

WISSENS-
MANAGEMENT
CALL IM
CENTER



CCall - Report 16

WISSENSMANAGEMENT IM CALL CENTER

Der vorliegende Bericht wurde im Auftrag der
Verwaltungs-Berufsgenossenschaft erstellt durch:



Universität Potsdam

Dipl.-Psych. Petra Ceglarek
Prof. Dr. Heinz-Jürgen Rothe

Potsdam, Juni 2002

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Theoretische Grundlagen zum Wissensmanagement	6
2.1	Die Phasen und Komponenten des Wissensmanagements	6
2.1.1	Identifikation des Ausgangswissens	8
2.1.2	Wissenserwerb	9
2.1.3	Anwendung des Wissens	10
2.1.4	Wissensbewertung	12
2.2	Zusammenhang zwischen organisationalem und individuellem Wissen.....	12
2.3	Ziele des Wissensmanagements im Call Center.....	14
3	Empirische Erhebungen	15
3.1	Fallbeispiel A	15
3.1.1	Steckbrief Call Center A	15
3.1.2	Beschreibung der Methode.....	16
3.1.3	Ergebnisse der Untersuchungen	16
3.2	Fallbeispiel B	29
3.2.1	Steckbrief Hotline B	29
3.2.2	Beschreibung der Methoden.....	29
3.2.3	Beschreibung der Untersuchungsstichprobe.....	31
3.2.4	Ergebnisse der Untersuchungen	32
4	Schlußfolgerungen und Empfehlungen für die Gestaltung des Wissensmanagements im Call Center.....	57
5	Literatur	63



6 Anhang 64



1 Einleitung

Die fachliche und methodische Kompetenz der Agents in Call Centern sind notwendige Voraussetzung für die adäquate Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben. Sie müssen beispielsweise bei Beratungsaufgaben Wissen über Produkteigenschaften (Aufbau und Funktion), über mögliche Störungen oder Fehler bei der Produktnutzung, über Vorgehensweisen und Techniken zur Störungsbeseitigung u. ä. besitzen. Dieses Wissen müssen sie zum Teil gedächtnismäßig gespeichert haben, zum Teil kann es ihnen in Form von Dateien, Dokumenten, Modellen zur Verfügung gestellt werden. Dabei geht es aber nicht schlechthin darum, dass die Agents Zugriff auf viel Faktenwissen haben, vielmehr sollen sie in der Lage sein, dieses Wissen in kompetentes kommunikatives Handeln umzusetzen, um die Bedürfnisse der Kunden optimal zu erfüllen. Die Qualität der Telefondienstleistung und Kundenbindung ist daher nachhaltig vom effizienten Wissensmanagement bestimmt.

Ineffizientes Wissensmanagement wirkt sich mittelbar auch auf die psychische Gesundheit der Agents aus. Ihr unvollständiges oder fehlerhaftes auftragsrelevantes Wissen wird von Kunden als Inkompetenz des Dienstleisters interpretiert und führt zu konfliktgeladenen Kommunikationen. Die erforderliche zusätzliche Informationsbeschaffung ist zeitaufwendig und beeinträchtigt die normalen Arbeitsabläufe im Call Center. Die Situation wird von den betroffenen Agents als überfordernd erlebt und sie kann bei fehlender sozialer Unterstützung sehr schnell zu negativen Beanspruchungsfolgen führen.

Wissensmanagement besitzt insofern Relevanz sowohl für die Qualitätssicherung der Dienstleistungen von Call Centern, als auch für die gesundheitsförderliche und beanspruchungsoptimale Gestaltung der Arbeitssituation von Call Center Mitarbeitern.

In der einschlägigen Literatur findet sich zwar viel zum Thema Wissensmanagement, aber nur wenig zur konkreten Umsetzung des Wissensmanagements in Call Centern. Der folgende Beitrag wird sich mit dem Wissensmanagement in zwei Call Centern beschäftigen. Diese beiden Call Center wurden bewusst für die Untersuchungen ausgewählt, da sie keine reinen Auskunftsdienste leisten, sondern den Agents anspruchsvolle Aufgaben mit vielfältigen Wissensinhalten bieten.

2 Theoretische Grundlagen zum Wissensmanagement

2.1 Die Phasen und Komponenten des Wissensmanagements

Wissensmanagement erfolgt zum einen auf der Ebene des Unternehmens (organisationales Wissensmanagement) und zum anderen auf der Ebene einzelner Personen (individuelles Wissensmanagement). Die in Abbildung 1 dargestellten Phasen und Komponenten gelten sowohl für das organisationale als auch für das individuelle Wissensmanagement, nur die konkreten Aktivitäten sind verschieden. Im Zentrum dieses Reports steht das organisationale Wissensmanagement. Dessen Umsetzung im Unternehmen steckt den Rahmen ab für den individuellen Umgang mit Wissen.

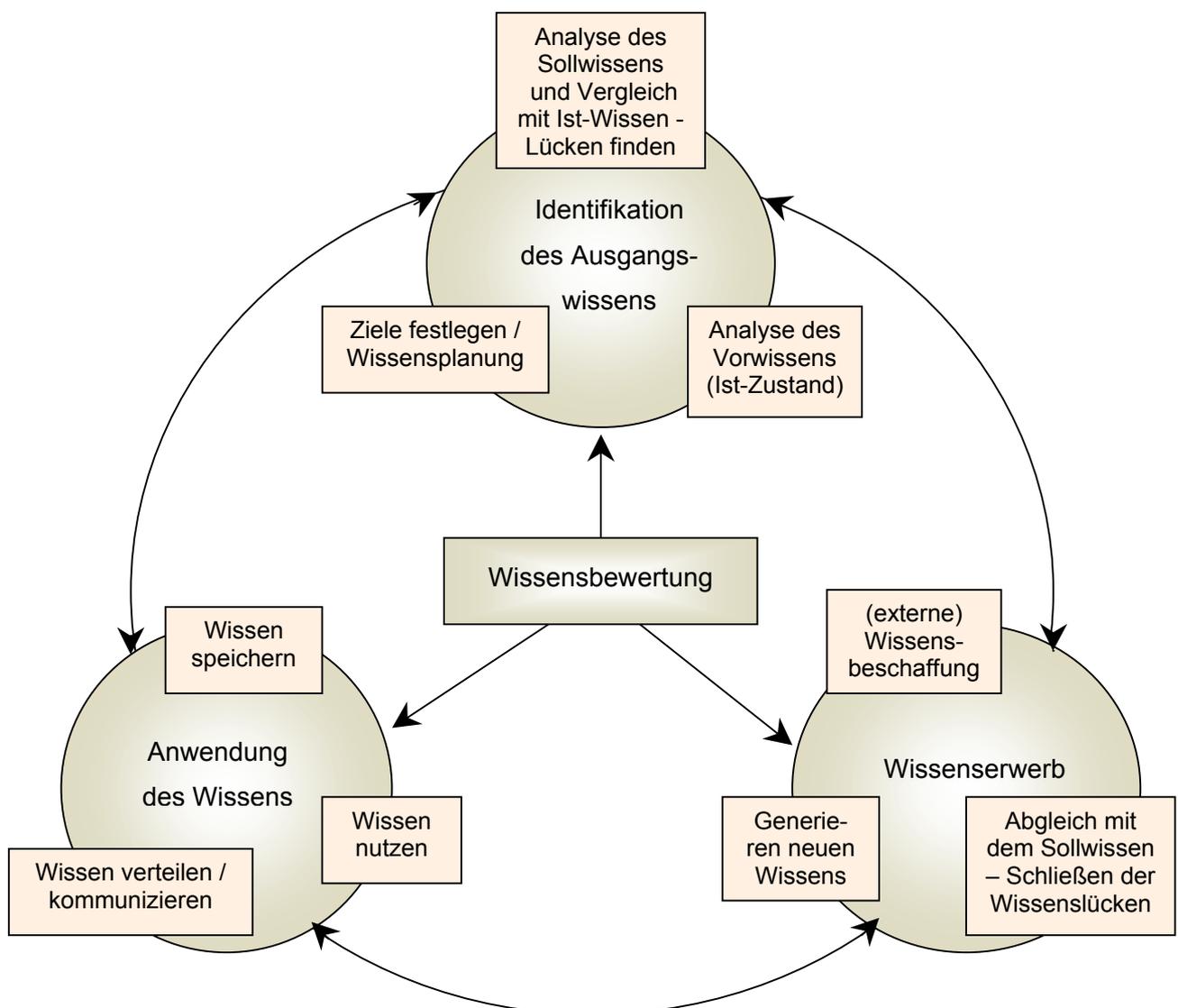


Abbildung 1: Kreislauf des Wissensmanagements

Der Prozess des Wissensmanagements lässt sich nicht linear beschreiben, sondern seine Komponenten stehen in ständiger Wechselwirkung zueinander (siehe auch Abbildung 1). Die Grenzen zwischen den Komponenten sind fließend, so dass einzelne Instrumente des Wissensmanagements dann auch mehr als eine Funktion innerhalb dieses Kreislaufes einnehmen. Beispielsweise ist ein sogenanntes Wissensbranchenbuch (welcher Kollege im Unternehmen hat welche Kompetenzen / Wissensgebiete?) hilfreich, um das Ausgangswissen im Unternehmen darzustellen. Gleichzeitig dient ein solches Branchenbuch dazu, jenes Wissen zu kommunizieren und zu nutzen, anstatt beispielsweise externe Leistungen in Anspruch nehmen zu müssen, die im Grunde auch innerhalb des Unternehmens bereits möglich gewesen wären.

Dennoch lässt sich, einer gewissen Logik folgend und gerade beim Einstieg in das Wissensmanagement, ein sequentielles Vorgehen beschreiben. Im Allgemeinen geschieht der Eintritt in das Wissensmanagement mit der **Identifikation des Ausgangswissens** (z.B. (Reimann-Rothmeier und Mandl, 2000, Romhardt, 1998), welche einen Überblick über das eigene Vorwissen und auch Wissensdefizite gibt. Überdies ist in dieser Phase zu bedenken, welche Ziele mit Hilfe des Wissensmanagements erreicht werden sollen (z.B. ein völlig neues Produkt entwickeln vs. die bestehenden Wissensstrukturen effektiver als bisher nutzen) (Flüter-Hoffmann und Willeke, 2001, Bullinger und Prieto, 1998). Auch eine erste Planung der konzeptionellen und organisatorischen Rahmenumstände ist in diesem Zusammenhang angezeigt (Reimann-Rothmeier und Mandl, 2000).

Sind beim Vergleich von Ist- und Sollwissen Lücken deutlich geworden, wird in der Phase des Wissenserwerbs **neues Wissen beschafft und aufgebaut** (z.B. Tan, 2001, Reimann-Rothmeier und Mandl, 2000, Flüter-Hoffmann und Willeke, 2001). Einen großen Raum nimmt hierbei die externe Wissensbeschaffung ein. Nicht immer lässt sich das erworbene Wissen eins zu eins auf das eigene Unternehmen übertragen, so dass es an die gegebenen Bedingungen angepasst und in das bereits bestehende Wissen integriert werden muss (Generieren neuen Wissens). Spätestens nach Abschluss des Wissenserwerbs im engeren Sinne ist ein Abgleich zwischen dem gerade neu erworbenen Wissen und dem zuvor definierten Sollwissen notwendig. Kernfrage in dieser Phase ist also, wie sich die Wissenslücken schließen lassen. Fällt dieser Abgleich unbefriedigend aus, ist eine erneute Wissensbeschaffung und Kreation neuen Wissens nötig, ggf. ist sogar der Schritt zurück in die Phase der Identifikation des Ausgangswissens sinnvoll. Wurden in der Phase der Identifikation keine Wissenslücken deutlich, ist natürlich die Beschäftigung mit dem Wissenserwerb nicht notwendig.

Neu erworbenes Wissen an sich stellt für das Unternehmen noch keinen Zugewinn dar – wichtig ist es, das **Wissen** auch tatsächlich **anzuwenden** und in die Problemlösungen einzubringen. Um Wissen nutzen zu können, muss es im Unternehmen angewendet werden. Wissen sollte soweit wie möglich von einzelnen Personen unabhängig gemacht werden und statt dessen an viele Personen und Orte im Unternehmen gelangen, um nützlich sein zu können (Wissen verteilen / kommunizieren). Nicht zuletzt kommt es darauf an, Wissen zu speichern und so für einen längeren Zeitraum zu bewahren.

Um sich nicht in einer Flut von Wissen und Dokumenten zu verlieren, muss das Wissen kontinuierlich hinsichtlich seiner Relevanz überprüft werden (z.B. Bullinger und Prieto, 1998, Romhardt, 1998, Reimann-Rothmeier und Mandl, 2000). Anliegen der **Wissensbewertung** ist es, nicht mehr benötigtes, veraltetes oder inzwischen falsches Wissen zu identifizieren, zu entfernen und ggf. durch neues Wissen zu ersetzen. Auch der Abgleich von Wissenserwerb und -implementierung (Wissensanwendung) mit den zu Beginn festgelegten Zielen dient dazu, das Wissen zu bilanzieren und das Wissensmanagement in Bewegung zu halten.

2.1.1 Identifikation des Ausgangswissens

Analyse des Vorwissens: Die Identifikation des Ausgangswissens eines Unternehmens stützt sich vor allem auf eine Analyse des Wissens, welches bereits intern vorhanden ist. Kernfrage in der Phase der Identifikation des Ausgangswissens ist: was wissen die Agents bereits über ein bestimmtes Wissensgebiet. Dieses Wissen soll in einem ersten Schritt transparent gemacht werden, um das eigene Wissen reflektieren zu können, aber auch, um die spätere Nutzung dieses Wissens durch Zugriffsfreundlichkeit zu erleichtern. Ziel sollte sein, Wissensträger ausfindig zu machen (z.B. Flüter-Hoffmann und Willeke, 2001, Reimann-Rothmeier und Mandl, 2000). Solche Wissensträger oder auch -quellen sind beispielsweise:

- einzelne Personen (Mitarbeiter und Führungskräfte)
- schriftliche Unterlagen (z. B. Produktbeschreibungen, Ausbildungsmaterialien, Ablaufpläne, Checklisten)
- Datenträger (z. B. Datenbanken, Vorgehensalgorithmen, Statistiken u.ä.).

Es empfiehlt sich, dieses Wissen und seine Träger graphisch darzustellen, z.B. als Wissenslandkarte (Reimann-Rothmeier und Mandl, 2000, Schüppel, 1996, Romhardt, 1998): die Wissensinhalte, Wissensträger oder Wissensorte bilden Knotenpunkte und bilden durch ihre

spezifischen Beziehungen untereinander (meist als Pfeile dargestellt) eine netzwerkartige Struktur.

Analyse des Sollwissens – Vergleich mit dem Istwissen: Kernfrage in der Phase ist: was möchte ich über dieses Gebiet über das bereits vorhandene Wissen hinaus noch wissen (Analyse des Sollwissens). In diesem Schritt geht es also darum, den Wissensbedarf zu analysieren (z.B. Flüter-Hoffmann und Willeke, 2001, Reimann-Rothmeier und Mandl, 2000). Aus dem Vergleich von dem, was das Unternehmen bereits weiß, mit dem, worüber das Unternehmen etwas wissen will, werden Wissenslücken sichtbar. Somit wird die Suche nach neuem Wissen ausgerichtet. Es gilt, die Anforderungen und Ziele zu analysieren, um die Diskrepanzen zum aktuellen Wissensstand konkretisieren zu können. Auch hier ist wieder eine graphische Darstellung, z.B. als kognitive Landkarte, hilfreich.

Ziele festlegen / Wissensplanung: Es ist sinnvoll, in einer möglichst frühen Phase des Wissensmanagementkreislaufs darüber zu entscheiden, welche Ziele mit dem Wissensmanagement erreicht werden sollen. Reimann-Rothmeier und Mandl (2000) empfehlen, die Ziele möglichst konkret zu formulieren und schriftlich zu fixieren. Ebenso empfiehlt sich eine Gliederung in Nah- und Fernziele sowie das Setzen von Prioritäten innerhalb der Ziele. Eine gängige Form der Verankerung von Wissenszielen sind längerfristige Weiterbildungspläne oder stellenspezifische Anforderungskataloge.

Im Zusammenhang mit der Festlegung von Zielen für das Wissensmanagement sollte auch die Planung des Prozesses stehen. Es ist zu klären, in welchem zeitlichen Rahmen die einzelnen Komponenten des Wissensmanagement stattfinden können und welche situativen Bedingungen gegeben sein müssen, z.B. welche Materialien wahrscheinlich benötigt werden und somit frühzeitig beschafft werden sollen, und welche Personengruppen wie in den Prozess einbezogen werden sollen.

2.1.2 Wissenserwerb

(externe) Wissensbeschaffung: Bei der Wissensbeschaffung geht es um den Erwerb von Know How, welches außerhalb des Unternehmens liegt, und sozusagen „eingekauft“ oder importiert wird (Romhardt, 1998, Tan, 2001). Bei häufig wechselnden Aufträgen geht es um Produkt- und Methodenwissen, bei relativ konstanten Aufgaben um Wissen über Kundenbedürfnisse. Darüber hinaus wird Wissen über technische Entwicklungen und Trends benötigt.

In der Regel wird dieses Wissen über technische Speichermedien beschafft, wie z.B. Bücher, Datenbanken oder Software (Schüppel, 1996, Flüter-Hoffmann und Willeke, 2001) oder über andere Wissensprodukte, wie z.B. Lizenzen oder Patente. In die Maßnahmen zur Wissensbeschaffung lassen sich auch Workshops im Unternehmen und das Einholen von Informationen beim Auftraggeber einordnen. Auch die Ergebnisse von Kundenanalysen oder Marktforschung stellen für das Unternehmen Wissen bereit, das es im Weiteren anzuwenden gilt. Personalorientierte Wissensbeschaffungsstrategien umfassen die Gewinnung neuer Mitarbeiter, deren festgestellte Wissenspotentiale qualitativ und quantitativ in die Wissenslücken des Unternehmens passen, Weiterbildungsveranstaltungen oder das Zusammentragen von Wissen in Workshops (Bullinger und Prieto, 1998, Helbich, 2000, Tan, 2001).

Generieren neuen Wissens: Im Unterschied zur reinen Beschaffung des neuen Wissens aus externen Quellen geht es beim Generieren des neuen Wissens um das Anpassen an die konkreten Bedingungen im Unternehmen, denn nur selten kann extern beschafftes Wissen sofort umgesetzt werden (Tan, 2001). Dies meint nicht nur die Schöpfung gänzlich neuer Ideen oder besserer Produkte, aus eigener Kraft oder aufbauend auf externen Erkenntnissen, sondern auch eine gelungene Integration des beschafften Wissens in die bestehenden unternehmensspezifischen Abläufe und Prozesse. Das neue Wissen muss also mit dem Vorwissen verknüpft und sinnvoll integriert werden, um effektiv genutzt werden zu können (Reimann-Rothmeier und Mandl, 2000, Romhardt, 1998).

Abgleich mit dem Sollwissen: Ein unerlässlicher Schritt im Prozess des Wissenserwerbs ist die Beantwortung der Frage, ob die bisherige Beschaffung bzw. Generierung von Wissen auch dem zuvor identifizierten Sollwissen entspricht, es also tatsächlich geeignet ist, die Wissenslücken zu schließen. Ist dies nicht der Fall, so ist der Prozess des Beschaffens bzw. Generierens erneut zu beschreiten, denn das erfolgreiche Schließen der Wissenslücken ist ein wesentliches Ziel des Wissensmanagements.

2.1.3 Anwendung des Wissens

Wissen nutzen: Nachdem das Wissen zusammengetragen wurde, wird es nicht automatisch wirksam. Organisationales Wissen ist unwirksam, wenn es nicht in individuelles Handeln umgesetzt wird. Entscheidend ist also, dass dieses Wissen von den Mitarbeitern angewendet wird und so in Entscheidungen, Handlungen, Produkten oder Dienstleistungen



wirksam werden kann. Dies ist der eigentliche Zweck des Wissensmanagements. Es kommt also darauf an, das dokumentierte Wissen der Aufgabe der Mitarbeiter entsprechend zugriffsfreundlich bereitzustellen (Bullinger und Prieto, 1998, Flüter-Hoffmann und Willeke, 2001). Eine Entlohnung nach Wissensumschlag, bei der sich die Höhe des Entgeltes nach der Häufigkeit richtet, mit der Wissen für organisationale Prozesse eingesetzt wurde, sowie Anreizsysteme betonen den motivationalen Aspekt, organisationales Wissen auch individuell zur Aufgabenerfüllung zu nutzen (Schüppel, 1996).

Eine organisationale Rahmenbedingung, welche die Nutzung des Wissens beeinflusst, ist der Handlungsspielraum des einzelnen Agents hinsichtlich der eigenverantwortlichen Aufgabenerfüllung: wenn für jede Teilaufgabe Bearbeitungs- bzw. Verhaltensalgorithmen exakt einzuhalten sind, bleibt wenig Gelegenheit, neues Wissen umzusetzen. Auch die Autonomie des Teams als kleinster organisatorischer Einheit fördert die Nutzung von Wissen, da eigene Ideen im unmittelbaren Arbeitsumfeld leichter umgesetzt werden können (Schüppel, 1996).

Wissen verteilen / kommunizieren: Isoliert vorhandenes Wissen ist für das Unternehmen wenig nützlich, so dass es an die richtigen Orte im Unternehmen gebracht werden muss, anstatt nur bei einigen wenigen Experten zu verbleiben (Tan, 2001, Romhardt, 1998). Zu beachten ist dabei die gezielte Verteilung entsprechend dem jeweiligen Wissensbedarf der Zielgruppen. Eine Informationsüberflutung ist zu vermeiden. Sie entsteht, wenn das Wissen an maximal viele potentielle Wissensträger gereicht wird. Nicht jeder Mitarbeiter muss alles wissen, sondern nur das, was auch tatsächlich seinen Arbeitsbereich betrifft. Leitfrage dabei sollte sein: Wer soll was in welchem Umfang und zu welchem Zweck wissen? Dennoch ist eine Basisqualifikation notwendig, um die Aufgaben forderungsgerecht erfüllen zu können.

Auf der anderen Seite müssen die Mitarbeiter dazu motiviert werden, sich am Wissensaustausch zu beteiligen (Bullinger und Prieto, 1998, Flüter-Hoffmann und Willeke, 2001), denn eine innere Einstellung „Wissen ist Macht“ macht den einzelnen Mitarbeiter im Vergleich mit seinen Kollegen vielleicht erfolgreich, nützt dem Unternehmen aber wenig bzw. kann ihm auch schaden. Es kommt also darauf an, Wettbewerbssituationen unter den Agents zu vermeiden und statt dessen die Beteiligung am Wissensaustausch anzuerkennen und zu belohnen.

Wissen speichern: Insbesondere bei hoher Fluktuation müssen Organisationen dafür Sorge tragen, dass neu entwickeltes und kommuniziertes Wissen ebenso wie das Expertenwissen

von Leistungsträgern in der Organisation erhalten bleibt und zur Lösung von Aufgaben genutzt werden kann (Romhardt, 1998, Flüter-Hoffmann und Willeke, 2001). Um das Wissen in der Zukunft möglichst unabhängig von konkreten Personen zu machen, sollten Erfahrungen gezielt in Dokumenten oder Handlungsabläufen gespeichert werden. Die Materialisierung von Wissen in nachvollziehbarer Form in Dokumenten, Datenbanken oder Prozessabläufen unterstützt also die Anwendung des zuvor erworbenen Wissens. Verschwindet das Wissen in persönlichen Ordnern oder Dateien, kann es nur noch von den Urhebern genutzt werden (Bullinger und Prieto, 1998).

2.1.4 Wissensbewertung

Insbesondere in schriftlichen Unterlagen und in Intranets gespeichertes Wissen muss kontinuierlich hinsichtlich seiner Relevanz überprüft werden. Nicht mehr benötigtes, veraltetes oder inzwischen falsches Wissen ist zu entfernen (z.B. Romhardt, 1998), eine Selektion in bewahrungswürdige vs. überflüssige Wissensbestandteile ist notwendig.

Bereits in der Phase des Wissenserwerbs kann eine Bewertung in Form eines Ausbildungscontrollings stattfinden (Bullinger und Prieto, 1998), denn die Teilnahme an einer Schulung bedeutet nicht automatisch Wissenszuwachs, dieser ist u.a. abhängig von der Qualität der Wissensvermittlung.

Es ist zu prüfen, inwieweit die zu Beginn festgelegten Wissensziele auch tatsächlich erreicht wurden, hinsichtlich des Erwerbs des Wissens und dessen angemessener Anwendung. Nicht zuletzt scheint es notwendig, Wissen zu bilanzieren (Bullinger und Prieto, 1998), also den Erfolg des Wissensmanagements sichtbar zu machen (Romhardt, 1998).

2.2 Zusammenhang zwischen organisationalem und individuellem Wissen

Das organisationale Wissensmanagement ist auf die Gestaltung des Wissenstransfers zwischen den Beschäftigtengruppen einer Organisation einschließlich effizienter Funktionsteilungen gerichtet. Ziel des individuellen Wissensmanagements ist die Optimierung des persönlichen Wissenserwerbs, die Speicherung und interpersonale Kommunikation erworbenen Wissens sowie dessen aufgabenadäquate Nutzung durch die Agents. Das heißt, die beschriebenen Komponenten des organisationalen Wissensmanagements sind gleichermaßen charakteristisch für das individuelle Wissensmanagement. Allerdings geht es dabei um die Eigenaktivitäten von Individuen. Wie diese befähigt werden können, z. B. effizient Wissen

zu erwerben, adäquate gedächtnismäßige Repräsentationen des Wissens aufzubauen oder über dieses Wissen mit anderen zu kommunizieren, ist Gegenstand von Ausbildungs- und Trainingsprozessen.

Hier soll abschließend im Sinne einer Zusammenfassung dargestellt werden, wie Wissen innerhalb und zwischen einer Organisation und einer Gruppe von Individuen bei Arbeitsprozessen transformiert wird (s. Abbildung 2).

	von individuellem Wissen ...	von organisationalem Wissen ...
... zu individuellem Wissen	Sozialisation: Austausch verbalisierten Wissens	Internalisierung: Wissen wird individuell operationalisiert
... zu organisationalem Wissen	Externalisierung: konzeptuelles Wissen entsteht durch Kodifizierung / Dokumentation	Kombination: systemisches Wissen durch Zusammenfügen bekannten Wissens

Abbildung 2 : Transformationen zwischen organisationalem und individuellem Wissen

Transformation zwischen Individuen (Sozialisation):

Kommunikation von Wissen, z. B. zwischen Mitarbeitern im Falle des Erfahrungsaustausches oder bei Wissenspatenschaften. Hierzu gehört auch die Kommunikation zwischen Vertretern des Managements und Mitarbeitern

Wichtig: Durch die Organisation müssen räumliche und zeitliche Voraussetzungen für die störungsfreie Kommunikation geschaffen werden.

Transformation von Individuen zur Organisation (Externalisierung):

Durch Externalisierung, z. B. in Form von Eingaben in das Intranet, wird individuelles Wissen (z. B. eines Mitarbeiters oder eines Vertreters des Managements) allen zugänglich und damit organisationales Wissen.

Wichtig: Diese Form der Transformation ist Voraussetzung für den Wissenserwerb in lernenden Organisationen.



Transformation von der Organisation zu Individuen (Internalisierung):

Die Internalisierung von organisationalem Wissen erfolgt durch interne Weiterbildungsmaßnahmen und selbstgesteuerte Wissenserwerbs- und Lernprozesse.

Wichtig: Es muss klar sein, welche Wissensanteile ein Mitarbeiter systematisch vermittelt bekommt und welche er durch „learning by doing“ erwirbt.

Transformation innerhalb der Organisation (Kombination):

Durch diese Transformation erfolgt im eigentlichen Sinne keine Vermehrung des organisationalen Wissens, wohl aber wird durch neue Darstellung oder Zusammenfassung erreicht, dass verteiltes Wissen besser für Aufgabenbearbeitungen zur Verfügung steht.

Wichtig: Die Transformation erfolgt nicht im Selbstlauf; hierzu bedarf es der Steuerung und Koordination durch einen Wissensmanager.

2.3 Ziele des Wissensmanagements im Call Center

Spezifische Erkenntnisse über ein effektives Wissensmanagement in Call Centern sind bisher nicht publiziert. In der einschlägigen Literatur wird nicht zwischen organisationsspezifischen Besonderheiten bezüglich des Wissensmanagements differenziert. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass die Komponenten des Wissensmanagements generelle Gültigkeit besitzen, allerdings aus organisationsspezifischen Inhalten bestehen.

Durch Wissensmanagement in einem Call Center soll unseres Erachtens erreicht werden:

- Erhöhung der Dienstleistungsqualität durch kompetentere Beratung
- Erhöhung der Effizienz der Dienstleistungserbringung
- Verbesserung der Kundenorientierung

Das erfordert eine ganzheitliche Betrachtung der Komponenten des Wissensmanagements (s. Abbildung 1), in der alle Phasen des Wissensmanagementkreislaufs beschriftet werden und die ständige Wechselwirkung zwischen den Komponenten berücksichtigt wird. Es kommt nicht darauf an, ein Maximum an Maßnahmen des Wissensmanagements zu installieren, sondern ein Optimum, welches sich an den konkreten Bedingungen des Unternehmens orientiert und eine effektive Bearbeitung der Aufgaben ermöglicht. Inwieweit dies Realität ist, soll exemplarisch anhand von empirischen Studien in zwei Call Centern beleuchtet werden.

3 Empirische Erhebungen

Im Folgenden werden zwei Call Center vorgestellt, deren Stand hinsichtlich eines systematischen Wissensmanagements gänzlich unterschiedlich ist. Entsprechend der einzelnen Phasen des Wissensmanagementkreislaufs werden die etablierten Maßnahmen beschrieben. Diese Darstellungen sind das Ergebnis ausführlicher Experteninterviews. Darüber hinaus war es im Call Center B auch möglich, tiefergehende Untersuchungen durchzuführen, so dass hier Ergebnisse zur Nutzung verschiedener Recherchemedien, zur Wissensmenge sowie zum Zusammenhang zwischen Wissensmenge und Belastungserleben berichtet werden können.

3.1 Fallbeispiel A

3.1.1 Steckbrief Call Center A

Call Center A ist im Bereich der Zulieferer für die Automobilindustrie tätig. Es besteht seit etwa 5 Jahren und beschäftigt mittlerweile über 100 Mitarbeiter. Als Inhouse Call Center ist es organisatorisch und räumlich direkt an das Mutterunternehmen angeschlossen. Gemeinsam mit den Abteilungen Warenmanagement und Distribution bildet das Call Center den sog. Unternehmensteil Central Order Desk. Hauptaufgabe im Call Center ist die Entgegennahme von Bestellungen, deren Bearbeitung und Weiterleitung. Die Kundenanliegen lassen sich umschreiben mit Bestellung, Lieferauskunft und Reklamation. Somit stellt dieses Call Center die Schnittstelle zwischen Verkauf und Produktion dar. Für die Calls bzw. die Bearbeitung der Kundenanliegen gibt es keine zeitlichen Vorgaben.

Die Call Center Agents sind in Teams eingeteilt, die über eine jeweils eigene Servicetelefonnummer zu erreichen und für verschiedene Kundengruppen bzw. Produktgruppen zuständig sind. Die Tätigkeit beinhaltet hauptsächlich Frontoffice- und in geringem Umfang Backoffice-tätigkeiten. Darüber hinaus existiert ein weiteres Team „Outbound“. Jedes Team wird von einem Teamleiter geführt, es gibt keine Unterteilung in verschiedene Levels. Neben dem Call Center Manager sind außerdem drei Stabsstellen angesiedelt: Interne Kommunikation, Systemmanagement und Prozessmanagement.

Die Betriebszeiten in Call Center A sind montags bis freitags 7.30 Uhr bis 18.00 Uhr und samstags zwischen 8.00 Uhr und 12.00 Uhr. Die Agents arbeiten in Voll- bzw. Teilzeit.

3.1.2 Beschreibung der Methode

Die Erhebungen im Call Center A konzentrierten sich auf das organisationale Wissensmanagement. Die Auswertung betrieblicher Unterlagen umfasste das Organigramm des Call Centers, die Stellenbeschreibungen der Arbeitsplätze, Schulungspläne sowie aufbereitete Präsentationen zu den Themen Kundenstruktur, Aufgaben des Call Centers, Dokumentation der Umstrukturierungen innerhalb des Call Centers, Personalauswahl, Motivation der Mitarbeiter, Technik im Call Center und statistische Jahresberichte zu Anrufvolumen und Erreichbarkeit.

Neben der Auswertung betrieblicher Unterlagen fanden ausführliche Experteninterviews mit dem Call Center Manager und den Stabsstellen Interne Kommunikation, Systemmanager sowie Prozessmanager statt, in denen nach der Bewältigung der einzelnen Phasen des Wissensmanagements sowie der Umsetzung konkreter Aktivitäten diesbezüglich gefragt wurde (siehe Anhang). Im Folgenden ist die inhaltliche bzw. qualitative Auswertung unserer Recherchen dargestellt.

3.1.3 Ergebnisse der Untersuchungen

3.1.3.1 Identifikation des Ausgangswissens

Ziele festlegen: Im Call Center A werden Ziele auf der Ebene des Call Centers explizit formuliert. So beziehen sich die quantitativen Ziele beispielsweise auf die Parameter Erreichbarkeit und Servicelevel. Qualitative Ziele richten sich auf die Kundenorientierung: der Kunde soll das Gefühl haben, im Call Center aufgrund kompetenter Beratung gut aufgehoben zu sein. Kompetenz und Wissensstand sollen durch entsprechende Schulungen erreicht werden.

Zweimal jährlich finden dazu strukturierte Meetings statt, in denen der Call Center Manager eine Agenda ausgibt. Schon während des Aufstellens der Zielvereinbarungen werden Prioritäten gesetzt, wie wichtig die Umsetzung einzelner Vorhaben im kommenden Jahr sein wird. Es werden jährliche Schulungspläne aufgestellt und von der Stabsstelle Interne Kommunikation organisiert.

Für alle Mitarbeitergruppen innerhalb des Call Centers existieren ausführliche Stellenbeschreibungen, so dass die betreffenden Mitarbeiter sich jederzeit die Anforderungen, die an ihren Arbeitsplatz gestellt sind, vergegenwärtigen können. Lediglich für die Spezialisten für

besondere Produktgruppen in den einzelnen Teams gibt es keine solchen Anforderungskataloge.

Analyse des Istzustands: Es existieren mehrere Telefon- und Kompetenzlisten, welche in übersichtlicher Form darstellen, welcher Kollege über welche Wissensgebiete verfügt. Da ist zunächst auf das Organigramm zu verweisen, welches die Struktur des Call Centers auf der Ebene der Arbeitsplätze darstellt, also unabhängig von konkreten Personen. Des Weiteren gibt es eine Telefonliste, die unternehmensweit zugänglich ist. Nur für die Unternehmensteile Central Order Desk sowie die Mitarbeiter des Außendienstes ist hingegen die Kompetenzliste zugänglich. Diese umfasst sämtliche Agents des Call Centers mit Fotos und Angaben zu ihrer jeweiligen Teamzugehörigkeit sowie über ihre Spezialisierungen bzw. zusätzlichen Aufgaben. Diese Kompetenzliste kann in verschiedenen Ausführungen abgerufen werden: alphabetisch oder nach Teams sortiert.

Ein weiterer Schritt in Richtung Visualisierung des vorhandenen Wissens wären z.B. Wissensbestandskarten (welche Information ist wo zu finden), Wissensträgerkarten (wer verfügt über welches Wissen) oder Wissensflussdiagramme (welche Wege nimmt das Wissen). Call Center A verfügt derzeit nicht über solche Visualisierungen zum Zwecke der Analyse des Vorwissens. Darüber hinaus erfolgt die Analyse des Vorwissens auf der Ebene der Agents im Call Center A nicht systematisch, sondern nur intuitiv durch die Teamleiter.

Analyse des Sollwissens und Ableiten des Wissensbedarfs: Visualisierungen können auch hilfreich sein zur Analyse des Sollwissens. So gibt es in Call Center A Ablaufdiagramme, welche die interne Kommunikation innerhalb des Call Centers (z.B. für den Vorgang einer Bestellung) als Algorithmus darstellen. Die Darstellung des optimalen Wissensflusses kennzeichnet hier das Soll.

Die Ableitung des Wissensbedarfs erfolgt vor allem durch die Stabsstelle Interne Kommunikation, die bei den zweimal jährlich stattfindenden Zielfestlegungsmeetings entsprechende Schulungsvorschläge macht. Dazu werden im Vorfeld die Teamleiter befragt, wo sie Schulungsbedarf sehen, ebenso werden einzelne Agents gezielt auf ihren Bedarf angesprochen. Grundsatz im Call Center ist, dass nicht jeder Agent auch eine maximale Zahl von Schulungen erhält, sondern nur in Abhängigkeit von den konkreten Anforderungen seines Arbeitsplatzes. Darüber hinaus werden nach erfolgten Produktschulungen Bewertungen über die Qualität der Schulungen erhoben. Aus den Einschätzungen der Schulungsteilnehmer, inwie-

weit z.B. der Lehrstoff gut und verständlich vermittelt wurde, wird ebenfalls Wissensbedarf abgeleitet.

Zusammenfassung der realisierten Aktivitäten zum Wissensmanagement:

Ziele formulieren auf strukturierten Meetings

Prioritäten setzen

jährliche Schulungspläne

stellenspezifische Anforderungskataloge

Telefon- und Kompetenzlisten

Ablauf- und Wissensflussdiagramme

gezieltes Fragen nach Wissensbedarf

Fazit: Call Center A hat bereits vielfältige Aktivitäten unternommen, um den aktuellen Wissensstand zu identifizieren. Vieles davon ist expliziert und visualisiert worden und für die Mitarbeiter des Call Centers verbindlich.

3.1.3.2 Wissenserwerb

(externe) Wissensbeschaffung: Wichtigstes Instrument zum Wissenserwerb im Call Center A ist die Stabsstelle Interne Kommunikation in ihrer Funktion als Wissensbroker. Ein Wissensbroker kann beschrieben werden als ein (professioneller) Rechercheur, der extern verstreutes Wissen sammelt und weiterleitet, der sozusagen ein Experte für „Wissen über Wissen“ ist. Wenn ein neues Produkt auf den Markt kommt, organisiert der Wissensbroker in Call Center A die Schulungen und rekrutiert entsprechende Experten, er leitet Statistiken und Trends gezielt an Mitarbeiter, für die diese Informationen relevant sein könnten.

Damit nicht die Stabsstellen alleine das Wissen beschaffen müssen, existieren im Call Center A sog. Patenschaftsmodelle. In jeder Warengruppe gibt es Spezialisten, welche die Verantwortung für ihr spezielles Wissensgebiet haben und feste Ansprechpartner dafür sind.

Eine zentrale Rolle spielen auch im Call Center A die Weiterbildungsmaßnahmen. Regelmäßig werden Produktschulungen durchgeführt, entsprechend des an den Wissenszielen orientierten Schulungsplans, welcher auch im Intranet abgelegt ist. Zu einzelnen Produktgruppen werden mitunter auch sog. „Colleges“ für die jeweiligen Teams durchgeführt. Neben dem Vermitteln von Fachwissen über die Produkte wird auch über die Arbeitsmittel und -



abläufe geschult, also z.B. über den Gebrauch der Software. Soweit möglich, werden die Referenten der Schulungen aus den Reihen des Central Order Desk gewonnen.

Der Erwerb von Produktwissen erfolgt in erster Linie über das Mutterunternehmen, welches die aktuelle Preisliste sowie den aktuellen technischen Ratgeber in Form von Broschüren zur Verfügung stellt.

Eine weitere Möglichkeit der Wissensbeschaffung stellt der Besuch von Kongressen oder Foren dar. In Call Center A werden Kongresse nicht nur wahrgenommen, um sich zu präsentieren, sondern auch um neue Informationen zu sammeln. Die Teilnahme an solchen Veranstaltungen erfolgt vor allem durch die Inhaber der Stabsstellen, aber auch durch Spezialisten in den Teams oder Mitarbeiter bestimmter Warengruppen.

Personalakquisitionsstrategien zum Zwecke der Wissensbeschaffung werden im Call Center A nicht eingesetzt. Die Leitung des Call Centers erwartet von ihren zukünftigen Mitarbeitern eher sog. social skills: Sie sollten teamorientiert und kundenorientiert sein, darüber hinaus wird ein gewisses Technikinteresse erwartet, so dass die inhaltlichen Anforderungen der Call Center-Tätigkeit auch bewältigt werden können. Fachwissen wird dann in den umfangreichen Schulungen erworben, welche unabhängig von der fachlichen Vorbildung der neuen Mitarbeiter stattfinden.

Generieren neuen Wissens: Ein weiterer wichtiger Baustein zur Wissensbeschaffung im Call Center A ist ein langfristig angelegtes Call Center internes Projekt zur Optimierung der Tätigkeiten im Call Center. Dabei finden sich unter Anleitung des Prozessmanagers Mitarbeiter aus verschiedenen Teams zunächst für ein Jahr zusammen. Zu Beginn werden in einem Kick-Off-Meeting Impulse für die Optimierung von Arbeitsabläufen gesammelt und daraus Arbeitspakete für kleinere Gruppen geschnürt. Unter der Leitfrage, wie ein bestimmter Prozess optimal zu bewältigen wäre, erarbeiten die Teilnehmer des Projektes in Kleingruppendiskussionen und unter Zuhilfenahme von Mitarbeiterbefragungen über das Projektteam hinaus einen optimalen Prozess. Die Ergebnisse werden im Plenum diskutiert, allen Kollegen im Call Center präsentiert, es werden entsprechende Maßnahmen abgeleitet und schließlich als definierter Sollprozess in die Arbeitsanweisungen integriert.

Ein betriebliches Vorschlagwesen oder Ideenwettbewerb zum Erwerb neuen Wissens existiert auf der Ebene des Gesamtunternehmens. Wie üblich kann der Mitarbeiter auf diesem Wege seine Vorschläge an eine zentrale Stelle im Unternehmen einschicken, die diesen Vorschlag dann mit den betroffenen Abteilungen bearbeitet und zum Vorschlag Stellung

nimmt. Wenn der Vorschlag angenommen wurde, erhält der Mitarbeiter dafür eine Entlohnung. Auf der Ebene des Call Centers gibt es keine monetären Anreize für Verbesserungsvorschläge, vielmehr versucht die Call Center-Leitung, durch teambildende Maßnahmen ein Klima zu schaffen, in denen nicht-monetäre Anreize von den Mitarbeitern akzeptiert werden. Vorschläge werden gerne angenommen, das oben bereits beschriebene Projekt zur Optimierung der Aktivitäten im Call Center bietet dafür ein geeignetes Forum.

Call Center A lässt sich als Kompetenzzentrum beschreiben. In jeder Warengruppe gibt es Spezialisten, welche auf freiwilliger Basis zu dieser Position gelangten und nun ihre Kollegen hinsichtlich ihres Spezialwissens schulen. Bevor eine neue Software oder ein neuer Prozessablauf eingeführt wird, wird er zuvor eingehend getestet, um spätere Störungen zu vermeiden. Innerhalb des Central Order Desk wird sich der sog. Szenariotechnik bedient: Es wird durchgespielt, was alles passieren könnte aufgrund eines neuen Elements im Arbeitsablauf oder in der Produktpalette und wie der Prozess im Central Order Desk darauf reagieren wird. In diesem Zusammenhang ist auch auf die wissensgenerierende Funktion des Brainstorming zu verweisen, welches in Call Center A innerhalb der Teamsitzungen und der Projektteams (Projekt zur Optimierung der Tätigkeiten im Call Center) passiert.

Eine zentrale Rolle bei der Entwicklung neuen Wissens und im weiteren auch bei der Kommunikation von Wissen kommt dem sozialen Klima zu, denn nur in einer Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit kann sich neues Wissen entwickeln und offenbart werden und ein Austausch auf informeller Ebene stattfinden. Dabei stellt sich vor allem das Team als Keimzelle des kollektiven Lebens dar. Call Center A hat die Bedeutung des sozialen Klimas erkannt und schafft u.a. durch eine Reihe teambildender Maßnahmen wie z.B. gemeinsame Wochenendfahrten eine vertrauensvolle Atmosphäre, in welcher der informelle Austausch gefördert wird. Dazu gehört auch, dass es keinen Vergleich zwischen den Teams i.S. eines Wettbewerbs gibt, z.B. mittels Statistiken über das Call Verhalten.

Die Analyse der Marktsituation bzw. die Kunden- oder Konkurrenzanalyse dient dazu, aus dem Vergleich mit anderen Wissen zu erlangen. Marktforschung wird eher von anderen Abteilungen des Mutterunternehmens betrieben und ist für das Call Center A auch nicht relevant. Neben einer alle zwei Jahre stattfindenden europaweiten Kundenumfrage, in deren Ergebnis mehrere Unternehmen der Branche entsprechend der Kundenzufriedenheit in einer Rangliste dargestellt werden, veranlasst das Unternehmen alljährlich eine Umfrage, bei der die Kunden befragt werden nach ihrer Zufriedenheit mit dem Unternehmen, also beispielsweise mit dem Fachwissen, dem Service oder dem Umgang mit Reklamationen. Da das Call Center A die direkte Schnittstelle zwischen den Kunden und dem Unternehmen ist, stellt

diese Kundenanalyse eine unmittelbare Bewertung der Leistung des Call Centers dar. Entsprechend den Ergebnissen dieser Umfragen werden auch die Wissensziele und Schulungen ausgerichtet.

Das Reklamationswesen wird im Call Center A unmittelbar umgesetzt. In der Software steht ein Tool zur Reklamationsbearbeitung zur Verfügung, in welchem der Reklamationsvorgang auf standardisierte Weise dokumentiert und dadurch für andere Mitarbeiter nachvollziehbar wird. Derjenige Mitarbeiter, der die Reklamation entgegennahm, hat die Verantwortung für den Vorgang bis hin zu seinem Abschluss, auch wenn es ggf. Weiterleitungen in andere Unternehmensabteilungen gibt. Ziel ist es, auf diese Weise zu verhindern, dass ein auf Zetteln dokumentierter Vorgang auf dem Weg zwischen den Abteilungen verloren geht oder von immer anderen Personen bearbeitet wird, so dass letztendlich die Kundenzufriedenheit darunter leidet. Die Auswertung der Reklamationsbearbeitung ist sowohl auf der Ebene des Call Centers als auch auf der Ebene anderer Abteilungen des Unternehmens möglich. Für das Call Center A ist vor allem die interne Auswertung des Central Order Desk relevant. Das Reklamationswesen wird also systematisiert durch ein entsprechendes Softwareinstrument plus der arbeitsorganisatorischen Anforderung.

Zusammenfassung der realisierten Aktivitäten zum Wissensmanagement:

Wissensbroker

Patenschaftsmodelle

Weiterbildungsmaßnahmen

Erwerb von Wissensprodukten

Besuch von Kongressen oder Foren

Call Center-interne Projekte mit Workshops, Kleingruppenarbeit

Szenariotechnik

Mitarbeiterbefragungen

betriebliches Vorschlagwesen

Aufbau interner Kompetenzzentren

Brainstorming

Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit schaffen, informeller Austausch



Analyse der Marktsituation bzw. die Kunden- oder Konkurrenzanalyse

Reklamationswesen

Fazit: Der Wissenserwerb nimmt einen großen Raum in Call Center A ein. Wie auch in allen anderen Phasen des Wissensmanagements kommt der Stabsstelle Interne Kommunikation eine zentrale, koordinierende Rolle zu. Besondere Berücksichtigung findet darüber hinaus das Generieren neuen Wissens, welches durch die Installation des internen Projektes zur Optimierung der Tätigkeiten explizit und langfristig in das Call Center integriert ist, so dass eine ständige Aktualisierung und Kontrolle des Wissens und des Wissenserwerbs gewährleistet ist.

3.1.3.3 Anwendung des Wissens

Wissen nutzen: Checklisten, welche den Agents erleichtern sollen, die nötigen Schritte zur Problemeingrenzung durchzuführen, gibt es in der klassischen Form nicht im Call Center A. Deren Funktion übernehmen statt dessen Gesprächsleitfäden, welche gemeinsam mit den Agents entwickelt wurden, sowie Arbeitsanweisungen, welche das optimale Vorgehen bei bestimmten Aktivitäten beschreiben und ebenfalls in Zusammenarbeit mit den Agents entstanden.

Eine an der Autonomie der kleinsten Einheit orientierte Organisationsstruktur und somit eine Erhöhung des Handlungsspielraums trägt dazu bei, versteckt vorhandene Wissenspotentiale zu aktivieren, da unter solchen Bedingungen eigene Ideen größere Umsetzungschancen im unmittelbaren Arbeitsumfeld haben. Die kleinste organisatorische Einheit im Call Center ist das Team. Die Autonomie des Teams wird in Call Center A betont, die organisatorischen Tagesgeschäfte liegen bei den Teamleitern, ebenso die Gestaltung der Schicht- und Urlaubspläne.

Im Call Center A wird überwiegend unternehmensinternes Wissen genutzt, mitunter auch externes, wie z.B. durch Berater beim Telefontraining, weil es sich dort bewährt hat. Das vorhandene Wissen steht zum größten Teil in elektronischer Form zur Verfügung, im Intranet des Central Order Desk bzw. des Mutterunternehmens. Das dokumentierte Wissen kann auf diesem Wege zugriffsfreundlich bereitgestellt werden und wird überdies regelmäßig angepasst bzw. aktualisiert.

Eine Entlohnung entsprechend dem Wissensumschlag, also ein monetärer Anreiz für den Einsatz von Wissen im organisationalen Prozess, gibt es in Call Center A nicht. Die Entloh-



nung richtet sich ausschließlich nach der Funktion im Call Center (Teamleiter, Teamleitervertreter, Spezialist für einen Wissensbereich) bzw. nach den Tarifvereinbarungen.

Wissen verteilen / kommunizieren: Um isoliert vorhandenes Wissen auch im gesamten Call Center nutzbar machen zu können, ist eine Förderung der Wissenskommunikation anzustreben. Dem Call Center A gelingt dies durch eine kooperationsförderliche Umgebungsgestaltung, denn durch die räumliche Nähe und Anordnung der Arbeitsplätze wird die Kommunikation unter den Kollegen erleichtert, sowie durch nicht materielle Anreizsysteme.

Bedeutung bei der Wissensverteilung kommen den Anreizsystemen, insbesondere für Träger von zentralem Know How, zu. So erhalten im Call Center A Mitarbeiter in bestimmten Funktionen, z.B. als Vertreter von Teamleitern oder bei Spezialisierungen auf bestimmte Produkte, etwas mehr Entlohnung. Darüber hinaus existieren allerdings keine weiteren Anreizsysteme, denn die Aufstiegsmöglichkeiten im Call Center sind begrenzt, und aufgrund ihres umfangreichen Wissens über die Produkte und die Unternehmensprozesse werden die Call Center-Mitarbeiter gerne von anderen Abteilungen abgeworben, so dass an konkrete Personen gebundenes Call Center-internes Wissen ohnehin nur in begrenztem Umfang auch im Call Center A gehalten werden kann.

Es ist darauf zu achten, dass die Anreize für das Nutzen und Verteilen von Wissen nicht eine Wettbewerbssituation erzeugen und letztlich dazu führen, sog. Wissensegoisten hervorzu- bringen, welche Wissen bewusst zurückhalten zum eigenen Vorteil. Dem kann entgegen gewirkt werden durch die bereits angesprochene Schaffung einer Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen. Dies kann auch erreicht werden durch Gruppenerlebnisse wie z.B. die regel- mäßigen Wochenendfahrten der Mitarbeiter des Call Center A.

Die Kommunikation über Wissen innerhalb des Call Centers wird entscheidend erleichtert, wenn Wissensträger gezielt angesprochen werden können. Hier sind die bereits erwähnten Gelben Seiten in Form von Telefon- und Kompetenzlisten in Call Center A hilfreich.

Bestimmte Wissensgebiete im Call Center A, das heißt bestimmte Warengruppen, haben einen festen Ansprechpartner, welcher die Verantwortung für die Wissensbeschaffung und schließlich auch die Wissensverteilung hat und die ersten Anlaufstellen für entsprechende Fragen ist. Diese Spezialisten jeder Warengruppe praktizieren also ein Patenschaftsmodell.

Um Wissen angemessen kommunizieren zu können, ist auch eine gemeinsame Sprache hilfreich. Im Call Center A fällt die Entwicklung einer gemeinsamen Begriffsbildung explizit in den Aufgabenbereich der Stabsstelle Interne Kommunikation. Sie legt die Sprachregelungen

fest, entwickelt Argumentationshilfen und Gesprächsleitfäden. Diese allgemein gültigen Regeln werden über Email kommuniziert. Die Stabsstelle Interne Kommunikation übernimmt also auch hinsichtlich der Wissensnutzung die Funktion eines Wissensmanagers oder -brokers.

Unentbehrlich für eine erfolgreiche Wissenskommunikation ist der informelle Aspekt. Im Call Center A stehen den Agents Räumlichkeiten für informelle Treffen zur Verfügung, so hat beispielsweise jede Etage einen Aufenthaltsraum, welcher auch gut angenommen wird. Die Kantine ermöglicht auch viel teamübergreifende Kommunikation. Das Call Center A verfügt außerdem über ein Netzwerk formeller und informeller Beziehungen, denn viele ehemalige Mitarbeiter des Call Centers arbeiten jetzt in anderen Abteilungen des Unternehmens, so dass Wissensaustausch oftmals auf kurzen Wegen möglich ist. Nicht zu vernachlässigen sind in diesem Zusammenhang auch die formellen, organisierten Treffen. In Call Center A beispielsweise finden regelmäßig alle sechs Wochen Teamtreffen statt, darüber hinaus versammeln sich, allerdings in größeren Abständen, auch die Teamleiter mit dem Stab und dem Call Center Manager.

Wichtiges Instrument zum Wissensaustausch ist auch ein Info-Brett. Neben der klassischen Pinwand verfügt das Call Center A außerdem über ein entsprechendes Softwaretool innerhalb der unternehmenseigenen Datenbank. Dort können neben Informationen über Veränderungen in den Abteilungen auch Dokumente verschiedener Autoren des Unternehmens abgelegt werden. Auf diese Weise sind beispielsweise PowerPoint-Präsentationen für andere Kollegen zugänglich und nutzbar. Alle Dokumente können so eingestellt werden, dass sie sich nach einem vom Autor festgelegten „Verfallsdatum“ selbst löschen, wenn sie also nicht mehr aktuell oder relevant sein werden.

Die Wissensverteilung in Call Center A über elektronische Netzwerke erfolgt sehr systematisch. In Dokumenten gespeichertes Wissen wird ausschließlich per Email verteilt oder in das Intranet gestellt. Soweit möglich erhalten die Dokumente eine Angabe über den Gültigkeitszeitraum, so dass es für den Agent schnell überschaubar ist, welches Wissen u.U. gar nicht mehr relevant ist. Im elektronischen Netzwerk des Call Centers A gibt es mehrere Laufwerke, auf die verschiedene Mitarbeitergruppen Zugriff haben. So gibt es für jeden Mitarbeiter ein persönliches Laufwerk, ein weiteres Laufwerk für alle Mitarbeiter des Central Order Desk, eines für die Teamleiter und ihre Vertreter sowie ein Laufwerk, auf das nur die Stabsstellen und der Call Center Manager Zugriff haben. Ziel dieser Handhabung ist es, Wissen gezielt verteilen zu können. Kein Mitarbeiter braucht sämtliches verfügbares Wissen, um seine Aufgaben optimal bearbeiten zu können, und nicht jeder braucht jedes Wissen.

Datenbanken haben die Funktion, gespeichertes Wissen zugriffsfreundlich für die Nutzung bereitzustellen. In Call Center A existiert eine solche Datenbank mit z.B. Organisationsplänen oder Produkten zum einen auf der Ebene des gesamten Unternehmens (für die gesamte Vertriebseinheit Deutschland). Da diese Datenbank aber sehr langsam ist, existiert eine vergleichbare im Intranet des Central Order Desk. Dort sind Dokumente über die Produkte und auch Arbeitsanweisungen für alle Mitarbeiter des Central Order Desk zugänglich.

Wichtiger Bestandteil bei der Wissenskommunikation sind die Schulungen. So weit es möglich ist, werden diese im Call Center A intern bestritten, also Referenten aus dem Call Center oder anderen Abteilungen des Unternehmens gewählt. Für neu eingestellte Mitarbeiter ist ein modularer Aufbau der Schulungen vorgesehen, bestehend aus zwei bis drei Teilen. Hintergrund dieser Modularität ist, die neuen Inhalte nicht auf einmal vermitteln zu wollen und außerdem den neuen Agents die Möglichkeit zu geben, zwischen den Modulen bereits etwas Praxiserfahrung sammeln zu können. Über diese Ausbildungszeit hinaus wird in Call Center A kein modularer Aufbau praktiziert, sondern eher entsprechend aktueller Themen geschult. Diese Schulungen werden, wie schon erwähnt, vielfach innerhalb des Call Centers bestritten, wobei sich die Mitarbeiter gegenseitig schulen. Dabei schulen vor allem die Spezialisten ihre Kollegen zu den entsprechenden Warenbereichen und führen beispielsweise die Grundschulungen durch. Im Fokus dieser Schulungskonzepte steht nicht nur der Erwerb von Wissen, sondern in hohem Maße auch die Kommunikation von Wissen und Erfahrungen im Call Center.

Ein Mentorensystem für die Einarbeitung neuer Agents ist durch eine Betriebsvereinbarung abgesichert. Der neue Mitarbeiter bekommt einen Mentor, welcher auf freiwilliger Basis Mentor wurde, für das Training on the job. Die Einarbeitung ist dabei explizit in verschiedene Phasen unterteilt. Zunächst sitzt der neue Mitarbeiter neben seinem Mentor und hört die Calls mit, nach wenigen Wochen wird Job Sharing praktiziert: ein Agent führt das Gespräch, der andere gibt die Daten ein, die beiden Aufgaben werden untereinander gewechselt. In der nächsten Phase führt der neue Mitarbeiter das Gespräch und gibt gleichzeitig Daten ein, und der Mentor hört zu. Danach werden die Gespräche dann völlig ohne den Mentor bearbeitet. Die Wissenskommunikation kann sozusagen just in time zwischen dem neuen Agent und seinem Mentor erfolgen, so dass auch wichtiges Erfahrungswissen weitergegeben werden kann.

Ein wichtiger Mechanismus, insbesondere beim Mentorensystem, ist das Modelllernen. Dabei wird durch Beobachtung einer routinisierten Handlung wie dem Führen eines Kunden-

gesprächs der in der Handlung befindliche Wissensgehalt erschlossen, um dann im Verhalten des Beobachtenden umgesetzt zu werden.

Über die Anlernphase hinaus wird in Call Center A Telefoncoaching betrieben. Dabei wurden gute Erfahrungen gemacht, das erste Telefontraining von einem externen Trainer durchzuführen und im weiteren Verlauf den Teamleiter coachen zu lassen, so dass auf kurzem Dienstweg ein Feedback möglich ist. In der Regel sitzt der Teamleiter neben dem Agent und hört etwa ein bis zwei Stunden lang die Calls mit, anschließend gibt es eine Feedbackrunde über die Qualität des Gesprächs. Die Häufigkeit des Telefoncoachings ist abhängig davon, wie lange der Agent bereits im Call Center A tätig ist, auch dies ist in einer Betriebsvereinbarung geregelt. So werden neue Mitarbeiter nach Bedarf gecoacht, Agents, die bis zu zwei Jahren im Call Center A arbeiten, werden zweimal jährlich gecoacht, bei langjährigen Agents findet das Telefoncoaching einmal im Jahr statt.

In Call Center A wird Job Rotation praktiziert, also der planmäßige Tausch der Arbeitsplätze in einem bestimmten Bereich, welcher eine höhere Qualifikation der Mitarbeiter zum Ziel hat. In jedem Team rotiert der Arbeitsplatz des Backoffice-Agents regelmäßig. Der Rhythmus des Wechsels ist unterschiedlich, je nach Team und persönlichen Vorlieben der Agents. Dennoch betreut jeder Agent auch das Backoffice, denn jeder soll alles können. Wer aktuell im Backoffice arbeitet, wird im Call Center A durch eine Tischfahne auf dem Arbeitsplatz des betreffenden Agents gekennzeichnet, so dass es auch für die Mitglieder anderer Teams schnell zu erkennen ist.

Wissen speichern: Damit auf erworbenes Wissen auch längerfristig zugegriffen werden kann, ist eine angemessene Bewahrung erforderlich. Im Call Center A erfolgt dies vor allem in elektronischer Form. Zum einen dient die unternehmensweite Datenbank als Speichermedium, zum anderen natürlich das Intranet des Central Order Desk. Es sind vor allem definierte Arbeitsabläufe in Form von Arbeitsanweisungen, welche in nicht-standardisierter Form zumeist als Algorithmus grafisch dargestellt werden, bei zu unübersichtlichen oder zu kurzen Schilderungen wird die Textform vorgezogen.

Zusammenfassung der realisierten Aktivitäten zum Wissensmanagement:

Gesprächsleitfäden, Arbeitsanweisungen

Erhöhung des Handlungsspielraums

Bereitstellung des Wissens im Intranet
kooperationsförderliche Umgebungsgestaltung
nicht materielle Anreizsysteme
materielle Anreizsysteme für Träger von zentralem Know How
Schaffung einer Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen
Gelbe Seiten in Form von Telefon- und Kompetenzlisten
Patenschaftsmodell
gemeinsame Begriffsbildung
Wissensbroker
Erleichterung des informellen Wissensaustausches
Info-Brett, auch als Softwaretool
elektronische Netzwerke
Schulungen
Mentorensystem
Modelllernen
Telefoncoaching
Job Rotation
Materialisierung von Wissen in Dokumenten, deren zugriffsfreundliche Bereitstellung

Fazit: Die Anwendung des Wissens in Call Center A bezieht eine Vielzahl formeller und informeller Aktivitäten ein. Den Agents werden Hilfsmittel wie Gesprächsleitfäden zur Verfügung gestellt, welche Wissen in systematischer Form darstellen. Solche zentralen Dokumente ausschließlich in elektronischen Netzwerken zu speichern, birgt den Vorteil, dass alle Mitarbeiter auf einen standardisierten und vor allem stets aktualisierten Wissenspool zurückgreifen können, anstatt in individuell zusammengestellten Ordnern u.U. bereits veraltetes Wissen zu sammeln. Zugleich wird das Bestreben deutlich, Wissen zielgerichtet durch das Call Center A fließen zu lassen, anstatt jedem Mitarbeiter alles Wissen zu geben.

3.1.3.4 Wissensbewertung

Die Bilanzierung des erworbenen und genutzten Wissens geschieht im Call Center A nicht systematisch. Die Teamleiter erleben, wie gut die Agents ihr Wissen im Alltag umsetzen, auch die Mentoren und Coaches bekommen ebenso „nebenbei“ die Fähigkeiten der Agents mit. Eine Erstellung von Fähigkeitsbilanzen oder ein Ausbildungscontrolling gibt es nicht. Nach Schulungen wird im Call Center A zwar abgefragt, wie gut der Stoff vermittelt und der Inhalt verstanden wurde, aber es werden keine Wissenstests durchgeführt. Statt dessen setzt man im Call Center A auf Training on the job, denn in der alltäglichen Arbeit erkennt man, ob jemand sein Wissen auch anwendet.

Eine Relevanzprüfung, vor allem des im Intranet des Central Order Desk abgelegten Wissens, geschieht regelmäßig, koordiniert durch die Stabsstelle Systemmanagement. Hierzu sind auch die bereits angesprochenen „Verfallsdaten“ von Dokumenten im unternehmensweiten Intranet zu zählen sowie die Bestrebungen innerhalb des Call Centers, die Informationen, welche vorzugsweise per Email verteilt werden, standardmäßig mit entsprechenden Hinweisen darauf, dass dieses Wissen nach Ablauf einer bestimmten Zeit nicht mehr relevant sein wird.

Die Erreichung der qualitativen und quantitativen Ziele, welche sich Call Center A gesetzt hat, wird zu Beginn eines jeden Jahres ausgewertet. Dabei wird auch eine selbstkritische Fehleranalyse gemacht, welche Vorhaben aus welchen Gründen nicht umgesetzt wurden oder inwieweit die Vorhaben realistisch waren. Konnten Pläne nicht umgesetzt werden, werden sie ggf. wieder in die Ziele für das kommende Jahr aufgenommen und mit einer höheren Priorität belegt. Aber schon während des Prozesses zwischen Zielfestlegung und der Auswertung der Zielerreichung wird abgefragt, ob und welche Maßnahmen bereits in Richtung Zielerreichung durchgeführt wurden.

Zusammenfassung der realisierten Aktivitäten zum Wissensmanagement:

Training on the job

regelmäßige Prüfung der Dokumente auf Relevanz

Analyse der Zielerreichung

Fazit: Die Bewertung des umgesetzten Wissens erfolgt im Call Center A nicht systematisch. Um so bedeutsamer ist die konsequente Kontrolle der Relevanz von Wissensdokumenten,

der explizite Vergleich mit den zuvor gesetzten Wissenszielen und eine eingehende Analyse des Zielerreichungsprozesses.

3.2 Fallbeispiel B

3.2.1 Steckbrief Hotline B

Hotline B, im folgenden auch Call Center B genannt, ist eine technische Berater-Hotline für ein Telekommunikationsprodukt im Auftrag des Mutterunternehmens, von dem es allerdings räumlich getrennt ist. Es ist eines von insgesamt fünf deutschlandweit verteilten Call Centern mit identischer Aufgabe. Call Center B besteht seit einem Jahr und beschäftigt mittlerweile über 50 Mitarbeiter. Die Tätigkeiten sind ausschließlich Inbound- und Frontoffice-Tätigkeiten, es existiert eine Trennung in ein First und Second Level. Das First Level stellt das Eingangsportal für alle ankommenden Anrufe dar und kann als reines Call Center beschrieben werden. Hier werden die Kundenanliegen aufgenommen und ggf. an andere Hotlines weiterverwiesen. Einfache Anliegen werden hier bearbeitet oder, sollte sich das Kundenproblem doch als etwas komplexer darstellen, in das Second Level durchgestellt. Das Second Level repräsentiert die Stufe eines Kompetenzzentrums, in der Expertenleistungen das Kundenproblem möglichst lösen sollen. Für die Calls in beiden Levels gibt es Zeitbegrenzungen, die nach Möglichkeit (im Durchschnitt über den Tag) nicht überschritten werden sollten. Derzeit wird ein Produkt vom Call Center B betreut, die Betreuung von zwei weiteren Produkten des Mutterunternehmens ist in Vorbereitung.

Die Agents sind in vier Teams eingeteilt, in jedem Team befinden sich sowohl Agents aus dem First wie auch aus dem Second Level, räumlich gesehen gibt es keine Trennung sowohl zwischen den Levels als auch zwischen den einzelnen Teams. Jedes Team hat einen Teamsprecher, diese Aufgabe rotiert jährlich.

Die Arbeitszeit der Agents beträgt 7,5 Stunden täglich, die Betriebszeiten der Hotline liegen täglich zwischen 8 Uhr und 24 Uhr, so dass der Arbeitsbeginn versetzt ist. Am Wochenende ist die Besetzung der Hotline planmäßig geringer als während der Wochentage.

3.2.2 Beschreibung der Methoden

Die Untersuchungen im Call Center B befassten sich sowohl mit dem organisationalen als auch dem individuellen Wissensmanagement. Wie bereits in Call Center A fanden Auswertungen betrieblicher Unterlagen sowie Experteninterviews mit dem Hotline Manager statt,

welche sich an den Phasen und Komponenten des Wissensmanagements und der Umsetzung konkreter diesbezüglicher Aktivitäten in Call Center B orientierten (siehe Anhang). Die gesichteten betrieblichen Unterlagen umfassten Schulungsunterlagen zum betreuten Produkt und zum Ticketsystem sowie die als CD-Rom dokumentierten Intranetseiten der Hotline. Diese CD-Rom umfasste neben reichhaltigem Fachwissen zum Produkt betriebliche Dokumente wie z.B. den Leitfaden zur Hotlinearbeit, Festlegungen zur Beratungstiefe, Dokumente zum Qualitätsmanagement und das Leitbild des Unternehmens bzw. der Hotline. Die inhaltliche Auswertung der Dokumentenanalyse sowie der Experteninterviews illustrieren das organisationale Wissensmanagement.

Zur Beleuchtung des individuellen Wissensmanagements wurden an jeweils zwei Arbeitsplätzen im First und im Second Level an jeweils fünf bis sechs aufeinanderfolgenden Arbeitstagen Arbeitstätigkeitsbeobachtungen durchgeführt, so dass insgesamt etwa 141 Beobachtungsstunden in die Auswertungen eingingen und anhand zuvor festgelegter Tätigkeitskategorien, z.B. hinsichtlich der Nutzung verschiedener Recherchemedien, ausgewertet werden konnten. Darüber hinaus fand eine Fragebogenerhebung zu den erlebten Belastungen und Ressourcen der Agents mit Hilfe des Fragebogens SALSA (Rimann und Udris, 1997) statt.

Bestandteil der Untersuchungen zum individuellen Wissensmanagement war außerdem eine Analyse des Wissensstandes der Agents durch die Technik der Freien Assoziation. Die Assoziation als gängige gedächtnispsychologische Methode zur Erfassung des Wissensstandes basiert auf der Netzwerkanalogie bei der Repräsentation von Wissen. Danach sind Wissensinhalte netzwerkartig im Gedächtnis organisiert und miteinander verbunden, wenn sie in einer bedeutungshaltigen Beziehung zueinander stehen. Durch die Vorgabe eines Stimulusbegriffes wird demnach ein Knoten des Netzwerks aktiviert, woraufhin alle damit in Verbindung stehenden Wissensinhalte ebenfalls aktiviert werden. Antworten in der Freien Assoziation lassen also eine Aussage über den Wissensbesitz zu. In der vorliegenden Untersuchung wurden den Agents 30 Stimulusbegriffe aus ihrem beruflichen Wissensfeld vorgegeben, auf die diese dann möglichst viele Assoziationen nennen sollten. Da die primäre, tagtägliche Aufgabe von Agents darin besteht, ihr Wissen zu verbalisieren, bot sich die oben geschilderte Methode zur Erfassung des Wissenstandes an.

3.2.3 Beschreibung der Untersuchungsstichprobe

Von den insgesamt 44 in Call Center B beschäftigten Agents nahmen 22 an der Fragebogenerhebung teil, 29 Agents konnten in die Auswertung der Freien Assoziationen einbezogen werden. Die folgende Beschreibung der Untersuchungsstichprobe ($N=22$) erfolgt anhand der soziodemographischen Angaben in den Fragebögen.

An der Erhebung nahmen fast ausschließlich Männer teil. Mit nur zwei Frauen bildet diese Stichprobe die Geschlechterverteilung in der Hotline annähernd repräsentativ ab. First und Second Level finden sich in ausreichendem Umfang in der Stichprobe wieder, das Second Level ist ein wenig stärker vertreten. Fast die Hälfte der teilnehmenden Agents ist älter als 40 Jahre, ein knappes Drittel ist zwischen 30 und 40 Jahren alt, ein Fünftel der Agents ist jünger als 30 Jahre.

Drei Viertel der Teilnehmer sind seit zehn Monaten oder länger in der Hotline tätig (zum Befragungszeitpunkt bestand Call Center B genau seit einem Jahr), wurden also in der Gründungsphase der Hotline rekrutiert. Das andere Viertel der Untersuchungsstichprobe war seit acht Monaten und weniger bis hin zu einem Monat in der Hotline beschäftigt.

Fast zwei Drittel der Befragten hatten eine abgeschlossene Berufsausbildung im Bereich der Telekommunikation, gut ein Fünftel in einem anderen Bereich. Einige wenige Agents hatten sogar eine Ausbildung auf dem Niveau von Fach- bzw. Fachhochschule. Gut die Hälfte der Agents gab an, an einer oder zwei Weiterbildungen teilgenommen zu haben, etwa ein Drittel der Befragten äußerte, drei und mehr Weiterbildungen gehabt zu haben. Diese Weiterbildungen hatten überwiegend Software- / Systemschulungen sowie Gesprächsführung zum Thema.

Im Ergebnis der Arbeitstätigkeitsbeobachtungen bestätigten sich die erwarteten Unterschiede zwischen First und Second Level hinsichtlich der zu bearbeitenden Anrufe. Das First Level hatte durchschnittlich sechs bis sieben Calls pro Stunde zu tätigen, welche durchschnittlich knapp 3,5 Minuten dauerten. Das Second Level hingegen bearbeitet in der Stunde etwa drei Anrufe von durchschnittlich zehn Minuten Dauer. Damit bewegen sich die Agents beider Levels innerhalb der von der Hotline-Leitung vorgegebenen Beratungszeiten. An einem Wochentag haben First Level Agents insgesamt durchschnittlich 44 Anrufe zu bearbeiten, am Wochenende durchschnittlich 65 Calls. Das Second Level hingegen leistet täglich durchschnittlich 24 Beratungen an einem Wochentag und 34 am Wochenende. Die höhere Auslastung am Wochenende ergibt sich durch die planmäßig geringere Besetzung.

3.2.4 Ergebnisse der Untersuchungen

3.2.4.1 Identifikation des Ausgangswissens

Ziele festlegen: Alljährlich wird im Call Center B ein Schulungsplan aufgestellt, zu dessen Einhaltung der Hotline Manager verpflichtet ist (auch in Anbetracht der bestehenden Zertifizierung des Unternehmens). Ziel dabei ist es, Defizite abzubauen, die erkannt und schriftlich fixiert wurden.

Für die Tätigkeit der Agents gibt es innerhalb des Mutterunternehmens einen Anforderungskatalog bzw. ein Profil, welche Qualifikation bzw. welches Spezialwissen erforderlich ist, und mit Hilfe welcher Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter diese Qualifikation erreicht. Es ist Aufgabe des Hotline Managers zu erkennen, welcher Mitarbeiter welche Vorbildung hat und welche Lehrgänge er dementsprechend braucht.

Der Fokus beim Vereinbaren von Wissenszielen liegt im Call Center B auf der individuellen Ebene. In sog. Mitarbeiter-Jahresgesprächen kann der Agent u.a. Wünsche hinsichtlich seiner weiteren Qualifizierung äußern. Anliegen des Hotline Managers ist es zu erkennen, „wo der Mitarbeiter steht und wo er hin will“.

Analyse des Istzustands: Wichtigstes Instrument zur Identifikation des Ausgangswissens im Call Center B ist das Mitarbeiter-Jahresgespräch, in denen der Hotline Manager Neigungen, Fähigkeiten und eventuelle Defizite feststellt.

Eine explizite Analyse des Vorwissens geschieht nur bei Neueinstellungen oder bei einem vorgesehenen Aufstieg in das Second Level. War die Personalauswahl in der Gründerzeit der Hotline aus Zeitgründen noch unsystematisch (es wurden Mitarbeiter mit Fachwissen plus Engagement in das Second Level geholt), gibt es mittlerweile richtige Auswahlgespräche, in denen das vorhandene Fachwissen abgefragt und die Bereitschaft erkundet wird, sich Fachwissen selbst anzueignen.

Gelbe Seiten oder Kompetenzlisten existieren nicht in Call Center B, ebenso Wissenslandkarten. Es ist auch nicht gewollt, da es unter den verschiedenen Standorten mit der identischen Hotline-Aufgabe Konkurrenz gibt und man solche Interna ungern nach außen dringen lassen möchte. Es wird argumentiert, dass im Call Center B jeder Agent selbst weiß, für welche Wissensgebiete welcher Kollege Spezialist ist und deshalb eine schriftliche Fixierung nicht notwendig sei.

Analyse des Sollwissens und Ableiten des Wissensbedarfs: Ein Soll-Ist-Vergleich des Wissens geschieht nur durch die subjektive Einschätzung des Hotline Manager, der allerdings nicht viel Zeit in Gegenwart der Agents verbringt, so dass eine Analyse des individuellen Wissensbedarfs erschwert ist.

Ein wichtiger Bestandteil des Wissensmanagements in Call Center B ist die Aneignung und Verteilung von Spezialwissen durch Eigenqualifikation und Schulung der Agents durch Kollegen. Einige Agents erhalten dann einen Studienauftrag, sich innerhalb einer bestimmten Zeitvorgabe um ein bestimmtes Wissensgebiet zu bemühen und das erworbene Wissen zu verteilen. Diese Studienaufträge werden meist in einer Phase vergeben, bevor neue Produkte, welche die Funktionsweise des von der Hotline betreuten Produktes tangieren könnten, auf den Markt kommen. Es wird also festgestellt, dass bestimmte Wissensinhalte auf organisationaler Ebene noch nicht vorhanden sind (noch gar nicht vorhanden sein können, da es diese neuen Produkte in der Form vorher nicht gab), so dass sich daraus ein klarer Wissensbedarf ableiten lässt mit einer Zielrichtung für die Wissensbeschaffung.

Zusammenfassung der realisierten Aktivitäten zum Wissensmanagement:

Schulungsplan

stellenspezifischer Anforderungskatalog

formelle Gespräche mit Mitarbeitern

Abfrage des Vorwissens bei der Personalauswahl

Fazit: Die Identifikation des Ausgangswissens erfolgt in Call Center B in erster Linie auf Ebene der einzelnen Agents intuitiv durch den Hotline Manager, also sehr unsystematisch. Eine aufmerksame Beobachtung und Antizipation der Marktsituation, die mit dem betreuten Produkt in Verbindung steht, ermöglicht es, organisationale Wissenslücken bereits frühzeitig zu erkennen und mit entsprechenden Aktivitäten gegenzusteuern.

3.2.4.2 Wissenserwerb

(externe) Wissensbeschaffung: Ein wichtiges Instrument zum Wissenserwerb im Call Center B ist die personalorientierte Wissensbeschaffung. In der Anfangsphase der Hotline gab es eine Personalauswahl hinsichtlich des bisherigen beruflichen Werdeganges und „wie

sich jemand gibt“. Insbesondere die Experten des Second Level rekrutierten sich so aus Menschen mit Fachwissen plus Engagement. Mit Etablierung der Hotline wurde in den Auswahlgesprächen explizit das bereits vorhandene Fachwissen abgefragt, ebenso wie die Bereitschaft, sich Fachwissen selbst anzueignen.

Die Beschaffung von Wissen mit Hilfe von Speichermedien geschieht vor allem über die Fachliteratur, auch einschlägige Internetseiten dienen dem Wissenserwerb. Die so zusammengestellten Informationen sowie eigene Erfahrungen wurden inzwischen auf einer eigenen Intranetseite sowie auf einer CD-Rom veröffentlicht, so dass die Agents jederzeit Zugriff auf dieses Wissen haben. Darüber hinaus bietet das Ticketsystem, welches die Agents zur Dokumentation der Calls benutzen, eine Lösungsdatenbank. Das heißt, wenn während des Calls ein Kundenanliegen in die Ticket-Maske eingetragen wird, kann sofort aus der Datenbank ein entsprechender Lösungsvorschlag abgerufen werden. Auch das unternehmensweite Intranet bietet Wissen an. Ein Redaktionsteam, welches sämtliche Informationen für das Produkt aufbereitet, stellt ein Forum zur Verfügung, in dessen Rahmen gezielte, detaillierte Fragen zum Produkt und dessen Randbedingungen umgehend beantwortet werden.

Mitunter lernen die Agents auch von den Kunden, sei es, dass es Problem X gibt oder ein Produkt Y neu auf dem Markt ist, worauf die Agents dann ihre Recherchen ausrichten können. Aber auch ganz explizite Wissensinhalte können durch den Kunden selbst vermittelt werden. Allerdings ist diese Art der Wissensbeschaffung fremdbestimmt und somit durch Call Center B nicht zu steuern. Denkbar wäre jedoch, diese so gewonnenen Informationen systematisch zu erfassen und vom einzelnen Agent unabhängig zu machen.

Einen Wissensbroker gibt es derzeit nicht im Call Center B, lediglich einen enthusiastischen Mitarbeiter, der Wissen aus verschiedensten Quellen zusammengestellt und es auf einer eigens dafür eingerichteten Intranetseite zugänglich gemacht hat. Auch der Aufbau des Labors, also des Platzes innerhalb des Call Centers B zum Ausprobieren des Produktes unter verschiedenen Bedingungen, wird von einem Agent betreut, welcher dies von sich aus macht, und diese Funktion ist auch nicht explizit festgelegt. Das Produkt wird von einer Hotline an einem anderen Standort verantwortlich betreut, so dass Call Center B nur „Mitmacher“ ist und sich auf die Recherchen anderer stützen kann. Für ein weiteres Produkt, dessen Einführung im Call Center B derzeit vorbereitet wird, wird Call Center B das verantwortliche Redaktionsteam sein, also das Fachwissen für alle anderen Standorte bereitstellen. Der Hotline Manager plant, zu diesem Zwecke je einen Verantwortlichen für die Produkte zu benennen, der die Funktion eines Wissensbrokers übernimmt, was aber in der gegenwärtigen Konkurrenzsituation zwischen den Standorten sicherlich zu Problemen führt.

Weiterbildungsmaßnahmen besitzen in Call Center B einen hohen Stellenwert, da Wissen schließlich das Geschäft von Call Center B ist. Spezialwissen wird vor allem in Eigenqualifikation erlangt und weitergegeben. Einige Schulungen werden nur von einzelnen Agents wahrgenommen, welche dann eine Multiplikatorfunktion haben und ihre Kollegen neben dem Tagesgeschäft schulen. Agents erhalten Studienaufträge mit der Aufforderung, sich um einen Wissensbereich zu bemühen und es den Kollegen innerhalb einer bestimmten Zeitspanne zu vermitteln, beispielsweise in Phasen, wenn neue Produkte auf den Markt kommen, welche die Funktionstätigkeit des betreuten Produktes beeinflussen könnten. Diese Schulungen durch Mitarbeiter sind so angelegt, dass nachfolgende Vorträge auf vorangegangenen aufbauen, also modular angelegt sind. Innerhalb dieser Kleingruppen sind abgesehen vom zeitlichen Limit Handlungsfreiräume vorhanden, da Eigeninitiative erwartet wird. Eigene Ideen haben also innerhalb dieses Rahmens gute Chancen, auch umgesetzt zu werden, was letztlich dazu motiviert, das erworbene Wissen auch kreativ weiter zu bearbeiten.

Markt- oder Kundenanalysen werden in Call Center B nicht durchgeführt. Alle Analysen in dieser Richtung werden zentral vom Mutterunternehmen in Auftrag gegeben und durchgeführt, so auch eine Kundenzufriedenheitsbefragung, welche aber keinen Rückschluss auf die Leistung von Call Center B zulässt.

Generieren neuen Wissens: Die Aufgabe der Hotline ist die Lösung von technischen Problemen, die beim Kunden auftreten, per Telefon. Ein zentraler Weg, das dafür notwendige Wissen zu erreichen, ist das Ausprobieren des Produktes unter verschiedenen Bedingungen, die auch beim Kunden vorliegen könnten. Es muss also neues Wissen generiert werden. Insbesondere in der Anfangsphase der Hotline war diese Strategie notwendig, da noch nicht so viele Schulungen angeboten werden konnten. Darüber hinaus steht bei neu eingeführten Produkten auch selten sofort alles notwendige Wissen von Seiten des Auftraggebers, also des Mutterunternehmens, zur Verfügung. Der Hotline Manager räumt ein, dass bisher auch noch nicht genug zeitliche Spielräume bestanden, um systematischer an den Wissenserwerb heranzugehen als über das Probieren.

Auch in Call Center B werden Kompetenzzentren ausgebildet. Von der Struktur des Call Centers B ausgehend, sind diese in erster Linie im Second Level zu finden. Die Agents stellen an sich selbst Defizite in bestimmten Wissensbereichen fest, bilden sich aus eigenem Antrieb weiter und geben dieses neu erworbene Wissen an ihre Kollegen weiter. Es gibt kleine Gruppen von Agents, die bestimmte Bedingungen bearbeiten, also Bedingungen,

unter denen es bei den Kunden Probleme mit dem Produkt geben könnte, welche zwar eher selten abgefragt werden, aber dann um so mehr von den üblichen Lösungswegen abweichen.

Ein betriebliches Vorschlagswesen existiert lediglich für das Gesamtunternehmen, nicht separat für das Call Center B. Dieses Vorschlagswesen wird ausschließlich zentral bearbeitet, so dass an Call Center B im wesentlichen keine Rückmeldungen kommen. Ebenso werden Reklamationen ausschließlich zentral bearbeitet, so dass Call Center B nur die Funktion eines Eingangstores für Reklamationen hat.

Die für eine erfolgreiche Wissensgenerierung notwendige Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen sowie die Pflege des Teamlebens ist im Call Center B nicht gelungen. Es gibt keine wirklichen Teamerlebnisse, da die Teams identische Aufgaben haben, aber über verschiedene Arbeitsräume verteilt sind. Die Agents werden eher gegeneinander ausgespielt, indem wöchentlich Statistiken über die geleistete Anzahl der Calls und deren durchschnittliche Dauer ausgehangen werden. Die Teams werden also in Wettbewerb zueinander gestellt. Das Zusammengehörigkeitsgefühl der Agents kann sich nur auf der Ebene aller Hotline-Mitarbeiter entwickeln, z.B. durch gemeinsame Feiern.

Zusammenfassung der realisierten Aktivitäten zum Wissensmanagement:

- Personalakquisitionsstrategien
- Recherche in der Fachliteratur
- elektronische Netzwerke: Intranet, Lösungsdatenbank
- Weiterbildungsmaßnahmen
- Gegenseitige Schulung der Mitarbeiter untereinander
- Eigeninitiative fördern
- Studienaufträge
- Ausprobieren des Produkts
- Informationen vom Auftraggeber einholen
- Aufbau interner Kompetenzzentren
- betriebliches Vorschlagswesen

Fazit: Obwohl der Wissensvorsprung das Kapital in Call Center B ist, geschieht die Aneignung dieses Wissens weitestgehend unsystematisch. Im Vordergrund steht die Forderung des Managements, Eigeninitiative beim Wissenserwerb zu zeigen, also jedem Agent selbst das Was, Wie und Wann zu überlassen. Dies trifft selbst für die Schulungen zu. Der Impuls für Schulungen kommt zwar zum Teil auch von der Hotline-Leitung, da aber viele dieser Schulungen durch die Agents selbst bestritten werden, ist die Durchführung der Schulungen und letztlich der Erfolg der Wissensvermittlung von den didaktischen Kompetenzen und Vorstellungen der referierenden Agents abhängig.

3.2.4.3 Anwendung des Wissens

Wissen nutzen: In Call Center B wird im weitesten Sinne eine Entlohnung nach Wissensumschlag oder vielmehr nach Wissensstand praktiziert. Dazu findet zweimal jährlich ein Beurteilungsgespräch zwischen Hotline Manager und Agent statt. Der Hotline Manager beurteilt den Mitarbeiter nach dessen Arbeitsleistung, -verhalten, -disziplin, -produktivität (also Anzahl der Calls) und schließlich der Arbeitsqualifikation, also nach dem Wissensstand und der Bereitschaft, sich diesen selbst anzueignen. All diese Kriterien werden in einem Punktesystem zusammengetragen. Die Agents mit der höchsten Punktbewertung erhalten eine Prämie, also einen finanziellen Anreiz. Darüber hinaus werden sie als sog. Topleister mit Namen veröffentlicht, was als Ansporn für alle Mitarbeiter gedacht ist.

Das Team als kleinste organisatorische Einheit hat im Call Center B kaum Autonomie, derzeit werden die organisatorischen Belange, wie die Schichtplanung, in die Verantwortung der Teamsprecher übergeben. Ein gewisser Handlungsspielraum besteht innerhalb der (zeitlich befristeten) Kleingruppen, welche einen Studienauftrag übernommen haben. Dort gibt es lediglich ein zeitliches Limit, bis wann das erworbene Wissen an die Kollegen vermittelt sein sollte, alles andere verläuft in eigener Regie.

Im Call Center B wird unternehmensinternes und -externes oder anonymes Wissen in gleichem Maße genutzt. Vor allem das Intranet, das Internet und das Expertenforum des unternehmensweiten Intranets sind hervorzuheben. Zentrales Wissen ist im Intranet der Hotline angelegt, offizielle Hotline-interne Dokumente werden in der Regel über Email verschickt und dort auch gesammelt. Darüber hinaus hat sich jeder Agent einen eigenen Ordner mit für ihn wichtigen Dokumenten zusammengestellt, die teilweise auch in anderen Speichermedien zu finden sind (z.B. im Intranet), aber vom einzelnen auf diese Weise noch schneller und gezielter gefunden werden können.

Wissen verteilen / kommunizieren: Die Förderung der Wissenskommunikation durch Anreizsysteme geschieht in Call Center B über eine Punktbewertung der Leistung der einzelnen Agents und anschließend der Veröffentlichung der sog. Topleister. Die Topleister erhalten eine Prämie als finanziellen Anreiz, die Veröffentlichung der Namen der Besten ist als Anreiz für die Kollegen gedacht – zumindest in der Intention des Hotline Managers. Genaugenommen kann auf diese Weise zwar dazu angeregt werden, auch mal ein Topleister sein zu wollen, da dies aber bedeutet, besser zu sein als die anderen, könnte es eher dazu anregen, sein Wissen für sich zu behalten. Man kann diese Maßnahme als Anreizsystem für die Träger von zentralem Know How verstehen, die die Topleister aufgrund ihres hervorragenden Wissens und dessen Umsetzung ja sind.

Die Umgebungsgestaltung in Call Center B hingegen regt tatsächlich zur Wissenskommunikation an. In den großzügig gestalteten, unterschiedlich großen Arbeitsräumen arbeiten zwischen zwei und acht Agents nebeneinander, meist sind es vier Agents, so dass die Kommunikation untereinander stetig möglich ist. Einige Agents haben sogar schnurlose Headsets (meist die Spezialisten des Second Level), welche es ihnen ermöglichen, während des Calls leichter Kontakt zu Kollegen aufzunehmen, den Labor-Rechner zur Recherche zu nutzen, falls er sich nicht am eigenen Arbeitsplatz befindet, oder sich während der Bereitschaftszeit etwas weiter vom Schreibtisch entfernen zu können, z.B. zur Raucherecke.

Ein Info-Brett Im Call Center B wird genutzt für aktuelle (auch unternehmensweite) Bekanntmachungen, Informationen des Betriebsrates und vor allem für den Aushang der wöchentlich erstellten Statistiken, welche die durchschnittliche Anzahl und Dauer der Calls zwischen den einzelnen Teams vergleicht. Eine softwaremäßige Entsprechung zum Schwarzen Brett gibt es nicht, alle Wissensdokumente und sonstige Informationen werden in der Regel per Email verschickt und dann im Email-Archiv aufgelistet, ohne dass eine Sortierung möglich ist.

Die informelle Kommunikation wird reichlich genutzt in den Raucherecken, wenngleich dies tatsächlich Ecken im engeren Sinne sind, also keine eigenen Räume mit Bestuhlung. Darüber hinaus stehen Pausenräume mit der Möglichkeit der Essenszubereitung zur Verfügung.

Ein wichtiges Element zur Wissensverteilung ist in Call Center B die Schulung der untereinander. Spezialwissen wird überwiegend durch Eigenqualifikation erlangt und weitergegeben. Dazu erhalten einige Mitarbeiter einen Studienauftrag, sich um ein spezielles Wissensgebiet zu bemühen und das erworbene Wissen innerhalb eines vorgegeben Zeitrahmens an die Kollegen in der Hotline weiterzugeben. Diese Studienaufträge und die Schulung der Mitarbeiter untereinander dienen also nicht nur dem Wissenserwerb, sondern besitzen auch große Bedeutung für die Kommunikation des erworbenen Wissens in der Hotline. Diese Schulun-

gen finden aber nicht systematisch statt, sondern eher „nebenbei“. Trotzdem wird versucht, die Schulungen so anzulegen, dass sie aufeinander aufbauen. Es ist also ein modularer Aufbau angestrebt, der von aktuellen Themen beeinflusst ist. Oftmals aber werden der Erwerb und die Vermittlung von neuem Wissen gar nicht durch den Hotline Manager angewiesen, sondern der Impuls kommt von den Mitarbeitern selbst. Die Agents stellen selbst Defizite in bestimmten Wissensbereichen fest, bilden sich darauf hin weiter und geben dieses Wissen an ihre Kollegen weiter – „völlig unbefohlen“.

Schulungen werden also zum großen Teil durch Referenten aus den eigenen Reihen bestritten, vor allem bei Spezialwissen. Bei grundlegenden Wissensinhalten kann auch auf Schulungsangebote aus dem Mutterunternehmen zurückgegriffen werden. Bei einigen Themen wird es in Call Center B so gehandhabt, dass nur einzelne Mitarbeiter diese Schulungen besuchen und das dort erworbene Wissen an ihre Kollegen weitergeben. Diese Agents haben also Multiplikatorfunktion, Wissen wird auf diese Weise verbalisiert und im Call Center verteilt. Der Einsatz eines externen Trainers zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit der Agents mit den Kunden ist angestrebt.

Eine gemeinsame Begriffsbildung haben die Agents in Call Center B in bezug auf ihr Fachwissen mit den entsprechenden Fachtermini, nicht aber in bezug auf das Kommunikationswissen. Zwar gibt es offizielle, zentral vom Mutterunternehmen ausgegebene Sprachregelungen, nach Einschätzung des Hotline Managers ist die erwartete sprachliche Professionalität im Umgang mit den Kunden jedoch noch lange nicht erreicht.

Zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter wird in Call Center B ein Mentorensystem genutzt. Dazu legt der Hotline Manager bestimmte Agents als Betreuer fest, welche gut Wissen weitergeben können, Sympathie ausstrahlen und in ihrem Arbeitsverhalten Vorbildwirkung haben. Die konkrete Durchführung der Betreuung ist Sache der Mentoren, es gibt diesbezüglich kein System in Call Center B. Das „Loslassen vom Mentor ist eher Gefühlssache“, meist äußern die neuen Agents den Wunsch, allein zu arbeiten. Für die Dauer der Mentorenphase ist von seitens des Hotline Managers kein Zeitlimit gesetzt, bisher fingen alle neuen Agents schon früher als erwartet an, selbständig zu werden. Bedeutsam in diesem Zusammenhang ist das schon an anderer Stelle beschriebene Modelllernen, bei dem das Verhalten des Mentors als Modell für die optimale Bewältigung der Arbeitsaufgabe dient.

Ein Transfer von optimalen oder schlechten Lösungsansätzen oder Erfahrungen erfolgt in Call Center B nur auf der informellen Ebene, im Gespräch zwischen den Kollegen, nicht systematisch und kaum dokumentiert. Der Mitarbeiter, der die Intranetseite aufbaute, brachte seine fachlichen Erfahrungen in die Dokumente ein, eine Sammlung von Erfahrungen meh-

rerer Agents existiert hingegen nicht. Den Mitarbeitern steht darüber hinaus auch das unternehmensweite Forum zur Verfügung, in dem Experten des Redaktionsteams ausschließlich die positiven Erfahrungen mit dem betreuten Produkt zusammengetragen haben.

Ein Coaching wird in Call Center B in keiner Weise praktiziert. Patenschaftsmodelle, welche die Verantwortung für den Erwerb und die Verteilung bestimmter, umschriebener Wissensgebiete in die Hand einzelner Mitarbeiter legen, sind derzeit in Call Center B noch nicht umgesetzt, werden aber angestrebt, da in nächster Zeit zwei weitere Produkte betreut werden. Da Call Center B für eines der künftigen Produkte das verantwortliche Redaktionsteam bilden wird, welches das Fachwissen über dieses Produkt für alle anderen Standorte des Mutterunternehmens bereitzustellen hat, erscheint dem Hotline Manager die Installation einer solchen, explizit formulierten Patenschaft oder auch eines Wissensbrokers notwendig.

Wissen speichern: Das Speichern des erworbenen Wissens erfolgt in Call Center B völlig unsystematisch und unstandardisiert. Größere zusammenhängende Wissenspakete finden in der Regel Eingang in das Intranet bzw. in größeren Abständen auch auf die daran angelehnte CD-Rom. Weniger umfangreiche Wissensinhalte jedoch werden auf der informellen Ebene weitergegeben und selten Hotline-zentral abgelegt. Datenbanken mit Erfahrungen oder expliziten Wissensbestandteilen existieren nicht. Erfahrungen werden auf informeller Ebene meist mündlich an die Kollegen weitergegeben, was aber auch nicht zwingend ist. Zumeist liegt es am einzelnen Agent, ob er sich Wissen notiert und dann in seinem eigenen Ordner dokumentiert.

Zusammenfassung der realisierten Aktivitäten zum Wissensmanagement:

eine Entlohnung nach Wissensstand als (materielles) Anreizsystem für die Träger von zentralem Know How

kooperationsförderliche Umgebungsgestaltung

Info-Brett

informeller Wissensaustausch

gegenseitige Schulung der Mitarbeiter untereinander

Multiplikatorfunktion

Mentorensystem

Modelllernen

elektronische Netzwerke, Intranetseite

dokumentiertes Wissen zugriffsfreundlich bereitstellen

Fazit: Wie auch schon der Wissenserwerb, wird auch die Anwendung des Wissens wenig durch die Hotline-Leitung gesteuert, die Eigeninitiative der Agents soll auch bei der Kommunikation des Wissens Motor sein. So liegt dann vor allem die Bewahrung von Wissen im Ermessen des Einzelnen. Es ist für andere Mitarbeiter des Call Centers B zu einem späteren Zeitpunkt also kaum abrufbar, es sei denn, die Spezialisten werden befragt.

3.2.4.4 Wissensbewertung

Eine Wissensbewertung findet in Call Center B kaum statt. Erworbenes und gespeichertes Wissen kann nicht immer auf Relevanz geprüft werden. Gerade im Bereich der Technologie-Produkte ist die Zeit sehr schnelllebig, und da nicht hinter jeder Veröffentlichung ein Datum steht (insbesondere bei Recherchen im Internet), lässt sich die Aktualität und somit die Bewahrungswürdigkeit dieser Wissensinhalte mitunter nur schwer abschätzen. Derzeit werden keine Dokumente aufgrund nicht mehr bestehender Relevanz aus dem Intranet entfernt. Wie die Agents mit der Aktualisierung des Wissens in ihren persönlichen Ordnern umgehen, liegt in deren Verantwortung.

Fähigkeitsbilanzen gibt es nur im subjektiven Erleben des Hotline Managers und nur auf der individuellen Ebene (also nicht auf Ebene des gesamten Call Centers), sie werden nicht systematisch erstellt.

Ein Ausbildungscontrolling wird insofern betrieben, als dass nach Schulungen anonyme Bewertungsbögen von den Mitarbeitern ausgefüllt werden. Es geht dabei eher um Fragen der Inhalte, Vortragsweisen oder auch der Unterkunft. Die Auswertung dessen geht allerdings direkt an die Bildungseinrichtung, welche die Schulung durchgeführt hat. Der Hotline Manager muss seine Mitarbeiter direkt um eine Rückmeldung bitten, so dass letztlich keine verwertbaren Informationen über den Erfolg der Schulungsmaßnahmen eingeholt werden können.

Zusammenfassung der realisierten Aktivitäten zum Wissensmanagement:

keine

Fazit: Eine Bewertung des erworbenen und angewandten Wissens auf organisationaler Ebene findet kaum statt, was auch nicht verwundert, da bereits in den anderen Phasen des Wissensmanagements die Verantwortung zu großen Teilen an die Agents delegiert wurde (Stichwort: Eigeninitiative).

3.2.4.5 Exkurs 1: Wissensdiagnose

Zur Analyse des Wissensstandes der Agents von Call Center B wurde die Technik der Freien Assoziation angewandt. Es wurden gemeinsam mit Experten insgesamt 30 Stimulusbegriffe aus dem Arbeitsfeld der Agents zusammengestellt und den Agents in standardisierter Form vorgelegt, zu denen diese möglichst alles nennen sollten, was ihnen dazu einfiel. Diese 30 Begriffe verteilten sich gleichmäßig auf folgende Wissensbereiche:

- Produktwissen: dieser Bereich umfasst Wissen über Aufbau und Funktion des betreuten Produktes
- Diagnosewissen: Wissen über Schwierigkeiten bei der Installation, über Störungen und deren Symptome sowie über das Vorgehen zur Störungsidentifikation
- Kommunikationswissen: Wissen über die Gesprächsführung und den Umgang mit unterschiedlichen Kundentypen

Von insgesamt 44 in Call Center B beschäftigten Agents konnten, wegen der Freiwilligkeit der Teilnahme, nur 29 in die Durchführung der Assoziationen einbezogen werden. Die Auswertung in Form der Wissensmenge erfolgte durch Auszählen der Häufigkeit von sinnvollen Nennungen. Wegen der geringen Stichprobengröße sollten die statistischen Aussagen nur sehr zurückhaltend interpretiert werden. Über diesen quantitativen Ansatz hinaus ist auch eine qualitative Analyse möglich.

Abbildung 3 zeigt die Summe der assoziierten Sachverhalte für jeden der drei Wissensbereiche sowie die Summe sämtlicher Assoziationen als Mittelwert über die 29 Teilnehmer der Assoziationen. Es zeigt sich, dass im Bereich Diagnosewissen mit durchschnittlich 44,7 Nennungen am meisten assoziiert wurde, im Bereich Produktwissen hingegen am wenigsten mit durchschnittlich 38,1 Assoziationen. Durchschnittlich wurden vier Sachverhalte zu einem Stimulus assoziiert (siehe Abbildung 4). Der Mittelwertsunterschied zwischen den Nennun-

gen zum Produktwissen bzw. zum Diagnosewissen ist auf dem 1%-Niveau signifikant, sowohl auf Ebene der Summe pro Wissensbereich als auch auf Ebene der durchschnittlichen Anzahl von Assoziationen je Wissensbereich.

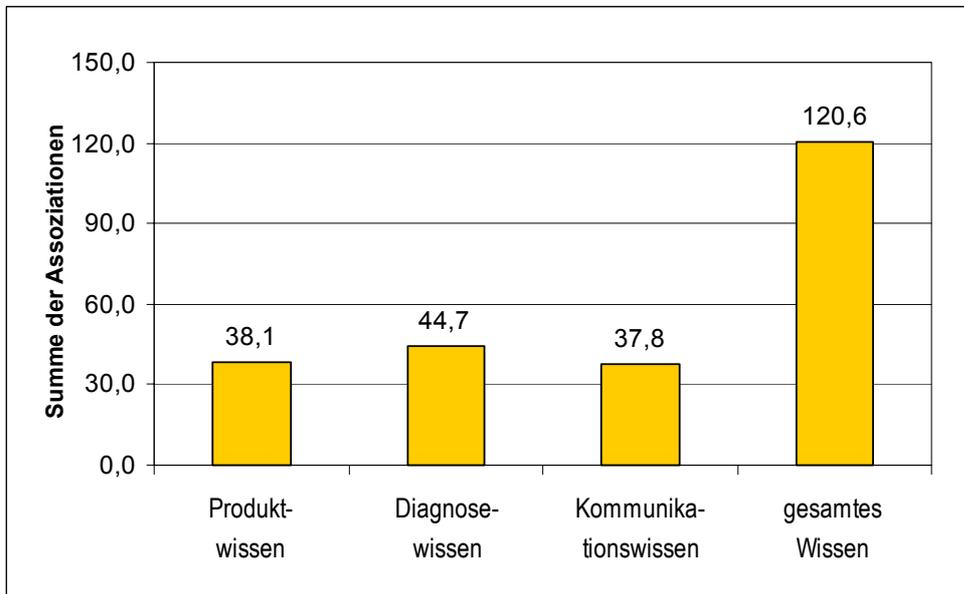


Abbildung 3: durchschnittliche Summe der Assoziationen pro Wissensbereich (N=29)

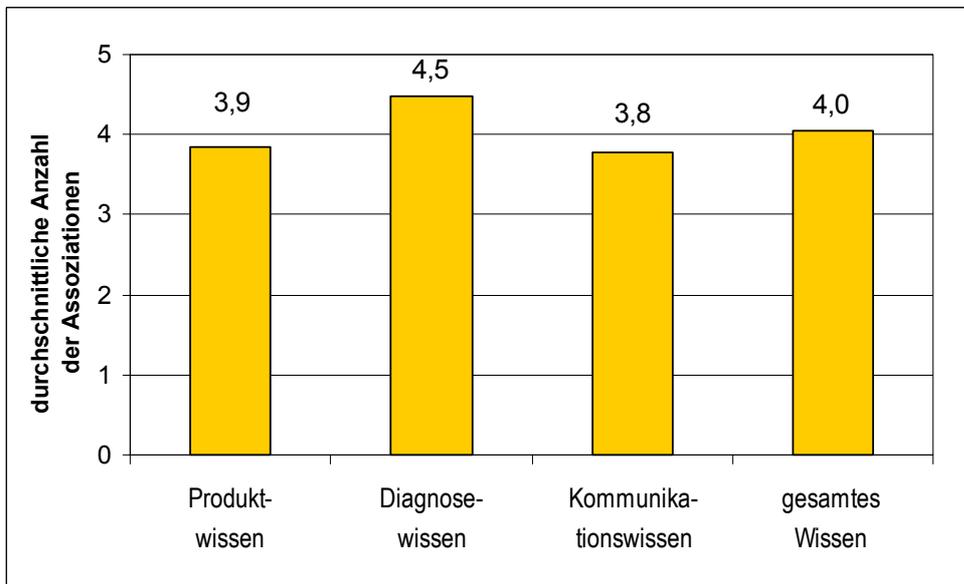


Abbildung 4: durchschnittliche Anzahl der Assoziationen auf einen Stimulus pro Wissensbereich (N=29)

Insbesondere ein Vergleich zwischen First und Second Level schien vor allem in Anbetracht der in Abbildung 5 dargestellten Tatsachen interessant. Dargestellt sind die Anteile der Anrufe im First bzw. Second Level im Hinblick auf ihren Ausgang, welche im Ergebnis der Arbeitstätigkeitsbeobachtungen (fast 64 Stunden im First Level, etwa 78 Stunden Beobachtungszeit im Second Level) identifiziert werden konnten.

Unter einer abgeschlossenen Beobachtung wurden alle diejenigen Anrufe verstanden, die der Agent selbst zum Abschluss gebracht hatte und – unabhängig davon, ob das Kundenproblem tatsächlich erfolgreich gelöst werden konnte – zumindest die Chance hatte, sein Wissen auch tatsächlich umzusetzen. Werden Gespräche vom First Level aus in das Second Level weitergeleitet, so kann dies zwei verschiedene Ursachen haben: a) der First Level Agent hat nicht genug Wissen, um (möglichst zielgerichtet) das Kundenproblem zu lösen, oder b) entsprechend der Regelungen zur Beratungstiefe in der Hotline ist er gehalten, diese komplexeren Probleme an das Second Level weiter zu reichen, zumal dem First Level nur ein Drittel der Zeit des Second Level für einen Call zugestanden wird, also der First Level-Agent sich auch Zeitdruck erzeugen würde. Es ist anzunehmen, dass letzterer Fall negative Auswirkungen auf das Selbstwirksamkeitserleben und schließlich die Motivation hat: man weiß etwas, darf es aber nicht anwenden.

Die Anrufe, die schließlich an andere Hotlines verwiesen werden, bergen eine ähnliche Problematik. Zwar wird mal mehr, mal weniger Wissen für eine Diagnostik benötigt, welche die Zuständigkeit der eigenen Hotline ausschließt, aber dennoch ist es unbefriedigend, die eigenen Fähigkeiten nicht voll ausschöpfen zu können. Diese Situation kann auch beim Kunden zu Unzufriedenheit führen, wenn dieser immer wieder an andere Stellen verwiesen und lange Zeit mit seinem Problem allein gelassen wird.

Das First Level schließt nur etwa ein Drittel (32,2%) aller dort eingehenden Anrufe selbst ab, insgesamt zwei Drittel der Anrufe werden entweder an das Second Level (25,4%) oder an andere Stellen (41,4%) weitergereicht. Im Second Level ist dieses Verhältnis genau umgekehrt. Hier kann der Agent in 68,8% der Anrufe eine Problemlösung zum Abschluss bringen, in nur 29,7% der Anrufe schließt der Agent im Second Level das Problem nicht selbst ab, sondern verweist an andere Stellen.

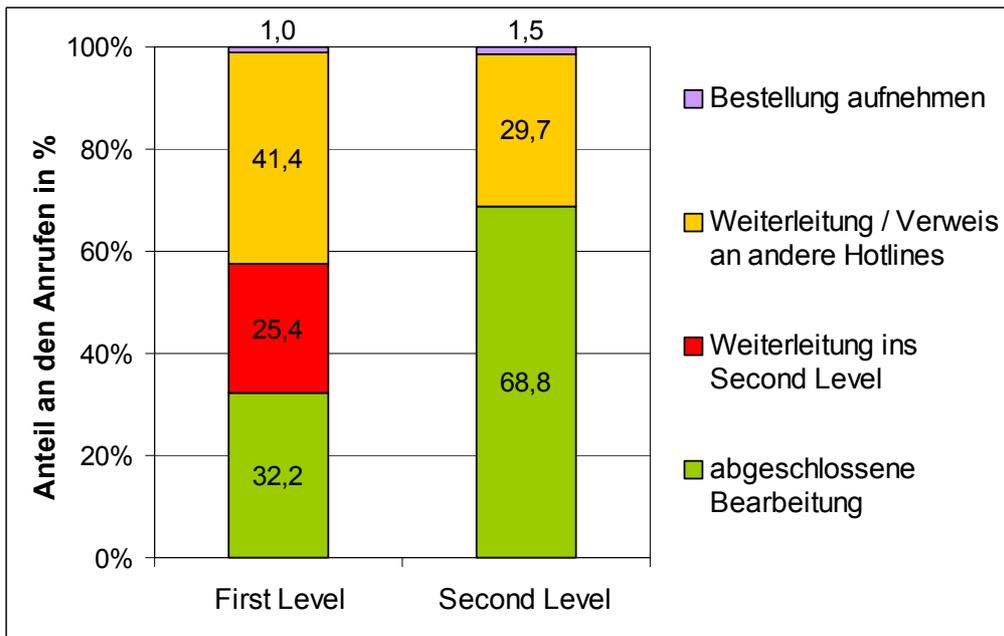


Abbildung 5: Anrufe hinsichtlich ihres Ausgangs

Beim Vergleich der Wissensmenge zwischen First und Second Level konnten 16 Agents im First Level und 13 im Second Level berücksichtigt werden. Der Mittelwertvergleich zwischen den beiden Gruppen deutet an, dass die Agents des Second Level mehr assoziierten als ihre Kollegen im First Level (Abbildung 6). Dieser Effekt lässt sich auch auf der Ebene der einzelnen Stimulusbegriffe beobachten. Diese Tendenz konnte allerdings nicht statistisch abgesichert werden, vor allem im Second Level ist eine große Streuung hinsichtlich der Anzahl der Assoziationen festzustellen. Weitere Untersuchungen zur Klärung des Sachverhalts sind notwendig.

	First Level		Second Level	
	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung
Produktwissen	36,2	14,2	40,4	23,3
Diagnosewissen	42,0	18,8	48,1	24,6
Kommunikationswissen	36,1	9,9	39,8	10,7
gesamtes Wissen	114,3	39,1	128,2	54,3

Abbildung 6: Summen der Assoziationen zu den Wissensbereichen im Vergleich First Level (N=16) vs. Second Level (N=13)

Ähnlich verhält es sich mit dem Vergleich zwischen denjenigen Mitarbeitern, welche schon relativ lange mit diesem Wissen befasst sind, und solchen, die erst seit kurzem in der Hotline arbeiten. Die Gruppe der 29 Assoziationsteilnehmer wurde entsprechend der Dauer ihrer Tätigkeit in der Hotline in zwei Gruppen eingeteilt: die „Neuen“, welche seit drei, vier bzw. sieben Monaten in Call Center B arbeiten, und die „Alten“, welche seit zehn, elf, zwölf bzw. 13 Monaten im Call Center mit diesem Produkt zu tun haben. Es zeigte sich, dass diejenigen, die schon vergleichsweise lange mit diesen Wissensbereichen umgehen, mehr dazu assoziieren, als diejenigen, welche erst seit kurzem mit diesen Wissensbereichen befasst sind. Differenziert man die „neuen“ und „alten“ Agents weiterhin nach ihrer Zugehörigkeit zu den Levels, so deutet sich an, dass es im First Level kaum eine Rolle spielt, wie lange die Agents bereits mit diesem Wissensgegenstand arbeiten (siehe Abbildung 7). Es scheint sogar, dass die ganz neuen Mitarbeiter tendenziell noch etwas mehr Sachverhalte explizit formulieren können als die älteren. Insgesamt scheinen Second Level Agents, die schon lange in der Hotline arbeiten, die meisten Stimulusbegriffen assoziieren zu können. Einschränkung muss gesagt werden, dass sich in der Untersuchungsstichprobe nur ein einziger Second Level Agent fand, der sieben Monate oder weniger in der Hotline arbeitete, so dass in Abbildung 7 keine „neuen“ Second Level Agents aufgeführt sind.

	„neue“ Agents		„alte“ Agents			
	First Level (N=8)		First Level (N=8)		Second Level (N=12)	
	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung
Produktwissen	37,6	19,1	34,8	8,1	42,3	23,2
Diagnosewissen	42,3	19,9	41,8	18,9	50,3	24,3
Kommunikationswissen	37,5	10,4	34,8	10,0	41,0	10,2
gesamtes Wissen	117,4	64,0	111,3	32,5	133,6	53,0

Abbildung 7: Summen der Assoziationen zu den Wissensbereichen im Vergleich zwischen Agents, die seit sieben Monaten und weniger in der Hotline tätig sind (N=8 im First Level), und denjenigen, die seit mehr als sieben Monaten in der Hotline arbeiten (N=20)



3.2.4.6 Exkurs 2: Wissensnutzung

Die Nutzung der verschiedenen den Agents zur Verfügung stehenden Recherchemöglichkeiten wurde als Ergebnis der Arbeitstätigkeitsbeobachtungen analysiert. Ausgangspunkt der Überlegungen war, dass nicht immer alles Wissen im Gedächtnis gespeichert oder nur unsicher gespeichert ist, so dass externe Wissensspeicher zu Hilfe genommen werden. Die Fragestellung war, in welchem Umfang verschiedene Recherchemöglichkeiten genutzt werden und in welchem Kontext dies geschieht. Dazu wurden jeweils zwei Agents des First und Second Level mehrere Tage hintereinander während ihrer Arbeitstätigkeit beobachtet, so dass für den First Level fast 64 Stunden und für den Second Level etwa 78 Stunden Beobachtungszeit in die Auswertung der Häufigkeit verschiedener Ereignisse eingehen konnten.

Folgende Möglichkeiten der Recherche standen den Agents zur Verfügung:

- das Intranet sowie die Lösungsdatenbank im Ticketsystem
- das Internet (nur für Agents im Second Level)
- der eigene Ordner, wo Wissensdokumente nach eigenem Ermessen des Agents zusammengestellt sind
- eigene fachbezogene Bücher oder Zeitschriften am Arbeitsplatz
- Prospekte mit technischen Angaben zum Produkt (genau die gleichen Informationen, die auch dem Kunden zugänglich sind)
- das Produkt selbst; da das Produkt auch die Installation auf dem PC einschließen kann, sind hier auch solche Ereignisse wie das Ausprobieren oder das simultane Verfolgen des Pfades oder der Menüanzeigen auf dem Rechner zusammengefasst; im Folgenden wird diese Art der Recherche als Mitklicken bezeichnet werden
- Kommunikation.

Die Kommunikation lässt sich differenzieren in die mündliche Kommunikation und die elektronische per Email. Weiterhin kann in eine Kommunikation unterschieden werden, bei der der Agent gezielt an einen Kollegen eine Frage stellt und darauf eine Antwort erhält, also explizit Wissen einholt, und in eine Kommunikation, welche eher ein sich gegenseitig etwas Arbeitsbezogenes Erzählen ist, also als interaktiv beschrieben werden kann.

All diese verschiedenen Rechercheereignisse konnten in drei verschiedenen Kontexten stattfinden:

- während eines Calls

- während der Nachbearbeitungszeit, also der Zeit, wenn der Call bereits beendet ist, aber noch Nacharbeiten für das Gespräch getätigt werden, das betrifft meist das vollständige Ausfüllen des Tickets, sofern es nicht schon während des Calls erfolgt ist
- während der Bereitschaftszeit, wenn der Agent also bereit ist, einen Anruf entgegenzunehmen und nicht in Nacharbeitstätigkeiten eingebunden ist.

Die Recherchen haben sicherlich eine etwas andere Funktion in Abhängigkeit von den genannten Situation, wenngleich es sich während der Beobachtung nicht immer klar erkennen oder zuordnen lässt. Recherchen, die während der Bereitschaftszeit stattfinden, kann man unterstellen, dass keine akute Notwendigkeit dazu bestand und eher eine allgemeine Motivation zur Wissensbeschaffung durch die Agenten anzunehmen ist. Im Kontext von Anrufen oder in der Nacharbeitszeit ist es eher wahrscheinlich, dass die Recherche durch die Interaktion mit dem Kunden ausgelöst wurde: der Agent muss dem Kunden umgehend Informationen geben, die unter Umständen nicht im Gedächtnis gespeichert hat. Er muss daher zu externen Speichern greifen, wie z.B. zum eigenen Ordner oder zu Informationen im Intranet, oder gezielt Kollegen fragen. Das Mitklicken des Pfades bei der Softwarebearbeitung des Produktes hat ebenfalls die Funktion eines externen Speichers oder zumindest einer Stütze, denn die vorgegeben Alternativen in den Fenstern der Software müssen nicht frei aus dem Gedächtnis produziert, sondern nur als die Richtigen wiedererkannt werden. Wiedererkennen ist leichter als Reproduzieren.

Abbildung 8 zeigt die Häufigkeit von Rechercheereignissen während der Anrufe, der Nacharbeitszeit bzw. der Bereitschaftszeit, differenziert nach First und Second Level. In den etwa 64 Beobachtungsstunden im First Level konnten insgesamt 412 relevante Anrufe registriert werden. In 75 Telefonaten davon wurde während des Gesprächs in irgendeiner Weise recherchiert. Das entspricht 18,2 % aller Anrufe. Im Second Level hingegen wurde bei 126 der insgesamt 267 beobachteten Anrufe (während 78 Stunden Beobachtungszeit) gleichzeitig recherchiert, das sind 47,2 % aller Anrufe, also fast die Hälfte aller Calls. Auch während der Bereitschaftszeit recherchieren die Agents im Second Level deutlich mehr als ihre Kollegen im First Level. Von 376 beobachteten Bereitschaftszeiten im First Level wurde während 55 davon recherchiert (14,6 % aller Fälle). Das Second Level hingegen recherchierte in 83 von insgesamt 257 beobachteten Bereitschaftszeiten, das entspricht 32,3 %. Die Recherche während der Nachbearbeitungszeit hingegen ist in beiden Levels ein ausgesprochen seltenes Ereignis. Von 284 beobachteten Nachbearbeitungszeiten im First Level wurde in 9

davon recherchiert (3,2 %). Im Second Level trifft dies auf 6 von 242 beobachteten Nachbearbeitungszeiten zu (2,5 %).

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass im Second Level wesentlich häufiger recherchiert wird als im First Level. Gleichermäßen ist die Recherche während eines Calls häufiger als während der Bereitschaftszeit. Der Anruf ist also in beiden Levels der Kontext, in dem die meisten Recherchen getätigt werden. Die Recherchen während der Nachbearbeitungszeit sind so selten, dass sie zu vernachlässigen sind.

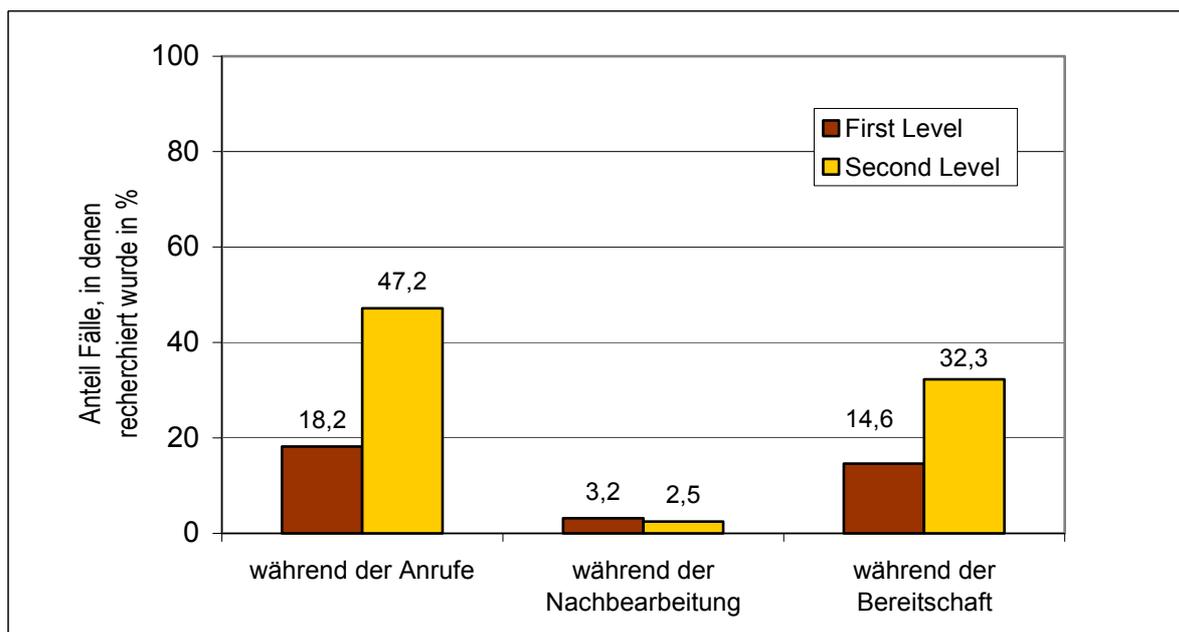


Abbildung 8 Häufigkeit der Rechercheereignisse (Anteil der Ereignisse einer Kategorie, bei denen recherchiert wurde, an allen beobachteten Ereignissen dieser Kategorie)

Betrachtet man, ob Medien im engeren Sinne (z.B. Intranet, eigener Ordner) oder die Kommunikation mit Kollegen für die Recherche genutzt werden, so liegt das Gewicht eindeutig auf den Medien (Abbildung 9). Die Bedeutung der Kommunikation mit Kollegen ist im First Level mit 35% etwas größer als im Second Level (20%). Agents im First und Second Level kommunizieren zwar annähernd gleich häufig, aber Agents im Second Level nutzen deutlich öfter Medien als ihre Kollegen im First Level.

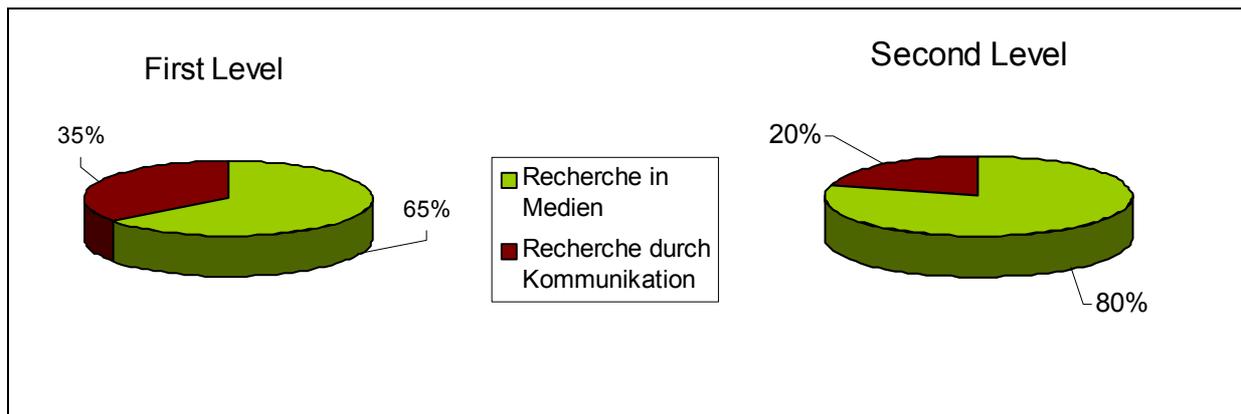


Abbildung 9: Art der Recherche (Verteilung der Häufigkeit der beiden Recherchearten über alle Situationen hinweg)

Die mündliche Kommunikation ist wie zu erwarten deutlich häufiger beobachtet worden als die Kommunikation per Email (Abbildung 10). Das liegt nahe, da es sehr wenig Aufwand bedeutet, Kollegen, die sich im gleichen Raum befinden, um einen Rat zu bitten oder sich zu unterhalten. Dennoch fällt auf, dass Agents im Second Level sehr viel häufiger (36%) als ihre Kollegen im First Level (5%) der Kommunikation per Email bedienen, die Kommunikation per Email ist im First Level ein ausgesprochen seltenes Ereignis, Agents im Second Level kommunizieren etwa dreimal so oft per Email wie im First Level.

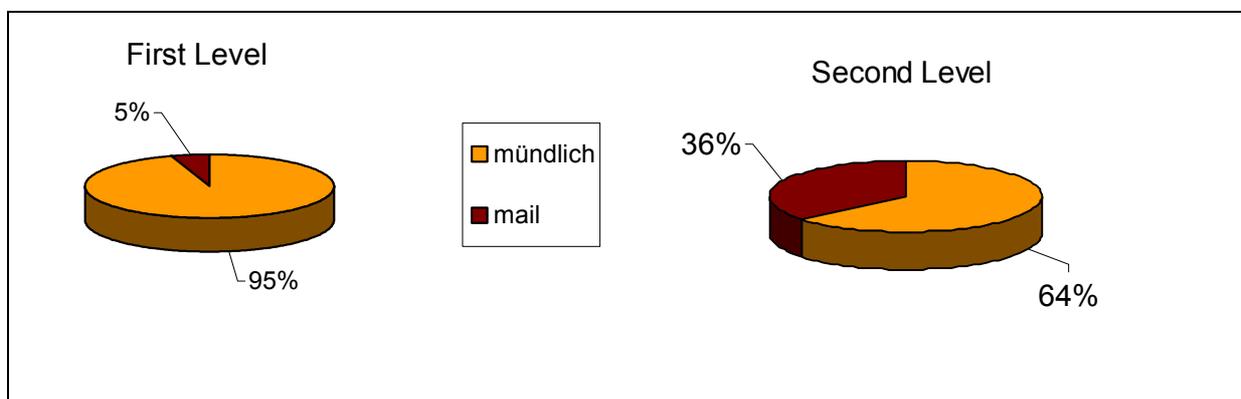


Abbildung 10: Art der Kommunikation (Verteilung der Häufigkeit der beiden Kommunikationsarten über alle Situationen hinweg)

Die Kommunikation hinsichtlich der Frage, ob Wissen explizit abgefragt oder interaktiv ausgetauscht wurde, hat in beiden Levels annähernd das gleiche Gewicht: Wissen wird etwas häufiger gezielt eingeholt, indem ein Kollege um Rat gefragt wird, als das weniger gezielte Unterhalten über Fachbezogenes (siehe auch Abbildung 11). Allerdings wurde die Kommu-

nikation im First Level häufiger beobachtet als im Second Level, vor allem das gezielte Fragen eines Kollegen geschah im First Level mehr als doppelt so oft wie im Second Level.

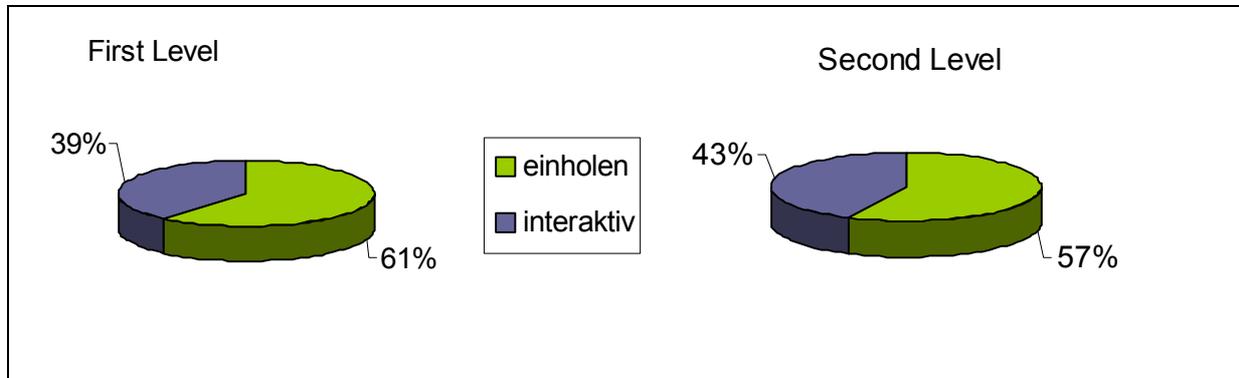


Abbildung 11: Richtung der Kommunikation (Verteilung der Häufigkeit der beiden Kommunikationsrichtungen über alle Situationen hinweg)

In Abbildung 12 ist dargestellt, in welchen Situationen welche Recherchemedien überwiegend genutzt wurden. Eines der am häufigsten beobachteten Ereignisse war die Recherche durch Kommunikation, welche von den Agents im First Level etwas häufiger genutzt wird als im Second Level. Dabei sind die Verhältnisse zwischen den Nutzungen in den verschiedenen Situationen in beiden Levels etwa gleich. Die meiste Kommunikation findet während der Bereitschaftszeit statt (57,6 % bzw. 64,3%), aber zu einem nicht zu unterschätzenden Anteil auch während der Calls (32,2% bzw. 28,6%). Das Einholen von Wissen, indem Kollegen gezielt gefragt werden, geschieht im First und auch im Second Level etwas häufiger während der Calls, aber auch sehr oft während der Bereitschaftszeit.

Ein weiteres sehr häufig eingesetztes Recherchemedium ist der eigene Ordner. Er wurde im First Level etwas häufiger benutzt als im Second Level, wobei er zumeist während der Calls benutzt wurde (87,0% der Fälle im First Level vs. 78,6% im Second Level). Während der Nacharbeitszeit spielt der eigene Ordner gar keine Rolle.

Das Mitklicken des Pfades ist im Second Level die am häufigsten eingesetzte Form der Recherche, die fast jede Stunde einmal in Anspruch genommen wird. Damit war dieses Ereignis im Second Level etwa acht mal häufiger zu beobachten als im First Level, wo das Mitklicken des Pfades kaum eine Rolle spielt und dann ausschließlich während des Calls stattfindet. Die Agents im Second Level nutzten diese Form der Recherche nicht nur während der Calls, sondern mitunter auch während der Bereitschaftszeit (11,8%).

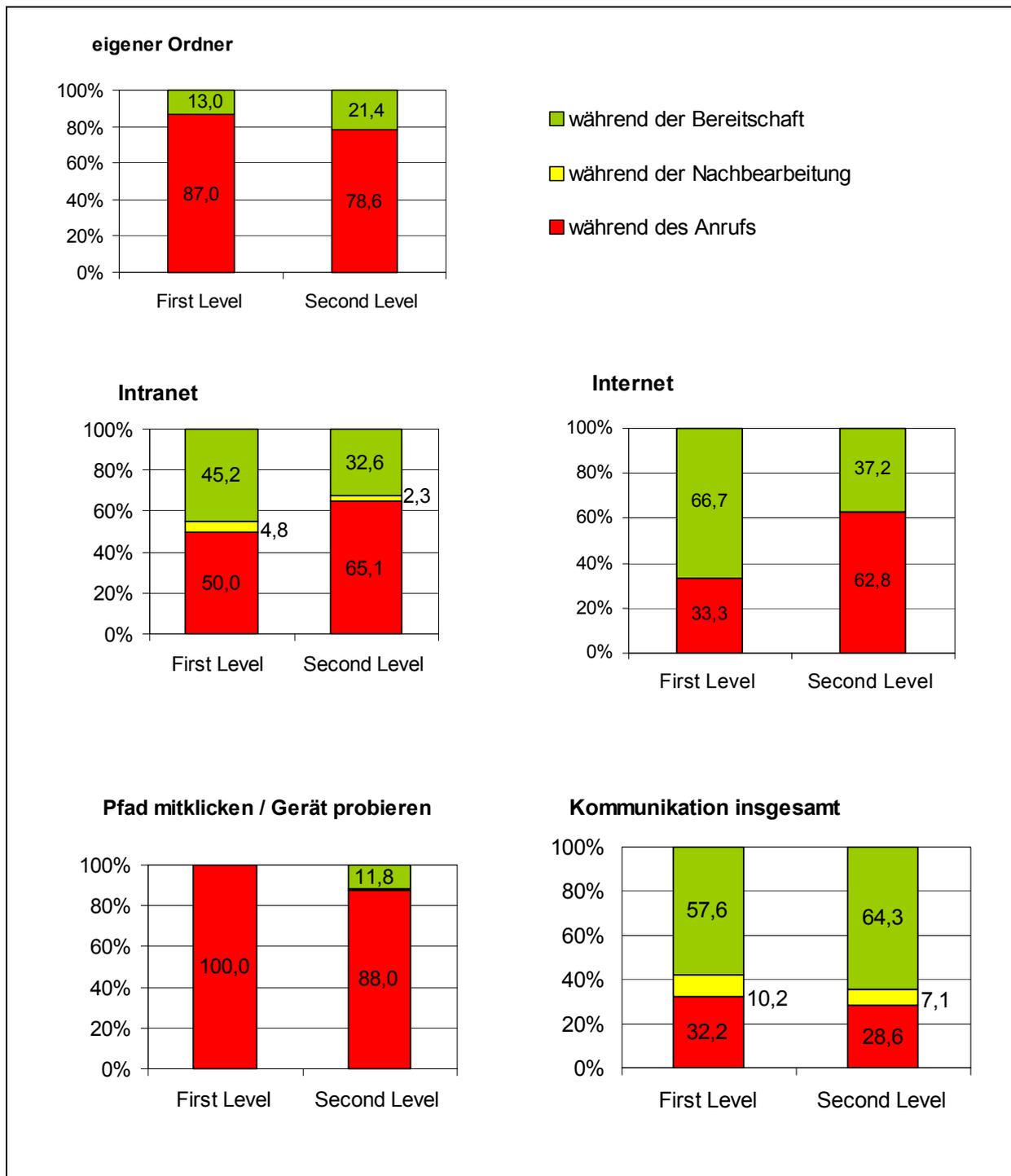


Abbildung 12: Anteil der Nutzung in den Situationen Anruf, Nachbearbeitung bzw. Bereitschaft bei den einzelnen Recherchemedien

Das Intranet ist für First und auch Second Level ein bedeutsames Recherchemedium, sie nutzen es etwa gleich oft, auch hinsichtlich der verschiedenen Kontexte (Call, Nacharbeitszeit, Bereitschaft). Das Internet wird vom Second Level genauso häufig genutzt wie das

Intranet. Im First Level hingegen ist die Recherche im Internet kaum möglich, da die Arbeitsplätze nicht dafür eingerichtet sind. Die hier berichteten Internetrecherchen des First Level umfassen drei Beobachtungen in 64 Beobachtungsstunden und sind somit außerhalb einer Signifikanz.

Prospekte werden relativ selten zur Recherche genutzt, etwa einmal am Tag und vom First Level tendenziell etwas öfter als vom Second Level. Dies geschieht vor allem im Kontext der Anrufe und auch der Nacharbeitszeit, meist aufgrund von Kundenanfragen zur Kompatibilität des betreuten Produktes mit anderen Komponenten oder aufgrund von Bestellungen, welche dann an zentrale Serviceeinrichtungen des Unternehmens weitergeleitet werden.

Die Recherche in eigenen Fachbüchern oder -zeitschriften ist ein überaus seltenes Ereignis und fand ausschließlich in der Bereitschaftszeit statt.

Abbildung 13 stellt die Nutzung der Recherchemedien während der Anrufe dar. Es zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Levels. So wird im First Level hauptsächlich der eigene Ordner genutzt (41,7%), am zweithäufigsten das Intranet (21,9%) und die Kommunikation mit Kollegen (19,8%). Das Recherchieren in Prospekten (8,3%) und das Pfadmitklicken (7,3%) spielen eine eher untergeordnete Rolle. Im Second Level hingegen wurde in über einem Drittel der Rechercheereignisse der Pfad mitgeklickt bzw. das Gerät ausprobiert (37,9%). Das Nachschlagen im eigenen Ordner ist im Second Level zwar auch noch wichtig (18,6%), hat aber bei weitem nicht die Bedeutung wie im First Level. Mit einem Anteil von 15,8 % bzw. 15,3% aller beobachteten Rechercheereignisse im Second Level werden Intranet bzw. Internet etwa gleich häufig in Anspruch genommen. Die Kommunikation mit Kollegen (9,0%) sowie die Recherche in Prospekten (3,4%) sind im Second Level während der Calls weniger häufig. Die Kategorie Recherche in eigenen Büchern oder Zeitschriften konnte während der Gespräche überhaupt nicht beobachtet werden.

Diese Unterschiede lassen sich zum Teil erklären durch die unterschiedliche Aufgabenstruktur in den beiden Levels, welche explizit als Beratungstiefe vorgegeben werden. So sieht sich der First Level als Eingangsportale für sämtliche Anrufe sehr viel öfter als im Second Level Kundenanliegen gegenüber, die etwas mit Auskunft über das Produkt und seine Randbedingungen zu tun haben. Auch der Verweis an andere Stellen wegen fehlender Zuständigkeit des Call Centers B wird überwiegend im First Level getätigt. Diverse Informationen, z.B. die Rufnummern der entsprechenden Hotlines oder hilfreiche Internetadressen, sind von den Agents meist in ihren Ordnern zusammengetragen, so dass diese entsprechend der diesbezüglichen Anfragen häufig genutzt werden.

Die Beratungstiefe sieht vor, dass im First Level nur einfache Probleme bearbeitet werden sollen, die sich vor allem auf die Verkabelung des Produktes beim Kunden beziehen. Komplexere Probleme, welche sich vor allem auf die Integration des Produktes in die Software des Computers beziehen, sind an das Second Level weiter zu reichen. Entsprechend hoch ist dann im Second Level auch der Anteil der Recherchen durch das Mitklicken des Pfades.

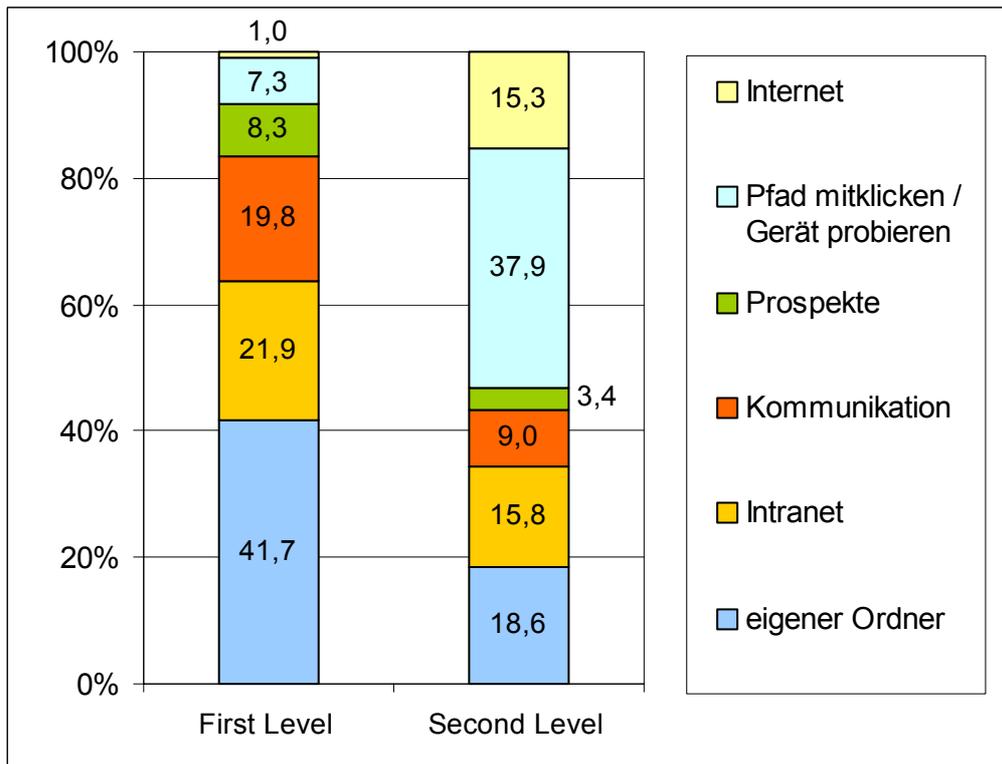


Abbildung 13: Nutzung der Recherchemedien während des Anrufs (Verteilung der Häufigkeit der verschiedenen Recherchemedien, die während der Anrufe genutzt worden sind)

Während der Bereitschaftszeit werden andere Medien häufiger genutzt als während des Anrufs. In dieser Situation liegt der Schwerpunkt klar auf der arbeitsbezogenen Kommunikation (siehe auch Abbildung 14). Das Intranet und Internet zusammen werden in beiden Levels am zweithäufigsten eingesetzt. Da den Agents im First Level am eigenen Arbeitsplatz nur das Intranet zur Verfügung steht, und das Internet lediglich bei Kollegen des Second Level genutzt werden kann, ist das Gewicht des Intranet im First Level entsprechend größer (30,6%) als der des Internets (3,2%). Im Second Level hingegen werden das Internet (17,4%) und das Intranet (15,2%) etwa gleich häufig genutzt. Der eigene Ordner spielt in der Bereitschaftszeit mit 9,7% in First und 9,8% im Second Level nicht mehr die zentrale Rolle



wie während der Calls. Die Bereitschaftszeit wird darüber hinaus dazu genutzt, sich in den eigenen Fachbüchern oder -zeitschriften zu informieren, wobei dies im Second Level (7,6%) sehr viel bedeutsamer ist als im First Level (1,6%). Bedeutsam ist darüber hinaus der Anteil der Fälle, in denen in der Bereitschaftszeit das Gerät oder dessen softwaremäßige Einbindung ausprobiert wird (9,8%), wichtig sind hier vor allem die Aspekte des Übens und des Ausprobierens neuer Lösungsstrategien. Im First Level konnte ein vergleichbares Verhalten während der Bereitschaftszeit nicht beobachtet werden.

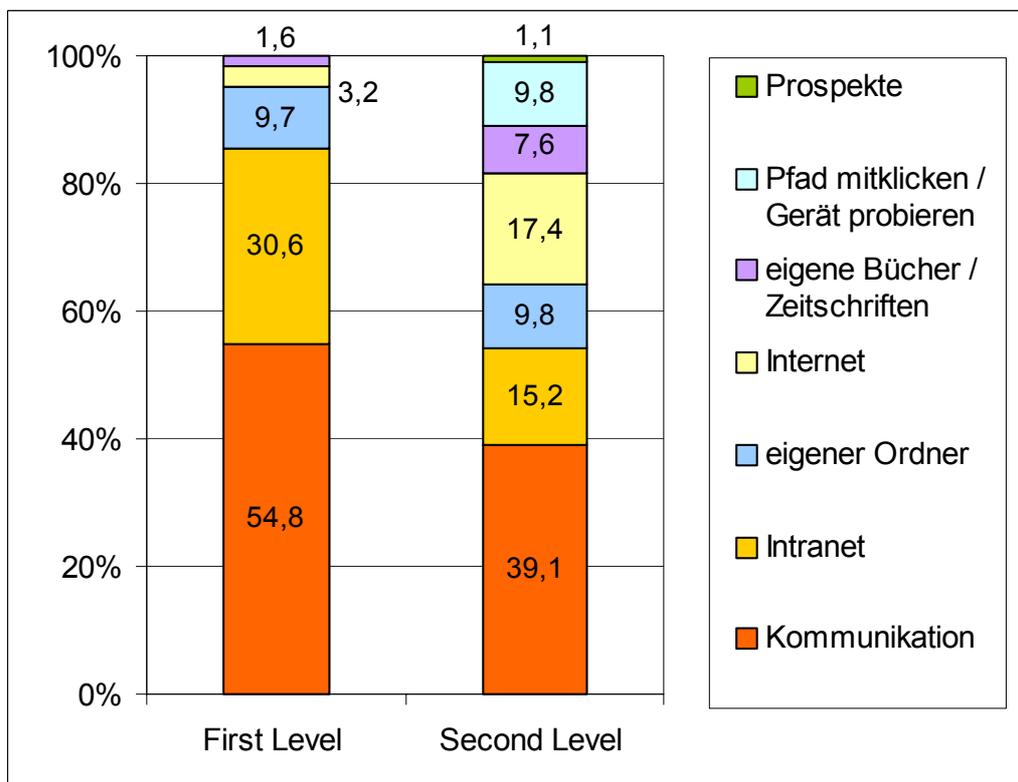


Abbildung 14: Nutzung der Recherchemedien während der Bereitschaftszeit (Verteilung der Häufigkeit der verschiedenen Recherchemedien, die während der Bereitschaftszeit genutzt worden sind)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Agents im Second Level die Bereitschaftszeit nicht nur öfter als ihre Kollegen im First Level zur Recherche nutzen (siehe Abbildung 8), sie verwenden dazu auch ein breiteres Spektrum an unterschiedlichen Medien.

3.2.4.7 Exkurs 3: Wissen und Beanspruchung

Neben der Durchführung der Assoziationsinterviews wurde im Rahmen der Studie eine Fragebogenerhebung durchgeführt, an der 22 Agents teilnahmen. Inhalt dieser Fragebögen waren neben soziodemographischen Daten Angaben zum Belastungserleben sowie zu den erlebten Ressourcen in der Arbeit. Eingesetzt wurde der Fragebogen SALSA - Salutogene Subjektive Arbeitsanalyse (Rimann und Udris, 1997). Es konnten schließlich 11 Mitarbeiter identifiziert werden, die sowohl an der Fragebogenerhebung als auch am Assoziationsinterview teilnahmen. Die nachfolgend berichteten Ergebnisse beziehen sich also auf eine Stichprobe von 11 Personen. Wegen des erheblichen Umfangs der Fragebögen wurde auf eine Darstellung im Anhang verzichtet.

Im Zusatzfragebogen mit dem soziodemographischen Angaben wurden u.a. auch Aussagen über die Anzahl und Art der Weiterbildungen, Freude an der Arbeit sowie der Freizeitbeschäftigung mit dem Produkt oder angrenzenden Bereichen gemacht. Es konnte kein Zusammenhang beobachtet werden zwischen der Menge der assoziierten Sachverhalte und der Freude an der Arbeit. Außerdem wurde das Ausmaß erfragt, in welchem sich die Agents in ihrer Freizeit mit dem Produkt selbst oder angrenzenden Bereichen beschäftigt. Dabei ließ sich ein positiver korrelativer Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Freizeitbeschäftigung mit dem Produkt und der Wissensmenge beobachten, der allerdings nicht statistisch signifikant ist. Die Summe des Produktwissens korreliert mit $r = .47$ ($p = .16$) und die des Diagnosewissens sogar mit $r = .51$ ($p = .13$) mit dem Ausmaß an produktbezogener Freizeitbeschäftigung. Es ist anzunehmen, dass diese korrelativen Zusammenhänge bei einer größeren Stichprobe auch signifikant würden.

Der Fragebogen SALSA (Rimann und Udris, 1997) beleuchtet die Belastungen und Ressourcen anhand der Skalen Ganzheitlichkeit der Aufgaben und deren Qualifikationsanforderungen, Über- bzw. Unterforderung durch die Aufgaben, Belastung durch das Sozialklima und Vorgesetztenverhalten, Aufgabenvielfalt, Qualifikationspotential, Tätigkeitsspielraum, Partizipationsmöglichkeiten, persönliche Gestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz und Spielraum für private Dinge sowie soziale Ressourcen durch ein positives Sozialklima und mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten. Fasst man die Skalen des SALSA zu organisationalen bzw. sozialen Belastungen und Ressourcen zusammen, so zeigen sich leichte, nicht signifikante Zusammenhänge in der Art, dass das vermehrte Erleben von Belastungen mit einem geringeren Wissensstand einherzugehen scheint, während ein höheres Ausmaß an erlebten Ressourcen mit einem höheren Wissensstand verbunden zu sein scheint.

Neben der Testung auf Korrelationen wurden außerdem Mittelwertsvergleiche mit Hilfe nichtparametrischer Tests durchgeführt. Dazu wurde entlang der Menge an assoziierten Sachverhalten der Median gelegt und anhand dessen eine Gruppe von Probanden gebildet, die vergleichsweise wenig assoziierten (die „schlechten Wissener“), und eine Gruppe mit Probanden, die relativ viel assoziierten (die „guten Wissener“). Die Ergebnisse dieser Mittelwertsvergleiche gehen konform mit den korrelativen Zusammenhängen: in der Tendenz fühlen sich die „guten Wissener“ etwas weniger belastet durch die Bedingungen ihrer Arbeitstätigkeit als die „schlechten Wissener“.

Es zeigten sich einige statistisch bedeutsame Mittelwertsunterschiede beim Vergleich der „guten und schlechten Wissener“ hinsichtlich einzelner Skalen des Fragebogens. Die Skalen des Fragebogen SALSA sind fünfstufig von 0 bis 5 kodiert, wobei der Wert 5 volle Zustimmung bedeutet. Wurde die Gruppeneinteilung aufgrund des Medians im Wissensbereich Produktwissen vorgenommen, so gaben die „schlechten Wissener“ ($M=2,89$; $SD=0,5$) an, sich durch das Sozialklima belasteter zu fühlen ($p < .05$) als die „guten Wissener“ ($M=2,13$; $SD=0,5$). Auf der anderen Seite erlebten die „guten Wissener“ ($M=3,65$; $SD=0,3$) stärker als die „schlechten Wissener“ ($M=2,70$; $SD=0,8$) ein mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten, also eine soziale Ressource. Die (soziale) Anerkennung der Agents durch den Vorgesetzten geschieht in Call Center B zu großen Teilen nach Leistungskriterien, also auch dem Wissensstand. Auch dieser Mittelwertsunterschied war auf dem 5%-Niveau signifikant.

4 Schlußfolgerungen und Empfehlungen für die Gestaltung des Wissensmanagements im Call Center

Die beschriebenen Call Center A und B sind nicht direkt miteinander vergleichbar, da sie gänzlich unterschiedlich organisiert sind und folglich unterschiedliche Anforderungen an die Arbeit der Agents stellen. Dennoch wurde deutlich, dass sie eine unterschiedliche Herangehensweise an den Umgang mit dem Kapital Wissen in ihrem Call Center verankert haben.

Der Stand des Wissensmanagements im Call Center A ist sehr fortgeschritten und differenziert. Der Relevanz des Themas Wissen wird vor allem durch die Installation der Stabsstellen, insbesondere der „Internen Kommunikation“ Rechnung getragen. Der Fluss des Wissens durch das Call Center erfolgt explizit, gezielt und systematisch. Die hauptsächliche Nutzung des Intranets als Speichermedium für Wissensdokumente ermöglicht, dass stets alle Mitarbeiter auf den aktuellsten Wissenspool zurückgreifen können, anstatt alle, inzwi-

schen zum Teil irrelevant gewordenen Dokumente in Aktenordnern zu sammeln und „Wissensfriedhöfe“ zu schaffen.

Da hingegen in Call Center B in großem Maße auf Eigeninitiative gesetzt wird, erfolgt der Umgang mit Wissen dort sehr unsystematisch und nicht explizit, was sicherlich auch der Tatsache zu schulden ist, dass das Call Center B erst seit einem Jahr besteht. Derzeit wird seitens des Hotline Managers viel Eigeninitiative gefordert und seitens der Agents auch viel Eigeninitiative aufgebracht. Es ist nur fraglich, ob eine intrinsische Motivation auch über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden kann, und ob dann nicht einige Anreize für den individuellen Wissenserwerb geschaffen werden sollten.

Das praktizierte Punktesystem zur Beurteilung des Wissensstandes und anderer Leistungsfaktoren ist so ausgelegt, dass diejenigen Agents eine Prämie erhalten, die besser sind als ihre Kollegen. Das bedeutet: auch, wenn der Letzte dieser Rangliste über äußerst differenziertes Wissen verfügt, kann er nie dafür entlohnt werden, solange es Kollegen gibt, die noch mehr wissen. Darin liegt die Gefahr, „Wissensegoismus“ hervorzurufen, denn eigener finanzieller Vorteil hängt von den geringeren Fähigkeiten anderer ab, so dass es keinen Anlaß gibt, die Fähigkeiten anderer zu stärken. Ein fixes Kriterium für Leistung wäre hier sinnvoller, welches sich nicht am Vergleich untereinander orientiert, sondern am Vergleich der individuellen Leistung mit einer Norm.

Die Fokussierung der Call Center-Leitung auf die reine Quantität der Calls wird wahrscheinlich nicht dazu führen, dass mehr Wissen genutzt wird. Statt dessen ist eine stärkere Betonung der Qualität der Gespräche zu empfehlen, denn diese kann direkt durch die Umsetzung des bereitgestellten Wissens verbessert werden. Eine Entlohnung entsprechend des Wissensumschlages, so wie es Schüppel (1996) empfiehlt, könnte sich daher beispielsweise an der Anzahl *erfolgreicher* Lösungen von Kundenproblemen orientieren.

Die derzeitige Praxis im Call Center B, die Teams untereinander anhand der Anzahl der getätigten Calls und deren Dauer zu vergleichen mit den Zielrichtungen, möglichst viele Calls bei gleichzeitiger möglichst geringer durchschnittlicher Dauer, ist fast schon kontraproduktiv in Hinblick auf das Wissensmanagement. Je mehr der Agent weiß, desto zielgerichteter kann er zwar die Problemlösung angehen, was aber trotzdem länger dauert, als den Kunden gleich an andere Stellen zu verweisen. Ein hoher Wissensstand wird also nicht immer anerkannt, besonders nicht im First Level. Es gilt also, auf der einen Seite Anreize zu schaffen, damit sich die Agents Wissen aneignen, aber ihnen auf der anderen Seite auch die Möglichkeit zu geben, dieses Wissen auch anwenden zu können.

Einen hilfreichen Einstieg in das Wissensmanagement im eigenen Call Center ist die Recherche in betrieblichen Dokumenten, die ja bereits eine Dokumentation von Wissen darstellen und somit das Vorwissen repräsentieren. Dazu eignen sich Organigramme, Ablaufdiagramme, Prozessverläufe, Algorithmen oder Checklisten. All diese Dokumente sind Ergebnis einer Wissensspeicherung und geben Auskunft darüber, inwieweit bereits welches Wissen in den Prozessen des Call Centers verankert ist. Die Identifikation des individuellen Ausgangswissens kann nur über den konkreten Agent erfolgen. Zu diesem Zwecke eignen sich Gespräche zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Abbildung 15 zeigt beispielhaft, mit welchen Methoden das Vorwissen identifiziert werden kann.

Das Festlegen von Wissenszielen empfiehlt sich, da diese dem Wissenserwerb und der Wissensanwendung eine Richtung geben. Diese Ziele sollten möglichst schriftlich fixiert und den relevanten Mitarbeitergruppen bekannt sein, wenn möglich sogar im Konsens mit den Betroffenen entwickelt worden sein. Ziele sind so konkret wie möglich zu formulieren und zu quantifizieren, der Prozess der Zielerreichung ist zu überwachen.

welches Wissen?	woher?
im Unternehmen bereits vorhandenes Wissen	<ul style="list-style-type: none"> – Organigramm – Kompetenzlisten, Telefonlisten – Stellenbeschreibungen, stellenspezifische Anforderungskataloge – Statistiken, Jahresberichte – Kundenreklamationen – Algorithmen – Ablaufdiagramme – Checklisten – Schulungspläne
in den Individuen bereits vorhandenes Wissen	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiterbefragungen, strukturiert oder unstrukturiert als Wissensabfrage – individuelle Know-How-Bilanzen – formelle / informelle Gespräche mit dem Vorgesetzten – Freie Assoziation, Strukturlegetechnik – Problemlöseaufgaben (mit für das Call Center typischen Szenarien), Arbeitsproben

Abbildung 15: Überblick über mögliche Methoden zur Analyse des Vorwissens

Die Eigenqualifikation stellt eine kostengünstige Form des Wissenserwerbs dar. Die gegenseitige Schulung der Mitarbeiter untereinander, so wie sie in Call Center A als auch in Call Center B beobachtet werden konnten, verkörpern eine Call Center interne Weiterbildung, bei der sich die Teilnehmer von vorn herein näher sind als bei externen Referenten und einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund besitzen. Überdies stehen die Call Center eigenen Referenten auch über die Dauer der Schulung hinaus ihren Kollegen für Rückfragen zur Verfügung, der informelle Wissensaustausch wird also befördert. Einen sehr interessanten Ansatz stellt auch die in Call Center B praktizierte Vergabe von Studienaufträgen dar. Einzelne Mitarbeiter werden also für einen umschriebenen Zeitraum zum Wissensbroker für ein bestimmtes Teilgebiet des für das Call Center notwendigen Wissens berufen, recherchieren, bereiten dieses Wissen auf und geben es an ihre Kollegen weiter, sie haben also auch eine Multiplikatorfunktion inne.

Die oben beschriebenen Aktionen dienen meist dem Erwerb und der Anwendung von Fachwissen. Ein wichtiges Instrument zur Vermittlung der kommunikativen Fertigkeiten, die ja ein zentrales Charakteristikum der Tätigkeit im Call Center darstellen, ist das Telefoncoaching, wie es in Call Center A zum Einsatz kommt. „Learning by doing“ und „Training on the job“ sind Schlagworte für den Wissenserwerb im Coaching. Gerade das Wissen über den Umgang mit dem Kunden lässt sich im Frontalunterricht oftmals nur schwer vermitteln.

Ein sehr zu empfehlendes Instrument ist die Kundenanalyse. Die Zufriedenheit der Kunden, über die sich ja die Dienstleistungsqualität des Call Centers bemessen lässt, ist Indikator für die Güte der bearbeiteten Anliegen, auch hinsichtlich der darin deutlich gewordenen Kompetenz der Agents. Kundenzufriedenheitsanalysen dienen also der Wissensbewertung und können helfen, das Sollwissen neu zu definieren.

Job Rotation und die Einrichtung von Kompetenzzentren im Call Center schließen sich nicht gegenseitig aus. Der Ansatz der Job Rotation, dass jeder Agent jede Tätigkeit im Call Center können muss, hat zum Ziel, die Agents zu einer flexiblen Aufgabenerfüllung zu befähigen, über den eigenen Arbeitsplatz hinaus. Je komplexer und vielfältiger die Arbeitsplätze im Call Center sind, desto weniger macht es Sinn, dass jeder Agent an jedem der Arbeitsplätze uneingeschränkt einsetzbar ist. Vielmehr ist ein gewisses Grundlagenwissen über die verschiedenen Prozesse und Aufgaben im Call Center sowie deren Bearbeitung wünschenswert, so dass immer ein Basiswissen zur Verfügung steht, um den Kundenwünschen gerecht zu werden und erst bei sehr spezifischen Kundenanliegen an entsprechende Spezialisten im Call Center verwiesen werden muss. Die Installation von Wissenspatenschaften, Experten-

status bis hin zur Einrichtung von Kompetenzzentren sichert ab, dass im Bedarfsfall auch differenzierte Kundenwünsche erfüllt werden können. Um dieses Spezialwissen aber nicht bei einzelnen Personen zu belassen, können diese Agents als Multiplikator ihres Wissens wirken und es an diejenigen Kollegen weitergeben, für welche diese Informationen in der täglichen Arbeit relevant sein könnten.

Für die Anwendung des organisational erworbenen Wissens und der Erfahrungen ist eine Materialisierung in Form von Gesprächsleitfäden, Checklisten, Algorithmen oder Arbeitsanweisungen hilfreich, so wie es z.B. in Call Center A praktiziert wird. Zu beachten dabei ist aber, die Arbeitsaufgaben der Agents nicht maximal durch solche Leitfäden etc. zu reglementieren, sondern dennoch Handlungsspielräume zu gewähren. Im Vordergrund bei der Gestaltung der Leitfäden, Algorithmen und Anweisungen sollte dabei eher die Funktion einer hilfreichen Stütze stehen, weniger der Aspekt des Einengens. Es gilt also, eine Balance zu finden zwischen der vorgegebenen äußeren Struktur und dem Handlungsspielraum bei der Aufgabenbearbeitung.

In der Analyse des individuellen Wissensmanagements in Call Center B wurde deutlich, dass die zur Verfügung gestellten externen Speichermedien von den Agents oft für die Erledigung ihrer Aufgaben genutzt werden. Da diese Recherchen insbesondere während des Anrufs geschehen, Wissen also unmittelbar in der Kommunikation mit dem Kunden umgesetzt werden muss, sind diese Speichermedien so zu gestalten, dass ein besonders schneller Zugriff auf die gewünschten Informationen möglich ist.

Eines der wichtigsten Speichermedien war der von den Agents selbst zusammengestellte Ordner. In ihnen hatten sie Informationen über Wissensbereiche nach eigenen Kriterien gesammelt, welche zum Teil nicht im Intranet oder vergleichbaren Medien zu finden ist. Zum Teil war das abgeheftete Wissen zwar auch z.B. im Intranet abgelegt, im eigenen Ordner aber waren für den Agent wichtige Aspekte besonders hervorgehoben, unwichtige Teile weggelassen. Die Sortierung innerhalb des Ordners erfolgte nach einer individuellen Systematik, welche sich selten mit der im Intranet vorgegeben deckte, so dass ein schneller Zugriff möglich ist und nicht, wie beim Intranet, ein weiteres Fenster den Bildschirm unübersichtlicher macht. Der entscheidende Nachteil einer solchen Konzentration auf die individuelle Wissensspeicherung ist der Verweis der Prüfung der Relevanz und Aktualität dieses Wissens in die individuelle Verantwortung. Soll also im Call Center beim Verteilen des Wissens der Schwerpunkt auf die Nutzung interner Netzwerke oder Datenbanken gelegt werden, so empfiehlt es sich, bereits bei der Entwicklung der Systematik und Struktur des Netzes die konkreten Tätigkeitsanforderungen zu berücksichtigen und die Agents als Experten ihres

eigenen Arbeitsplatzes in diesen Prozess einzubeziehen. Eine systematische Bilanzierung des gespeicherten Wissens ist auf lange Sicht unerlässlich, will man nicht in einer Flut von (zum Teil) irrelevanten Informationen versinken.

Ein weiteres Ergebnis der Analysen in Call Center B war auch die enorme Nutzung der Kommunikation mit Kollegen, während aller Situationen der Aufgabenerfüllung, insbesondere, wenn es darum ging, während eines Calls den Rat eines Kollegen einzuholen. Daraus ergibt sich die Forderung, die Arbeitsumgebung so zu gestalten, dass Kooperation zwischen den Agents jederzeit möglich sind (z.B. durch schnurlose Headsets, die die Bewegung in einen anderen Arbeitsraum ermöglichen), ohne sich natürlich dabei gegenseitig zu stören (z.B. durch einen permanenten Geräuschpegel im Großraumbüro).

An dieser Stelle ist nochmals zu betonen, dass durch die Organisation installierte Maßnahmen zum Wissensmanagement nur bedingt wirksam werden können, wenn sie nicht von den Agents mit getragen werden. Es gilt also, ein vertrauensvolles und offenes Sozialklima zu schaffen, in dem die Mitarbeiter dazu angeregt werden, zu kommunizieren und Wissen untereinander weiterzugeben. Vor allem der durch die Organisation so schwer beeinflussbare, aber dennoch so wichtige informelle Austausch ist nur in einer solch kollegialen Atmosphäre möglich.

Entscheidend ist nicht, dass man das ganze Spektrum sämtlicher möglicher Aktivitäten zum Wissensmanagement in seinem Call Center umgesetzt hat. Vielmehr kommt es darauf an, sich an den konkreten Anforderungen der Tätigkeiten und Aufgaben zu orientieren. Dennoch ist es sinnvoll, zumindest in den Bereichen des Wissenserwerbs und der Wissensnutzung Systematiken zu entwickeln und diese langfristig nicht dem Zufall oder der Eigeninitiative einzelner Personen zu überlassen.

5 Literatur

Bullinger, H.-J. & Prieto, J. (1998). Wissensmanagement: Paradigma des intellektuellen Wachstums. In: P. Pawlowsky (Hrsg.) *Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.

Flüter-Hoffmann, C. & Willeke, K. (2001). *Handlungsanleitung zur Einführung von Wissensmanagement in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU)*. (Projekt KluG, zweiter Entwurf, unveröff.).

Helbich, B. (2000). Wissenstransfer zwischen mittelständischen Unternehmen. In: P. Knauth & A. Wollert (Hrsg.). *Human Resource Management* (21. Erg.-Lfg. 5.26). Köln: Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst.

Reimann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2000). *Individuelles Wissensmanagement. Strategien für den persönlichen Umgang mit Informationen und Wissen am Arbeitsplatz*. Bern: Verlag Hans Huber.

Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In: O. Strohm und E. Ulich (Hrsg.) *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten*. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Romhardt, K. (1998). *Die Organisation aus der Wissensperspektive – Möglichkeiten und Grenzen der Intervention*. Wiesbaden: Gabler.

Schüppel, J. (1996). *Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Tan, Y.(2001). *Wissensmanagement im Help Desk*. Zürich: vdf Hochschulverlag der ETH Zürich. (Schriftenreihe Mensch – Informatik – Organisation; Hrsg. A. Huber)

6 Anhang

Beispiele für Leitfragen des Interviewleitfadens zum Wissensmanagement im Call Center

Identifikation des Ausgangswissens:

- Werden Wissensziele festgelegt? In welcher Form, von wem?
- Wie werden die Ziele quantifiziert?
- Werden die Ziele überwacht?
- Wie wird das Istwissen identifiziert? Von wem?
- Wie wird das Sollwissen bestimmt? Von wem?
- Gibt es systematische Auflistungen hinsichtlich der Wissensbausteine und ihrer Wissensträger, z.B. als Kompetenzliste, Organigramm?
- Gibt es visuelle Darstellungen? Wer braucht welches Wissen wozu? Woher wird dieses Wissen intern beschafft?
- Existieren jährliche Weiterbildungspläne? Worauf begründen sich diese Vorhaben?

Wissenserwerb:

- Gibt es einen Wissensbroker im Call Center? Als Person oder als Softwaretool?
- Über welche technischen Speichermedien wird Wissen beschafft, z.B. Bücher, CD-ROM, Patente, Internet oder Datenbanken? Wie werden diese in die organisationalen Prozesse integriert?
- Werden Informationen vom Auftraggeber eingeholt? Wie? Wann?
- Werden Wissenslücken durch gezielte Personalauswahl geschlossen? Werden Experten eingestellt?
- Gibt es ein betriebliches Vorschlagswesen? Welche Anreize werden für neue Ideen gesetzt?



- Gibt es ein Reklamationswesen? Werden die Ergebnisse der Auswertungen der Reklamationen für die Prozesse im Call Center genutzt?
- Wird die Leistungsfähigkeit des eigenen Call Centers bewertet anhand von Kundenanalysen, Konkurrenzanalysen oder Marktforschung?
- Werden Workshops innerhalb des Call Centers durchgeführt, um Wissen an die Agents zu vermitteln oder neues Wissen zu generieren?
- Werden Weiterbildungsmaßnahmen / Schulungen angeboten? Werden diese intern oder extern durchgeführt? Gibt es einen modularen Aufbau oder richtet sich der Schulungsinhalt nach aktuellen Themen?
- Werden Kongresse oder Foren besucht? Von wem?
- Wie wird das Team als Keimzelle kollektiven Lebens behandelt?
- Ist eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen?
- Wird der informelle Austausch zwischen den Agents ermöglicht? Wie?
- Gibt es einen Erfahrungsaustausch im Call Center?

Anwendung des Wissens:

- Wird Wissenskommunikation gefördert? Durch materielle oder nicht-materielle Anreizsysteme?
- Wird Wissensumschlag im Call Center explizit belohnt? Wie?
- Gibt es Anreizsysteme für die Träger von zentralem Wissen? Materielle oder soziale Anreize? Wie werden Experten an das Call Center gebunden?
- Wird das Wissen scheidender Mitarbeiter erfasst, z.B. in einem Austrittsgespräch, durch Mentorentätigkeit in der Übergangszeit oder Beratertätigkeit über den Weggang hinaus?
- Fördert die Arbeitsplatzgestaltung und -anordnung die Kommunikation untereinander?
- Gibt es räumliche und zeitliche Gelegenheit zum informellen Austausch?
- Wie groß ist der Handlungsspielraum der Teams oder der Agents?
- Gibt es Telefon- oder Kompetenzlisten, um Wissensträger gezielt ansprechen zu können?
- Stehen Datenbanken zur Verfügung?

- Gibt es elektronische Netzwerke für die Kommunikation im Call Center?
- Wie zugriffsfreundlich ist das dokumentierte Wissen gestaltet?
- Gibt es Checklisten zur Bearbeitung bestimmter Aufgaben im Call Center?
- Können Agents durch Beobachtung routinierter Handlungen bei anderen Kollegen Wissen erwerben?
- Gibt es gegenseitige Schulungen der Mitarbeiter untereinander? Wie sind diese organisiert?
- Wird ein Mentorensystem praktiziert?
- Gibt es ein Coaching? Für welchen Wissensbereich? Wer führt das durch? In welchen zeitlichen Spielräumen?
- In welcher Form wird Wissen dokumentiert? Graphisch oder als Text? in welchen Speichermedien?
- Werden schlechte und optimale Erfahrungen transferiert und dokumentiert? Wie, in welchen Speichermedien? In standardisierter oder unstandardisierter Form?

Wissensbewertung:

- Wird Wissen in Dokumenten regelmäßig auf Aktualität überprüft? Von wem? In welchem zeitlichen Rahmen?
- Werden Schulungen hinsichtlich ihrer Qualität beurteilt? Wie, von wem?
- Wird nach Schulungen der Fähigkeitszuwachs der Agents erfasst? Wie, von wem?





Projektleitung

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft
Deelbögenkamp 4
22297 Hamburg
www.vbg.de



CCall-Projektteam

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft
Bezirksverwaltung Bergisch-Gladbach
Kölner Str. 20
51429 Bergisch-Gladbach
www.ccall.de