft). Elektronische Aufzeichnungen werden im Vergleich dazu eher selten genutzt. Nur 10% der Befragten geben an, die eigenen Dateien sehr oft zu verwenden (65% nutzen sie oft oder sehr oft). Noch weniger als die eigenen Dateien werden Dateien von - für alle Mitarbeiter zugänglichen elektronischen Ordnern - zur Beantwortung herangezogen. Nur ein Befragter gibt an, gemeinsame Laufwerke sehr oft zu nützen. Die Mehrheit der Befragten (65%) nutzt gemeinsame Laufwerke selten oder sehr selten.

Im Vergleich zur vorigen Frage („Briefkasten – Feuerwerkskörper“) fällt auf, dass die Mitarbeiter die Lösungswege, die sie neuen Kollegen empfehlen (das Fragen eines Kollegen bzw. den Kontakt mit einer anderen Abteilung), selbst seltener nutzen. Die Datenbank und das Intranet werden hingegen häufiger verwendet.

Der wesentliche Schluss, der aus diesen Antworten gezogen werden kann, ist, dass die Mitarbeiter eigene schriftliche Notizen elektronischen Notizen vorziehen. Eigene, nicht vervielfältigbare Wissensbestände sind für Kollegen nicht einsehbar und Erfahrungen können schlecht auf schriftlichem Weg geteilt werden. Es bleibt die Frage, warum elektronische Aufzeichnungen eher weniger bei der Beantwortung von Kundenanfragen genutzt werden. Der Eindruck aus den diese strukturierte Befragung vorbereitenden Interviews ist, dass die Mitarbeiter zum Teil nicht über gemeinsame elektronische Ordner informiert sind und es auch keine allgemein bekannten Strukturen für diese elektronischen Ablagen gibt. Die Suche nach Informationen bzw. das Ergänzen gestaltet sich entsprechend schwierig. In Zusammenhang mit der Frage nach der Aktualität von Wissensquellen (siehe unten) kann auch nicht ausgeschlossen werden, dass die elektronischen Wissensbasen des Call-Centers in eine „Todesspirale“ (vergl. Abschnitt 3.3.7) geraten sind.

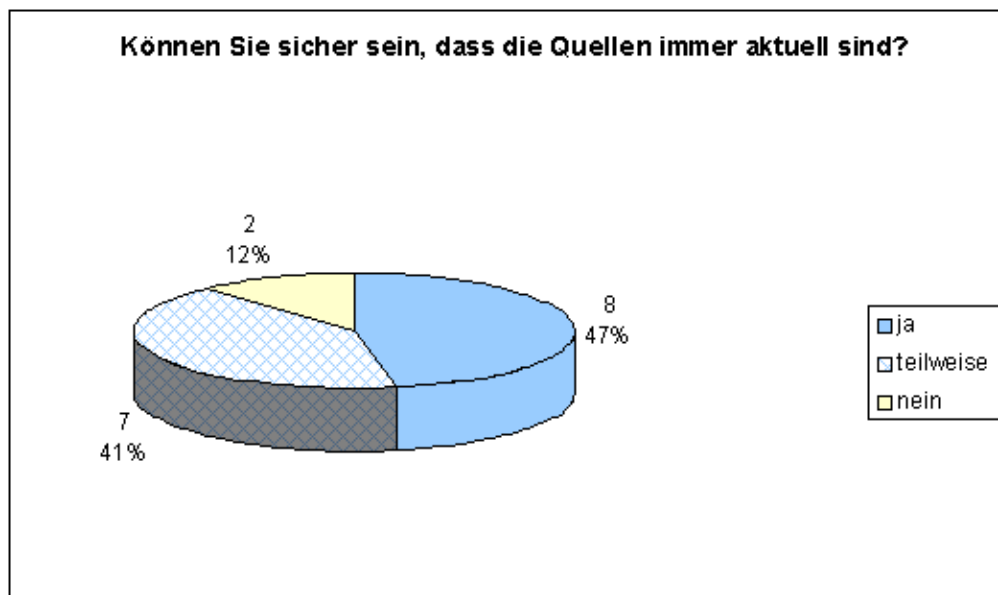


Abbildung 44: Können Sie sicher sein, dass die Quellen immer aktuell sind? Antworten von Agenten und Teamleadern.

Die Aktualität der verwendeten Quellen wird von Agenten und Teamleadern recht unterschiedlich beurteilt. Beinahe die Hälfte (47%) meint, dass die genutzten Quellen aktuelle sind, 41% sind der gegenteiligen Meinung (Abbildung 44). Über den Wissensstand der Kollegen meinen die Befragten, recht gut Bescheid zu wissen. 80% geben an, von fast

allen Kollegen zu wissen, wer besonderes Wissen auf welchem Gebiet hat. Hingegen gibt niemand an, von keinem Kollegen das Spezialgebiet an zu kennen.

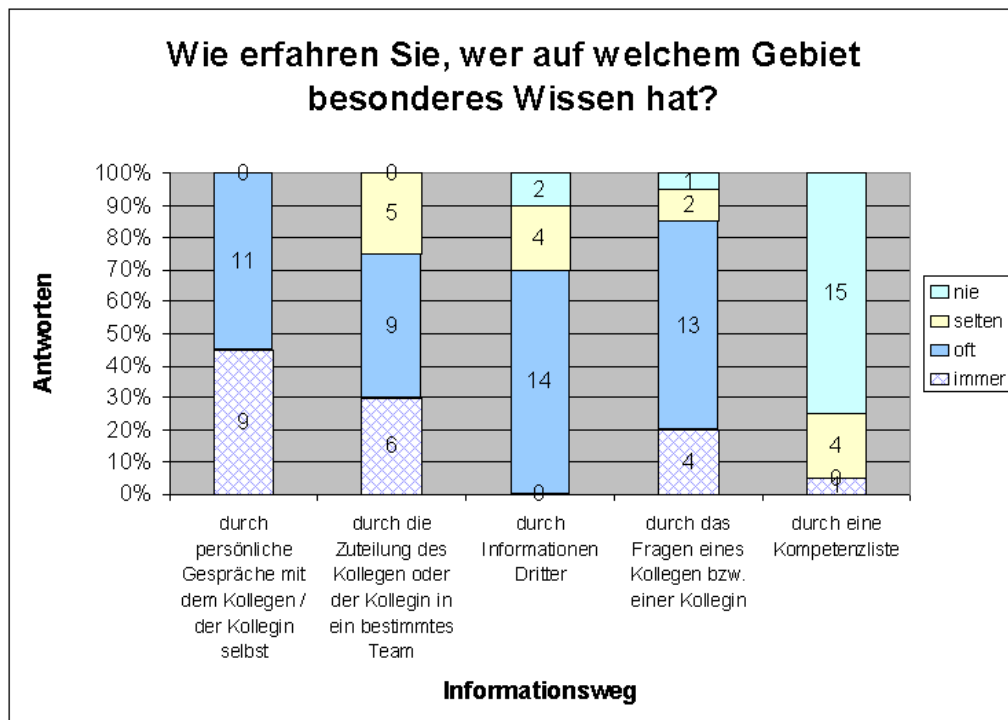


Abbildung 45: Wie erfahren Sie, wer auf welchem Gebiet besonderes Wissen hat?

Alle Befragten geben an, über besonderes Wissen ihrer Kollegen sehr oft oder zumindest oft von den Kollegen selbst zu erfahren. Auch die Zuteilung des Kollegen in ein bestimmtes Team (KEP, Ombudsmann, Zentrale Postauskunft) ist für 75% oft oder sehr oft ein Indikator für dessen besondere Kenntnisse. Strukturierte Hilfsmittel, wie beispielsweise Kompetenzlisten, spielen keine nennenswerte Rolle. 75% geben an, nie dadurch über besonderes Wissen eines Kollegen erfahren zu haben. Die Abbildung 45 zugrunde liegenden Daten bestätigen somit den bisherigen Eindruck, dass Wissensverteilung zu einem wesentlichen Teil über persönliche Kommunikation erfolgt und strukturierte Hilfsmittel eher nicht genutzt werden.

4.6.2 Identifikation des Call-Centers als Wissensquelle

Die Identifikation des Call-Centers als Wissensquelle des Unternehmens ist für das Wissensmanagement des gesamten Unternehmens relevant. Das Call-Center als Ohr am Markt muss erkannt und die Möglichkeiten des Wissenserwerbs durch das Call-Center im Unternehmen propagiert werden. Ebenso muss das Call-Center in der Lage sein, Informationen so aufzubereiten, dass sie im Unternehmen bei der Wissensentwicklung genutzt werden können. Unter Umständen gibt es auch Informationen, die unter Einbeziehung des Wissens der Agenten zu für die Geschäftsprozesse relevantem Wissen entwickelt werden müssen.

Grundlage für diesen Abschnitt sind, anders als in den vorherigen und nachfolgenden Teilen der Arbeit, nicht Fragebögen, sondern die mit einem Mitarbeiter des Zentralsekretariats, dem Leiter des Call-Centers und einem Quality-Agent geführten Gespräche.

Das Call-Center erstattet monatliche Berichte im Umfang von 30 Seiten. Diese Präsentationen werden an die Unternehmensleitung sowie die Geschäftsfelder und Serviceeinheiten versandt. Bis ins Jahr 2005 waren diese Präsentationen rund 100 Seiten lang. Der Umfang wurde jedoch deutlich reduziert, um den Leser nicht mit zu vielen Informationen zu überfordern. Neben den üblichen Leistungskennzahlen wie der Anzahl der Anrufe, dem Service-Level und den Lost-Calls sind auch für die Geschäftsfelder relevante Informationen enthalten. So werden die beschwerdeanfälligsten Produkte ebenso wie die häufigsten Beschwerdegründe aufgelistet. Auch eine regionale Unterscheidung wird getroffen. Zu beachten ist allerdings, dass Beschwerden zumeist mit der Behandlung des Kunden zu tun haben und daher nur bedingt einen Rückschluss auf die Fehleranfälligkeit eines Produktes erlauben. Da das Call-Center bereits einige Jahre existiert, ist es im Unternehmen durchwegs bekannt, dass das Call-Center eine Kundendatenbank führt, aus der auch Anregungen und Beschwerden gefiltert werden können. Viele Abteilungen wenden sich daher vor dem Start von Aktionen oder Produkten an das Call-Center, um festzulegen, ob bzw. welche Kundenrückmeldungen erfasst und aufbereitet werden sollen. Vereinzelt passiert es aber auch, dass die Mitarbeiter des Call-Centers erst aus den Medien oder über Kundenkontakte von Aktionen oder Produkten erfahren. Die Bereitstellung und Aufbereitung der Daten wird innerhalb des Unternehmens als Leistung des Call-Centers gesehen. Teilweise kommt es auch zu Anfragen anderer Organisationseinheiten bezüglich spezieller Auswertungen, zum Beispiel im Rahmen von Aktionen oder Änderungen eines Ablaufes. Die Auswertung erfolgte bisher manuell aus den Daten der ACD-Anlage und der Kundenanfragedatenbank. Es ist allerdings geplant, im Zuge der Einführung einer neuen Kundenanfragedatenbank, die mit der ACD-Anlage verbunden ist, auch ein neues Berichtswesen einzuführen. Dieses soll es den Geschäftsfeldern ermöglichen, die benötigten Daten selbst abzufragen. Es wird dann auch für die einzelnen Geschäftsfelder möglich sein, die Anregungen einzusehen. Eine Vorabqualifizierung nach Inhalt oder Priorität wird vom Post Kundenservice nicht vorgenommen, es erfolgt lediglich eine quantitative Aufstellung. Feedback über die (nicht) Weiterverfolgung von Anliegen ist nicht vorgesehen, da dies durch die knappe Personalausstattung nicht möglich ist. Im Gespräch wurde von der Call-Center-Leitung die Idee von Qualitätszirkeln aufgebracht. Diese aus Agenten (oder Kunden) und Mitarbeitern der Fachabteilung bestehenden Teams könnten Anregungen durcharbeiten und entsprechende Lösungen erarbeiten ([Schimkowitsch und Bauer 2006], [Zich und Bauer 2006]).

4.7 Wissenserwerb

Wie in Abschnitt 3.3.3 gezeigt, kann Wissenserwerb über verschiedene Strategien erfolgen. Der Wissenserwerb für das gesamte Unternehmen durch die Mitarbeiter des Call-Centers wurde in Abschnitt 4.4 erörtert. Der folgende Teil widmet sich dem Wissenserwerb der Mitarbeiter des Call-Centers. Im Fragebogen gibt es zwei Fragenkomplexe zu diesem Thema. Der erste behandelt das Thema „Schulungen“, der zweite geht auf den Wissenserwerb durch Kundenanfragen ein.

Nach Angaben der Kundencenter Leitung gibt es Workshops zum Thema „Rhetorik am Telefon“ sowie Fortbildungen für Teamleader. Neben den Schulungen durch die Kundenserviceleitung gibt es auch Schulungen, die von der Regionalleitung ausgeschrieben werden. Diese betreffen allgemeine Themen und sind nicht spezifisch für Call-Center. Dennoch geben 30% der Befragten an, dass es keine Schulungen für sie bzw. ihre Kollegen gibt. Auf die Frage, wer die Schulungsthemen festlegt, meinen rund 89%, dass diese oft bzw. sehr oft von der Kundenservice-Leitung festgelegt werden; 66% geben an, oft bzw. sehr oft Wünsche zu Schulungsthemen äußern zu können. Die Meinung der Quality-Agents zur Auswahl der Schulungsthemen hält nur knapp mehr als die Hälfte der Mitarbeiter für oft bzw. sehr oft ausschlaggebend. Noch weniger oft werden nach Meinung der

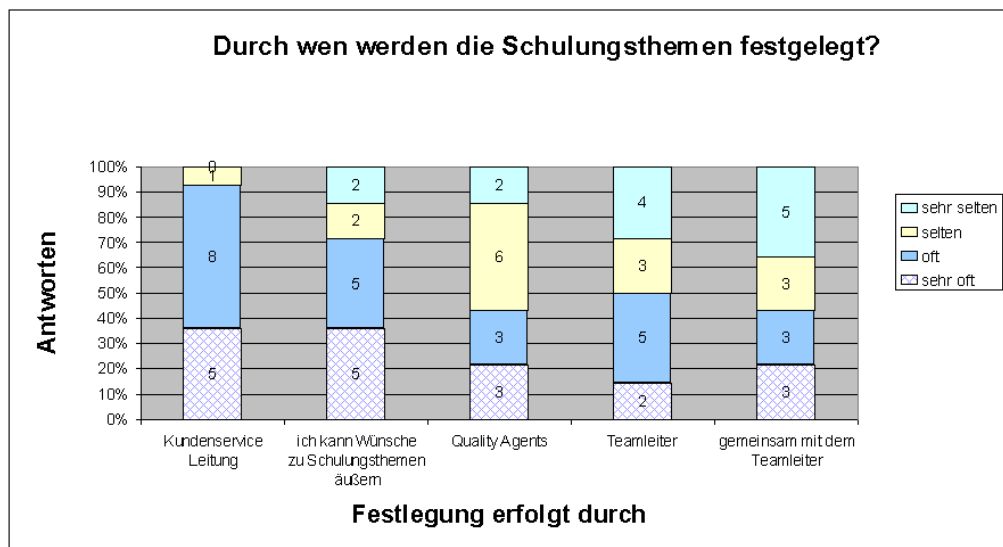


Abbildung 46: Durch wen werden die Schulungsthemen festgelegt? Antworten aller Befragten, die angaben, dass es Schulungen gibt.

Befragten die Themen durch Teamleiter festgelegt (vergl. Abbildung 46).

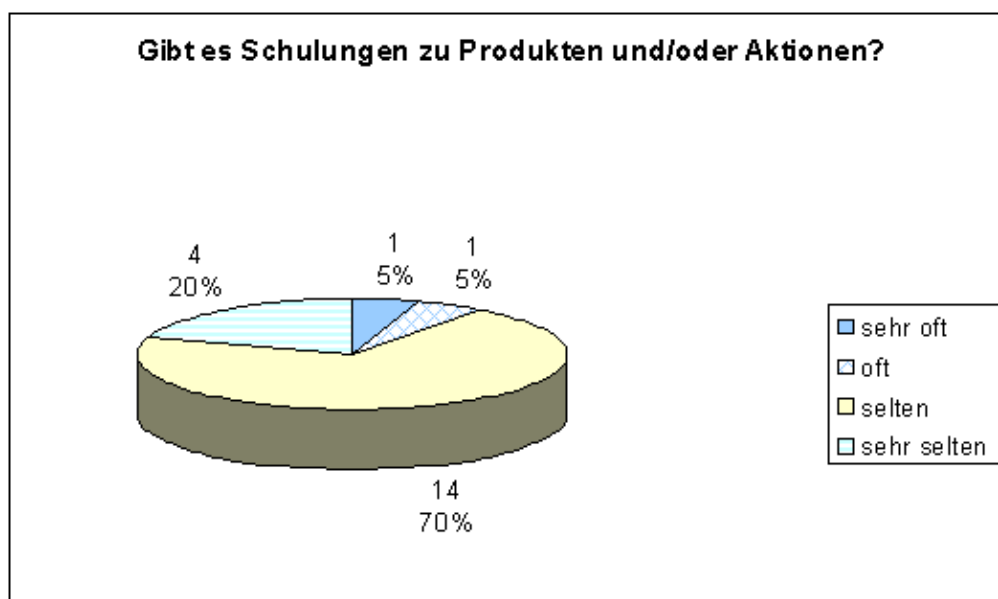


Abbildung 47: Gibt es Schulungen zu Produkten und/oder Aktionen?

Schulungen zu Produkten bzw. Aktionen gibt es eher selten. 21% der Befragte meinen, dass es derartige Schulungen sehr selten gibt, 64% geben an, dass Produkt- bzw. Aktionsschulungen selten abgehalten werden. Lediglich 14% erklären, dass solche Schulungen oft bzw. sehr oft statt finden (vergl. Abbildung 47).

Zusätzlich zu Schulungen kann es auch sein, dass Wissen über Kundenkontakte erworben wird. Besonders bei großen Unternehmen mit einer breiten Produktpalette können



Abbildung 48: Wie oft erfahren Sie erst durch Kundenkontakte über neue Produkte bzw. Aktionen?

die Agenten nicht über die Details aller Produkte Bescheid wissen. Der Informationsfluss zum Postkundenservice dürfte aber zumindest bezüglich allgemeinen Wissens über die Existenz von Produkten und Aktionen sehr gut sein. 35% der Befragten geben an, sehr selten, 60% selten und lediglich 5% oft erst durch Kundenkontakte über neue Produkte und Aktionen zu erfahren (vergl. Abbildung 48).

Derzeit gibt es im Call-Center keine Schulungspläne für Agenten, das heißt, es ist nicht festgelegt, welche Schulungen Agenten in einem bestimmten Zeitraum erhalten sollen bzw. welche Agenten Schulungen in einem bestimmten Bereich benötigen werden. Es wurden verpflichtende Schulungen für Mitarbeiter bei der Einführung neuer Software abgehalten, für neuere Agenten scheint es keine entsprechenden Schulungen zu geben. Neue Agenten bekommen anfänglich einen erfahrenen Agenten zur Seite gestellt.

Schulungen in Form von E-Learning, werden im untersuchten Call-Center nicht angeboten. Der Vorteil dieser Art von Schulungen ist unter anderem, dass die Agenten diese während Leerlaufzeiten absolvieren und auch jederzeit wiederholen können. E-Learning ist sowohl als Unterstützung beim individuellen Wissenserwerb als auch als Werkzeug zur Wissensverteilung geeignet.

Wissen, das nicht direkt bei der Abwicklung von Kundenanliegen benötigt wird, wird zu einem wesentlichen Teil durch Zukauf erworben. So wird beispielsweise die IT von der IT-Abteilung der Post betreut, größere Wartungen bzw. Umstellungen der ACD-Anlage werden durch Telekom-Austria durchgeführt. Auch die vor einem Jahr neubesetzte Call-Center-Leitung kann als Wissenserwerb gesehen werden, da diese aus der Consulting-Branche kommt und bereits umfassende Erfahrung im Bereich des Kundenservice hat.

4.8 Wissensentwicklung

Wissensentwicklung ist ein Prozess der typischerweise in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen stattfindet. Aber auch innerhalb eines Call-Centers kommt es zur Entwicklung von Wissen. Wie bereits im vorigen Abschnitt festgestellt, nutzen viele Mitarbeiter eigene

(handschriftlich Notizen), um ihre Erfahrungen festzuhalten. Auf diesem Weg werden die zahlreichen individuellen Erfahrungen gespeichert. Um diese für alle nutzbar zu machen, müsste die Explizierung in eine für alle zugängliche Form gefördert werden.

Die Entwicklung von gemeinsamem Wissen erfolgt auf einer informellen Basis. Erfahrungen werden ausgetauscht. Die gemeinsame Entwicklung von Wissen, zum Beispiel in Workshops, wird im untersuchten Call-Center nicht gemacht. Vielmehr wird das Call-Center als Ort der Wissensanwendung gesehen. Wissen, das von anderen Abteilungen entwickelt wurde, wird gezielt an Kunden weitergegeben. Damit diese Trennung von Wissensentwicklung erfolgreich ist, ist es notwendig, dass es geeignete Feedbackmechanismen von Wissensnutzern an die Wissensentwickler gibt. Ein solcher Mechanismus könnte zum Beispiel das wöchentlich stattfindende Teammeeting sein. Dieses stellt für 80% der Befragten oft oder sehr oft eine Möglichkeit zur Einbringung von Vorschlägen dar.

In den - den Fragebogen vorbereitenden - Interviews ergab sich der Eindruck, dass die Agenten eher nicht die Möglichkeit bekommen, Ideen zur Kundenbetreuung in Teams zu entwickeln. So scheint es im Mailteam beispielsweise keine Standard-E-mails zu geben die die Best Practices des Teams widerspiegeln. Vielmehr werden derartige Vorlagen von jedem Agenten selbst entwickelt. Der Vorteil dieser individuellen Wissensentwicklung ist dafür, dass die Anfragebeantwortungen stets die „Handschrift“ eines bestimmten Mitarbeiters tragen.

Die Kundenserviceleitung fördert und fordert die Wissensentwicklung auf individueller Basis. Wissen wird stets mit Praxisbezug entwickelt. So hat beispielsweise jeder Agent die Möglichkeit, seine rhetorischen Fähigkeiten durch Moderation des Teammeetings zu üben. Des Weiteren wurden die Agenten dazu angehalten, offensiv auf nicht alltägliche Kunden einzugehen und den Kunden nach seiner Meinung zu den Leistungen der Post und zum Postkundenservice zu befragen. Diese Aufgabe hatte zwei Ziele:

- der Kunde sollte zurückgeholt werden
- die Agenten sollten Fingerspitzengefühl für die Gesprächsführung bekommen und verstehen, dass Kunden positiv auf derartige Nachfragen reagieren.

Ob es zu diesem Thema auch Feedbackrunden mit Erfahrungsaustausch gegeben hat ist leider nicht bekannt.

4.9 Wissens(ver)teilung

Wie wird im Unternehmen vorhandenes Wissen zum Wissensanwender gebracht? Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der sowohl mit der *Verteilung* von Wissen als auch mit der *Teilung* individuell erworbenen Wissens. Beim Prozess der Wissensverteilung unterscheidet man in **Pull-** und **Push-Strategien**. Bei Pull-Strategien fragt der Wissensnutzer bei Informationsbedarf nach (Datenbanksuche, Anruf, E-Mail etc.), bei Push-Strategien wird das Wissen aktiv zu den Nutzern gebracht (Schulungen, Rund-E-Mails etc.).

Benötigt ein Mitarbeiter Unterstützung bei der Lösung eines Kundenproblems, so ist das persönliche Gespräch mit einem Kollegen der Kommunikationskanal Nummer 1. Alle Befragten geben an, diesen Weg sehr oft oder oft zu wählen (70% sehr oft, 30% oft). Die telefonische Nachfrage wird auch häufig genutzt, wenngleich deutlich seltener als das persönliche Gespräch. 30% nutzen diese Möglichkeit sehr oft, 40% oft, 25% selten. Lediglich eine Person (5%) gab an, den telefonischen Kontakt sehr selten zu nutzen (vergl. Abbildung 49). Bei der Befragung von Mitarbeitern des Mail-Teams, welches örtlich getrennt von den anderen Teams arbeitet, ergab sich dieselbe Reihenfolge der Nutzung der Kommunikationskanäle, allerdings war die Gewichtung deutlich unterschiedlich. Der telefonische Kontakt sowie das Weiterleiten des Datenbankeintrages wird von einem deutlich höheren Prozentsatz sehr oft oder oft genutzt als bei Betrachtung aller Teams des Call-

Centers. Ergänzend ist hinzuzufügen, dass es sich beim Mail-Team um ein relativ kleines Team handelt und nur vier der Befragten angaben, Anfragen primär per E-Mail zu beantworten. Die beobachtete Tendenz ist daher nur als Richtwert zu sehen.

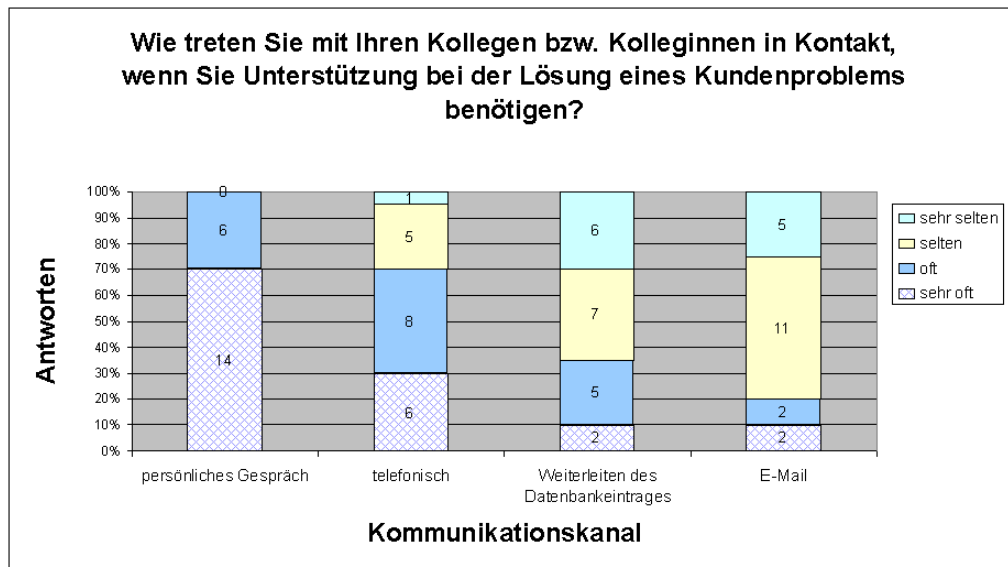


Abbildung 49: . Wie treten Sie mit Ihren Kollegen bzw. Kolleginnen in Kontakt, wenn Sie Unterstützung bei der Lösung eines Kundenproblems benötigen?

Müssen andere Abteilungen für die Lösung eines Kundenproblems kontaktiert werden, so geben 45% an, dies sehr oft per E-Mail zu tun. 30% nutzen E-Mails oft, 25% selten. Keiner der Befragten gibt an, E-Mails sehr selten zu nutzen. Telefonisch nimmt die Mehrheit (55%) der Befragten, nach eigener Einschätzung, oft Kontakt mit anderen Abteilungen auf. 30% nutzen E-Mails zum Kontakt von anderen Abteilungen sehr oft; nur 15% selten. Keiner der Befragten gibt an, E-Mails sehr selten zu nutzen. Das Weiterleiten des Datenbankeintrags wird von 35% sehr oft als Kontakt zu anderen Abteilungen genutzt. Ebenfalls 35% geben an, diese Möglichkeit oft zu nutzen. 20% geben an, selten und 10% sehr selten den Datenbankeintrag weiterzuleiten. An letzter Stelle der zur Auswahl stehenden Kommunikationskanäle steht, wie aufgrund der räumlichen Trennung zu anderen Abteilungen erwartet, das persönliche Gespräch (vergl. Abbildung 50). Vergleicht man die Stellenwerte der Kommunikationskanäle bei der Nachfrage im Call-Center mit der Nachfrage in anderen Abteilungen, so haben das persönliche Gespräch und die Kontaktaufnahme per E-Mail Platz getauscht. Die telefonische Kontaktaufnahme und das Weiterleiten des Datenbankeintrags haben denselben Stellenwert.

Je nach Art des Problems gibt es laut Kundenserviceleitung unterschiedliche Ansprechpartner bzw. definitive E-Mail-Adressen oder Telefonnummern, so ist zum Beispiel bei Distributionsproblemen die zuständige Zustellbasis zu kontaktieren. Die Dokumentation dieses Umstandes macht allerdings immer wieder Probleme, da je nach Geschäftsfall unterschieden werden muss, ob als Ort des Problems die Postleitzahl des Empfängers, des Absenders, das zuständige Postamt oder die zuständige Zustellbasis eingetragen werden muss. Agenten, die früher im entsprechenden Geschäftsbereich gearbeitet haben, haben oft gute Kontakte zu den verantwortlichen Stelle und erreichen somit schnell Lösungen; Agenten, die diese Kontakte nicht haben, müssen auf die mit den Abteilungen geschlossenen Service-Level-Agreements (SLA) vertrauen. Diese sehen im Regelfall eine verbindliche Antwortzeit der Abteilungen vor. Zum Teil werden die entsprechenden E-Mail-Adressen

von der Kontaktdatenbank vorgeschlagen. Bei manchen heiklen Problemen müssen die Agenten die vorgesehenen Wege verlassen, um informelle Kontakte zu nutzen. Nachträglich sollte jedoch jeder Kundenkontakt samt Lösungsweg in der Kontaktdatenbank vermerkt sein. Offen bleibt, wie informelle aber kundenfreundliche Lösungswege vermerkt werden ([Zich und Bauer 2006]).

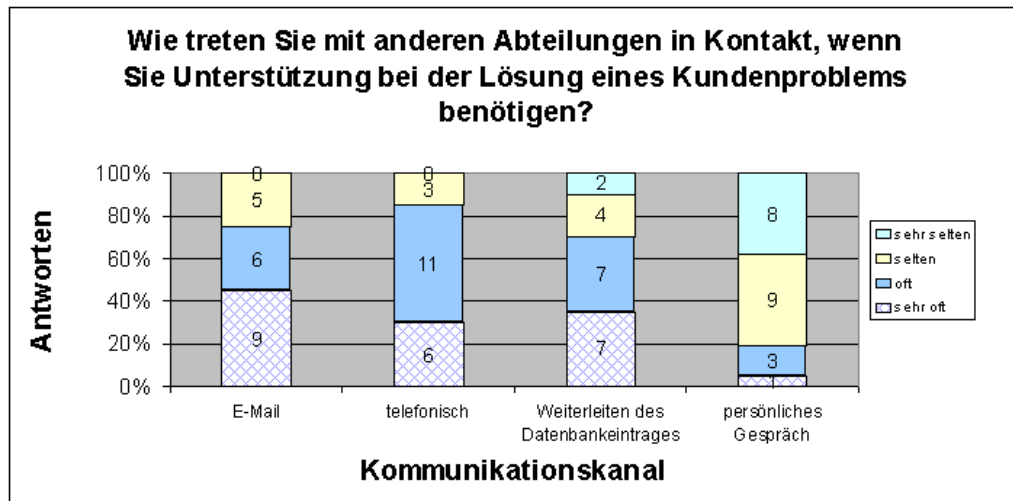


Abbildung 50: Wie treten Sie mit anderen Abteilungen in Kontakt, wenn Sie Unterstützung bei der Lösung eines Kundenproblems benötigen?

Die Wissensverteilung zwischen den Mitarbeitern, zumindest auf persönlicher Ebene, dürfte sehr gut funktionieren. 95% geben an, die Kollegen sehr oft bzw. oft an gemachten Erfahrungen teilhaben zu lassen. Erfragt man die Form der Kommunikation, so bekommt das persönliche Gespräch mit 90% Zustimmung. Das Teammeeting wird von 70% zum Erfahrungsaustausch genutzt. Die schriftliche Beschreibung des Lösungswegs sowie die Dokumentation in der Datenbank erhalten mit 7% bzw. 20% deutlich weniger Zustimmung. Einer der Befragten gibt unter „sonstiges“ an, die Kollegen per Rundmail zu informieren. Wäre diese Option von Haus aus zur Verfügung gestanden, hätte sie vermutlich mehr Zuspruch erhalten (vergl. Abbildung 51). So werden beispielsweise drei Mal pro Jahr Verhaltensregeln bei Bombendrohungen an die Call-Center-Mitarbeiter verschickt.

Wendet man sich den Push-Strategien der Wissensverteilung zu, so geht es auch um den Themenkomplex der Schulungen. Dieser wurde in Abschnitt 4.7 aus Sicht des individuellen Wissenserwerbs betrachtet. Betrachtet man Schulung aus dem Blickwinkel der Wissensverteilung, muss gesagt werden, dass Schulungen durchaus häufiger angeboten werden könnten. Denn 30% der Befragten geben an, dass es für sie und Ihre Kollegen keine Schulungen gibt. Vermutlich resultiert diese Einschätzung daraus, dass zum Teil mittels „Schneeballsystem“ geschult wird. Das bedeutet, dass nur ein Teil der Mitarbeiter Schulungen erhält und diese das Erlernte als Multiplikatoren an die Kollegen weitergeben sollen. Auch das Teammeeting kann zur Teilung und Verteilung von Wissen genutzt werden. Allerdings nehmen an diesem nie alle Mitarbeiter gleichzeitig teil. Dort bekannten gegebenen Informationen erhält ein großer Teil der Mitarbeiter nicht direkt, sondern erst durch das Lesen des Protokolls der Teambesprechung. Auf die Frage, ob Kollegen das Protokoll des Teammeetings so lesen, dass sie die wichtigen Punkte auch in den kommenden Wochen noch wissen, meinen 25%, dass dies sehr oft der Fall ist, 70% meinen, dass dies oft der Fall ist, 5% gehen davon aus, dass dies selten geschieht (vergl. Abbildung 52).

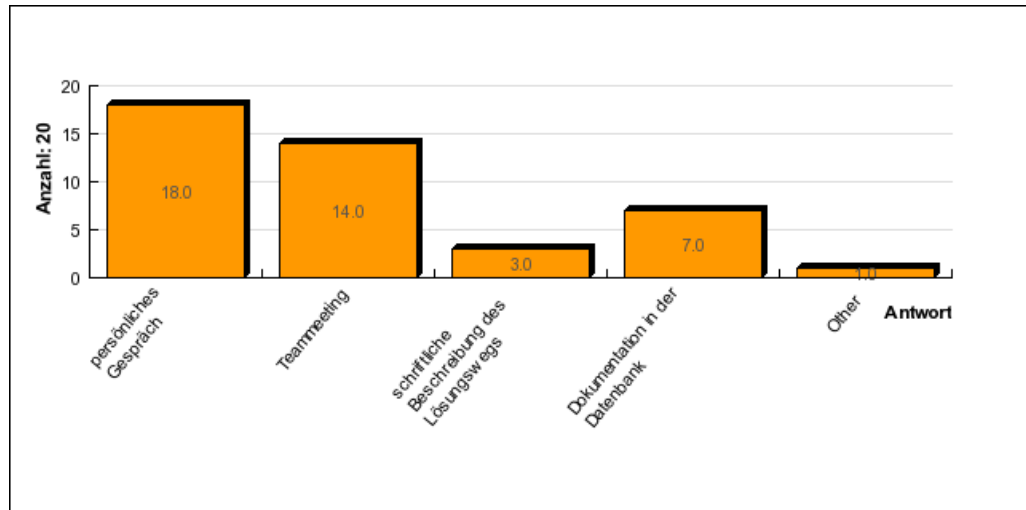


Abbildung 51: In welcher Form lassen Sie Ihre Kollegen bzw. Kolleginnen teilhaben?

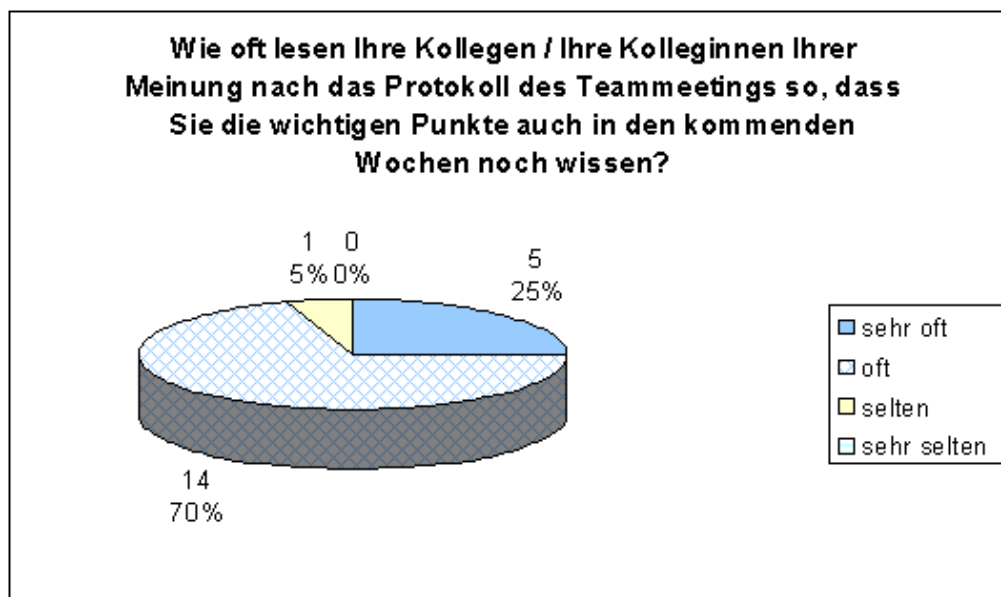


Abbildung 52: Wie oft lesen Ihre Kollegen / Ihre Kolleginnen Ihrer Meinung nach das Protokoll des Teammeetings so, dass Sie die wichtigen Punkte auch in den kommenden Wochen noch wissen?

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei Nachfragen zur Lösung von Kundenproblemen sowohl im Call-Center als auch bei Nachfragen in anderen Abteilungen der Weg der individuellen Kommunikation dem formalisierten Weg - der Weiterleitung des Kontaktdatenbankeintrages - vorgezogen wird. Die Wahrscheinlichkeit, dass es so zu einer nicht vollständigen Dokumentation der Problemlösung kommt, ist relativ hoch. Auch ist es daher nicht möglich zu erkennen, welche Mitarbeiter besonderes oft um Unterstützung gebeten werden und somit vermutlich besonderes Wissen haben.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass, solange es räumliche Nähe gibt, die persönliche Kommunikation der indirekten (zum Teil schriftlichen) vorgezogen wird. Bei der Wissensverteilung per Pull Strategie sollte die räumliche Trennung aber kein wesentliches Hindernis sein. Beim Austausch von Erfahrungen steht die direkte persönliche Kommunikation im Vordergrund; formale Mechanismen, wie die Dokumentation in der Datenbank werden weniger häufig genutzt.

4.10 Wissensnutzung

Der Umstand, dass Wissen vorhanden ist, bedeutet nicht zwangsläufig, dass dieses auch genutzt wird. Routine und Gewohnheit führen manchmal dazu, dass erlernte Fähigkeiten bzw. erworbenes Wissen nicht genutzt wird. Die Wahrscheinlichkeit, dass erworbenes Wissen genutzt wird, kann beispielsweise durch „Training on the job“ erhöht werden. Im untersuchten Call-Center werden Fähigkeiten häufig nicht durch Schulungen sondern durch Praxis erworben. Auf diese Art erworbenes Wissen wird natürlich sofort genutzt. Nach Einschätzung der Mitarbeiter wird in Schulungen erworbenes Wissen auch häufig angewendet. 86% der Umfrage-Teilnehmer, die angaben, dass es Schulungen gibt, gaben auch an, dass sie das dort Gelernte oft anwenden (vergl. Abbildung 53).

In dieselbe Richtung deuten die Antworten auf die Frage, ob Kollegen das Protokoll des Teammeetings so lesen, dass sie die wichtigen Punkte auch in den kommenden Wochen noch wissen (vergl. Abbildung 52).

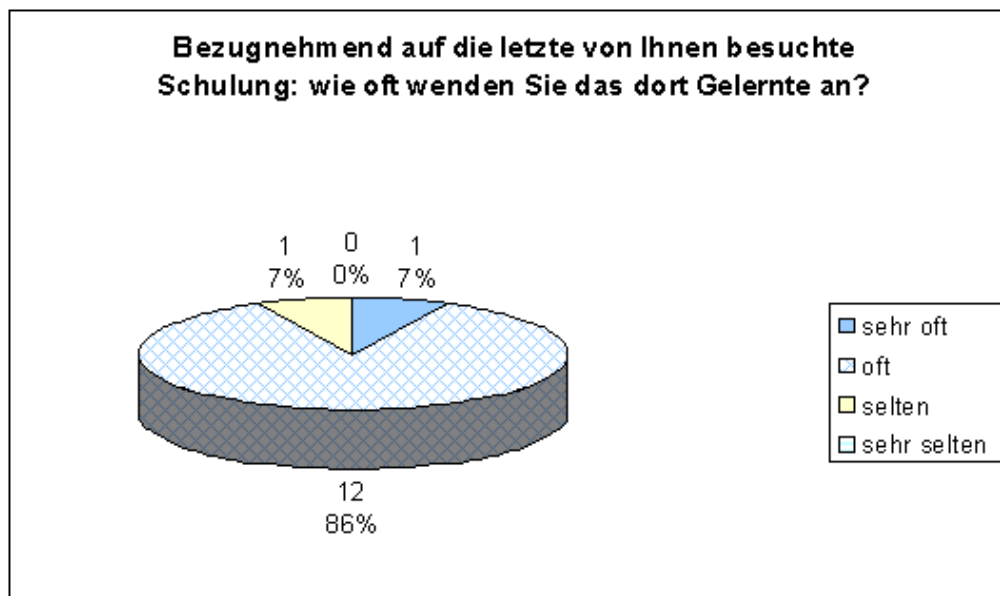


Abbildung 53: Bezugnehmend auf die letzte von Ihnen besuchte Schulung: wie oft wenden Sie das dort Gelernte an?

Auf die Frage, ob es Hilfen (zum Beispiel: Merkblätter, Checklisten, Ordner zum Nachschlagen, Präsentation, Skripten etc.) gibt, die es den Mitarbeitern erleichtern, das Erlernte anzuwenden, meint eine überwältigende Mehrheit von 93%, dass es solche Hilfen gibt (vergl. Abbildung 54).

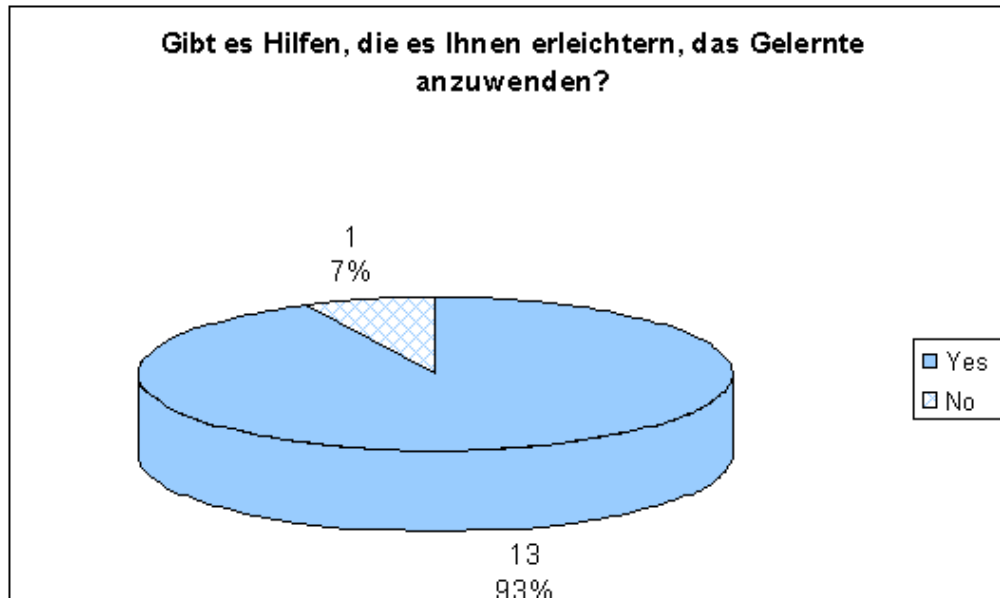


Abbildung 54: Gibt es Hilfen, die es Ihnen erleichtern, das Gelernte anzuwenden?

Die Mitarbeiter sind bezüglich der Wissensnutzung sehr positiv eingestellt. Unter Berücksichtigung der scheinbar nicht sehr strukturierten Einschulung sowie den nicht für alle wahrnehmbaren Schulungsprogrammen (vergl. Abschnitt 4.7) beziehen sich diese Aussagen eher auf die aus der Praxis erworbenen Fähigkeiten.

Das in der Kunden- und Anfragedatenbank vorhandene Wissen wird von den Agenten nur teilweise genutzt. Um zu erkennen, ob ein Kunde bereits in der Datenbank erfasst ist, recherchieren 40% sehr oft am Anfang des Kundenkontaktes, ebenso 40% nutzen diese Möglichkeit aber nur selten (Abbildung 55). Wird nicht geprüft, ob ein Kunde bereits Kontakt mit dem Call-Center hatte, so kann der Agent nicht nachvollziehen, welche Lösungen für das Anliegen des Kunden bereits vorgeschlagen bzw. versucht wurden. Mit einer Verbindung einer künftigen Kontaktdatenbank zur ACD-Anlage sollte eine automatische Anrufererkennung möglich sein und die Nutzung des in der Datenbank vorhandenen Wissens erleichtert werden.

Die Nutzung von in Schulungen erworbenem Wissen wird nicht durch den Einsatz von Kennzahlen geprüft. Eine mögliche Art, die Effektivität von Schulungen zu prüfen wäre zum Beispiel, ob sich der Anteil der Anfragen zum Schulungsthema, die beim ersten Kontakt gelöst werden können, erhöht. Derzeit ist eine Auswertung aber aus zwei Gründen nicht möglich: Erstens wird die Kennzahl der Anliegen, die beim ersten Kontakt geschlossen werden, nicht erhoben, zweitens gibt es nach Auskunft der Quality-Agents keine Schulungen für die gesamte Belegschaft; Schulungen erfolgen nach dem Schneeballsystem (vergl. Abschnitt 4.9). Die Qualität der von den Agenten geleisteten Arbeit wird durch Mystery-Calls geprüft.

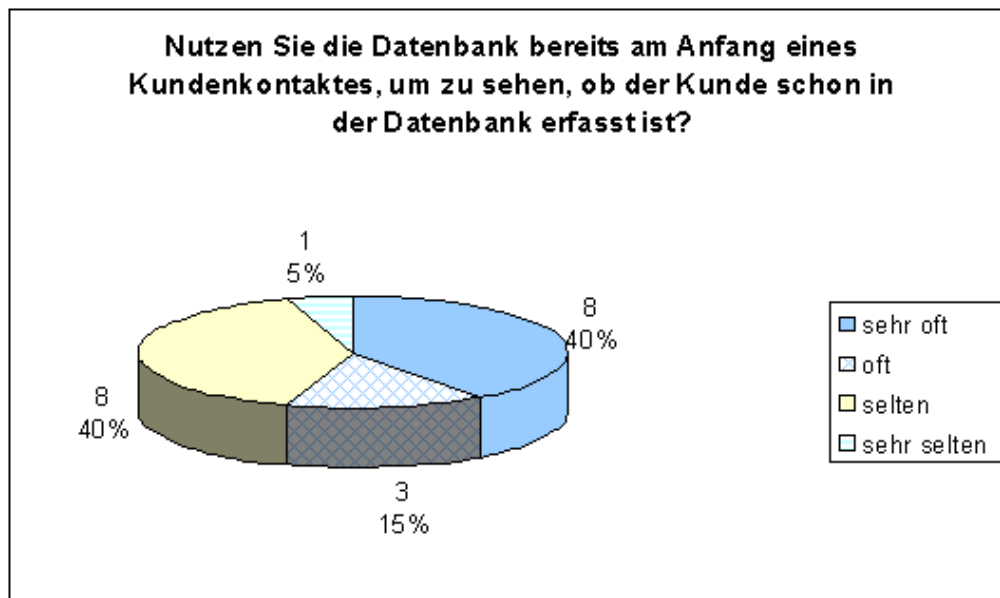


Abbildung 55: Nutzen Sie die Datenbank bereits am Anfang eines Kundenkontaktes, um zu sehen, ob der Kunde schon in der Datenbank erfasst ist?

4.11 Wissensbewahrung

Die Bewahrung von aufgebautem Wissen geschieht entweder in expliziter Weise in elektronischer oder physischer Form oder durch die Mitarbeiter, die bestimmtes Wissen haben. Die elektronische Speicherung von Wissen erfolgt im untersuchten Call-Center in Form von Einträgen in der Anfragedatenbank oder durch elektronische Dateien. Die Ablage dieser Dateien scheint nicht einheitlich geregelt zu sein, wodurch auch die Auffindbarkeit von abgelegten Dokumenten erschwert wird. Außerdem werden elektronische Dokumente von den Mitarbeitern bei der Beantwortung von Kundenanfragen eher selten genutzt (vergl. Abschnitt 4.6.1). Werden veraltete Wissensbestände bei der Beantwortung von Kundenanfragen entdeckt, so meldet der Agent diesen Umstand direkt dem für die Betreuung der Wissensquelle verantwortlichen Mitarbeiter. Zusätzlich zur Meldung sollte dieser Umstand auch in der Kundendatenbank vermerkt werden. Es wird derzeit nicht ausgewertet, wie oft veraltete oder falsche Informationen in den Wissensbeständen des Unternehmens gefunden werden. Die in Papierform im Call-Center aufliegenden Handbücher werden bei Bedarf aktualisiert. Im Regelfall informieren die betroffenen Geschäftsfelder das Call-Center über die Neuerungen. Einige Handbücher werden nicht mehr aktualisiert. Die Agenten wurden aber im Teammeeting darüber informiert und berücksichtigen diesen Umstand. Im Allgemeinen werden Geschäftsfeldbücher bei der Beantwortung von Kundenanfragen aber eher selten verwendet (vergl. Abbildung 43: Welche Quellen verwenden Sie um Kundenanfragen und Beschwerden zu bearbeiten?).

Die personellen Ressourcen kommen zum größten Teil aus dem Unternehmen selbst. 35% gaben an zwischen zwei und fünf Jahren im Post Kundenservice zu arbeiten, 30% arbeiten mehr als sechs Monate aber weniger als ein Jahr im Post Kundenservice und 10% kürzer als sechs Monate (vergl. Abbildung 56). 40% der Befragten sind zwischen 30 und 40 Jahre alt, 50% zwischen 40 und 50.

Um das Wissen von besonders qualifizierten Mitarbeitern im Call-Center zu halten, hat sich das Großraumbüro sehr bewährt. Besonderes Wissen, so wie informelle Kontakte

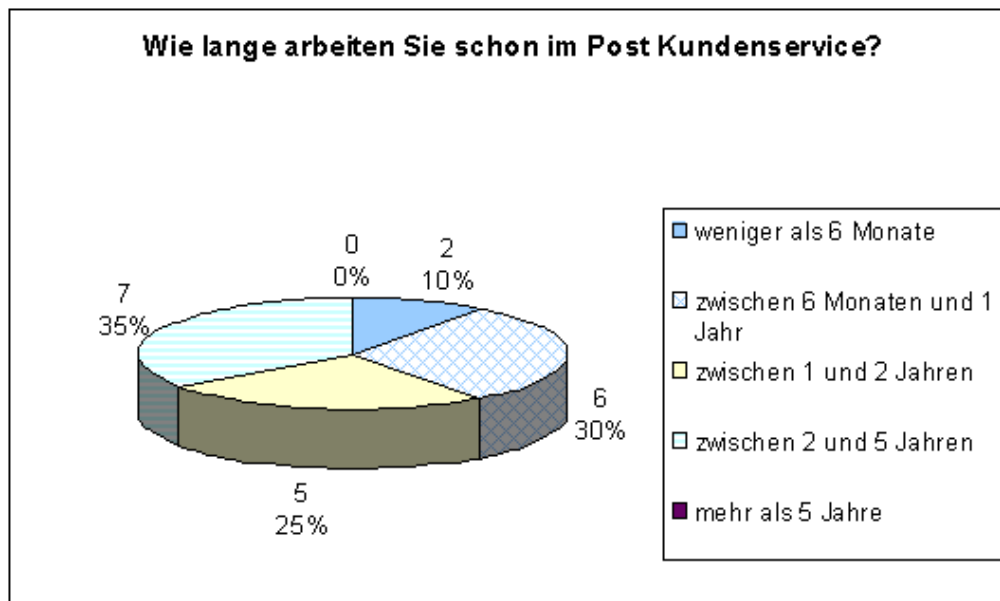


Abbildung 56: Wie lange arbeiten Sie schon im Post Kundenservice?

können auf diese Weise gut an Teamkollegen weitergegeben werden. Für eine schriftliche Ausarbeitung des individuellen Wissens bleibt neben dem Call-Center-Alltag im Regelfall keine Zeit.

5 Schlussbetrachtungen

5.1 Allgemeine Erkenntnisse

Bei der Aufarbeitung der Literatur zu Call-Centern konnte festgestellt werden, dass eine Vielzahl an Themen behandelt wird, sich jedoch sehr wenige Arbeiten mit dem Thema des Wissensmanagements im Call-Center beschäftigen. Call-Center werden heute aus betriebswirtschaftlicher Sicht unter Berücksichtigung von Marketinganliegen optimiert. Man versucht, das für Kunden gerade noch erträgliche Maß der Betreuung zu minimalen Kosten zu erreichen. Die dabei verwendeten Kennzahlen werden zu einem Großteil aus der Telefonanlage gewonnen. Vermeintliche Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit, wie das Service-Level (die am häufigsten verwendete Kennzahl) oder die mittlere Wartedauer, weisen neuesten Studien zufolge (vergl. Abschnitt 2.5) keine Korrelation mit der Kundenzufriedenheit auf. Lediglich folgende zwei Kennzahlen haben einen schwach signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden ([Feinberg u. a. 2000]):

- Durchschnittliche Anzahl der verlorenen Anrufe (das sind jene Anrufer, die beispielsweise auflegen oder aus einem anderen Grund vor der Annahme des Anrufes getrennt werden)
- Der Anteil der Anrufer, die beim ersten Anruf eine zufrieden stellende Lösung erhalten

Die Lost-Call-Rate kann durch Wissensmanagement nicht bzw. nur indirekt beeinflusst werden. Effizienter ist es, diese Kennzahl beispielsweise durch bessere personelle Ausstattung des Call-Centers oder durch abwechslungsreichere Warteschleifen zu lenken. Die Kennzahl des Anteils der Anrufer, die beim ersten Anruf eine zufrieden stellende Lösung erhalten, ist eine Kennzahl, die direkt mit dem in einem Call-Center praktizierten Wissensmanagement zusammenhängt. Möchte man den Anteil der „Transactions closed on first contact“ vergrößern, muss man versuchen, Wissensmanagement effizienter zu gestalten. Um dies zu erreichen, müssen als erstes Wissensziele und Wissensbewertung festgelegt werden. Mitarbeiter des Call-Centers müssen wissen, was von ihnen zur Erfüllung ihrer Aufgaben erwartet wird. Die Stellenbeschreibungen sollten möglichst detailliert sein. Wichtig ist, dass neben allgemein formulierten Anforderungen wie „Belastbarkeit“ auch konkrete Anforderungen enthalten sind. So könnte zum Beispiel festgelegt sein, dass Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten Zeitraums Rhetorikseminare absolvieren oder sich über bestimmte Produkte besonderes Wissen aneignen sollen. Als quantitative Ziele eignen sich neben in Call-Centern üblichen Kennzahlen, wie der Nachbearbeitungszeit, der Anzahl der abgewickelten Kundenkontakte oder der Summe der Pausenminuten in einem Zeitraum, auch solche, die darauf abzielen, den Status des Wissensmanagements zu bewerten:

- Wie viele der Kunden nehmen nochmals mit dem Call-Center Kontakt auf, weil ihr Anliegen durch den vorigen Kontakt nicht gelöst wurde, und wie viele Anrufe werden bis zur Lösung des Problems benötigt?
- Welche Anliegen führen immer wieder zu Problemen bei der Bearbeitung, benötigen also mehr als einen Kontakt oder haben eine besonders lange Bearbeitungszeit?
- Bei wie vielen der Kundenanfragen muss ein Agent einen anderen Agenten hinzuziehen, um die Anfrage zu bearbeiten; welche Anfragen sind das?
- In wie vielen Fällen ist die Dokumentation zu einem Anruf ausreichend, so dass bei einem neuerlichen Anruf ein Agent erkennen kann, weshalb der Kunde beim letzten Mal mit dem Call-Center in Kontakt getreten ist?

- Nimmt die Gesprächsdauer bei bestimmten Anfragen nach einer Mitarbeiterschulung ab bzw. die Lösungskompetenz zu?

Diese Kennzahlen können sowohl auf Ebene des gesamten Call-Centers, als auch auf Ebene von Teams oder Agenten erhoben werden. Wichtig ist, dass Agenten auch die notwendige Zeit zugestanden bekommen, um Kundenanfragen gut abzuhandeln.

Sind Kriterien für die Definition von Wissenszielen und deren Bewertung geschaffen, ist es möglich, dem in dieser Arbeit beschriebenen Wissensmanagementprozess zu folgen. Dieser wird wohl von Call-Center zu Call-Center unterschiedlich sein. Eine sehr wichtige Aufgabe wird in den kommenden Jahren sein, Wissensmanagement zu einem relevanten Thema in Call-Centern zu machen, denn obwohl Call-Center Paradebeispiele für die Trennung von Wissensproduzenten (Fachabteilungen) und Wissensanwendern (Call-Center-Agents) darstellen, sind die Ziele für Call-Center an irreführenden Kriterien bezüglich der Kundenzufriedenheit orientiert. Denn um Kunden auch in Zukunft zufrieden zu stellen, dürfen sich Call-Center nicht auf einem guten Service-Level ausruhen. Ähnlich wie es bei Internetseiten nicht ausreicht, dass diese schnell laden, oder die Navigation für den Kunden gut bedienbar ist, kommt es auch bei Call-Centern nicht nur auf das Service-Level und gut gestaltete IVR-Dialoge, sondern auch auf die Qualität der erhaltenen Information an.

Im Folgenden wird versucht beispielhaft darzustellen, wie eine zusätzliche Orientierung auf Aspekte des Wissensmanagements vollzogen werden könnte.

5.2 Erkenntnisse im untersuchten Call-Center

Gleich zu Anfang muss festgehalten werden, dass es sich bei dem untersuchten Call-Center um eine über Jahre gewachsene Abteilung handelt. Die Leitung des Call-Centers wurde im März 2005 neu besetzt. Der beschriebene Status ist daher nicht zwangsläufig für die künftige Ausrichtung des Call-Centers repräsentativ. Im Gespräch mit der Call-Center-Leitung konnte ein ausgeprägtes Bewusstsein für das Thema „Wissensmanagement“ festgestellt werden, auf Grund der Größe des gesamten Unternehmens werden die gewachsenen Strukturen aber voraussichtlich noch einige Zeit weiter bestehen.

Wie in Abschnitt 4.5 festgestellt, haben die Stellenbeschreibungen und das vor der Einstellung durchgeführte Assessment-Center den Agenten einen guten Einblick in die von ihnen erwarteten Fähigkeiten gegeben, allerdings gibt es derzeit keine schriftlich festgehaltene Definition von Wissenszielen. Wissensziele werden großteils im Rahmen der Praxis erkannt.

Um den aktuellen Zustand des Wissens im Call-Center festzustellen, wäre es sinnvoll, Kompetenzlisten zu erstellen. Derartige Kompetenzlisten würden es den räumlich getrennt arbeitenden Agenten auch erleichtern, Ansprechpartner für bestimmte Probleme zu erkennen. Derartige Kompetenzlisten könnten, nachdem jeder Agent angegeben hat auf welchem Gebiet er besondere Kenntnisse hat, im Intranet veröffentlicht werden.

Um den Wissenstand nicht nur durch subjektive Eindrücke bewerten zu können, wäre es wünschenswert, Kennzahlen, die Rückschlüsse auf den Wissensstand zulassen, einzuführen. Voraussetzung für diese Kennzahlen ist aber eine derzeit nicht vorhandene zuverlässige Anruferwiedererkennung sowie eine Verknüpfung der ACD Anlage mit der Kontaktdatenbank. So könnten beispielsweise Gebiete, auf denen Schulungen sinnvoll wären, erkannt werden (vergl. Abschnitt 5.1). Interessant, wenngleich vermutlich schwer realisierbar, wäre es, Beratungsbeziehungen (wer unterstützt wen bei der Problemlösung, vergl. Abbildung 20) unter den Agenten zu erkennen. So könnten Agenten mit besonderen Kenntnissen erkannt werden.

Im Bereich des Wissenserwerbs wäre es sinnvoll, jährlich aktualisierte Schulungspläne zu erstellen. Diese sollten neben Produktschulungen auch Schulungen zu der im Call-

Center eingesetzten Software enthalten. So hat sich bei den Besuchen im Call-Center der Eindruck aufgedrängt, dass die Eingabe in die Datenbank, bedingt durch die Vielzahl von Auswahlmöglichkeiten, von den Agenten sehr unterschiedlich gehandhabt wird, und es so möglicherweise zu einer Verzerrung bei den Auswertungen kommt. Zu diesem Thema gibt es zwar eine von einem Quality-Agent erstellte Anleitung zur richtigen Eingabe, allerdings müsste dieses von den Agenten bereits erworbene Wissen immer wieder aufgefrischt werden, um die tatsächliche Anwendung sicherzustellen und das Vergessen möglichst zu vermeiden.

Eine Variante zur Agenten-Schulung bei vergleichbar geringen Kosten wäre die Schulung der Agenten mittels E-Learning. E-Learning-Schulungen könnten zum Teil während Leerlaufzeiten durchgeführt werden; ein weiterer Vorteil ist, dass nicht mehrere Agenten gleichzeitig an einer Schulung teilnehmen müssen. Der Wissenserwerb gestaltet sich in der Gruppe allerdings des Öfteren leichter. Es wäre also anzustreben, dass zum Beispiel zwei nebeneinander sitzende Agenten einen E-Learning-Lehrgang parallel absolvieren. Bei den Rhetorik-Workshops hat es sich nach Auskunft der Kundenserviceleitung bewährt, wenn zwei Teamkollegen den Workshop gemeinsam besucht und sich im Anschluss daran bei der Anwendung des Erlernten unterstützt haben.

Das bereits bestehende Mentoringssystem für neue Agenten sollte ausgebaut werden. Einschulende Mitarbeiter müssten einige wesentliche Eckpunkte, vor allem bezüglich der für das Call-Center spezifischen Abläufe, vermitteln. Neben diesen Eckpunkten ist es auf Grund der unterschiedlichen Vorbildung der einzelnen Mitarbeiter sinnvoll, weiterhin keine zu engen Vorschriften für die Einschulung vorzugeben. Im Rahmen der Einschulungen sollten die Mitarbeiter jedenfalls auf die in der Stellenbeschreibung festgehaltenen Kernkompetenzen hingewiesen werden.

Da die Mitarbeiter des Call-Centers bei der Bearbeitung von Kundenanfragen häufig mit anderen Abteilungen in Kontakt kommen, wäre ein Job-Rotation-System anzuregen. Bei diesen Austauschprogrammen könnten Mitarbeiter der anderen Abteilungen die Arbeit im Call-Center kennen lernen und so verstehen, wie es zu Anfragen aus dem Call-Center kommt. Umgekehrt könnten Mitarbeiter des Call-Centers die Abläufe in anderen Abteilungen kennen lernen und Kontakte knüpfen. Wichtig ist, dass jeder Mitarbeiter seinen Austausch nicht in dem Bereich absolviert, aus dem er ursprünglich kommt. Da es sich bei den Mitarbeitern des Call-Centers um Generalisten, die Anfragen zu sämtlichen Produkten des Unternehmens bearbeiten, handelt, wäre es sinnvoll, wenn jeder Mitarbeiter in verschiedene Abteilungen Einblick erhält. In den Fachabteilungen erworbenes Wissen sollte dann den Kollegen präsentiert werden. Schon jetzt kommt es vor, dass manche Mitarbeiter von den Fachabteilungen Rückmeldung erhalten, wie die Zusammenarbeit leichter gestaltet werden könnte. So gab beispielsweise ein Mitarbeiter in einem Gespräch an, dass er bei Kontaktaufnahme mit einer Zustellbasis immer die Case-Nummer sowie die Adresse des Geschäftsfalles in die Betreffzeile des E-Mails schreibt. Ihm wurde von einem Mitarbeiter der Zustellbasis vor einiger Zeit mitgeteilt, dass diese Form des E-Mails die Bearbeitung stark erleichtert.

Das derzeit noch recht kleine Mail-Team hat durch seine räumliche Trennung von den übrigen Call-Center-Mitarbeitern eine besondere Stellung. Während die anderen Mitarbeiter durch den Umzug in das neue Großraumbüro profitiert haben, ist das Mail-Team in einem anderen Stockwerk untergebracht. Es ist somit weitgehend vom informellen Informationsfluss abgeschnitten. Während die telefonierenden Mitarbeiter beiläufig erfahren, welcher ihrer Kollegen besonderes Wissen auf welchem Gebiet hat, ist das für die Mitarbeiter des Mail-Teams schwer. Dadurch, dass die Teams in unterschiedlichen Stockwerken arbeiten, haben sie auch keinen gemeinsamen Pausenraum. Da es derzeit keine automatisierte Verknüpfung zwischen E-Mail-System und Anfrage-Datenbank gibt, müssen die gesetzten Aktionen jeweils separat dokumentiert werden. Ein E-Mail-Routing System ist aber erst ab einem bestimmten Volumen an E-Mails vorgesehen.

In näherer Zukunft voraussichtlich nicht verwirklicht, aber aus Wissensmanagementsicht wünschenswert, sind Gesprächsleitfäden für nicht alltägliche Probleme. Diese Gesprächsleitfäden sollten jedoch unbedingt mit Kommentar- und Bewertungsmöglichkeiten für die Agenten versehen sein. Den Agenten sollte es möglich sein, ihre Meinung, ihre Probleme und ihre positiven Rückmeldungen zu den Leitfäden kundzutun. So kann man erfahren, ob bzw. inwiefern die Vorschläge für den Gesprächsablauf für die Agenten nutzbar sind. Durch diesen Feedback-Mechanismus wird sichergestellt, dass die Ersteller der Gesprächsleitfäden diese in einer für die Agenten sinnvollen Weise erstellen und es zu keiner Abkoppelung der Wissenserzeugung von der Wissensanwendung kommt.

Kurzfristiger umzusetzen wären Möglichkeiten zur Wissensverteilung. So könnte es im wöchentlichen Teammeeting einen zusätzlichen Tagesordnungspunkt „Fall der Woche“ geben. Jeweils ein Mitarbeiter präsentiert seinen Kollegen den interessantesten Fall der vergangenen Woche. Zu beachten ist hierbei, dass die Fälle nicht nach „Schwierigkeit“ des Kunden sondern Komplexität der Anfrage ausgewählt werden. Zusätzlich zur Präsentation der Antwort auf die Anfrage, sollte auch der Lösungsweg vorgestellt werden. Im Protokoll sollte die Case-Nummer vermerkt werden, damit die nicht im Teammeeting anwesenden Mitarbeiter die Lösung anhand der Dokumentation nachvollziehen können. Die Veröffentlichung der Case-Nummer im Protokoll führt vermutlich auch dazu, dass diese „spezielleren“ Fälle überdurchschnittlich dokumentiert sind.

Der Pausenraum in der momentanen Form sollte unbedingt beibehalten werden, da er den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, Erfahrungen auf informeller Basis auszutauschen.

Im Gespräch wurde von der Call-Center-Leitung die Idee von Qualitätszirkeln eingebracht. Diese aus Agenten (oder Kunden) und Mitarbeitern der Fachabteilung bestehenden Teams könnten Anregungen durcharbeiten und entsprechende Lösungen erarbeiten. Aus Wissensmanagementsicht ergibt sich für das Unternehmen die Chance, das Call-Center als „Ohr am Markt“ nicht nur durch quantitative Rückmeldungen bei der Verbesserung von Produkten zu nutzen, sondern auch durch qualitative.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Wissensmanagement als expliziter Begriff derzeit kein Thema im untersuchten Call-Center ist, dennoch funktionieren die Wissensprozesse gut. Durch die derzeitige Überschaubarkeit des Call-Centers ist es möglich, Wissensverwaltung großteils auf informeller Ebene zu betreiben. Das absehbare künftige Wachstum des Call-Centers wird für diese Strukturen aber eine Herausforderung. Um die inhaltliche Qualität der Anfragebeantwortung zu halten wird es notwendig werden, Wissensmanagement struktureller betreiben.

6 Anhang

6.1 Interviewleitfäden

Die Interviewleitfäden sind in tabellarischer Form. Jede der Fragen lässt Rückschlüsse auf einen der Wissensmanagementprozesse zu („Typ“). Ob eine Frage für Agenten, Teamleader oder Quality-Agents gedacht ist, ist in den Spalten „Agent“, „Teamleader“ und „Quality-Agent“ vermerkt.

<i>Frage</i>	<i>Typ</i>	<i>Agent</i>	<i>Teamleader</i>	<i>Quality-Agent</i>
Mein Name ist Martin Bauer, ich studiere Wirtschaftsinformatik und schreibe dzt. meine Diplomarbeit zum Thema Wissensmanagement im CCC. Im Rahmen dieser Arbeit wird auch eine Studie zur praktischen Umsetzung von Wissensmanagement gemacht. Ein Teil davon wird in Kooperation mit der Post durchgeführt. Neben diesem Gespräch gibt es in den Sommermonaten noch einen Fragebogen. Ziel dieses Gesprächs ist es, einen Einblick in die Arbeit des CCC der Post zu bekommen; ich möchte explizit feststellen, dass es zu keiner persönlichen Auswertung kommt.	Einleitung	ja	ja	ja
Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich dieses Gespräch aufzeichne? So kann ich mir einiges an „Mitschreibarbeit“ sparen, und wir sind vermutlich schneller fertig. Das Gespräch wird etwa 45 Minuten in Anspruch nehmen.	Einleitung	ja	ja	ja
Alle Fragen beziehen sich insbesondere auf Ihre Funktion als Teamleader.	Einleitung	nein	ja	nein
Alle Fragen beziehen sich insbesondere auf Ihre Funktion als Quality-Agent.	Einleitung	nein	nein	ja
Wie lange arbeiten Sie schon im Kundencenter? Wie lange davon schon im CCC?	Einleitung	ja	ja	ja
Wie lange schon als Teamleader?	Einleitung	nein	ja	nein

Wie lange schon als Quality-Agent?	Einleitung	nein	nein	ja
Aus welchem Bereich der Post kommen Sie ursprünglich?	Einleitung	ja	ja	ja
Was sind ihre Aufgaben im CCC? Was waren ihre früheren Aufgaben?	Einleitung	ja	ja	ja
Was sind die Aufgaben Ihres Teams?	Einleitung	nein	ja	nein
Wie schaffe ich mir intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen?	Wissensidentifikation	intern	intern	intern
Welche Organisationseinheiten innerhalb des Unternehmens wissen über die von Ihnen erhobenen Kennzahlen Bescheid?	Wissensidentifikation	nein	nein	ja
Erheben Sie Kennzahlen für bestimmte Abteilungen?	Wissensidentifikation	nein	nein	ja
Welche Kennzahlen gibt es zur Lösungsfähigkeit?	Wissensidentifikation	nein	nein	ja
Nach welchem System werden nicht oder sehr spät geschlossene Tickets ausgewertet	Wissensidentifikation	nein	nein	ja
Welche Gründe für Problem-Tickets treten öfters auf?	Wissensidentifikation	nein	nein	ja
Welche Quellen verwenden Sie um zur Lösung eines Kundenproblems bzw. einer Kundenanfrage zu kommen? /Sind diese Quellen zentral oder haben Sie eigene Quellen?	Wissensidentifikation	ja	nein	nein
Welche Quellen stehen Ihrem Team zur Lösung eines Kundenproblems bzw. einer Kundenanfrage zu kommen? /Sind diese Quellen zentral oder in ihrem „eigenen“ Ordner?	Wissensidentifikation	nein	ja	nein
Wie sind diese Quellen strukturiert?	Wissensidentifikation	ja	ja	nein
Können Sie sicher sein, dass diese Quellen den aktuellen Stand der Dinge widerspiegeln?	Wissensidentifikation	ja	ja	nein
Wissen Sie, wer von Ihren Kollegen ein besonderes Wissen auf einem bestimmten Gebieten hat?	Wissensidentifikation	ja	ja	nein
Woher haben Sie diese Informationen?	Wissensidentifikation	ja	ja	nein

Ein Kunde ruft an, weil der Postkasten vor seinem Haus durch einen Feuerwerkskörper beschädigt wurde; wie (woher) könnte ein neuer Kollege erfahren, wie dieser Fall zu behandeln ist?	Wissensidentifikation	ja	ja	nein
Wie gebe ich meinen Lernanstrengungen die richtige Richtung?	Wissensziele	intern	intern	intern
Welche Fähigkeiten sind für die Erfüllung Ihrer Aufgaben am wichtigsten?	Wissensziele	ja	nein	nein
Welche Fähigkeiten sind für die Erfüllung der Aufgaben Ihres Teams am wichtigsten?	Wissensziele	nein	ja	nein
Sind diese Fähigkeiten vom Unternehmen festgelegt? (Stellenbeschreibung, informelles Gespräch...)?	Wissensziele	ja	ja	nein
Verändern sich die Anforderungen an Sie im Laufe der Zeit? Werden neue Fähigkeiten als Lernziele festgelegt?	Wissensziele	ja	ja	nein
Welche Qualitätsaspekte werden von Ihnen ausgewertet?	Wissensziele	nein	nein	ja
Sind diese Kriterien vom Unternehmen festgelegt? (QM, informelles Gespräch...)?	Wissensziele	nein	nein	ja
Verändern sich die auszuwertenden Kriterien im Laufe der Zeit? Werden neue Kriterien explizit festgelegt?	Wissensziele	nein	nein	ja
Durch wen werden diese Ziele festgelegt bzw. angepasst?	Wissensziele	ja	ja	ja
Wann wurden diese das letzte Mal geändert?	Wissensziele	ja	ja	ja
Müssen diese Kennzahlen anderen Personen gemeldet werden?	Wissensziele	nein	nein	ja
Wie sind die Kennzahlen strukturiert?	Wissensziele	nein	nein	ja
Haben Sie die Möglichkeit zu zeigen, inwieweit Sie die Anforderungen/Lernziele erfüllen? Sind die Ziele messbar bzw. überprüfbar? (Mystery Calls, regelmäßiges Mitarbeitergespräch)	Wissensziele	ja	nein	nein

Haben Sie die Möglichkeit zu zeigen, inwieweit Sie die Anforderungen/Lernziele erfüllen? Sind die Ziele messbar bzw. überprüfbar? (Mystery Calls, regelmäßiges Mitarbeitergespräch)	Wissensziele	nein		nein
Wie würde ein neuer Kollege erfahren, welche Fähigkeiten er erwerben muss um seine Aufgaben gut zu erfüllen?	Wissensziele	ja	optional	nein
Wie würde ein neuer Quality-Agent erfahren, welche Kennzahlen ausgewertet werden müssen?	Wissensziele	nein	nein	ja
Wie läuft es ab, wenn es eine Aktion bei einem Produkt gibt? wie erfahren, sie was sie über dieses Produkt wissen müssen?	Wissensziele	optional	optional	nein
Gibt es Kundenprobleme, die immer wieder auftreten (und aus ihrer Sicht gerechtfertigt sind)? ZUM BEISPIEL Gebiete in denen es öfters zu Problemen bei der Zustellung kommt? Für die Sie vielleicht schon die Ursache kennen?	Wissenserwerb Comp	ja	ja	nein
Haben Sie die Möglichkeit diese Probleme (und ihre Lösung) weiter zu leiten?	Wissenserwerb Comp	ja	nein	nein
Wenn Sie Anregungen von Kunden erhalten, wie leiten Sie diese weiter?	Wissenserwerb Comp	ja	nein	nein
Erhalten Sie Feedback über den weiteren Verlauf der Anregung?	Wissenserwerb Comp	ja	nein	nein
Glauben sie, dass Kundenanregungen Chancen auf Umsetzung haben?	Wissenserwerb Comp	ja	nein	nein
Haben Sie Ideen für neue Produkte, Änderungen in Abläufen bei bestehenden Produkten (auf Grund von Kundenkontakten)?	Wissenserwerb Comp	optional	optional	nein
Wo können Sie diese Einbringen?	Wissenserwerb Comp	optional	optional	nein
Haben diese Chance auf Umsetzung?	Wissenserwerb Comp	optional	optional	nein

Welche Fähigkeiten kaufe ich mir extern ein (Stakeholder als Wissensquelle)	Wissenserwerb MA	intern	intern	intern
Wie erhalten Sie die relevanten Informationen über ein neues Produkt oder eine Aktion?	Wissenserwerb MA	optional	optional	nein
Gibt es Schulungen für Sie und ihre Kollegen?	Wissenserwerb MA	ja	nein	nein
Gibt es Schulungen für Ihr Team?	Wissenserwerb MA	nein	ja	nein
Wer legt die Schulungsthemen fest	Wissenserwerb MA	nein	ja	nein
ist die Teilnahme an diesen freiwillig oder verpflichtend?	Wissenserwerb MA	ja	ja	nein
Werden diese Schulungen von Post-Mitarbeitern oder Unternehmensfremden Personen durchgeführt?	Wissenserwerb MA	ja	ja	nein
Erfahren/Lernen Sie manchmal neue Dinge durch Kundenanfragen?	Wissenserwerb MA	ja	ja	nein
Was hat sich für Sie durch den zunehmenden Internet-Basierten Versandhandel geändert?	Wissenserwerb MA	optional	nein	nein
Lässt sich feststellen, welche Kunden immer wieder anrufen?	Wissenserwerb MA	nein	nein	ja
Lässt sich feststellen, warum diese Kunden immer wieder anrufen?	Wissenserwerb MA	nein	nein	ja
Kennen Sie bestimmte „Problem-Kunden“? Wie haben Sie über diese Kunden erfahren; gibt es ein Verzeichnis dieser Kunden?	Wissenserwerb MA	ja	ja	nein
Erfahren Sie manchmal neue Dinge durch Ihre Auswertungen?	Wissenserwerb MA	nein	nein	ja
Wie baue ich neues Wissen auf?	Wissensentwicklung	intern	intern	intern
Welchen Vorteil hat ihr Team anderen Teams gegenüber? Haben Sie im Team bestimmte Techniken entwickelt die die Arbeit erleichtern?	Wissensentwicklung	ja	ja	nein
Wie bringe ich das Wissen an den richtigen Ort (push vs. pull, zentral vs. dezentral)	Wissensverteilung	intern	intern	intern

Wie gehen Sie an die Lösung einer Kundenanfrage heran?	Wissensverteilung	ja	nein	nein
Wie treten Sie mit Ihren Kollegen in Kontakt, wenn Sie jemanden zur Unterstützung bei der Problemlösung benötigen?	Wissensverteilung	ja	nein	nein
Gibt es eine Kennzahl, wie oft Kundenanfrage zur Lösung von den Agenten weitergeleitet werden?	Wissensverteilung	nein	nein	ja
Wie oft geschieht diese Weiterleitung, weil eine manuelle Tätigkeit durchgeführt werden muss? Was ist der Grund für die übrigen Fälle?	Wissensverteilung	nein	nein	ja
Wie treten Ihre Teamkollegen mit Ihnen in Kontakt, wenn sie Sie zur Unterstützung bei der Problemlösung benötigen?	Wissensverteilung	nein	ja	nein
Wie oft müssen die Agenten mit anderen Abteilungen in Kontakt treten um ein Problem zu lösen?	Wissensverteilung	nein	nein	ja
Wie oft wird dabei nur eine Information nachgefragt?	Wissensverteilung	nein	nein	optional
Wie treten Sie mit anderen Abteilungen in Kontakt, wenn Sie jemanden zur Unterstützung bei der Problemlösung benötigen?	Wissensverteilung	ja	nein	nein
Wie treten Ihre Teammitglieder mit anderen Abteilungen in Kontakt, wenn sie jemanden zur Unterstützung bei der Problemlösung benötigen?	Wissensverteilung	nein	ja	nein
Werden Sie aktiv über Neuerungen und Änderungen informiert oder bemerken Sie Neuerungen bzw. Änderungen erst im Zuge der Beantwortung einer Kundenanfrage?	Wissensverteilung	ja	nein	nein
Wie oft werden ähnliche Probleme von unterschiedlichen Agenten bearbeitet?	Wissensverteilung	nein	nein	ja
Weiß der bearbeitende Agent darüber Bescheid, dass bzw. wie der frühere Agent, die Anfrage beantwortet hat?	Wissensverteilung	nein	nein	ja

Inwiefern lassen Sie Kollegen an den von ihnen gemachten Erfahrungen teilhaben?	Wissensverteilung	ja	nein	nein
Inwiefern lassen die Mitglieder Ihres Teams andere Kollegen an den gemachten Erfahrungen teilhaben?	Wissensverteilung	nein	ja	nein
Haben Sie, dass Gefühl, dass Ihre Kollegen (auch nicht alltägliche Fragen) zur Zufriedenheit des Kunden beantworten?	Wissensverteilung	optional	nein	nein
Warum glauben Sie, ist das so?	Wissensverteilung	ja	ja	nein
Sind diese nieder geschrieben (Checklisten)?	Wissensnutzung	ja	ja	nein
Gibt es des Öfteren veraltete Informationen in dem von Ihnen benutzten System?	Wissensnutzung	ja	nein	nein
Gibt es des Öfteren falsche Informationen in dem von Ihnen benutzten System? ZUM BEISPIEL Informationen die nicht für alle Bundesländer gültig sind?	Wissensnutzung	ja	nein	nein
Bezugnehmend auf die letzte von Ihnen besuchte Schulung: wenden sie das dort Gelernte regelmäßig an? Gibt es Hilfen die es ihnen erleichtern das Gelernte anzuwenden?	Wissensnutzung	ja	nein	nein
Wird die Qualität von Schulungen (durch Kennzahlen) überprüft?	Wissensnutzung	nein	ja	ja
Bezugnehmend auf die letzte von den Teammitgliedern besuchte Schulung: wenden die Mitarbeiter das dort Gelernte regelmäßig an? Gibt es Hilfen die es ihnen erleichtern das Gelernte anzuwenden?	Wissensnutzung	nein	ja	nein
Gibt es bewährte Systeme zur Beantwortung bestimmter Kundenanfragen	Wissensnutzung	ja	ja	nein
Sehen Sie, ob bei der Beantwortung von Anfragen, alte oder falsche Informationen durch die Agenten entdeckt wurden?	Wissensnutzung	nein	nein	ja

Gibt es Kunden die nach der Lösung des Problems nochmals anrufen, weil es ihnen nicht möglich war dem Lösungsweg zu folgen? Gibt es Probleme, bei denen der vorgeschlagene Lösungsweg oft zu Problemen führt?	Wissensnutzung	ja	nein	ja
Wenn Kunden wegen desselben Problem nochmals anrufen, was ist die Ursache? (Kunde hat Lösungsweg nicht verstanden; Agent hat Problem nicht verstanden; Lösungsweg für das Problem war falsch)	Wissensnutzung	ja	nein	ja
Wie schütze ich mich vor Wissensverlusten? (Selektion, Speicherung und Aktualisierung)	Wissensbewahrung	intern	intern	intern
Wechseln die Mitglieder Ihres Teams?	Wissensbewahrung	nein	ja	nein
Wie stellen Sie sicher, dass die Mitglieder Ihres auf einem ähnlichen Fähigkeitslevel sind?	Wissensbewahrung	nein	ja	nein
Wie stellen Sie fest, ob die Agenten auf einem ähnlichen Fähigkeitslevel sind?	Wissensbewahrung	nein	nein	ja
Müssen bei Aktionen bzw. neuen Produkten gesondert Kennzahlen erhoben werden (welche)?		nein	nein	ja
Nach welchem System werden wiederkehrende Anrufer ausgewertet		nein	nein	ja
Können Sie ausschließen, dass diese Kunden auf Grund desselben Problems nochmals anrufen?		nein	nein	ja
Können Sie feststellen, ob der zweite Agent dem Kunden eine andere Lösung vorgeschlagen hat?		nein	nein	ja
Wird der Agent der eine unrichtige Lösung vorgeschlagen hat über die richtige Lösung informiert?		nein	nein	ja
Was sind aus Ihrer Sicht größten Schwachstellen im derzeitigen Aufbau des CCCs?	Wissenserwerb Comp	ja	ja	ja
Was sind aus Ihrer Sicht größten Stärken im derzeitigen Aufbau des CCCs?	Wissenserwerb Comp	ja	ja	ja

6.2 Fragebogen

Die folgenden Screenshots vom Online-Fragebogen, enthalten sämtliche Fragen. Wurden Fragen nur in Abhängigkeit von den Antworten auf vorangegangene angezeigt ist dies in der Beschriftung des Screenshots vermerkt. Um an der Umfrage teilzunehmen mussten

die Befragten einen Zugangscode eingeben.

Wissensmanagement im Call-Center, Analyse der praktischen Umsetzung

Um an dieser Befragung teilzunehmen benötigen Sie einen passenden Code.

Sie sollten einen derartigen Code erhalten haben. Geben Sie diesen bitte in das untenstehende Feld ein und klicken Sie auf 'Weiter'.

Code: [Weiter](#)

Abbildung 57: Eingabemaske für Zugangscode

Wissensmanagement im Call-Center, Analyse der praktischen Umsetzung

Sehr geehrte Damen und Herren,

Wie Sie bereits wissen, schreibe ich derzeit an meiner Diplomarbeit zum Thema "Wissensmanagement im Call-Center". Um die Einblicke, die ich im Juni in die Arbeit des Post Kundenservices gewinnen konnte nochmals zu vertiefen, ersuche ich Sie um Ihre Unterstützung.

Die Beantwortung des folgenden Fragebogens benötigt **etwa 20 Minuten**. Sollten Sie das Ausfüllen unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt an der selben Stelle wieder aufnehmen wollen, klicken Sie bitte auf "**Bisherige Antworten speichern**". Dieser Button befindet sich am Ende jeder Seite.

Sollten Sie bereits ein Zwischenergebnis gespeichert haben, klicken Sie bitte auf "**Zwischengespeicherte Befragung laden**" am Ende dieser Seite.

Um mit dem Fragebogen jetzt zu starten, klicken Sie bitte auf "Weiter".

Die Teilnahme ist **vollkommen anonym**, im Rahmen dieses Fragebogens werden keine personenbezogenen Daten erhoben. Auch ist es technisch nicht möglich die ausgefüllten Fragebögen einzelnen Personen zuzuordnen.

Für Fragen bzw. Anregungen stehe ich Ihnen jederzeit per E-Mail (martin.bauer@airmessage.at) zu Verfügung.

In der Hoffnung auf zahlreiche Rückmeldungen

Martin Bauer

Diese Umfrage besteht aus 59 Fragen.

[Weiter >>](#)

[Zwischengespeicherte Befragung laden](#)

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

Abbildung 58: Einleitungsbildschirm

Wissensmanagement im Call-Center, Analyse der praktischen Umsetzung

0% 100%

A. Allgemeine Fragen
 In diesem Teil werden einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem bisherigen Arbeitsleben gestellt.

01: *Aus welchem Bereich der Post kommen Sie ursprünglich?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ Paketzustellung
☐ Filiale / Schalter
☐ Postzentrale
☐ Postkundenservice / Ombudsmann

☐ Briefzustellung
☐ Philatelie
☐ Sonstiges

? Bitte wählen Sie den am ehesten passenden Bereich. Sollten Sie in mehreren Bereichen gearbeitet haben, wählen Sie bitten den, in dem Sie zuletzt tätig waren.
 Sollte keine der Möglichkeiten zutreffen, fügen Sie den Bereich bitte unter "Sonstiges" ein.

02: *Wie lange arbeiten Sie schon im Post Kundenservice?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ weniger als 6 Monate
☐ zwischen 6 Monaten und 1 Jahr
☐ zwischen 1 und 2 Jahren
☐ zwischen 2 und 5 Jahren
☐ mehr als 5 Jahre

03: *Hatten Sie in Ihrer früheren Tätigkeit schon Kundenkontakt?

☐ Ja
☐ Nein

04: *Was ist Ihr derzeitiger Aufgabenbereich?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ Agent
☐ Teamleader
☐ Quality Agent

05: *Wenn Sie Kundenanfragen oder Beschwerden bearbeiten, machen Sie das hauptsächlich per:
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ Telefon
☐ E-Mail
☐ beides zu gleichen Teilen

<< Zurück
Weiter >>

[Umfrage verlassen und löschen]

Umfrage zwischenspeichern und weitermachen

Abbildung 59: Fragenbildschirm 1

Wissensmanagement im Call-Center, Analyse der praktischen Umsetzung

0% 100%

B. Fähigkeiten
Im Folgenden werden Fragen zu den für Ihre Aufgaben benötigten Fähigkeiten gestellt.

06: *Welche Fähigkeiten sind für die Erfüllung Ihrer Aufgaben wichtig?

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	unwichtig	ganz unwichtig
Argumentationstechniken	☐	☐	☐	☐	☐
Schreibstil	☐	☐	☐	☐	☐
Belastbarkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Produktwissen	☐	☐	☐	☐	☐
Gesprächsführung	☐	☐	☐	☐	☐
Menschenkenntnis	☐	☐	☐	☐	☐
Freundlichkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Rhetorik	☐	☐	☐	☐	☐
Computerkenntnisse	☐	☐	☐	☐	☐

07: *Wie haben Sie erfahren, welche Fähigkeiten Sie für die Erfüllung Ihrer Aufgaben benötigen?
Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

☐ offizielles Mitarbeitergespräch

☐ Einschulung

☐ informelle Gespräche

☐ Stellenbeschreibung

☐ Praxis in den ersten Wochen

☐ Assessment-Center

☐ Dokumente

10: *Wie erfahren Sie, dass Sie neue Fähigkeiten für die Erfüllung Ihrer Aufgaben benötigen?
Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

☐ offizielles Mitarbeitergespräch

☐ schriftliche Dokumente

☐ informelle Gespräche

☐ Schulungen

☐ in der Praxis werden zusätzlich benötigte Fähigkeiten erworben

☐ die Anforderungen ändern sich nicht

11: *In welcher Form haben Sie die Möglichkeit zu zeigen, dass Sie die an Sie gestellten Anforderungen erfüllen?
Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

☐ Zeugnisse

☐ Mitarbeitergespräch

☐ durch die Statistik, die aus der Datenbank erstellt wird

☐ schnelles Bearbeiten von Anrufen/Emails

☐ Mystery-Calls (Scheinanrufe, Testanrufe)

Sonstiges:

☐ Prüfungen / Tests

<< Zurück
Weiter >>

[Umfrage verlassen und löschen]
 Umfrage zwischenspeichern und weitermachen

Abbildung 60: Fragenbildschirm 2 – Ausgangssituation

07: *Wie haben Sie erfahren, welche Fähigkeiten Sie für die Erfüllung Ihrer Aufgaben benötigen?
Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

☐ offizielles Mitarbeitergespräch
 ☒ **Einschulung**
☐ Stellenbeschreibung
☐ informelle Gespräche
 ☐ Assessment-Center
☐ Praxis in den ersten Wochen
 ☐ Dokumente
☐ Dokumente

08: *Durch wen wurde diese Einschulung durchgeführt?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ den Teamleiter
☐ einen Kollegen bzw. eine Kollegin
☐ eine externe Person
☐ Sonstiges

09: *Wie lange hat diese Einschulung etwa gedauert?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ weniger als 1 Tag
☐ 2-3 Tage
☐ 1 Woche
☐ länger als 1 Woche

? Sollten Sie es nicht mehr wissen, schätzen Sie bitte.

10: *Wie erfahren Sie, dass Sie neue Fähigkeiten für die Erfüllung Ihrer Aufgaben benötigen?
Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

☒ offizielles Mitarbeitergespräch
 ☐ schriftliche Dokumente
☐ informelle Gespräche
 ☐ Schulungen
☐ in der Praxis werden zusätzlich benötigte Fähigkeiten erworben
 ☐ die Anforderungen ändern sich nicht

11: *In welcher Form haben Sie die Möglichkeit zu zeigen, dass Sie die an Sie gestellten Anforderungen erfüllen?
Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

☐ Zeugnisse
 ☐ Mitarbeitergespräch
☐ durch die Statistik, die aus der Datenbank erstellt wird
 ☐ schnelles Bearbeiten von Anrufen/Emails
☐ Mystery-Calls (Scheinanrufe, Testanrufe)
 Sonstiges:
☐ Prüfungen / Tests

[Umfrage verlassen und löschen]

Umfrage zwischenspeichern und weitermachen

Abbildung 61: Fragenbildschirm 2 - die Fragen 08, 09, 10 und 11 werden nur angezeigt, wenn in 07 "Einschulung" angegeben wird.

Wissensmanagement im Call-Center, Analyse der praktischen Umsetzung

0% 100%

C. Zusammenarbeit mit Kollegen

12: *Ein Kunde nimmt mit dem Kundenservice Kontakt auf, weil der gelbe Briefkasten vor seinem Haus durch einen Feuerwerkskörper beschädigt wurde.

Welche der folgenden Wege sind für einen *neuen* Kollegen geeignet, die weitere Vorgehensweise in Erfahrung zu bringen?

	ja	teilweise	nein
er/sie fragt einen Kollegen	☐	☐	☐
er/sie sucht im Intranet	☐	☐	☐
er/sie sucht in der Datenbank	☐	☐	☐
er/sie schlägt in einem Handbuch nach	☐	☐	☐
er/sie fragt in einer anderen Abteilung	☐	☐	☐
er/sie sucht in elektronischen Ordnern	☐	☐	☐

13: Gibt es weitere Möglichkeiten?

▲

▼

Abbildung 62: Fragenbildschirm 3 – erster Teil

14: *Ein Kunde, der bereits mit einem Kollegen oder einer Kollegin Kontakt gehabt hat, meldet sich bei Ihnen. Was machen Sie?

	sehr oft	oft	selten	sehr selten
ich suche den Eintrag in der Datenbank und erledige den Fall selbst	☐	☐	☐	☐
ich leite an den Kollegen bzw. die Kollegin weiter	☐	☐	☐	☐

? Bitte geben Sie die Häufigkeit an.

15: *Wissen Sie, wer von Ihren Kollegen/Kolleginnen besonderes Wissen auf welchem Gebiet hat?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ von fast allen ☐ von vielen ☐ von wenigen ☐ von fast keinem

16: *Wie erfahren Sie, wer auf welchem Gebiet besonderes Wissen hat?

	immer	oft	selten	nie
durch persönliche Gespräche mit dem Kollegen / der Kollegin selbst	☐	☐	☐	☐
durch Informationen Dritter	☐	☐	☐	☐
durch eine Kompetenzliste	☐	☐	☐	☐
durch die Zuteilung des Kollegen oder der Kollegin in ein bestimmtes Team	☐	☐	☐	☐
durch das Fragen eines Kollegen bzw. einer Kollegin	☐	☐	☐	☐

? Bitte geben Sie die Häufigkeit an.

17: *Nutzen Sie die Datenbank bereits am Anfang eines Kundenkontaktes, um zu sehen, ob der Kunde schon in der Datenbank erfasst ist?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ sehr oft ☐ oft ☐ selten ☐ sehr selten

[\[Umfrage verlassen und löschen\]](#)

Umfrage zwischenspeichern und weitermachen

Abbildung 63: Fragenbildschirm 3 - zweiter Teil

Wissensmanagement im Call-Center, Analyse der praktischen Umsetzung

0% 100%

D. Vorschlagswesen
 In diesem Fragenblock wird Ihre Einschätzung zu Thema Vorschlagswesen abgefragt; das heißt inwiefern Sie die Möglichkeit haben Ideen und Vorschläge einzubringen, und ob diese umgesetzt werden.

18: *Haben Sie Ideen für Änderungen auf Grund von Kundenkontakten?

	ja	nein
bei Abläufen	☐	☐
bei bestehenden Produkten	☐	☐
für neue Produkte	☐	☐

19: *Wissen Sie, wo und wie Sie Verbesserungsvorschläge einbringen können?

☐ Ja
☐ Nein

20: *Haben das Gefühl, dass diese Verbesserungsvorschläge Chance auf Umsetzung haben?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ ja ☐ teilweise ☐ nein

21: *Können Sie das Teammeeting zum Einbringen von Vorschlägen nutzen?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ sehr oft ☐ oft ☐ selten ☐ sehr selten

22: *Wie oft haben Sie schon einen Vorschlag im Teammeeting eingebracht?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ sehr oft ☐ oft ☐ selten ☐ sehr selten

23: *Erhalten Sie Rückmeldungen über den weiteren Verlauf der Anregungen?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ ja ☐ teilweise ☐ nein

<< Zurück

Weiter >>

[\[Umfrage verlassen und löschen\]](#)

Umfrage zwischenspeichern und weitermachen

Abbildung 64: Fragenbildschirm 4

Wissensmanagement im Call-Center, Analyse der praktischen Umsetzung

0% 100%

E. Kunden Probleme und Problemkunden

24: *Kennen Sie bestimmte Problemkunden, Kunden, die immer wieder anrufen?

☐ Ja
☐ Nein

25: *Nutzen Sie die Datenbank, um zu prüfen, ob es sich bei einem Kunden um einen "Problemkunden" handelt?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ sehr oft ☐ oft ☐ selten ☐ sehr selten

26: *Gibt es Kundenprobleme, die immer wieder auftreten (und aus ihrer Sicht gerechtfertigt sind)?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ sehr oft ☐ oft ☐ selten ☐ sehr selten

27: *Kennen Sie die Ursache für diese immer wieder auftretenden Probleme?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ für alle ☐ für viele ☐ für einige ☐ für wenige ☐ für keines

28: *Haben Sie für diese immer wieder auftretenden Probleme einen Lösungsvorschlag?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ sehr oft ☐ oft ☐ selten ☐ sehr selten

Abbildung 65: Fragenbildschirm 5 - erster Teil

29: *Haben Sie die Möglichkeit darauf hinzuweisen, dass diese Probleme immer wieder auftreten?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ ja ☐ teilweise ☐ nein

30: *Haben Sie die Möglichkeit, Ihre Lösungsvorschläge weiterzuleiten?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ ja ☐ teilweise ☐ nein

31: *Erhalten Sie Rückmeldungen über den weiteren Verlauf der Anregungen?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ ja ☐ teilweise ☐ nein

32: *Glauben Sie, dass Kundenanregungen umgesetzt werden?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ ja ☐ teilweise ☐ nein

[<< Zurück](#) [Weiter >>](#)
[Umfrage verlassen und löschen]

Umfrage zwischenspeichern und weitermachen

Abbildung 66: Fragenbildschirm 5 - zweiter Teil

Wissensmanagement im Call-Center, Analyse der praktischen Umsetzung

0% 100%

F.

33:

Bitte lassen Sie sich von der nächsten Frage nicht abschrecken! Sie sieht länger aus als sie ist 😊.

Wenn Sie diese Frage hinter sich haben, haben Sie bereits einen wesentlichen Teil geschafft.

[<< Zurück](#) [Weiter >>](#)
[Umfrage verlassen und löschen]

Umfrage zwischenspeichern und weitermachen

Abbildung 67: Fragenbildschirm 6

Wissensmanagement im Call-Center, Analyse der praktischen Umsetzung

0% 100%

G. Bearbeitung von Kundenanfragen
 Dieser Teil der Befragung beschäftigt sich mit der Bearbeitung von Kundenanfragen und Beschwerden.

34: *Welche Quellen verwenden Sie um Kundenanfragen und Beschwerden zu bearbeiten?

	sehr oft	oft	selten	sehr selten
ich nutze meine eigenen Notizen	☐	☐	☐	☐
ich suche in der Datenbank	☐	☐	☐	☐
ich frage einen Teamkollegen bzw. eine Kollegin	☐	☐	☐	☐
ich suche im Internet	☐	☐	☐	☐
ich suche im Intranet	☐	☐	☐	☐
ich verwende Software (KEP Nachschau, Tarif Rechner, IL, ...)	☐	☐	☐	☐
ich schlage in Handbüchern/Geschäftsfeldbüchern nach	☐	☐	☐	☐
ich frage in einer anderen Abteilung nach	☐	☐	☐	☐
ich nutze meine "Eigenen Dateien" am PC	☐	☐	☐	☐
ich suche in gemeinsamen elektronischen Ordnern, die ich mit anderen Agenten teile (z.B. Ombudsmann-Netzlaufwerk)	☐	☐	☐	☐
ich nutze die Outlook Kontakte	☐	☐	☐	☐
ich nutze "Schaltermanagement"	☐	☐	☐	☐
ich nutze Broschüren und Folder	☐	☐	☐	☐

? Bitte geben Sie bei allen Quellen die Häufigkeit an.

35: *Art der Quellen

	ja	teilweise	nein
Können Sie die oben genannten Quellen gezielt strukturiert durchsuchen?	☐	☐	☐
Können Sie sicher sein, dass die Quellen immer aktuell sind?	☐	☐	☐

36: *Reicht die Zeit aus, um Kundenanfragen bzw. Kundenbeschwerden in die Datenbank einzugeben?
 Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ sehr oft
 ☐ oft
 ☐ selten
 ☐ sehr selten

<< Zurück
Weiter >>

[Umfrage verlassen und löschen]

Umfrage zwischenspeichern und weitermachen

Abbildung 68: Fragenbildschirm 7

Wissensmanagement im Call-Center, Analyse der praktischen Umsetzung

0% 100%

H. Schulungen (Produkte bzw. Aktionen, Tools)

In diesem Abschnitt geht es darum, wie Sie Informationen zu neuen Produkten oder Aktionen erhalten. Des weiteren geht es um Schulungen zu Themen, die für die Erfüllung Ihrer Aufgaben benötigt werden bzw. hilfreich sein können.

37: *Erfahren oder lernen Sie Neues durch Kundenanfragen?
 Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ sehr oft ☐ oft ☐ selten ☐ sehr selten

38: *Wie erfahren Sie von Neuerungen und Änderungen?

	sehr oft	oft	selten	sehr selten
per E-Mail	☐	☐	☐	☐
durch Gespräche Kollegen bzw. Kolleginnen	☐	☐	☐	☐
Schaltermanagement	☐	☐	☐	☐

? Bitte geben Sie die Häufigkeit an.

39: Gibt es andere Möglichkeiten Neuigkeiten zu erfahren?

40: *Gibt es Schulungen für Sie oder Ihre Kollegen?

☐ Ja
☐ Nein

45: *Wie oft erfahren Sie erst durch Kundenkontakte über neue Produkte bzw. Aktionen?
 Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ sehr oft ☐ oft ☐ selten ☐ sehr selten

46: *Gibt es Schulungen zu Produkten und/oder Aktionen?
 Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ sehr oft ☐ oft ☐ selten ☐ sehr selten

<< Zurück
Weiter >>

[Umfrage verlassen und löschen]

Umfrage zwischenspeichern und weitermachen

Abbildung 69: Fragenbildschirm 8 – Ausgangssituation

40: *Gibt es Schulungen für Sie oder Ihre Kollegen?

☒ Ja
☐ Nein

41: *Durch wen werden die Schulungsthemen festgelegt?

	sehr oft	oft	selten	sehr selten
Teamleiter	☐	☐	☐	☐
Quality Agents	☐	☐	☐	☐
Kundenservice Leitung	☐	☐	☐	☐
gemeinsam mit dem Teamleiter	☐	☐	☐	☐
ich kann Wünsche zu Schulungsthemen äußern	☐	☐	☐	☐

42: *Bezugnehmend auf die letzte von Ihnen besuchte Schulung: wie oft wenden Sie das dort Gelernte an?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ sehr oft ☐ oft ☐ selten ☐ sehr selten

43: *Gibt es Hilfen, die es Ihnen erleichtern, das Gelernte anzuwenden?

☐ Ja
☐ Nein

? derartige Hilfen könnten z.B.: Merkblätter, Checklisten, Ordner zum Nachschlagen, Präsentation, Skripten etc. sein.

44: *Von wem werden die Schulungen durchgeführt?

	sehr oft	oft	selten	sehr selten
Mitarbeitern aus dem Kundenservice	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern aus anderen Abteilungen	☐	☐	☐	☐
unternehmensfremden Personen	☐	☐	☐	☐

Abbildung 70: Fragenbildschirm 8 - die Fragen 41, 42. und 43 werden nur angezeigt, wenn in 40 "Ja" angegeben wird.

Wissensmanagement im Call-Center, Analyse der praktischen Umsetzung

0% 100%

I. Entwicklung von Fähigkeiten und Hilfen

47: *Haben Sie für sich folgende Hilfen erstellt, um sich die Arbeit zu erleichtern?

	ja	nein
Standard E-Mails	☐	☐
Notizen zur Beantwortung häufiger Anfragen	☐	☐
übersichtliche Telefonlisten	☐	☐
besondere Argumente für bestimmte Kunden	☐	☐

48: *Haben Sie gemeinsame mit Kollegen bzw. Kolleginnen folgende Hilfen erstellt, um sich die Arbeit zu erleichtern?

	ja	nein
Standard E-Mails	☐	☐
Notizen zur Beantwortung häufiger Anfragen	☐	☐
übersichtliche Telefonlisten	☐	☐
besondere Argumente für bestimmte Kunden	☐	☐

49: *Werden Ihnen vom Unternehmen folgende Hilfen zur Verfügung gestellt, um Ihnen die Arbeit zu erleichtern?

	ja	nein
Standard E-Mails	☐	☐
Notizen zur Beantwortung häufiger Anfragen	☐	☐
übersichtliche Telefonlisten	☐	☐
besondere Argumente für bestimmte Kunden	☐	☐

50: Haben Sie andere Hilfen erstellt?

<< Zurück
Weiter >>

[Umfrage verlassen und löschen]

Umfrage zwischenspeichern und weitermachen

Abbildung 71: :Fragenbildschirm 9

Wissensmanagement im Call-Center, Analyse der praktischen Umsetzung

0% 100%

J. Wissens(ver)teilung

51: *Wie treten Sie mit Ihren Kollegen bzw. Kolleginnen in Kontakt, wenn Sie Unterstützung bei der Lösung eines Kundenproblems benötigen?

	sehr oft	oft	selten	sehr selten
persönliches Gespräch	☐	☐	☐	☐
E-Mail	☐	☐	☐	☐
telefonisch	☐	☐	☐	☐
Weiterleiten des Datenbankeintrages	☐	☐	☐	☐

52: *Wie treten Sie mit anderen Abteilungen in Kontakt, wenn Sie Unterstützung bei der Lösung eines Kundenproblems benötigen?

	sehr oft	oft	selten	sehr selten
persönliches Gespräch	☐	☐	☐	☐
E-Mail	☐	☐	☐	☐
telefonisch	☐	☐	☐	☐
Weiterleiten des Datenbankeintrages	☐	☐	☐	☐

53: *Lassen Sie Kollegen bzw. Kolleginnen an Ihren Erfahrungen teilhaben?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ sehr oft
 ☐ oft
 ☐ selten
 ☐ sehr selten

? Z.B. wenn die Bearbeitung einer Anfrage nach einem bestimmten Schema sehr gut funktioniert.

54: *In welcher Form lassen Sie Ihre Kollegen bzw. Kolleginnen teilhaben?
Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

☐ persönliches Gespräch
☐ Teammeeting
☐ schriftliche Beschreibung des Lösungswegs
☐ Dokumentation in der Datenbank
 Sonstiges:

<< Zurück
Weiter >>

[Umfrage verlassen und löschen]

Umfrage zwischenspeichern und weitermachen

Abbildung 72: Fragenbildschirm 10

Wissensmanagement im Call-Center, Analyse der praktischen Umsetzung

0% 100%

K. Wissensnutzung

55: *Wie oft lesen Ihre Kollegen / Ihre Kolleginnen Ihrer Meinung nach das Protokoll des Teammeetings so, dass Sie die wichtigen Punkte auch in den kommenden Wochen noch wissen?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ sehr oft ☐ oft ☐ selten ☐ sehr selten

56: *Gibt es Kunden, die nach der Lösung des Problems nochmals anrufen, weil es ihnen nicht möglich war, dem vorgeschlagenen Lösungsweg zu folgen?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ sehr oft ☐ oft ☐ selten ☐ sehr selten

57: *Wenn Kunden wegen desselben Problems nochmals anrufen: Was ist Ihrer Meinung nach die Ursache?

	sehr oft	oft	selten	sehr selten
Kunde hat den Lösungsweg nicht verstanden	☐	☐	☐	☐
Agent hat das Problem nicht verstanden	☐	☐	☐	☐
Lösungsweg funktioniert nicht	☐	☐	☐	☐

<< Zurück
Weiter >>

[Umfrage verlassen und löschen]

Umfrage zwischenspeichern und weitermachen

Abbildung 73: Fragenbildschirm 11

Wissensmanagement im Call-Center, Analyse der praktischen Umsetzung

0% 100%

L. Abschließende Fragen

58: *Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

☐ Weiblich
☐ Männlich

59: *Wie alt sind Sie?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

☐ jünger als 20 Jahre
☐ zwischen 20 und 30 Jahre
☐ zwischen 30 und 40 Jahre
☐ zwischen 40 und 50 Jahre
☐ zwischen 50 und 60 Jahre
☐ über 60

<< Zurück Abschießen
[Umfrage verlassen und löschen]
Umfrage zwischenspeichern und weitermachen

Abbildung 74: Fragenbildschirm 12

Wissensmanagement im Call-Center, Analyse der praktischen Umsetzung

Vielen Dank!

Sie haben alle Fragen beantwortet.

Klicken Sie nun auf 'Absenden', um den Vorgang abzuschliessen und Ihre Antworten endgültig abzusenden.

Absenden

Wenn Sie irgendeine Ihrer Antworten nochmals überprüfen oder ändern wollen, so können Sie dies, indem Sie auf 'Zurück' klicken und Sie Ihre Antworten nochmals durchschauen.

Eine Bemerkung zum Datenschutz
Dieser Fragebogen ist anonym.
Die Daten mit Ihren Antworten enthalten keinerlei auf Sie zurückzuführende/identifizierende Informationen, es sei denn eine bestimmte Frage haben Sie explizit danach gefragt. Wenn Sie für diese Umfrage einen Zugangsschlüssel benutzt haben, so können Sie sicher sein, dass der Zugangsschlüssel nicht zusammen mit den Daten abgespeichert wurde.

<< Zurück
[Umfrage verlassen und löschen]
Umfrage zwischenspeichern und weitermachen

Abbildung 75: Bestätigung, Absenden der Umfrage und Bemerkung zum Datenschutz

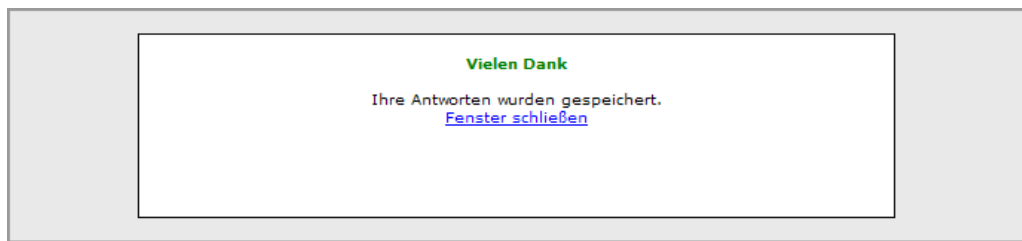


Abbildung 76: Bestätigung der Übermittlung und Dankeschön

7 Verzeichnisse

Abbildungsverzeichnis

1	Von der Telefonzentrale zum Customer Contact Center nach ([Wiencke 1999], S12)	10
2	Realitätsfern - Gleichmäßiger Eingang von Anrufen und idente Gesprächsdauer. Nach ([Helber und Stolletz 2004], S15)	13
3	Realistisch - Ungleichmäßiger Eingang von Anrufen und unterschiedliche Gesprächsdauer. Nach ([Helber und Stolletz 2004], S16)	13
4	Möglicher Aufbau eines Call-Centers mit unterschiedlichen Fachgebieten und mehrstufigem Support	16
5	Übersicht über die technischen Komponenten eines Call-Centers	17
6	Die wichtigsten Strategien eines Call-Centers ([FOR 2006], S22)	21
7	Welche Qualitätsmerkmale werden in einem Call-Center überprüft?	23
8	Verhalten der Erreichbarkeit zur Anzahl der Agenten als Vergleich zwischen einem kleinen (36 Anrufe je 30 Minuten), einem mittleren (360 Anrufe je 30 Minuten) und einem großen (3600 Anrufe je 30 Minuten) Call-Center ([Helber und Stolletz 2004], S76)	28
9	Verhalten der mittleren Wartezeit zur Auslastung der Agenten als Vergleich zwischen einem kleinen (36 Anrufe je 30 Minuten, abgekürzt mit Kl.), einem mittleren (360 Anrufe je 30 Minuten, abgekürzt mit Mi.) und einem großen (3600 Anrufe je 30 Minuten, abgekürzt mit Gr.) Call-Center ([Helber und Stolletz 2004], S78)	29
10	Call-Center mit 60 Agenten, die auf drei Warteschlangen aufgeteilt sind	30
11	Call-Center mit 60 Agenten, die in einer Warteschlange zusammengefasst sind	30
12	Beziehungen zwischen den Begriffshierarchien nach , ([Probst97] S34)	32
13	Wissenswürfel ([Brezany 2003], S23)	33
14	Formen der Umwandlung zwischen implizitem und explizitem Wissen ([Götz 2000], S144)	35
15	Vier Kernprozesse im Austausch des Wissens ([Versteegen 1999])	36
16	Modelle des Wissens ([Tan 2001], S25 nach [Schneider 1996], S19)	38
17	Bausteine des Wissensmanagements ([Probst u. a. 1997], S56)	40
18	Matrix der Normwissensstrategien ([Probst u. a. 1997], S83)	42
19	Das Schichtenmodell der Wissensbasis ([Pautzke 1989], S87, gefunden in [Mühlethaler 2005], S28)	44
20	Beratungsbeziehungen in einer Organisation ([Krackhardt und Krackhardt 1994], S19 gefunden in [Probst u. a. 1997], S123)	47
21	Arten von Wissenslücken – ([Probst u. a. 1997], S139)	49
22	: Kooperationskontinuum ([Probst u. a. 1997], S159)	50
23	Integration von lessons learned im Projektprozess (in Anlehnung an [Probst u. a. 1997], S209)	54
24	Formen des organisationalen Vergessens – ([Probst u. a. 1997], S311)	59
25	Hauptprozesse der Wissensbewahrung, ([Probst u. a. 1997], S289).	60
26	Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis nach ([Probst u. a. 1997], S310)	63
27	Evolutionsmodell des Wissens ([Probst u. a. 1997], S330)	65
28	Wissensziele und ihre Bewertungsmethoden – ([Probst u. a. 1997], S331)	65
29	Struktur der ACD Anlage vor der Zusammenlegung von Warteschlangen. Unterschiedliche Warteschlangen sind durch unterschiedliche Schattierungen gekennzeichnet.	71

30	Struktur der ACD Anlage nach der Zusammenlegung von Warteschlangen.	72
31	Haben Sie Ideen für Änderungen auf Grund von Kundenkontakten? . . .	73
32	Haben Sie das Gefühl, dass diese Verbesserungsvorschläge Chance auf Umsetzung haben?	73
33	Können Sie das Teammeeting zum Einbringen von Vorschlägen nutzen? .	74
34	Wie oft haben Sie schon einen Vorschlag im Teammeeting eingebracht? .	74
35	Erhalten Sie Rückmeldungen über den weiteren Verlauf der Anregungen?	75
36	Welche Fähigkeiten sind für die Erfüllung Ihrer Aufgaben wichtig?	76
37	Wie haben Sie erfahren, welche Fähigkeiten Sie für die Erfüllung Ihrer Aufgaben benötigen?	77
38	Wie lange hat diese Einschulung etwa gedauert?	78
39	Durch wen wurde diese Einschulung durchgeführt?	79
40	Wie erfahren Sie, dass Sie neue Fähigkeiten für die Erfüllung Ihrer Aufgaben benötigen?	79
41	In welcher Form haben Sie die Möglichkeit zu zeigen, dass Sie die an Sie gestellten Anforderungen erfüllen? Antworten von Teamleadern und Agents.	80
42	Ein Kunde nimmt mit dem Kundenservice Kontakt auf, weil der gelbe Briefkasten vor seinem Haus durch einen Feuerwerkskörper beschädigt wurde. Welche der folgenden Wege sind für einen neuen Kollegen geeignet, die weitere Vorgehensweise in Erfahrung zu bringen? Antworten von Agenten und Teamleadern	82
43	Welche Quellen verwenden Sie um Kundenanfragen und Beschwerden zu bearbeiten?	82
44	Können Sie sicher sein, dass die Quellen immer aktuell sind? Antworten von Agenten und Teamleadern.	83
45	Wie erfahren Sie, wer auf welchem Gebiet besonderes Wissen hat?	84
46	Durch wen werden die Schulungsthemen festgelegt? Antworten aller Befragten, die angaben, dass es Schulungen gibt.	86
47	Gibt es Schulungen zu Produkten und/oder Aktionen?	86
48	Wie oft erfahren Sie erst durch Kundenkontakte über neue Produkte bzw. Aktionen?	87
49	. Wie treten Sie mit Ihren Kollegen bzw. Kolleginnen in Kontakt, wenn Sie Unterstützung bei der Lösung eines Kundenproblems benötigen? . . .	89
50	Wie treten Sie mit anderen Abteilungen in Kontakt, wenn Sie Unterstützung bei der Lösung eines Kundenproblems benötigen?	90
51	In welcher Form lassen Sie Ihre Kollegen bzw. Kolleginnen teilhaben? . . .	91
52	Wie oft lesen Ihre Kollegen / Ihre Kolleginnen Ihrer Meinung nach das Protokoll des Teammeetings so, dass Sie die wichtigen Punkte auch in den kommenden Wochen noch wissen?	91
53	Bezugnehmend auf die letzte von Ihnen besuchte Schulung: wie oft wenden Sie das dort Gelernte an?	92
54	Gibt es Hilfen, die es Ihnen erleichtern, das Gelernte anzuwenden?	93
55	Nutzen Sie die Datenbank bereits am Anfang eines Kundenkontaktes, um zu sehen, ob der Kunde schon in der Datenbank erfasst ist?	94
56	Wie lange arbeiten Sie schon im Post Kundenservice?	95
57	Eingabemaske für Zugangscode	108
58	Einleitungsbildschirm	108
59	Fragenbildschirm 1	109
60	Fragenbildschirm 2 – Ausgangssituation	110
61	Fragenbildschirm 2 - die Fragen 08, 09, 10 und 11 werden nur angezeigt, wenn in 07 "Einschulung" angegeben wird.	111
62	Fragenbildschirm 3 – erster Teil	112

63	Fragenbildschirm 3 - zweiter Teil	113
64	Fragenbildschirm 4	114
65	Fragenbildschirm 5 - erster Teil	115
66	Fragenbildschirm 5 - zweiter Teil	116
67	Fragenbildschirm 6	116
68	Fragenbildschirm 7	117
69	Fragenbildschirm 8 – Ausgangssituation	118
70	Fragenbildschirm 8 - die Fragen 41, 42. und 43 werden nur angezeigt, wenn in 40 "Ja" angegeben wird.	119
71	Fragenbildschirm 9	120
72	Fragenbildschirm 10	121
73	Fragenbildschirm 11	122
74	Fragenbildschirm 12	123
75	Bestätigung, Absenden der Umfrage und Bemerkung zum Datenschutz	123
76	Bestätigung der Übermittlung und Dankeschön	124

Tabellenverzeichnis

2	Anzahl der wissenschaftlichen Publikationen zum Thema Call-Center seit 1980	10
4	Übersicht über Mehrwertdienste mit geregelten Entgeltobergrenzen und frei kalkulierbare Mehrwertdienste.	25
6	Übersicht über die Zusammenhänge von Call-Center-Art, Erlösen, Kosten, Servicelevel und Zielfunktion	26
8	10 Regeln des Innovationsmanagements zur Förderung des Innovationskli- mas bei 3M ([Probst u. a. 1997], S72)	41
10	Internationaler Vergleich (1993) gefunden in ([WKR], S4)	68

Literatur

- [APA 2006] *ÖBB-Kundenforum startet im September.*
[http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20060908_OTS0097](http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20060908_OTS0097&ch=wirtschaft.)
 &ch=wirtschaft. 2006
- [Bellinger 2004] BELLINGER, Gene: *Knowledge Management: Emerging Perspectives.* <http://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm>. 2004. – besucht am 26.03.2006
- [Betz 2005] BETZ, Mag. Dr. F.: *Call Centers.* http://www.pri.univie.ac.at/scripts/betz/2005s/7_Call_Centers.pdf. 2005. – im Rahmen der Vorlesung Informatik und Gesellschaft 2
- [Brezany 2003] BREZANY, Peter: *Informationssysteme in vernetzten Systemen.* Vorlesung. 2003. – Universität Wien - Institut für Softwarewissenschaften
- [Dorsey 2005] DORSEY, Moira: *Best And Worst Of Phone Self-Service Design* / Forrester Research, Inc. 2005. – Forschungsbericht
- [Feinberg u. a. 2000] FEINBERG, Richard A. ; KIM, Ik-Suk ; HOKAMA, Leigh ; RUYTER, Ko de ; KEEN, Cherie: Operational determinants of caller satisfaction in the call center. In: *International Journal of Service Industry Management* 11 (2000), S. "323–335"

- [FOR 2006] Fallstudie Österreich im Global Call Center Industry Project / FORBA - Forschungs und Beratungsstelle Arbeitswelt. 2006 (05/2005). – Forschungsbericht
- [Goo 2005] *Enterprise Solutions: Google Search Appliance*. <http://www.google.at/enterprise/gsa/>. 2005. – besucht am 23.09.2006
- [Goo] *Google Scholar*. <http://scholar.google.com/>
- [Götz 2000] GÖTZ, Klaus (Hrsg.): *Wissensmanagement*. second. Reiner Hamp Verlag, 2000
- [Heck 2002] HECK, Andreas: *Die Praxis des Knowledge-Managements*. Viewg Verlag, 2002
- [Helber und Stolletz 2004] HELBER, Stefan ; STOLLETZ, Raik: *Call Center Management in der Praxis*. Springer, 2004
- [IL] *Integrierte Landesleitstelle Tirol*. <http://www.leitstelle-tirol.at>. – besucht am 08.08.2006
- [Krackhardt und Krackhardt 1994] KRACKHARDT, David ; KRACKHARDT, Jeffery: Informelle Netzwerke - die heimliche Kraftquellen. In: *Harvard Business Manager* 1 (1994), S. 16–24
- [LaPorte und Consolini 1991] LAPORTE, Todd R. ; CONSOLINI, Paula: Working in Practice, but not in Theory, Theoretical Challenges of 'High Reliability Organizations'. In: *Journal of Public Administration Research an Theory* (1991)
- [LEB] *Leitstellen-Entwicklungs-, Betriebs- und Integrationsgesellschaft m.b.H.* <http://www.lebig.at>. – besucht am 08.08.2006
- [Lehner 2000] LEHNER, Franz: *Organisational Memory*. Carl Hanser Verlag, 2000
- [Mandelbaum 2003] MANDELBAUM, Avishai: *Call Centers (Centres) - Research Bibliography with Abstracts*. <http://iew3.technion.ac.il/serveng/References/ccbib.pdf>. 2003. – Industrial Engineering and Management, Technion, Haifa
- [Mühlethaler 2005] MÜHLETHALER, Barabara. *Wissensmanagement - Stand der Forschung und Diskussionsschwerpunkte*. 2005
- [Nonaka und Takeuchi 1997] NONAKA, Ikujiro ; TAKEUCHI, Hirotaka: *Die Organisation des Wissens*. Campus Fachbuch, 1997
- [ONO] *Zertifizierung von Call-Centern*. <http://www.on-norm.at/zertifizierung/call-center/main.htm>. – besucht am 24.08.2006
- [ONO 2001] Anforderungen an die Dientsleistung und die Bereitstellung der Dienstleistung von Call Centers und Customer Contact Centers / Österreichisches Normungsinstitut. 2001 (ÖNORM D 1020 - Ausgabe 2001-08-01). – Forschungsbericht
- [Pautzke 1989] PAUTZKE, Gunnar: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens. In: *Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre*.) 58 (1989). – Prof. Dr. W. Kirsch, Universität München
- [Pre 2005] *Call Center Branche kontert Vorurteile mit Qualitätsmanagement*. 2005
- [Probst u. a. 1997] PROBST, Gilbert ; RAUB, Steffen ; ROMHARDT, Kai: *Wissen mana-gen*. Verlag Neue Züricher Zeitung, 1997

- [Pro] *Proquest*. <http://proquest.umi.com/login>
- [Ragsdale und Herrell 2003] RAGSDALE, John ; HERRELL, Elizabeth: Skills-Based Routing for Agents: Two Main Approaches Depending on Vendor Type and Interaction Channel / Giga Information Group, Inc. 2003. – Forschungsbericht
- [RTR 2003] Kommunikationsparameter-, Entgelt- und Mehrwertdiensteverordnung - KEM-V / Rundfunk und Telekom Regulierungs Ges.m.b.H. 2003 (RVON0001-138/2003). – Forschungsbericht
- [Schimkowitsch und Bauer 2006] SCHIMKOWITSCH, Gabriele ; BAUER, Martin: *Interview zum Thema Wissensmanagement im Call-Center aus Sicht der Quality-Agents*. 06 2006. – Gespräch als WAV Audiodatei aufgezeichnet
- [Schmitz und Zucker 1996] SCHMITZ, Christoph ; ZUCKER, Betty: *Wissen gewinnt - Knowledge Flow Management*. Metropolitan Verlag, 1996
- [Schneider 1996] SCHNEIDER, Ursula: *Wissensmanagement. Die Aktivierung intellektuellen Kapitals*. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1996
- [Schneider 2001] SCHNEIDER, Ursula: *Die 7 Todsünden des Wissensmanagement*. Frankfurter Allgemeine Buch, 2001
- [Schüppel 1996] SCHÜPPEL, Jürgen. *Wissensmanagement: organisatorisches Lernen im Spannungsfeld zwischen Wissens- und Lernbarrieren*. 1996
- [Tan 2001] TAN, Yakup: *Wissensmanagement im Help Desk*. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, 2001
- [Thieme und Steffen 1999] THIEME, Karl-Heinz ; STEFFEN, Wolfgang: *Call Center*. Moderne Industrie, 1999
- [Thom und Etienne pater] THOM, Dr. N. ; ETIENNE, Dr. M.: *Betriebliches Vorschlagswesen*. <http://www.innopol.ch/pdf/I-Th-Et-99-BVW.pdf>. 1998 oder später. – besucht am 25.09.2006
- [Versteegen 1999] VERSTEEGEN, Gerhard: Architektur für das Firmenwissen - Idealvorstellung. In: *iX* 3 (1999)
- [Wehner 2000] WEHNER, T.: *Wissensmanagement*. 2000. – Unterrichtsunterlagen - Ergänzungsstudium mensch - informatik - organisation 6. Durchführung; Institut für Informatik Universität Zürich
- [Wiencke 1999] WIENCKE, Wolfgang: *Call Center Praxis*. Schäffer-Poeschel, 1999
- [Willke 1998] WILLKE, Helmut: *Systemisches Wissensmanagement*. Lucius und Lucius, 1998
- [WKR] *Ideenmanagement für mittelständische Unternehmen*. <http://www.wkr-ev.de/ideenmanagement.pdf>. – besucht am 25.09.2006
- [Zich und Bauer 2006] ZICH, Peter ; BAUER, Martin: *Interview zum Thema Wissensmanagement im Call-Center aus Sicht der Call-Center-Leitung*. 12 2006. – Gespräch als WAV Audiodatei aufgezeichnet