



Callcenter-Abteilung! Abteilungs-Callcenter?
Sind interne Callcenter Treiber der unternehmensinternen Prozessoptimierung?

Auszüge einer in den Jahren 2002-2003 durchgeführten Untersuchung

Verantwortlich: Hartmut Reinke, MBA

Erstveröffentlichung auf der Callcenter World 2003, Berlin

Statistik ab Seite 8

Call Center sind Ergebnisse von Innovationsprozessen oder zumindest Bestandteil eines Innovationsprozesses. Sie enthalten Unsicherheit, sind in ihren Definitionen neu und bergen Konfliktgehalt. Call Center sind Prozessinnovationen und Innovationstreiber zugleich.

Als Innovationstreiber fungieren dabei nicht nur einzelne Personen: es ist die ganze Einrichtung, die Organisationsform selbst, die aus ihrer Aufgabenstellung, aus ihrer Ausrichtung und ihrer Struktur Erneuerungen innerhalb der Unternehmung einfordert und vorantreibt. Gegenstand dieses Textauszugs ist die modellhafte, exemplarische Darstellung von Ableitungen aus dem Call Center Konzept für andere Bereiche des Unternehmens. Angelegt sind diese Ableitungen für die Ebenen „Technik, Prozesse, Mitarbeiter“.

Call Center haben auf diesen miteinander in permanenter Verbindung stehenden Ebenen und für diese Bereiche eigene spezifische Instrumente kreiert, konzipiert und realisiert.

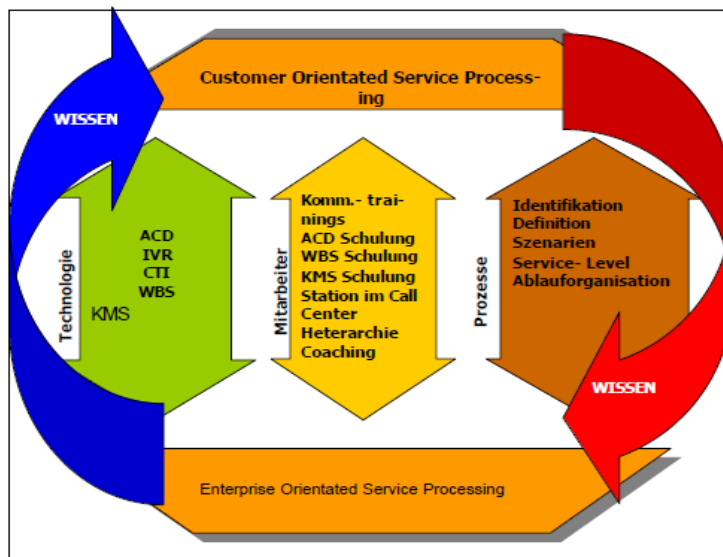


ABB. 34: „COSP UND EOSP“; EIGENE ERSTELLUNG

WBS steht für „Web-Based – Systems“, KMS für „Kontaktmanagementsoftware“
 „Komm-trainings für
 „Kommunikationstrainings.

Die untersuchten internen Call Center empfinden sich nicht zuletzt deshalb als erfolgreiche Abteilungen, weil dort - entgegen aller Klischees und Vorurteile – ein menschenfreundliches Klima nicht auf dem Papier existiert, sondern in der Wahrnehmung der Beteiligten.

Es geht darum, in Begeisterung zu beginnen und in menschennaher, selbstbestimmender und leistungsfähig- wirtschaftlicher

Organisation zu münden.

Das bedingt Behutsamkeit, Zielstrebigkeit, den Mut zu Neuem, Überzeugung, Leidenschaft und Integrität, kurz alle Eigenschaften, die ein Innovationstreiber haben muss, wenn er einen Prozess in Gang bringen will, von dem erst im Rückblick klar ist, ob er eine Innovation war oder nicht.

Technologie:



Die bekannte Call Center Technologie wird im gesamten Unternehmen eingesetzt. Jeder Arbeitsplatz, ungeachtet seiner „Nähe“ zum Kunden hat die gleiche, auf Call Center Technologie basierende technische Ausstattung auf System und Programmebene.

Der Vorteil liegt in der Einheitlichkeit, der sinkenden Fehlerquellen und dem Wegfall von Schnittstellenproblematiken. Die gesamte datenbasierte Analyse, Auswertung, Organisation wird flexibel und gewinnt an Geschwindigkeit. Der besondere Vorteil des Einsatzes web-basierter Systeme besteht in der problemlosen Erzeugung von Virtualität, d.h. Arbeitsplätze müssen nicht physisch im Unternehmen existieren, Außendienstaktivitäten sind integriert.

Mitarbeiter:

Aus dem Bewusstsein und dem Verständnis heraus, emotionale Arbeit im Gesamtkontext des Gedankens „Kundenorientierung“ zu erbringen, erfährt die Situation der Mitarbeiter, des Teams, des Betriebs- und Arbeitsklimas eine der stärksten Positionen in der Beeinflussung erfolgreicher Call Center Arbeit. Der Hintergrund dazu ist vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit, ohne die überzeugend emotionales Arbeiten nur suboptimal ist. Dies kann auf die „Serviceorientierung“ des Unternehmens allgemein übertragen werden. Wenn eine Idee des TQM war, „inneren Service des Unternehmens“ zum Bestandteil des Qualitätsbegriffs zu machen, so ist die Schulung aller Mitarbeiter in den Bereichen „Kommunikation, ACD, KMS und WBS“ ein zielführender Schritt.

Jeder Mitarbeiter des Unternehmens absolviert während seiner Zeit im Unternehmen ein Praktikum im Call Center. Dort wird er in allen relevanten Themen geschult und ausgebildet. Call Center machen dies besonders bezogen auf die Kommunikationstrainings in deutlicher Weise vor.

Die zu beobachtende Freundlichkeit ist nur ein Phänomen – eine empirische Untersuchung über die Existenz eines Zusammenhangs zwischen Kommunikationstrainings und eventuellen Auswirkungen auf das Arbeitsklima und die Stimmung und damit auch auf die Qualität der Beziehungen innerhalb der Belegschaft ist sicher wünschenswert. Ein weiterer Aspekt der Schulung aller Mitarbeiter in diesen Bereichen ist die gesteigerte Sensibilität gegenüber der Sprache, der inhaltlichen Verständigung, des Verstandenseins und Verstandenwerden. Dies wird durch regelmäßiges Coaching begleitet. Zum jetzigen Zeitpunkt ist im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung der Zusammenhang als mit hoher Wahrscheinlichkeit gesichert anzusehen.

Aus den für die Leistungserbringung konzipierten Trainingsmaßnahmen erwachsen Mitarbeiter, die selbstbewusst, kommunikativ und sozial kompetent ihre Arbeit selbständig organisieren, ihre Trainingsinhalte eigenständig definieren und sich mit ihrem Tun so identifizieren, dass auch ausdauernde Freundlichkeit keine Künstlichkeit ausstrahlt.

Wesentlicher Faktor der Trainings scheint ihre nicht sozialtechnologische Ausrichtung zu sein – es ist eben nicht die Art Training, die auf der Vorstellung beruht, dass Trainings automatisch die Kultur eines Unternehmens verändern.

„Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.“

Das können Trainings nicht allein. Sie sind ein Faktor und als solcher, als nur ein Faktor, sind sie im COSP und EOSP zu verstehen. Kommunikation stiftet Identität, Identität macht Individualität wahrnehmbar und wahrgenommene Individualität ist eine Voraussetzung von Persönlichkeit. Die individuelle Persönlichkeit und eine generalisierende Anweisungshierarchie sind widersprüchlich und scheinen unverbindbar. Deshalb ist der nächste, beiden Modellen gemeinsame Part der Aufbau heterarchischer Teams und Arbeitsgruppen. Bereiche und Abteilungen, deren Führungsstil minimale oder keine Entscheidungsspielräume für die Mitarbeiter eröffnet, können – ganz unabhängig von der Fragestellung, ob ihre Aufgabenbereiche Call Center ähnlich oder unähnlich sind – von der Mitarbeiter- und Führungssituation im Call Center lernen.



Die Aussage der Call Center Leiter der Fallbeispiele belegen dies und unterstreichen die Bedeutung des demokratischen Umgangs miteinander. „Im Grund gehört der Laden den Leuten“, sagte Jens H., der Leiter des Call Centers der Bank und wies damit auf den in seinen Augen hoch zu priorisierenden Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbeteiligung, Mitarbeiterzufriedenheit und Qualität der Leistung hin.

„Demokratisierung bedeutet in diesem Zusammenhang: Durchschaubarkeit der Arbeitsprozesse, Überblick und Überschaubarkeit des räumlichen Zusammenhangs, Möglichkeit spontaner Kommunikationen, Sich-Eingebunden-Fühlen, ohne beengt zu sein.“¹

Allerdings bedeutet diese Ausrichtung vor allem Authentizität, Glaubwürdigkeit und ausgeprägte Moderationsfähigkeiten auf Seiten der Führungskräfte. Sie stehen im Zwischenraum zwischen der als erforderlich und wünschenswert erkannten positiven Stimmung einerseits und den Anforderungen an die quantitative Effektivität und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens andererseits.

Die positive Stimmung wird unter anderem auch durch fühlbares Vertrauen in die Mitarbeiter und ihr Mitwirken erreicht – dies kann auch ein Risiko werden, wenn die Persönlichkeit des Vorgesetzten nicht adäquat dazu ist.

Dieses Vertrauen, diese emotionale und menschliche Qualität scheint das wahre Erfolgsgeheimnis interner Call Center zu sein. Von ihnen zu lernen bedeutet, gerade im Mitarbeiterbereich Lerninhalte nicht mechanisch, sondern ganzheitlich zu betrachten.

„Ohne Druck arbeiten wir am besten“ – diese Aussage, die auch aus dem Call Center der Bank stammt, beschreibt eben nicht, dass die Arbeit ohne Druck am „angenehmsten ist“ – das mag sie sein. Gemeint ist jedoch: das Call Center ist in seiner Produktivität besser, wenn es eben nicht Druck um des Druckes Willen gibt, sondern wenn das Call Center aus eigener Verantwortung heraus agiert und als eine Einheit arbeitet. Das Bewusstsein aller Mitarbeiter, in einem Unternehmen zu arbeiten, dessen Menschen alle befähigt sind, ihre individuellen Kenntnisse und Fertigkeiten integrierend kunden- und serviceorientiert kommunizieren und entsprechende Systeme bedienen zu können, erhöht den Identifikationsgrad der gesamten Unternehmung.

Prozesse

Call Center arbeiten idealerweise mit genau identifizierten Prozessen und definierten Ablaufszenarien.

Dies ist für alle Unternehmensbereiche zu übernehmen: die genaue Analyse der Tätigkeiten, der Aktionen und Reaktionen. Daraus können Service- Level, bspw. für die Annahmezeit eines Telefonanrufs und Bearbeitungszeiten und Bearbeitungsinhalte definiert werden, die über die einheitliche EDV des Unternehmens nachvollziehbar und kontrollierbar sind.

Besondere Bedeutung kommt der Transparenz der Abläufe zu – es muss für alle klar und nachvollziehbar sein, warum etwas wie stattfinden soll. In Call Centern ist dies möglich. Es kann übertragen werden. Die Ablauforganisation wird in den Vordergrund gerückt, ohne die Aufbauorganisation zu verdrängen.

Das Vorbild „Call Center“ dient auch als Unterstützung in der Neugestaltung prozessorientierter Organisation – die im BPR postulierte Forderung nach einem „radikalen“ Umbau verliert an potentieller Bedrohlichkeit und kann, in Relation zu den erfolgreichen Realisierungen im Call Center, zumindest in Teilbereichen selbst erfolgreich umgesetzt werden.

Interne Call Center sind im Grunde BPR- Projekte in kleinerem Rahmen.

¹ Segelken 1992, zitiert aus: Hahne, A.: „Kommunikation in der Organisation“. Opladen.1997. S. 131



Das COSP im Detail

Das Customer Orientated Service Processing stellt die Kundenorientierung mit den von den Kunden direkt ausgelösten Aktivitäten innerhalb des Unternehmens in den Mittelpunkt. Die besonderen Vorteile des Modells ergeben sich – basierend auf den eben erläuterten Voraussetzungen – wie folgt:

Unternehmen konstituieren sich wesentlich durch das Zusammenspiel und das Vorhandensein von Information einerseits und Kommunikation andererseits. Eine Einbindung aller Mitarbeiter in die gleiche IuK- Technologie, in die gleiche Qualifizierung kommunikativer Qualitäten und ein so initiiertes „kollektives“ Bewusstsein sowie das gesamtunternehmerische „Wagnis“ Vertrauen lässt kundenorientiertes Handeln schneller entstehen und effizienter ablaufen. Dies belegen Call Center.

Ein Beispiel:

Die Tatsache, dass auch der Geschäftsführer sich in den Zeiten, die er am Tag dafür zur Verfügung stellen kann, ein in der ACD angemeldeter Agent ist, dass er „echte“ Kundenanrufe im System bearbeitet, dort Informationen hinterlegt – auch wenn die ACD so eingestellt ist, dass sie dem Geschäftsführer nur Anrufvolumen im Promillebereich des Tagesvolumens zustellt - ist ein wesentlicher Beitrag zur Verankerung der Kunden – und Serviceorientierung des gesamten Unternehmens und zur Schaffung einer fühlbaren, identitätsstiftenden Einheit. Der Ansatz der Kundenorientierung wird dann nicht Gefahr laufen, als „nur gepredigt“ empfunden zu werden: er wird als „lebendig und gemeinschaftlich realisiert“ wahrnehmbar.

Die Forderung – auch aus der Kritik an CRM und aktuell an den Überlegungen zu einer Haltung des „Customer Centricity“ heraus erwachsend – Kundenorientierung als Unternehmensphilosophie in der Kultur und Realität des Unternehmens spürbar und identitätsstiftend zu verankern, findet im COSP einen Ansatz der Verwirklichung.

Das COSP hat zum Hintergrund die Zielsetzung, dass jeder Mitarbeiter jeder Hierarchie-Ebene und Abteilung, der mit einem in welchem Medium auch immer stattfindenden Kundenkontakt konfrontiert ist, diesen in einem einheitlichen System und im Rahmen gemeinsam definierter Standards bearbeiten kann.

Für die konkret und direkt mit Kundenanliegen beschäftigten Abteilungen der Verwaltung, also der nicht Front und nicht Back Office Bereiche werden Service-Level und Bearbeitungszeiten definiert.

Unter der Berücksichtigung, dass diese Einheiten Speicherarbeit erbringen und nicht wie im Call Center Sofortarbeit zu leisten haben, ist auch hier eine Einigung und Verständigung auf Standards möglich.

Die aus dem Call Center stammenden Kontroll- und Steuerungsinstrumente dienen der Einhaltung und Überwachung der mit diesen Abteilungen vereinbarten Service-Level,- Standards,- und Zeiten.

Martina T., Fallbeispiel Verlag, sprach davon, „die Krise zu kriegen“, wenn vom Call Center weitergeleitete Bearbeitungen in anderen Abteilungen liegengelassen werden. COSP ist auch Software und auch Strategie. Es ist vor allem die Verwirklichung gemeinsamer kundenorientierter Zielsetzungen.

Das EOSP Modell (Enterprise Orientated Service Processing)

Das EOSP ist operativ ohne das COSP möglich; konzeptionell ist die Kopplung beider Modelle ideal. Sie basieren auf den konkret gleichen Voraussetzungen. Das EOSP bezieht sich auf alle unternehmensinternen Vorgänge. Sie alle werden wie im COSP in Prozessen identifiziert, in Szenarien definiert, in der IuK dokumentiert und von Call Center Technologie kontrolliert.

Der besondere Vorteil der Kopplung liegt im Wissensmanagement. Alle internen Vorgänge haben einen mehr oder minder informativen Gehalt. Der Sender einer Aussage kann diese wohl für eine Information halten, sie



muss deshalb allein bei dem Empfänger jedoch nicht als Information verstanden werden. Oder anders herum: Was für einen beliebigen Empfänger eine Information ist, kann der Sender gar nicht wissen.

Call Center brauchen Informationen – oder, präziser: Daten. Produktdaten, Aktionsdaten, Kampagnendaten usw. Mit Daten gewinnen sie Informationen von Seiten des Kunden und tragen zu der Veredelung dieser Informationen in Wissen bei. Was zwischen dem Call Center, dem operativen Part eines CRM Ansatzes also, und dem analysierenden Part geschieht, geschieht in allen Kommunikationssituationen.

Daten sind nicht Informationen. Informationen sind noch kein Wissen. Wenn eines der Unternehmensziele „Flexibilität und Geschwindigkeit“ durch innerbetriebliche Entwicklungsprozesse erreicht werden soll, dann ist die Verbesserung der unternehmensinternen Gesamtsituation der Kommunikation ein Schlüsselement. Die IuK- Technologie, so wie sie für Call Center konzipiert und aufgrund der Erfahrungen der Call Center immer weiterentwickelt wird, ist ein hervorragendes Instrument.

Gemeint damit ist nicht, unternehmensweite eMail – oder Kommunikationstools einzusetzen, sondern die automatische Kopplung aller rechnergestützten Kommunikationsmittel zu nutzen. Und das ist Call Center Technologie. Bspw. kann der Einsatz einer Kontaktmanagementsoftware und der ACD in der innerbetrieblichen, nicht zum Kunden hin gerichteten Kommunikation einen entscheidenden Beitrag leisten über Prozessabläufe, Prozesskostentreiber und Bedarfssituationen.

Abschließend ist zu beiden Modellen zu sagen, dass sie nicht zwangsweise und ausschließlich sofort für alle Mitarbeiter eingerichtet werden müssen. Der modulare Aufbau ist aus pragmatischen Erwägungen eventuell und unter der Berücksichtigung der speziellen Unternehmenssituation als erster Schritt zu betrachten.

Es reicht für den Anfang schon aus, in allen Abteilungen und auf allen Ebenen einige Plätze so einzurichten. Die grundlegende Idee ist, Teile der Abteilung als Front Office zu organisieren – die dem internen und dem extern-orientierten, also dem kundenorientierten Service dienen – und andere Teile der Abteilung als Back Office. Beide Bereiche innerhalb einer Abteilung arbeiten mit Call Center Instrumenten.

Dann sind Teile der Abteilungen der Verwaltung in Call Center ähnlichen Strukturen organisiert – und dienen ihrerseits als Innovationstreiber für weitere Bereiche. Das Ziel beider Modelle ist die ganzheitliche Verknüpfung des gesamten Unternehmens.

Welch² spricht die Widerstände und Barrieren zwischen Abteilungen in einer Unternehmung an:

„In einem Unternehmen kommen die Luftwiderstände von den Abgrenzungen - von den Barrieren, die zwischen den Funktionen wachsen wie beispielsweise zwischen Finanzen und Marketing und Herstellung, die von der wirklichen Mission abhalten, dem Kundendienst.“

Der Vorteil beider Systeme ist die Verankerung der Kundenorientierung, die Flexibilität der gesamten Organisation. Mit dem EO SP ist ein Instrument realisierbar, das die Widerstände in eine andere Perspektive der Betrachtung und Wahrnehmung bringt: dies wiederum erhöht die Optionen in der Diskussion um Lösungen und Zielsetzungen.

„Kommunikation muss inszeniert werden“³.

² Jack Welch (*1935), amerik. Topmanager, 1988-2001 Präs. General Electric, "der härteste Manager der Welt" (Financial Times). Entnommen aus: <http://www.komma-net.de/zitate/>, am 24. Juli 2002

³ Picot et al.: „Die grenzenlose Unternehmung“. Wiesbaden. 2001. S. 481



Erst dann ist sie brauchbar, um alte Gewohnheiten, Muster und Strukturen in Organisationen zu durchbrechen und neue Wege begebar zu machen. Regeln sind immer interpretierbar. Die Interpretationen müssen freier und moderierter Bestandteil der Kommunikationen werden – erst dann kann Wandel positiv real werden.

Die vorliegende Studie beschreibt ein weites Feld. Verwaltung, Prozessoptimierung, Innovationsmotor, interne Call Center: jedes dieses Themen rechtfertigt gleich mehrere Studien unterschiedlicher Zielsetzungen. Der Reiz - sowohl betriebs-, sozial- und verwaltungswissenschaftlicher Natur - liegt in den Schnittpunkten der Themen.

Die strukturelle Unterteilung in Management und Produktion, die hierarchische Organisation innerhalb von Unternehmen hatte viele Vorteile in vielen Branchen und in verschiedenen Zusammenhängen. Die Anforderungen an Unternehmen haben sich gewandelt, ohne den Entwicklungsstufen und Erfolgen früherer Perioden zwangsweise den Rang abzulaufen. Es geht nicht darum, durch den Versuch der Abwertung alles Bestehenden „die Welt neu zu erfinden“. Es gilt eher, den Versuch zu unternehmen, die besten Bestandteile zusammenzufügen und den Mut aufzubringen, mit ihnen zu arbeiten, zu wirtschaften und es schlicht auszuprobieren. Interne Call Center sind, zumindest zeigen es die drei Fallbeispiele, Pioniere.

Sie haben für ihre Aufgaben und ihre Anforderungen effektive und erfolgreiche Modelle und Instrumente geschaffen, die ein Potential für alle anderen Verwaltungsbereiche des Unternehmens bergen. Vor allem das Verständnis einer Verwaltung als „die Summe aller nicht absatzfähigen internen Leistungen und des innerbetrieblichen Zusammenspiels“ unterstreicht die Bedeutung interner Call Center als Vorreiter, Mutmacher und Ideengeber.

Die bestehenden Anforderungen an die Unternehmen wie z.B. „Qualität, Zuverlässigkeit, Innovationsstärke“ bleiben weitestgehend bestehen. Weitere Anforderungen kommen hinzu – aktuell sind „Flexibilität, Customizing, Individualisierbarkeit, Geschwindigkeit“ zu beobachten. Zukünftige Anforderungen könnten, auch aus dem aktuellen Werteverfall an den Börsen und teilweise krimineller Vorgehensweisen in Bilanzierungen abgeleitet, in Richtung „Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit“ gehen.

Eine der bekanntesten Diskussionen wurde und wird über das Thema „Wissensmanagement“ geführt.

- Wissen als Innovationsmotor
- Wissen als Informationsquelle
- Wissen als Qualitätsfaktor
- Wissen als Identitätsgeber
- Wissen als Unternehmenswert
- Wissen als Organisationsgegenstand
- Wissen als IuK- Inhalt

Wissensmanagement trägt in sich ein großes Maß an Veränderungsnotwendigkeiten, das sicherlich zu den größten Herausforderungen der Unternehmensrealität und des Wettbewerbs zählt.

Der Umgang mit Wissen ist ein Thema der Netzwerkorganisation. Diese wiederum braucht neben einer klaren Prozessrealität vor allem die kommunikative und soziale Kompetenz ihrer Teilnehmer. Wissen „als Macht“ verstanden wird mit der Gedankenführung „Wissen ist Möglichkeit“ um die Gunst der Betrachter konkurrieren. Wenn Wissen als Macht verstanden wird, wird Wissen aus Gründen des Machterhalts vollkommen anders betrachtet, behandelt, verarbeitet als ein Wissensbegriff, der als das Vorhandensein von Möglichkeiten verstanden wird.

Der Diskussion um Social Media und das Web 2.0 berührt diese Dimension: Ist dies der Beginn eines



Paradigmenwechsels, der Unternehmen vor große Umwälzungen stellt? Umwälzungen, die über Marketing- und Vertriebsthemen hinausreichen können.

Mit der Schaffung eigener Plattformen konnte die Tonträgerindustrie zwar Napster und anderen Anbietern im Wettbewerb begegnen: das Prinzip des Wissensaustausches, des Netzwerks, das sich weltweit ohne die klassischen kommerzbetonten Arrangements organisiert, stabilisiert und offen miteinander kommuniziert, beruht auf dem höchstwahrscheinlich zukünftig immer aktueller werdenden Prinzip der Nutzung von Möglichkeiten.

Produkte sind nicht der Träger ihres Wertes, denn dieser wird von dem Anwender individuell durch den Nutzen für den Anwender definiert. Dies weitergedacht, wird vieles verändern. Der Nutzen einer Information, bzw. die Wahrnehmung die Wahrnehmung der Information liegt im Verständnis des Empfängers. Was ist dann Wissen? Die reine Information führt nicht zwangsweise zu Wissen – es ist die individuell ausgeprägte Fähigkeit des Menschen, Zusammenhänge zu bilden, zu erkennen und in ihnen Informationen zu verarbeiten.

Wissen entsteht durch Wechselwirkungen und Erkenntnis. Wissen ist als Wissen nur selten erkennbar. Die Information über die Zutaten des Coca-Cola Rezeptes allein ist weder Garant für eine weltweit erfolgreiche Vermarktung und eine seit 100 Jahren aktive Markenführung – erst die Bildung der relevanten Zusammenhänge ermöglicht dies. Es ist die Qualität im Erkennen dieser Zusammenhänge, die den Wert darstellen.

Der Wert eines Unternehmens ist die Fähigkeit seiner Mitarbeiter, wechselwirkend und zusammenhangsbildend zu agieren. Die Schwierigkeit, diese Verhaltensweise zu steuern und zu managen ergibt sich aus der These, dass nur gemanagt werden könne, was auch messbar sei. Wie ist Wissen als Wert messbar? Allein diese Überlegung stellt eine Herausforderung dar, die Paradigmen im Management verändern wird.

Einsteins Aussage: „Unsere Theorien bestimmen, was wir messen“ lässt sich so interpretieren: die Messbarkeit des unternehmerischen Wertes von Wissen ist nicht durch Naturgesetze schwierig, sondern durch die nicht vorhandene Theorie. Wenn diese Theorie nicht gefunden werden kann, ist Wissen nicht managbar. Dies wiederum wäre fatal. Die Bedeutung von Wissen verlangt ergo entweder nach einer die Messbarkeit ermöglichenden Theorie oder nach einem anderen Ansatz, der die Nicht-Messbarkeit akzeptiert und so integriert, dass die Machbarkeit von Wissens- Management gegeben ist. Dies bedeutete, die Definition von Management, die in der Literatur oft als Dreiklang von „ Planen, Umsetzen, Kontrollieren“ erscheint, ebenfalls und bezogen auf den Umgang mit Wissen zu verändern.

Die Anforderungen an die Unternehmen würden sich ändern:

„Ein Unternehmensführer muss den Blick des Trainers haben, er muss die Wechselwirkungen der Einzelteile erkennen. Das, was den Wert eines Unternehmens ausmacht, ist das Wissen der Mitarbeiter. Aber das wird nicht gemessen. Und deshalb halten viele Manager es immer noch für eine gute Idee, in Krisenzeiten ihre Leute zu entlassen. Verschrottet man 50 Computer, werden die Investitionen abgeschrieben und als Verlust gebucht. Müssen 5000 Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, schlägt sich das als Kostenreduzierung nieder. Das Wissen, das verloren geht, wird dabei nicht erfasst. Gemäß den alten Lehrbuchweisheiten wird nur das gemanagt, was auch gemessen werden kann. Dabei geht es nicht um die Frage, wie aus dem Ganzen mehr wird als die Summe seiner Einzelteile. Doch genau das wäre wichtig.“⁴

⁴ aus : http://www.brandeins.net/magazin/was_unternehmen_nuetzt/artikel1.html, 24.7.2001



Würde das Prinzip eingeführt, den Wert einer Information durch seinen Nutzer und seine Nutzung zu definieren, müssten Daten freigegeben werden. Die Informationshoheit – Wissen als Macht verstanden – ist als Modell dafür nicht geeignet.

Die Unternehmenskultur müsste dahingehend verändert werden, Zusammenhänge individuell entstehbar zu machen und den Austausch darüber zuzulassen.

Die Individualität von Menschen in Organisationen ist ein, wie Sprenger beschreibt, in die Organisation zu integrierender Bestandteil.

„Betrachtet man die verschiedenen Managementmethoden, Change- Programme und Führungsinstrumente, so muss man feststellen, dass die tief eingelagerten Grundannahmen über das Unternehmen als ‚Maschine‘ weitgehend unangetastet sind. Die Grundfigur, die Organisation zu verabsolutieren und den Menschen daran anzuflickern, ist jedenfalls trotz gegenteiliger Beteuerungen erstaunlich veränderungsresistent.“⁵

Wer Wissens-Management ernst meint und erfolgreich betreiben will, muss den Menschen in seiner Individualität in den Mittelpunkt stellen. Die hierarchische Anweisung, Wissen zu teilen, wird und kann gar nicht anders als ins Leere laufen. Die über die Reflexion der eigenen Kommunikations- und emotionalen Interaktionsmuster erkannte und in ihrem Selbstwertgefühl gesteigerte Persönlichkeit ist durch Partizipation zu motivieren, nicht durch als sinnlos empfundene, nur hierarchisch legitimierte Weisung. Letzteres verstärkt die Empfindung, nur ein Werkzeug zu sein, nicht Zweck seiner selbst.

Der Schlüssel zu einem Austausch und Kooperation fördernden Klima scheint in Vertrauen zu liegen, in selbstbewusster Souveränität im Umgang miteinander. Call Center sind auf diesem Weg. Sie sind noch lange nicht am Ziel, doch scheinen die ersten Ergebnisse der Fallstudien die Tendenz zu zeigen: die Netzwerkorganisation auch größerer Einheiten wird in den dargestellten Call Centern stärker gelebt als in den anderen Teilen der Verwaltung des Unternehmens.

Call Center sind auch aus anderem Grund ein guter Wegweiser. Bei einer durchschnittlichen Anrufmenge von 1000 Calls am Tag bedeutet dies, dass täglich in 1000 Gesprächen mit unterschiedlichen Interaktionsbedingungen verschiedene Inhalte, Daten, rationale und emotionale Informationen, Zusammenhänge gewonnen werden, deren Gehalt weit über die Konzepte analytischer CRM Programme hinausgeht.

⁵ Sprenger, Reinhard: „Aufstand des Individuums“. Frankfurt. 2000. S. 28



„Können interne Call Center einen innovativen Beitrag leisten zur Prozessorientierung innerhalb der Unternehmen?“

Call Center haben in drei Bereichen vorbildhafte Modelle entwickelt:

- Prozesse** (Strukturen, Geschwindigkeit, Transparenz)
- Technologie** (Informations- und Steuersysteme)
- Personen** (Motivation, Schulung, Führung)

„Unser Call Center leistet ‚Pionier Arbeit‘ in Bezug auf:...“

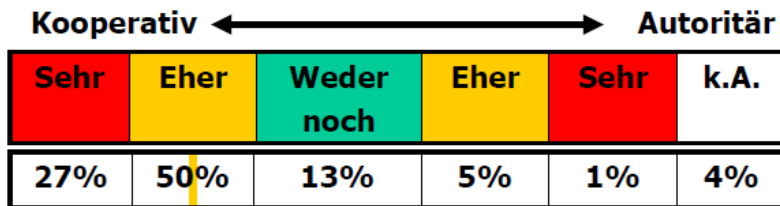
n=103

|| = Mittelwert

	Sehr	Eher	Weniger	Nicht	k.A.
Mitarbeiterführung	16%	33%	36%	11%	4%
Mitarbeitermotivation	38%	28%	21%	8%	5%
Mitarbeiterbindung	18%	26%	41%	10%	5%



„Den Führungsstil unseres Call Centers schätzen wir ein als...:“



n=103 | = Mittelwert

„Kommunikationsschulungen tragen dazu bei, dass Agenten...“

	Sehr	Eher	Weniger	Nicht	k.A.
besser argumentieren	35%	50%	9%	2%	4%
freundlicher sind	25%	44%	25%	2%	4%
konstruktiver kritisieren	25%	43%	22%	6%	4%
besser formulieren	18%	55%	21%	1%	5%
verständlicher sprechen	11%	45%	37%	4%	3%
lösungsorientierter vorgehen	36%	49%	10%	2%	3%
besser Kompromisse finden	18%	53%	20%	4%	5%



„Es sind unsere Teamleiter, die für die emotionale Basis sorgen. Den Spagat zwischen wirtschaftlichen Anforderungen und den Bedürfnissen der Kunden hinzubekommen, ist schon eine reife Leistung. Das schweiß unsere Teams auch immer wieder neu zusammen.“

**1.) Call Center Leiter einer Bank,
1500 Calls Inbound/ Tag**

„Im Grunde gehört der Laden den Leuten hier. Wir arbeiten nachweislich am besten ohne Druck von oben. Vertrauen, Zuwendung und Fördern: das macht uns stark und das honorieren die Mitarbeiter ganz klar durch Leistung. Die Stimmung? Locker, freundlich, einfach gut!“

**2.) Call Center Leiter einer Bausparkasse,
1000 Calls Inbound/ Tag**

„Das ist emotionale Arbeit. Und die erfordert ein ganz anderes Klima. Offen, klar, fair. Uns als Führungskräfte stellt es vor besondere Aufgaben. Als wir anfangen hieß es: *die* vom Call Center. Wir haben um unser Image gekämpft, heute werden wir beneidet – auch um unser Klima, unsere Atmosphäre.“

**3.) Call Center Leiterin eines Verlages,
800 Calls Inbound/ Tag**



„Unser Call Center leistet „Pionier Arbeit“ in Bezug auf:“

n=103
I = Mittelwert

	Sehr	Eher	Weniger	Nicht	k.A.
Prozessorientierung	43%	31%	17%	5%	4%

„Unser Call Center arbeitet, verglichen mit anderen Abteilungen und Bereichen des Unternehmens,...:“

Sehr	Eher	Weder noch	Eher	Sehr	k.A.
------	------	------------	------	------	------

Strukturiert ↔ **Unstrukturiert**

40%	47%	8%	2%	0%	3%
-----	-----	----	----	----	----

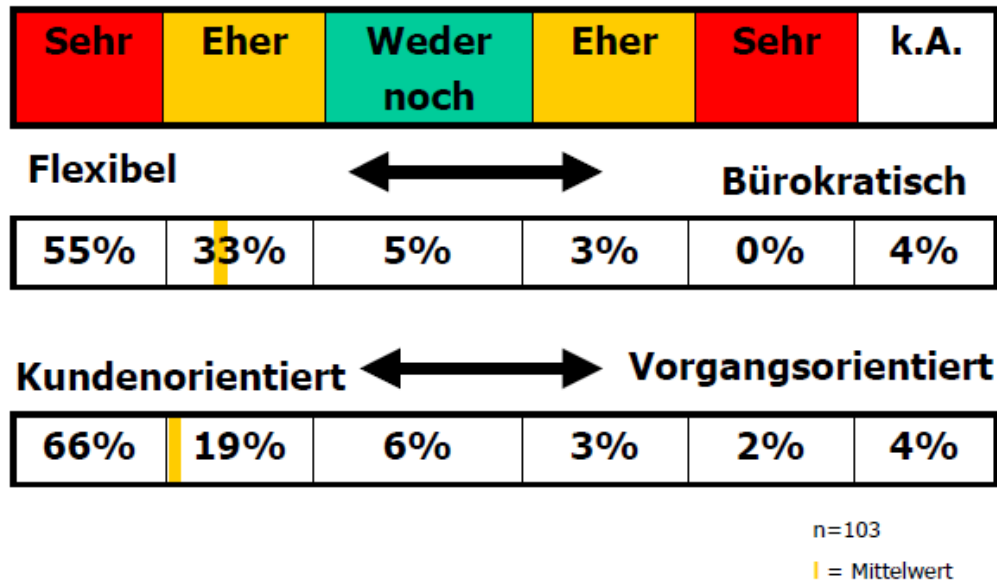
Leistung transparent ↔ **nicht transparent**

50%	36%	9%	1%	1%	3%
-----	-----	----	----	----	----

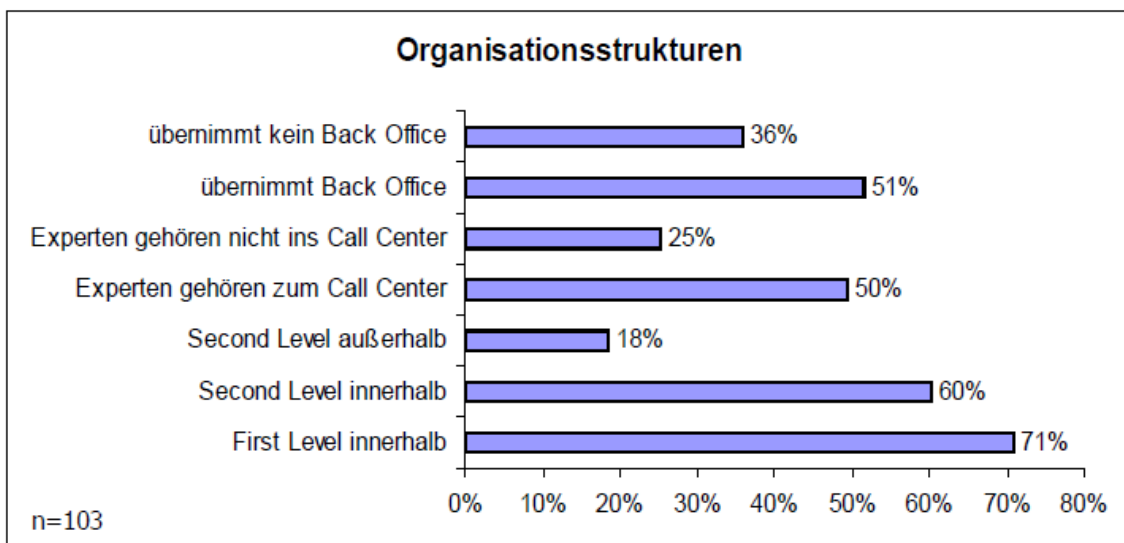
n=103
I = Mittelwert



„Unser Call Center arbeitet, verglichen mit anderen Abteilungen und Bereichen des Unternehmens,...:“



„Wie ist Ihr Call Center organisiert?“

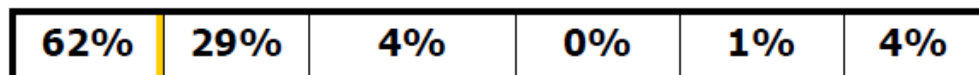




„Unser Call Center arbeitet, verglichen mit anderen Abteilungen und Bereichen des Unternehmens,...:“



Serviceorientiert ↔ Nicht serviceorientiert



n=103

| = Mittelwert

„Wir haben Wochen damit verbracht, die einzelnen Schritte zu definieren. Wir wissen, wie wann was von wem in welcher Zeit und mit welchem Ziel zu tun ist. Wir sind schneller als der Rest des Unternehmens. Unsere Abläufe optimieren wir ständig – auch im konstanten Gespräch mit den anderen Abteilungen. Mittlerweile sehen die anderen in unserer Arbeitsweise einen Mehrwert.“

**1.) Call Center Leiter einer Bank,
1500 Calls Inbound/ Tag**



AZUR
REINKE | DIALOGMARKETING

„Unser Call Center erbringt Sofort-Arbeit. Speicher- Arbeit ist anders. Deshalb ‚knirscht‘ es auch, wenn beides aufeinander trifft. Wir laden die anderen Abteilungen des Hauses zu uns ein. Wir sind offen. Wir repräsentieren das Unternehmen, sind die Visitenkarte. Unsere Offenheit und das Leben in Prozessen bereichern das Arbeiten im Unternehmen.“

**2.) Call Center Leiterin eines Verlags
800 Calls Inbound/ Tag**

Unser Call Center leistet „Pionier Arbeit“ in Bezug auf:

	Sehr	Eher	Weniger	Nicht	k.A.
Technologie	34%	39%	19%	3%	5%

n=103

| = Mittelwert