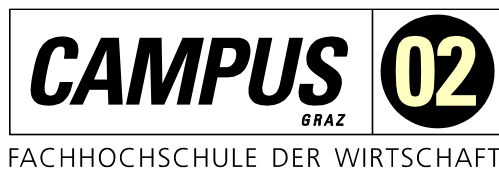


Masterarbeit

DIGITAL CONTACT CENTER SCORE CARD
METHODE ZUR SELBSTSTEUERUNG UND ZIELE-
TRANSPARENZ IN AGILEN CONTACT CENTER TEAMS

ausgeführt am



Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Kerstin Riedl, BSc

1910318007

betreut und begutachtet von

DI Harald Strommer

begutachtet von

FH-Prof. Dipl.Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im November 2020

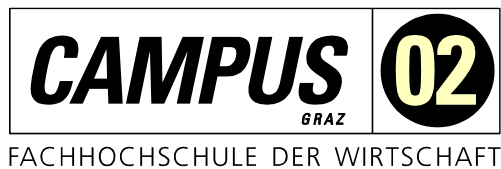


.....
Unterschrift

Master Thesis

DIGITAL CONTACT CENTER SCORE CARD
METHOD FOR SELF CONTROL AND GOAL
TRANSPARENCY IN AGILE CONTACT CENTER TEAMS

accomplished at



Master Degree Programme
Innovationmanagement

by

Kerstin Riedl, BSc

1910318007

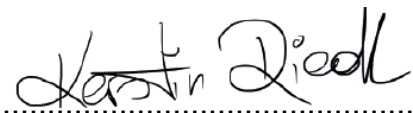
supervised and reviewed by

DI Harald Strommer

supervised by

FH-Prof. Dipl.Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, November 2020

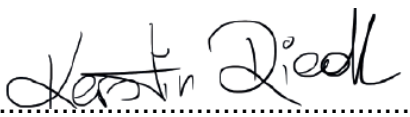


A handwritten signature in black ink, reading 'Kerstin Riedl', positioned above a horizontal dotted line.

Signature

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in black ink, reading "Kerstin Diedl", written over a horizontal dotted line.

Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

DANKSAGUNG

Meinem Betreuer, DI Harald Strommer, gilt mein Dank nicht nur für die stets kompetente und schnelle Unterstützung bei meiner Arbeit, sondern auch für die vielen Gespräche abseits der Masterarbeit, die mir, gerade in den letzten Monaten, sehr viel Mut und Selbstvertrauen gegeben haben.

Danke auch an meinen Geschäftspartner, Kollegen und Freund, Mag. Bernhard Rathmayr, der mir in vielen gemeinsamen Debatten immer wieder neue Impulse und Ideen für diese Arbeit vermittelt hat.

Das wachsame Adler-Korrektur-Auge hatte meine sehr gute Freundin Tatjana Schiffer-Wieser. Während der Betreuung ihrer beiden Kleinkinder, schaffte sie es in kurzer Zeit die fehlenden Beistriche und Tippfehler zu finden und hatte obendrein noch die Zeit mich zu beruhigen, wenn die Nerven mal blank lagen.

Ein großer Dank gilt auch meinem Lebensgefährten und besten Freund, Bernd Thanner, der mich in allen Lebenslagen unterstützt, bei all meinen Träumen an mich glaubt und es immer wieder aufs Neue schafft mir ein Lächeln ins Gesicht zu zaubern und das bereits seit vielen Jahren.

Nicht zu vergessen sei der Dank an meine Kommilitonen des Jahrgang Moosburger. Die großartige Unterstützung und die gegenseitige Motivation erleichterten das Schreiben dieser Arbeit ungemein.

KURZFASSUNG

Die Arbeit im Contact Center wird heute noch häufig als gleichförmige, immer wiederkehrende Tätigkeit beschrieben, die wenig Spielraum für Eigenverantwortung seitens der Mitarbeiter aufweist. In Punkto Führung wird sogar von einem „Neo-Taylorismus“ gesprochen. Es gilt also noch immer das Credo, dass es sich bei einer Arbeit im Contact Center um eine gleichförmige Fließbandarbeit handelt.

Es arbeiten in einem Contact Center Menschen, die für Menschen arbeiten und gerade als solche sollen sie gefördert werden. Motivierte Contact Center Agenten bleiben dem Unternehmen gegenüber loyal und dies ist gerade in der heutigen Zeit wichtiger denn je. Mitarbeiter der neuen Generation wollen den Sinn in ihrer Arbeit finden und sind intrinsisch motiviert.

Nur so, durch motivierte Mitarbeiter, die auch loyal gegenüber den Unternehmen sind und einen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen, kann Kundenservice zum Aushängeschild jedes Unternehmens werden. Keine Marketingkampagne ist so wichtig für die Reputation einer Marke, wie die Customer Experience. Dazu zählt auch das Erlebnis, das Kunden haben, wenn sie sich mit einem Anliegen an das Contact Center eines Unternehmens wenden.

Das Verhalten der Kunden bei solchen Anfragen hat sich in den letzten Jahren maßgeblich verändert. Kunden bevorzugen die digitalen Kontaktkanäle wie Live-Chat und Messaging und möchten mit Firmen so kommunizieren wie im privaten Umfeld. Diese digitalen Touchpoints verlangen aber eine besondere, digitale Customer Journey. Das Kundenverhalten dort ist nicht mehr so einfach vorhersehbar, wie bei den traditionellen Kontaktkanälen. Kunden erwarten sich aber gerade diese Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bei den Firmen, die sie kontaktieren.

Um dieses teilweise sehr herausfordernden Anforderungen meistern zu können, sollten Contact Center auf neue, agile Arbeitsmethoden setzen. Sie sind hier der Schlüssel zum Erfolg und sollten daher auch im operativen Bereich zur Norm werden.

Diese Masterarbeit beschreibt ein völlig neues Modell, mit den agilen Arbeitsmethoden im operativen Contact Center Betrieb umgesetzt werden können. Elemente aus der Balanced Scorecard, des Triple-A-Controlling, der OKR-Methode und weiteren agilen Scorecards fließen in eine gemeinsame Digital Contact Center Scorecard, die als eine Hilfestellung zur Implementierung agiler Arbeitsmethoden gilt.

Das Ziel dieses Modelles ist es, dass es branchen- und unternehmensagnostisch in allen Serviceorganisationen eingesetzt werden kann, die digitale Kontaktkanäle anbieten. Dazu wird das Modell mit Vertretern unterschiedlicher Unternehmen und Branchen erprobt, um die angestrebte universelle Anwendbarkeit zu unterstreichen.

Ein völlig neuer Ansatz, der die Arbeit in Contact Centern revolutionieren kann und die drei Eckpfeiler des erfolgreichen Kundenservices betrachtet. Die der Mitarbeiter, der Führungskräfte und die der Kunden. Denn nur wenn es gelingt diese drei Stakeholder holistisch zu betrachten wird es Unternehmen auch in Zukunft gelingen – trotz neuer und sich immer wieder verändernden Herausforderungen – ihre Kunden mit der Arbeit im Contact Center zu begeistern.

ABSTRACT

With a perfect customer service, a company can not only manages to build up its reputation but also to bind customers to the brand in the long term.

Even today, work in the contact center is often described as a monotonous, recurring activity that leaves little room for personal responsibility with the employees. In terms of leadership, it is even described as a kind of "neo-Taylorism". So, there is still the credo that work in the contact center is a monotonous assembly line job.

In a contact center, people work with people and it is precisely that they should be encouraged. Motivated contact center agents remain loyal to their company and this is nowadays more important than ever before. New generation employees want to find the meaning in their work and are intrinsically motivated.

The customer service can only become the figurehead of every company through motivated employees who are loyal to their company and who see the meaning in their work. No marketing campaign is as important for the reputation of a brand as the customer experience, which customers make when they contact a company's contact center with a request.

Customer behaviour in response to such inquiries has changed significantly in recent years. Customers prefer digital contact channels such as live chat and messaging and they want to communicate with companies as they do it in their private lives. However, these digital touchpoints also require a special, digital customer journey. The customer behaviour is no longer as easily predictable as it was with traditional contact channels. Nowadays customers expect flexibility and adaptability from the companies they contact.

To be able to master these very challenging requirements, contact centers should rely on new, agile working methods. They are the key to success and should therefore become the norm in the operational area

This master's thesis describes a completely new model with which agile working methods can be implemented in operational contact center operations. Elements from the Balanced Scorecard, Triple-A-Controlling, the OKR method and other agile scorecards flow into a common Digital Contact Center Scorecard, which is regarded as an aid for implementing agile working methods.

The aim of this model is that it can be used in all service organizations that offer digital contact channels in terms of industry and company diagnostics. For this purpose, the model will be tested with representatives of different companies within different industries to emphasize the universal applicability.

This is a completely new approach which could revolutionize the work in contact centers and which considers the three cornerstones of successful customer service. Those cornerstones are the employees, the managers, and the customers. Only by taking a holistic view of these three stakeholders, companies can succeed in the future - despite new and ever-changing challenges with inspiring their customers with their work at the contact center.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation	2
1.2	Forschungsfrage	2
1.3	Ziele der Arbeit.....	2
1.4	Aufbau der Arbeit.....	3
1.5	Grafischer Bezugsrahmen	5
2	Begriffliche Abgrenzungen und Grundlagen	6
2.1	Contact Center versus Call Center	6
2.2	Kontaktkanäle im Contact Center	9
2.2.1	Synchrone Kommunikation.....	10
2.2.2	Asynchrone Kommunikation.....	11
2.2.3	Variable Kommunikation.....	11
2.2.4	Übersicht der Kontaktkanäle im Contact Center	11
2.3	Arbeitsorganisation im Contact Center	13
2.4	Der Begriff des agilen Arbeitens	15
3	Contact Center Controlling- und Monitoring-Modelle.....	18
3.1	Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton	18
3.2	Modell einer Call-Center Scorecard nach Schümann	20
3.3	Objectives & Key Results (OKR)	22
3.4	Call Center Operational Excellence.....	26
3.5	Triple-A-Controlling	27
3.5.1	Agilität	28
3.5.2	Anpassungsfähigkeit.....	29
3.5.3	Zielorientierung Koordination und Ausrichtung.....	30
3.6	Triple Bottom Line.....	31
4	Idealtypische Kennzahlen im Contact Center	33
4.1	Abandon Rate	33
4.2	Average Caller Arrival Rate (ACAR).....	34
4.3	After Call Work Time (ACW).....	34
4.4	Average Handling Time (AHT).....	35
4.5	Average Speed of Answer (ASA)	35
4.6	Average Talk Time (ATT)	36
4.7	First Contact Solution Rate (FCR)	37
4.8	Servicelevel.....	37
4.9	Servicequalität	38
4.10	KPI Cluster.....	40
5	Mitarbeiterverhalten und Einflussmöglichkeiten.....	42
5.1	Intrinsische und extrinsische Motivation	43
5.2	Gamification	44

6	Führungsverhalten und Einflussmöglichkeiten	47
6.1	Management versus Leadership	48
6.2	Servant Leader	50
7	Kundenverhalten und Customer Journey	53
7.1	Veränderung der Customer Journey	53
7.2	Neue Kommunikationskanäle	54
7.3	Customer Experience	55
8	Digital Contact Center Scorecard (dCCS).....	57
8.1	Modellkomponenten	57
8.1.1	Contact Center Controlling- und Monitoring Modelle.....	57
8.1.2	KPI-Cluster.....	58
8.1.3	Mitarbeiter-, Führungs- und Kundenverhalten.....	59
8.2	Erklärung der Digital Contact Center Scorecard (DCCS).....	59
8.2.1	Personalisierte Grußbotschaft mit Kurzinfos	59
8.2.2	Neuigkeiten und Informationstafel	60
8.2.3	Teamvision.....	61
8.2.4	Quadranten zum Sammeln der Punkte	61
8.2.4.1	Quadrant Kundenzufriedenheit	62
8.2.4.2	Quadrant Social.....	63
8.2.4.3	Quadrant Produktivität.....	63
8.2.4.4	Quadrant Quests	63
8.2.5	Kommunikation	63
9	Expertenworkshop.....	65
9.1	Auswahl der Teilnehmer	65
9.2	Setting.....	67
9.3	Durchführung	67
9.3.1	Vorstellungsrunde - #dieBarCamp-Variante	68
9.3.2	Einführung in die Thematik	68
9.3.3	2 Minuten – 2 Perspektiven	69
9.3.4	Vorstellung Digital Contact Center Scorecard (DCCS) – Version 1.0	71
9.3.5	Walt-Disney-Methode	71
9.3.5.1	Methodenerklärung.....	72
9.3.5.2	Umsetzung der Methode im Workshop	73
9.4	Adaption der DCCS mit den Ergebnissen aus dem Workshop	75
9.4.1	Personalisierte Grußbotschaften mit Kurzinfos	75
9.4.2	Neuigkeiten und Informationstafel	76
9.4.3	Teamvision.....	76
9.4.4	Quadranten zum Sammeln der Punkte	77
9.4.4.1	Quadrant Kundenzufriedenheit	77
9.4.4.2	Quadrant Make-the-Quest.....	77
9.4.4.3	Quadrant Produktivität.....	78
9.4.4.4	Quadrant Do-the-Quest	78

9.4.5	Anzeige der offenen Kundenfälle.....	78
9.4.6	Meine Programme	78
9.4.7	Score-Shop.....	79
9.4.8	Kommunikation	79
10	Experteninterviews	80
10.1	Inhaltsanalyse nach Mayring	80
10.2	Transkription	82
10.3	Fragebogen.....	84
10.4	Interviewpartner und Interviewsituation	87
10.4.1	Interviewpartner – Ak1 (männlich – Österreich)	87
10.4.2	Interviewpartner – Bb1 (weiblich – Deutschland)	87
10.4.3	Interviewpartner – Cr1 (männlich – Österreich).....	88
10.4.4	Interviewpartner – Dt1 (männlich – Österreich).....	88
10.4.5	Interviewpartner – Ev1 (weiblich – Deutschland)	88
10.5	Auswertung der Interviews	89
10.5.1	Agiles Arbeiten im operativen Kundenservice	89
10.5.2	Information – Kommunikation – Transparenz.....	90
10.5.3	Ziele – KPIs.....	90
10.5.4	Digitale Kontaktkanäle versus klassische Kontaktkanäle.....	91
10.5.5	Gamification	92
10.6	Belegen der Scorecard anhand der Experteninterviews	93
11	Digital Contact Center Scorecard – Version 2.0	96
12	Zusammenfassung.....	97
13	Fazit und Handlungsempfehlungen	99
	Literaturverzeichnis	103
	Abbildungsverzeichnis.....	110
	Tabellenverzeichnis.....	111
	Abkürzungsverzeichnis.....	112
	Anhang 1: Transkripte Experteninterviews.....	113
	Anhang 2: Auswertung Inhaltsanalyse nach Mayring	147

1 EINLEITUNG

Beim Gedanken an ein Kundenservice, egal in welcher Branche, haben noch viele Menschen das klassische Bild einer jungen, freundlichen Dame mit einem Headset am Kopf, vor ihrem geistigen Auge. Ein Call Center ist nicht mehr allein darauf ausgerichtet nur Calls anzunehmen. Vielmehr werden solche Institutionen immer mehr zu Kontaktzentren (Contact Center), in denen der Kunde entscheidet über welchen Kanal er mit dem Unternehmen in Kontakt tritt. In der heutigen Zeit ist ein Contact Center weitaus mehr als viele Mitarbeiter, die in Akkordarbeit Gespräche annehmen und die Probleme und Anliegen der Kunden lösen.

Klassische Kontaktkanäle wie Telefon und E-Mail werden zwar noch immer von Kunden akzeptiert, jedoch gewinnen die neuen, digitalen Kontaktkanäle, wie Chat und Messaging-Dienste wie WhatsApp und Co. immer mehr an Beliebtheit. Auch die Unternehmen selbst erkennen immer mehr die vielen Vorteile dieser Möglichkeiten.

Für die nach 1960 geborene Generationen werden die neuen digitalen Kanäle der bevorzugte Kanal werden und die traditionellen, wie das Telefon, sogar ablösen. Somit dürfen wir Zeugen der dramatischen und rasanten Verschiebung der Kanalpräferenzen hin zu digitalen Kanälen werden. Gartner prognostiziert sogar, dass bis 2022 Telefongespräche mit einem Servicemitarbeiter lediglich 12 % der Aktionen ausmachen werden.¹

Das Credo „Kunde ist König!“ gilt mehr denn je, denn Service ist nicht nur die Visitenkarte einer jeder serviceorientierten Unternehmung, sondern kann sogar so weit gehen, dass es zum Marketing wird, wenn es Kundenbegeisterung schafft und Kunden zu Fans der Marke macht.

Der König – also der Kunde – entscheidet auch, wann und in welcher Form er das Kundenservice kontaktiert. Kunden entscheiden sich bei der Kontaktauswahl auch sehr gerne für Kommunikationskanäle, die ihnen vertraut sind – die sie auch im Privatleben gerne nutzen.

Im Februar 2020 hat der Messaging-Dienst-Anbieter WhatsApp (Facebook) die Schallmauer von 2 Milliarden aktiven Nutzern weltweit durchbrochen.²

Diese unglaublich beeindruckende Zahl zeigt, dass es an der Zeit ist WhatsApp im Kundenservice zu etablieren, wenn das noch nicht passiert ist. Denn dort könnten sich auch potenzielle Neukunden befinden und die Möglichkeit, für Kunden schnell und vor allem unkompliziert das Anliegen zu platzieren und das gerade dann, wenn der Schuh drückt, also 24/7. Das bietet eine unglaublich positive Customer Experience.

Kunden dort zu erreichen, wo sie sind und dann noch mit bester Qualität ist die Champions League eines Contact Centers und diese sollte auch angestrebt werden.

¹ Vgl. Volker (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

² Vgl. Roth (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

1.1 Ausgangssituation

Um in dieser beschriebenen Champions League des Contact Centers mitzuspielen ist es wichtig, dass jegliche Kontaktkanäle angeboten werden und diese auch korrekt – also auf zum jeweiligen Kanal passend – gesteuert werden, damit die richtigen strategischen Entscheidungen abgeleitet werden können.

Eine Implementierung von digitalen Kontaktkanälen ist schnell passiert. Es reicht die IT-Infrastruktur und gegebenenfalls eine Anmeldung als Businessaccount bei Firmen wie zum Beispiel Facebook. Doch allein mit dem technischen Setup ist noch lange nicht alles getan, denn erst im Tagesgeschäft – in der Operation – werden die wirklichen Herausforderungen und Problemstellungen sichtbar.

Es ist falsch zu glauben, dass die Ziele und Kennzahlen gleich gemessen werden können wie in den klassischen Kontaktkanälen. Meist wird das Kennzahlen-Korsett der Telefonie einfach über digitale Kanäle gestülpt und der Kanal an diese Kennzahlen angepasst und nicht umgekehrt.

So werden teilweise die falschen Maßnahmen abgeleitet und ungeeignete Strategien gewählt, die nicht zur Schnellebigkeit der neuen digitalen Kontaktkanäle passen.

Zusätzlich ändert sich das Kundenverhalten rasant schnell. Auch darauf muss geachtet werden und die neue Customer-Service-Journey genauestens betrachtet werden.

Dafür braucht es die geeigneten Servicemitarbeiter mit dem perfekten Mindset: Mutig, kritisch, selbstständig und ständig den Kunden im Fokus habend.

Solche Mitarbeiter benötigen ebenso eine spezielle Führung: weg von der Akkord-Telefonie-Arbeit hin zum freien Arbeiten in den neuen Kanälen.

Agil arbeitende und denkende Organisationen bieten hierfür die perfekten Voraussetzungen. Doch damit dieses freie, agile und auch selbstgesteuerte Arbeiten im Contact Center Umfeld umgesetzt werden kann, benötigt es jederzeit transparente und für alle nachvollziehbare Ziele. Nur, wenn dies gewährleistet ist, kann die Implementierung neuer Arbeitsmodi für neue Kontaktkanäle auch tatsächlich funktionieren.

1.2 Forschungsfrage

Wie kann eine branchenunabhängige Steuerungscorecard für ein digitales Contact Center aussehen, die agiles Arbeiten in einem Contact Center Team fördert?

1.3 Ziele der Arbeit

Diese Arbeit setzt sich zum Ziel Dimensionen und Kriterien einer Scorecard für Contact Center, egal welcher Branche, für neue digitale Servicekanäle zu erarbeiten und darauf basierend eine Digital Contact Center Scorecard (DCCS) bereitzustellen, mit der Teams in diesem Umfeld selbstgesteuert und agil organisiert werden können.

1.4 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau dieser Arbeit ist ebenfalls grafisch in Kapitel 1.5 aufbereitet.

Das einleitenden Kapitel 1 beschreibt die aufstrebenden, schriftlichen, neuen digitalen Kontaktkanäle im Kundenservice. In der darauffolgenden Ausgangssituation wird auf jene Herausforderungen eingegangen, die es Contact Centern schwer machen, diese oben erwähnten, digitalen Kanäle zu steuern beziehungsweise zu planen. Im Anschluss daran wurde daraus die Forschungsfrage definiert und daraus wiederum die Ziele abgeleitet.

Kapitel zwei behandelt die Grundlagen und Definitionen. Hier wird vorerst auf die Begriffe Contact Center versus Call Center eingegangen. Im darauffolgenden Unterkapitel 2.2 werden alle Kontaktkanäle beschrieben, die aktuell in den Contact Centern in der DACH-Region vorzufinden gibt. Kapitel 2.3 umschreibt danach die Arbeitsorganisationen in Contact Centern, um den Lesern den Ist-Stand nahe zu bringen. Kapitel zwei wird vom letzten Unterkapitel (2.4) abgeschlossen, dass den Begriff des agilen Arbeitens erläutert.

Im dritten Kapitel wird, als Vorbereitung auf das auszuarbeitende Modell, auf die verschiedensten Contact Center Controlling- und Monitoring-Modelle eingegangen. Hier werden, in den jeweiligen Unterkapiteln, die Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton, das Modell einer Call-Center-Scorecard nach Schümann, Objectives & Key Results (OKR), Triple-A-Controlling und Triple Bottom Line, detailliert beschrieben.

In Kapitel 4 werden die Kennzahlen im Contact Center durchleuchtet. Beschrieben werden hier die Abandon Rate, die Average Caller Arrival Rate, die After Call Work Time, die Average Speed of Answer, die Average Talk Time, die First Contact Solution Rate, der Servicelevel und die Servicequalität. Jene Kennzahlen sind erforderlich um das KPI-Cluster, das in Kapitel 4.10 ausgearbeitet wurde, zu verstehen.

Darauffolgend wird in Kapitel 5 das Verhalten der Mitarbeiter beschrieben und auf den Unterschied der intrinsischen und extrinsischen Motivation eingegangen. Beendet wird dieses Kapitel von der Definition von Gamification.

Das sich veränderte Führungsverhalten wird in Kapitel 6 diskutiert. Danach wird in Kapitel 7 ebenfalls das Kundenverhalten mit der Veränderung der Customer Journey, der neuen Kommunikationskanäle und der Customer Experience beschrieben.

In Kapitel 8 wird dann das, durch die theoretischen Erkenntnisse ausgearbeitete Modell, Digital Contact Center Scorecard detailliert beschrieben. In den Unterkapiteln werden die Modellkomponenten definiert und das Modell erklärt.

Die empirische Forschung wird in Kapitel 9 dargestellt. Hier werden der Expertenworkshop und die darauffolgende Adaption des Modells ausgeführt.

Belegt werden die Annahmen und Ergebnisse aus dem Workshop mittels einer zweiten empirischen Forschung. Experteninterviews wurden durchgeführt, um die Adaption final abzutesten und die unternehmensagnostische Anwendbarkeit sicherzustellen. Kapitel 10 enthält daher die Erklärung der Inhaltsanalyse nach Mayring (Kapitel 10.1), die für die Auswertung der Interviews herangezogen wurde. In Kapitel 10.2 werden die theoretischen Vorkenntnisse der Transkription für den Leser, als Vorbereitung

auf den nachfolgenden Fragebogen (Kapitel 10.3), vermerkt. Die Interviewpartner und die Interviewsituationen werden in Kapitel 10.4 beschrieben. Die drauffolgende Auswertung der Interviews sind in Kapitel 10.5 zu finden. Belegt wird die Scorecard anhand der Experteninterviews in Kapitel 10.6.

Die neue, adaptierte Version der Digital Contact Center Scorecard ist final in Kapitel 11 nachzuschlagen.

Eine Zusammenfassung der gesamten Arbeit beschreibt das Kapitel 12.

Das letzte Kapitel (Kapitel 13) weist sowohl ein kurzes Fazit als auch konkrete Handlungsempfehlungen für die Implementierung der Digital Contact Center Scorecard in die Praxis auf.

1.5 Grafischer Bezugsrahmen

Der nun, in Kapitel 1.4, beschriebene Aufbau der Arbeit wird in folgender Abbildung grafisch dargestellt.

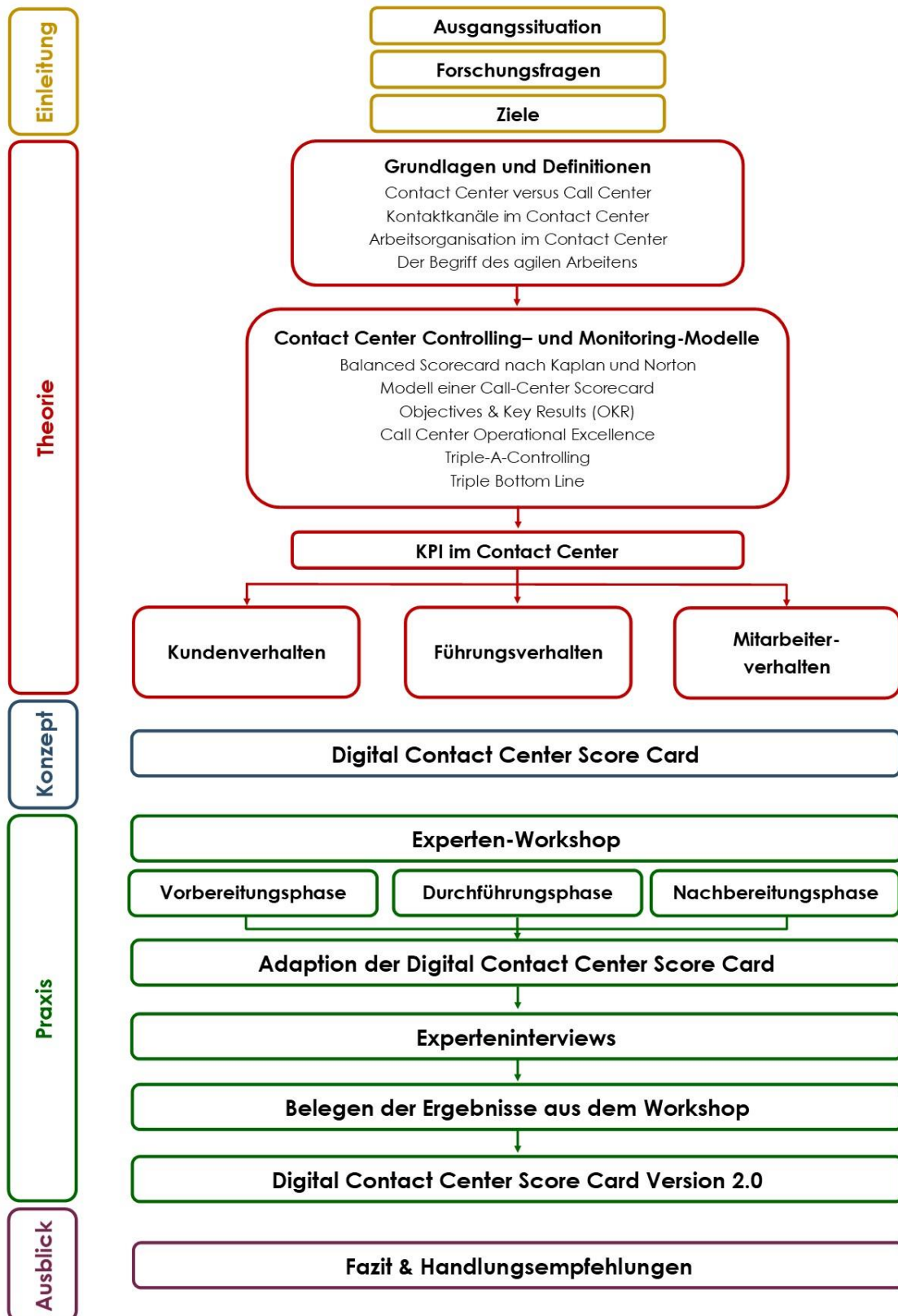


Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

2 BEGRIFFLICHE ABGRENZUNGEN UND GRUNDLAGEN

Von der Definition der Begrifflichkeiten bis hin zu den Erklärungen der Kontaktkanäle eines klassischen Call Centers werden in den nun folgenden Unterkapiteln behandelt.

2.1 Contact Center versus Call Center

Der Amerikaner Bill Durr, der Anfang der 1970er Jahre für den Hersteller automatischer Anrufverteiler tätig war, prägte den Begriff Call Center und gilt auch als deren Erfinder. Die erste dieser Anrufverteileranlagen kam bei der US-Amerikanischen Fluggesellschaft Continental Airlines zum Einsatz. Seit der Verwendung dieser Anlage bei dieser Fluglinie haben sich Call Center in weiten Teilen der Welt durchgesetzt. In Europa fand die Verbreitung der Call Center zuerst in Großbritannien, Deutschland, Irland und den Beneluxstaaten statt. Erst danach haben sich auch andere europäische Länder diesem Trend angeschlossen.³

Call Center entwickelten sich seit den achtziger Jahren, als Versandhandelsunternehmen die steigenden Serviceanforderungen erfüllen mussten. Aufgrund der rasanten technischen Entwicklungen boomte die kommerzielle Nutzung in den neunziger Jahren regelrecht.⁴

Auch in Österreich standen die neunziger Jahre im Zeichen von Call Centern, die regelrecht aus dem Boden sprossen. Interne Call Center, mit großem Leistungsspektrum, versuchten auch zusätzlich zu ihrem Kernbereich externe Aufträge zu lukrieren, um den Unternehmen so ein Zusatzeinkommen zu ermöglichen. Die Tendenz für interne Call Center, geht jedoch wieder in Richtung Spezialisierung und weg von externen Aufträgen.⁵

Durchaus scheint es teilweise so, dass es sich bei den Begriffen Contact Center und Call Center um Synonyme handelt, jedoch gibt es in der Literatur noch wesentliche Unterschiede. So handelt es sich bei einem klassischem Call Center um eine Drehscheibe für Kundengespräche, die ausschließlich über den Telefonkanal geführt werden. Ein Contact Center, zu Deutsch Kontaktcenter, hingegen ist für die Verwaltung der Kundenkommunikation über mehrere Kanäle, einschließlich Telefon, E-Mail, Live-Chat, Messenger-Dienste und so weiter, zuständig. So beschreibt es die Theorie.⁶

Da die Betriebsart eines Contact Centers heutzutage sehr üblich und auch schon zum State-of-the-Art in der Branche zählt, das bedeutet, dass es schon in den meisten Call Center neben Anrufen auch E-Mails, Briefe, Live-Chats und so weiter bearbeitet werden, wird häufig allgemein von einem Call Center gesprochen obwohl dort nicht nur telefonisch dem Kunden weitergeholfen wird.⁷

³ Vgl. Kuster (2016), Onlinequelle [13.11.2020].

⁴ Vgl. Schümann, u.a. (2006), S. 17.

⁵ Vgl. Schönauer (2005), S. 7.

⁶ Vgl. Srikanth (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

⁷ Vgl. Herzog (2017), S. 379.

In Fachkreisen wird jedoch eher von Contact Centern gesprochen und weniger von einem Call Center, da Zweiteres ja den Kontaktkanal Telefonie hervorhebt. Durchaus werden schon weitere Begriffe wie zum Beispiel Communication Center, Interaction Center oder auch Customer Relationship Center immer mehr in der Praxis verwendet.⁸

Ein Grund, weshalb es keine reinen Call Center Betriebe mehr im Kundenservice gibt, sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Durch die zunehmende Internationalisierung von Märkten und Unternehmen verändert sich nachhaltig die Wettbewerbssituation. Durch den sich rasant entwickelnden Informations- und Wissensmarkt werden Märkte, Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen immer transparenter und auch vergleichbarer für Konsumenten. Unternehmen müssen sich daher dem Qualitätsdruck stellen und der Kundenservice spielt hier eine essenzielle Rolle. Contact Center müssen prozessorientiert ausgerichtet sein und zugleich aus Kosten- und Flexibilitätsgründen als zentrale und stark spezialisierte Funktion, im Unternehmen angesehen werden.⁹

Aufgrund der oben genannten Überlegungen wird nun in dieser Arbeit nur mehr der Begriff Contact Center verwendet, der in weiterer Folge auch mit CC abgekürzt wird.

Durch verschiedenste Kriterien, wie die Kommunikationsrichtung, die Kommunikationsform, die Kostenstruktur und die thematischen Untergliederungen können CC in verschiedene Typen eingeteilt werden. Die Abgrenzungen zwischen den verschiedenen Typen sind teilweise unscharf und können sich in der Praxis durchaus überschneiden.¹⁰

Neben den durchaus schon allgegenwärtigen, bekannten Inbound- und Outbound-CC können weitere Differenzierungen aufgrund der unterschiedlichen Erfolgszurechnungen einer institutionellen oder funktionalen Sicht wie auch bezüglich der geografischen Verteilung vorgenommen werden. Die wichtigsten dieser Typologien werden in der nachfolgenden Aufzählung kurz umschrieben:¹¹

- **Inbound und Outbound:** Diese Begriffe bezeichnen die Richtung des primär initiierten Kommunikationsprozesses. Inbound-CC erhalten Anrufe im Gegensatz zu einem Outbound-CC, bei dem die Kunden von den Agenten angerufen werden.
- **Profit- und Cost-Center:** Diese beiden Typen unterscheiden sich in ihrer finanziellen Zielsetzung. Wenn ein CC daran gemessen wird, welchen Erfolg es in einer festgelegten Periode erbringt, wird von der wirtschaftlichen Form eines Profit-Centers gesprochen. Cost-Center auf der anderen Seite sind stets kostenorientiert. Das bedeutet, dass diese meistens nach Budgetvorgaben, kostenminimal, arbeiten.
- **Inhouse- und Dienstleistungs-CC:** CC können intern als unternehmenseigene Abteilungen oder extern als Dienstleistungs-CC organisiert sein.

⁸ Vgl. Schnabel (Hrsg.) (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁹ Vgl. Schümann, u.a. (2006), S. 12.

¹⁰ Vgl. Herzog (2017), S. 5 ff.

¹¹ Vgl. Schümann, u.a. (2006), S. 19 ff.

- **Virtuelle und verteilte CC:** Ein Unternehmen erscheint wie eine mit sämtlichen Funktionen ausgestattete Organisation. Tatsächlich werden bestimmte Aufgaben durch externe Dienstleister oder Partnerunternehmen übernommen. In Bereichen wie der Buchhaltung, den Einkaufs- oder Produktionsbereichen sind derartige Kooperationen üblich und haben sich bereits in zahlreichen Branchen breit etabliert.

Das grundsätzliche Ziel eines CC ist es, Ressourcen, egal ob Mitarbeiter oder Maschine, optimal zu verwalten und zu steuern. Hier spielen beispielsweise Statistiken, Monitoring und Verwaltung eine wichtige Rolle. CC werden als sehr effizient angepriesen, hier muss jedoch auch der Faktor Mensch, also die Mitarbeiter, berücksichtigt werden, denn diese arbeiten teilweise unter erhöhtem Stress, wenn die Steuerung, das Monitoring oder auch die Verwaltung nicht korrekt durchgeführt wird.¹²

Um das Stresslevel einzudämmen ist es wichtig, dass auch in einem CC die Mitarbeiterzufriedenheit als Priorität gesehen wird. Aktuell wird die Mitarbeiterzufriedenheit in CC jedoch nur an dritter Stelle von Managern eingeordnet. Als wichtiger werden die Kundenzufriedenheit und der Effizienzgewinn gesehen, wie in der folgenden Abbildung ersichtlich ist. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist beinahe gleich wichtig wie der Verkauf, respektive Cross- und Upselling. Mittlerweile sollte der Mitarbeiterzufriedenheitsindex als die wichtigste Kennzahl in jedem Unternehmen gesehen werden, doch leider verharren Unternehmen, gerade CC, in alten Strukturen und in hierarchischen Denken und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit wird eher nicht mit einem Führungsstil in einem CC assoziiert.¹³

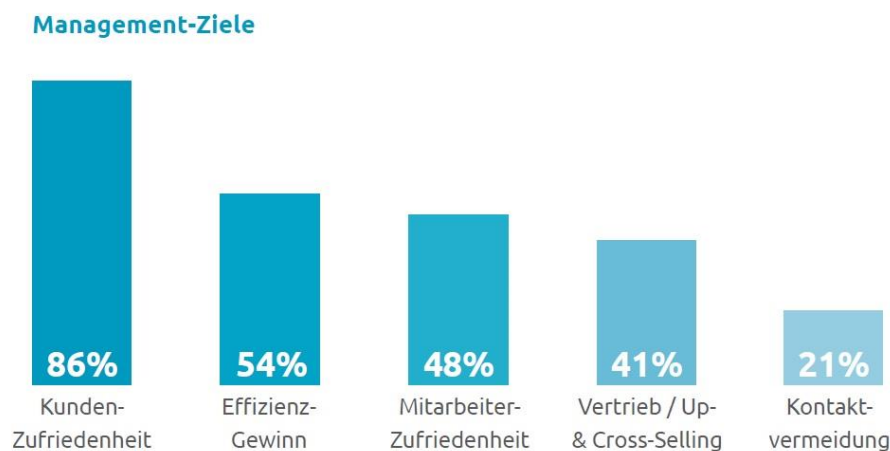


Abb. 2: Management-Ziele, Quelle: Onlinequelle [13.11.2020].

Es liegt auf der Hand warum die Kundenzufriedenheit als höchste Priorität in den Management-Zielen angesehen wird. Die Konzepte und Ansätze, mit denen sich Produkte verkaufen lassen, haben sich im Laufe der Zeit immer wieder verändert. So wurde früher auf das traditionelle Transaktionsmarketing viel Wert gelegt und zum Beispiel wurde der Akquise von Neukunden mehr Bedeutung beigemessen als dem vorhandenen Kundenstamm. Heute steht die Beziehung mit dem Kunden im Mittelpunkt und es wird daher immer öfter von der Wichtigkeit der Kundenorientierung gesprochen. Hier spielen Schnittstellen wie

¹² Vgl. Schnabel (Hrsg.) (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

¹³ Vgl. Mühlenhöver (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

zum Beispiel ein CC eine wichtige Rolle, da die Qualität der Kundenkommunikation entscheidend für die Kundenzufriedenheit und ebenfalls für die Loyalität zum Unternehmen oder zur Marke mit dem Kunden, ist.¹⁴

Der Kunde hat ein großes Angebot von verschiedenen Kommunikationsarten, daher ein Paradebeispiel für einen Omnichannel-Kundensupport und bedient gleichermaßen den Trend, dass Kunden überall den gleichen Support wünschen, egal in welcher Form sie das Unternehmen kontaktieren.¹⁵

Das veränderte Verhalten der Konsumenten, für die vor allem ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis immer wichtiger wird und sie daher nicht nur Preise, sondern auch den Service miteinander vergleichen. Zusätzlich erwarten sich Kunden, dass sie ihr Anliegen schnell und auf allen möglichen Kommunikationskanälen adressieren können.¹⁶

Welche, dieser oben genannten Kommunikationskanäle nun, idealtypisch, in einem CC vorhanden sind, werden nun im nachfolgenden Kapitel vorgestellt und genauer beschrieben.

2.2 Kontaktkanäle im Contact Center

Bis zu den 1990er Jahren waren hauptsächlich drei Kontaktkanäle bekannt. Die Kontaktaufnahme zwischen Kunden und Unternehmen und auch umgekehrt erfolgte entweder per Brief (dazu wird in der Literatur auch das Fax gezählt), Telefon oder durch das persönliche Gespräch an einem Verkaufsort (Point of Sale). Die Interaktion war also auf einen dieser drei Kanäle beschränkt. In diesen Jahren etablierte sich auch die Fokussierung auf den telefonischen Kundenkontakt, der auch noch heute der meistgenutzte Kontaktkanal ist. Die nachfolgende Welle, Ende der 1990er Jahre, wird als erste Welle der Digitalisierung gesehen. Die Einführung, Verbreitung und Nutzung der E-Mail sowie die Kommerzialisierung des Internets führten dann zur Entstehung, neuer, digitaler Kommunikationskanäle wie der der E-Mail, Kontaktformularen auf den Internetseiten und auch Internetforen und FAQ-Internetseiten (= Frequently Asked Questions). Somit führte diese erste Welle der Digitalisierung im Bereich des Kundenservice zur Evolution neuer Kommunikationskanäle zwischen Unternehmen und ihren Kunden und ermöglichte auch eine neue Art von Hilfestellungen durch die Foren und FAQ-Seiten. Dies war auch die Entstehung der Multikanalstrategie, die für die Nutzung mehrere Kontaktkanäle für den Kunden steht. Die aktuelle Periode, also die der zweiten Welle der Digitalisierung, seit Anfang beziehungsweise Mitte der 2010er Jahre umfasst die Verbreitung und Etablierung weiterer, neuer digitaler Kommunikationskanäle wie Chat, diversen Instant-Messaging-Diensten wie zum Beispiel WhatsApp und Snapchat, Video-Telefonie, Co-Browsing, und Social Media. Durch die Verbreitung mit dem Internet verbundener Mobiltelefone verändert sich das Verhalten auf Kundenseite und bietet gleichermaßen neue Möglichkeiten auf der Unternehmensseite. Diese zweite Welle steht unter dem Begriff Omnichannel-Strategie. Dieser Ansatz stellt eine kanalübergreifende Kommunikationsstrategie dar. Dies bedeutet, dass auf der Kundenseite eine nahtlose und vor allem einheitliche Kommunikation

¹⁴ Vgl. Schümann, u.a. (2006), S. 15 ff.

¹⁵ Vgl. Guetter (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

¹⁶ Vgl. Schümann, u.a. (2006), S. 14.

stattfindet. In der nachfolgenden Abbildung ist nochmals aufgezeigt, wie sich die Kontaktkanäle im Laufe verändert haben.¹⁷

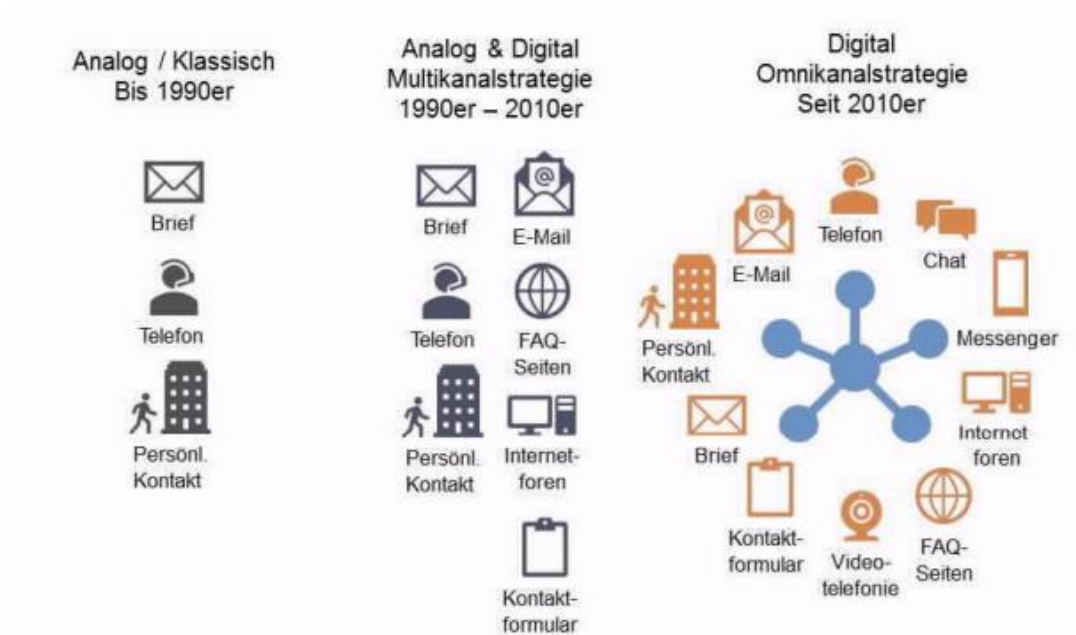


Abb. 3: Entwicklung der Kommunikationskanäle, Quelle: Onlinequelle [13.11.2020].

Bei der Kommunikation via verschiedenster Kontaktkanälen im CC wird grundsätzlich zwischen asynchroner und synchroner Kommunikation unterschieden. Passieren Interaktionen zwischen Kunden und Unternehmen unmittelbar, das bedeutet, dass sich die Kommunikationspartner zur gleichen Zeit in der gleichen Kommunikationssituation befinden, so beschreibt dies die synchrone Kommunikation. Hierzu zählen zum Beispiel die klassische Telefonie, Audio- oder Videokonferenzen oder auch Chat. Asynchrone Kommunikation hingegen bedeutet, dass einzelne Beiträge zeitversetzt erfolgen. Dies passiert zum Beispiel bei der klassischen E-Mail oder auch bei den immer beliebter werdenden Messaging-Kanälen. Diese Kontaktkanäle zeichnen sich zusätzlich auch aus, da sie sowohl online als auch offline passieren können.¹⁸

2.2.1 Synchrone Kommunikation

Bei der synchronen Kundenkommunikation handelt es sich um eine Live-Unterhaltung, die einen klaren Anfang und ein klares Ende hat und sich dadurch durch schnelle Antwortzeiten auszeichnet. Zu diesen Kanälen zählen beispielsweise Telefon, das persönliche Gespräch oder auch Formen des Live-Chats. Zu den Vorteilen werden hier folgende Punkte genannt.¹⁹

- Fragen und Probleme werden schnell und sofort gelöst

¹⁷ Vgl. Daum (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

¹⁸ Vgl. Skerswetat (2017), Onlinequelle [13.11.2020].

¹⁹ Vgl. Waack (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

- Themen können also so effizienter behandelt werden
- Im Telefonat oder im persönlichen Gespräch kann eine non-verbale Kommunikation die Beziehung festigen

2.2.2 Asynchrone Kommunikation

Eine asynchrone Kommunikation findet statt, wenn die Interaktion zeitverzögert stattfindet. Dies passiert etwa in Form von E-Mails, Kommentaren unter einem Beitrag auf Social Media Plattformen oder bei diversen Chats, bei denen nicht beide Parteien zur selben Zeit anwesend sind. Bei einer solchen Art der Kommunikation kann es vorkommen, dass es niemals zu einem klaren Ende kommt, da zeitverzögerte Antworten und Informationen den Faden immer wieder neu aufnehmen können. Als Vorteile werden folgende Punkte genannt:²⁰

- Freie Entscheidung durch den Kunden, wann er die Kommunikation beginnt
- Beide Gesprächspartner können jederzeit wieder die Kommunikation aufnehmen
- Im Regelfall sind das Gespräch und der gesamte Gesprächsverlauf nachvollziehbar (Chat-Verlauf, E-Mail)
- Beide Gesprächspartner sind nicht an ein spezifisches Endgerät (Computer, Telefon) gebunden, sondern können sich im Laufe der Unterhaltung frei und flexibel bewegen und auch andere Tätigkeiten ausüben

2.2.3 Variable Kommunikation

Diese Kommunikationsmittel können sowohl synchron als auch asynchron genutzt werden. Das bedeutet, dass der Kunde eine Nachricht an das Unternehmen in einem Messenger-Dienst schreibt. Dazu zählen zum Beispiel WhatsApp, Facebook Messenger, Telegram, Threema, Skype Business Chat und so weiter. Es wird zur synchronen Kommunikation, wenn die Unternehmung direkt auf die Nachricht reagiert, also synchron, und es entwickelt sich, sofern beide Parteien Zeit haben und das notwendige Endgerät zur Verfügung haben, eine synchrone Kommunikation. Also ein Chat in den Themen schnell und einfach geklärt werden können. Zur asynchronen Option wird dieses Szenario, wenn das Unternehmen gerade nicht zur synchronen Kommunikation zur Verfügung steht, allerdings besteht die Option zur späteren synchronen Kommunikation zu wechseln. Sowohl Fragen als auch Informationen können hinterlegt werden und später ver- oder bearbeitet werden.²¹

2.2.4 Übersicht der Kontaktkanäle im Contact Center

In der nun folgenden Tabelle werden nun die verfügbaren Kontaktkanäle im CC aufgezeigt und die jeweiligen Parameter übersichtlich dargestellt. In der ersten Spalte ist der Kontaktkanal selbst ausgewiesen, in der nächsten die Art der Kommunikation, die wie zuvor beschrieben, zwischen synchron,

²⁰ Vgl. Waack (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

²¹ Vgl. Mueller-Zielke (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

asynchron und variabel unterschieden wird. Die dritte Spalte veranschaulicht, in welcher Form dieser Kanal verwendet wird, analog oder digital.

Jedoch wird nicht auf das vierte Axiom von Paul Watzlawick Bezug genommen, der die menschliche Kommunikation zwischen analogen und digitalen Modalitäten unterscheidet und hier verbale und nonverbale Kommunikationsebenen anspricht, sondern jene Kontaktkanäle die über digitale Medien erreichbar sind.²²

Die letzte Spalte beschreibt ob bei diesem Kontaktkanal ein Mitarbeiter erforderlich ist, der die Anfragen bearbeiten muss oder ob hier kein Agent notwendig ist, um die Kontaktforderungen der Kunden zu erledigen. Beispielsweise benötigen FAQ-Seiten oder auch Internet-Foren nicht zwingend ein internes Personal. Durchaus zur Aufbereitung der Fragen und Antworten oder zum Monitoren der Foren, jedoch wird kein Mitarbeiter benötigt, der hier reagiert.

Als Agent wird ein Mitarbeiter in einem CC bezeichnet, der die Anfragen (via Telefon, E-Mail und so weiter) der Kunden beantwortet. Jeder dieser Agenten verfügt über ein bestimmtes Skill-Level, welches festlegt welche Kunden- und Kanaltypen er bedienen kann, das bedeutet welche Fähigkeiten er besitzt.²³

Übersicht der Kontaktkanäle im Contact Center			
Kontaktkanal	Kommunikationsart	Kanalart	Agent benötigt?
Telefon	Synchron	Analog	Ja
E-Mail	Asynchron	Digital	Ja
Persönlicher Kontakt	Synchron	Analog	Ja
Brief	Asynchron	Analog	Ja
Kontaktformular	Asynchron	Digital	Ja
Videotelefonie	Synchron	Digital	Ja
FAQ-Seiten	Asynchron	Digital	Nein
Internet-Foren	Asynchron	Digital	Nein
Messenger	Variabel	Digital	Ja
Live-Chat	Synchron	Digital	Ja

Tab. 1: Übersicht der Kontaktkanäle im Contact Center, Quelle: Eigene Darstellung.

Nun wurden, wie auch in der oben gezeigten Tabelle, die verschiedensten Kontaktkanalarten in CC veranschaulicht. Jene Kontaktkanäle, die in der letzten Spalte den Wert „Ja“ aufweisen, benötigen

²² Vgl. Mulzer (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

²³ Vgl. Herzog (2017), S. 366.

natürlich auch bestimmte Arbeitsabläufe für die Menschen, die hinter den Tasten beziehungsweise am Telefon sitzen und die Fragen der Kunden beantworten.

Um diese Arbeitsabläufe besser verstehen zu können, betrachtet das nächste Kapitel die Arbeitsorganisation in einem CC näher.

2.3 Arbeitsorganisation im Contact Center

Lange wurde geglaubt, dass die Arbeitsorganisation in einem CC nicht gestaltbar sei. Das Argument dadurch festgelegt, dass in einem CC doch meist nur telefoniert wird und das auch so bleiben sollte. Jedoch zeigt die Praxis, dass es sich bei diesem Argument um eine reine Fiktion handelt. Gerade einmal 30 bis maximal 70 Prozent der Zeit verbringen Agenten durchschnittlich mit dem Telefonieren.²⁴

Teilweise gibt es in manchen CC noch immer neo-tayloristische Arbeitsbedingungen. Dazu zählen einfache Aufgaben mit hohen Routineanteilen und geringen Handlungsspielräumen bei gleichzeitig hohem Zeit- und Leistungsdruck. Positive Gefühle treten hier signifikant weniger auf, das heißt das negative Befindens-Zustände (Ärger, Nervosität, Monotonie-Erleben) häufiger auftreten als an Arbeitsplätzen mit vielfältigen Aufgaben oder großen Handlungsspielräumen. Ebenso wirken sich fehlende Rückmeldungen über Arbeitsergebnisse, Aufgabentransparenz und dergleichen negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus.²⁵

Der US-Amerikaner Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) war der Überzeugung, dass es für jeden Menschen die richtige Arbeit gebe und dass jede menschliche Tätigkeit eine „allein richtige“ Bewegungsfolge habe und durch eine genaue Planung von Zeit und Arbeit ein maximales Arbeitspensum erreicht werden könne. Ebenso setze er auf den Motivationsfaktor Geld. Es sollten also hohe Löhne für eine hohe Arbeitsleistung gezahlt werden und im Umkehrschluss niedrige Löhne für Minderleistung. Zusätzlich war er auch der Auffassung, dass das tägliche Arbeitspensum so hoch bemessen sein soll, dass es nur durch einen erstklassigen Arbeiter vollbracht werden kann. Da in seiner Theorie Menschen teilweise wie Maschinen behandelt wurden, verschwanden die Taylor Grundsätze nach dem zweiten Weltkrieg aus den Firmen, da der Taylorismus dadurch negativ geprägt wurde. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts fand die Konzeption des Scientific Managements (wie sich die Theorie eigentlich nennt) wieder Einzug in manchen Unternehmen, wie auch in den CC. In Folge seiner Theorie wurde die Bewegungrationalisierung ergänzt, die Arbeitsabläufe vereinfachen und dadurch effizienter gestalten sollte.²⁶

²⁴ Vgl. Heß u.a. (2004), S. 8.

²⁵ Vgl. Ulich u.a. (2018), S. 346.

²⁶ Vgl. Bärman (2016), Onlinequelle [13.11.2020].

Als Alternative zu den Lehren von Taylor, die als Hauptaugenmerk einer Unternehmensorganisation darauf gerichtet sein sollten, die höchstmögliche ökonomische Ausnutzung des Arbeiters und der Maschine zu erreichen wird unter anderen das agile Arbeiten beschrieben.²⁷

Die Fähigkeit eines Unternehmens, sich schnell einem sich immer wiederkehrenden Umfeld erfolgreich anzupassen und mit ihm zu wachsen, zeichnet die Agilität aus. Eine solche Anpassungsfähigkeit an den heutigen komplexen und unübersichtlichen Markt kann zu einem großen Wettbewerbsvorteil führen, wenn es möglich ist, angemessen auf die Veränderungen zu reagieren. Sowohl eine dynamische als auch eine stabile Komponente im Unternehmen oder auch in der Abteilung ist notwendig. Es ist also auch ein Ruhepol sinnvoll, oder etwas woran sich die Mitarbeiter festhalten können, während sich die Abteilung kontinuierlich ändert. Stabile Komponenten können sowohl die Vision oder die Kultur und daraus abgeleitete Werte sein. Die dynamische Fähigkeit fällt teilweise schwer, da sie oft auf starren Führungshierarchien, Prozessen und Strukturen basieren. Kontinuierliches Lernen, Fokus auf Individuen und Interaktionen und Wertschöpfungszentrieren sind die Kernelemente einer agilen Netzwerkorganisation.²⁸

Agiler Kundenservice – also Agilität im CC – bedeutet nicht, dass Agenten schneller als Springer zwischen Projekten hin- und herwechseln sollten. Eine neue Organisation dieser Art kann zu einem erfolgreichen Kundenservice führen. Begünstigt wird der notwendige Organisationswandel in CC durch zwei wichtige Trends, die beide aus der Digitalisierung resultieren. Der zweite Trend steht im direkten Zusammenhang mit der Automatisierung. Kundenkontakte, die sich nicht für eine Automatisierung eignen, müssen durch die Agenten fallabschließend bearbeitet werden können. Je eher sich Kunden daran gewöhnen, dass einfache Anliegen selbstständig erledigt werden können, desto weniger Akzeptanz entsteht für die Weiterleitung an eine weitere Abteilung oder einen Rückruf eines Experten. Im Erstkontakt muss also die Lösung erfolgen, damit eine gute Customer Experience gegeben ist. Beides erfordert Mitarbeiter, die in der Lage sind Kundenanfragen hochwertig und motiviert zu beantworten. Der Weg sollte also weg von Speed-KPIs wie AHT und hin zum Vertrauen an die Mitarbeiter gehen. Gerade bei der Einführung neuer Kontaktpunkte wie Messaging-Dienste wird der Trend des Vertrauens zunehmen müssen, sonst werden Kundenservice-Organisationen nicht erfolgreich sein.²⁹

Doch der bereits erwähnte Taylorismus ist noch immer Status-Quo in vielen CC. Eine Aufteilung in First und Second Level und eine Teamleitung, die genau vorschreibt, wann die Pausen einzuhalten sind und welche Tätigkeiten erledigt werden müssen. Das ist gelebter Standard, der jedoch funktioniert. Kunden sind zufrieden und auch die Digitalisierung hilft beim Aufbau von Wissensmanagementtools. Jedoch hat ein Team, das sich persönlich für den Kunden verantwortlich fühlt großes Potential den Kunden am Ende zu einem richtigen Fan zu machen. Agilität im Kundenservice – also im CC – bedeutet den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen.³⁰

²⁷ Vgl. Lindner (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

²⁸ Vgl. Heller (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

²⁹ Vgl. Musmacher (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

³⁰ Vgl. Seiboldt (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

Im Jahr 2020 erforderten die Maßnahmen zur Eindämmung des Corona-Virus einen Paradigmenwechsel im CC-Bereich. Um die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen und auch eine mögliche Verbreitung des Corona-Virus zu verhindern musste die Übersiedelung ins Home-Office für viele CC passieren. Hier ist es auch wichtig, dass die Infrastruktur so aufgebaut ist, dass ein virtuelles CC, wie in Kapitel 2.1 beschrieben, möglich ist. Mit cloudbasierten Lösungen im Kundenservice, einem Laptop und Internetzugang ist das „Home Callcenter“ bereits eingerichtet.³¹

Wie also aus diesem Kapitel hervorgeht ist das agile Arbeiten im operativen Kundenservice keine Zukunftsmusik mehr. Es bestehen bereits jetzt schon erste Versuche und erste Bestrebungen auch hier weg von starren Richtlinien hin zu agilem und flexiblem Arbeiten zu gehen. Auch wenn einzelne Punkte, wie zum Beispiel im oberen Absatz beschriebene Maßnahme in Punkto Home-Office, nur durch eine Krise passiert sind, ist es durchaus erstrebenswert den Weg in Richtung agileren Methoden auch in solch einem strengen, hierarchischen Konstrukt durchzuführen.

Was bedeutet der Begriff Agilität nun eigentlich im Genauen? Gefühlt jeder Mensch spricht davon. Im nächsten Kapitel wird daher der Begriff des agilen Arbeitens allgemein näher beschrieben und definiert.

2.4 Der Begriff des agilen Arbeitens

Vielfach wird als Beginn der agilen Bewegung „Das agile Manifest von 2001“ bezeichnet. Um bei großen Projekten schnell auf notwendige Veränderungen reagieren zu können, suchten Software-Entwickler nach neuen Ansätzen. Die dort angesprochenen Werte auf agiles Arbeiten, sind in jedem Team übertragbar, obwohl das Manifest ursprünglich nur auf die Software-Entwicklung abstellt.³²

Aus diesem, oben beschriebenen, Ansatz entsteht agiles Arbeiten und beschreibt jene Arbeitsweise, die Unternehmen und auch Teams dazu befähigen, sich schnellen Veränderungen anzupassen, kurzfristig zu reagieren und damit erfolgreich zu arbeiten. Im Kern bedeutet es also größere Flexibilität, schnellere Handlungsfähigkeit und die Bereitschaft, innovativ zu denken und in gleicherweise auch zu arbeiten. Bürokratische Hürden müssen dazu abgebaut werden, um mehr Platz für Dynamik zu schaffen. Sowohl reaktive Elemente, um auf auftretende Veränderungen schnell reagieren zu können, als auch proaktive Elemente, indem mögliche Szenarien analysiert und vorausschauend gehandelt werden kann, umfassen das agile Arbeiten.³³

Eigenverantwortliches Handeln steht bei agilem Arbeiten im Fokus. Das Team entscheidet gemeinsam. Einerseits bedeutet dies mehr Gestaltungsfreiheit, andererseits aber auch mehr Verantwortung für jeden Einzelnen. Engagierte Mitarbeiter nehmen diese Herausforderung meistens sehr gerne an und fühlen sich solch auch wertgeschätzt und mehr motiviert. Jedoch gibt es auch jene Mitarbeiter, die sich durchaus damit wohl fühlen, bestimmte Vorgaben bestmöglich zu erfüllen. Zuletzt sind auch noch

³¹ Vgl. Weiss (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

³² Vgl. Sörensen (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

³³ Vgl. Warkentin (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

Führungskräfte, gerade im unteren und mittleren Management, verunsichert und befürchten Kontrollverluste und erkennen deren Rolle im System nicht.³⁴

Durchaus ist die Umstellung auf agiles Arbeiten eine große Herausforderung. Gerade zu Beginn treten immer wieder Probleme auf, die Erfolge lassen noch auf sich warten und es ist für viele Mitarbeiter, Führungskräfte oder aber auch für die gesamte Organisation schwierig sich von alten Gewohnheiten zu trennen. Die Angst sollte jedoch zweitrangig sein, denn auf lange Sicht hinweg überwiegen die Vorteile den anfänglichen Hürden.³⁵

Agiles Arbeiten wird oft – selbst in Großunternehmen – mit agilen Methoden gleichgesetzt. Es ist dann die Rede von schnellen Iterationen und einer neuen Teamstruktur, von Scrum und Sprints. Scrum ist jedoch nur eine von zahlreichen Methoden für eine agile Zusammenarbeit im Team. Die Regeln, nach denen ein Produkt mit dieser Methode entwickelt werden kann, sind im Scrum Guide niedergeschrieben. Dort sind ebenfalls drei Rollen festgelegt. Eine entscheidende Rolle hat der Scrum-Master, der die Einhaltung der Regeln überwacht und die Arbeitsprozesse begleitet. Er coacht bei Bedarf das Team und sorgt dafür, dass allen die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen, die sie für ihre Arbeit benötigen. Innerhalb des Teams sind tägliche Abstimmungsrunden vorgesehen.³⁶

Daher gilt es, dass Scrum und agiles Arbeiten nicht gleichzusetzen sind, daher folgt nun nochmals die Unterscheidung:³⁷

- **Scrum** beschreibt ein Vorgehensmodell, das bestimmte Regeln, Rollen und Arbeitsläufe definiert, um Software zu entwickeln. Eine dieser Regeln ist das Arbeiten in zeitlich fest definierten Sprints. Diese Anwendung trägt zur agilen Arbeitsweise bei, deshalb werden agiles Arbeiten und Scrum gerne synonym gesehen, sind es aber nicht.
- **Agil** hingegen, ist eine eigene Denkweise oder Kultur, die einiges mehr umfasst als das, was Scrum abdeckt. Jene Prinzipien, die agiles Arbeiten ausmachen, sind im sogenannten (bereits oben erwähnten) „Agilen Manifest“ festgehalten.

Grundsätzlich gilt also im Allgemeinen für mehr Agilität, abgesehen welche Methode verwendet wird, das Einhalten folgender drei einfacher Schritte. Dabei handelt es sich um das Einführen einer regelmäßigen Kommunikation, Fortschritte transparent sichtbar zu machen und Feedbackschleifen einzurichten.³⁸

Es reicht jedoch nicht nur ein neues Modell, auch die geeigneten Mitarbeiter werden für Agilität in einem Unternehmen gebraucht. In der agilen Arbeitswelt reicht es nicht, nur nach Anweisungen zu handeln. Eigene Ideen sollen regelmäßig eingebracht werden, daher benötigt es Mitarbeiter mit ausgeprägtem Selbstbewusstsein und Kommunikationsstärke. Es geht um ständige Dialoge und Abstimmungen, daher sollte die Kommunikationskompetenz durchaus gefestigt sein. Mentale Stärke und Selbstreflexion dürfen

³⁴ Vgl. Sörensen (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

³⁵ Vgl. Warkentin (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

³⁶ Vgl. Tischer (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

³⁷ Vgl. KarriereTutor (Hrsg.) (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

³⁸ Vgl. Sörensen (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

ebenfalls nicht fehlen. Bei agilen Arbeitsmethoden kann es durchaus passieren, dass ein Versuch scheitert. Hier geht es darum, als Mitarbeiter, nicht zu verzweifeln, sondern einen kühlen Kopf zu bewahren und aus den Fehlern lernen.³⁹

In dieser Arbeit wird, anhand der Erkenntnisse der Bedeutung der Agilität eine Digital Contact Center Scorecard aufgebaut, die das agile Arbeiten in Contact Centern fördert. Dafür ist nun ein Blick in die aktuell, gängigen Scorecards notwendig, die im nächsten Kapitel genauer definiert werden.

³⁹ Vgl. Jaburek (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

3 CONTACT CENTER CONTROLLING- UND MONITORING-MODELLE

Eine Scorecard sollte im Unternehmen ein oder sogar das zentrale Planungs-, Kontroll-, und Steuerungsinstrument sein. Jegliche Art von Scorecards muss dabei in die Unternehmensstrategie verzahnt werden und sowohl in Service- als auch Vertriebsprozesse integriert werden.⁴⁰

Es sind bereits mehrere solcher Controlling- und Monitoring-Modelle erprobt und auch in der Praxis im Einsatz. In folgenden Unterkapiteln werde diese aufgelistet und näher beschrieben.

3.1 Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton

Robert S. Kaplan und David P. Norton begannen Anfang der 90er Jahre gemeinsam mit einigen der größten amerikanischen Unternehmen ein Instrument zu entwickeln, um die Wirksamkeit von Unternehmensstrategien zu verbessern. Zwar waren die meisten strategischen Ansätze in der konzeptionellen Aufbereitung hervorragend, jedoch wurden diese dann meist nicht umgesetzt. Daher hatten sie eine klare Intention und dieser Grundgedanke ist bis heute geblieben: Translate strategy into action – zu Deutsch – die Strategie in die Tat umzusetzen. Der Ansatz war sehr einfach. Zu einseitig und unübersichtlich sei die konventionelle Leistungsmessung und –bewertung in den Unternehmen und diese behindert die Umsetzung der strategischen Konzeption.⁴¹

Die Balanced Scorecard, im Weiteren mit BSC abgekürzt, unterstreicht, dass finanzielle und nicht-finanzielle Messungen Teil des Informationssystems für Mitarbeiter aller Art und auf jeder Ebene der Organisation sein müssen. Mitarbeiter müssen die finanziellen Konsequenzen ihrer Entscheidungen und Handlungen verstehen und leitende Angestellte müssen die Faktoren für langfristigen, finanziellen Erfolg verstehen. Die Ziele und Maßnahmen der BSC sind mehr als nur eine Ad-hoc-Sammlung finanzieller und nichtfinanzieller Leistungskennzahlen, welche sich aus einem Top-Down-Prozess ableitet, der von der Mission und Strategie der Business-Unit gesteuert wird. Sie sollte die Vision und die Strategie eines Unternehmens in konkrete Ziele und Maßnahmen übersetzen. Die Maßnahmen stellen ein Gleichgewicht – eine Balance – zwischen externen Maßnahmen für Kunden und Aktionäre und interne Maßnahmen für kritische Geschäftsprozesse, Innovation sowie Lernen und Wachstum dar.⁴²

Jede Dimension verfügt über generelle Messungen. Jene vier Dimensionen der BSC, die in den meisten Unternehmen Anwendung finden, werden nun in der folgenden Aufzählung kurz umschrieben, definiert und erklärt:⁴³

Ausgehend von der Vision und der Strategie werden für jede Dimension Ziele, Kennzahlen, Maßnahmen und Vorhaben definiert. Es sind immer vier Dimensionen für die Einführung einer BSC zu differenzieren.⁴⁴

⁴⁰ Vgl. Schümann, u.a. (2006), S. 143.

⁴¹ Vgl. Friedag, u.a. (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

⁴² Vgl. Kaplan, u.a. (1996), 9 ff.

⁴³ Vgl. Kaplan, u.a. (1996), 43 f.

⁴⁴ Vgl. Schwawel, u.a. (2018), S. 40.

- **Finanziell:** In dieser Dimension werden die Kapitalrendite und der wirtschaftliche Mehrwert gemessen.
- **Kunden:** Zufriedenheit, Kundenbindung, Markt- und Marktanteile werden in dieser Perspektive gemessen und betrachtet.
- **Interne Geschäftsprozesse:** Qualität, Reaktionszeit und die Einführung neuer Produkte (Innovationen) beschreiben diese Dimension.
- **Lernen und Entwicklung:** Die letzte, beschriebene Dimension legt Wert auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Verfügbarkeit von Informationssystemen.

Wie auf der folgenden Abbildung zu erkennen wirkt die Vielzahl der Messgrößen der BSC teilweise verwirrend. Eine richtig konstruierte Scorecard ist eine Einheit des Zwecks, da alle Messgrößen auf die Erreichung ausgerichtet sind.⁴⁵

Im Zentrum steht von Anfang an die Strategie als Instrument der Verhaltenssteuerung zur Umsetzung des Geschäftsmodelles eines Unternehmens in die praktische Tat. Jeder Mitarbeiter benötigt und hat letztlich auch – zumindest intuitiv – eine Strategie, und es gilt, jene Felder zu identifizieren, auf denen ein Unternehmen, eine Intuition oder auch jeder einzelnen Person in Zukunft erfolgreich bleiben oder werden kann. Sich durch eine wirksame Strategie für Unwägbarkeit der Zukunft zu wappnen ist jedoch immer der Kern.⁴⁶

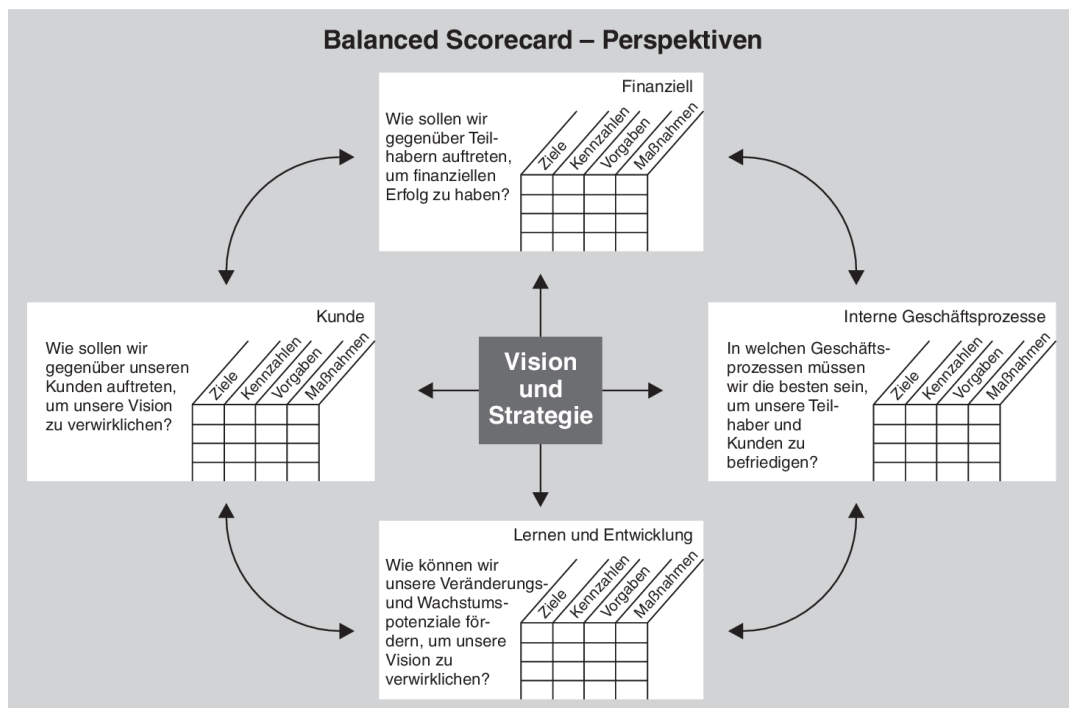


Abb. 4: Balanced Scorecard – Perspektiven, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].

⁴⁵ Vgl. Kaplan, u.a. (1996), S 25.

⁴⁶ Vgl. Friedag, u.a. (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

Die Voraussetzungen für die Einführung einer BSC in einem Unternehmen sind wie folgt einzuordnen:⁴⁷

- Schnittstellen – die Umsetzung in IT-Systeme und Realisierung erforderlicher Systemanbindungen
- Implementierung und Konzeption der BSC erfordert eine Projektorganisation, in der erforderliche Qualifikationen bereichsübergreifend gebündelt werden können
- Verknüpfbarkeit und Hierarchisierbarkeit von Einzelzielen

Die BSC ist also ein Managementinstrument zur konsequenten Ausrichtung des Handelns der Menschen auf ein gemeinsames Ziel und zur Verbindung der Frage nach den gemeinsamen Zielen mit der Frage ob und was gemeinsam dafür getan werden muss – also zur Umsetzung von Strategien im täglichen Tun.⁴⁸

3.2 Modell einer Call-Center Scorecard nach Schümann

Wie auch beim Vorbild, der BSC, stellen Kunden, Mitarbeiter und die Unternehmung Anspruchsgruppen dar, aus denen Perspektive die jeweils relevanten Ziele und Kennzahlen zu berücksichtigen sind. Die Verzahnung mit der Gesamtstrategie erfolgt dadurch, dass sämtliche Ziel- und Steuerungsgrößen mit den Unternehmungsplanungen in Einklang gebracht werden. Die Call-Center-Scorecard stellt zwar für sich ein abgegrenztes System dar, erhält aber in großem Maße Vorgaben und Informationen vom Gesamtunternehmen und muss diese aufbereitet wieder zurückliefern. Die Call-Center-Scorecard zeigt auch auf, dass Kennzahlen zusammenwirken und daher in ihrem Beziehungsgefüge auf die strategischen Zielgrößen wirken. Sie muss daher nachvollziehbar machen, wie Kennzahlenabweichungen zustande kommen.⁴⁹

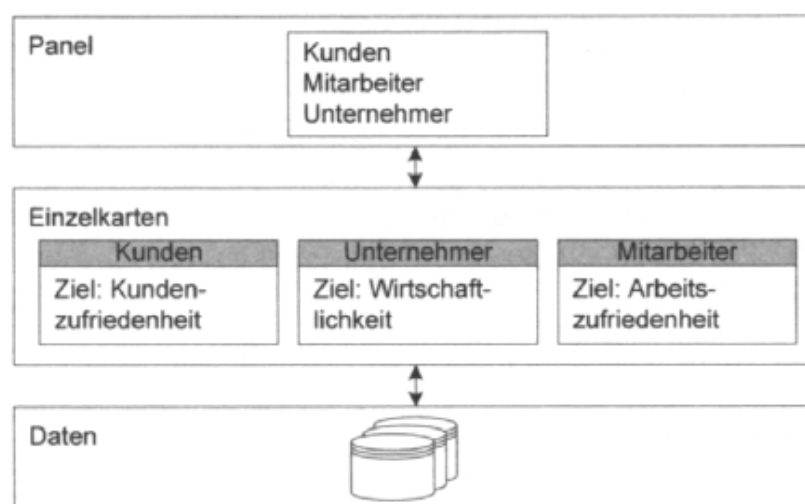


Abb. 5: Hierarchischer Aufbau der Call-Center-Scorecard, Quelle: Schümann, u.a. (2006) S. 144.

⁴⁷ Vgl. Schwawel, u.a. (2018), S. 40.

⁴⁸ Vgl. Friedag, u.a. (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

⁴⁹ Vgl. Schümann, u.a. (2006), S. 143 f.

Für jede Perspektive gibt es eigene Scorecards – wie in der Abbildung 8 beschrieben handelt es sich hierbei um die sogenannten Einzelkarten. Diese Karten sind nach dem Controlling-Grundprinzip, dem Soll-Ist-Vergleich aufgebaut. Deshalb gibt es für jede Ziel- und Steuerungsgröße Soll- und Ist-Varianten. Die Soll-Ist-Abweichungen werden prozentual und in absoluten Differenzen ausgewiesen. Der Zielstatus beziehungsweise die Zielerreichung wird mittels Farbcodierungen oder Symbolen dargestellt, um auf mögliche Probleme aufmerksam zu machen. Zusätzlich wird eine Trendanzeige verwendet, um die Dynamik in einem Call Center Rechnung zu tragen. Ebenso werden die Kennzahlen unter Berücksichtigung von Gewichtungsfaktoren aggregiert, da nicht alle Kennzahlen die gleiche Bedeutung haben.⁵⁰

Beim Soll-Ist-Vergleich handelt es sich um eines der vier Grundprinzipien des Prüfens oder des Controllings. Es besagt, dass in einem Vergleichs- oder Fehlerfeststellungsprozess eventuelle Differenzen zwischen Ist- und Soll-Objekt aufgedeckt wird. Voraussetzung einer solchen Messung ist die Abbildungsfähigkeit von Merkmalausprägungen des Ist- Soll-Objektes auf derselben Skala.⁵¹

Gewünschte Ziel- und Steuerungsgrößen für die jeweiligen Einzelperspektiven können, je nach Unternehmung, hergeleitet werden. Ebenso können auf der Detailebene je nach Aufgabenstellung unterschiedliche Aggregationsstufen gewählt werden. Sinnvoll wäre es jedoch, gerade im CC-Bereich, auf den untersten Ebenen mindestens Tages- und Intervalldaten zu interpretieren, um diese für nachfolgende Analysen vorzusehen. Ein Beispiel für eine solche Einzeldarstellung ist in der folgenden Abbildung zu sehen. Diese zeigt eine Einzelkarte der Kundenperspektive.⁵²

Kundenperspektive	Ziel	Ist	Differenz	Score	Trend	Gewicht	Status
Servicelevel (%)	90	80	-10	89%	-	10%	✘
Servicelevel (Sek)	20	28	-8	60%	o	10%	✘
ASA	10	19	+9	10%	o	10%	✘
Auflegeverhalten	60	70	-10	83%	+	5%	?
AHT	180	180	0	100%	+	15%	✓
Wahlwiederholer	10	10	0	100%	+	5%	✓
Folgeanrufe	10	10	0	100%	+	5%	✓
Implizite Qualität	8	5	-3	63%	-	15%	✘
Sachinhaltsqualität	8	5	-3	63%	-	15%	✘
Sofortlösungsquote	90	80	-10	89%	-	10%	?
Gesamt	x	x	x	x	x	x	?

Abb. 6: Möglicher Aufbau einer Kunden-Scorecard, Quelle: Schümann, u.a. (2006) S. 146.

⁵⁰ Vgl. Schümann, u.a. (2006), S. 145.

⁵¹ Vgl. Beeck (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁵² Vgl. Schümann, u.a. (2006), S. 145 ff.

Auf Basis der verschiedenen Soll-Ist-Darstellungen von Kennzahlen lassen sich, mit dieser Call-Center-Scorecard, auch die Abweichungsanalysen durchführen. Danach sind Steuerungsmaßnahmen durchzuführen. Das heißt, an Stelle beziehungsweise dort wo Abweichungen an das Soll passiert sind, müssen Entscheidungen getroffen werden, um das Soll schnellstmöglich zu erreichen. Einzelne bestimmende Kennzahlen können in dieser Analyse priorisiert werden, da nicht nur die qualitativen Wirkungszusammenhänge, sondern auch die Beziehungsstärken bekannt sind. Somit ist die Entscheidungsgrundlage signifikant verbessert und Gegensteuermaßnahmen sind gezielt möglich.⁵³

3.3 Objectives & Key Results (OKR)

Ein flexibles Rahmenwerk für Teams und Organisationen, um gemeinsam an der Umsetzung von Zielen zu arbeiten, beschreibt kurz und knapp OKR. Das englische Akronym OKR steht für Objectives & Key Results und beschreibt ein Modell, mit dem es gelingt strategisch die Brücke zwischen langfristigen Zielen und dem operativen Tun zu schlagen und alle beteiligten Mitarbeiter selbstverpflichtend einzubinden.⁵⁴

Objective (auf Deutsch das Ziel) ist schlicht das WAS, dass es zu erreichen gilt. Nicht mehr und nicht weniger. Ziele sind bedeutend, konkret, aktionsorientiert und sie sind idealerweise inspirierend. Key Results (auf Deutsch Schlüsselergebnisse) geben einen Maßstab vor und überwachen gleichzeitig. Also das WIE wir zum Objective kommen. Wirksame Key Results sind spezifisch und zeitgebunden, aggressiv und dennoch realistisch und allem voran messbar und überprüfbar.⁵⁵

In den 1970er Jahren hat die OKR-Methode den Ursprung bei Intel gemacht. Andy Grove führte den Chiphersteller zurück auf die Erfolgsspur. Bei der Entwicklung der Methode hat sich Andy Grove von Peter Druckers „Management by Objectives“ (MBO) inspirieren lassen.⁵⁶

In nahezu jeder Hinsicht macht die neue OKR-Methode die alte MBO-Methode zunichte, wie in der nachstehenden Tabelle ersichtlich ist:⁵⁷

MBO	OKR
„was“	„was“ und „wie“
jährlich	vierteljährlich oder monatlich
persönlich und isoliert	öffentlich und transparent

⁵³ Vgl. Schümann, u.a. (2006), S. 147 ff.

⁵⁴ Vgl. Diehl (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁵⁵ Vgl. Doerr (2020), S. 22.

⁵⁶ Vgl. Diehl (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁵⁷ Vgl. Doerr (2020), S. 23.

top-down	bottom-up oder horizontal (ca. 50%)
an Entlohnung gekoppelt	meistens getrennt von Entlohnung
risikovermeidend	aggressiv und ambitioniert

Tab. 2: MBOs versus OKRs, Quelle: Doerr, leicht adaptiert, S. 39.

Das Denken in Aktivitäten statt in Outcomes ist die erste Hürde auf dem Weg gute OKR zu formulieren. Die OKR-Formel ergibt eine gute Übersicht, ob eine klare OKR formuliert wurde. Es handelt sich hierbei um eine einfache Überprüfung mittels einer Ausformulierung eines Satzes: „We will [Objective] as measured by [set of Key Results].“ Als Beispiel kann hier Google herangezogen werden, die im Jahr 2008 den Chrome Browser launchten. Zu dieser Zeit war der Internet Explorer mit einem Marktanteil von 70 % der Platzhirsch. Der damalige Chrome-Manager (heutige Google CEO) Sundar Pichai setzte von Beginn an auf die Anwendung der OKR-Methode mit folgenden Objectives und Key Results aus der folgenden Tabelle:⁵⁸

Objectives	Built the best web browser in the world.	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Richtungsweisend ➔ Selbsterklärend ➔ Inspirierend/aktivierend
Key Results	20 million users by the end of 2008.	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Eindeutig messbar ➔ Zeitlich gebunden ➔ Erreicht ja / nein
OKR-Formel	„We will built the best browse ras measured by 20 m users by the end of 2008.“	

Tab. 3: Googles – OKR, Quelle: Onlinequelle, leicht modifiziert, Onlinequelle [13.11.2020].

OKR ist ein Kulturwandel. Der Kern einer gesunden OKR-Kultur ist eine rücksichtslose intellektuelle Ehrlichkeit, das zurückstellen von Eigeninteressen und Loyalität gegenüber dem Team.⁵⁹

OKR haben grundsätzlich eine völlig andere Absicht als KPI. OKR steuern Ziele und geben eine Richtung vor, KPI dagegen bewerten einen Zustand zu einem Zeitpunkt. OKR und KPI ergänzen sich jedoch sinnvoll. Der schlechte Zustand einer KPI kann der Startpunkt für die Entwicklung eines OKR seins, um den KPI wieder in eine gewünschte Richtung zu entwickeln. In folgender Gegenüberstellung wird der Unterschied zwischen OKR und KPI nochmals genau dargestellt.⁶⁰

⁵⁸ Vgl. Diehl (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁵⁹ Vgl. Doerr (2020), S. 43.

⁶⁰ Vgl. Diehl (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

	OKR	KPI
Leitfragen	Worauf fokussieren wir uns?	Wie performen wir?
Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation - Verbesserung - Probleme lösen 	<ul style="list-style-type: none"> - Messung der Performance - Beurteilung der Leistungsentwicklung - Identifikation von Optimierungspotentialen
Zeitlicher Horizont	<ul style="list-style-type: none"> - Quartal 	<ul style="list-style-type: none"> - Dauerhaft - Evergreens
Erfolgslogik	Leading = Ursache, können direkt beeinflusst werden und sind der Hebel zum Erreichen der KPI.	Lagging, dh können oft nicht direkt beeinflusst werden, aber, wenn OKR erfüllt sind, dann stimmen auch die KPI
Worum geht's?	<ul style="list-style-type: none"> - Menschen, Emotionen - Sinn, Fokus - Begeisterung, Commitment 	<ul style="list-style-type: none"> - Zahlen - Daten - Fakten
Zweck	Gestaltung, „ex ante“, um ein Unternehmen proaktiv zu fokussieren und Prioritäten zu setzen.	Controlling, „ex post“, um Leistung im Nachhinein zu bewerten und Optimierungspotenziale zu identifizieren

Tab. 4: Gegenüberst. OKR – KPI, Quelle: Onlinequelle, leicht modifiziert, Onlinequelle [11.06.2020].

In traditionellen Geschäftsmodellen wird die Rolle der Führungskraft immer abstrakter, je höher sie in der Hierarchie ist. Mittlere Führungskräfte puffern die Geschäftsleitung vom operativen Tagesgeschäft ab, damit sich diese auf das große Ganze konzentrieren kann. OKR kann nur dann wirksam sein, wenn auch das obere Management sich an diese einfachen Regeln hält, denn nur dann ist das Ziel zu erreichen, welches real ist. Ebenso führen OKRs zu einer besseren Disziplin im gesamten Unternehmen, da die OKRs einen intrinsischen Wert haben und so stärkere Führungskräfte und Mitarbeiter mit viel Engagement hervorbringen. Menschen dazu zu zwingen, sorgfältig, offen und gemeinsam über das gesamte Unternehmen nachzudenken, führt zu einer enormen Beschleunigung der Leistung. Ebenso helfen OKRs für eine stärkere Transparenz, besserer Teamarbeit, besseren Mitarbeitergesprächen und

einer besseren Kultur für das gesamte Unternehmen. Auch im Kundenservice können OKR ein direktes Ergebnis der Mission sein, wie das nachfolgende Beispiel einer Pizzeria (Zume) veranschaulicht.⁶¹

OBJECTIVE
Kunden erfreuen
DETAIL
Menschen zu ernähren ist ein ehrwürdiges Vertrauen. Um dieses Vertrauen zu wahren, müssen wir den besten Kundenservice und die beste Qualität beim Essen liefern. Um als Unternehmen erfolgreich zu sein, müssen wir sicherstellen, dass unsere Kunden so zufrieden mit unserem Service und unseren Produkten sind, dass sie keine andere Wahl haben, als noch mehr Pizza zu bestellen und gegenüber ihren Freunden von dieser Erfahrung zu schwärmen.
KEY RESULTS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Net Promotor Score [Weiterempfehlungsquote] von 42 oder besser. 2. Bestellbewertung von 4.6/5.0 oder besser. 3. 75 % der Kunden bevorzugen Zume in einer Blindverkostung gegenüber der Konkurrenz.

Tab. 5: OKR bei Zume, Quelle: Doerr, S. 187.

Letztendlich kann OKR auch als komplettes Framework eingeführt werden, um einer Organisation einen strukturierten Rahmen für die Umsetzung und das Arbeiten mit OKR zu geben. Dieses Framework bedient sich einem „Plan, Do, Check, Adjust“ Zyklus, analog zur agilen Scrum-Methode. Typischerweise dauert ein OKR Zyklus 3 – 4 Monate an und wird wie in der folgenden Tabelle veranschaulicht, beschrieben:⁶²

Aktivität	Beschreibung	Zeitraum
OKR Zyklus	Der Iterationszyklus wird in den OKR formuliert. (In Scrum wäre dies ein Sprint)	3 – 4 Monate
OKR Planning	OKR werden für den kommenden Zyklus formuliert	4 Stunden pro Team, optional anschließende Drifting-Phase, 5 Tage
OKR Weekly	Wöchentliche Synchronisation der Teams	30 – 60 Minuten
OKR Review	Teamübergreifende Präsentation und Auswertung der OKR	2 – 4 Stunden

⁶¹ Vgl. Doerr (2020), S. 180 ff.

⁶² Vgl. Diehl (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

OKR Retrospektive	Rückblick wie gut der OKR Prozess funktioniert hat, Identifikation von Verbesserungspotentialen als Basis für das nächste OKR Planning.	2 – 4 Stunden
-------------------	---	---------------

Tab. 6: OKR-Zyklus, Quelle: Onlinequelle, leicht modifiziert, Onlinequelle [11.06.2020].

3.4 Call Center Operational Excellence

Teilweise stehen noch immer die Kosten eines CC im Vordergrund. Die Kostentreiber eines CC hängen stark mit der Gehaltsabrechnung zusammen. Die Anzahl der benötigten Mitarbeiter ist einfach zu berechnen: Anzahl der eingehenden Anrufe multipliziert mit der durchschnittlichen Bearbeitungszeit jedes Anrufes. Von diesen beiden Faktoren ist die durchschnittliche Zeit für die Bearbeitung eines Anrufes am einfachsten zu verfolgen und zu beeinflussen. Viele CC-Betreiber versuchen die Dauer des Anrufs zu verkürzen, auch wenn das Problem des Kunden noch nicht gelöst wurde. Teilweise werden die Kunden sogar zu einem späteren Zeitpunkt zurückgerufen, wenn es sich um komplexe Themen handelt, nur um die Gesprächsdauer möglichst gering zu halten. Dies ist jedoch ein klassischer Cobra-Effekt. Leider haben einige Verantwortliche noch nicht verstanden, dass das Anrufvolumen in direkten Zusammenhang mit der Lösung des Erstkontakts steht, was oft zu längeren Gesprächszeiten führt. Es sollte vielmehr darum gehen, Leistung und Kundenservice in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen, nicht, dass das eine zum Nachteil des anderen wird. Schafft es ein CC dies zu vereinen, kann durchaus von einem Call Center Operational Excellence Modell gesprochen werden.⁶³

Call Center Operational Excellence bedeutet, CC in Bezug auf vier Parameter, in den Markt in dem sie sich befinden, in eine Spitzenposition zu versetzen. Diese vier Parameter werden in der folgenden Aufzählung um- und beschrieben:⁶⁴

1. **Prozesse** bilden die Grundlage für effektive Controlling-Verfahren (Prozesskostenrechnung, Durchlaufzeiten, Kunden-Deckungsbeitragsrechnungen für CRM-Anwendungen). Für sich selbst und für den Kunden Transparenz zu schaffen ist nur möglich, wenn die Kosten der Erstellung der Leistungen in jedem Prozessschritt kontrolliert werden können. Transparenz schafft die Möglichkeit, sowohl die Kosten- als auch die Erlösseite zu optimieren.
2. **IT/Systeme** müssen zeitnahe Steuerungswerkzeuge für alle wichtigen Parameter bereitstellen (Kosten, Zeit, kunden- und/oder auftragsbezogene Werte wie Kundenzufriedenheit, Abschlussquote und so weiter). Nach wie vor sind einige CC beim operativen Steuern vom Optimum dessen, was sie erreichen können, weit entfernt. Erhebliche Kostenpotentiale schlummern zum Teil noch in den Unternehmen, die nicht leichtfertig, vergeben werden sollten. Am Ende des Tages muss auch bei diesem Parameter nicht das „entweder oder“, sondern dass „sowohl als auch“ die Devise sein. Die versteckten Kosten lauern nicht nur bei der

⁶³ Vgl. Pauchard (2016), Onlinequelle [13.11.2020].

⁶⁴ Vgl. Henn (2016), Onlinequelle [13.11.2020].

Agentenproduktivität. Auch fehlerhafte Ermittlung von Service Leveln, Erfassen von Gesprächsaufzeichnungen in völlig veralteten und langsamen Softwaresystemen kosten Geld. Diese stillen Reserven gilt es schnell auszuschöpfen.

3. **Human Ressource/Organisation** bedeutet in Bezug auf die Call Center Operational Excellence zwei Ziele zu erreichen. Gegenüber dem internen wie auch externen Kunden einen angemessenen und dauerhaften Service im Rahmen vorgegebener Strategien zu bieten (Kundenbindung), sowie gleichzeitig dieser Service zu vertretbaren Kosten mit motivierten und zufriedenen Mitarbeitern erbringen. Operational Excellence hat die Aufgabe, den CC Verantwortlichen die Transparenz über die Auswirkung bestimmter Maßnahmen und Entwicklungen zu verschaffen und innerhalb der festgelegten Ziele (Kosten, Krankenstandsquote, und so weiter) dafür zu sorgen, dass Qualität und Kosten in der Balance bleiben.
4. **Qualität** die nachvollziehbar für die erbrachte Dienstleistung sein sollte, verlangen sowohl interne Kunden als auch externe. Quality Monitoring Systeme sind hier empfehlenswert und sind auch im Vormarsch in der CC-Branche, ebenso wie Systeme, die in der Lage sind, Sprach und Dateneingabe synchron zu messen und zu überprüfen.

Den Rahmen für die Ausgestaltung der Call Center Operational Excellence gibt die Strategie vor. Ein CC, das sich auf anspruchsvolle Kundenbetreuungsprozesse spezialisiert und das sich über die Qualität differenziert, wird seinen Fokus primär auf Qualität und die entsprechenden Instrumente der Messung und Steuerung konzentrieren. Andere Dienstleistungen sind relativ austauschbar am Markt und besitzen keine besonderen Möglichkeiten der Differenzierung. Hier sind Kosteneffizienz und hohe Produktivität entscheidend. Zusammenfassend ist zu sagen, dass vieler Investitionen in Systeme, organisatorische Veränderungen und noch einiges mehr notwendig sind, damit die Call Center Excellence individuell umgesetzt werden kann.⁶⁵

3.5 Triple-A-Controlling

Beschleunigter struktureller Wandel, Volatilität, und die damit einhergehende Komplexität des Wettbewerbsumfeldes stellen neue Anforderungen an das Controlling. Aus der Volatilität ergeben sich Anforderungen an das operative Controlling im Rahmen der Budgetierung, des Forecastings und des Berichtswesens. Beschleunigter Wandel führt zu Anforderungen im Rahmen des strategischen Controllings und die zunehmende Komplexität zur Forderung nach geänderten Entscheidungsstrukturen und Koordinationsmechanismen. Erfolgreiche Unternehmenssteuerung basiert auf drei Schlüsselfaktoren – den Tripple-A:⁶⁶

- **Agility (Agilität):** die Fähigkeit, operativ rasch und kurzfristig auf mögliche Marktschwankungen zu reagieren.

⁶⁵ Vgl. Pauchard (2016), Onlinequelle [13.11.2020].

⁶⁶ Vgl. Losbichler (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

- **Adaptability (Anpassungsfähigkeit):** die Fähigkeit, sich strategisch rechtzeitig an strukturelle Marktveränderungen anzupassen.
- **Alignment (Zielorientierte Koordination und Ausrichtung):** die Fähigkeit, globale Unternehmensstrukturen zielgerichtet zu koordinieren und deren Kräfte zu bündeln.

Als Volatilität wird im Allgemeinen das Ausmaß der kurzfristigen Fluktuation einer Zeitreihe um ihren Mittelwert oder Trend verstanden, gemessen durch die Standardabweichung beziehungsweise des Variationskoeffizienten.⁶⁷

Enorm schnelle Kursbewegungen und ein hohes Handelsvolumen zeichnen volatile Märkte aus. Hier ist die Eintrittswahrscheinlichkeit unvorhersehbarer und erhebliche Preisänderungen sind sehr hoch. Mit geringer Volatilität bleiben hingegen Märkte stabiler und Preisschwankungen, die auf ihnen auftreten, sind nicht so gravierend.⁶⁸

In den nun folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Schlüsselfaktoren des Triple-A-Controllings aufgeführt und kurz umschrieben.

3.5.1 Agilität

In diesem Modell bezieht sich der Begriff der Agilität vor allem auf die operative Flexibilität und Reaktionsfähigkeit in volatilen Märkten. Dies fordert nicht nur die Flexibilität der Controlling-Instrumente, sondern auch einen hohen Grad organisatorischer Flexibilität. Dies bedeutet vor allem die Forderung nach rascher, flexibler Information als auch einen adäquaten Zugang zu Planung und Forecast.⁶⁹

Unter Forecast, oder zu Deutsch Prognose, wird die Aussage über zukünftige Ereignisse bestimmter, zukünftiger Werte ökonomischer Variablen, beruhend auf Beobachtungen aus der Vergangenheit und auf theoretisch wie empirisch fundierten nachvollziehbaren Verfahren und Theorien verstanden. Eine allgemeine Stabilitätshypothese, die besagt, dass gewisse Grundstrukturen in der Vergangenheit und Zukunft unverändert wirken, ist die Grundlage jeder Prognose.⁷⁰

Nicht minder oft passiert es, dass das Budget als zentrales Instrument der Unternehmenssteuerung dafür verantwortlich gemacht wird, dass Unternehmen nicht ausreichend flexibel und rasch genug auf unerwartete Marktveränderungen reagieren können. Eine flexible Budgetierung sollte daher in einem Unternehmen an der Tagesordnung stehen. Diese flexiblen Budgets bleiben jedoch in starren, inflexiblen Organisationen wirkungslos. Mitarbeitermodalität, Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilität, schlanke und flexible Geschäftsprozesse, organisatorische Erneuerung sowie Innovations- und Veränderungsbereitschaft sind wesentliche Aspekte der organisatorischen Agilität. Es gilt daher zu betonen, dass die Elemente „Flexibles Planungs- und Steuerungssystem“ und „agiles

⁶⁷ Vgl. Weerth (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁶⁸ Vgl. IG Europe GmbH (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

⁶⁹ Vgl. Losbichler (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁷⁰ Vgl. Horn (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

Ausführungssystem einander bedingen. Es ist also sinnlos, wenn das Planungs- und Steuerungssystem Entwicklungen rechtzeitig erkennt und auf Plan B umschwenkt, aber die Organisation starr ist und nicht reagieren kann oder einfach nicht will. Andererseits hilft es folge dessen auch nichts, wenn Vertrieb und Produktion auf jegliche Marktschwankungen reagieren könnten, aber dies vom starren Budget verhindert wird.⁷¹

In der folgenden Abbildung sind die Agilitäts-Bausteine des Triple-A-Controllings aufgelistet:

- Agiles Planungs- und Steuerungssystem:
 - o Moderne Budgetierung
 - o Schnelle Forecasts
 - o Hi-Speed-Reporting: Weekly-Key-Metrics und Ad-hoc-Reports mit rascherer und gleichzeitig langfristigerer Information
 - o Agile Controlling-Abteilungen mit effizienten, schlanken und schnellen Controlling-Prozessen
- Agiles Ausführungssystem
 - o Organisatorische Flexibilität in der Leistungserstellung
 - o Dezentralität

Abb. 7: Agilitäts-Bausteine des Triple-A-Controllings, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].

3.5.2 Anpassungsfähigkeit

Anpassungsfähigkeit durch das rechtzeitige Erkennen struktureller Marktänderungen und auch das Nutzen der daraus resultierenden Chancen. Das Unternehmen ist hierbei gefordert, kurzfristige Marktschwankungen von beginnenden langfristigen Veränderungen zu unterscheiden. Gleichzeitig werde Führungskräfte mehr denn je gefördert sein, einerseits langen Atem beim Aufbau von Kern-Kompetenzen und Wettbewerbsvorteilen zu beweisen, und sich andererseits immer rascher an Marktveränderungen anzupassen. Es geht um die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und das Erkennen und Gegenüberstellen möglicher wesentlicher Entwicklungen sowie das proaktive Arbeiten potenzieller Maßnahmen für die jeweiligen Entwicklungen. Wichtig ist es, dass sowohl Flexibilität als auch Anpassungsfähigkeit keinesfalls mit Beliebigkeit verwechselt werden dürfen. Szenarien, Frühwarnsysteme und laufende Forecasts ermöglichen flexiblere Pläne und Planvarianten die rasche und geordnete Reaktion auf plötzliche Veränderungen des Umfelds in Verbindung bringen.⁷²

Auch die Bausteine der Anpassungsfähigkeit sind in folgender Abbildung aufgelistet:

⁷¹ Vgl. Losbichler (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁷² Vgl. Losbichler (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

- Stärkere Strategische Planung
 - Aufbau eines Früherkennungssystems
 - Szenarioplanung mit vorbereiteten Handlungsplänen
- Reporting von Gesamtzusammenhängen
- Organisatorische Wandlungsfähigkeit
- Innovationsfähigkeit

Abb. 8: Adaptability-Bausteine des Triple-A-Controllings, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].

3.5.3 Zielorientierung Koordination und Ausrichtung

Durch die Verschiebung der Wachstumsmärkte werden Unternehmen in Zukunft globaler und dezentraler agieren müssen. Dadurch gilt es ein Unternehmen auf ein Gesamtziel auszurichten. Durchgängige, global abgestimmte und schnelle Zielfindungs- und Planungsprozesse sowie abgestimmte und ausgewogene Incentive-Systeme sind dafür die Voraussetzung. Mit der Unternehmenskultur, gemeinsame Werte in vielen unterschiedlichen Kulturkreisen schaffen Gemeinsamkeit und zielgerichtetes Handeln. Die Balance muss auch hier gefunden werden, und zwar zwischen der Bildung von Centres of Excellence, dem Realisieren von Skaleneffekten in Shared Service Centern und der notwendigen Nähe zum Geschäft.⁷³

Auch die zielorientierte Koordination und Ausrichtung hat ihre Bausteine, die in folgender Abbildung dargestellt werden.

- Global abgestimmte, schnelle Zielfindungs- und Planungsprozesse
- Ausgewogene Incentive-Systeme
- Unternehmenskultur und Werte
- Alignment der Controller bzw. Controlling-Abteilungen

Abb. 9: Alignment-Bausteine des Triple-A-Controllings, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].

Zusammengefasst verlangt das Triple-A-Controlling höhere Flexibilität und Reaktionsfähigkeit sowie ganzheitliches Führungsverständnis von allen Mitarbeitern der gesamten Organisation. Somit wird in der Zukunft und auch in einem zunehmenden komplexeren Umfeld nichts dem Zufall und schon gar nicht dem Mitbewerber überlassen.⁷⁴

⁷³ Vgl. Losbichler (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁷⁴ Vgl. Losbichler (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

3.6 Triple Bottom Line

Bei diesem Modell handelt es sich um ein Drei-Säulen-Modell, das einem Unternehmen als Orientierung dient, um die eigene Nachhaltigkeit sicher zu stellen. Nachhaltig handelt ein Unternehmen dann, wenn es sowohl wirtschaftliche (Ökonomie), umweltbezogene (Ökologie) als auch gemeinnützige (Soziales) Ziele gleichrangig verfolgt. Daher verfolgt das Grundmodell genau diese drei Dimensionen.⁷⁵

Der Begriff Nachhaltigkeit ist als Art und Weise des Wirtschaftens zu bezeichnen, bei welcher derzeitige Bedürfnisse befriedigt werden, ohne zukünftige Generationen die Lebensgrundlagen zu entziehen (Sustainable Development). Langfristig orientiertes Denken und Handeln, um eine Fließgleichgewicht der natürlichen Ressourcen zu erreichen ist die Kennzeichnung dieses Begriffes.⁷⁶

Im Jahr 1994 prägte John Elkington, ein britischer Unternehmensberater und Nachhaltigkeits-Guru, den Ausdruck „Triple Bottom Line“ als seine Art der Leistungsmessung in amerikanischen Unternehmen. Die Idee war, dass ein Unternehmen so geführt werden kann, dass es nicht nur finanzielle Gewinne erwirtschaftet, sondern auch das Leben der Menschen und sogar des Planeten verbessert.⁷⁷

Beim weiterentwickelten, modifizierten, Modell gibt es die Unterscheidung zum klassischen Ansatz im Hinblick auf die Hierarchie der Dimensionen. Die drei Dimensionen werden nicht mehr als gleichrangige Zielsetzungen verstanden. Ökonomie wird als Oberziel eingesetzt. Diesem Oberziel des ökonomischen Erfolges sind die Dimensionen Ökologie und Soziales untergeordnet. Diese Version betont wie ökologische beziehungsweise soziale Nachhaltigkeit erreicht werden kann, ohne dass das ökonomische Oberziel aus den Augen verloren gegangen wird. Diese hierarchische Anordnung ist auch auf der nachfolgenden Abbildung bildlich dargestellt.⁷⁸

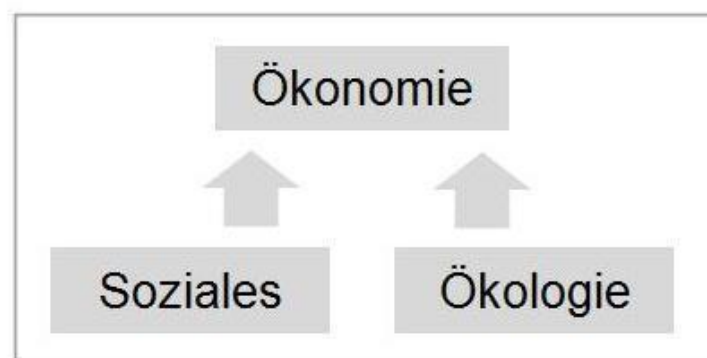


Abb. 10: Triple-Bottom-Line-Ansatz, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].

⁷⁵ Vgl. Hornung (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁷⁶ Vgl. Nowak (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁷⁷ Vgl. Kenton (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁷⁸ Vgl. Hornung (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

Langfristig am Markt überleben kann nur ein Unternehmen, wenn ökologische und soziale Maßnahmen auch ökonomisch sinnvoll sind. Dies war der Grund für die Weiterentwicklung des Triple-Bottom-Line-Ansatzes. Soziale und ökologische Beiträge, Maßnahmen und Projekte sollten nur durchgeführt werden, wenn sie einen ökonomischen Mehrwert erzeugen, wodurch „Win-Win-Situationen“ entstehen. Dadurch wird das gleichzeitige Erreichen von ökologischen und ökonomischen Zielen auch als „Ökoeffizienz“ bezeichnet und das Erreichen von sozialen und ökonomischen Zielen auch Sozioeffizienz. Das klassische Controlling mit der rein ökonomischen Zielsetzung (Gewinnmaximierung) wird also durch den Triple-Bottom-Line-Ansatz erweitert, wodurch sich folgende Veränderungen für das Controlling ergeben:⁷⁹

- Es ergeben sich neue Schnittstellen für das Controlling, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens. Zum Beispiel eine neue Schnittstelle zum Customer-Relationship-Management (Kundenbeziehungsmanagement), zu Energieversorgern, Entsorgungs- und Recyclingsunternehmen.
- In der Zusammenarbeit mit Projekt-, Einkaufs- und Investitionscontrolling sind auch nicht-monetäre Aspekte in Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen.
- Sowohl ökologische als auch soziale Inhalte wirken sich auf die Reputation und den Wert des Unternehmens beziehungsweise seiner Marke aus und können risikoverhindernd wirken.

Eine Gemeinsamkeit der nun beschriebenen Scorecards ist das Ziel. Dafür benötigt es auch Kennzahlen, die gemessen werden können. Diese Kennzahlen werden im nächsten Kapitel detaillierter erklärt.

⁷⁹ Vgl. Hornung (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

4 IDEALTYPISCHE KENNZAHLEN IM CONTACT CENTER

In der Betriebswirtschaftslehre werden Kennzahlen, die sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung eines Betriebes, seiner einzelnen organisatorischen Einheiten oder einer Maschine beziehen, als Key Performance Indicators oder kurz KPI bezeichnet. KPIs dienen, aufgrund ihres Leistungsbezuges, dem Management und dem Controlling dazu, Unternehmensprozesse, einzelne Projekte oder Abteilungen zu kontrollieren und auch entsprechend zu bewerten. Grundsätzlich interessiert sich das Management mehr für Projekt- oder Qualitätskenngrößen und das interne Rechnungswesen findet hauptsächlich Interesse an Ergebniskennzahlen, Rentabilitätskennzahlen, Liquiditäts- oder Cashflow-Kennzahlen. Das Marketing legt sein Augenmerk auf Kundenbeziehungs-, Kommunikationskennzahlen oder Kenngrößen zum Preismanagement. In weiterer Folge wird der Begriff Kennzahlen nun als KPI abgekürzt.⁸⁰

Die Nutzung von KPIs im CC-Bereich ist unerlässlich, um die Effizienz und Effektivität von Serviceprozessen sicher zu stellen. Oft findet sich eine Informationsflut der verschiedenen Kommunikationsplattformen oder – kanälen sowie verschiedene Geschäftsprozesse. Obwohl es eine Vielzahl an technischen Möglichkeiten zur Kontrolle solcher Informationen gibt und auch diverse Tools dabei helfen den Überblick zu bewahren ist es nicht immer klar, welche Daten gemessen und langfristig beobachtet werden sollen. CC KPIs bieten einen direkten Überblick über die Leistung des CC und vor allem dessen Mitarbeiter, jedoch ist es auch wichtig diese Daten zu interpretieren und zu analysieren.⁸¹

Bei der Verwendung von KPIs, ihrer Analyse und ihrer Interpretation ist es besonders wichtig, von exakten und allgemein verständlichen Begriffsdefinitionen auszugehen. Zusätzlich kommen auch Fragen hinzu, die vorab in jedem Unternehmen selbst definiert werden müssen, wie beispielsweise ob Pausen zur Netto- oder Bruttoarbeitszeit hinzuzählen.⁸²

CC Kennzahlen sind Instrumente zur Messung der Leistung eines CC, dessen Qualität nicht immer ganz einfach zu erfassen ist. Aus diesem Grund wurden KPIs zur Erfassung einzelner Qualitätsmerkmale eingeführt. In folgenden Unterkapiteln werden nun jene KPIs aufgezählt und beschrieben, die zum Standard der Messung von CC zählen.⁸³

In den folgenden Unterkapitel werden die wichtigsten KPIs der CC-Branche aufgelistet und beschrieben. Der Reihung dieser geschieht in alphabetischer Reihung und hat nichts mit deren Wichtigkeit zu tun.

4.1 Abandon Rate

Die Abandon Rate (= Abbruchrate) ist der Prozentsatz der Aufgaben, die vom Kunden abgebrochen werden, bevor er die beabsichtigte Aufgabe erledigt hat. Für ein CC ist die Abandon Rate also der

⁸⁰ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.) (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁸¹ Vgl. Werner (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

⁸² Vgl. Schümann, u.a. (2006), S. 139.

⁸³ Vgl. Ollmann (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

Prozentsatz der eingehenden Anrufe, die vom Kunden abgebrochen werden, bevor ein Agent abhebt. Berechnet wird diese Kennzahl in dem die abgebrochenen Anrufe durch die Gesamtzahl der eingehenden Anrufe dividiert wird.⁸⁴

Ein Kunde wird nur dann als Abbrecher gezählt, wenn er nicht erfolgreich, auch nach mehreren Anläufen, bedient wird. Gibt nun, zum Beispiel, ein Kunde beim ersten Anruf das Warten auf – wird aber dann beim zweiten Anlauf erfolgreich bedient, liegt aufgrund der Anrufbasis ein Abbruch vor, aber auf Kundenbasis liegen keine Abbrüche vor.⁸⁵

Handelt es sich bei dieser Kennzahl um einen hohen Prozentanteil, weist dies auf eine zu lange Wartezeit oder auf Probleme mit dem Abfragen von Kundendaten vor dem eigentlichen Gespräch hin.⁸⁶

Eine hohe Abandon Rate ist teilweise auch darauf rückzuführen, dass keine oder nur wenige Agenten verfügbar sind. Es muss immer beachtet werden, ob es sich bei einem hohen Prozentzahl der Abandon Rate um ein Einzelproblem eines Agenten oder um ein Abteilungsproblem handelt. Letzteres kann eventuell einer falschen Software verschuldet sein.⁸⁷

Ebenfalls lassen sich durch diese Kennzahl auch Einblicke ableiten, wo und warum der Abbruch entlang des Kommunikationsprozesses passiert. Beispielsweise lässt sich aufdecken, an welcher Stelle ein Sprachmenü irreführend ist oder Kunden sich in endlosen Warteschleifen verlieren. Ebenfalls lassen sich Anhaltspunkte finden, inwieweit alle verfügbaren Agenten beschäftigt sind und keine weiteren Anrufe entgegennehmen können.⁸⁸

4.2 Average Caller Arrival Rate (ACAR)

Die ACAR oder auch Ankunftsrate gibt an, wie viele Kunden insgesamt oder pro Kundentyp innerhalb einer bestimmten Zeitspanne eintreffen. Diese Kennzahl ist über den Tag großen Schwankungen unterworfen, so dass sie meist auf Intervallbasis betrachtet wird.⁸⁹

4.3 After Call Work Time (ACW)

Die Arbeit nach dem Anruf, dem Call selbst, sollte auch gemessen werden, um festzustellen, wie viel Zeit für diesen Teil der Arbeit des CC-Agenten aufgewendet werden sollte. Im Idealfall sollte die Arbeit nach dem Anruf auf ein Minimum beschränkt werden, um sicherzustellen, dass der Agent so viel Zeit wie

⁸⁴ Vgl. Hargrave (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

⁸⁵ Vgl. Herzog (2017), S. 365.

⁸⁶ Vgl. Ollmann (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁸⁷ Vgl. Schulman (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁸⁸ Vgl. Werner (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

⁸⁹ Vgl. Herzog (2017), S. 367.

möglich mit der Bearbeitung von Kundeanrufen verbringt, statt sich auf Aufgaben nach dem Anruf kümmern zu müssen. Die Verbesserung der ACW sollte eine Priorität zur Effizienzsteigerung darstellen.⁹⁰

4.4 Average Handling Time (AHT)

Unter der durchschnittlichen Bearbeitungszeit wird, je nach Auslegung, die Durchschnitts-Summe aus Wartezeit des Anrufers bis zur Annahme des Calls (dieser Teil zählt nicht in allen CC zur AHT), der tatsächlichen Interaktion zwischen Agenten und des Kunden sowie der Nachbearbeitungszeit verstanden. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit kostet bares Geld. Prozesse müssen also gezielt optimiert und effizienter gearbeitet werden und somit günstiger zu werden.⁹¹

Als Hauptfaktor für die Entscheidung über die Personalstärke von CC wird die AHT häufig verwendet. Zu wissen, wie lange jeder Anruf voraussichtlich dauern wird, hilft bei der Planung der Agenten. Der Einsatz von Tools, die komplexe Gespräche vereinfachen, kann die AHT senken und damit zu erheblichen Kosteneinsparungen und einer verbesserten Mitarbeitereffizienz führen.⁹²

Nach einem Gespräch geht ein Agent meist noch in die sogenannte Nachbearbeitungszeit, oder ACW, wie in Kapitel 3.3 beschrieben. Bevor der Mitarbeiter für einen neuen Kundenkontakt bereit ist, muss dieser noch Informationen festhalten, die sich während des Gesprächs ergeben haben oder Datenbankeinträge aktualisieren oder weitere Prozesse veranlassen. Die Dauer der Nachbearbeitungszeit hängt stark vom jeweiligen Skill-Level des Agenten ab.⁹³

Letztendlich sollte die AHT aber kein Erfolgsmaßstab sein, um Agenten zu hetzen deren Telefonate und Tickets schneller zu schließen, anstatt Probleme zu lösen. Dies würde zwar zu Gunsten der AHT ausfallen und diese beschleunigen, jedoch nicht für zufriedene Kunden sorgen. Trotzdem handelt es sich bei dieser KPI um einen wichtigen Maßstab zur Berechnung der CC-Ebenen, die Bewertung der Effizienz für das CC insgesamt oder für bestimmten Agenten und die Festlegung von Leistungsmaßstäben.⁹⁴

4.5 Average Speed of Answer (ASA)

Bei der ASA handelt es sich um die durchschnittliche Zeit, die es dauert, bis Anrufe im CC während einer bestimmten Zeitspanne beantwortet werden. Dies beinhaltet die Zeit, die Kunden in der Warteschlange verbringen bis das Telefon des Agenten klingelt, beinhaltet jedoch nicht die Zeit, die der Anrufer benötigt, um durch das Auswahlménü zu navigieren.⁹⁵

⁹⁰ Vgl. Schulman (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁹¹ Vgl. NICE Systems GmbH (Hrsg.) (2012), S. 16.

⁹² Vgl. Schulman (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁹³ Vgl. Herzog (2017), S. 31.

⁹⁴ Vgl. Callminer Ink. (Hrsg.), Onlinequelle [13.11.2020].

⁹⁵ Vgl. Geraghty (2017), Onlinequelle [13.11.2020].

Diese Kennzahl kann auch für die non-verbale Kommunikation mit Kunden (E-Mails, Briefe und so weiter), übernommen werden. In diesem Fall gibt die ASA die Zeitspanne an, die das CC benötigt, um auf die Anfrage zu reagieren. Die maximalen Ziel-Antwortzeiten können je nach Anfrageform definiert werden. Grundsätzlich sollte zum Beispiel bei E-Mails die ASA maximal einen Tag und bei Briefen drei Tage dauern.⁹⁶

Obwohl die ASA die Kundenzufriedenheit beeinflussen kann, ergibt sich daraus kein vollständiges Bild auf die Kundenzufriedenheit selbst. Es ist daher wichtig, dass bei der Berechnung der ASA auch eine Ausreiseranalyse durchgeführt wird. Zu wissen, dass einige Kunden über 30 Minuten warten, bevor ihr Anruf beantwortet wurde, kann aussagekräftiger sein, als zu wissen, ob die ASA innerhalb eines akzeptablen Bereichs liegt, denn einige Ausreiser können die ASA sowohl positiv als auch negativ verzerren. Zusätzlich muss sichergestellt sein, dass auch die Abandon Rate für denselben Zeitrahmen wie die Ausreiseranalyse betrachtet wird, um ein ganzheitliches Bild davon zu bekommen, wie sich ASA auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.⁹⁷

Diese KPI wird auch manchmal als First Response Time (FRT) betitelt. Diese wird in der Literatur gleich beschreiben wie auch die ASA. 77 % der Kunden sagen, dass das Wichtigste, wonach sie den Service eines Unternehmens bewerten, die Frage ist, ob das Unternehmen ihre Zeit schätzt oder nicht. Die KPI der ersten Antwortzeit wird in der Regel daher als eine der wichtigsten KPIs angesehen. Wenn sichergestellt wird, dass CC-Agenten Anfragen schnell bearbeiten, hinterlässt dies bei den Anrufern und Kunden einen bleibenden Eindruck.⁹⁸

4.6 Average Talk Time (ATT)

Durch die ATT (durchschnittliche Gesprächsdauer eines Anrufes) wird ein Verständnis dahingehend geschaffen, wie viel Zeitaufwand es erfordert, ein Kundenanliegen zu beantworten. Theoretisch spricht einiges dafür, den Kunden möglichst viel Zeit und Aufmerksamkeit zu schenken, fallen hier jedoch einzelne Mitarbeiter aus dem Rahmen, dann muss deren Performance verbessert werden und es sollte in Schulungen investiert werden.⁹⁹

Diese KPI ist eine der direktesten Größen zur Messung der Produktivität eines CC. Je länger die Gespräche mit einzelnen Kunden dauern, desto weniger Kunden kann ein Agent insgesamt bedienen. Es ist daher allgemein ein möglichst geringer Wert für die Gesprächsdauer anzustreben.¹⁰⁰

Die Gesprächszeiten variieren jedoch nicht nur je nach Agenten, sondern auch je nach Themengebiete. So ist es einfacher eine Adressänderung aufzunehmen als ein komplexes Beratungsgespräch zu führen.

⁹⁶ Vgl. Herzog (2017), S. 368.

⁹⁷ Vgl. Geraghty (2017), Onlinequelle [13.11.2020].

⁹⁸ Vgl. Schulman (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

⁹⁹ Vgl. Werner (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

¹⁰⁰ Vgl. Ollmann (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

Neben dem Themengebiet gibt es jedoch noch weitere Aspekte, die einen signifikanten Einfluss auf die Verteilung der Gesprächsdauern besitzen. Single-Skill-Agenten arbeiten zumeist schneller als Multi-Skill-Agenten. Auch die vorweggehende Wartezeit der Kunden ist ein enormer Einflussfaktor auf die Gesprächsdauer. Musste ein Kunde lange warten, so wird sich dieser als erstes beim Agenten genau über diese Tatsache beschweren, bevor das eigentliche Gespräch beginnt.¹⁰¹

4.7 First Contact Solution Rate (FCR)

Die First Call oder auch Contact Resolution Rate ist der Anteil (absolute Zahl) der Gespräche beziehungsweise Kontakte, die fallabschließend behandelt wurden, ohne dass ein weiterer Kontakt nötig war. Werden Erstkontakte fallabschließend behandelt, reduziert dies das Anrufvolumen und steigert dadurch auch die Kundenzufriedenheit. Das Gegenteil bewirken schlechte Werte, also viele Anrufe und unzufriedene Kunden.¹⁰²

Diese KPI eignen sich auch besonders gut dafür die Kompetenz der Agenten eines CC einzuschätzen. Ist die FCR niedrig, empfiehlt es sich dringend einer Weiterbildung oder Nachschulung.¹⁰³

Die FCR wird in der Praxis oft aus interner Sicht nur bei telefonischen Kontakten gemessen und wird wie folgt berechnet: Anzahl eingehender Anrufe minus die Anzahl weitergeleitete geteilt durch die Anzahl eingehender Anrufe. Internes Nachfragen des Agenten, oder internes Weiterleiten eines Anliegens wirken sich zufolge neutral auf die Berechnung aus. Die Beantwortung des Anliegens kann daher auch durch einen anderen Kanal erfolgen.¹⁰⁴

4.8 Servicelevel

Auf die Gesamtzahl von Anrufern bezogen, beschreibt das Servicelevel wie viele Anrufe innerhalb einer bestimmten Antwortzeit von einem Mitarbeiter angenommen werden. Es bewegt sich daher zwischen 0 % und 100 %. Diese Kennzahl gibt Aufschluss über die Kapazität des CC. Handelt es sich um ein niedriges Servicelevel, müssen eventuell mehr Mitarbeiter eingestellt werden.¹⁰⁵

Meist gibt es in der Praxis Servicelevel-Vorgaben von 80/20 oder 90/10. Das bedeutet, dass bei einem Servicelevel von, zum Beispiel 80/20, 80 Prozent der Anrufer innerhalb 20 Sekunden bedient werden. Zu beachten ist bei der Festlegung des Servicelevels, dass sich CC nicht miteinander vergleichen lassen. Werden beispielsweise die Erwartungen bei einer Telefonauskunft nicht sofort erfüllt, kann ohne Probleme auf alternative Angebote ausgewichen werden. Hier entstehen für den Provider unmittelbar

¹⁰¹ Vgl. Herzog (2017), S. 31.

¹⁰² Vgl. NICE Systems GmbH (Hrsg.) (2012), S. 23.

¹⁰³ Vgl. Ollmann (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

¹⁰⁴ Vgl. Elsten (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

¹⁰⁵ Vgl. Ollmann (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

Umsatzverluste. Auf der anderen Seite nehmen langjährige Kunden einer Versicherung zunächst längere Wartezeiten in Kauf, da sie nicht unmittelbar ausweichen können. Allerdings besteht bei diesem Beispiel die Gefahr, dass der Unmut der Kunden kumuliert wird und die nächste Wechselgelegenheit genutzt oder schleichend auf andere Anbieter umgestiegen wird.¹⁰⁶

4.9 Servicequalität

Die Servicequalität gibt direkt die Zufriedenheit der Kunden mit der erbrachten Leistung, also der Beratung, des Mitarbeiters an. Sie lässt sich mit weiteren Kennzahlen wie Customer Effort Score (CES), den Net Promoter Score (NPS) und den Customer Satisfaction Score (CSAT) messen.¹⁰⁷

Der **Customer Effort Score (CES)** ist ein Maß für die Kundenzufriedenheit und ein Indikator für die Loyalität, was ihn auch zu einer beliebten KPI macht, die in CC gemessen wird. Der CES wird gemessen, indem dem Kunden eine Frage gestellt wird: „Wie einfach war es, den Grund Ihres Anrufes anzusprechen?“ oder eine Variation dieser Frage. Die Beantwortung geschieht über eine Skala von 1 – 5, also von sehr schwierig bis sehr einfach. Diese Idee der einfachen Interaktion zur Verbesserung der Kundenerfahrung (Customer Experience – CX) stammt aus einem Artikel der Harvard Business Review, der zum Schluss kommt, dass eine schnelle und effiziente Erledigung des Anliegens für den Kunden zur verbesserten Loyalität und einer erhöhten CX führt.¹⁰⁸

Der **Customer Satisfaction Score** oder kurz CSAT ist eine der einfachsten Umfragemethoden. Sie wird verwendet, um die Zufriedenheit eines Kunden mit einem Unternehmen während einer Interaktion oder eines Kaufs zu messen. Dem Kunden wird eine Frage zur Zufriedenheit gestellt und von ihm via eine Skala beantwortet. Beispielsweise „Wie zufrieden waren Sie mit der Kaufberatung des Mitarbeiters? Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5.“ Wie in der Abbildung 4 ersichtlich ist, gelten die Werte 1 bis 3 als unzufrieden, gibt ein Kunde die 4 an bedeutet dies, dass er teilweise zufrieden ist. Der Maximalwert von 5 wird als sehr zufrieden gewertet.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Vgl. Schumann, u.a. (2006), S. 111.

¹⁰⁷ Vgl. Ollmann (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

¹⁰⁸ Vgl. Schulman (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

¹⁰⁹ Vgl. Fernandes (2019), Onlinequelle [13.11.2020].



Abb. 11: Breakdown of CSAT scores, Quelle: Onlinequelle [Stand: 07.06.2020].

Es gibt zwei Möglichkeiten, um den **Customer Satisfaction Score** zu ermitteln. Entweder mittels Durchschnittswertes oder auch prozentual. Beim Durchschnittswert-Verfahren wird die Summe aller Werte genommen, also Anzahl der Antworten multipliziert mit dem Wert und durch die Gesamtzahl aller Antworten geteilt. Prozentual wird nur die Anzahl derer verwendet, die mit 4 oder 5 geantwortet haben und diese wird durch die Gesamtzahl der Befragten dividiert und danach mit 100 multipliziert. Anhand des Gesamtergebnisses kann so der Anteil der positiven Rückmeldungen als Prozent angegeben werden.¹¹⁰

Eine Empfehlung ist heutzutage wichtiger denn je und ist oft mehr wert als jede Anzeige oder teures Marketing. Der NPS sagt aus, wie viele Kunden sich über das Unternehmen positiv äußern, also loyal gegenüber ihrem Unternehmen sind. Sogar eine Korrelation zwischen NPS und dem Unternehmenswachstum gilt als empirisch belegt.¹¹¹

Beim NPS wird eine einfache Frage verwendet: „Wie wahrscheinlich ist es auf einer Skala von 0 bis 10, dass Sie das Produkt/die Marke/ die Dienstleistung weiterempfehlen?“ Die Antworten auf diese Frage lassen sich in drei Gruppen einteilen.¹¹²

- Fürsprecher (auch Promotoren): Kunden, die auf der Skala 9 – 10 wählen; hierbei handelt es sich um begeisterte und treue Kunden, bei denen die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass sie die Unternehmung oder das Produkt weiterempfehlen und somit auch neue Kunden gewinnen können
- Passive: Kunden, die auf der Skala 7 – 8 wählen; diese Kunden sind eher unentschlossen. Sie können sowohl zu Promotoren werden als auch zum Wettbewerb wechseln
- Kritiker (auch Detraktoren): Kunden, die auf der Skala 0 – 6 wählen; hierbei handelt es sich um unzufriedene Kunden, die vielleicht nicht mehr lange Kunden des Unternehmens sind. Es besteht

¹¹⁰ Vgl. Zogot (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

¹¹¹ Vgl. NICE Systems GmbH (Hrsg.) (2012), S. 29.

¹¹² Vgl. Lapp (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

zusätzlich auch die Gefahr, dass sie der Marke selbst schaden, wenn diese Kunden schlechte Mundpropaganda verbreiten

Für die Berechnung des NPS gibt es eine allgemeine Formel. Der Prozentanteil der Promotoren minus dem Prozentanteil der Detraktoren ergibt den Net Promoter Score.¹¹³

Eine valide Sicht erhalten CC jedoch nur, wenn sie die Loyalität und die Zufriedenheit gleichermaßen messen. Hier besteht sogar die Möglichkeit, dass die Ergebnisse des NPS und des CSAT kombiniert werden und dadurch neue Zusammenhänge entstehen. Auf der folgenden Grafik sind die Zusammenhänge dargestellt und zeigen durchaus auf, dass beide Kennzahlen gleichermaßen an Wichtigkeit haben.¹¹⁴

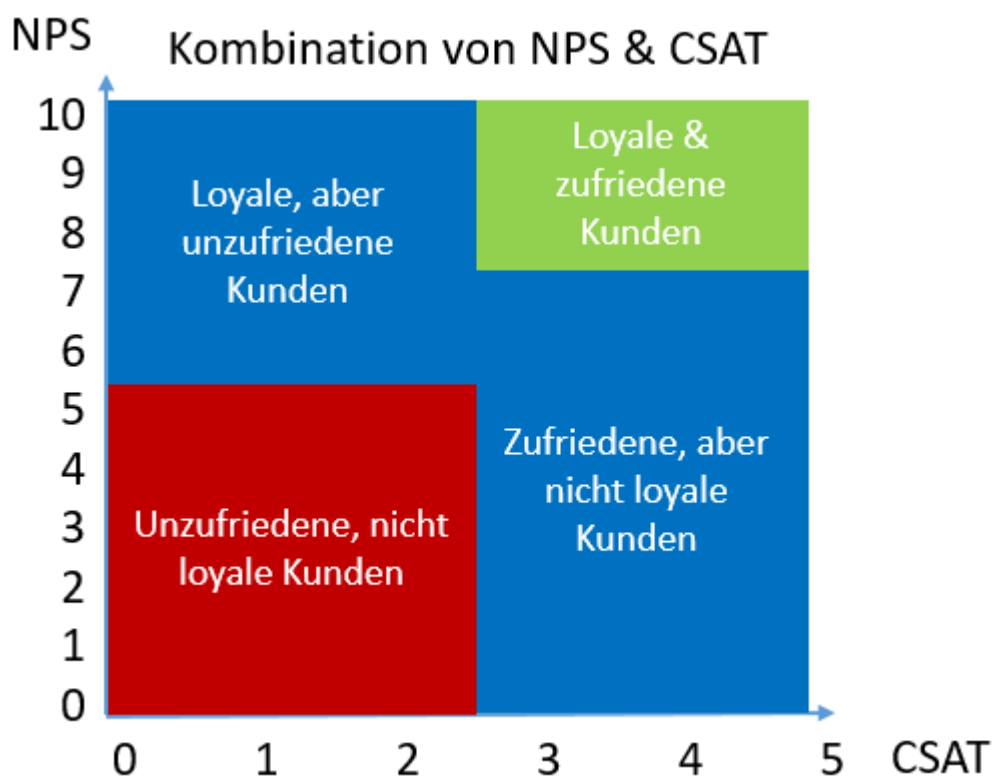


Abb. 12: Kombination NPS & CSAT, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].

4.10 KPI Cluster

Wie in den Vorkapiteln dargestellt, wird die Arbeit in CC sehr intensiv durch ein Monitoring von Kennzahlen begleitet. Welche Kennzahlen konkret für Steuerung und Controlling der Arbeit im CC herangezogen werden, unterscheidet sich von CC zu CC, jedoch lassen sich gewisse Cluster

¹¹³ Vgl. Zogot (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

¹¹⁴ Vgl. Moder (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

identifizieren, die durch die KPI bedient werden. Die einzelnen KPI werden also herangezogen, um den Status in dem jeweiligen Cluster abbilden zu können.

In der folgenden Abbildung werden die ausgearbeiteten KPIs in zwei Kategorien geclustert. Die Kennzahlen werden eingeteilt in jene, die für die Produktivität des CC wichtig sind und jene, die für die Kundenzufriedenheit wichtig sind.

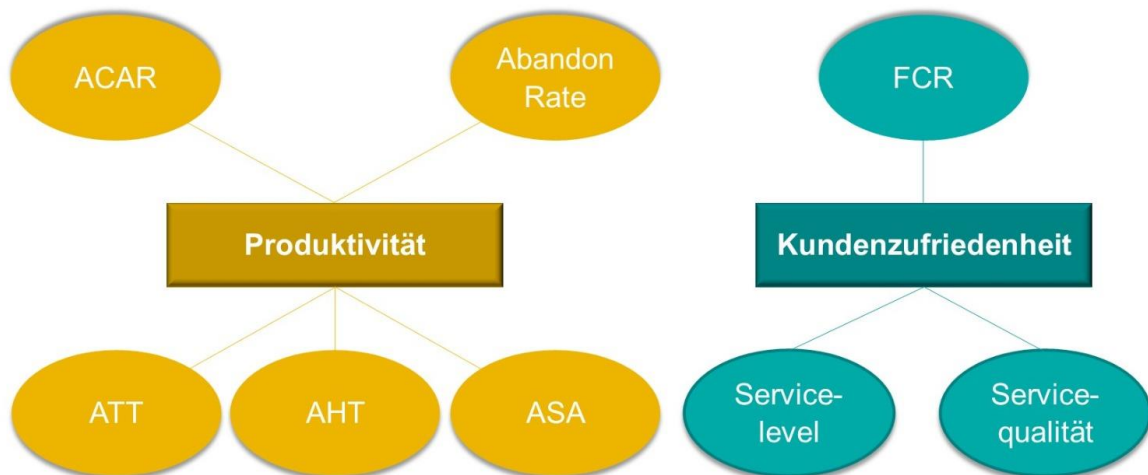


Abb. 13: KPI-Cluster, Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Kennzahlen müssen von Menschen erreicht werden. Das Verhalten dieser Mitarbeiter beeinflusst unmittelbar das Erreichen der Kennzahlen. Ebenso spielt auch das Führungs- und Kundenverhalten eine Rolle. Diese Umwelteinflüsse werden nun in den nachfolgenden Kapiteln durchleuchtet.

5 MITARBEITERVERHALTEN UND EINFLUSSMÖGLICHKEITEN

Anfang der fünfziger Jahre entwickelte Douglas McGregor zwei verschiedene Managementmodelle, die auf zwei verschiedenen Menschenbildern basierten. Es wurde von der Theorie X und der Theorie Y gesprochen.¹¹⁵

- Die Theorie X geht von der Annahme aus, dass Mitarbeiter faul und unreif sind, Verantwortung scheuen, Routinearbeit bevorzugen und daher nur durch extrinsische Maßnahmen zu kontrollieren, zu belohnen und zu bestrafen sind. Manager und Führungskräfte, die dieses Menschenbild bevorzugen, neigen zu einem autoritären Führungsstil aus Zuckerbrot und Peitsche.
- Die Theorie Y nimmt hingegen an, dass die Arbeit für Menschen einen hohen Stellenwert hat, sie sind von sich aus leistungsbereit und ehrgeizig. Arbeitserfolge vermitteln daher tiefe Befriedigung. Den Kooperativen und partizipativen Führungsstil werden Führungskräfte bevorzugen, die solche Art von Menschen bevorzugen. Sie delegieren Verantwortung, setzen auf Eigeninitiative und Selbstkontrolle.

In der folgenden Abbildung sind die Zusammenhänge der beiden Theorien nochmals veranschaulicht.

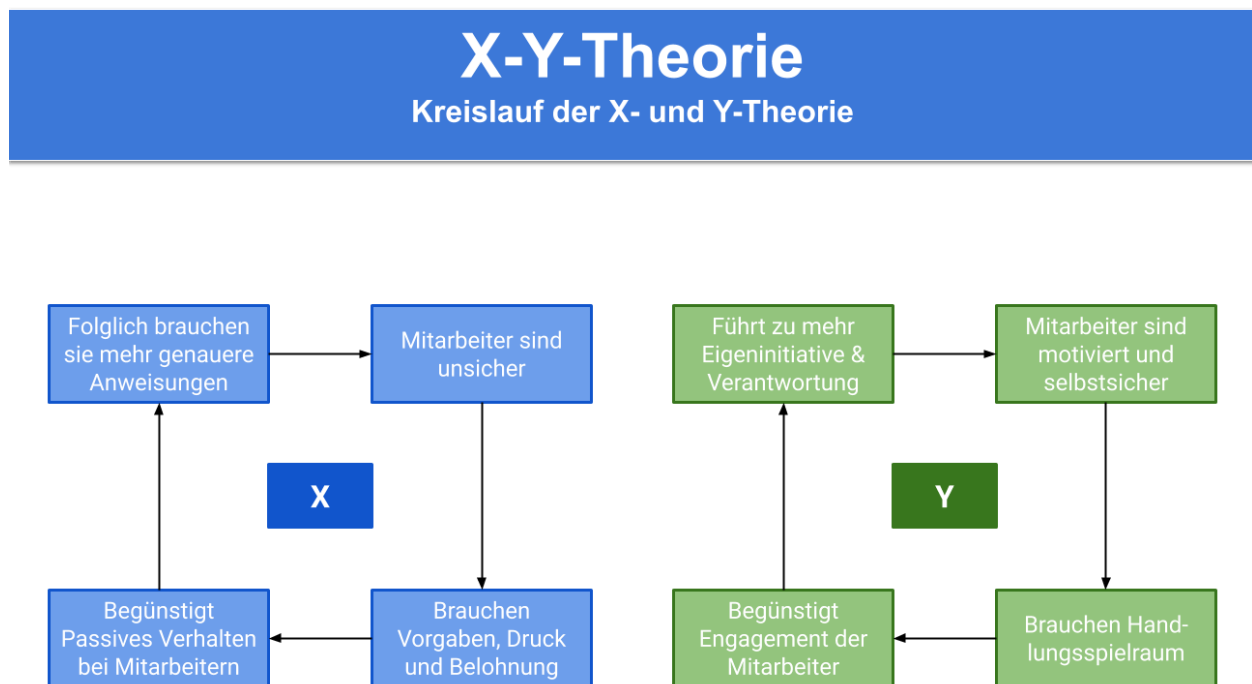


Abb. 14: xy-theorie, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].

¹¹⁵ Vgl. Mai (2017), Onlinequelle [13.11.2020].

Bergemann und Sourisseaux erarbeiteten im Jahr 1988 aus der Ablehnung der „Theorie X“ und der Annahme der „Theorie Y“ eine neue „Theorie Z“, in den folgenden Punkten maßgeblich herausgearbeitet wurden.¹¹⁶

- Um die Produktivität als auch die eigene Zufriedenheit und das Selbstbewusstsein zu steigern, benötigen Mitarbeiter humane Arbeitsbedingungen.
- Mitarbeiter partizipieren an Entscheidungsprozessen.
- Konsensentscheidungen sind das Ziel.
- Kommunikative und interpersonelle Kompetenzen der Mitarbeiter werden als wichtig anerkannt und gefördert.
- Ein Unternehmen ist dem psychischen und physischen Wohlergehen der Mitarbeiter auf allen Ebenen verpflichtet.
- Über allen Hierarchieebenen hinweg muss zwischen den Mitarbeitern ein Klima des Vertrauens gefördert werden.

Charles M. Schwab (1862 – 1939), ein amerikanischer Industrieller, hatte schon damals einen Ansatz zur Mitarbeitermotivation gefunden. Er besuchte eines Tages eines seiner Stahlwerke, das unterdurchschnittlich schlecht produzierte. Er fragte einen Stahlarbeiter, wie viele Stahlblöcke in seiner Schicht geschafft wurden. Die Antwort seines Arbeiters war sechs. Die Ziffer sechs malte Schwab dann auf den Boden. Als die Tagesschicht eintraf und die Ziffer am Boden sah wurde erklärt, dass dies das Resultat der Nachschicht war. Am nächsten Tag war die „6“ durchgestrichen und stattdessen stand dort eine „7“, da die Tagesschicht die Nachtschicht übertreffen wollte. Dies ging dann täglich so weiter, da sich jede Schicht übertreffen wollte. So entstand ein sportlicher Wettstreit zwischen den Schichtarbeitern. Am Ende übertraf dieses Stahlwerk alle anderen Standorte in der Leistungsbilanz. Schwab hatte es also geschafft, ohne große Worte, ohne Druck oder Drohungen aus der täglichen Arbeit zusätzlich eine Art Wettkampf und Spiel zu machen, dass die Arbeiter gerne spielten und Freude an der Arbeit hatten. Als Geheimnis dieser Motivation meinte er, dass niemand zu etwas motiviert werden kann, dass er nicht selbst tun möchte, gelingt es aber, die intrinsische Motivation neu zu wecken, hat das Unternehmen seine eigenen Mitarbeiter damit gewonnen.¹¹⁷

5.1 Intrinsische und extrinsische Motivation

Schwab hat also damals bereits wesentliche Faktoren erkannt. Einer davon ist die intrinsische Motivation von Mitarbeitern. Aus sich selbst entstehende Motivation in einem Menschen wird die intrinsische Motivation bezeichnet. Eine solche Art von Motivation wirkt sich positiv auf das Engagement in der Arbeit und damit auf die Qualität und den Erfolg aus. Zusätzlich beeinflusst sie die grundsätzliche

¹¹⁶ Vgl. Bullinger (1996), S. 45.

¹¹⁷ Vgl. Mai (2017), Onlinequelle [13.11.2020].

Lernbereitschaft, was für Aus-, Fort- und Weiterbildungen von Mitarbeitern von Bedeutung ist. Intrinsisch motivierte Menschen zeigen größere Flexibilität am Denken und ein höheres Maß an Kreativität und damit verbunden sind bessere Lernleistungen und eine positivere emotionale Befindlichkeit.¹¹⁸

Das Gegenteil der intrinsischen Motivation ist die der extrinsischen Motivation. Diese bezieht sich auf einen Zustand, bei dem wegen äußerer Gründe, das bedeutet wegen der Konsequenzen der Handlungsergebnisse (zum Beispiel positive Personalbeurteilung oder Gehaltssteigerung) gehandelt wird.¹¹⁹

Extrinsische Motivation ist jedoch nicht von langer Dauer und auf mittlerer Frist sogar kontraproduktiv. Im Zusammenhang mit variabler Vergütung lässt sich der sogenannte „Plateau-Effekt“ beobachten. Das bedeutet, dass Mitarbeiter, die aufgrund besonderer Leistung eine Prämie von EUR 2.000,00 erhalten haben, werden im nächsten Jahr eine weitere Prämie von EUR 1.500,00 nicht mehr als motivierenden Anreiz sehen und sogar eher die Kündigung bevorzugen. Anstatt sich über das zusätzliche Jahreseinkommen zu freuen, haben Mitarbeiter, in diesem Beispiel, das Gefühl um EUR 500,00 niedrigeres Gesamtgehalt als im Vorjahr zu erhalten. Die Prämie des Vorjahres wird nicht mehr als zusätzliches Einkommen, sondern als Bestandteil der üblichen Entlohnung gesehen. Jeder neue Anreiz kann also nur von diesem Plateau aus gesetzt werden.¹²⁰

5.2 Gamification

Der zweite Faktor, der aus dem Beispiel von Schwab hervorgeht, ist, dass er schon damals erkannt hat, dass Gamification zur Motivation von Mitarbeitern führt. Die Übertragung von spieltypischen Elementen und Vorgängen in spielfremde Zusammenhänge mit dem Ziel bei Anwendern eine Motivationssteigerung hervorzurufen wird als Gamification bezeichnet. Als spieltypische Elemente werden zum Beispiel Beschreibungen (Ziele, Beteiligte, Regeln, Möglichkeiten), Punkte, Preise und Vergleiche gezählt. Zu spieltypischen Vorgängen zählt die Bewältigung von Aufgaben durch individuelle oder kollaborative Leistungen.¹²¹

Bei dem Gamification-Ansatz werden die Grundbedürfnisse des Menschen angesprochen, wie der Wunsch nach Erfolg und Belohnung (in Form von Ansehen und Reputation), das Streben danach, in Wettkämpfen überlegen zu sein oder ein bestimmtes Selbstbild zu vermitteln und die eigene Bekanntheit zu erhöhen. Zusätzlich fällt auch der verwandte Begriff des „Serious Gaming“ immer wieder in diesem Zusammenhang. Hierbei handelt es sich um Spiele, deren Ziel über die Unterhaltung hinausgeht. Beispiele dafür sind 3D-Computerprogramme, in denen Brände möglichst effektiv gelöscht werden müssen oder Flugsimulatoren, in denen Start- und Landemanöver durchgeführt werden. Lern- und Übungseffekte können neben dem spielerischen Aspekt erzielt werden, die für die Ausbildung genutzt

¹¹⁸ Vgl. Rassek (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

¹¹⁹ Vgl. Nissen (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

¹²⁰ Vgl. Hinz (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

¹²¹ Vgl. Bendel (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

werden können. Aus diesen Beispielen wird daher deutlich, dass „Serious Games“ nicht nur dazu beitragen können, Informationen und theoretischen Wissen zu vermitteln, sondern dass auch erfahrungsbasiertes Wissen erworben wird, indem realistische Situationen simuliert werden können. Es handelt sich daher um Spiele, die zusätzlich einem ernstem beziehungsweise produktiven Ziel dienen. Gamification, im Gegensatz, greift nur auf einzelne spielerische Elemente zurück, um mehrwertschöpfende Prozesse zu ergänzen und hierdurch positive Effekte zu erzielen.¹²²

Auch in CC wurden schon verschiedene Ansätze von Gamification und Serious Games schon erfolgreich durchgeführt. Hier wurde festgestellt, dass der Gamification-Ansatz nicht nur den Alltag der Agenten verbessert, sondern auch die Produktivität und Effizienz des gesamten CC steigert. Meist wurde hier jedoch auf eine Mischung aus intrinsischer und extrinsischer Motivation gesetzt, da die Kombination zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation erfolgreich sein soll. Folgendes haben die Agenten selbst nach der Ausführung bemerkt:¹²³

- Mit Gamification haben Agenten die Möglichkeit ihren Fortschritt zu visualisieren und erhalten so sofortige Rückmeldung über ihre guten Leistungen. Diese Faktoren tragen dazu bei, dass sich der Agent bei seiner Arbeit gut und kompetent fühlt und dies führt zu einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit.
- Erhält ein Agent sofort eine Belohnung (egal in welcher Art) für seine gute Leistung fühlt er sich auch mit seinem Erfolg zufriedenen, dies steigert wiederum den Optimismus.
- Der soziale Austausch und freundschaftliche Wettbewerb unter den Mitarbeitern erhöht die Zusammenarbeit.
- Der Lernprozess wird optimiert, unterhaltsamer gestaltet und wirkt daher dynamischer. So wird die Lernbereitschaft gefördert.

Als ein weiteres Beispiel in einem CC wird die Bearbeitung der Anrufe als Schatzsuche auf einem virtuellen Piratenschiff dargestellt. Der Agent erhält mehr Punkte, wenn die Daten eines Anrufes ordentlich eingegeben werden und mit jedem weiteren Punkt kommt das Schiff der Schatzinsel näher. Am Ziel, der Schatzinsel, befinden sich dann Schätze, die realen Belohnungen entsprechen. Die Spannung und die Motivation werden dadurch erhöht, dass sich die Teams im Wettbewerb zueinander befinden. Die Herausforderung besteht also darin mit dem Team schneller zu sein als die anderen. Dies unterstützt auch die Teamzugehörigkeit.¹²⁴

Um nun nochmals auf das Beispiel von Schwab zurückzukommen. Mit seiner Motivation hat er noch eine weitere Eigenschaft für Mitarbeiterengagement, einen weiteren wesentlichen Faktor, inszeniert – er hat den Teamgeist der verschiedenen Schichten aktiviert.

Zweifellos ist ein stark ausgeprägter Teamgeist eine wünschenswerte Eigenschaft für ein Team. Das Gefühl der Gemeinsamkeit und die höhere Priorität auf Teamziele gegenüber Individualzielen sind hier

¹²² Vgl. Stieglitz (2017), S. 4 ff.

¹²³ Vgl. Mourtada (2017), Onlinequelle [13.11.2020].

¹²⁴ Vgl. Schedl-Richter, Onlinequelle [13.11.2020].

essenziell. Der Vorteil eines hohen Teamgeists liegen auf der Hand. Eine Gruppe von Menschen, in der jedes Mitglied möchte, dass die Gruppe gemeinsam Erfolg hat, kann eine hohe Motivation fördern, Einsatzbereitschaft und Zusammenarbeit erwarten. Diese Eigenschaften sollen zu herausragenden Ergebnissen führen. Hohe Effizienz und hohe Effektivität der Arbeit des Teams ist zu erwarten. Ebenso werden Mitglieder solcher Teams positive Erfahrungen an die gemeinsame Arbeit knüpfen und so für sich selbst eine hohe Zufriedenheit erreichen. Im Idealfall begeistern solche Teams sogar andere Arbeitsgruppen mit ihrer Energie und beeinflussen so das Arbeitsklima im größeren Umfeld des Unternehmens.¹²⁵

In der klassischen Call-Center-Führung darf jedoch auch die klassische Führung nicht fehlen. Auch diese hat sich stark verändert, wie im nachfolgenden Kapitel nachzulesen ist.

¹²⁵ Vgl. Recklies (2015), Onlinequelle [13.11.2020].

6 FÜHRUNGSVERHALTEN UND EINFLUSSMÖGLICHKEITEN

Schon bereits im Jahr 2025 werden CC, wie es sie heute gibt, nicht mehr gebraucht. Es geschieht eine Transformation, zu mutigen, motivierten und engagierten Mitarbeitern im Kundenservice und ein sich damit änderndes Führungsverhalten. Die Kundensicht sollte im Mittelpunkt stehen und die damit verbundene notwendige Entwicklungsfähigkeit der Organisation und der Teams benötigt das Einbeziehen aller Mitarbeiter. In Zukunft sollen schnelle Entwicklungen nur noch interdisziplinär sein, ohne zentrale Steuerung und traditioneller Absegnungszeremonien. Kleine schlagkräftige Kunden-Teams aus verschiedenen Disziplinen greifen Themen selbstständig auf, entwickeln Lösungen in engem Kontakt mit den Entwicklern und bringen diese dann in den Live-Betrieb. Entwickler rücken so auch näher an den Kunden. Dies beinhaltet auch eine dramatische Weiterqualifizierung der Führungskräfte, die in dieser Welt ihre Rolle auch noch ausfüllen müssen. Somit sind erhebliche Eingriffe in bestehenden Organisationsstrukturen notwendig. Die Größe der Teams sollte hier an die „Amazon-Philosophie der Two-Pizza-Teams“ angelehnt werden. Als Hauptaspekte für diese Veränderung im Führungsverhalten werden die Entwicklungen der Servicecentren genannt:¹²⁶

- Höherer Serviceanspruch bei einem sich verändernden Kundenverhalten.
- Beherrschung der sich daraus ergebenden Komplexität.
- Bindung und Gewinnung geeigneter Mitarbeiter in ausreichender Zahl.

Die „Two-Pizza-Rule“ von Amazon beschreibt ursprünglich die Idee von Jeff Bezos (CEO von Amazon), der sagte, dass bei einem Meeting maximal so viele Teilnehmer eingeladen werden sollten, die von zwei Pizzen satt werden. Er geht hier von einer 40 cm Durchmesser großer Pizza aus, die fünf bis maximal acht Teammitglieder satt machen sollten. Dabei war das Ziel nicht Kosten zu senken, sondern den Fokus auf Effizienz und Skalierbarkeit zu legen, denn kleinere Teams müssen nicht so viel Zeit darauf verwenden sich gegenseitig auf den neuesten Stand zu bringen, da der Kommunikationsaufwand geringer ist. Diese ersparte Zeit kann mit Themen gestaltet werden, die wichtiger sind. Zusätzlich steigt die Wahrscheinlichkeit von Konflikten, je größer eine Gruppe wird und es wird wahrscheinlicher, dass Gruppenmitglieder keine Verantwortung übernehmen, weil sie sich leichter, in der Menge, „verstecken“ können. In einem solchen „Pizza-Team“ hat niemand das Sagen, sondern es entscheidet immer die Gruppe. Die Effizienz eines Teams sinkt mit seiner Größe. Ein Team mit sieben Mitgliedern muss 21 Verbindungen managen, bei zwölf Mitgliedern sind es schon 66. Bei einem Team mit 60 Mitgliedern, müssen sogar schon 1770 Verbindungen berücksichtigt werden. Ein ganzes Unternehmen mit 6000 Vollzeitkräften muss sogar 17997000 Verbindungen managen. Dies besagt folgende Formel aus:¹²⁷

¹²⁶ Vgl. Stockmann (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

¹²⁷ Vgl. Müller (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

$$\# \text{ OF LINKS} = \frac{N(N-1)}{2}$$

[WHERE N = # OF PEOPLE]

Abb. 15: Gleichung Teamgröße, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].

Agenten, die am Ende der Hierarchie eines Unternehmens stehen und auch so wahrgenommen und geführt werden, passen nicht mehr länger in die heutige Zeit des Arbeitsmarktes. Unternehmen sollten viel mehr CC wie einen Bienenstock betrachten. Tausende von Waben, Bienen, die miteinander am gleichen Ziel arbeiten und doch jede Biene für sich ist unabhängig und als Individuum zu betrachten. Agile Führungsansätze sind hier unabhkömmlich.¹²⁸

Es ist jedoch auch ein Irrtum, dass selbstorganisierte Teams ohne jegliche Art von Führung auskommen. Werden Teamleiter in klassischen Organisationsformen manchmal, oder durchaus des Öfteren, als Störfaktoren wahrgenommen, entscheiden Führungskräfte in selbststeuernden Organisationen über den Erfolg.¹²⁹

6.1 Management versus Leadership

Wenn nun die Führungskräfte die entscheidenden Faktoren von selbststeuernden Teams sind, sollte auch klar sein, ob diese Person nun als Leader oder Manager führt. Auch wenn in der Praxis kaum noch mehr zwischen Management- und Leadership-Funktionen differenziert wird, gibt es durchaus wesentliche Unterschiede und insbesondere wesentliche Unterschiede für das Unternehmen.¹³⁰

Ein Leader ist durch die Begeisterung für seine innovative Unternehmensvision gekennzeichnet. Er inspiriert, mobilisiert und bewegt seine Mitarbeiter durch den klaren Anspruch zukünftige Entwicklungen aktiv zu gestalten. Idealtypisch werden hier Mitarbeiter zu Anhängern, weil sie sich auch emotional mit den Ideen und Gedanken des Leaders identifizieren.¹³¹

Ein guter Leader schafft also auch Veränderung. Er beschäftigt sich mit der Zukunft und ist ein Visionär, der die Mitarbeiter auf diese Reise mitnimmt. Er selbst sieht sich als Motor für quantitatives und qualitatives Wachstum im Unternehmen.¹³²

¹²⁸ Vgl. Henn (2016), Onlinequelle [13.11.2020].

¹²⁹ Vgl. Schmidt (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

¹³⁰ Vgl. Kraus (2007), Onlinequelle [13.11.2020].

¹³¹ Vgl. Püttjer, u.a. (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

¹³² Vgl. Kraus (2007), Onlinequelle [13.11.2020].

Ein Manager dagegen ist eher als nüchterner, analytischer und gewissenhafter Verwalter zu beschreiben. Er sorgt mittels Planung, Organisation und Kontrolle für effiziente Abläufe im Tagesgeschäft, ist wenig daran interessiert unnötige Risiken einzugehen und setzt auf bewährte Vorgehensweisen.¹³³

Daher ist ein guter Manager in der Lage, Komplexität zu reduzieren. Er steuert die Effizienz der Organisation und optimiert diese ständig. Im Vordergrund liegt das Erfüllen der Tagesaufgaben.¹³⁴

In seinem Buch „*Führen – Leisten – Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit*“ betont Fredmund Malik, dass Management als ein Beruf zu sehen ist, der wie jeder andere auch erlernt werden kann. Er geht sogar so weit, dass er betont, dass Management erlernt werden muss. Nur wenige Führungskräfte haben eine systematische Ausbildung in Management und können daher die geeigneten Tools richtig einsetzen.¹³⁵

Im Umkehrschluss kann es jedoch auch vorkommen, dass ein Leader eine Berufung hat und sogar durch eine basisdemokratische Wahl Teamleiter oder Chef wird. Diesen, radikalen, Ansatz der Agilität und Selbststeuerung wählt das St. Galler IT-Unternehmen mit 150 Angestellten. Diese Mitarbeiter nicht nur das mittlere Management, sondern sogar die Geschäftsführung.¹³⁶

Selbstgesteuerte, hierarchielose Organisationen haben sogar schon vor mehreren Jahrzehnten neue Führungselemente umgesetzt und schreiben damit durchaus Erfolgsgeschichte. Ein weiteres Beispiel, wohlgerne ein Pionier in neuen Führungsmethoden, zeigt der Kunststoff-Produzent W. L. Gore (Gore-Tex). Der Konzern beschäftigt weltweit 10.000 Mitarbeiter. Seit Anbeginn folgt das Unternehmen die Philosophie – so wenig Hierarchie wie möglich. Die Mitarbeiter verpflichten sich selbst. Sie werden Associates (Teilhaber) genannt, denen keine Aufgaben zugewiesen werden. Sie stoßen folgend ihre Projekte selbst an und suchen sich unter ihren Kollegen die Mitstreiter. Führungskräfte sind keine „Corporate Monkeys“, die die Karriereleiter hochklettern. Sie kristallisieren sich vielmehr mit der Zeit heraus, ob sie als Führungskraft geeignet sind. Hier wird dann von einem „Natural Leadership“ gesprochen. Auch hier wird auf entsprechende Bewertungen der Kollegen Rücksicht genommen beziehungsweise wird beobachtet, ob sich ein Mitarbeiter häufiger als Coach für neue Kollegen einsetzt. Wenn Kollegen den Ideen der entsprechenden Person nicht folgen, kann die Führungsposition auch wieder aberkannt werden.¹³⁷

Mit diesen, oben genannten Beispielen, kann tatsächlich von einer Selbststeuerung durch ein Team gesprochen werden. Auch ein gewählter Leader benötigt jedoch einen geeigneten Führungsstil, um das Team auch richtig visionär zu unterstützen. Ein Beispiel für einen solchen Führungsstil wird im nächsten Kapitel umschrieben.

¹³³ Vgl. Püttjer, u.a. (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

¹³⁴ Vgl. Kraus (2007), Onlinequelle [13.11.2020].

¹³⁵ Vgl. Malik (2006), S. 66 ff.

¹³⁶ Vgl. Morgenthaler (2014), Onlinequelle [13.11.2020].

¹³⁷ Vgl. Schmidt (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

6.2 Servant Leader

Eine agile Führungskraft oder auch ein agiles Führungsteam versteht sich nicht als Dompteur, sondern als Dienstleister für die Agenten, bietet ihnen Knowhow an oder entlastet sich von kommunikativen Aufgaben, die keine Kernaufgaben sind, vertritt sie in Gremien oder beim höheren Management. Somit kann sich das Team auf inhaltliche Kernaufgaben, im CC auf den Kunden, konzentrieren. Agiles Führen ist daher auch immer flexibles Führen. Ein Führungsstil, der sich in den letzten Jahren auch im deutschsprachigen Raum immer mehr durchsetzt, wird „Servant Leadership“ genannt und sollte genau das umsetzen.¹³⁸

Durch den Trend der Agilität wurde auch der Begriff „Servant Leader“ geprägt, der für nicht kontrollierende Vorgesetzte, die Verantwortung übertragen und handeln ohne Druck auszuüben, steht. Frei übersetzt ins Deutsche bedeutet Servant „dienend“ und Leader steht für „Führer“. Es handelt sich kurz gesagt also um einen dienenden Vorgesetzten. Es bedeutet also, dass durchaus in solchen agilen Teams noch eine Leitung und Führung existiert, um zu führen und die Richtung vorzugeben, jedoch sind alle Mitarbeiter befugt, selbstständig Entscheidungen zu treffen. Der „Servant Leader“ orientiert sich am Menschen, an dem Mitarbeiter selbst, sodass das Unternehmen mithilfe zufriedener Arbeitnehmer mehr Erfolg hat. Dieser Führungsstil wendet sich von klassischen und gewohnten Führungskulturen, die gerade in CC an der Tagesordnung stehen, ab. Dies erfordert Mut und Veränderung von dieser Art von Menschen, die eine solche Führung übernehmen, daher werden folgende Kompetenzen von einem solchen „Servant Leader“ gefordert:¹³⁹

- **Zuhören:** Ein „Servant Leader“ muss aktiv zuhören und vorurteilsfrei verstehen. Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter müssen erkannt und verstanden werden.
- **Einfühlungsvermögen/Empathie:** Ein dienender Vorgesetzter agiert und führt mit Weitsicht und Intuition und geht auf die Bedürfnisse aller Mitarbeiter richtig ein.
- **Eigenverantwortung und Gemeinschaft fördern:** Ein „Servant Leader“ muss in der Lage sein, seine Probleme und Aufgaben abzugeben. Er muss Mitarbeitern die Chance geben, Probleme selbst zu lösen. Zusätzlich sollte der „Servant Leader“ als Person des Vertrauens für Rat und Tat zur Seite stehen. Er dient dem Allgemeinwohl des Unternehmens und der Mitarbeiter.
- **Individualität stärken und unterstützen:** Der „Servant Leader“ sorgt dafür, dass Mitarbeiter an ihren Aufgaben und Tätigkeiten wachsen, so lernen die Mitarbeiter ständig dazu.
- **Gemeinschaft aufbauen:** Der Vertreter dieses Führungsstils baut ein solides Netzwerk auf, knüpft Kontakte insbesondere im Unternehmen aber auch außerhalb.

¹³⁸ Vgl. Hofert (2015), Onlinequelle [13.11.2020].

¹³⁹ Vgl. Johlen (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

Durch agile Führungsmethoden wird dieser Führungsstil auch unterstützt, denn nur so gelingt es eine Zielorientierung, hohe Wertorientierung, Kundenzentrierung, Transparenz, Autonomie und Klarheit zu schaffen:¹⁴⁰

- **Mitarbeiter zum Denken ermutigen:** Probleme müssen angesprochen werden, um gemeinsam durch unterschiedliche Sichtweisen einen besseren Startpunkt für die Lösungsfindung zu definieren. Eine agile Führungskraft ermutigt ihr Team konstruktiv über Probleme zu reden. Erst wenn das Problem definiert ist, wird zu einem Lösungsmodus umgeschwenkt.
- **„Go and see yourself“:** Dies ist eine der wichtigsten Prinzipien des Lean Managements. Es bedeutet, dass sich eine Führungskraft immer persönlich ein Bild schaffen sollte, als sich auf Hörensagen zu verlassen.
- **Kundenzentrierung praktizieren:** Als agile Führungskraft müssen Kunden im Mittelpunkt stehen und genau das sollte auch den Mitarbeitern vorgelebt werden.
- **Fehlerkultur vorleben:** Agiles Führen bedeutet einen positiven Umgang mit Fehlern vorzuleben. Offen über Fehler und über das daraus Gelernte zu sprechen gehört hier dazu.
- **„Einfach mal machen“ statt lange zu planen:** Ist die Fehlertoleranz gering, so tendieren Führungskräfte dazu, sehr umfangreich zu planen oder sich sehr lange mit der Umsetzung von Vorhaben zu beschäftigen, statt einfach mal etwas zu probieren. Agiles Führen bedeutet, dass Mitarbeiter ermutigt werden, basierend auf ersten Hypothesen und einem „educated guess“ anzugehen und das Vorhaben auf Basis von Feedback und Zwischenergebnissen weiter zu entwickeln. Kurze Workshops mit kurzen zeitlichen Rahmenbedingungen ermutigen Mitarbeiter sich zu trauen auf ersten Annahmen Entscheidungen zu treffen.
- **Disagree and commit – Konsent statt Konsens:** Das Format für Entscheidungen in Gruppen ist das Konsent-Prinzip. Endet ein Konsens fast immer in einem Kompromiss, gelten Entscheidungen im Konsent als getroffen, wenn es keine gravierenden Einwände mehr gibt. Mitarbeiter können also Bedenken haben und inhaltlich nicht zustimmen. Kann der Einwand jedoch nicht dahingehend begründet werden, dass er dem Team, dem Unternehmen oder dem Kunden Schaden zufügt, gilt die Entscheidung als getroffen. Von jedem wird also erwartet, dass er diese Team-Entscheidung trotz Bedenken mitträgt.
- **Regelmäßiges Feedback – Reviews und Perspektiven:** Nicht nur um gemeinsame Arbeitsergebnisse anzuschauen, sondern vor allem auch um drüber zu reden, wie die Zusammenarbeit verbessert werden kann, sind regelmäßige Feedbackschleifen zu etablieren. Hier werden Reviews und Perspektiven unterschieden. In regelmäßigen Reviews (nach Ende jedes Sprints) werden die Arbeitsergebnisse präsentiert. Hier werden sowohl der gemeinsame Fortschritt als auch konkrete Zwischenergebnisse präsentiert. Retrospektiven dagegen steht die Frage im Vordergrund wie das Team seine Zusammenarbeit zukünftig verbessern kann. Retrospektiven dienen der agilen Führungskraft auch um positives Verhalten hervorzuheben.

¹⁴⁰ Vgl. Diehl (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

Drei Fragen sollen in einer Retrospektive beantwortet werden: „Was ist gut gelaufen, was behalten wir bei? (= Keep); „Was sollten wir abstellen?“ (= Drop); „Was sollten wir mal ausprobieren?“ (= Try)

- **Ziele und Leitbilder kommunizieren:** Eine der wichtigsten Aufgaben an eine agile Führungskraft ist das Setzen von Zielen und das Formulieren von Visionen. Agiles Führen bedeutet auch eine Geschichte zu erzählen, wofür das Team oder der Bereich beim Kunden und den Kollegen steht. Ebenso zeigt das Leitbild was zum Gelingen und zur Mission des Unternehmens beiträgt.

Um nun die dritte Säule des Kundenservices genauer zu beleuchten, wird im nächsten Kapitel das Kundenverhalten näher beschrieben.

7 KUNDENVERHALTEN UND CUSTOMER JOURNEY

Wie es der Name schon klingend umschreibt, muss im Kundenservice in erster Linie Wert auf den Kunden gelegt werden. Wer sind meine Kunden? Welche Bedürfnisse haben Sie? Und wie verhalten sich diese, wenn sie Fragen, Wünsche, Anregungen oder gar Beschwerden haben?

7.1 Veränderung der Customer Journey

In den letzten 15 Jahren wurde das Kundenverhalten stark von der Digitalisierung geprägt. So haben die Bedürfnisse der Konsumenten neue Regeln erschaffen. Somit wurde auch die Customer Journey, also die Reise des Kunden, verändert. Bei der traditionellen Customer Journey gab es deutlich weniger Touchpoints, an denen der potenzielle Kunde abgeholt werden musste. Die Reise verlief also linear – von einer Phase zur nächsten und war eingeteilt in die vier Phasen: Discover (Entdecken), Explore (Erforschen), Buy (Kaufen) und Engage (Bindung). Die digitale oder auch fragmentierte Customer Journey hingegen ist nicht mehr linear und auch die Anzahl der Touchpoints sind unterdessen viel zahlreicher. Tatsächlich hüpft der Kunde hier, wie auch in der Abbildung rechts zu sehen, quer durch den Prozess ohne eine logische Abfolge wie im traditionellen Beispiel. Grund dafür ist, dass digital affine Personen überall on- und offline präsent sind und nahtlos die Informationen aufsaugen dort, wo sie sich gerade aufhalten. Um den Vergleich mit der traditionellen Journey sichtbar zu machen, sind die Touchpoints auf der neuen, digitalen Customer Journey, in derselben Farbe wie auch in der traditionellen ersichtlich.¹⁴¹

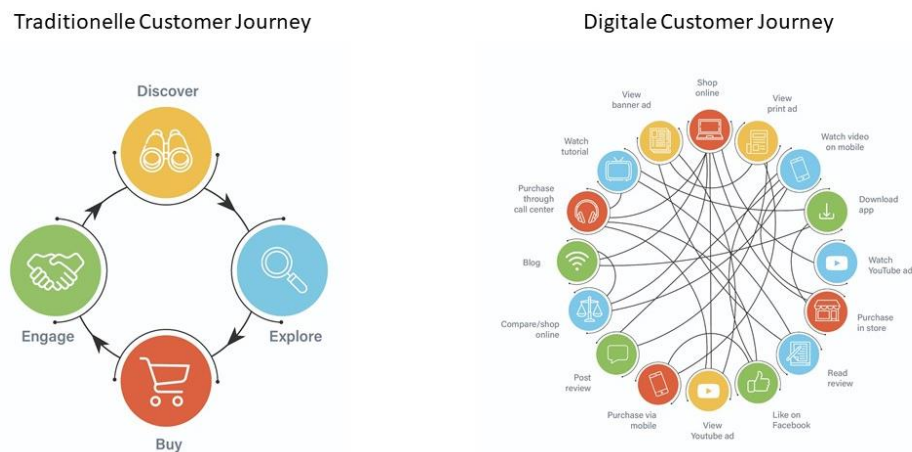


Abb. 16: Traditionelle vs digitale CJ, Quelle: Onlinequelle, leicht modifiziert, [Stand: 13.11.2020].

Digital Natives, also vermehrt die jüngere Generation, bevorzugen vermehrt digitale Angebote. Die ältere Generation hält sich bei digitalen Kontaktkanälen zwar vermehrt zurück, ist aber davon nicht völlig

¹⁴¹ Vgl. Capraro (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

abgeneigt. Immer wieder zeigen Studien, dass Kunden über fünfzig Jahren auch gerne digitale Kontaktkanäle nutzen, auch wenn es analoge Ausweichmöglichkeiten gibt, sofern die digitalen Anwendungen benutzerfreundlich aufbereitet sind und daher einen Mehrwert bieten.¹⁴²

Durch die Verschiebung der Generationen in der Bevölkerung ändert sich nicht nur das Verkaufsverhalten der Kunden, sondern auch die Nutzung der Kommunikationskanäle dieser. Die Mehrheit der Bevölkerung machen heutzutage die Digital Natives und die Digital Immigrants aus. Die Generation X, also den Jahrgängen von 1965 bis 1968 (Alter: 40 – 55 Jahren) wurde von großen, technischen Weiterentwicklungen geprägt. Sie sind also in die digitale Welt „eingewandert“ und werden daher Digital Immigrants genannt. Die Digital Natives (Generation Y) also jene Jahrgänge von 1981 bis 1995 (Alter: 25 – 39 Jahre) werden auch Generation „Why“ genannt. Sie sind bereits im digitalen Zeitalter aufgewachsen und finden sich ohne Schwierigkeiten in dieser Welt zurecht. Freiheit und Selbstverwirklichung ist dieser Generation wichtig und sie haben erkannt, dass ihnen die Welt offensteht und sie aus allen Optionen die für sie beste Lösung umsetzen können.¹⁴³

7.2 Neue Kommunikationskanäle

„Over-the-top“-Kommunikationsdienste (OTT) sind jene Kommunikationsmöglichkeiten, deren Nutzung nicht an ein bestimmtes Festnetz- oder Mobilfunkanschluss gebunden ist, weshalb sie durch diese Möglichkeiten der unabhängigen Nutzung so bezeichnet werden. Mit steigender Verbreitung des Internets und der mobilen Endgeräte, insbesondere Smartphones, haben sich zunehmend Möglichkeiten und Wege dieser neuen Kommunikation etabliert. Messaging-Dienste (wie WhatsApp, Threema, Facebook-Messenger und dergleichen), Social Media (Instagram, Snapchat) oder auch Videotelefonie zählt zu diesen OTT-Diensten. Die Nutzung dieser OTT-Dienste spiegelt durchaus einen Alterstrend wider, jedoch fällt auf, dass WhatsApp sogar schon von 91 % der über 75-jährigen genutzt wird und daher das Potential dieses Kanals sehr hoch ist, wie in der folgenden Abbildung erkenntlich ist. Im Durchschnitt nutzen sogar 96 % der Bevölkerung WhatsApp. Das zeigt, dass es eine ziemlich hohe Wahrscheinlichkeit gibt, hier den idealen Touchpoint für Kunden zu erhalten.¹⁴⁴

¹⁴² Vgl. Waack (2018), Onlinequelle [13.11.2020].

¹⁴³ Vgl. Capraro (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

¹⁴⁴ Vgl. Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation Post und Eisenbahnen (Hrsg.), Onlinequelle [13.11.2020].

Abbildung 5: Nutzungsanteile ausgewählter OTT-Kommunikationsdienste (Altersgruppen)

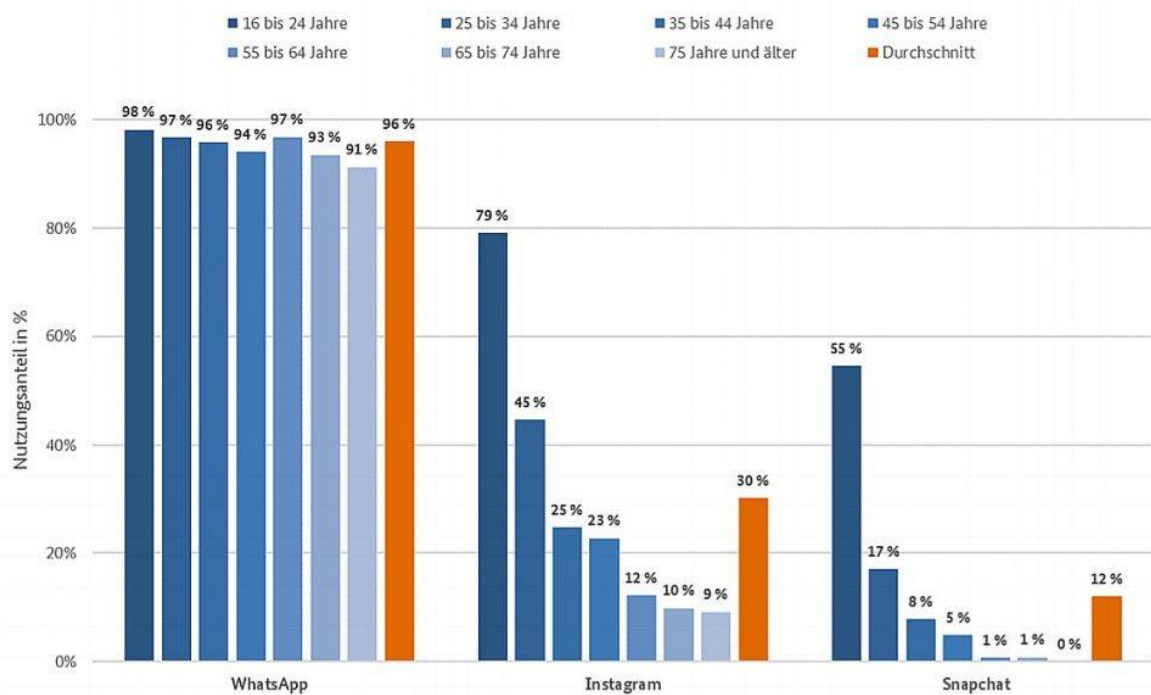


Abb. 17: Nutzungsanteile OTT-Kommunikationskanäle, Quelle: Onlinequelle [13.11.2020].

Messenger-Dienste im Kundenservice sind schnell, innovativ und führen zu reibungslosen Kundenerlebnissen. Die Kundenzufriedenheit in diesen Kanälen ist um 25 % höher als per Telefon. In diesen Kontaktkanälen wird schnell und auch multimedial kommuniziert. Dokumente, Videos, Fotos und Sprachnachrichten können in Echtzeit versendet werden. Wie bereits oben erwähnt, erreicht WhatsApp durch seine hohe Beliebtheit (von bis zu 96 % der Bevölkerung) hohe Aufmerksamkeit und zusätzlich erscheint die Nachricht direkt am Bildschirm des Kunden. Die Öffnungszeiten von Messenger-Diensten sind 24/7. Der Kunde kann jederzeit schreiben, also genau dann, wenn der sprichwörtliche Schuh drückt.¹⁴⁵

7.3 Customer Experience

Schon Philip Kotler, ein amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler, Professor für Marketing an der Kellogg School of Management der Northwestern University und Begründer der modernen Marketinglehre, verfolgte in den 1970er Jahren die Ansicht, dass Unternehmen und Marken ihre Kunden nicht nur zufriedenstellen, sondern vielmehr begeistern sollten. In Zeiten der Austauschbarkeit von Produkten und Services und den übersättigten Märkten beginnt somit die Wertschöpfungskette beim Kunden und nicht beim Produkt oder der Dienstleistung. Zusätzlich kommen die, oben erwähnten, vielen digitalen neuen Touchpoints und deren Kontaktkanäle hinzu. Die Customer Experience muss Kunden begeistern und deren Bedürfnisse verstehen und auch dem Kunden beweisen, dass man ihn verstanden

¹⁴⁵ Vgl. Lenz (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

hat. Durch kleine Services – Überraschung-Effekte - kann dies erreicht werden. Anschließend sind einige Beispiele von Unternehmen angeführt, die diese Customer Experience bereits erfolgreich praktizieren, mit Kleinigkeiten, die den Kunden gerne in Erinnerung bleiben und über das normale Angebot hinausgehen und trotzdem sehr günstig umzusetzen sind:¹⁴⁶

- Beim Möbelhändler IKEA gibt es in regelmäßigen Abständen Bleistifte, Notizzettel und Papierlineale kostenlos zu entnehmen.
- Die Braunschweiger Buchhandlung Graf bietet in ihrem Webshop die Option an, zu sehen ob die Bücher in der Filiale vorhanden sind. So muss im Zweifelsfall nicht 24 Stunden gewartet werden, bis das gewünschte Buch mit der Post kommt, sondern kann gleich direkt in der Mittagspause in der Filiale abgeholt werden.
- Um Wespen vom Inhalt abzuhalten, bekommt in der Waldgaststätte Bismarckturm oberhalb des Harzer Ortes Bad Lauterberg, jeder Gast in der Sommerzeit zu jedem Glas einen klappbaren Kunststoffdeckel gratis dazu.
- In der Altstadt Roms serviert eine kleine Trattoria ihren Gästen in einer kleinen zusätzlichen Schale eine Kostprobe des Gerichts der jeweiligen Begleitung. So entfällt das typische „Wie schmeckt deines?“

¹⁴⁶ Vgl. Bach (2018), S. 24, ff.

8 DIGITAL CONTACT CENTER SCORECARD (DCCS)

In den Vorkapiteln wurde aufgezeigt, dass im CC-Umfeld eine grundlegende Transformation stattfindet. Diese Transformation schlägt sich aus interner Sicht in einer gesteigerten Bedeutung der Motivation und Qualität der Mitarbeiter (Kapitel 5) und damit mit den neuen Ansprüchen an das Führungsverhalten (Kapitel 6) nieder. Auch in der Kundenperspektive haben sich die Anforderungen geändert (Kapitel 7): neue Kanäle, ein neues User-Verhalten und die steigende Bedeutung von sehr guter Customer Experience stellen CC vor neue vor neue Herausforderungen. Diesen neuen Anforderungen soll nun das Modell der DCCS Rechnung tragen. Wie in Kapitel 7.2 beschrieben, geht hervor, dass die zukünftigen, digitalen, schriftlichen Kontaktkanäle, agil geführt werden müssen. Daher liegt der Fokus des Modells auf diesen Kanälen.

Zum heutigen Stand handelt es sich daher um folgende Kontaktkanäle, die aus der Tabelle in Kapitel 2.2.4 (Übersicht der Kontaktkanäle) unter der gerade erfolgten Beschreibung hervorgehen:

- E-Mail als asynchroner Kontaktkanal
- Live-Chat als synchroner Kontaktkanal
- Messenger als variabler Kontaktkanal

8.1 Modellkomponenten

Als Vorbereitung auf die DCCS wird in dem nun folgenden Unterkapitel jene Komponente beschrieben, die aus dem Theorieteil hervorgehen und nicht in der DCCS fehlen dürfen.

8.1.1 Contact Center Controlling- und Monitoring Modelle

Die, in Kapitel 3.1 beschriebene, BSC baut auf eine gemeinsame Vision und Strategie auf und baut darauf ihre vier Perspektiven auf, die jeweils eigene Ziele, Kennzahlen - Vorgaben, und Maßnahmen beinhalten. Zwei wesentliche Dimensionen sind hier für die Weiterbearbeitung des nachfolgenden Modelles essenziell. Die der Kunden und die des Lernens und der Entwicklung. Daher werden diese beiden wesentlichen Dimensionen auch deutlich in der Scorecard repräsentiert sein. Sie wird einen Quadranten für die Kundensicht haben, der sich Kundenzufriedenheit nennen wird, in dem die, im KPI-Cluster beschriebenen KPIs der Kundenzufriedenheit vereint werden. Zusätzlich wird es auch einen weiteren Quadranten geben, der die Mitarbeiter zum Lernen untereinander motiviert um gemeinsam neue Themen zu verbessern.

Aus dem Modell einer Call-Center Scorecard nach Schühmann wird jener Aspekt der beschriebenen Einzelkarten bestimmend für die DCCS sein. Die dargestellte Soll-Ist-Darstellung und der sich daraus ergebenden Score wird als Vorbereitung auf die tatsächliche weitere Punktevergabe der DCCS verwendet. Hier wird jedoch eine leichte Abwandlung durchgeführt. Es wird nicht bestraft, wenn das Ziel nicht erreicht wird beziehungsweise kommt es zu keinen Minuspunkten – im Gegenteil. Wird das Ziel erreicht gibt es Pluspunkte, wird das Ziel übertroffen (beispielsweise in Punkto Kundenzufriedenheit) gibt es noch mehr

Punkte. Ebenso wird aus diesem Modell der vierte Quadrant des Modells wichtig. Die Produktivität, die in jedem CC wichtig ist. Hier werden jene KPIs verwendet, die im Cluster unter dem Punkt Produktivität zu finden sind. Auch wird klar widerspiegelt, wenn der Zielwert nicht erreicht werden sollte – dies passiert in der DCCS mittels Emojis.

Die OKR-Formel beschreibt mit nur einem Satz die Objectives und die Key-Results. Damit ist auch mit einem Satz eine Teamvision klar darzulegen. Dies wird auch in der nachfolgenden DCCS wichtig werden, da ein allgemeines Ziel, eine Vision, für jedes Team wichtig ist, um gemeinsam statt einsam zu arbeiten. Der agile Ansatz des Frameworks wird ebenso aus diesem Modell aufgefasst und statt monatlichen Teammeetings gibt es wöchentliche Retrospektiven, die auch online, also digital durchgeführt werden können.

Call Center Operational Excellence bezieht sich, ebenso wie die BSC, auf vier Parameter. Die Ziffer vier ist, wie auch schon im Abschnitt der BSC beschrieben, ebenso wichtig für die DCCS. Die Aspekte der Nachvollziehbarkeit und der Fokus auf die Kundenbindung, sowohl für externe als auch für interne (= Mitarbeiter) sind für die DCCS relevant. Die ständige Transparenz für Mitarbeiter wird für diese in Form eines Dashboards sichergestellt.

Aus den drei großen As des Triple-A-Controlling wird stark der Punkt Agilität und somit der Fakt operativ, also rasch und kurzfristig auf mögliche Marktschwankungen zu reagieren, erfasst. Durch das Dashboard können schnell virtuelle Trainings angeboten werden, um die Mitarbeiter auf neue Ereignisse schnell zu trainieren. Ebenso der Punkt der zielorientierten Koordination und Ausrichtung in Form von gemeinsamen Zielen statt Einzelzielen.

Der wesentliche Punkt der Triple Bottom Line – die Nachhaltigkeit – wird für das weitere Modell wichtig. Sowohl die ständige Zusammenarbeit, mittels dauernder Vernetzung, als auch der soziale Aspekt in Punkto Kundenzufriedenheit und der gemeinsamen Kommunikation im Team und im Unternehmen.

8.1.2 KPI-Cluster

Wie bereits in Kapitel 4.10 erläutert wurden die KPIs in Produktivität und Kundenzufriedenheit aufgeteilt. Hier sei erwähnt, dass in Punkto Kundenzufriedenheit im weiteren Verlauf nur die Kennzahlen des FCRs und die der Servicequalität betrachtet und verwendet werden, da diese unmittelbar von den Mitarbeitern beeinflusst werden können – im Vergleich zum Servicelevel.

Sowohl der FCR als auch die Servicequalität werden als Gruppen- beziehungsweise Teamziele betrachtet, da es – wie in der Theorie beschrieben – einem Kunden egal ist, wie viele Stellen im Hintergrund befragt werden, der Fall muss nur beim ersten Kontakt gelöst werden und dies mit höchster Qualität. Daher ist es hier ein wesentlicher Punkt, dass gemeinsam die Lösung für den Kunden – als Team – gefunden wird.

Für die Produktivität werden die ACAR und die ACW nicht betrachtet, da diese Kennzahlen für digitale, schriftliche Kontaktkanäle nicht relevant sind und sich ausschließlich auf den klassischen Telefoniekontaktkanal beziehen.

8.1.3 Mitarbeiter-, Führungs- und Kundenverhalten

Mitarbeiter sind loyaler, wenn diese intrinsisch motiviert sind. Dann sind diese auch langfristiger motiviert. Wie aus dem theoretischen Teil ebenso hervorgeht, funktioniert der klassische Gamification-Ansatz bei Mitarbeitern und dieser führt zu einer intrinsischen Motivation durch einen natürlichen und gesunden Wettstreit wie auch bei sportlichen Tätigkeiten. Diesen bestreiten sie lieber, wenn er in der Gruppe passiert und es keine strikten Regeln gibt, sondern ein gemeinsames Ziel. Die DCCS baut auf den Gamification-Ansatz auf und fördert gleichzeitig das gemeinsame, gesunde Arbeiten im Team.

Die Transformation in CC hat bereits stattgefunden. Um gute Mitarbeiter zu halten, bedarf es auch noch bessere, innovativ denkender Führungskräfte. Jene, die das CC nicht nach Neo-Tayloristischen Methoden führen, sondern die Mitarbeiter mit agilen, neuen Arbeitsmethoden motivieren, unterstützen und diese von allgemeinen Alltags-Problemen befreien. Ebenso kann eine solche, wie beschrieben dienende Führungskraft, nicht für zu viele Mitarbeiter als Coach arbeiten und maximal 8 Personen führen (Two-Pizza-Rule). Daher gibt es im DCCS-Dashboard die Möglichkeit für die Führungskraft die Mitarbeiter nicht nur persönlich mit einer Grußbotschaft zu begrüßen, sondern die Führungskraft ist auch jederzeit für die Mitarbeiter telefonisch oder via internen Messenger erreichbar. Durch wöchentliche Retros weiß der Vorgesetzte immer, wie es den Mitarbeitern geht.

Neue Kontaktkanäle sind im Vormarsch, wie bereits erwähnt. Zusätzlich möchten Kunden überrascht werden mit Kleinigkeiten und Besonderheiten. Die DCCS hat daher einen eigenen Quadranten, der sich Quests nennt, in dem auch Punkte gewertet werden, wenn ein Kunde außergewöhnlich überrascht wird.

8.2 Erklärung der Digital Contact Center Scorecard (DCCS)

Die DCCS wird gesamt als Dashboard dargestellt, um für die Mitarbeiter eine ständige Transparenz anzubieten und gleichzeitig auch als Kommunikationsplattform für die Teamkollegen und die Führungskraft zu dienen.

Dieses Dashboard sollte als Initialprogramm bei jedem Dienst- oder Schichtbeginn geöffnet werden.

Das DCCS Dashboard ist sehr anschaulich, bunt und verspielt (aufgrund des Gamification-Ansatzes) dargestellt.

Nachfolgend wird die exemplarische Abbildung genau erklärt und die Einzelkomponenten davon mit Ausschnitten aus der DCCS beschrieben.

8.2.1 Personalisierte Grußbotschaft mit Kurzinfos

Der Nutzer des Dashboards wird namentlich begrüßt und erfährt, gleich beim Einstieg, ob offene Aufgaben zu erledigen sind. Diese Nachrichten können entweder automatisiert eingegeben werden, damit jedes Teammitglied dieselben Texte bekommt, oder individuell von der Führungskraft eingestellt werden.

Mittels eines Automatismus wird auch festgestellt, ob die Tagesaufgaben erledigt worden sind. Darauf wird unter dem Punkt Quests näher eingegangen.

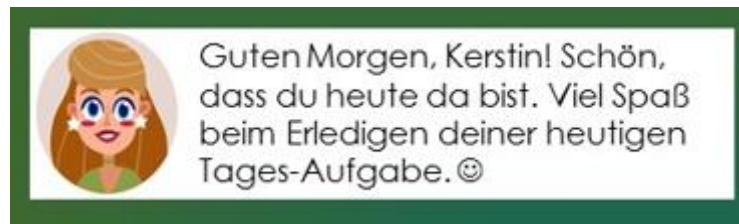


Abb. 18: DCCS – Ausschnitt Personalisierte Grußbotschaft mit Kurzinfos, Quelle: Eigene Darstellung.

8.2.2 Neuigkeiten und Informationstafel

Alle relevanten Informationen, die für das gesamte Team wichtig sind, werden plakativ angezeigt. Konstant muss hier der Termin für die nächsten Retrospektive inklusive des Einwahl-Links zu dieser ersichtlich sein, damit alle Teammitglieder diesen Termin wahrnehmen können. Die Retro sollte genau getaktet sein und pro Teammitglied sollten 5 Minuten einberechnet werden, damit die drei Kernfragen einer Retro (wie im Theorieteil beschrieben) pro Mitarbeiter eingehalten werden können:

„Was ist gut gelaufen, was behalten wir bei? (= Keep); „Was sollten wir abstellen?“ (= Drop); „Was sollten wir mal ausprobieren?“ (= Try)

Ebenso kann hier nochmals auf die Möglichkeit von Trainings und Tagesaufgaben hingewiesen werden. Sowohl die Trainings als auch die Aufgaben werden immer über einen Link, angezeigt, damit das Arbeiten von zu Hause aus auch möglich ist.

Auch kann hier die Motivation einen Quadranten mit mehr Punkten zu füllen nochmals an getriggert werden.

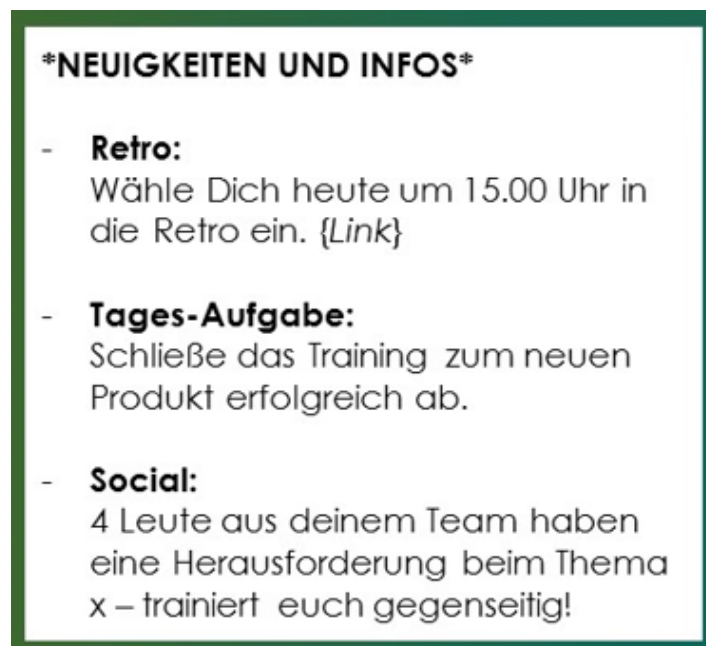


Abb. 19: DCCS – Ausschnitt Neuigkeiten und Informationstafel, Quelle: Eigene Darstellung.

8.2.3 Teamvision

Sowohl die BSC als auch OKR betonen die gemeinsame Vision und das gemeinsame Ziel. Auch die DCCS hat ein gemeinsames Ziel, das prominent im Dashboard ersichtlich ist.

Dieses kann auch als gemeinsame Vision in einem Initial-Workshop beim Start der Arbeit mit der DCCS als Team gemeinsam ausgewählt werden. Auf diese Vision baut dann auch die Skala der Minimalpunktzahl aus den, gleich beschriebenen, Quadranten auf.

Im Beispiel am Bild wurde der Satz „Mit unseren Ideen bringen wir die Sterne und damit die Herzen unserer Kunden zum Leuchten!“ verwendet.

Der Satz impliziert, dass der Kunde im Mittelpunkt ist! Die Sterne werden nachfolgend auch für die Quadranten verwendet, aber dazu mehr im nächsten Kapitel.



Abb. 20: DCCS – Ausschnitt Neuigkeiten und Informationstafel, Quelle: Eigene Darstellung.

8.2.4 Quadranten zum Sammeln der Punkte

Die DCCS ist auf vier Quadranten aufgeteilt. In jedem dieser Quadranten können Punkte erreicht werden, um den Gamification-Ansatz zu fördern.

Jeder Mitarbeiter sieht – persönlich – auch seinen eigenen Beitrag zu diesem Team-Score, um seinen eigenen Beitrag zu sehen. Diesem eigenen Score sieht jedoch weder die Führungskraft noch die anderen Teammitglieder. Er dient nur für die eigene Motivation und nicht als Grundlage für Maßnahmen der Führungskraft.

Der gemeinsame Teamzielwert jedes Quadranten ist mittels Symbolen, in diesem Beispiel Sternen, gekennzeichnet. Erst, wenn die Sterne – also der Zielwert – überschritten werden, gibt es Bonuspunkte.

Das Team mit den meisten Punkten am Ende des Quartals oder auch am Ende einer Periode, die selbst gewählt werden kann, erhält einen gemeinsamen Preis. Dieser sollte jedoch nicht monetär sein, wie in der Theorie erwähnt, da Bonuszahlungen nur kurz motivieren und auch für das Teamgefüge nicht von Vorteil sind.

Hier sollten eher Teambuilding-Maßnahmen wie Ausflüge, gemeinsame Weiterbildungen und so weiter angedacht werden.

Der Wert der Punkte und wie sich diese zusammensetzen kann direkt von dem Unternehmen selbst entschieden werden. Dafür gibt es aktuell noch keine Vorgabe. Das Erreichen der Punkte sollte jedoch

möglich und auch transparent sein. Ein Beispiel hierfür wäre, neben den Tagesaufgaben die Punkteanzahl zu notieren oder anders zu veranschaulichen.

Die Emojis auf der rechten Seite lachen, sobald der Zielwert erreicht oder überschritten wird. Liegt der Teamwert unter den Zielwert wird das Emojy immer trauriger.

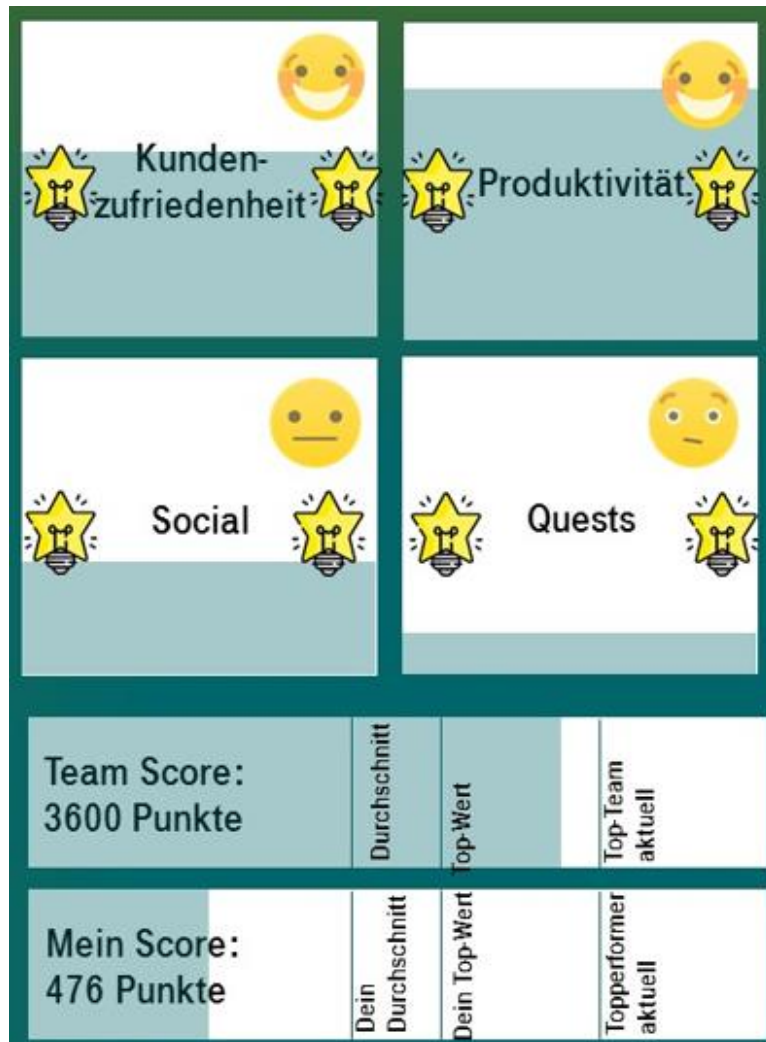


Abb. 21: DCCS – Quadranten und Sammeln der Punkte, Quelle: Eigene Darstellung.

8.2.4.1 Quadrant Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit wird als Gesamtscore gerechnet. Das Team muss für den Kunden Verantwortung übernehmen und schwierige Fälle gemeinsam lösen. Wie im Kapitel der KPIs beschrieben ist es einem Kunden egal, ob er im Hintergrund von mehreren Personen bedient wird. Daher sind sowohl die CSAT als auch der NPS und die FCR hier wichtig und zählen in das Punktesystem.

Welcher Zielwert bei CSAT, NPS und FCR einzeln verwendet wird, obliegt dem Unternehmen selbst und kann auch durchaus angepasst werden. Jedoch sollte dies nicht während einer laufenden Woche passieren, bevor es eine neuerliche Retro gab. Bonuspunkte gibt es hier für das Überraschen eines

Kunden mit einer besonderen Geste. Wird diese Geste von weiterem Mitarbeiter, erfolgreich, übernommen, zählt dies bei den Punkten des Social-Quadranten ein.

8.2.4.2 Quadrant Social

Dieser Quadrant soll das selbstständige Lernen untereinander fördern. Gibt es bei einem Thema Herausforderungen bei einzelnen Mitarbeitern, kann dies ehrlich angemerkt werden und es kann durchaus sein, dass sich intern ein Teamkollege findet, der diese erklärt. Zusätzlich können so Trainings viel flexibler gestaltet werden, indem nur ein Mitarbeiter des Teams das Training vom Produktmanager bekommt und dieser trainiert dann die Kollegen.

Je mehr sich der Wissensstand des Teams erhöht, desto mehr Punkte gibt es hier zu erreichen. Wie auch bei den Tagesaufgaben ist es hier wichtig, dass die Mitarbeiter transparent wissen welches Training, wie viele Punkte mit sich bringt. Je komplexer die neuen Themen sind, die selbstständig in der Gruppe, ohne fremde Hilfe, erlernt werden, desto mehr Punkte sollten auf dem Punktekonto gutgeschrieben werden.

8.2.4.3 Quadrant Produktivität

Hier zählen die KPIs, ebenso wie beim Quadranten der Kundenzufriedenheit, als Team- und Durchschnittswerte. Dazu werden die Abandon Rate, die AHT und die ASA verwendet.

Der Zielwert und die mögliche Gewichtung obliegen auch hier dem Unternehmen. Es wird jedoch von einer Gewichtung abgeraten, da sich ansonsten nur auf eine KPI konzentriert wird.

8.2.4.4 Quadrant Quests


Unter Quests werden täglich neue Aufgaben direkt von der Führungskraft eingespielt. Diese können individuell sein oder aber auch für jeden gleich. Es werden auch Gruppenaufgaben stattfinden, die alle mit dem täglichen Tun in der Arbeit zu tun haben.

8.2.5 Kommunikation









Agile Teams müssen ehrlich miteinander reden. Daher gibt es direkt am Dashboard die Möglichkeit zu sehen welcher Teamkollege online ist. Der Kontakt kann telefonisch oder auch via interner Chatfunktion aufgenommen werden.

Ebenso kann auch ein Status angegeben werden, sollte eines der Teammitglieder gerade keine Zeit zu sprechen haben oder gerade anders beschäftigt ist. Die Führungskraft ist ebenso hier, über diese Funktion erreichbar und kann kontaktiert werden.

DCCS-Dashboard




Guten Morgen, Kerstin! Schön, dass du heute da bist. Viel Spaß beim Erledigen deiner heutigen Tages-Aufgabe. ☺

 Kunden-zufriedenheit 	 Produktivität 
 Social 	 Quests 

NEUIGKEITEN UND INFOS

- **Retro:**
Wähle Dich heute um 15.00 Uhr in die Retro ein. {Link}
- **Tages-Aufgabe:**
Schließe das Training zum neuen Produkt erfolgreich ab.
- **Social:**
4 Leute aus deinem Team haben eine Herausforderung beim Thema x – trainiert euch gegenseitig!

Mit unseren Ideen bringen wir die Sterne und damit die Herzen unserer Kunden zum Leuchten!



Team Score: 3600 Punkte	Durchschnitt	Top-Wert	Top-Team aktuell
Mein Score: 476 Punkte	Dein Durchschnitt	Dein Top-Wert	Topperformer aktuell



Abwesend		
----------	---	---

Abb. 22: DCCS-Dashboard, Quelle: Eigene Darstellung.

9 EXPERTENWORKSHOP

Bei der DCCS handelt es sich um ein Modell für die Implementierung agiler Arbeitsmethoden in einem Contact Center. Dieses Modell ist branchenunabhängig.

Die einzige Voraussetzung, um diese Arbeitsweise in einem CC einzuführen, ist die Bearbeitung der digitalen Kontaktkanäle, E-Mail, Live-Chat und Messaging. Es ist nicht notwendig, dass all diese Kanäle angeboten werden, jedoch sollte hier nicht mit andern Kontaktkanälen, außer der soeben erwähnten, gemischt werden.

Dieses Modell wurde, auch schon im theoretischen Teil, für kein spezielles Unternehmen gestaltet. Der in der Theorie beschriebene, neo-tayloristische Ansatz herrscht in vielen CC. Mit diesem Modell kann dem branchenagnositschen entgegengewirkt werden. Aus diesem Grund wurde für die empirische Forschung ein Workshop gewählt, dessen Teilnehmer aus verschiedenen Branchen stammen, jedoch eines gemein haben. Sie haben Erfahrungen mit CC, deren Arbeitsmodalitäten und den digitalen Kontaktkanälen. Auch im weiterführenden, zweiten, empirischen Teil, die Experteninterviews, wurden Experten von der Telekommunikationsbranche, über ein Kosmetikunternehmen – bis zu einem Plattformbetreiber hin ausgewählt.

Das im theoretischen Teil ausgearbeitete DCCS-Dashboard wurde mittels eines Workshops mit verschiedenen Experten nochmals genauer überprüft mit dem Ziel dahinter, das Modell auf seine Sinnhaftigkeit und vor allem praktische Anwendbarkeit hin zu überprüfen. Anhand dieser Ergebnisse aus dem Workshop soll das Dashboard gegebenenfalls noch angepasst werden.

Der Workshop wurde in Anlehnung an eine Gruppendiskussion (Focus Group Interview) durchgeführt. Unter einer Gruppendiskussion ist eine Gruppe von etwa sechs bis zehn Personen unter Leitung eines Moderators zu verstehen. Diese Form der qualitativen Forschung kommt ursprünglich aus der klinischen Psychologie, und zwar aus der Gruppentherapie. Es gibt mehrere Formen der Gruppendiskussion. Unter anderem gibt es die Möglichkeit der gelenkten Kreativgruppe. Durch den verstärkten Einsatz von Kreativitätstechniken, zeichnet sich diese Variante aus. Es wird das kreative Potential der Teilnehmer stimuliert und gelenkt, wodurch keine unbedingt alltagsnahe Gesprächssituation erzeugt wird. Ebenso greift hier der Moderator verstärkt mit ein. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Zusammensetzung der Gruppe. Die Teilnehmer müssen eine Beziehung zum Untersuchungsthema aufweisen.¹⁴⁷

9.1 Auswahl der Teilnehmer

Aufgrund der oben erwähnten Überlegungen wurden sieben Experten zum Workshop eingeladen, deren Qualifikationen in der nachfolgenden Tabelle kurz beschrieben werden.

Es wurden Experten aus Deutschland und Österreich mit einbezogen, die alle samt mit den digitalen Kontaktkanälen im Kundenservice in Contact Centern im DACH-Bereich zu tun haben.

¹⁴⁷ Vgl. Oberzaucher (2017), S. 32 ff.

Die moderierende Rolle wurde von der Autorin dieser Arbeit durchgeführt. Sie scheint in der unten angeführten Tabelle der Experten nicht auf.

In der Tabelle wird sowohl das Geschlecht, das Heimatland, die Position im aktuellen Unternehmen, als auch eine kurze Begründung dafür, warum dieser Experte ausgewählt wurde, angeführt.

Übersicht der Workshop-Experten			
Lfd.Nr.	Geschlecht	Land	Aktuelle Position im Unternehmen
1	Männlich	Deutschland	Head of Digital
<p>Experte 1 ist Leiter der Digital Abteilung eines Unternehmens in Deutschland, das Contact Center bei verschiedensten Projekten begleitet. Unter anderem auch bei Projekten der Implementierung von digitalen Kontaktkanälen. Er führt seine Mitarbeiter mit einem sehr agilen Führungsstil und schätzt Eigenverantwortung.</p>			
2	Weiblich	Deutschland	Customer Success Manager
<p>Als Customer Success Managerin ist Expertin Nummer 2 für mehrere Kunden tätig. Als Kunde wird in Ihrem Fall ein Contact Center bezeichnet. Vom Autohersteller in Schweiz, zum Telekommunikationsunternehmen in Deutschland und Österreich bis hin zur Versicherungsagentur, sind alle Servicecenter vertreten.</p> <p>Auch in der Bankbranche war sie als Managerin der Serviceorganisation tätig und war dort für die verschiedensten Kommunikationskanäle tätig.</p>			
3	Männlich	Deutschland	Senior Business Consultant
<p>Der dritte Experte aus Deutschland wurde eingeladen, da er das notwendige technische Know-How hat. Er ist IT-Analysit, für die Automatisierung in den digitalen Kontaktkanälen zuständig und programmiert unter anderem Chat-Bots, die einfache Kundenanfragen automatisiert lösen können.</p>			
4	Weiblich	Österreich	Teamleitung – Inbound-Contact-Center
<p>Seit mehr als 15 Jahren führt Kandidatin Nummer 4 ein Inbound-Contact-Center-Team. Seit ca. 2 Jahren hat ihr Team den Schwerpunkt „Messaging“ und WhatsApp. Daher kann sie sich sowohl als Führungskraft für klassische und auch digitale Kontaktkanäle einbringen.</p>			
5	Männlich	Österreich	Kommunikations- und Performance Coach
<p>Als Kommunikations- und Performance Coach, in der Telekommunikationsbranche, steht Experte Nr. 5 sowohl den internen Contact Center Mitarbeitern als auch den Mitarbeitern der externen Dienstleister zur Verfügung. Er überarbeitet Textvorschläge in den digitalen Kontaktkanälen, hilft bei Unsicherheiten und unterstützt auch bei Deeskalationsthemen.</p>			
6	Weiblich	Österreich	Administration – Digital Contact Channels
<p>Für die korrekte Steuerung und Implementierung der digitalen Kontaktkanäle ist diese Expertin</p>			

<p>tätig. Sie ist in die Call-Center-Branche hineingewachsen. Bereits als Auszubildende erlernte sie den Beruf der Bürokauffrau mit Schwerpunkt Telekommunikation und konnte so auch Luft als Mitarbeiterin eines Call-Centers schnuppern.</p> <p>Aktuell ist sie sowohl für die Steuerung, die Implementierung als auch für die Weiterentwicklung der Arbeitsmethoden in den digitalen Kontaktkanälen zuständig.</p>			
7	Männlich	Österreich	Co-Founder – Beratungsagentur für digitale Lösungen
<p>Der letzte Experte gründete ein Beratungsunternehmen für die Einführung digitaler Kontaktkanäle und Mitarbeiter-Motivation. Sowohl Fachtrainings für Mitarbeiter als auch Visions-Workshops weist das Portfolio des jungen Start-Ups auf.</p> <p>Vor der Gründung des Unternehmens war er jahrelang selbst im Managementbereich der CC-Branche tätig.</p>			

Tab. 7: Übersicht der Experten, Quelle: Eigene Darstellung.

9.2 Setting

Aufgrund der aktuellen, weltweiten Pandemie des Covid-19-Virus, hat sich die Moderatorin dazu entschlossen, zur Sicherheit aller Beteiligten, den Workshop online durchzuführen. Ansonsten wäre es, aufgrund der teilweisen Reisebeschränkungen, nicht möglich gewesen, dass auch die Teilnehmer aus Deutschland anreisen. Ebenso gab es in manchen Unternehmen ein Reiseverbot. Dies sollte für diesen Workshop nicht ausgehebelt werden.

Der Vorteil hierbei war jedoch rasch ersichtlich. Der Termin konnte rasch gefunden werden, da alle Teilnehmer flexibler waren. Zusätzlich konnten sich die Teilnehmer Kosten und vor allem Zeit für An- und Abreise ersparen.

Als Tool für die Durchführung wurde Cisco-Webex verwendet. Eine Einladung zum Workshop, inklusive des Links zum virtuellen Termin wurde an alle Teilnehmer per Mail versendet.


Bewusst wurde in der Einladung die genaue Agenda noch nicht beigefügt, damit sich die Teilnehmer nicht auf mögliche Punkte vorbereiten konnten und so jeder Einzelne denselben Wissensstand hatte. Einzig und allein die Timeline wurde bekannt gegeben. Der Workshop war für 3 Stunden angesetzt.

Aus Datenschutzgründen wurden weder Fotos noch Screenshots von den einzelnen Teilnehmern durchgeführt. Für das Endergebnis der Arbeit sind weder Namen noch Fotos relevant.

9.3 Durchführung

Am Dienstag, 15. September 2020 um 14.00 Uhr öffnete der virtuelle Seminarraum (Cisco-Webex) seine Türen für alle Teilnehmer.

Zu Beginn wurde die Agenda vorgestellt, damit der gemeinsame Fahrplan für die nächsten drei Stunden für alle klar wurde. Dieser Fahrplan ist auf folgender Abbildung ersichtlich.



• Begrüßung inkl. Fahrplan (Vorstellung der Agenda)	14:00 – 14:05 Uhr
• Info zum Datenschutz	14:05 – 14:10 Uhr
• Vorstellungsrunde – #dieBarCamp-Variante	14:10 – 14:25 Uhr
• Einführung in die Thematik	14:25 – 14:50 Uhr
• PAUSE	14:50 – 15:00 Uhr
• 2 Perspektiven – 2 Minuten	15:00 – 15:15 Uhr
• Vorstellung dCCSc – Version 1.0	15:15 – 15:30 Uhr
• Walt-Disney-Methode – Erklärung (Fragen usw.)	15:30 – 15:40 Uhr
• PAUSE	15:40 – 15:50 Uhr
• Walt-Disney-Methode – Vorgehen	15:50 – 15:55 Uhr
• Träumer-Phase	15:55 – 16:05 Uhr
• Macher-Phase	16:05 – 16:17 Uhr
• Skeptiker-Phase	16:17 – 16:29 Uhr
• Cluster	16:29 – 16:50 Uhr
• Verabschiedung	16:50 – 17:00 Uhr

Abb. 23: Agenda Workshop, Quelle: Eigene Darstellung.

9.3.1 Vorstellungsrunde - #dieBarCamp-Variante

Da sich noch nicht alle Anwesenden persönlich kannten, hat sich die Moderatorin dafür entschieden eine kurze Vorstellungsrunde zu Beginn durchzuführen.

Um gleich in der ersten Übung die Stimmung zu lockern und die Teilnehmer bereits ein wenig kreativ zu stimulieren wurde eine spezielle Form der Vorstellungsrunde gewählt.

Bei der #dieBarCamp-Variante handelt es sich um eine der beliebtesten Alternativen einer Vorstellungsrunde für Seminare. Jeder stellt sich mittels drei Hashtags vor und hat dafür maximal 30 Sekunden Zeit. Die erwähnten Hashtags können sowohl privater Natur als auch einen beruflichen Kontext vorweisen. Beliebt ist diese Variante deshalb, weil sich jeder wirklich kurz vorstellt und dennoch wissen andere gleich, mit wem sie Gemeinsamkeiten haben könnten.¹⁴⁸

9.3.2 Einführung in die Thematik

In diesem Themenblock wurde die Ausgangssituation, die Abgrenzung der Kontaktkanäle und das in der Theorie ausgearbeitete Mitarbeiter-, Kunden- und Führungskräfteverhalten kurz erklärt, damit alle Experten den Hintergrund wissen.

¹⁴⁸ Vgl. Taepke (2019), Onlinequelle [31.10.2020].

Bewusst wurde die vom Autor ausgearbeitete DCCS noch nicht präsentiert, damit für die erste Aufwärmübung noch niemand beeinflusst wird.

9.3.3 2 Minuten – 2 Perspektiven

Damit sich die Gedanken langsam an das Thema gewöhnen, wurde eine Aufwärmübung mit dem Namen „2 Minuten – 2 Perspektiven“ durchgeführt. Hier ist der Name Programm. Jeder Teilnehmer hat maximal zwei Minuten Zeit (jeweils pro Perspektive – eine Minute), damit er einmal die Rolle des Mitarbeiters und einmal die Rolle der Führungskraft einnimmt.

- **Frage – Mitarbeiter-Perspektive:** „Stelle dir bitte vor, du bist ein Mitarbeiter, der in einem Contact-Center arbeitet und schriftliche Kundenkontakte bearbeitet. Was benötigst du um deine Arbeit zu 100% produktiv zu machen, damit dir diese auch Spaß macht?“
- **Frage – Führungskraft-Perspektive:** „Stelle dir nun bitte vor, dass du eine Führungskraft bist. Was benötigst du, um perfekt und individuell zu führen?“

Das Flipchart wurde ebenfalls durch eine digitale Variante im virtuellen Raum ersetzt. Dafür wurde das Programm Ideaflyp verwendet. Der Vorteil dieses Tools ist, dass es auch über einen Timer verfügt, der für alle Teilnehmer ersichtlich ist. Ebenso gibt es die Möglichkeit das Dokument gemeinsam zu bearbeiten. Die Antworten wurden auf 14 verschiedene Sticky-Notes geschrieben und jeweils auf der rechten Seite, der Perspektive des Mitarbeiters und auf der linken Seite der Perspektive der Führungskraft zugeordnet.

Zusätzlich sollte diese Übung auch dafür verwendet werden, um so auch einen „Ideenparkplatz“ zu generieren, auf den ggf. nachher noch zugegriffen werden kann.

- **Mitarbeiter-Perspektive-Antworten:**
 - Motivation und Wertschätzung; Selbstmotivation der Kollegen und mir selbst; Mut dazu selbst durch das, was man macht, Wertschätzung zu erfahren und dazu sein Handeln selbst zu beeinflussen. Auch das WARUM zu sehen und nicht nur das WIE. Einen Führungsstil, der etwas anders ist als gewohnt.
 - Rahmenbedingungen, Arbeitsplätze und Systeme müssen funktionieren - Information und Kommunikation – woher bekomme ich meine Infos? Eine Führungskraft, die mich ernst nimmt, wenn ich Feedback gebe und, die mir auch Informationen und Feedbackschleifen weitergibt.
 - Anerkennung – damit man sich selbst täglich Motivation geben kann. Zeitgerechte Infos (neue Produkte – neue Prozesse). Wichtig sind alle notwendigen Arbeitsmaterialien, selbstständiges Arbeiten. Keine einengende Führungskraft bzw. zu viel Kontrolle.
 - Was ist die ganze Story? Was ist die Strategie und was ist für mich der Beitrag? – Was ist das Ziel in meinem Bereich und wie kann ich meinen Beitrag dazu leisten?

- Schnell und einfach Informationen erhalten; schneller und einfacher Zugang; selbst einen bestimmten Entscheidungsspielraum als Mitarbeiter. Hier zieht man die Motivation heraus – man ist schneller; auch für Kunden ist das super, da die Fälle schneller abgearbeitet werden.
- Technologische Hilfsmittel müssen stimmen – das beginnt bei der Rechtschreibprüfung; Spaß an der Arbeit, um sich komplett auf den Kunden konzentrieren zu können; Technologie muss mich zur Gänze unterstützen, damit ich mich komplett auf das Anliegen des Kunden konzentrieren kann;
- Prozesse müssen alle bekannt sein, damit ich weiß was zu tun ist; Empowerment – damit ich nicht Angst haben muss etwas Falsches zu tun;

Zusammenfassung-Mitarbeiter-Perspektive:

Der Tenor zeigt, dass Wertschätzung und Motivation die wesentlichen Treiber eines Mitarbeiters im Contact Center sind. Um dies zu erreichen, muss der Fahrplan für die Zukunft (Strategie, Ziele, usw.) bekannt sein, die Kommunikation mit der Führungskraft ständig gegeben sein und die notwendigen Prozesse bekannt sein und alle notwendigen Arbeitsmittel zur Verfügung stehen.

- **Führungskraft-Perspektive-Antworten:**

- Vertrauen und Offenheit zwischen mir und meinen Mitarbeitern, damit man sich gegenseitig aufeinander verlassen kann. Ich muss mich als Führungskraft für den Mitarbeiter interessieren; Erfolge mit Mitarbeitern teilen – damit man weiß, dass dies etwas bringt;
- Führungskräfte sind mehr gefordert denn je; Führungskräfte müssen sich verändern und haben sich auch schon verändert; Führungskräfte waren früher für fachliche Themen zuständig; aufgrund der Technologien kann man selbst lernen; weg von Führung hin zum Coachen; Gemeinsam daran arbeiten
- Strategie muss transparent sein – operationalisiert. Jeder muss wissen, was zu tun ist (Zielerreichung und Maßnahmen); in welchen Rahmen dürfen sich die Mitarbeiter weiterentwickeln? Abstimmung der Gesamt-ORGA (zB mit Marketing) und IT; diese Themen sind wichtig für die Automatisierung;
- Bewusstsein – vor allem im Service – das es sich hierbei um Arbeit mit Menschen handelt; man arbeitet mit Menschen, die mit Menschen arbeiten; Das muss bewusst sein. Mentoring – das zu Leben und das weiterzugeben; Eine Führungskraft, die eine gewisse Sicherheit und auch Glaubwürdigkeit vermittelt, kann sich so schöner und besser positionieren;
- Glaubwürdigkeit, Authentizität; als Führungskraft muss man authentisch sein und dies auch vertreten können; Entscheidungen mittragen; Balance zwischen Mitarbeiter,

Unternehmen und Kunde; nicht Schwächen zum Mittelmaß entwickeln, sondern Stärken stärken um die Besten zu sein;

- Selbstverständnis; Mentor und nicht Führungskraft im altertümlichen Sinne (ich gebe dir selbst die Aufgabe nur, weil ich selbst keine Zeit dafür habe); Wir unterstützen uns gegenseitig, um somit einen besseren Mehrwert für die Unternehmung zu sehen. Zeit für 1:1 – diese sind Dreh- und Wendepunkt; man muss Zeit haben dafür unter 4 Augen, um so eine Vertrauensbasis zu schaffen; als Führungskraft muss man den Mitarbeiter etwas anbieten – wie zB Weiter- und Ausbildungen;
- Individuen müssen gesehen werden – unterschiedliche Interessen und Stärken. Die Zeit, um zu sehen ob diese Individuen richtig eingesetzt werden bzw. wie muss man diese Person führen und wie muss man damit umgehen, damit man die Motivation trifft und dass man diese Person auch richtig weiterentwickelt;

Zusammenfassung-Führungs-Perspektive:
--

Ein glaubwürdiger, vertrauenserweckender Mentor, der den Mitarbeitern als Coach zur Seite steht und jeden Mitarbeiter als Individuum sieht und genau weiß, wo die Stärken liegen, die gefördert werden sollen. Das Führungsverhalten im Contact-Center muss sich grundlegend ändern und das hat es auch teilweise schon.
--

9.3.4 Vorstellung Digital Contact Center Scorecard (DCCS) – Version 1.0

Die aktuelle Version der Digital Contact Center Scorecard, wie in Kapitel 8 beschrieben, wurde präsentiert. Das Modell wurde auch grafisch gezeigt.

Von der Moderatorin selbst wurden jedoch wenige Hintergedanken zum eigentlichen Modell beschrieben, damit die Teilnehmer selbst offen für die nachfolgende Kreativitätsmethode blieben.

Für Rückfragen blieb jedoch genügend Zeit. Der allgemeine Tenor der Gruppe hingegen lautete vorerst, dass die Erklärung selbst klar war und zum aktuellen Zeitpunkt kein weiterer Fragenbedarf besteht.

Bevor die nächste Erholungspause für die Teilnehmer stattgefunden hatte, wurde die Kreativitätstechnik erklärt, mit der das Modell überprüft und gegebenenfalls neue Ideen generiert wurden.

9.3.5 Walt-Disney-Methode

Niemanden der Teilnehmer war die sogenannte Walt-Disney-Methode bekannt, daher wurde diese Kreativitätstechnik durch die Moderatorin erklärt.

9.3.5.1 Methodenerklärung

Dem US-amerikanischen Filmproduzent und Trickfilmemacher Walt Disney wurde eine Unmenge an wertvollen Fähigkeiten nachgesagt, die ihm zu einem genialen Ideenfinder machten, als der er noch heute bekannt ist. Eine bestimmte dieser Fähigkeiten beherrschte er jedoch mit Bravour und das war seine Kreativität.¹⁴⁹

Die Idee dieser Methode geht auf das Gerücht zurück, dass Walt Disney drei Stühle in seinem Büro hatte, um bei der Generierung von Ideen drei verschiedene Perspektiven einzunehmen. Häufig wird diese Methode auch in der Ausbildung der Neurolinguistischen Programmierung (NLP) verwendet. Durch das Einnehmen der drei, gleich in Folge weiter detaillierter beschriebenen, Perspektiven werden Ideen geschaffen, die visionär und dennoch realistisch sind.¹⁵⁰

Der Gedanke hinter dieser Methode ist sehr einfach, auch für Nichtkenner von Kreativitätstechniken, zu verstehen. Es geht darum in drei festgelegte Rollen zu schlüpfen – gemeinsam und gleichzeitig. Der Träumer ist der Vertreter und Fürsprecher kreativer Ideen, der Realist bildet den Verantwortlichen für die realistische Umsetzung und dann kommt der Kritiker, der als Spezialist in Sachen Stärken- und Schwächen-Analyse fungiert.¹⁵¹

Es ist wichtig, dass alle Teilnehmer zum gleichen Zeitpunkt die gleiche Perspektive einnehmen und auch gemeinsam weiter wechseln. Zu vereinfachen ist der Rollenwechsel, wenn die Gruppe jeweils einen neuen Ort wählt, der zur jeweiligen Rolle passt – zum Beispiel der Realisierer am Arbeitsplatz, der Träumer in der Natur usw. Diese Methode wird so lange durchlaufen, bis ein zufriedenstellendes Ergebnis erreicht wurde, das heißt die Ideen des Träumers realisierbar erscheinen und dem Kritiker keine kritischen Fragen mehr einfallen.¹⁵²

Die sich daraus ergebende Vorgehensweise ist daher in drei einfachen Schritten aufgebaut:¹⁵³

1. Zuerst werden Ideen generiert. Hier ist es völlig irrelevant wie realistisch diese Ideen sind oder welches Risiko diese Ideen beinhalten. Es darf unkonventionell gedacht werden. Alle Nennungen werden notiert – in dieser Phase werden keine Ideen verworfen.
2. Im zweiten Schritt werden die gesammelten Ideen auf deren Umsetzbarkeit überprüft. Es stellt sich also die Frage, welche der genannten Idee sich in die Realität umsetzen lässt.
3. Alle Ideen, die grundsätzlich als umsetzbar eingestuft wurden, werden danach einem Risiko-Check unterzogen. Dabei werden alle Stärken und Schwächen auf den Tisch gelegt. Mögliche

¹⁴⁹ Vgl. Bley (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

¹⁵⁰ Vgl. Schawel, u.a. (2012), S. 276.

¹⁵¹ Vgl. Bley (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

¹⁵² Vgl. Schawel, u.a. (2012), S. 277 ff.

¹⁵³ Vgl. Bley (2019), Onlinequelle [13.11.2020].

Risiken werden so schnell klar und am Ende sollten nur jene Ideen übrigbleiben, die auch umsetzbar sind.

9.3.5.2 Umsetzung der Methode im Workshop

Die Walt-Disney-Methode wurde, für den Anwendungsfall, angepasst und adaptiert.

Wieder wurde Idea-Flip als Tool verwendet. Um die Zeit einhalten zu können, hatte jeder Teilnehmer für jede Phase zwei Minuten Sprechzeit. Diese konnte er zur Gänze ausfüllen, der Timer wurde bei jedem Teilnehmer neu gestellt.

Natürlich wurden auch die drei verschiedenen Perspektiven von allen Teilnehmern nacheinander eingenommen.

In der Träumer-Phase ging es um Ideen, die das aktuelle Modell der DCCS noch nicht aufweist und trotzdem für Mitarbeiter, die sich selbst und agil steuern, interessant und nützlich wären.

Zusätzlich konnten hier auch bereits in der ersten Version des Modells befindliche Kriterien adaptiert werden.

- **Ideen aus Träumer-Phase:**

- „Alerts“ über Social-Media (zum Beispiel via WhatsApp) auf freiwilliger Basis; Auszug der Scorecard sollte sich der Mitarbeiter jederzeit auf das private Handy schicken lassen können.
- Verknüpfung mit einer Community um sich gegenseitig (auch außerhalb des eigenen Teams) anfeuern und motivieren zu können
- Daten sollen zeitgemäß und zeitnah eingespielt werden, wenn nicht sogar 1:1; zum Beispiel, wenn jemand einen Sales-Abschluss geschafft hat; hier sollte eine Benachrichtigung aufpoppen mit der Info: „XY, hat gerade einen Abschluss geschafft!“ So hätte man die komplette Transparenz
- Gamification-Ansatz sollte auch am privaten Device möglich sein, um auch die eLearnings jederzeit machen zu können, wenn man Lust dazu hat
- Anzeige der Unternehmensziele, um zu sehen – was hat das Unternehmen erreicht und was habe ich, als kleiner Mitarbeiter, dazu beigetragen
- Benchmarking über eigene Unternehmensgrenzen hinaus;
- Trend der Zielerreichung beziehungsweise der Punkte, den ich jederzeit einsehen kann;
- Gemeinschaftsthema daraus machen in Form einer Community oder eines Forums im besten Fall sogar im gesamten Bereich oder sogar über die gesamte Organisation

- Challenges in den Quests hinzufügen, die durchaus auch über die normale Tätigkeit hinausgehen; zum Beispiel 70000 Schritte im Home-Office und sich so gegenseitig miteinander messen;
- Selbstständig Quests erstellen, wenn man schon länger im Unternehmen ist und sich gut auskennt; dafür sollte man auch Punkte erhalten;

Als nächste Phase leitete die Moderatorin die Kritiker-Phase ein. Diese wurde jedoch, anders als bei der in der Literatur beschriebenen Methode, völlig losgelöst von der Träumer-Phase behandelt.

Es sollte das Modell kritisch betrachtet werden und so mögliche Bedenken besprochen werden. Durchaus entstanden hier teilweise auch rhetorische Fragen, die hier in den nächsten Punkten auch so übernommen wurden.

Bewusst wurde hier den Teilnehmern erlaubt sehr kritisch zu sein!

- **Kritiker-Phase-Output:**

- Das Modell sollte ein „Selbstläufer“ sein! Wer gibt hier jedoch schlussendlich die Themen weiter? Wer sagt, wenn etwas gut läuft und wer gibt es weiter, wenn etwas schlecht läuft? Bei diesem Modell fehlt mir der „Verantwortliche“ – operative Teams benötigen einen Verantwortlichen.
- Ich habe Bedenken, dass man mit einer solchen Methode alle Mitarbeiter erreichen kann; es gib durchaus noch Mitarbeiter, die einen strengen Führungsstil brauchen.
- Schaff man denn – gerade in größeren Unternehmen – so ein Modell der Geschäftsführung zu verkaufen? Mitarbeiter von Contact Centern müssen, klassisch auf Einzelauswertungs-Basis, reportet werden und die KPIs und die Sales-Zahlen zu sehen; bei Teamzielen findet man die „Schwachen“ nicht schnell raus und sie lassen sich mitziehen
- Das Team muss Eigenverantwortung übernehmen; Führungskräfte und Management muss Verantwortung abgeben können; ob das ein Team ist oder ob das die Unternehmensziele sind, die davon abgeleitet werden; nur, wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, kann ein solches Modell funktionieren – sonst leider nicht!
- Hier wird doch keine richtige Führungskraft mehr benötigt? – So fallen einige Jobs weg!
- Wie kann man bei einem solchen Modell die Schwächen eines Einzelnen sichtbar machen, wenn ich sie nicht messen kann?
- Große Herausforderung in Punkto Datenschutz; Gerade wenn es um die Vergleichbarkeit geht, wird hier ein Betriebsrat nicht zustimmen;
- Effizienz wird – egal in welcher Branche – eine wichtige Kennzahl sein: ist es realistisch die Zeit zur Verfügung zu stellen? Sei es Feedbackweitergabe, Feedback sammeln, usw. In der Contact-Center-Branche ist es teilweise noch so, dass am besten viel Feedback weitergegeben werden sollte – und das am besten ohne Zeitaufwand; evtl. wird daher die

Scorecard als Zusatzarbeit gesehen und der Gamificationansatz wirkt womöglich negativ, wenn man im Team „gegeneinander“ antritt! Schlecht für das Teamgefüge – kann daher nach hinten losgehen;

- Mitarbeiter ruhen sich auf den Lorbeeren anderer aus und schwimmen mit der Masse mit! – Mitarbeiter tauchen dann unter und arbeiten weniger, statt mehr!
- Am Ende ist wieder eine klassische Führungskraft verantwortlich – dann kommt man wieder auf die klassische, hierarchische Führung;
- Team muss zu 100 % committet sein;
- Die Leitblenden müssen vorgegeben werden, damit das Team weiß in welche Richtung es laufen sollte! Passiert dies nicht – kann ein solches Modell nicht funktionieren;
- Hoher technischer Aufwand!

Der realistische Blick wurde nun auf die vorigen Themen aufgesetzt. Das bedeutet, dass sich die Gruppe nochmals alle genannten Themen aus der Träumer- und der Kritiker-Phase angeschaut wurden, und gemeinsam beschlossen wurde, welcher der erwähnten Punkte wichtig für die weitere Bearbeitung sind und welche, realistisch, nicht mehr betrachtet werden sollten.

Die Ergebnisse dieser letzten Phase wurden für die Weiterbearbeitung der nächsten Phase, der Adaption, verwendet, welche in dem nun folgenden Kapitel detaillierter beschrieben wird.

Das neue Layout, das sich aus den folgenden Adaptierungen ergeben hat, wird erst bei der endgültigen Version 2.0 nochmals aufgezeigt.

9.4 Adaption der DCCS mit den Ergebnissen aus dem Workshop

Im nun folgenden Abschnitt werden die in Kapitel 8 erklärten Modellkomponenten der DCCS nochmals angeführt und genau vermerkt, welche Parameter sich aufgrund der im Workshop gewonnenen Erkenntnisse entfernt, geändert oder hinzugefügt werden.

9.4.1 Personalisierte Grußbotschaften mit Kurzinfos

Dieser Punkt wurde nicht kritisiert und kann daher so beibehalten werden. Es wäre jedoch der Wunsch da, dass hier alle Teammitglieder die Möglichkeit haben dieses Nachrichtenfeld zu befüllen um gegebenenfalls Informationen aus anderen Abteilungen ebenso schnell wie die Führungskraft teilen zu können.

Da jedoch die Transparenz und Übersichtlichkeit des Dashboards wichtig sind, wurde in der Gruppe entschieden, dass dieses Feld als tatsächliche Nachrichten-Inbox gilt. Hier werden alle Nachrichten, die werden der Abwesenheit des Mitarbeiters eingelangt sind, angezeigt, wie auch die privaten Direktnachrichten von Kollegen, oder der Führungskraft.

Hierbei wird auf den klassischen „roten Ziffer-Ansatz“, so wie ihn ein Experte im Workshop genannt hatte, gesetzt. Das bedeutet, dass ein Kuvert mit einer roten Ziffer erscheint, wenn es Nachrichten gibt, die während der Abwesenheit des Mitarbeiters passiert sind.

Als zentrales Kommunikationstool sollte nur das DCCS-Dashboard verwendet werden. Kein weiteres Medium wie zum Beispiel E-Mail, usw.

Zusätzlich ist hier auch die Idee aufgetaucht, dass in dieser „Kurzinfor-Box“ das Überraschen der Kunden hervorgehoben wird.

Auf der folgenden Abbildung ist nun zu sehen, wenn der Mitarbeiter beispielsweise 8 neue Nachrichten hat, die er sich ansehen kann.

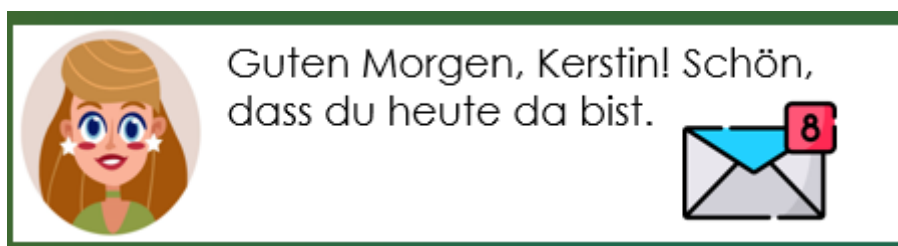


Abb. 24: Ausschnitt DCCS Grußbotschaften-2.0, Quelle: Eigene Darstellung.

9.4.2 Neuigkeiten und Informationstafel

Hier war die starke Kritik, dass es im agilen Arbeiten sehr viel um Ehrlichkeit im Team gehen muss. Daher ist es nicht notwendig, dass hier die Information aufscheint, dass bestimmte Kollegen Schwierigkeiten bei einem Thema haben. Solche Infos sollten von jeder einzelnen Person in der Retro angesprochen werden oder aber auch direkt mit dem Teamleiter oder Teamcoach angesprochen werden.

Hier kam jedoch die Idee für „Sonderangebote im Shop“. Beim Shop handelt es sich um eine neue Idee, die unter Punkt 9.3.7 genauer beschrieben wird.

Der Direktlink zur Retrospektive bleibt natürlich bestehen.

9.4.3 Teamvision

Die Vision des Teams sollte weiterhin am Dashboard ersichtlich sein. Diese sollte jedoch auch in regelmäßigen Abständen hinterfragt beziehungsweise auf Aktualität überprüft werden.

Input der Experten war hier klar, dass die Teamvision unbedingt gemeinsam mit dem gesamten Team ausgearbeitet werden sollte – mittels eines Workshops.

9.4.4 Quadranten zum Sammeln der Punkte

Die Emojis wurden aus den Quadranten entfernt. Es sollten keine Zielwerte hinterlegt werden, da die Methoden der agilen Arbeitsmethoden keine starren Zielvorgaben haben, sondern Gemeinschaftsziele, die den Rundumblick haben, wie zum Beispiel bei OKR.

Zusätzlich ist der Quadrant „aufklappbar“. Wie sich die Punkte genau zusammensetzen kann bei jedem Quadranten selbst nachgesehen werden. Vergleichbar mit einer Rechnung. In der nachfolgenden Abbildung ist dies, am Beispiel des Quadranten „Do-the-Quest“ veranschaulicht. Genau in dieser Form besteht dann die Möglichkeit alle Quadranten so aufzuklappen, um nachvollziehen zu können, woher die Punkte genau kommen.

DtQ-Detailansicht	
29.08.2020:	
Training Sales ...	10 Punkte
Training Produkt x ...	15 Punkte
23.10.2020:	
Training Writing-Skills ...	20 Punkte
SUMME DfQ – 45 P.	

Abb. 25: Do-the-Quest-Detailansicht, Quelle: Eigene Darstellung.

Werden Zielwerte hinterlegt, ist es nichts anderes, als wenn man starre Prozentzahlen hinterlegt hat. Dies ist dann nur ein starres KPI-Konstrukt, versteckt in einem netten Layout. Letztendlich erfüllt es jedoch nicht den Sinn hinter dem Ansatz des Modelles, dass die Mitarbeiter motiviert und mit Spaß arbeiten sollten. Es gibt zwar weiterhin Punkte, jedoch keinen Zielwert.

Neu ist hier auch, dass der persönliche Score nicht mehr mit Vergleichswerten hinterlegt ist, sondern diese Spalte getauscht wurde in „Mein Score Konto!“. Die gesammelten Punkte können eingelöst werden, wobei es hier jedoch unternehmensabhängig ist, welche Preise hier angeboten werden. Sei es nun ein Gutschein für eine interne Weiterbildung oder gar ein freier Tag, ohne einen Urlaubs- oder Zeitausgleichtag aufzubrauchen.

9.4.4.1 Quadrant Kundenzufriedenheit

Die Berechnung dieses Quadranten bleibt gleich, wie in Kapitel 8.2.4.1 beschrieben. Hier wurden, bis auf das Entfernen der Zielwerte und der Emojis, keine Adaptierungen durchgeführt.

9.4.4.2 Quadrant Make-the-Quest

Weiterhin soll dieser Quadrant das selbstständige Lernen untereinander fördern. Hier wird jedoch nicht das Aufdecken der Schwächen und das darauffolgende Schulen der Kollegen belohnt, wie es in der

ersten Version der Fall war, sondern hier haben alle Mitarbeiter die Möglichkeit selbstständig Quests in Form von zum Beispiel Rätsel, in den Bereichen zu erstellen, in denen sie gut sind.

Das Erstellen der Quests ist jedoch nur möglich, wenn der Mitarbeiter in diesem bestimmten Thema bereits selbst genügend Punkte im Quadranten „Do-the-Quest!“ hat. Denn nur so kann gewährleistet werden, dass der Mitarbeiter selbst eine Ahnung hat von dem was er anderen beibringt.

Je öfter das Rätsel, das ein Mitarbeiter selbst erstellt hat, gelöst bzw. gut bewertet wird, desto mehr Punkte bekommt er in diesem Quadranten.

9.4.4.3 Quadrant Produktivität

Auch hier gilt dieselbe Info wie auch oben schon im Quadranten der Kundenzufriedenheit. Die Berechnung dieses Quadranten bleibt gleich, wie in Kapitel 8.2.4.1 beschrieben. Hier wurden, bis auf das Entfernen der Zielwerte und der Emojis, keine Adaptierungen durchgeführt.

9.4.4.4 Quadrant Do-the-Quest

Neuer Name – selbes Schema wie auch schon in der ersten Version. Der Name wurde hier nur geändert um den Unterschied zur „Make-the-Quest-Kachel!“ zu erkennen.

9.4.5 Anzeige der offenen Kundenfälle

Die DCCS sollte in erster Linie den Teamzusammenhalt, das agile Arbeiten, das Empowerment und die Motivation der Mitarbeiter fördern. Gemeinsam sollen sie das Ziel haben, alle Kunden mit dem besten Service zu begeistern.

Um dies erreichen zu können, muss allen klar sein, wie viele offene Kundenanfragen noch warten um sich so als Team selbst steuern zu können und zum Beispiel eine Dienstverlängerung einzutragen, sollte viel los sein.

Hier finden auch die Emojis wieder ihren Platz. Je niedriger der Rückstand ist, desto glücklicher sind die Smileys.

9.4.6 Meine Programme

Die Rückmeldung der Workshop-Teilnehmer war, dass dieses Dashboard tatsächlich als Dreh- und Angelpunkt für die Agenten sein sollte. Daher ist es auch wichtig, dass die Mitarbeiter mit nur einem Klick zu deren wichtigen Programme, Schulungsunterlagen usw. kommen. Dies funktioniert nun mit diesem neuen Feature.

9.4.7 Score-Shop

Die Punkte allein sind, laut den Teilnehmern, auf längere Sicht nicht motivierend. Denn Punkte, die einfach nur Punkte sind, helfen den Mitarbeiter nicht als Belohnung.

Trotz der intrinsischen Motivation sollte es auch die Möglichkeit geben, dass die Punkte, ab einem bestimmten Schwellwert, gegen Waren oder Goodies eingelöst werden können. Beispielsweise auch für einen freien Tag, oder der gute Parkplatz vor der Türe für einen Monat gratis, usw.

9.4.8 Kommunikation

Die Möglichkeit der Kommunikation via dem Dashboard wurde als sehr gut empfunden und muss unbedingt beibehalten werden. Gerade in Zeiten von Corona, in denen mehr auf Home-Office gesetzt wird, sollte es eine klare Kommunikationsplattform geben.

Hier wurde nur der Vorschlag erbracht, dass dieses Tool und allgemein die Scorecard auch am privaten Device ersichtlich sein kann, jedoch nur auf freiwilliger Basis, wenn der Mitarbeiter dies wünscht. So muss nicht zusätzlich eine private WhatsApp-Gruppe oder dergleichen gegründet werden, die Eingriff auf die Privatsphäre nimmt. Weiters ist hier wichtig, dass die Datenschutzbestimmungen vorab geklärt werden und alle Mitarbeiter eine Datenschutzvereinbarung unterzeichnen, da es sich durchaus um vertrauliche Firmendaten handelt.

10 EXPERTENINTERVIEWS

Um das überarbeitete Modell der Digital Contact Center Scorecard, final zu überprüfen, wurde die Methode der Experteninterviews gewählt. Die Expertise der ausgewählten, sehr erfahrenen Vertretern aus unterschiedlichen Bereichen des CC Umfelds soll herangezogen werden, um die Tauglichkeit der DCCS für den Einsatz im Alltag zu evaluieren.

Ein Experte ist der, der über einen privilegierten Zugang zu Informationen über relevante Personengruppen, Soziallagen und Entscheidungsprozesse verfügt. Nahezu jede Zielgruppe kann mittels „Face-to-Face“ Interviews befragt werden. „Face-to-Face“ Interviews zeichnen sich durch eine persönliche Gesprächssituation zwischen Interviewer und Teilnehmer aus, in der sowohl standardisierte Bewertungen als auch einzelne Aspekte vertiefend erfragt und anschließend qualitativ und methodisch stringent ausgearbeitet werden. Solche „Face-to-Face“ Interviews haben einen enormen Vorteil gegenüber Online-, Telefon- oder Postumfragungen, da ein gezieltes Nachfragen und Klären von Verständnisfragen möglich ist.¹⁵⁴

Diese Arbeit wurde im Jahr 2020 verfasst, daher waren leider nicht bei allen Interviewpartner „Face-to-Face“ Interviews möglich, da in Österreich durchaus viele Maßnahmen zur Eindämmung des Covid-19-Virus veranlasst wurden. Unter anderem auch eine Kontaktsperre. Daher wurden einige Interviews via Microsoft Teams mittels Videotelefonie durchgeführt um dem „Face-to-Face-Interview“ so nahe wie möglich zu kommen.

Die Datenerfassung der Interviews erfolgt zeitgleich mit der Datenerhebung, durch die Aufnahme des Gesprochenen auf ein Tonbandgerät. Die Autorin hat sich in diesem Fall für direkte Aufnahme via Microsoft Teams beziehungsweise für die Aufnahme mittels Smartphones bei den persönlichen Gesprächen. Die mündliche Befragung wird also als Befragungsform in Form von Einzelgesprächen verwendet. Diese werden als Leitfadengespräche durchgeführt.¹⁵⁵

Trotz der oben genannten Überlegungen wurden bei einem Interview die Antworten schriftlich geschickt, da sich der Experte, aufgrund der nicht deutschen Muttersprache, wohler fühlte. Die Autorin berücksichtigte auch diesen Aspekt.

10.1 Inhaltsanalyse nach Mayring

Zur Auswertung der Interviews wurde die Methode der Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Hierbei handelt es sich um eine mögliche Grundform des Interpretierens der Zusammenfassung. Das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben und durch Abstraktion ein überschaubares Corpus erschaffen wird, der immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist, ist das Ziel dieser Methode.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Vgl. Bogner u.a. (2005), 77 ff.

¹⁵⁵ Vgl. Schnell u.a. (2005), S. 352.

¹⁵⁶ Vgl. Mayring (2003), S. 58.

Für die Vorbereitung der Zusammenfassung müssen die Kodier- und Kontexteinheiten definiert werden. Der kleinste Textbestandteil wird unter Kodiereinheit verstanden, der in eine Kategorie eingeordnet werden kann. Im Gegensatz dazu legt die Kontexteinheit den größten Textbestandteil fest. Jede Aussage zum interessierenden Sachverhalt des Befragten wird als Kodiereinheit bezeichnet. Die Kontexteinheit beschreibt alle Fundstellen innerhalb des Interviews. Alle Auswertungsschritte werden in einer Tabelle niedergeschrieben, die im Anhang 2 nachzuschlagen ist.¹⁵⁷

Die Inhaltsanalyse erfolgt in verschiedenen Schritten. Zuerst wird mit der „Paraphrasierung“ gestartet, die folgenden Regeln unterliegt:¹⁵⁸

- Nicht oder wenig inhaltstragende Textbestandteile werden gestrichen (Wiederholungen oder Ausschmückungen)
- Übersetzung der inhaltstragenden Textbestandteile auf eine einheitliche Sprachebene
- Umwandlung auf eine grammatikalische Kurzform

Die „Generalisierung“ ist der zweite Schritt der Zusammenfassung. Die, im ersten Schritt, gebildeten „Paraphrasen“ müssen nun auf ein gemeinsames Abstraktionsniveau verallgemeinert werden. Die „Paraphrasen“ sind so zu generalisieren, dass ein direkter Bezug auf die zu untersuchenden Annahmen hergestellt werden. Die nachfolgenden Punkte erläutern die Regeln zur „Generalisierung“:¹⁵⁹

- Generalisierung der Gegenstände der Paraphrasen auf die Abstraktionsebene, dass die alten Gegenstände in den neu formulierten enthalten sind
- Paraphrasen, die über dem Abstraktionsniveau liegen, werden unverändert belassen
- Im Zweifelsfall werden theoretische Vorannahmen zu Hilfe genommen

Die dadurch entstandenen, teilweise inhaltsgleichen „Paraphrasen“ werden im dritten Schritt, der „ersten Reduktion“, die danach einer „zweite Reduktion“ unterworfen wird. Da der Verfasser diese beiden Reduktionsschritte zusammenfasst hat, folgen nun unter den Punkten die allgemeinen Regeln für beide Reduktionen:¹⁶⁰

- Bedeutungsgleiche und nicht inhaltstragende Paraphrasen werden gestrichen
- Es werden nur Paraphrasen übernommen, die als zentral wichtig erscheinen
- Paraphrasen mit gleichem oder ähnlichem Gegenstand und ähnlicher Aussage werden zusammengefasst
- Paraphrasen mit mehreren Aussagen werden zu einem Gegenstand zusammengefasst

¹⁵⁷ Vgl. Mayring (2003), S. 58.

¹⁵⁸ Vgl. Mayring (2002), S. 85.

¹⁵⁹ Vgl. Mayring (2002), S. 85 f.

¹⁶⁰ Vgl. Mayring (2002), S. 86 f.

- Paraphrasen mit gleichem oder ähnlichem Gegenstand und verschiedener Aussagen werden zusammengefasst
- In Zweifelsfällen werden theoretische Vorannahmen zu Hilfe genommen

Die komprimierten Aussagen, die nun entstanden sind, werden als Kategoriensystem verstanden. Alle Aussagen der ersten Paraphrasierung müssen in den neu konstruierten vorhanden sein. In diesem Falle ist die Auswertung im Sinne der Zusammenfassung abgeschlossen. Ist dies nicht der Fall, müssen die oben erwähnten Schritte erneut durchlaufen werden. Das gewonnene Kategoriensystem kann in Zusammenhang mit der Fragestellung interpretiert und die einzelnen Interviews untereinander verglichen werden.¹⁶¹

10.2 Transkription

Alle aufgezeichneten Interviews werden als ersten Schritt der Auswertung transkribiert. Als Transkription wird die Übertragung von gesprochener Schrift in eine schriftliche Form bezeichnet.¹⁶²

Als Transkriptionssystem oder auch Transkriptionsregel wird die Gesamtheit der Entscheidungen beschrieben, welche Aspekte festgehalten werden. Beim grundlegenden Design hat sich die Autorin für die sequenzielle Darstellung der Redebeiträge entschieden. Die Interviewerin wird in den Transkripten mit I gekennzeichnet und die Interviewpartner erhalten deren Kürzel als Vorzeichen. In Kapitel 11.4 sind die Kürzel der Interviewpartner ersichtlich. Unterbrechungen oder längere Pausen werden mittels drei Punkten gekennzeichnet (...). Rezeptionssignale und Fülllaute wie „hm“ oder „ähm“ werden nicht transkribiert. Ebenso werden prosodische Phänomene, wie Tonhöhe, Akzente, Betonung, Dehnung, Lautstärke und Sprechtempo nicht in den Aufzeichnungen vermerkt, weil sie nicht relevant für die Auswertung sind. Ebenso werden auch keine nonverbalen Ereignisse, wie zum Beispiel Husten, Seufzen, hörbares Atmen, Weinen und andere akustischen Ereignisse während der Aufnahme nicht gekennzeichnet.¹⁶³

Ein kritischer Punkt ist die inhaltliche Vollständigkeit. Grundsätzlich wird bei Experteninterviews, anders als bei biographischen Interviews, im Normalfall nicht die gesamte Tonaufzeichnung zu Papier gebracht. Die Autorin hat sich jedoch dafür entschieden die gesamten Tonaufzeichnungen zu transkribieren, unter der Berücksichtigung der Regeln im letzten Absatz.¹⁶⁴

Die Transkripte, die in dieser Arbeit im Anhang 1 zu finden sind, sind die Vorbereitung für das Auswertungsverfahren. Die Kategorien, die bereits im Fragebogen (oder auch Leitfaden) angegeben werden, bilden die Basis für die Inhaltsanalyse. Ein mehr oder weniger strukturiertes, schriftliches Frageschema wird als Leitfaden bezeichnet. Dem Interviewer dient er bei der Durchführung des Befragungsgesprächs als Orientierungshilfe und enthält sämtliche wichtigen Fragen und Hinweise, für

¹⁶¹ Vgl. Mayring (2003), S. 59 ff.

¹⁶² Vgl. Mayring (2002), S. 89

¹⁶³ Vgl. Dresing u.a. (2010), S. 727.

¹⁶⁴ Vgl. Menz (Hrsg.) u.a. (2020), S. 78.

die Ableitung einzelner Frageblöcke. Es wird zwischen Schlüsselfragen und optionalen Fragen unterschieden. Schlüsselfragen sollten unbedingt gestellt werden, optionale Fragen sind von geringerer Bedeutung. Der Leitfaden gilt als Vorbereitung und Strukturierung für den Prozess der Datenerhebung. Interviewleitfäden ermöglichen in der Interviewsituation ein regelgeleitetes Vorgehen, das im Verlauf des Interviews die Basis für die geforderte Offenheit und Flexibilität der Gesprächsführung bildet.¹⁶⁵

Ein gut vorbereiteter Interviewleitfaden hat eine starke, strukturierende und steuernde Funktion bei einem Experteninterview. Der Fragesteller muss bereits gut in das Thema eingearbeitet sein und gezielte Fragen stellen können. Dies ähnelt einem journalistischen Interview. Jeder Ort kann für ein Interview gewählt werden, solange die Bedingungen einer ungestörten Aufmerksamkeit und guten Akustik, die eine gute Aufnahme ermöglichen, erfüllt sind. Das Verhältnis der Interviewzeit zu der Transkriptionszeit beträgt erfahrungsgemäß von 1:7 bis 1:10. Gespräche sollten daher eher kurzgehalten werden und nicht länger als 1,5 Stunden dauern.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Vgl. Mayring (2002), S. 91 f.

¹⁶⁶ Vgl. Mayring (2002), S. 92 f.

10.3 Fragebogen

Die nun folgende Tabelle zeigt den Fragebogen, der basierend auf den zuvor erwähnten Überlegungen, aufgebaut wurde.

Der Fragebogen besteht aus fünf verschiedenen Themenbereichen. Jeder Themenblock enthält eine Hauptfrage und mehrere Nebenfragen, um mehr Details zu erfragen.

Bei den Hauptfragen handelt es sich, wie in Kapitel 11.2 umschrieben um Schlüsselfragen, die teilweise offen gestellt wurden. Die Detailfragen sind als optional angesehen und enthalten durchaus auch geschlossene Fragen, um das Thema zu verdichten.

Themenbereich und Hauptfrage	Detailfragen
<p style="text-align: center;">Agiles Arbeiten im operativen Kundenservice</p> <p>Agiles Arbeiten ist aktuell in aller Munde. Auch operative Tätigkeiten, die sich jenseits der klassischen Projektarbeit abspielen, können durchaus mit agilen Arbeitsmethoden oder neuen Führungsstilen ausgestattet werden.</p> <p>Wie stehen Sie allgemein zum Thema Agilität im Kundenservice?</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Geben Sie Ihren Mitarbeitern im direkten Kundenservice die Möglichkeit Home-Office zu nutzen? → wenn Ja → Haben Ihre Mitarbeiter die freie Auswahl, wann sie diese Home-Office-Tage in Anspruch nehmen können? b. Gibt es in Ihrem Unternehmen die Möglichkeit, für Mitarbeiter der Serviceorganisation, eines Gleitzeitmodelles? c. Wie viele Mitarbeiter beziehungsweise FTEs hat im Durchschnitt eine Führungskraft in Ihrer Serviceorganisation? Sind Sie mit der Anzahl zufrieden? d. Wie oft ist es Ihrer Meinung nach sinnvoll Teambesprechungen in einem Service-Team abzuhalten? e. Sind Sie der Meinung, dass der Austausch innerhalb eines Service-Teams gefördert werden sollte? f. Im agilen Arbeiten spricht man von der sogenannten „Retrospektive“ („Keep“ – „Was sollten wir beibehalten?“ / „Drop“ – „Was sollten wir abstellen?“ / „Try“ – „Was sollten wir ausprobieren?“) Finden Sie eine solche Art des Austausches für

	<p>Servicemitarbeiter sinnvoll?</p> <p>g. In der agilen Arbeitswelt wird nicht von einem Manager, sondern von einem Leader in Punkto Führungskraft gesprochen. Der Teamleiter sollte als Coach fungieren und Schwächen schwächen und Stärken stärken. Führen Ihre Führungskräfte eher hierarchisch oder sind sie schon ein Coach?</p> <p>h. Können sich operative Kundenservice-Teams agil selbst steuern? (zB eigenverantwortliche Dienstplanung oder Schwerpunktsetzung bei der täglichen Arbeit)?</p>
<p style="text-align: center;">Information – Kommunikation - Transparenz</p> <p>Die Strategie und die Vision eines Unternehmens sollten jedem Mitarbeiter bekannt sein.</p> <p>Inwiefern ist die Unternehmensstrategie Ihren Mitarbeitern bekannt?</p>	<p>a. In welcher Form bringen Sie neuen Mitarbeitern die Vision und die Strategie Ihres Unternehmens näher?</p> <p>b. Welche Arten der Teamkommunikation untereinander nutzen derzeit Ihre Servicemitarbeiter?</p> <p>c. Haben Mitarbeiter Ihrer Serviceorganisation das Bewusstsein, dass Ihre Tätigkeit unmittelbar auf den Unternehmenserfolg einzahlt?</p>
<p style="text-align: center;">Ziele – KPIs</p> <p>Welche Art von Verzielung ist in Ihrem Unternehmen für die Mitarbeiter der Serviceorganisation relevant?</p>	<p>a. Welche KPIs werden verwendet, um die Kundenzufriedenheit in Ihrem Unternehmen zu messen?</p> <p>b. Welche KPIs nutzen Sie, um die Produktivität zu messen?</p>
<p style="text-align: center;">Digitale Kontaktkanäle versus klassische Kontaktkanäle</p> <p>Die neuen, digitalen Kontaktkanäle lassen sich in asynchrone (wie zB E-</p>	<p>a. Haben Sie dezidierte Mitarbeiter, die tatsächlich nur schriftliche Kontaktkanäle bearbeiten?</p> <p>b. Nutzen Sie andere KPIs in diesen Kontaktkanälen oder gleichen Sie diese an</p>

<p>Mail), synchrone (wie zB Chat) oder variable Kontaktkanäle (wie zB Messaging) einteilen.</p> <p>Welche dieser Kontaktkanäle werden Ihren Kunden angeboten?</p>	<p>andere – klassischen Kontaktkanäle – wie zB Telefonie an?</p> <p>c. Haben Ihre KPIs denselben Stellenwert oder wird einer dieser hervorgehoben?</p> <p>d. Sind die KPIs für die Mitarbeiter transparent einsehbar und wenn ja in welcher Form?</p>
<p style="text-align: center;">Gamification</p> <p>Die nun heranwachsende Generation am Arbeitsmarkt ist im digitalen Zeitalter aufgewachsen und wird tatsächlich durch intrinsische Motivation eher motiviert als durch extrinsische.</p> <p>Eine intrinsische Motivation ist zum Beispiel in Form von Gamification umsetzbar.</p> <p>Was halten Sie von einer langfristigen Motivation via Gamification?</p>	<p>a. Können Sie sich vorstellen, dass Mitarbeiter sich – während der Arbeitszeit – selbstständig für Spiele, in denen sie zB neue Produkte usw. kennen lernen – freischaufeln können?</p> <p>b. Wäre es Ihrer Meinung nach sinnvoll, dass sich in einer solchen Form, zB durch Punktevergabe, Mitarbeiter selbstständig neue Dinge an erlernen können?</p> <p>c. Wäre Ihrer Meinung nach auch das Aufzeigen der KPIs mittels Punkteschema möglich bzw. sinnvoll?</p> <p>d. Sollte es sich herausstellen, dass eine Teamkollege in einem Thema Defizite hat, glauben Sie, dass es möglich wäre, dass andere Mitarbeiter selbstständig Quests (in Form von zB Rätsel) für diesen Kollegen erstellen?</p>

Tab. 8 : Fragebogen, Quelle: Eigene Darstellung.

10.4 Interviewpartner und Interviewsituation

Neben dem eigenen Erkenntnisinteresse wird der Inhalt eines Interviews vor allem durch den Interviewpartner bestimmt. Die Auswahl der Interviewpartner entscheidet daher über die Art und die Qualität der Informationen, die erhalten werden.¹⁶⁷

Experten stehen nicht als „ganze Person“ im Mittelpunkt des Forschungsinteresses, sondern gelten vielmehr als Repräsentanten für die Handlungs- und Sichtweisen einer bestimmten Expertengruppe.¹⁶⁸

Bei den Interviewpartnern handelt es sich daher um eine Auswahl an Experten, die langjährige Erfahrung im Bereich des CC und in Österreich oder Deutschland tätig sind.

Die Autorin hat sich dazu entschlossen die Interviews zu anonymisieren, da es sich um den Inhalt der Aussagen handelt. Auch die Firmennamen werden, aus Datenschutzgründen, nicht erwähnt, sondern nur umschrieben.

Aufgrund der Anonymität werden nun in folgender Beschreibung auch nur die besonders kompetenzrelevanten Themen angeführt.

Nach erfolgreicher Transkription der einzelnen Interviews wurden, zum Schutz der Interviewpartner, die Aufzeichnung gelöscht.

10.4.1 Interviewpartner – Ak1 (männlich – Österreich)

Im Jahr 2001 begann die Laufbahn dieses Experten im Kundenservice. Zuerst im Customer Relation Management einer Fluglinie in Österreich. Das Kundenservice war seine Berufung und er hatte leitende Positionen im Kundenservice einer Bank und zweier Mobilfunkbetreiber.

Aktuell hat er eine Director-Stelle im Kundenservice eines aufstrebenden, steirischen Unternehmens.

Der Experte ist der Autorin bekannt, daher fand das Gespräch auch in der „Du-Form“ statt.

Das Gespräch fand in einem Restaurant, in entspannter Atmosphäre statt. Aufgezeichnet wurde das Gespräch mittels der Diktierfunktion am Smartphone.

10.4.2 Interviewpartner – Bb1 (weiblich – Deutschland)

Hierbei handelt es sich um eine Expertin aus Deutschland. Sie ist Key Account Managerin in der Telekommunikationsbranche und ist in ihrer Tätigkeit für die Steuerung der Dienstleister (= Outsourcing-Partner) zuständig.

Als Werkstudentin startete sie ihre Karriere, neben ihrem Masterstudium, bereits 2014 in der Telekommunikationsbranche und hatte die Möglichkeit hier im Kundenservice Erfahrungen zu sammeln. Stationen wie ein Management Trainee oder als Business Development Manager sind dabei.

¹⁶⁷ Vgl. Gläser u.a. (2009), S. 117.

¹⁶⁸ Vgl. Mayring (2002), S. 91 f.

Das Gespräch fand via Microsoft Teams mit aktivierter Kamera, von beiden Seiten, statt. Die Expertin hatte bereits beruflich mit der Autorin in den vergangenen Jahren zu tun, daher wurde dieses Interview in der „Du-Form“ geführt.

10.4.3 Interviewpartner – Cr1 (männlich – Österreich)

Ursprünglich kommt dieser Experte aus dem eCommerce-Bereich. Seinen Weg ins Kundenservice fand er über das Innovationsmanagement. Er leitete über zwei Jahre die Service-Innovationsabteilung in der Telekommunikationsbranche und war, gemeinsam mit seinem Team, unter anderem für die Implementierung von Chat, Messaging und weiteren digitalen Kontaktkanälen zuständig.

Derzeit arbeitet er als Programmchef bei einem österreichischen Radiosender und führt nebenbei noch ein Beratungsunternehmen, das Firmen dabei begleitet neue Kontaktkanäle im Kundenservice einzuführen.

Das Gespräch wurde via Microsoft-Teams durchgeführt und wurde in der „Du-Form“ ausgeführt.

10.4.4 Interviewpartner – Dt1 (männlich – Österreich)

Damit auch die Mitarbeiterseite berücksichtigt wird, war es der Autorin wichtig, dass auch ein Experte der Operations befragt wird.

Der Experte arbeitet seit mehr als 8 Jahren im Kundenservice in einem Contact Center und ist dort sowohl für die Telefonie als auch für schriftliche Kontaktkanäle wie Mail, In-App-Messaging oder WhatsApp zuständig.

Das Gespräch fand direkt im Unternehmen des Mitarbeiters in einem ruhigen Meetingraum statt. Die Aufzeichnung passierte via Smartphone.

10.4.5 Interviewpartner – Ev1 (weiblich – Deutschland)

Seit drei Jahren ist diese Expertin bei einem der renommiertesten Unternehmen, die Softwarelösungen für digitale Kontaktkanäle anbieten, tätig.

In ihrer aktuellen Rolle als Partnership Manager ist sie für Vertriebspartner im gesamten DACH-Bereich zuständig.

Ihre tägliche Arbeit dreht sich also um Kunden, die selbst ein Contact Center führen und digitale Kontaktkanäle einführen möchten oder diese bereits etabliert haben.

Diese Expertin kommt ursprünglich aus Frankreich und ihre Muttersprache ist daher Französisch. Sie hat daher die Autorin darum gebeten, dass sie den Fragebogen schriftlich ausfüllen darf. Das ist der Grund warum die Antworten in diesem Protokoll manchmal deutlich kürzer ausfallen als jene von den anderen Interviewpartnern. Bei dieser Expertin handelt es sich um eine Dame, die bereits in einem Unternehmen arbeitet, die teilweise bereits agiles Arbeiten im Kundenservice leben, daher wollte die Autorin nicht auf diese Expertin verzichten und ist daher auf diesen Kompromiss eingestiegen. Der Fragebogen aus Kapitel 11.3 wurde der Expertin per Mail zugeschickt und sie schickte die Antworten per Mail retour.

10.5 Auswertung der Interviews

Die nachfolgenden Unterkapitel zeigen nun die Interpretation der ausgearbeiteten Themenbereiche, welche bereits zusammengefasst wurden.

Die Experteninterviews dienen hier der Belegung der Adaptionen aus dem Workshop und ebenso als Vorbereitung auf die nachfolgenden Handlungsempfehlungen in Kapitel 12.

10.5.1 Agiles Arbeiten im operativen Kundenservice

Die Experten sind sich einig, dass agiles Arbeiten auch im operativen Kundenservice zur Norm werden sollte. Dafür müssen Flexibilität, Mobilität und Freiheiten für die Mitarbeiter gegeben sein. Durch die Maßnahmen für die Eindämmung des Covid-19-Virus, der im Jahr 2020 die ganze Welt in Atem hält, wurde bereits ein Schritt zur Flexibilität und Mobilität getan. Home-Office ist in vielen Organisationen dadurch möglich geworden und wird vereinzelt auch weiter praktiziert. Jedoch es ist leider noch in bestimmten Bereichen so, dass es hier keine freie Einteilung gibt, wann die Mitarbeiter im Home-Office bleiben können und wann nicht. Der Wunsch der Führungskräfte ist noch immer da, dass diese Tage streng geplant werden, dadurch fehlt hier die Flexibilität und ein Stück weit auch das Vertrauen in die Mitarbeiter.

Wenige Organisationen bieten aktuell ein Gleitzeitmodell für Servicemitarbeiter an. Der allgemeine Grund, der dafür genannt wurde, war häufig der Forecast, der zuerst berechnet wird und anhand diesem die Diensterteilung stattfindet. Bei bestimmten Use-Cases kann jedoch durchaus auf ein Gleitzeitmodell geschwenkt werden. Dies ist grundsätzlich bei den neuen, digitalen Kontaktkanälen der Fall. Um genauer zu sein bei jenen, asynchronen Kontaktkanälen.

Es sollten maximal zehn Mitarbeiter in einem Team vorhanden sein, um den Teamspirit ausleben zu können. Mehr Mitglieder können nicht als gemeinsames Ganzes agieren.

Bei agilen Teams sollte mindestens einmal pro Woche eine kurze Besprechung durchgeführt werden. Hier reicht es auch schon, wenn dies für zirka zehn Minuten stattfindet. Zusätzlich ist es jedoch erstrebenswert, dass zum einen die allgemeine Kommunikation untereinander stetig am Laufenden gehalten wird und auch die Möglichkeit einer spontanen Besprechung gegeben ist, wenn spontane Veränderungen passieren. Eine längere Besprechung, einmal pro Monat, sollte ebenfalls angedacht werden, um operative und sogar persönliche Probleme zu besprechen und dies am besten sogar Teamübergreifend.

Teamzusammenarbeit, also der Austausch im Team unter den Agenten, ist der Schlüssel zum Erfolg und sollte daher auch regelmäßig gefördert werden. Die Experten raten hier zu einem kollaborativen Tool, wie zum Beispiel Slack, um diesen Austausch nachhaltig zu fördern.

Retrospektive in einem operativen Team, betrachten alle Interviewpartner als sinnvoll und diese sollte auch in operativen Teams umgesetzt werden, jedoch passiert dies aktuell noch nicht. Hier muss das Vertrauen an die Mitarbeiter gegeben sein, dass die Themen offen und ehrlich angesprochen werden können und neue Dinge ausprobieren dürfen.

Viele Führungskräfte in der Contact Center Branche führen noch immer sehr hierarchisch. Dies hat, mitunter den Grund, dass gerade Teamleiter in solchen Organisationen an der klassischen Führung festhalten und dies jedoch meist der gesamten Organisationsstruktur zu verschulden ist. Der Wunsch einer neuen, agilen, Führung ist zwar da, jedoch mangelt es oft an der Ausführung. Hier werden neue Modelle benötigt, damit dieser Spirit auch im Contact Center Einzug findet.

Aktuell können sich die Befragten selbstgesteuerte Teams im Contact Center Umfeld nur sehr schwer vorstellen. Hier mangelt es an Vertrauen und auch an einem klaren, gemeinsamen Ziel. Nur, wenn die Mitarbeiter genügend Eigenverantwortung erhalten und auch genau wissen wohin die Reise geht, nur dann ist eine Selbststeuerung möglich.

10.5.2 Information – Kommunikation – Transparenz

Die Interviewpartner antworteten stets ehrlich. Auch die Frage nach der Bekanntheit der Strategie und der Vision wurde mit genügender Selbstreflexion beantwortet. Nur eine der befragten Expertinnen war davon überzeugt, dass wirklich jeder Mitarbeiter die Vision und die Strategie kennt. Alle anderen befürchteten, dass nicht jeder Agent mit der Unternehmensstrategie vertraut ist. Auch hier wurden Gründe genannt. Meist lag es daran, dass die Vision und Strategie wohl beim Onboarding-Prozess in Form einer Einschulung erwähnt wird, jedoch dann nicht mehr kommuniziert wird. Es wird von einem Filter gesprochen, der über Bereichsleiter und Teamleiter dann erst zum Agenten kommt. Ständige Kommunikation wurde hier als sehr wichtig empfunden, damit die Strategie und insbesondere die Vision deutlich öfter in Erinnerung gerufen wird.

Es müssen also neue Kommunikationswege gefunden werden, die näher am Mitarbeiter sind, um alle erreichen zu können. So müssen Ziele von der Gesamtstrategie abgeleitet werden und abseits von Schulungen aktiver kommuniziert werden. Eine Expertin erwähnte, dass in der Zeit der Krise Videobotschaften an die Mitarbeiter verschickt wurden, in denen der Bereichsleiter immer mit einem anderen Mitarbeiter spricht, damit so die Vision wieder in die Köpfe der Mitarbeiter kommt.

Kollaborative Chat-Tools werden auch hier als Kommunikationsstools genannt. Es muss klar sein, welches Kommunikationsmedium verwendet wird. Die Möglichkeit, dass dieses Tool auch am eigenen Smartphone abrufbar ist, sollte auch gegeben sein – jedoch nur auf freiwilliger Basis.

Es ist die Aufgabe des Topmanagements oder der Eigentümer, dass sie ihren Mitarbeitern erklären, welchen Beitrag sie aktiv zum Unternehmenserfolg beitragen. Je kleiner die Unternehmung ist, desto leichter funktioniert dies. Der Sinn in der Arbeit muss auch hier gegeben sein.

10.5.3 Ziele – KPIs

Laut den österreichischen Experten geht der Wunsch der Führungskräfte in der Contact Center Branche noch immer in Richtung Einzelplatzzielen und viele KPIs mit denen man granular messen und mit stärkerer Hand führen kann. Teilweise wird versucht vereinzelt Ziele als Gruppe auszuwerten, dies geht jedoch unter, wenn es sich um viele Einzelziele handelt, die die Agenten einhalten müssen. Die Tendenz

in Deutschland ist höher zu Teamzielen statt zu Einzelzielen. Dies mag an den stärkeren Betriebsratsregelungen oder an den stärkeren deutschen Betriebsräten allgemein liegen. Bei Dienstleistern, die über keinen Betriebsrat verfügen, ist die Transparenz bis hin zum Agenten auch gegeben. Agile Teams benötigen jedoch Vertrauen und daher ist die Teamverzielung durchaus ratsam, da diese in jenen Teams, die bereits die ersten agilen Ansätze versuchen, durchaus funktioniert.

Bei den KPIs zur Kundenzufriedenheit zeigt sich ein Wandel, der weg von der klassischen Customer Satisfaction – hin zum Net Promotor Score geht. Ebenfalls sollte die Lösungsquote oder First Contact Resolution Rate berücksichtigt werden. Der NPS wird deshalb lieber verwendet, da der Vergleich in der Branche und auch branchenfremd gegeben ist.

KPIs für die Produktivität zählen auf die Quantität ab. Hierbei geht es um die Stückzahl pro einer gewissen Zeiteinheit. Hier ist es völlig irrelevant, ob es sich um schriftliche oder telefonische Kontaktkanäle handelt. In schriftlichen Kanälen kommen teilweise noch bestimmte KPIs dazu. Wie zum Beispiel die durchschnittliche Zeit bis zur ersten Antwort seitens des Agenten. Eine Expertin erwähnte die Möglichkeit eines Benchmarkings, das bei den verschiedensten Dienstleistern eingesetzt wird.

10.5.4 Digitale Kontaktkanäle versus klassische Kontaktkanäle

Alle Experten gaben an, dass der schriftliche Kontaktkanal-E-Mail für deren Kunden im Service angeboten wird. Auch Chat gehört bei den meisten Unternehmen schon zum Standard. Messaging wird bei vielen ebenso bereits angeboten und steht bei einer Firma auf der Road-Map. Ein Unternehmen bietet ausschließlich schriftliche Kontaktkanäle an – hier ist erwähnenswert, dass es auch der Konzern ist, mit den meisten agilen Arbeitsmethoden im Service. Interessanterweise hat sich auch ein Unternehmen dazu entschlossen, die Kontaktkanäle Chat und Messaging wieder einzustellen. Der Grund dafür wurde nicht hinterfragt.

Unternehmen trennen die Mitarbeiter nicht nach Eingangskanal, sondern nach speziellen Skills, die in erster Linie auf das Know-How abzielen und haben daher bestimmte Agenten im Backoffice oder in Spezialteams, die brisante Kundenanliegen bearbeiten. Es liegt also an der Komplexität der Kundenanliegen. Bei der Bearbeitung verschiedenster Kontaktkanäle geht die Tendenz stark zu Multi-Skill-Agenten, um diese flexibler einsetzen zu können.

Der Wunsch der Vergleichbarkeit der KPIs mit den klassischen Kontaktkanälen ist nach wie vor sehr stark. Die Qualitätskennzahlen sind, bedenkenlos, auch übertragbar auf jede Art des Kontaktkanals, da es sich hierbei um eine Umfrage handelt, die über jeden Kanal in gleicher Art und Weise ausgespielt werden kann.

Es kommt auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens an, ob die KPIs immer denselben Stellenwert haben, unabhängig vom Kontaktkanal. Manchmal steht Sales im Fokus und manchmal die Quantität. Bei Unternehmen, die schon erste Ansätze der Agilität aufweisen, wird eher auf die Kundenzufriedenheit – also auf die Qualität – Wert gelegt und Sales weniger gewichtet.

Meist haben die Unternehmen bereits eine Auflistung der KPIs auf wöchentlicher Basis. Hier werden jedoch die Agenten teilweise mit den KPIs erschlagen. Es sollte eine transparente und jederzeit einsehbare Aufzeichnung geben, die individuell angepasst werden kann.

10.5.5 Gamification

Für Gamification muss vorerst eine Vertrauenskultur geschaffen werden, ansonsten handelt es sich bei diesem Wort nur um eine leere Hülle. Ist dieser Kulturwandel jedoch erfolgreich geschehen ist Gamification ein motivierender Ansatz, der vergleichbar ist mit dem „Vereingefühl“ aus dem privaten Umfeld. Auch in Fußballvereinen kann man Trophäen gemeinsam sammeln.

Spielen schafft und fördert die Kreativität, darüber sind sich die Experten einig. Der Sinn warum nun Gamification umgesetzt wird, muss gegeben sein und auch die Individualität jedes einzelnen Mitarbeiters. Nicht jeder lernt durch Gamification leichter. Jedoch erwähnen die Experten, dass mehr Themen im Kopf der Mitarbeiter bleiben, wenn der spielerische Ansatz dabei ist. Viele Unternehmen verwenden bereits eLearning-Plattformen. Die Zeit, die dafür verwendet wird, kann durchaus mit spielerischen Elementen verwendet werden. Mitarbeiter sollten eine freie Zeit haben, in der sie Arbeiten nachgehen können, die sie selbst als wichtig empfinden. Sei es nun Schulungen oder Ideen für neue Prozesse.

Als zusätzlichen Ansatz ist es auch sinnvoll, wenn sich Mitarbeiter, mittels Gamification selbst schulen und dafür Punkte erhalten. Es muss klar sein, was schlussendlich mit den Punkten passiert. Wenn es sich nur um Punkte handelt, wird sich hier die langfristige Motivation nicht durchsetzen.

Ähnliches gilt auch für die Umrechnung von KPIs in Punkten. Hier kritisieren die Experten, dass es nur eine andere Währung ist und so trotzdem die harten Kennzahlen ausgewiesen werden. Hier ist die Transparenz wichtig – es sollte genau nachvollziehbar sein, wie sich die Punkte zusammensetzen. Der Vorteil ist jedoch auch, dass mit einem solchen Punkteschema das Kombinieren vieler Kennzahlen möglich ist.

Die Idee, dass Mitarbeiter selbstständig Quests für andere Mitarbeiter erstellen und dafür Punkte erhalten wurde durchaus als positiv von den Experten empfunden. Hier muss jedoch sichergestellt werden, dass die Quest-Ersteller, dass geeignete Know-How haben, damit die Rätsel und Fragen korrekt erstellt werden. Zusätzlich muss ebenso beachtet werden, dass so kein Konkurrenzkampf im Team entsteht, beziehungsweise die Stimmung kippt. Die Plattform selbst sollte leicht zu bedienen sein, damit nicht zu viel Zeit darunter leidet.

10.6 Belegen der Scorecard anhand der Experteninterviews

Mit den in Kapitel 11.5 ausgearbeiteten Experteninterviews wird nun, anhand folgender Tabelle das Modell der Digital Contact Center Score Card belegt.

Um die Tabelle anschaulicher zu gestalten, werden die Kategorien mit Ziffern hinterlegt, die wie folgt nummeriert werden – in der Spalte 1 (Kat.) werden daher nur die jeweiligen Kategoriennummern hinterlegt:

1. Agiles Arbeiten in operativen Teams
2. Information – Kommunikation – Transparenz
3. Ziele – KPIs
4. Digitale Kontaktkanäle versus klassische Kontaktkanäle
5. Gamification

Belegen der Scorecard nach Experteninterviews		
Kat.	Erkenntnisse	Repräsentation in DCCS
1	Maximal 10 Mitarbeiter pro Team, um den Teamspirit zu stärken und beizubehalten.	In Kapitel der Modellkomponenten unter 8.1.3 wird die „Two-Pizza-Rule“ als Empfehlung ausgewiesen und beschrieben, dass die DCCS nur von 8 Teammitgliedern verwendet werden sollte
1	Gleitzeitmodell bei bestimmten Use-Cases auch im operativen Kundenservice möglich.	Wie in Kapitel 8 beschrieben, wird die DCCS nur für digitale, schriftliche Kontaktkanäle verwendet. Daher ist ein Gleitzeitmodell durchaus auch unter Verwendung dieser Scorecard möglich und geht hierbei einen weiteren Schritt im Punkte Flexibilität und Eigenverantwortung der Mitarbeiter.
1	Kurze Teambesprechungen einmal pro Woche, welche für die Retrospektive genutzt werden sollen. Weitere längere Besprechungen, einmal pro Monat.	Die in Kapitel 8.2.2 beschriebene Retrospektive muss ein Bestandteil der Scorecard bleiben. Der Wunsch von längeren Besprechungen kann ebenso umgesetzt werden, indem jederzeit ein „Gruppen-Call“ im Team durch das Dashboard aufgesetzt werden kann.
1	Der Wunsch nach agilen Führungsmethoden im operativen Kundenservice ist da. Die Modelle dazu fehlen noch.	Modell der DCCS hilft hier den ersten Schritt in ein selbstgesteuertes Team, ohne einer direkten Führungskraft. Wichtig ist hier die Vertrauenskultur zuerst zu festigen, dies kam aus den Interviews hervor.
1	Wenn Mitarbeiter genügend Eigenverantwortung erhalten und	Die richtige Richtung ist die Vision. Wie in Kapitel 8.2.3 beschrieben ist auf der DCCS die Teamvision jederzeit,

	die richtige Richtung kennen, dann ist ein selbstgesteuertes Team im operativen Kundenservice möglich.	plakativ ersichtlich. Diese wird von der Gesamtstrategie abgeleitet und gemeinsam mit dem Team erarbeitet und regelmäßig reflektiert.
2	Kollaborative Chat-Tools helfen der Teamkommunikation. Offene Kommunikation zu den Mitarbeitern.	Die DCCS hat eine integrierte Chat-Funktion, bei der die Mitarbeiter direkt über das Dashboard miteinander kommunizieren können, dies ist in Kapitel 8.2.5 nachzulesen. Eine Erweiterung findet sich in der DCCS-2.0, in der die Idee aufkam, dass die Scorecard, als Ganzes, auch am privaten Device ersichtlich sein kann. Natürlich nur auf freiwilliger Basis. (Kapitel 9.3.8)
2	Aufgabe des Topmanagements oder der Eigentümer den Mitarbeitern zu erklären, welchen Beitrag sie zum Unternehmenserfolg beitragen.	Durch die Implementierung der DCCS wird Eigenverantwortung und Vertrauen an die Mitarbeiter übergeben. Die Vorarbeit dazu ist die genaue Vision und die Strategie vom Topmanagement zu erklären.
3	KPIs müssen transparent ersichtlich sein. NPS und Lösungsquote bei der Qualität im Vormarsch.	Wie in Kapitel 8.2.4.1 beschrieben werden den Quadranten der Produktivität und der Kundenzufriedenheit aufgezeigt. Die Qualität wird auch bei der Scorecard mittels NPS und Lösungsquote errechnet. Die CSAT ist beliebig einzutragen und kommt auf die Gesamtstrategie des Unternehmens an.
4	Ein Unternehmen bietet ausschließlich schriftliche Kontaktkanäle an – hier ist erwähnenswert, dass es auch der Konzern ist, mit den meisten agilen Arbeitsmethoden im Service.	Die DCCS ist für digitale Kontaktkanäle ausgerichtet. Die Information, dass jenes Unternehmen, das bereits versucht erste agile Schritte zu gehen, bereits auf den Kontaktkanal Telefonie zur Gänze verzichtet hat, bestätigt auch hier die Annahme.
4	Unternehmen trennen nicht nach Eingangskanal, sondern nach „Knowhow-Skills“.	Auch hier wird noch einmal mehr bestätigt, dass es Sinn macht die DCCS nur auf schriftliche Kanäle auszuweiten.
4	KPIs sollten jederzeit und transparent für die Agenten einsehbar sein.	Die Quadranten zum Sammeln der Punkte, die in Kapitel 9.3.4 der überarbeiteten Version der DCCS beschrieben sind, zeigen jederzeit und das in Echtzeit die KPIs auf.
5	Für Gamification muss vorerst die Vertrauenskultur geschaffen werden.	Bevor die DCCS starten kann, muss eine Vertrauenskultur im Unternehmen vorhanden sein.
5	Spielen fördert die Kreativität,	Beim überarbeiteten Modell in Kapitel 9.3.4 wird darauf

	sollte jedoch individuell bleiben.	hingewiesen, dass das Sammeln der Punkte mit keinen Zielwerten hinterlegt ist und dies auf freiwilliger Basis passiert.
5	Der Ansatz, dass sich Mitarbeiter mit Gamification selbst schulen und dafür Punkte erhalten wurde als sinnvoll bewertet, jedoch muss klar sein was mit den Punkten dann passiert.	In Version 2.0 der DCCS gibt es nun auch den Score-Shop. Hier haben Mitarbeiter die Möglichkeit deren Punkte einzulösen. Welche Goodies das sind, obliegt dem Unternehmen.
5	Umrechnen der KPIs in Punkten schafft das Kombinieren mehrerer Kennzahlen.	In den Quadranten Produktivität und Kundenzufriedenheit gibt es die Möglichkeit, genau zu sehen wie viele Punkte der Mitarbeiter erreicht hat.
5	Eigene Quests für andere Mitarbeiter erstellen und dafür Punkte erhalten. Es muss sichergestellt werden, dass der Ersteller genügend Know-How hat.	Aus dem Workshop kam bereits die Idee, dass der Quadrant Social aus der Version-1.0 in „Make-the-Quest“ umbenannt wird. In Kapitel 9.3.4.2 wird daher genau umschrieben, dass nur Mitarbeiter, die eine gewisse Punkteanzahl in „Do-the-Quest“ erreicht haben auch ein Rätsel für Kollegen erstellen kann.

Tab. 9: Belegen der Scorecard nach Experteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.

Das im Expertenworkshop modifizierte Modell wurde nun, anhand dieser Tabelle, belegt. Es wurden keine wesentlichen Veränderungen im Interface durchgeführt.

Die Digital Contact Center Scorecard – Version 2.0 wird nun auf der nächsten Seite bildhaft dargestellt. Jedes einzelne Detail wurde bereits in Kapitel 8 (Erklärung der DCCS) bzw. in Kapitel 10 (Workshop) näher erklärt.

Zusammenfassend sei zu erwähnen, dass das Dashboard ein hilfreiches Tool zu neuen Arbeitsmethoden und damit ein wichtiger Schritt, weg vom Neo-Taylorismus, hin zum individuellen, gemeinsamen und agilen Arbeiten, ist.

Die praktische Anwendbarkeit für innovatives Arbeiten auch im stark operativ geprägten Umfeld, wie dem Contact Center, wurden in beiden empirischen Schritten bestätigt. Sowohl der durchgeführte Workshop als auch das Feedback der Experten in Interviews haben die Tauglichkeit über Unternehmens- und Brachengrenzen hinweg belegt.

11 DIGITAL CONTACT CENTER SCORECARD – VERSION 2.0

Die neue, adaptierte Version der Digital Contact Center Scorecard ähnelt der ersten Version aus dem Theorieteil durchaus. Trotzdem gibt es feine Unterschiede, die in dem Kapitel zuvor bereits beschrieben wurden. Hier wird sie nun erneut graphisch dargestellt.

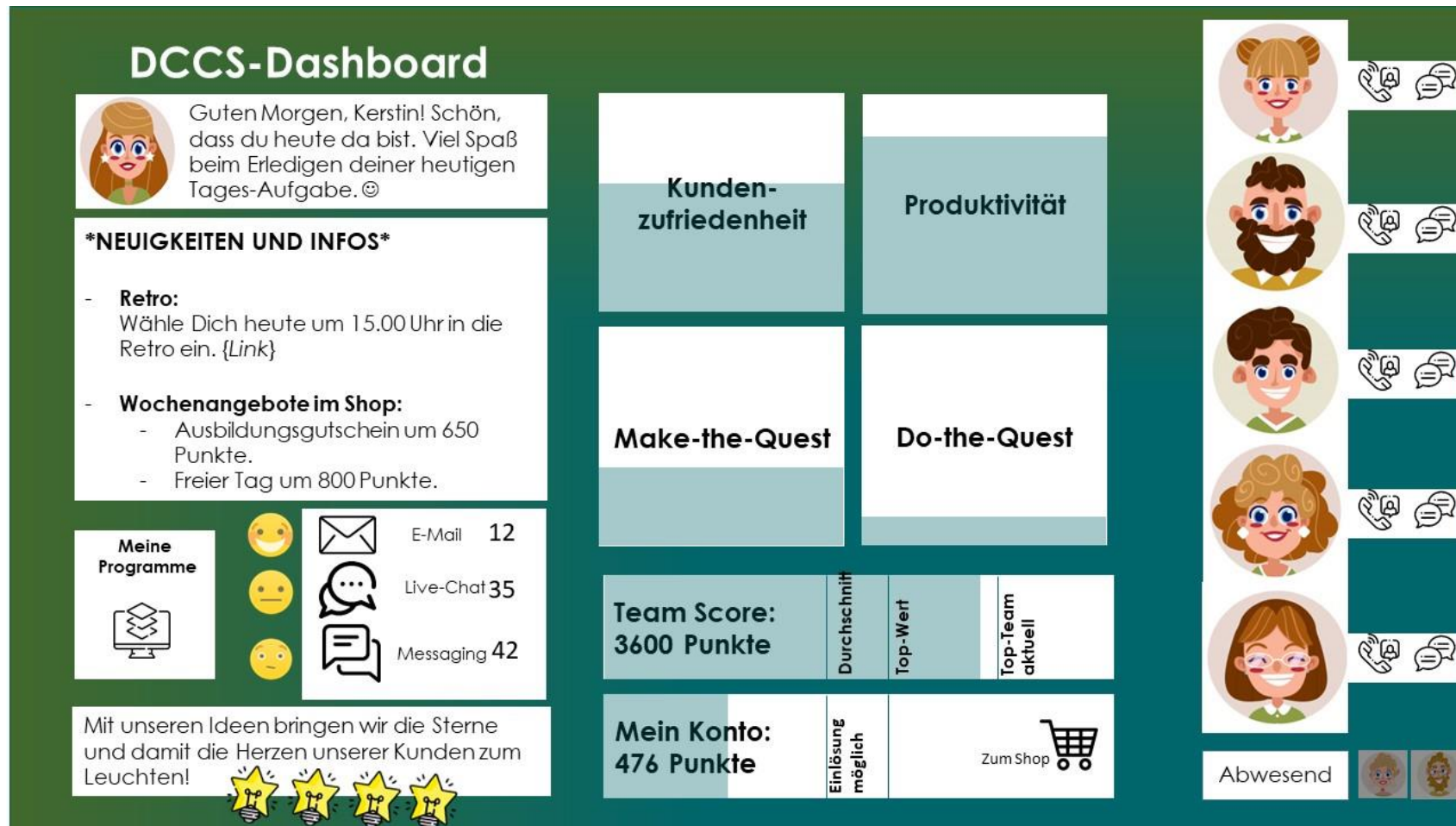


Abb. 26: Digital Contact Center Scorecard – Version 2.0, Quelle: Eigene Darstellung.

12 ZUSAMMENFASSUNG

Es werden drei Arten der Kommunikation bei den Kontaktkanälen in Contact Centern unterschieden: Der synchrone, der asynchrone und der variable Kontaktkanal. Alle diese Kommunikationsarten werden heutzutage in Contact Centern betreut, gesteuert und geplant.

Die Möglichkeit eines selbstgesteuerten Teams gibt es bereits in der agilen Arbeitswelt in verschiedensten Formen, allen voran der Projektarbeit. Solche, sich selbststeuernden Teams, sind jedoch sehr rar in der Contact Center Branche. Es fehlt an Modellen, die den Weg zur agilen Arbeitsweise im operativen Umfeld erleichtern.

Viele Contact Center Controlling- und Monitoring-Modelle sind zwar schon vorhanden und werden durchaus schon in der Praxis eingesetzt, jedoch sind diese alle nur Werkzeuge, die nicht konkret auf die agile Arbeitsweise hin ausgerichtet sind.

Von der Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton, die ausgehend von der Vision der vier Dimensionen beschreibt über das Modell einer Call-Center Scorecard nach Schühmann, die auf der Balanced Scorecard aufgebaut wurde, bis hin zur völlig neuen, schon sehr vielen bekannten OKR-Methode von Google, wurden im Theorieteil die wichtigsten Steuerungs-Tools, die in das Modell eingeflossen sind, dargestellt. Ebenfalls wurde die Call Center Operational Excellence beschrieben. Auch Teile des Triple-A-Controlling oder der Triple Bottom Line finden sich in dem ausgearbeiteten Modell wieder.

Auch wenn agiles Arbeiten sehr viel an Eigenverantwortung, Motivation und Mitarbeiterengagement aufweist, bedarf es doch auch der alten, traditionellen Kennzahlen, damit schlussendlich auch gesehen werden kann, wie viel vom Ziel erreicht wurde. Diese KPIs wurden in einem, eigens für das weitere Modell angefertigten, KPI-Cluster übersichtlich aufgeschlüsselt.

Im Kundenservice sind drei wesentliche Elemente die Erfolgsfaktoren. Alle drei Säulen müssen gefestigt sein, keine darf vergessen werden.

Da wären zum einen der Mitarbeiter, der in der heutigen Zeit durchaus eher intrinsisch statt extrinsisch motiviert werden kann. Daher können Talente auch viel eher durch einen Gamification-Ansatz nachhaltig gefördert werden. Die neue Generation an Mitarbeitern möchte den Sinn in der Tätigkeit sehen – den Sinn in ihrer täglichen Arbeit.

Ebenso wichtig ist das Führungsverhalten. Der „Servant Leader“ sollte alles Schlechte von den Mitarbeitern abhalten und geradezu den Mitarbeitern „dienen“ statt diese als seine Diener zu sehen.

Zu guter Letzt fehlt nur noch der Kunde. Was wäre denn ein Kundenservice ohne den Kunden? Das Verhalten der Kunden hat sich grundlegend verändert. So sind die Touch-Points der Digitalen Customer Journey nicht mehr so einfach zu identifizieren als jene der traditionellen. Auch die Kommunikationskanäle verändern sich immer mehr. Das Telefon zu nutzen, um das Kundenservice zu kontaktieren ist nicht mehr State-of-the-Art. Kunden möchten die digitalen Kontaktkanäle wie Chat oder Messaging nutzen. Customer Experience ist wichtiger denn je, denn wer den Kunden tatsächlich überrascht darf mit seiner Loyalität rechnen.

Um auf diese drei Säulen flexibel und agil, und das jederzeit, zu reagieren, wurde die Digital Contact Center Scorecard entwickelt, in einem Expertenworkshop adaptiert und mittels Experteninterviews belegt. Sie ist damit bereit zum Einsatz in digitalen Contact Center Teams quer durch alle Branchen.

Konkrete Handlungsempfehlungen für den Einsatz werden im Detail im letzten Kapitel beschrieben und aufgezeigt.

13 FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

„Trustification“ – dieses Kunstwort verwendete einer der Experten in den Interviews. Damit kann die Vorbereitung auf die Implementierung der Digital Contact Center Scorecard mit nur einem Wort, sehr treffend, beschrieben werden.

Die Voraussetzung für agiles Arbeiten, auch im operativen Kundenservice, ist das Vertrauen in die Mitarbeiter. Ist dieses nicht gegeben, funktioniert kein Ansatz und kein Modell der Agilität. Die Wichtigkeit des Vertrauens in die Mitarbeiter und die positiven Effekte von der Betonung der Eigeninitiative der Agenten wurde ebenfalls im Zuge der Experteninterviews als wichtiger Erfolgsfaktor modernen, innovativen Arbeitens herausgestrichen.

Das Leben in einem Contact Center wird teilweise nach wie vor mit einer Arbeit in der Fabrik gleichgesetzt. Es geht im Großen und Ganzen um den Output, der hier fabriziert wird, erwähnte eine Expertin. Dementsprechend werden auch die Mitarbeiter wie solche behandelt, die am Fließband tag-ein und tag-aus diese gleichförmige Arbeit durchführen. Es geht um strenge Zahlen in einem fest geschnürten Korsett, ohne jegliche Eigenverantwortung. Es wird erwartet, dass sie das Gehirn am Spint abgeben und dieses erst nach dem Dienst wieder holen, so verglich diese Tätigkeit treffend ein weiterer Interviewpartner. Die Führungskräfte und auch die Top-Manager sind sich dessen durchaus bewusst, dass hier ein Wandel passieren muss. Ein Wandel hin zur Mitarbeitermotivation, zu Mitarbeitern, die mit ihrem Hirn arbeiten.

Mit der Digital Contact Center Scorecard wurde ein Modell entwickelt, das ein Vorbote zur agilen Arbeit in operativen Teams sein kann.

Eine Mischung aus bewährten Modellen, die allesamt den Mitarbeiter im Fokus haben, ist die Grundlage dieses Werkzeuges.

So baut die DCCS auf der vielfach verwendeten Balanced Scorecard auf, die die gemeinsame Vision und Strategie im Mittelpunkt ihrer vier Perspektiven hat. Die wesentlichen Dimensionen des Lernens und der Entwicklung wurden daher als Grundstein aufgenommen und auch die DCCS verfügt über vier Quadranten. Das, in Kapitel 4.10 entwickelte KPI-Cluster wird in die Quadranten Produktivität und Kundenzufriedenheit mit aufgenommen.

Auch Teile der Call-Center-Scorecard nach Schümann wurden in das finale Konzept eingearbeitet. Dafür wird die dort beschriebene Punktevergabe als Empfehlung angesehen.

Google hat es vorgemacht und ist nicht nur wegen seiner großartigen Suchmaschine oft in den Medien. Auch mit den modernen Arbeitsmethoden sticht dieses Unternehmen hervor. Objectives an Key Results ist eine gemeinsame Zielvorgabe von denen die Teamziele abgeleitet werden und dadurch eine gemeinsame Vision für das Team entsteht.

Dieser Teamspirit sollte auch in operativen Contact-Center-Teams umgesetzt werden. Gemeinsam statt jeder für sich selbst.

Teams sollten als kleine Start-Ups gesehen werden, die das Unternehmen als das ihrige sehen, egal welche Größe es hat.

Als konkrete Handlungsempfehlung wird vorgeschlagen dieses Modell vorerst mit zwei oder drei Teams zu pilotieren. So können schnelle Feedback-Schleifen sichergestellt werden und es kann eine direkte Kommunikation zwischen allen Stakeholdern stattfinden. Die Bedeutung dieser direkten offenen und schnellen Kommunikation wurde nicht zuletzt im Rahmen des Workshops im empirischen Teil dieser Arbeit betont.

Da die Freiwilligkeit und die Mitarbeitermotivation ein wesentliches Kernelement dieses Modelles sind, sollte durchaus ein Team aus freiwilligen Mitarbeitern gewählt werden, die dieses Modell in der Praxis testen.

Es ist hier jedoch völlig egal, ob dieses Team an nur einem Standort ist oder an mehreren Standorten. Der Vorteil ist, dass die Kommunikation auch funktioniert, wenn zum Beispiel alle Mitarbeiter im Home-Office sitzen.

Der Grund dafür, dass es mehrere Teams sein sollten ist die Möglichkeit des „Benchmarkings“. Dies funktioniert nur mit mindestens einem weiteren Team. Schafft es eine Branche gemeinsam, zum Beispiel mehrere Dienstleister, dieses Modell auszuprobieren – besteht auch die Chance auf einen branchenübergreifenden Vergleich.

Zu Beginn ist der Automatismus noch kein Muss. Das bedeutet, dass die Grundfunktionen des Dashboards gegeben sein müssen. Jene Themen mit zu viel IT-Impact, wie beispielsweise das Einspielen der KPIs beziehungsweise die automatische Berechnung der Punkte kann zu Beginn, während des Pilot-Betriebes, durchaus auch manuell – sogar mittels Excel-Listen – eingespielt werden. So erspart sich das Unternehmen zusätzliche Kosten.

Um diesen Pilot-Betrieb zu veranschaulichen wird nun, in der folgenden Abbildung, ein Meilensteinplan aufgezeigt, wie die Einführung der Digital Contact Center Scorecard in einem Contact Center eingeführt werden kann.



Abb. 27: Timeline-Pilotbetrieb, Quelle: Eigene Darstellung.

Die einzelnen Meilensteine der Pilot-Betrieb-Timeline werden nun detailliert beschrieben:

- **Meilenstein – M1:**

Zu Beginn dieses Projektes muss ein Initialworkshop aufgesetzt werden. Aus den Experten-Interviews geht hervor, dass ein Workshop sowohl für das Aufsetzen gemeinsamer Ziele als auch für das gemeinsame „Wir-Gefühl“ ein optimales Werkzeug ist.

Zwingend daran teilnehmen müssen Vertreter der Geschäftsführung, damit die Anforderung an mehr Agilität den Rückhalt hat. Zusätzlich sollten Mitarbeiter aus dem Service anwesend sein, die bereits Erfahrung in den digitalen Kontaktkanälen aufweisen. Wird entschieden, dass der radikale Ansatz, der in Kapitel 6.1 beschrieben wurde, schon zu Beginn verfolgt werden sollte, muss hier noch kein Teamleiter anwesend sein. Durchaus kann hier auch entschieden werden, dass die Leader demokratisch gewählt werden.

Zusätzlich ist es notwendig hier auch bereits Kollegen von der IT dabei zu haben, die dann das Dashboard in die Tat umsetzen.

Ziel dieses Workshops sollte es sein, zu entscheiden welche Mitarbeiter für dieses Projekt in Frage kommen. Wichtig ist es auch hier, dass die Mitarbeiter nicht gezwungen werden an dieser neuen Arbeitsmethode teilzunehmen. Es sollten definitiv Mitarbeiter sein, die jene Persönlichkeit für Agilität mitbringen, die in Kapitel 2.3 beschrieben wurde.

Steht das Auswahlverfahren der Mitarbeiter fest gilt es zumindest 16 Mitarbeiter zu finden, besser noch 32 Mitarbeiter, die an diesem Pilotprojekt teilnehmen. So kann ein Benchmarking von 3 verschiedenen Teams durchgeführt werden, ohne Datenschutzverletzungen zu begehen. Finden sich nur 16 Mitarbeiter, also zwei Teams, so kann zu Beginn auch auf das Benchmarking verzichtet werden.

- **Meilenstein – M2:**

Stehen die geeigneten Personen fest, muss sich das Team gemeinsam einfinden. Der Startschuss für eine gemeinsame Zielerreichung und idealtypisches Arbeiten mit der DCCS ist es gemeinsam an einem Tisch zu sitzen. Dies kann durchaus auch digital passieren, da die DCCS auch darauf ausgelegt ist, dass die Mitarbeiter nicht unmittelbar in einem Raum gemeinsame sitzen, da die Kommunikation ja über das Dashboard gegeben ist.

Gestartet werden kann hier mit allen Teams. Die Gesamtstrategie beziehungsweise die Unternehmensvision sollten vorerst nochmals klar für alle sein.

Danach werden die Teams getrennt und jedes Team entscheidet, gemeinsam, für sich selbst das eigene Ziel und die eigene Vision, abgeleitet von der Gesamtstrategie.

Diese wird dann plakativ ins Dashboard eingespielt. Parallel dazu sollte bereits an der Umsetzung einer einfachen Useroberfläche für das Dashboard gearbeitet werden, damit zum Start des Meilensteins M3 zumindest die Kommunikation über das System funktioniert. Alles weitere kann agil nach und nach eingespielt werden.

Wird der Ansatz des demokratischen Wählens der Führungskraft durchgezogen, sollte in diesem Workshop zumindest entschieden werden, in welcher Form diese Wahl stattfindet. Im Optimalfall wird, als Punkt des Workshops, die Wahl des Leaders bereits durchgeführt.

- **Meilenstein – M3:**

Der Trial, also der Testbetrieb, startet mit dem Meilenstein – M3. Die Teams sollten bereits eingeteilt sein und, gemeinsam mit der Führungskraft, nur maximal acht Teammitglieder aufweisen. Sollte der Schritt zum radikalen Ansatz gewählt worden sein, muss hier auch schon der Leader gewählt sein.

90 Tage – also drei Monate – soll nun mit der Digital Contact Center Scorecard in den Teams gearbeitet werden und bereits Verbesserungen und Adaptierungen laufend vornehmen.

Auch hier sollte das agile „Versuchen“ an erster Stelle stehen und so den Mitarbeitern auch nähergebracht werden.

- **Meilenstein – M4:**

Der Testbetrieb sollte mindestens zwei Monate laufen, bevor die erste Evaluierung stattfindet. Die Evaluierung passiert unter Einbezug der Personen, die am Initialworkshop teilgenommen haben.

Alle Mitarbeiter müssen zwingend in dieser Evaluierung mit einbezogen werden. Ebenso die Rückmeldungen jener Kunden, die von diesen Teams serviert wurden.

Geht aus der Customer-Experience hervor, dass Kunden zufriedener sind, die von diesem Team betreut werden, sollte dies genauso berücksichtigt werden.

- **Meilenstein – M5:**

Nach der Evaluierung sollte so schnell wie nur möglich die Entscheidung getroffen werden, ob der Pilotbetrieb in die Operation überführt wird, oder nicht.

So wie im Rahmen dieser Arbeit das Modell der Digital Contact Center Scorecard intensiv mit Experten aus dem operativen Tagesgeschäft und aus dem strategischen Management in zwei empirischen Durchgängen bestätigt wurde, so soll also, wie im Pilotbetrieb oben beschrieben, auch bei der konkreten Implementierung eine erfolgreiche Evaluierung der Scorecard die Voraussetzung für die Überführung in den Vollbetrieb sein.

Innovative Modelle, wie das der DCCS, müssen einen konkreten Mehrwert für alle Stakeholder bieten, sollen sie auch tatsächlich nachhaltig erfolgreich funktionieren. Diese Maxime zieht sich wie ein roter Faden durch die gesamte Idee hinter dieser Arbeit und auch durch die Erarbeitung des theoretischen Konzepts und die empirische Bestätigung des Modells.

Die Experten, die im empirischen Teil dieser Arbeit, die Scorecard evaluiert haben, haben die Sinnhaftigkeit und den oben beschriebenen Mehrwert über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg als gegeben gesehen. Mit derselben Überzeugung wie diese Experten, sollten auch die Führungskräfte und Mitarbeiter in der täglichen Anwendung hinter dem Modell stehen können. So kann Motivation langfristig gelingen und gleichzeitig in die richtigen Bahnen gelenkt werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Bach, Christian (2018): *Kunden wollen begeistert werden*, in IHK-Wirtschaft, Ausgabe 11/2018, Industrie- und Handelskammer Braunschweig, Braunschweig
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2005): *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*, 2. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden
- Bullinger, Hans-Jörg (1996): *Erfolgsfaktor Mitarbeiter – Motivation – Kreativität – Innovation*, in *Technologiemanagement – Wettbewerbsfähige Technologieentwicklung und Arbeitsgestaltung*, B.G. Teubner, Stuttgart
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2010): *Transkription*, in Mey, Günter; Mruck Katja (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Doerr, John (2018): *OKR – Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen*, Verlag Franz Vahlen GmbH, München
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 3 überarbeitete Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden
- Herzog, Alexander (2017): *Callcenter – Analyse und Management – Modellierung und Optimierung mit Warteschlangensystemen*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Heß, Klaus; Leittretter, Siegfried (2004): *Innovative Gestaltung von Call Centern- Kunden- und arbeitsorientiert*, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Kaplan, Robert; Norton, David (1996): *Translating Strategy Into Action – The Balanced Scorecard*, Havard Business School Press, Bosten, MA
- Malik, Fredmund (2006): *Führen – Leisten – Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit*, Campus Verlage GmbH, Frankfurt/Main
- Meuser, Michael; Nagel Ulrike (2002): *ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht – Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion* in Menz, Wolfgang (Hrsg.); Bogner, Alexander; Littig, Beate; *Das Experteninterview – Theorie Methode, Anwendung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Mayring, Philipp (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, 5. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim
- Mayring, Philipp (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 8. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim
- NICE Systems GmbH (Hrsg.) (2012): *KPI POCKET GUIDE – Strategische und operative Contact Center Steuerung mit Leistungskennzahlen*, NICE Systems GmbH, Frankfurt

- Oberzaucher, Astrid (2017): *Grundlagen der Marktforschung für die praktische Anwendung*, 2. Auflage, NWV Verlag GmbH, Wien
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2005): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 7. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Schönauer, Annika (2005): *Qualität der Arbeit in Callcentern – Fallstudie Österreich im Global Call Center Industry Project*, Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt, Wien
- Schümann, Florian; Tisson, Horst (2006): *Call Center Controlling – Ein Modell für die Planung, Kontrolle und Steuerung von Kundenservice-Centern*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden
- Schawel, Christian; Billing, Fabian (2012): *Walt-Disney-Methode (Kreativitätstechniken)*, 4. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Schawel, Christian; Billing, Fabian (2018): *Balanced Scorecard (BSC) – Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung*, in *Top 100 Management Tools, Das wichtigste Buch eines Managers; von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung*, 6. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Stieglitz, Stefan (2017): *Enterprise Gamification – Vorgehen und Anwendung*, in Strahringer, Susanne; Ley, Christian (Hrsg) *Gamification und Serious Games – Grundlagen, Vorgehen und Anwendungen*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Ulich, Eberhard; Wülser, Marc (2018): *Gesundheitsmanagement in Unternehmen – Arbeitspsychologische Perspektiven*, 7. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden

Online-Quellen

- Beeck, Volker (2020): *Prüfung – Definition: Was ist Prüfung?*, in *Gabler Wirtschaftslexikon*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/pruefung-43271> [Stand: 13.11.2020]
- Bendel, Oliver (2019): *Definition: Was ist Gamification?* in *Gabler Wirtschaftslexikon*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/pruefung-43271> [Stand: 13.11.2020]
- Bley, Große Martina (2019): *Die Walt Disney-Methode – so kreativ wie der Micky Maus-Erfinder!*, in *Management-Circle*, Management Circle AG, Eschborn, <https://www.management-circle.de/blog/walt-disney-methode/> [Stand: 13.11.2020]
- Bärmann, Frank (2016): *Scientific Management vs. Taylorismus*, in *Das Effizienz-Blog*, Team babel AG, Herzogenrath, <https://www.effizienz-konzepte.de/scientific-management-vs-taylorismus/> [Stand: 13.11.2020]
- Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (Hrsg.): *Nutzung von OTT-Kommunikationsdiensten in Deutschland, Bericht 2020*, Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (Hrsg.), Bonn,

https://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Mediathek/Berichte/2020/OTT.pdf;jsessionid=72DCCC86ED8F9E79BAD42E801AFE1683?__blob=publicationFile&v=2 [Stand: 13.11.2020]

Capraro, Silvia (2020): *Kundenreise heute: Warum die Digitalisierung das Kundenverhalten verändert*, souluzione GmbH, Murten, <https://souluzione.ch/2020/05/12/veraendertes-kundenverhalten-digitalisierung/> [Stand: 13.11.2020]

Callminer ink. (Hrsg.) (2020): *What is Average Handle Time? Challenges, Examples, and Best Practices for Improving AHT*, Callminer ink. United Kingdom, <https://callminer.com/blog/average-handle-time-challenges-examples-best-practices-improving-aht/> [Stand: 13.11.2020]

Daum, Mario (2018): *Digitaler Wandel in Call- und Service-Centern*, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_102_2018.pdf [Stand: 13.11.2020]

Diehl, Andreas (2020): *Objectives and Key Results (OKR) – Einführung in die OKR Methode*, AD GmbH, Köln, <https://digitaleneuordnung.de/blog/okr-methode/> [Stand: 13.11.2020]

Elsten, Rémon (2019): *Die magische Kennzahl „First Contact Resolution“*, cmm360 Profile Media AG, Winterthur, <https://www.cmm360.ch/die-magische-kennzahl-first-contact-resolution> [Stand: 13.11.2020]

Fernandes, Anush (2019): *CSAT SCORE: THE ULTIMATE GUIDE FOR 2020*, Verloop, Philadelphia, <https://blog.verloop.io/csatscore-the-ultimate-guide-for-2020/> [Stand: 13.11.2020]

Friedag, Herwig; Schmidt, Walter (2018): *Balanced Scorecard*, reimus.NET GmbH, Brandenburg an der Havel, <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/BSC/Friedag-Schmidt-Balanced-Scorecard.html> [Stand: 13.11.2020]

Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.) (2020): *Key Performance Indicator (KPI)*, Springer Gabler / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/key-performance-indicator-kpi-52670> [13.11.2020]

Geraghty, Shauna (2017): *An Overview of Averages Speed of Answer in the Call Center*, Talkdesk, San Francisco, <https://www.talkdesk.com/blog/an-overview-of-average-speed-of-answer-in-the-call-center/> [13.11.2020]

Guetter, Victoria (2019): *Contact Center vs. Callcenter: Wo liegt der Unterschied?*, Aircall SAS GmbH & Co.KG, Paris, <https://aircall.io/de/blog/callcenter/contact-center-vs-callcenter/#:~:text=Im%20Gegensatz%20zum%20Contact%20Center,oder%20beide%20Form%20von%20Anrufen.> [Stand: 13.11.2020]

Hargrave, Marshall (2019): *Abandon Rate*, Investopedia, Kalifornien, <https://www.investopedia.com/terms/a/abandon-rate.asp> [Stand: 13.11.2020]

Henn, Harald (2016): *Customer Service Organisation: Agil und adaptiv*, Marketing Resultant GmbH, Mainz, <https://marketing-resultant.de/customer-service-die-chamaeleon-organisation/> [Stand: 13.11.2020]

Hofert, Svenja (2015): *Agile Führung – was ist das eigentlich?*, Teamworks GTQ Gesellschaft für Teamentwicklung und Qualifizierung mbH, Hamburg, <https://teamworks-gmbh.de/agile-fuehrung-definition/> [Stand: 13.11.2020]

- Hinz, Olaf (2018): *Anreizsysteme – Was motiviert Mitarbeiter am stärksten?*, b-wise GmbH, Karlsruhe, <https://www.business-wissen.de/artikel/anreizsysteme-was-motiviert-mitarbeiter-am-staerksten/>, [Stand: 13.11.2020]
- Hornung, Mareike (2020): *Triple-Bottom-Line*, in *Controlling-Wiki*, Internationaler Controller Verein eV, Wörthsee, <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Triple-A-Controlling> [Stand: 13.11.2020]
- Horn, Gustav (2020): *Prognose*, in *Gabler Wirtschaftslexikon*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/prognose-43498> [Stand: 13.11.2020]
- Heller, Denise (2018): *Agil arbeiten – Was das heißt und wie es konkret umgesetzt werden kann*, Workpath GmbH, München, <https://www.workpath.com/magazine/agil-arbeiten/> [Stand: 13.11.2020]
- IG Europe GmbH (Hrsg.) (2018): *Volatilität Definition*, IG Europe GmbH (Hrsg.), Frankfurt am Main, <https://www.ig.com/at/trading-glossar/volatilitat-definition#information-banner-dismiss> [Stand: 13.11.2020]
- Jaburek, Roman (2017): *Agilität in Unternehmen: Mitarbeiter sollen mit Ihrer Persönlichkeit überzeugen*, creative business, Mannheim, <https://www.erfolgston.com/blog/agilitaet-in-unternehmen-mitarbeiter-brauchen-pers-nlichkeit/> [Stand: 13.11.2020]
- Johlen, Anastasia (2018): *Servant Leadership: Was steckt hinter diesem Führungsstil?*, Ideenkraftwerk GmbH, Herford, <https://www.karrieretipps.de/karriere/servant-leadership-was-steckt-hinter-diesem-fuehrungsstil-im-beruf.html> [Stand: 13.11.2020]
- KarriereTutor (Hrsg.) (2019): *12 Schritte für agiles Arbeiten [1/2]: So werden Unternehmen agil*, Karriere Tutor GmbH, Königstein im Taunus, <https://www.karrieretutor.de/blog/unternehmen-und-personaler/12-schritte-fuer-agiles-arbeiten-1/>, [Stand: 13.11.2020]
- Kenton, Will (2020): *Triple Bottom Line (TBL)*, Investopedia, Kalifornien, <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp> [Stand: 13.11.2020]
- Kuster, Alexander (Hrsg.) (2016): *Die Geschichte des Call Centers in der Übersicht*, Kuster, Alexander, Thurgau, <https://www.inboundmarketing-schweiz.com/die-geschichte-des-call-centers-in-der-uebersicht/> [Stand: 13.11.2020]
- Kraus, Georg (2007): *Management ist nicht gleich Leadership*, b-wise GmbH, Karlsruhe, <https://www.business-wissen.de/artikel/fuehrungskraft-management-ist-nicht-gleich-leadership/> [Stand: 13.11.2020]
- Lapp, Jennifer (2020): *Net Promoter Score: Was ist der NPS?*, in *HubSpot-Blog*, Cambridge, <https://blog.hubspot.de/service/kennzahlen-call-center> [Stand: 13.11.2020]
- Lenz, Johannes (2020): *Wie Autohäuser per Messenger ihre Kundenkommunikation effizient und professionell umsetzen*, MessengerPeople GmbH, München, <https://www.messengerpeople.com/de/autohaeuser-messenger-kundenservice/> [Stand: 13.11.2020]
- Lindner, Dominic (Hrsg.) (2018): *SCRUM IN KONZERNEN – WIE VERMEIDE ICH AGILEN TAYLORISMUS?*, Lindner, Dominic (Hrsg.), Nürnberg, <https://agile-unternehmen.de/scrum-in-konzernen-agilen-taylorismus/> [Stand: 13.11.2020]

- Losbichler, Heimo (2020): *Triple-A-Controlling*, in *Controlling-Wiki*, Internationaler Controller Verein eV, Wörthsee, <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Triple-A-Controlling> [Stand: 13.11.2020]
- Mai, Jochen (2017): *Bedürfnispyramide: Definition und Nutzen*, in *karriere-bibel*, Karrierebibel – Inh. Jochen Mai, Kerpen, <https://karrierebibel.de/beduerfnispyramide-maslow/> [Stand: 13.11.2020]
- Morgenthaler, Mathias (2014): *Beruf + Berufung: Chef von Mitarbeiter Gnaden*, watchado GmbH, Wien, <https://blog.watchado.com/beruf-berufung-chef-von-mitarbeiters-gnaden/> [Stand: 13.11.2020]
- Mulzer, Chris (Hrsg.) (2020): *Die 5 Kommunikations-Axiome nach Watzlawick – Du kannst nicht nicht kommunizieren*, Mulzer, Chris (Hrsg.) Berlin, <https://www.kikidan.com/nlp/kommunikationsmodelle-die-watzlawick-axiome/> [Stand: 13.11.2020]
- Mourtada, Leila (2017): *Call Center Gamification – Intrinsic and Extrinsic Motivation*, NGUVU, Montréal, <https://www.nguvu.com/blog/gamification-motivation> [Stand: 13.11.2020]
- Musmacher, Matias (2018): *Agile Organisation im Call Center – Hype or Hope?*, O'Donovan Consulting AG, Bad Homburg, <https://www.odonovan.de/blog/agile-organisation-im-call-center-hype-or-hope/> [Stand: 13.11.2020]
- Moder, Philipp (2018): *Kundenbefragung: Warum Sie NPS und CSAT kombinieren sollten*, Phocus Direct Communication GmbH, Nürnberg, <https://www.phocus-direct.de/blog/kundenbefragung-warum-sie-nps-und-csat-kombinieren-sollten> [Stand: 13.11.2020]
- Mühlenhöver, Ralf (2019): *Das Dilemma mit der Kundenzufriedenheit: Kunde oder Mitarbeiter*, in *injixoblog*, InVision AG, Düsseldorf <https://blog.injixo.com/de/kundenservice/zufriedenheit-kunde-oder-mitarbeiter> [Stand: 13.11.2020]
- Müller, Moritz (2019): *Wie Microservices und die Two-Pizza-Rules das Entwicklungsteam optimal unterstützen*, borisgloger consulting GmbH, Baden-Baden, <https://www.borisgloger.com/blog/2019/07/17/wie-microservices-und-die-two-pizza-rule-das-entwicklungsteam-optimal-unterstuetzen/> [Stand: 13.11.2020]
- Nissen, Regina (2018): *Extrinsische Motivation*, in *Gabler Wirtschaftslexikon*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/extrinsische-motivation-32084/version-255632> [Stand: 13.11.2020]
- Nowak, Alexander (2020): *Nachhaltigkeit*, in *Gabler Wirtschaftslexikon*, Springer Gabler / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nachhaltigkeit-41203#head2> [Stand: 13.11.2020]
- Ollmann, Marc (2020): *Callcenter-Kennzahlen: Diese sind (wirklich) wichtig*, in *HubSpot-Blog*, Cambridge, <https://blog.hubspot.de/service/kennzahlen-call-center> [Stand: 13.11.2020]
- Pauchard, Eponie (2016): *OPERATIONAL EXCELLENCE IN CUSTOMER CONTACT CENTER*, Cryout Creations, Barchau, <http://www.eponie-pauchard.com/en/2016/10/operational-excellence-in-customer-contact-center/> [Stand: 13.11.2020]
- Püttjer, Christian; Schnierda, Uwe (2019): *Executive Coaching – Leadership und Management: Diese Unterschiede sollten Sie kennen!*, Christian Püttjer, Uwe Schnierda, Annika Schnierda, Dagnilja Samsone

- GbR, Bredenbek, <https://www.karriereakademie.de/unterschied-leadership-und-management> [Stand: 13.11.2020]
- Rassek, Anja (2018): *Intrinsische Motivation: Diese Faktoren fördern sie*, in *karriere-bibel*, Karrierebibel – Inh. Jochen Mai, Kerpen, <https://karrierebibel.de/intrinsische-motivation/> [Stand: 13.11.2020]
- Recklies, Dagmar (2015): *Echter Teamgeist – ein langer Weg, viele Vorteile, etwas Risiko*, Recklies Management Project GmbH, Rüsselsheim am Main, <https://www.managementportal.de/inhalte/artikel/fachbeitraege/28-fuehrung/612-teamgeist.html> [Stand: 13.11.2020]
- Roth, Philipp (2020): *Die aktuellen & offiziellen WhatsApp Nutzerzahlen: 2 Millionen aktive Nutzer (Stand 2020)*, Rising Media Ltd, Starnberg, <https://allfacebook.de/toll/whatsapp-nutzerzahlen> [Stand: 13.11.2020]
- Schedl-Richter, Brigitte (2020): *Gamification? Gefällt uns ;-)*, Bene GmbH, Waidhofen an der Ybbs, <https://bene.com/de/office-magazin/gamification-gefaellt-uns/> [Stand: 13.11.2020]
- Schmidt, Silvester (Hrsg.) (2017): *Die „ideale Führungskraft“ für selbststeuernd Organisationen*, Dr. Silvester Schmidt (Hrsg.), Siegen, <https://www.schwarmorganisation.de/2017/05/20/die-ideale-fuehrungskraft-fuer-selbststeuernde-organisationen/?cn-reloaded=1> [Stand: 13.11.2020]
- Schnabel, Patrick (Hrsg.): *Call Center / Contact Center*, in *Elektronik-Kompendium.de*, Schnabel, Patrick (Hrsg.), Ludwigsburg, <https://www.elektronik-kompendium.de/sites/kom/0511061.htm> [Stand: 13.11.2020]
- Schulman, Howard (2020): *18 Essential Call Center KPIs*, Lightico Ltd., New York <https://www.lightico.com/blog/call-center-kpis/> [13.11.2020]
- Seiboldt, Stephanie (2018): *Begeisterte Kunden (er)fordern eine agile Customer Service Organisation*, Rainer Kolm (Hrsg.), i-Service Initiative, Hamburg, <https://i-serviceblog.com/2018/05/23/begeisterte-kunden-erfordern-eine-agile-customer-service-organisation/> [Stand: 13.11.2020]
- Skerswetat, Jörn (2017): *Qual der Kanalwahl – Omni- oder Multichannel?*, PIDAS AG, Dübendorf, <https://www.pidas.com/blog/omnichannel-oder-multichannel> [13.11.2020]
- Srikanth, Akshaya (2019): *Contact Center vs Call Center: What is the Difference?*, in Business2Community, Pennsylvania <https://www.business2community.com/communications/contact-center-vs-call-center-what-is-the-difference-02251033> [Stand: 13.11.2020]
- Sörensen, Dagmar (2018): *Agiles Arbeiten – Was ist das?*, in Digitaler-Mittelstand, Telekom Deutschland GmbH, Bonn, <https://digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/agiles-arbeiten-was-ist-das-49878#:~:text=Agiles%20Arbeiten%20bedeutet%20eigenverantwortliches%20Handeln%20%E2%80%93%20niemand%20kann,Team%20entscheidet%20gemeinsam%2C%20wann%20etwas%20wie%20gemacht%20wird.> [Stand: 13.11.2020]
- Stockmann, Manfred (2018): *Mythos Contact Center – Warum es 2025 keiner mehr braucht*, Grutzeck-Software GmbH, Hanau, <https://www.erfolgreiches-contactcenter.de/blog/mythos-contact-center-warum-es-2025-keiner-mehr-braucht> [13.11.2020]

- Taepke, Katrin (2019): *Deine Seminar-Vorstellungsrunde mal anders gestalten*. In Eventbrite-Blog, Eventbrite, Inc., San Francisco, <https://www.eventbrite.at/blog/seminar-vorstellungsrunde-mal-anders/> [30.10.2020]
- Tischer, Simon (2019): *Agile und Scrum: Wie funktioniert agile Arbeit?*, MGH-Münchner Gewerbehof- und Technologiezentrum GmbH, München, <https://www.munich-startup.de/45292/agile-scrum/#:~:text=Agilit%C3%A4t%20ist%20die%20Basis%20von%20Scrum.%20Arbeit%20man,ein%20Mindset%2C%20das%20ganz%20stark%20auf%20Lernen%20setzt.> [Stand: 13.11.2020]
- Volker, Hildebrand (2019): *10 Predictions For Customer Service in 2019*, in Forbes, Forbes Media LLC, New York City, <https://www.forbes.com/sites/sap/2020/06/09/5-ways-customer-experience-management-can-improve-e-commerce/#4444d73612dd> [Stand: 13.11.2020]
- Waack, Juliane (2019): *Asynchrone Kommunikation im Vertrieb: Stimmt das Timing?*, ec4u expert consulting ag, Karlsruhe, <https://blog.ec4u.com/synchrone-asynchrone-kommunikation-im-vertrieb/> [Stand: 13.11.2020]
- Waack, Juliane (2018): *Das Kundenverhalten in der Digitalisierung (Infografik)*, ec4u expert consulting ag, Karlsruhe, <https://blog.ec4u.com/das-kundenverhalten-in-der-digitalisierung-2019-infografik/>, [Stand: 13.11.2020]
- Warkentin, Nils (2020): *Agiles Arbeiten: Definition, Voraussetzungen, Tipps*, in Karriere-Bibel, Karrierbibel – Inh. Jochen Mai, Kerpen, <https://karrierbibel.de/agiles-arbeiten/> [Stand: 13.11.2020]
- Werner, Corina (2019): *5 Callcenter KPIs zur Messung der Kundenzufriedenheit*, in 3CX-blog, 3CX GmbH, Hannover, <https://www.3cx.de/blog/callcenter-kpis/#:~:text=Berechnet%20wird%20dieser%20KPI%20aus,einen%20optimalen%20Service%20bieten%20kann.> [Stand: 13.11.2020]
- Weerth, Carsten (2020): *Volatilität*, in *Gabler Wirtschaftslexikon*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/volatilitaet-48641> [Stand: 13.11.2020]
- Weiss, Oliver (2020): *Callcenter in Zeiten von Corona: so klappt das Arbeiten im Home Office*, in *Computerwelt & Transform!*, CW Fachverlag GmbH, Wien, <https://computerwelt.at/news/callcenter-in-zeiten-von-corona-so-klappt-das-arbeiten-im-home-office/> [Stand: 13.11.2020]
- Mueller-Zielke, Tobias (2019): *Synchrone, asynchrone oder chaotische Kommunikation?*, TMT UG, Erlangen, <https://www.tmt-beratung.de/moderne-kommunikation-synchron-asynchron-chaotisch/> [Stand: 13.11.2020]
- Zogot, Michael (2019): *Mit NPS, CSAT, CES die Kundenzufriedenheit messen*, MyCRM GmbH, Plochingen, <https://mycrm.de/blog/mit-nps-csat-ces-kundenzufriedenheit-messen/> [Stand: 13.11.2020]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.	5
Abb. 2: Management-Ziele, Quelle: Onlinequelle [13.11.2020].	8
Abb. 3: Entwicklung der Kommunikationskanäle, Quelle: Onlinequelle [13.11.2020].	10
Abb. 4: Balanced Scorecard – Perspektiven, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].	19
Abb. 5: Hierachischer Aufbau der Call-Center-Scorecard, Quelle: Schümann, u.a. (2006) S. 144.	20
Abb. 6: Möglicher Aufbau einer Kunden-Scorecard, Quelle: Schümann, u.a. (2006) S. 146.	21
Abb. 7: Agilitäts-Bausteine des Triple-A-Controllings, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].	29
Abb. 8: Adaptability-Bausteine des Triple-A-Controllings, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].	30
Abb. 9: Alignment-Bausteine des Triple-A-Controllings, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].	30
Abb. 10: Triple-Botom-Line-Ansatz, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].	31
Abb. 11: Breakdown of CSAT scores, Quelle: Onlinequelle [Stand: 07.06.2020].	39
Abb. 12: Kombination NPS & CSAT, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].	40
Abb. 13: KPI-Cluster, Quelle: Eigene Darstellung.	41
Abb. 14: xy-theorie, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].	42
Abb. 15: Gleichung Teamgröße, Quelle: Onlinequelle [Stand: 13.11.2020].	48
Abb. 16: Traditionelle vs digitale CJ, Quelle: Onlinequelle, leicht modifiziert, [Stand: 13.11.2020].	53
Abb. 17: Nutzungsanteile OTT-Kommunikationskanäle, Quelle: Onlinequelle [13.11.2020].	55
Abb. 18: DCCS – Ausschnitt Personalisierte Grußbotschaft mit Kurzinfos, Quelle: Eigene Darstellung. .	60
Abb. 19: DCCS – Ausschnitt Neuigkeiten und Informationstafel, Quelle: Eigene Darstellung.	60
Abb. 20: DCCS – Ausschnitt Neuigkeiten und Informationstafel, Quelle: Eigene Darstellung.	61
Abb. 21: DCCS – Quadranten und Sammeln der Punkte, Quelle: Eigene Darstellung.	62
Abb. 22: DCCS-Dashboard, Quelle: Eigene Darstellung.	64
Abb. 23: Agenda Workshop, Quelle: Eigene Darstellung.	68
Abb. 24: Ausschnitt DCCS Grußbotschaften-2.0, Quelle: Eigene Darstellung.	76
Abb. 25: Do-the-Quest-Detailansicht, Quelle: Eigene Darstellung.	77
Abb. 26: Digital Contact Center Scorecard – Version 2.0, Quelle: Eigene Darstellung.	96
Abb. 27: Timeline-Pilotbetrieb, Quelle: Eigene Darstellung.	100

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Übersicht der Kontaktkanäle im Contact Center, Quelle: Eigene Darstellung.....	12
Tab. 2: MBOs versus OKRs, Quelle: Doerr, leicht adaptiert, S. 39.....	23
Tab. 3: Googles – OKR, Quelle: Onlinequelle, leicht modifiziert, Onlinequelle [13.11.2020].	23
Tab. 4: Gegenüberst. OKR – KPI, Quelle: Onlinequelle, leicht modifiziert, Onlinequelle [11.06.2020].	24
Tab. 5: OKR bei Zume, Quelle: Doerr, S. 187.....	25
Tab. 6: OKR-Zyklus, Quelle: Onlinequelle, leicht modifiziert, Onlinequelle [11.06.2020].	26
Tab. 7: Übersicht der Experten, Quelle: Eigene Darstellung.	67
Tab. 8 : Fragebogen, Quelle: Eigene Darstellung.....	86
Tab. 9: Belegen der Scorecard nach Experteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.....	95

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ACAR	Average Caller Arrival Rate
ACW	After Call Work Time
ASA	Average Speed of Answer
ATT	Average Talk Time
CC	Contact Center
CES	Customer Effort Score
CSAT	Customer Satisfaction Score
DCCS	Digital Contact Center Scorecard
FCR	First Contact Solution Rate
FTE	Full Time Equivalent
KPI	Key Performance Indicators
NPS	Net Promotor Score
MBO	Management by Objectives
OKR	Objectives and Keyresults

ANHANG 1: TRANSKRIPTE EXPERTENINTERVIEWS

Interview 1 – Interviewpartner (männlich) – Unternehmen A2 – Österreich

Interviewer **Kerstin Riedl** **(I)**
Interviewpartner **Interviewpartner Ak1** **(A1)**
Interview-Location **Persönlich (Face-to-Face)**

I: Lieber A1. Danke, dass du dir die Zeit nimmst, um an meinem Interview teilzunehmen. Wie bereits im Vorfeld besprochen, werde ich dieses Interview nun aufnehmen und wirklich nur für die Masterarbeit nutzen. Du bist auch damit einverstanden, dass ich deinen Namen in der Masterarbeit verwende. Danke dir nochmals dafür.

A1: Sehr gerne.

I: Die erste Hauptfrage betrifft das agile Arbeiten. Das ist ja aktuell in aller Munde und auch operative Tätigkeiten, die sich jenseits der klassischen Projektarbeit abspielen, können auch mit agilen Arbeitsmethoden oder neuen Führungsstilen ausgestattet werden. Glaubst du, dass agiles Arbeiten im Kundenservice möglich ist?

A1: Das ist zu Beginn eine schwierige Frage. Ich glaube, um diese Frage beantworten zu können, müssen wir zuerst definieren was bedeutet agiles Arbeiten und was bedeutet Agilität. Ich nehme jetzt mal die aktuelle Situation – nein, andersrum – ich versuche Agilität für mich mit Flexibilität und Beweglichkeit zu übersetzen im Kundenservice ... und da ist wahrscheinlich gerade das beste Beispiel, das wir mit Corona erlebt haben ... Natürlich ist es möglich agil zu arbeiten, wenn man es mit Flexibilität übersetzt. Ich würde es übersetzen mit dem Wort „Nicht-Ortsgebunden!“. Also das was wir einmal gemeinsam überlegt haben ... und da ist Messaging oder sämtliche cloudbasierten Lösungen die Voraussetzung dafür. Im Endeffekt kann dieses Handy, das da vor uns liegt, auch mal mein Büro sein oder es ist ein Laptop und das Einzige was ich benötige um Arbeiten zu können ist ein Internetanschluss. Und ob der Mitarbeiter jetzt – und das zeigt sich in Corona, dass das funktioniert ... viel besser als man wahrscheinlich am Anfang erwartet hat – und auch im Kundenservice ist das möglich. Ich finde sogar, dass das im Kundenservice leichter ist als in anderen Bereichen, weil die Messbarkeit der Leistung im Kundenservice durch die Systeme aufgelegt ist. Wenn ich heute im Marketing bin oder in einem anderen Bereich, wo ich das schwer messen kann, wo ich dann eben immer nur das Endprodukt sehe – ist es schwieriger zu sagen, wie gut funktioniert agiles Arbeiten. In unserem Bereich ist es leichter messbar. Also wenn man jetzt agiles Arbeiten mit Ortsungebundenheit, Flexibilität und Mobilität übersetzt, dann ist es 100 %ig möglich und das hat Corona gezeigt.

I: Dankeschön. Nun habe ich ein paar Detailfragen. Das betrifft deine aktuelle Position im Kundenservice. Gibt es die Möglichkeit für deine Mitarbeiter im Kundenservice, dass sie Home-Office nutzen?

A1: Ja, das gibt es.

I: Und haben sie da freie Auswahl, wann sie Home-Office machen können?

A1: Nein – haben sie nicht. Es ist so, dass ... also die Regelung ist ähnlich wie wir es früher bei der T-Mobile gehabt haben. Ein Tag pro Woche ... zwei Tage pro Woche. Es gibt jetzt eine Richtlinie von der Firma ... es schwingt immer noch ... das ist ein bisschen „Old-Fashion“ ... es schwingt ein bisschen Misstrauen mit. So nach dem Motto – ja, Home-Office dürfen nur diejenigen machen, die gut sind, wo man sich sicher ist, dass die Mitarbeiter eh arbeiten und nicht dann quasi den Rasen gießen oder die Katze füttern oder ... ich weiß nicht, das Wohnzimmer saugen. Aber die Möglichkeit gibt es und es wird sich immer mehr durchsetzen und es ist so, dass bei uns im Moment 50 % aller Mitarbeiter, auf Grund von Corona, im Home-Office sind. Aber es ist so, dass die Systeme auf firmeneigenen Laptops verfügbar sind. Das heißt ich kann zu 100 % arbeiten genauso wie im Unternehmen.

I: Cool. Danke. Gibt es die Möglichkeit für Servicemitarbeiter so ein klassisches Gleitzeitmodell? Oder eher in Richtung fixen Dienstplan?

A1: Sie haben einen fixen Dienstplan. Das ist natürlich auch bedingt durch die Größe. Wir sind jetzt nur 45. Also dazu haben wir viel zu wenig Ressourcen als, dass wir sie nun sehr stark gleiten lassen könnten. Das sind also fix vorgegebene Dienstzeiten um einfach auch die Abdeckung bei uns – ich habe es vorhin erzählt – aber ich sage es jetzt für das Protokoll einfach nochmals. Wir decken aktuell neun Sprachen ab. Das heißt wir sind sehr strikt an diese Dienstzeiten gebunden. Je größer wir werden – in den nächsten Jahren – umso mehr wird es diese Flexibilisierung geben.

I: Sehr gut. Du hast es ja schon erwähnt, dass es aktuell 45 Personen sind. Wie viele Mitarbeiter hat ca. eine Führungskraft zu verantworten?

A1: Zu viele. (lacht) Nein, das klingt jetzt blöde ... es sind derzeit fünf Teamleiter, was eigentlich zu viel ist.

I: Das heißt, da hat eine Führungskraft im Schnitt ...

A1: Sechs bis acht – also vier Führungskräfte täten es auch, aber es ist ... dadurch, dass wir wachsen, ist es so, dass wir von der Führungsstruktur schon gut aufgestellt sind und das nach und nach in den Teams die Mitarbeiteranzahl entsprechend erhöhen werden.

I: OK – somit hast du nun automatisch schon meine zweite Frage beantwortet. (lacht) Die nächste Frage wäre nun, wie oft ist es, deiner Meinung nach sinnvoll, mit solchen Teams Besprechungen durchzuführen oder eben einen JFX.

A1: Es gibt bei uns eine übergreifende Teambesprechung. Die ist am Montag in der Früh – also so quasi ein Wochenstartmeeting. Was gut ist. Das ist aber wirklich nur ganz kurz – also ca. 10 Minuten. Ich würde überhaupt sagen – einmal in der Woche ist es gut, in einem kurzen, sehr strukturierten Rahmen und einmal im Monat oder vielleicht sogar alle zwei Monate aber besser einmal im Monat ein richtiges Teammeeting abzuhalten, wo man dann auch nicht nur darüber spricht was die operativen Probleme sind, sondern auch vielleicht emotionale Themen, Teamthemen, die quasi auf der nicht formalen Seite liegen, sondern wo es auch größere und kleinere Probleme im Team gibt. Das man hier den Rahmen gibt auch das anzusprechen – das würde ich einmal im Monat vorschlagen.

I: Sehr cool. Wie ist nun eigentlich die Kommunikation im Team untereinander? Wie kommunizieren die Mitarbeiter miteinander?

A1: Das habe ich dir vorhin gar nicht erzählt. Wir haben ein wirklich cooles Tool, das nennt sich Slack. Slack kannte ich auch nicht, aber ich habe es in den letzten Monaten extrem schätzen gelernt. Slack ist ein total spannendes Tool, das für alles verwendet werden kann, Filesharing, Videotelefonie, Messaging – in allen Richtungen mit der gesamten Firma. Es gibt einen eigenen Slack-Kanal für die Firma A2 und alle Mitarbeiter bei A2 sind auch Slack. Es ist auch am Handy komplett verfügbar und jeder Mitarbeiter hat Slack.

I: Genial.

A1: So wird auch innerhalb der Teams kommuniziert. Es gibt eigene Slack-Gruppen für die einzelnen Themenbereiche und dann auch Teambereiche. Also zum Beispiel Backoffice in Wien hat einen eigenen Slack-Channel, Backoffice Hartberg, Backoffice gemeinsam ... Funktioniert hervorragend.

I: Bin ich sehr begeistert. Wirklich sehr, sehr cool. Weil du gerade vorhin diese JFXs angesprochen hast. Es gibt ja im klassischen, agilen Arbeiten, diese Retrospektive, wo man sagt „Was sollen wir beibehalten?“ ... also Keep, Drop and Try – ich weiß nicht ob du das schon mal gehört hast.

A1: Nein.

I: Jeder für sich kann quasi in einer Minute sagen „Was sollen wir gleich lassen?“ „Was sollen wir beibehalten?“ und „Was sollen wir versuchen?“ ... Glaubst du das so etwas für Servicemitarbeiter auch wichtig ist? Oder ob das einen Mehrwert für die Mitarbeiter hätte oder eher nicht?

A1: Ja, das ist es ... soweit sind wir noch nicht. Aber, ich habe ein Konzept kennengelernt, wobei das kann ich nur erzählen, das kenne ich nicht im Detail. OKR – Objectives and Keyresults von Google. Wo es in einer finalen Ausprägungsstufe im Prinzip darum geht, dass man nur mehr ein großes gemeinsames Ziel vorgibt und jedes Team sich selbst die Ziele gibt, wie sie dort hinkommen. Eine Beraterfirma die ich kenne, die Firma Grünlicht, hat das für die Vodafone in Deutschland umgesetzt, an einem Standort in Berlin. Das dürfte sehr gut funktioniert haben. Ich kenne nun keine Details aber ich bin schon der Meinung, dass wir dazu über gehen werden – in den nächsten Jahren – dass Service zu einer sich selbst organisierenden und sich selbst steuernden Einheit werden kann. Das wir wegkommen von diesen totalen, starren Regeln, dass wir alles messen und alles wiegen und alles bewerten müssen, sondern dass wir sagen „Das ist unser Ziel!“ und wie dann die einzelnen Teams zu ihren Zielen kommen, bleibt ihnen überlassen. Setzt ein großes Vertrauen in die Mitarbeiter voraus, setzt eine große Agilität voraus und setzt auch voraus, dass die Mitarbeiter, komplett selbstständig auch in diese Richtung gehen wollen. Meine Erfahrung, die jetzt schon längere Zeit im Service ist, es ist nicht für jeden Mitarbeiter geeignet. Es gibt eine gewisse Anzahl von Mitarbeitern, wahrscheinlich 50 – 60 %, die machen ihren Job und den machen sie gut und die wollen sich aber dann keine Gedanken darüber machen was nun Ziele sind und woran ich diese messen kann und ob das jetzt sinnvoll ist oder nicht. Und das ist wichtig! Diese Mitarbeiter braucht man, diese erhalten das System. Das funktioniert auch, wenn diese Mitarbeiter da sind – aber sie würden wahrscheinlich sich nun nicht so gerne überlegen woran mache ich das jetzt fest und woran messe ich das jetzt und wie bewerte ich das nun. Also auch da glaube ich nicht, dass das ein für alle Mitarbeiter geeignetes System ist.

I: Spannend, dass du OKR ansprichst. Unter anderen beruht mein Modell auf OKR – da kann ich dir ein sehr gutes Buch empfehlen. Es geht auch hier um den Sinn in der Arbeit.

A1: Ja, wir haben ja vorhin auch über den Sinn geredet und über Dr. Frankl und über die Sinnsuche, dass die über das „Mögen“ geht und ich glaube es ist wirklich unsere Aufgabe als Führungskräfte, Vorgesetzte, als Unternehmen, Menschen diesen Raum zu geben, diesen Sinn auszuleben. Wenn wir es schaffen viele Räume zu öffnen, wo Menschen sagen: „Hey, das ist cool. Das ist das was ich schon immer machen wollte! – Das ist das worin ich komplett aufgehe und das mich erfüllt.“ Dann werden das die besten Mitarbeiter sein.

I: Das ist nun ein wenig kitschig, denn die gesamten Fragen, die du nun mit nur einem Satz beantwortet hast, kommen eigentlich noch. (lacht)

A1: Oh, Entschuldigung.

I: Du hast nun mit nur einer Antwort mein gesamtes Konzept erklärt. (lacht)

A1: Tut mir leid.

I: Nein, nein – das passt. Das ist sogar super – genial. Danke. Das passt nun auch gut zur nächsten Frage, denn meine nächste Frage wäre gewesen, dass man beim agilen Arbeiten nicht unbedingt von einer Führungskraft spricht, sondern eher von einem Coach. Also keine direkte Führungskraft mit Sanktionen oder dergleichen – sondern eher jemand, der die Stärken stärkt und die Schwächen schwächt. Habt ihr das schon geschafft – sind deine Führungskräfte schon soweit?

A1: Nein – überhaupt nicht. Also das ist – dazu ist mein jetziges Unternehmen zu traditionell noch organisiert. Das ist glaube ich etwas, da braucht es einen gewissen Reifegrad im Unternehmen. Wobei ich dir sagen muss, ich habe noch kein Unternehmen gesehen, wo das im Service so gelebt wird. Und das ist leider ... wir kommen oder wir sind aus einer total mechanisierten Welt im Kundenservice kommen wir – wo wir immer noch drinnen sind. Ich habe diesen Ausdruck immer wieder benutzt – er ist nicht schön, aber ich stehe dazu – in gewisser Weise ist es eine Fabrik. Und es ist sehr schwierig in der Fabrik, jemanden der am Fließband arbeitet – und jetzt in großen Unternehmen, wie der T-Mobile oder der Magenta oder auch bei A2, ist es eine Fließbandarbeit. Es ist in gleichförmiger Art und Weise mit hoher Qualität mit hoher Stückzahl effizient zu produzieren. Und das ist nichts anderes wie wenn ich am Fließband stehe. Es braucht aber, glaube ich, neue Modelle, weil wir auch merken wir tun uns immer schwerer Leute zu finden, weil in dieser Arbeit einen lebenslangen Sinn zu finden – daran glaube ich nicht. Es gibt auch viele Interviews mit Leuten, die wirklich Jahrzehnte am Fließband arbeiten, die dann das wirklich so beschreiben. Wahrscheinlich funktioniert es auch nur genauso. Sie geben ihr Gehirn im Spint ab und wenn sie dann nach der Schicht zurückkommen, holen sie es sich wieder. Dazwischen sind sie einfach – weg und machen eben das. Das ist wie eine motorische Tätigkeit. Darin, glaube ich, wird man schwer einen Sinn finden. Also, es muss unsere Aufgabe sein, den Job so zu verändern – und er muss verändert werden – dass die Mitarbeiter auch Gestaltungsräume haben und das selber gestalten können, denn nur so werden sie sagen „Ja, super! Ihr macht es so – ich würde es aber sehr gerne ganz anders machen!“ Wenn das Ziel nämlich klar ist, wo wir hinwollen und das Ziel dann erreicht wird – also ein gemeinsames definiertes Ziel – dann ist es ja für alle gut. Da muss man dann aber glaube ich auch die Größe haben, als Führungskraft zu sagen: „Ich verstehe jetzt gar nicht wohin das führt, aber ich vertraue dir einfach.“ Und da sind wir jetzt wieder beim Thema Vertrauen. Wenn das Vertrauen nicht da ist, ist das nicht lebbar. Also agiles Führen, agiles Arbeiten, ohne Vertrauen funktioniert nicht.

I: Danke dir. Ich glaube, dass du mir die nächste Frage auch schon beantwortet hast. Ich frage sie aber zur Sicherheit noch einmal. Bitte nicht böse sein, wenn ich das jetzt wiederhole.

A1: Kein Problem.

I: Die letzte Frage zu diesem Themenblock wäre, ob es deiner Meinung nach möglich wäre, dass sich Teams im Kundenservice, tatsächlich komplett selbst steuern, also wie zum Beispiel einen eigenen Dienstplan oder eine Schwerpunktsetzung für die tägliche Arbeit selbst legen?

A1: Ja, ich glaube das ist möglich, wenn die Ziele klar, gemeinsam definiert worden sind. Es muss klar sein, wo wollen wir hin oder was ist unser Vision? Und es muss in gewisser Weise schon auch klar sein, woran machen wir das dann fest. Aber eben nicht jetzt bis auf die kleinste Kennzahl runter, sondern – was fällt mir jetzt ein als Beispiel ... Kundenzufriedenheit ist jetzt auch schon zu weit hergeholt ... wir wollen der Marktführer sein in einem gewissen Segment. Wir wollen das beste Produkt des Marktes liefern. Und dann muss jedes Team, jeder Mitarbeiter sich auch die Frage stellen: „Was ist mein oder unser persönlicher Beitrag um dieses Ziel zu erreichen?“ Aber es muss schon klar sein, woran macht man es dann fest? Weil irgendwo brauchen wir schon am Ende des Tages eine Richtschnur um zu sagen: „Ja, super – haben wir es jetzt erreicht oder nicht?“ Aber ich glaube, wenn das klar ist und wenn man vorher eine Vertrauenskultur aufgebaut hat – dann ist das möglich.

I: Sehr gut. Das war nun ein Stichwort, weil bei meiner nächsten Frage geht es um die Vision eines Unternehmens. Ist in deinem Unternehmen wirklich jedem Mitarbeiter die Gesamtstrategie bzw. die Vision des Unternehmens bekannt?

A1: Nein. Aber das liegt daran, dass das Unternehmen einen derart, rasanten Wachstum gerade durchläuft. Das Unternehmen wächst enorm. Zwischen 30 und 40 % jedes Jahr. Man ist glaube ich eher damit beschäftigt dieses Wachstum zu managen. Wo dann die Reise hingehet ist überhaupt noch nicht klar. Im Moment geht die Reise mal nur nach oben. Was sehr fein ist und sehr schön ist. Es ist noch nicht klar – dieses Zielbild ist noch nicht klar. Da es nicht einmal den Eigentümern und den Gründern bis jetzt ganz klar ist, wo das einmal hingehen soll. Also, nein noch nicht.

I: Danke. Dann erspare ich mir meine nächste Frage. Die hätte gelautet wie ihr neuen Mitarbeitern die Vision näher bringt. Das hast du mir auch schon beantwortet – wie ihr die Teamkommunikation macht bzw. welche Tools ihr dafür nutzt. Du hast gesagt, dass ihr hier Slack verwendet.

A1: Genau.

I: Dann wäre meine nächste Frage. Sind bei euch den Servicemitarbeitern – das ist nämlich total spannend und da musste ich ein wenig schmunzeln – weil du das schon vorhin gesagt hast. Ist euren Servicemitarbeitern eigentlich bewusst, was sie zum Gesamtunternehmenserfolg beitragen?

A1: Ja, glaube ich schon. Aber das liegt daran, dass unser Unternehmen noch relativ klein ist – wir haben insgesamt nur 300 Mitarbeiter – das wird immer wichtiger je größer das Unternehmen wird. Das war mir auch bei der T-Mobile – das weißt du – immer sehr wichtig. Diesen Beitrag, jeden einzelnen Mitarbeiters herauszuarbeiten. So zusagen ich habe eine Strategie des Unternehmens und ich breche das in Zielen runter – also für das Service – das hat jetzt noch nichts mit agile Teams zu tun – aber auch da muss jeder Mitarbeiter sagen „Warum ist es wichtig, dass die Kundenzufriedenheit gut ist? Warum ist es

wichtig, dass ich etwas verkaufe? Warum ist es wichtig, dass wir einen guten NPS haben?“ Aber auch da müssen das erreichbare und realistische Ziele sein.

I: Sehr gut. Danke dir. Jetzt geht es auch schon um die Ziele. Habt ihr nun aktuell eine Teamauswertung oder eine Einzelplatzauswertung?

A1: Also, wir haben eine Einzelplatzauswertung aber die ist noch nicht so sophisticated wie ich es gerne hätte. Das ist sehr, sehr einfach gehalten.

I: OK. Verwendet ihr eigene KPIs für schriftliche Kontaktkanäle?

A1: Da triffst du mich nun am falschen Fuß.

I: Entschuldigung.

A1: Nein, nein – alles gut. Aber da sind wir ganz am Anfang. Also es gibt weder definierte KPIs noch definierte Reports. Es ist wirklich in den Kinderschuhen. Aber das wird jetzt das Projekt der nächsten Monate sein, das zu definieren. Aber, eben deshalb finde ich das Thema deiner Arbeit sehr gut, hier auch nicht das Kind mit dem Bade auszuschütten. Da muss ich sehr vorsichtig sein und nicht einfach sagen: „Super! Wir haben jetzt 20 KPIs. Und wenn wir das jetzt alles messen können und wiegen können – dann ist es wieder gut.“ Weil genau das braucht es eigentlich nicht, weil die Mitarbeiter heute, in meiner Firma, von sich aus total motiviert sind, weil die auch seit vielen Jahren dabei sind und daher auch sagen: „Das ist unsere Firma! Unsere Marke! Unsere Produkte!“ Die stehen ja mit Leib und Seele dahinter. Also muss ich sehr aufpassen, nicht diesen Spirit mit zu vielen KPIs zu erschlagen.

I: Sehr schön. Wirklich sehr schöner Satz. Es geht ja bei meiner Arbeit um eine Scorecard, die ich entwickelt habe. Hier geht es um die digitalen Kontaktkanäle – du kennst dich hier ja eh aus – es gibt eben die asynchronen Kontaktkanäle wie E-Mail, die synchronen wie Chat und auch die variablen wie Messaging. Welche Arten dieser Kontaktkanäle bietet ihr aktuell an?

A1: Aktuell bieten wir ganz klassisch Call an, wir bieten E-Mail an, wir bieten Chat an und wir werden demnächst – ungefähr in einem halben Jahr – auch Messaging anbieten.

I: Sehr cool. Ist es dann geplant bzw. ist es jetzt schon so, dass dies eigene Leute sind, die diese schriftlichen Kontaktkanäle betreuen?

A1: Nein, derzeit ist es so, dass das auf alle Mitarbeiter verteilt ist. Also alle Mitarbeiter machen alles. Wobei das ist nicht ganz richtig. Es gibt auch bei uns einzelne Spezialteams für Produktservice, für Fakturierung, für Rechnungsauskünfte ... das sind dann so Spezial-Skills, wenn man das so will. Aber die Grundthemen bearbeiten alle Mitarbeiter gemeinsam.

I: Gut. Die Frage mit den KPIs überspringe ich jetzt.

A1: Ja, leider.

I: Das ist doch kein Problem. Dann kommen wir auch schon zum fünften – also zum Abschlussthema. Da musste ich auch schmunzeln. Ich muss nun nochmals für das Protokoll erwähnen, dass du diesen Fragebogen vorher nicht gesehen hast.

A1: Ja, habe ich tatsächlich nicht gesehen.

I: Das nächste Thema handelt nämlich tatsächlich darum, dass ich in meiner Recherche herausgefunden habe, dass es nicht mehr um die extrinsische Motivation sondern um die intrinsische. Ein Beispiel oder eine Art davon ist die sogenannte Gamification. Glaubst du, dass eine langfristige Gamification sinnvoll ist für Servicemitarbeiter?

A1: Gamification für sich alleine genommen ist für mich eine leere Hülle. Ich würde eher ein Kunstwort, das mir jetzt gerade einfällt, ich würde es eher „Trustyfication“ nennen. Nämlich wenn die Basis des Vertrauens nicht da ist, kann ich die besten Gamification-Elemente der Welt haben, aber es wird nicht funktionieren. Und da bin ich jetzt auch wiederum dabei was wir vorhin gesagt haben - Sprenger, aber auch Frankl ... Dieses Grundvertrauen – diesen Menschen, der damit ja arbeitet – zu vertrauen und zu sagen „Ich vertraue dir, das du das jetzt gut machen wirst! Und ich vertraue deiner guten Absicht und ich vertraue darauf, dass es das ist was du gerne machst!“ Und dann funktioniert das ... ich sage jetzt nicht von alleine ... aber das ist die Grundbasis. Dann, wenn ich dieses Vertrauen habe und diese Vertrauenskultur habe, dann kann ich natürlich – und ich finde Gamification, was immer man darunter versteht – es hat ja ganz viele spielerische Komponenten dabei. Absolut. Wir spielen gerne. Wir sind Menschen, die gerne spielen. Muss das Spiel am Ende des Tages einen Gewinner haben? Nein! Weil der Gewinn ist für jeden Einzelnen dann quasi das Zufrieden-Sein und das funktioniert nur im Erreichen seines persönlichen Sinnes. Und wenn ich es dann schaffe, das zu vereinen, dann ist natürlich die Königsdisziplin zu sagen: „Ich habe das Vertrauen!“ Ich gebe den Mitarbeitern einen Freiraum. Also du kannst das was dir wichtig ist bei uns ausleben. Du kannst es für das Wohl der Firma, für unser Unternehmen, für unseren Kunden einsetzen. Dann sind am Ende des Tages hoffentlich alle happy und das wird die Firma mit dem besten Service ever sein.

I: Sehr cool. Das bedeutet, wenn das alles einen Sinn hat – ich finde übrigens „Trustyfication!“ ein total liebes Wort – dann würdest du auch sagen: Ok. Es würde also auch einen Sinn machen, wenn man den Mitarbeitern die Zeit gibt, dass sie auch das machen können und jetzt nicht nur, wie du auch vorhin gesagt hast – reine Fließbandarbeit – sondern, dass man sagt ihr habt auch Zeit für zB Schulungsunterlagen, via Gamification näher bringen oder dass sich die Mitarbeiter gegenseitig, selbstständig die neuen Themen näher bringen.

A1: Es gibt ja sehr spannende Beispiele. Ich glaube das eine ist von Google, dass die Mitarbeiter einen Tag pro Monat bzw. einen Tag pro Woche an Projekten arbeiten dürfen, was immer sie wollen.

I: Genau. Hier spricht man von Bootleging.

A1: Das finde ich sehr spannend. Also ich glaube diesen Freiraum zu geben ... also weg von der Fabrik hin zur kleinen Manufaktur, wo jeder auch die Zeit bekommt an seinem Lieblingsstück zu arbeiten, was immer das auch dann ist. Das ich ... wie soll ich sagen ... während ich rede, muss ich nachdenken – entschuldige.

I: Überhaupt kein Thema.

A1: Wenn ich heute ... wahrscheinlich Möbel für den Ikea produziere in einer großen Fabrik, dann sind die gleichförmig und immer gleich – da ist kein Raum für Kreativität. Wenn ich ein kleiner Tischler bin und einerseits habe ich natürlich meine Aufträge zu bearbeiten – klar, die machen auch Tische und Sesseln und Kästen in guter Qualität – aber dann gibt es wahrscheinlich so etwas, dass ist dann das

Lieblingsstück. Was ist so dieses Meisterstück? Jeder Meister muss ja auch ... oder wenn ein Geselle zum Meister wird muss er ja auch ein Meisterstück machen. Er muss ja ein Werkstück produzieren ... und das ist dann wahrscheinlich das wo im wahrsten Sinne des Wortes Herzblut drinnen ist. Und mit Herzblut beschreibt man dann ja wiederum diese totale Leidenschaft, die da drinnen ist. Und das ist das wo man – während dem Arbeiten – die Zeit vergisst. Jene Situationen, die wir wahrscheinlich alle kennen – wo man sagt: „Ich habe jetzt komplett die Zeit vergessen! Es ist schon so spät? Wahnsinn! Das ist mir jetzt gar nicht aufgefallen!“ Wo man Raum und Zeit vergisst – dort ist die Leidenschaft. Wo die Leidenschaft ist, ist wiederum der Sinn. Und als Arbeitgeber die Möglichkeit und die Größe zu haben, den Mitarbeitern diesen Freiraum zu geben – das kann ich dann mit ganz viel Gamification auch gestalten – das wäre cool.

I: Sehr schön. Glaubst du auch, dass es einen Sinn hätte, dass man auch die KPIs so in einem Punktesystem umrechnet und eher so darstellt in einem Punkteschemata?

A1: Schwierige Frage. Ich bin ja selber auch einer, der wahnsinnig gerne mit KPIs arbeitet – das weißt du und natürlich alles wiegen und messen – die klassische Schule, die wir die letzten Jahre alle durchlaufen sind, die kann man nicht ganz verleugnen. Ich überlege jetzt gerade ob das nicht ein Widerspruch an sich ist, wenn ich einerseits sage – ich will alles wiegen und messen und dann sage ich aber, dass ich dir den Freiraum gebe – will das aber dann wieder mit KPIs wiegen und messen Es ist egal ob ich das in Punkte umrechne oder nicht. Das ist so ein bisserl (lacht) ... jetzt kommt ein ganz schräges Beispiel ... da gab es ja dieses 1-2-oder-3 wo die Kinder Bälle bekommen Kennst du diese Sendung?

I: Ja, ja sicher.

A1: Da konnten die Kinder fragen beantworten und wenn die Antwort richtig war, dann haben sie Bälle erhalten. Und das Coole war – sie haben die Bälle danach umtauschen können in Sachpreise. Und das Coolste waren wirklich immer diese Bälle und was kann man sich mit den Bällen alles kaufen. Aber es ging ja nie um die Bälle, sondern um die Preise dahinter. Also die Frage ist jetzt, wenn ich die KPIs umrechne in Punkte – was mache ich dann mit den Punkten – das ist auch nichts anderes als die Bälle. Im Endeffekt, wenn ich das machen kann was mich wirklich begeistert ... ich sage jetzt nicht, dass mir die Bälle egal sind – also Bälle nun gleichgesetzt mit Geld – Geld ist wichtig, weil ich möchte auch mein Leben gut leben. Für meinen Lebensunterhalt und meine Familie und ich möchte, dass es uns gut geht. Das ist der Anspruch eines jeden Menschen und das ist wichtig. Für das braucht man einfach Geld. Deswegen ist – also, dass Geld gar nicht motiviert ... bis zu einem gewissen Grad brauche ich das einfach. Wenn das nicht gegeben ist und ich sage: „Du kannst dich zwar super ausleben bei uns – aber du verdienst die Hälfte vom Mitbewerber!“ Dann werde ich keine Mitarbeiter finden. Also ich muss schon schauen, dass ich marktkonform in einem guten Durchschnitt bezahle. Aber dann was darüber hinaus geht – das ist dann einfach dieses ... da ist es völlig egal ob ich dir jetzt noch Bälle gebe oder noch mehr Geld. Im Endeffekt sind die Bälle für die KPIs ja wieder Geld. Wenn ich dann meine Leidenschaft ausleben kann und meinen Sinn in der Arbeit finden kann – dann sind die Bälle zweitrangig. Aber ich tu mir schwer mit dieser Frage – das merkst du auch – weil ich eiere herum ...

I: Aber ich finde das Beispiel mit den Bällen genial ...

A1: Ja Ich weiß noch nicht Ganz weglassen – ich habe ja auch vorhin gesagt – man muss es schon in gewisser Weise wo festmachen. Ich will ja auch wissen – sind wir jetzt im Ziel oder wo sind wir gerade? ... rudern wir noch im Ozean oder sind wir schon angekommen? Und ich muss schon ... also für mich ist es immer sehr wichtig, vor allem als Führungskraft oder als Manager, den Mitarbeitern Orientierung zu geben. Wo wollen wir hin? Wo sind wir gerade? Aber wichtig ist, dass ich auf diesen Weg der Orientierung nicht eine ... ich habe das immer gerne mit einer Straße umschrieben ... es ist ganz schlecht, wenn ich sage, da ist ein Feldweg oder ein kleiner Fußweg ... da kann jeder nur hinter dem anderen gehen und wir gehen jetzt Schlangenlinien jeder dorthin ... weil dann kann ich nicht ausweichen. Die Straße muss eine Autobahn sein – am besten achtspurig – und es ist total ok, wenn da einer mit dem Tretroller fährt, der zweite fährt mit dem Elektroauto und der dritte fährt, warum auch immer, mit einem LKW. Vielleicht fährt der mit dem LKW mal kurz eine Schleife rückwärts um dann auf einer anderen Spur zu fahren. Solange wir alle in die gleiche Richtung fahren und es uns klar ist, wo wir hin wollen. Dann brauche ich auf dieser Straße immer wieder Wegweiser, die mir sagen wo ich gerade bin. Ist da jetzt eine Abfahrt? Bin ich am richtigen Weg oder komplett falsch abgebogen? Die Frage ist nun aber mit den Punkten und den KPIs – brauche ich eine Geschwindigkeitsanzeige? Muss ich jetzt wissen wie schnell will ich dorthin? Ja ... ganz ohne geht's wahrscheinlich auch nicht, weil ich will ja wissen ob ich mich überhaupt bewege? Aber nur weil ich theoretisch 200 km/h fahren könnte, muss ich es ja nicht. Ich tu' mir schwer ... es ist ... ich glaube ja, es braucht die KPIs in gewisser Weise, aber in einem geringeren Ausmaß als wir das die letzten Jahre propagiert haben. Weniger ist mehr! Und da sind wir wieder bei diesem OKR-Konstrukt. Dass ich sage – die Richtung ist klar – wo wollen wir hin? Das ist unser Ziel und es muss auch für die Leute passen, weil sonst fahre ich ja nicht auf dieser Straße – sonst fahre ich auf einer anderen. Hoffentlich habe ich die Entscheidungsfreiheit dies zu tun ... aber ich muss schon wissen, wo ich gerade bin. Aber muss ich immer mit Vollgas fahren? Nein!

I: Danke dir. Nun sind wir auch schon bei der letzten Frage. Die letzte Frage lautet ... Glaubst du, wenn ein Mitarbeiter bemerkt, dass ein Teamkollege Defizite oder sich irgendwo schwer tut, dass der für ihn dann Quizfragen bzw. so Quests erstellt? Das ein Mitarbeiter, dem anderen Mitarbeiter dies spielerisch lernt.

A1: Also grundsätzlich finde ich das eine nette Methode. Also ich würde die Frage aber ein wenig anders stellen ... wir sind nun vom Modell her in einem idealtypischen Zustand, oder?

I: Ja.

A1: Ok, das würde ich nochmals betonen. Die erste Frage sollte hier jedoch sein – warum tut sich der Mitarbeiter eigentlich schwer? Ist es vielleicht nicht ganz „Seins!“? Ist er für etwas anderes besser geeignet? Will er nun gerne auf einer anderen Straße fahren? Oder vielleicht fährt er gerade mit dem LKW würde aber viel lieber mit dem Motorrad fahren, weil das kann er viel besser um bei dem Beispiel von vorhin zu bleiben. Ich glaube das wirklich Wichtige ist zu sagen – und da bin ich felsenfest davon überzeugt – jeder kann was gut und die Frage ist ... ich muss herausfinden was kann der Mitarbeiter gut? Wo sind seine Talente ... ihre Talente? Und wo würde er die gerne einsetzen? Und da muss ich sagen habe ich ... auf der Fahrt dorthin brauche ich jemanden, der das gut kann. Und dafür muss ich den richtigen Mitarbeiter in die richtige Funktion einsetzen. Dann wird sich diese Frage vielleicht nicht stellen. Aber das ist jetzt ein philosophischer Ansatz. Es wird immer so sein, dass wir einfach auch Mitarbeiter

haben, die wahrscheinlich auch eine gewisse Anschubmotivation brauchen. Wo man dann wahrscheinlich ein bisschen ... ich meine, auch wir wachen ja auch nicht in der Früh auf und sagen „Ja, ich habe jetzt meinen Sinn des Lebens gefunden!“ Das ist leider nicht so. Das heißt es braucht eben manchmal auch eine Anschubmotivation von außen und da ist es immer gut, das über so spielerische Methoden zu machen. Das finde ich eine schöne Idee. Aber auch da muss man klarmachen – warum wir das machen und die Frage, die mir hier in den Raum kommt ... was ist, wenn er es nächste Woche nicht kann? Mache ich das dann nochmals? Wie viel Zeit geben wir uns, bis wir fragen: „Ist das überhaupt das was du machen willst oder gibt es etwas anderes, wo du deine Talente ausleben kannst?“

I: Dankeschön. Das war es auch schon. War wirklich ein sehr spannendes und interessantes Interview mit dir, lieber Michael.

A1: Bitte sehr gerne. Ich wünsche dir noch einen schönen Abend.

I: Danke. Ich dir auch.

Interview 2 – Interviewpartner (weiblich) – Unternehmen B2 – Deutschland

Interviewer **Kerstin Riedl** **(I)**
Interviewpartner **Interviewpartner Bb1 (B1)**
Interview-Location **via Microsoft Teams (Videocall)**

I: Hallo liebe B1. Vielen lieben Dank, dass du dir Zeit für dieses Interview genommen hast.

B1: Sehr gerne. Wichtig wäre mir bitte nur, dass du mein Interview anonymisierst und bitte auch mein Unternehmen.

I: Natürlich. Das ist überhaupt kein Problem.

B1: Danke dir.

I: Gut, dann starten wir gleich mal los. Bitte einfach von deiner aktuellen Position antworten. Du weißt es ja – es gibt keine falschen Antworten.

B1: (lacht)

I: Die erste Frage dreht sich um agiles Arbeiten. Agiles Arbeiten ist ja, wie wir alle wissen, in aller Munde und auch bei operativen Tätigkeiten, die sich jenseits der klassischen Projektarbeit abspielen, können durchaus agile Arbeitsmethoden oder agile Führungsstile verwendet werden. Glaubst du, dass agiles Arbeiten im klassischen Kundenservice überhaupt möglich ist?

B1: Ja ... interessant die Frage, weil unser Bereichsleiter ist jemand, der ist da total hinterher oder besser gesagt total überzeugt davon. Wir versuchen das auch immer wieder ... also agile Arbeitsmethoden oder Ansätze auch bei uns in der Zusammenarbeit mit den Dienstleister-Callcentern einzusetzen. Also wir arbeiten ja selbst bei uns schon in der Firma sehr agil in verschiedenen Bereichen und wir probieren das auch tatsächlich auch in der Zusammenarbeit mit den Dienstleistern immer mehr reinzubringen. Mal konkrete Ansätze, dass wir zum Beispiel ... also wir arbeiten nach der OKR-Logik bei uns im Service.

I: Cool.

B1: Ja, und wir haben jetzt zum Beispiel für das Q4 – also wir machen ja immer Quartalsziele – und für Q4 haben wir zum Beispiel auch einen Workshop mit unseren Hauptansprechpartnern bei den Dienstleistern gemacht und haben die mal gefragt: „Was wären denn eure Wünsche? Und was wollen wir uns denn als Objectives vornehmen für Q4?“ Und haben die aber auch gefragt: „Habt ihr vielleicht Themen, wo ihr sagt – das möchten wir uns vornehmen?“ Und da haben wir dann auch einen Vorschlag für unsere Teamziele jetzt mitaufgenommen. Also das kam direkt von den Dienstleistern. Wir haben sowieso generell ein sehr offenes und transparentes Arbeitsverhältnis mit unseren Dienstleistern. Und machen natürlich auch vieles, wo wir sagen mal Dinge ausprobieren – in einem Experiment-Modus – die eigentlich noch nicht wirklich fertig sind. Wo sich die Dienstleister natürlich auch darauf einstellen müssen so etwas mitzumachen. Wo wir sagen: „Hey komm – wir launchen jetzt einmal ein neues Produkt – ihr seid die Experten und wir gucken mal was passiert und regeln das danach!“ Also grundsätzlich – um deine Frage zu beantworten – glaube ich schon, dass das möglich ist. Ob jetzt im vollen Umfang wie in

einem internen Arbeitsmodus – keine Ahnung. Aber, dass man da so einzelne Aspekte durchaus übertragen kann, das glaube ich schon.

I: Sehr cool. Dankeschön. Die nächste Frage wäre – die kannst du auch mit deinen Dienstleistern beantworten. Gibt es die Möglichkeit, auch für Mitarbeiter im Kundenservice, dass sie Home-Office machen?

B1: Ja, jetzt natürlich durch Corona bedingt. Wir hatten früher ... also wir haben ja sechs Dienstleister, glaube ich ... und wir hatten vor Corona einen Dienstleister, glaube ich, der tatsächlich sechs Mitarbeiter im Home-Office hatte. Da muss man dazu sagen – die ganzen Datenschutzvereinbarungen und vertraglichen Angelegenheiten – das hat 2 Jahre gedauert, ehe das möglich war. Als dann Corona kam – haben wir, glaube ich, innerhalb von 4 Wochen, 90 % aller externen Callcenter oder Dienstleistungsagenten ins Home-Office geschickt.

I: Sehr spannend.

B1: Ja und das ist auch bis heute noch so. Der Großteil ist immer noch im Home-Office an allen Standorten. Und wir haben da durchaus auch positive Aspekte gesehen. Soll ich das auch noch sagen, oder geht das schon über deine Frage hinaus?

I: Sehr gerne. Alle zusätzlichen Informationen sind auch für mich persönlich sehr interessant.

B1: Wir haben einerseits seitdem die Leute im Home-Office sind viel geringere Kranken-Quoten, wir sind viel flexibler geworden im Einsatz der Mitarbeiter – weil du natürlich Dinge wie Split-Schichten oder komm doch abends nochmals spontan rein – das kannst du dann viel besser einsetzen. Natürlich gerade zur Anfangszeit als, ich sage mal da hatten die Leute im Lock-Down eh nichts besseres zu tun als zu Hause zu hocken (lacht) ... um das jetzt mal böse zu formulieren ... aber, zum Beispiel bei einem meiner Dienstleister zieht sich das bis heute durch, dass die Krankenstands-Quote viel geringer ist. Die Leute sind, wie gesagt, flexibler einsetzbar und eher bereit nochmals eine Stunde dran zu hängen, die Leute kommen nicht mehr zu spät zur Arbeit, weil sie eben die Bahn verpasst haben ... und man muss auch ganz klar sagen, dass bei uns so KPIs wie Wartezeiten, Kundenzufriedenheit usw. überhaupt keinen Einbruch gesehen haben. Also ich glaube, das was früher viele immer befürchtet hatten ... so nach dem Motto – du kannst ja die Leute nicht ins Home-Office setzen ... also wenn man sich nun rein die Zahlen anschauen würde, würde man das nicht merken, dass wir da mit der gesamten Mannschaft ins Home-Office umgezogen sind.

I: Danke dir. Können sich die Mitarbeiter selbstständig aussuchen, wann sie Home-Office machen – nun mal abgesehen von Corona – also können sie zB ganz spontan sagen, heute bleibe ich im Home-Office und morgen nicht?

B1: Also du meinst jetzt, wo sie arbeiten wollen, quasi?

I: Genau.

B1: Nein – ich glaube, dass das relativ fix ist, wer nun im Home-Office ist, der ist auch im Home-Office und der, der ins Büro kommt, der ist dann auch im Büro. Glaube ich ... also ich glaube, dass das schon eher so entweder oder ist. Also die, die dann ins Büro kommen, sind dann entweder neue Mitarbeiter, die dann doch nochmals eine bessere Betreuung benötigen oder eben welche, die keine vernünftige

Internetverbindung zu Hause haben. Aber ich glaube, dass das nicht so ein „hin-und-her“ ist wie zum Beispiel heute mache ich Home-Office und morgen mal hier und dann wieder da. Also es geht nur darum – wer ist im Home-Office und wer ist zu Hause. Aber da bin ich mir jetzt nicht zu 100 % sicher.

I: OK. Danke. Und wie viele Mitarbeiter bzw. wie viele FTEs hat im Durchschnitt eine Führungskraft bei euch?

B1: Das ist von Dienstleister zu Dienstleister unterschiedlich. Ich würde jetzt so im Schnitt sagen – 10 – aber das kann tatsächlich auch variieren von Dienstleister zu Dienstleister.

I: OK. Und glaubst du, dass 10 Mitarbeiter in einem Team zu viel oder zu wenig sind? Oder meinst du, dass diese Anzahl genau passend ist?

B1: Ich bin mir nun nicht sicher, ob man das tatsächlich so an der Zahl festmachen kann. Wir haben zum Beispiel einen Dienstleister, da ist das so, dass das 10 Leute pro Teamleiter sind und das funktioniert super. Ja, ich würde sagen im Schnitt ist das schon eine Zahl, die ist einerseits für den Dienstleister noch wirtschaftlich umsetzbar und andererseits auch für uns gut, dass sie die Leute richtig steuern können.

I: Super. Dankeschön. Wie oft ist deiner Meinung nach eine Teambesprechung bzw. so ein JFX für Servicemitarbeiter in diesen Teams sinnvoll?

B1: Jetzt speziell bezogen auf Home-Office oder generell?

I: Generell bitte.

B1: Also dadurch, dass wir schnell relativ viel ändern – weil wir eben agil arbeiten (lacht) ... also ich würde sagen einmal die Woche mindestens und dann wahrscheinlich nach Bedarf. Also, dass man einen Fixtermin in der Woche hat und dann, je nach Bedarf, falls irgendwelche neuen Infos eingetroffen sind, sich etwas geändert hat oder falls irgendwelche Neuigkeiten sind – dass man da die Möglichkeit hat auch zwischen den festen Terminen nochmals kurzfristig irgendwelche Teambesprechungen einzuberufen.

I: Sehr cool. Danke. Die nächste Frage betrifft die sogenannte Retrospektive, ich glaube, dass du die kennst. Wo man eben sagt man verwendet das „Keep“/„Drop“/„Try“. Glaubst du, dass ein solches Werkzeug des agilen Arbeitens für Servicemitarbeiter sinnvoll wäre, oder sagst du, dass das nicht das richtige für ein operatives Team ist?

B1: Also, wenn ich mir jetzt das Team als diese 10 Leute vorstelle, die ich eben genannt habe ... weil je größer du die Teams hast, desto schwieriger ist es natürlich auch solche Meetings zu machen, weil es natürlich gut wäre, wenn da immer alle dabei sind, wenn man so eine Team-Retro macht ... das ist dann wahrscheinlich eher zu Home-Office-Zeiten einfacher, als wenn man die alle samt zur gleichen Zeit ins Büro zu nehmen ... ich überlege gerade ... ich fände es natürlich nicht schlecht, wenn man so etwas machen würde, weil natürlich in so einem operativen Geschäft es sich immer viel um so Inhalte geht und ich nicht weiß ob da nicht manchmal das Teamgefüge ein wenig zu kurz kommt, weil man da ja sehr strukturiert unterwegs ist ... ich glaube, ich fände es sinnvoll ... die Frage ist nur ob man das zeitlich wirklich so hinbekommt ... also ob das zeitlich umsetzbar ist. Fällt mir ehrlich gesagt gerade schwer einzuschätzen.

I: Danke dir. Das reicht schon so. Im agilen Arbeiten spricht man auch nicht mehr von einer hierarchischen Führungskraft, sondern eher von einem Coach. Glaubst du, dass die Teamleiter eurer

Dienstleister schon diese Coach-Funktion haben und eher die Stärken stärken und die Schwächen schwächen? Oder führen die noch eher hierarchisch?

B1: Mann – du stellst ja Fragen ... (lacht)

I: Sorry. (lacht)

B1: Also ich glaube schon, dass wir auch durch Schulungsangebote, die wir machen oder Schulungskonzepte, die wir vorgeben, genau in die Richtung den Anstoß geben zu sagen: „Hey nimm doch auch Positivbeispiele und setze die Leute so ein, dass sie ihre Stärken nutzen können und hole doch Feedback von den Mitarbeitern ein – das heißt wir geben da schon die richtigen Impulse, aber ich glaube schon, dass zu bestimmten Situationen im Callcenter wo es dann auch um Bearbeitungszeiten und Produktivität geht, glaube ich da schon, dass es da mehr hierarchische Elemente gibt, weil du natürlich auch durch diese Teamleiter und Bereichsleiter – du hast ja da schon eine ganz andere Struktur, die schon sehr hierarchisch aufgebaut ist und auch – ich glaube schon – immer noch gelebt wird. Neben auch vielleicht – ich nehme meine Mitarbeiter als Individuen da und möchte auch die Stärken fördern und auch deren Feedback einzuholen, aber ich glaube schon, dass es noch immer so Elemente gibt nach dem Motto „Comander and Controll!“ (lacht). Böse – ich weiß – sehr böse, aber ich glaube schon, dass man solche Elemente immer noch im Call Center einsetzt.

I: Glaubst du – das ist die letzte Frage zu diesem Themenblock – dann wird es auch schon leichter mit den Fragen.

B1: (lacht)

I: Glaubst du, dass es für Teams aus dem Kundenservice die Möglichkeit besteht, dass sich diese komplett selbst steuern? Also zum Beispiel einen Dienstplan selbst machen?

B1: Also ich stelle mir das tatsächlich schwierig vor zu sagen „Hier nächste Woche kommen 1000 Calls, jetzt organisiert euch mal selbst!“ ... was ich auch so bei uns bei der agilen Arbeit immer so merke, man versucht eben möglichst alle mit einzubeziehen. was einerseits gut ist – andererseits macht es Entscheidungen manchmal schwerer oder langsamer machen, wenn quasi jeder mitreden kann ... sage ich mal. Und das könnte ich mir nicht vorstellen, dass das in einem Call Center Umfeld wo es eben um Produktion, sage ich mal, geht ... also um den Output, dass es da auf jeden Fall schwieriger ist, als jetzt in so einem Bürojob wie wir ihn haben ... würde ich vermuten, dass das eher die fernere Zukunft ist.

I: Ok.

B1: Aber ich bin auch ein pessimistischer Mensch. (lacht)

I: So hätte ich dich gar nicht eingeschätzt.

B1: Ja – ich weiß (lacht). Aber ich denke meistens bei vielen Dingen so „Nein. Das klappt nicht!“

I: (lacht) Aber das kannst du sehr gut vertuschen.

B1: (lacht)

I: Du wirkst für mich eher wie das Gegenteil – wie ein sehr optimistischer Mensch.

B1: (lacht) Nein.

I: Die nächste Frage: Die Strategie und die Vision eines Unternehmens sollten natürlich jedem Mitarbeiter bekannt sein. Ist euren Mitarbeitern, bzw. den Mitarbeitern der Dienstleister ausnahmslos die Unternehmensstrategie bekannt?

B1: Also ich glaube da muss ich – ganz ehrlich – tatsächlich mit Nein antworten, da ich nicht glaube, dass das alle kennen ... das merken ... oder das haben wir ganz konkret letztes Jahr bemerkt, als mein Chef ... der hat so eine Roadshow gemacht und ist mal an alle Standorte und hat da mal so Mitarbeiterworkshops gemacht ... ich weiß gar nicht mehr was der Aufhänger war ... aber auf jeden Fall kam der zur Erkenntnis „Echt krass – wie wenig von dem was wir hier machen, eigentlich beim Agenten ankommt!“ Also da hat man eben ganz klar bemerkt ... allein schon so Sachen wie „Wir haben den und den Test gewonnen!“ was ja eigentlich supergeil ist und was ja auch ein Ergebnis von den Agenten ist ... - solche Infos – die kommen eben nicht bei denen an. Oder generell auch was wir hier für KPIs haben und deshalb haben wir jetzt auch – seit es Corona gibt – immer so Videobotschaften gemacht. Wo dann eben mein Chef mit irgendeinem anderen Mitarbeiter erzählt haben, was gerade so los ist – wie es gerade so läuft und dann immer so besondere Themen platzieren und dann immer ins Infotool stellen. Weil wir eben gesagt haben – irgendwie müssen wir einen direkten Kommunikationsweg zu den Agenten finden, weil wenn das immer über Projektleiter und Teamleiter – also so durch drei Filter geht – dann kommt eben auch nur die Hälfte an. Also ich bin mir ziemlich sicher, wenn du die Agenten fragen würdest: „Was ist eigentlich die Strategie von der B2?“ Das könnten sie dir wahrscheinlich nicht beantworten.

I: Aber sehr cool – du hast somit schon meine nächste Frage beantwortet, die da gewesen wäre: Wie ihr Mitarbeitern versucht die Strategie näher zu bringen. Eben mit diesen Videos – großartig.

B1: (lacht)

I: Bei der nächsten Frage geht es jetzt um die Ziele bzw. die KPIs. Gibt es bei euch für die Servicemitarbeiter eine Einzelplatzauswertung oder eine Team-Verzierung? Oder ist das bei euch sogar so, dass die gesamten Dienstleister ein gemeinsames Ziel haben?

B1: Wir haben an sich Ziele, also die wir uns angucken, haben wir Ziele für die Dienstleister. Jeweils Abnahme, Qualität und Sales-Ziele. Wir haben jetzt seit letztem Jahr – oder für dieses Jahr tatsächlich auch ein dienstleisterübergreifendes Ziel ... und zwar – wir haben ja so ein „Überlauf-Konzept“ im Call, ich weiß nicht ob du das schon kennst, aber wir haben im Prinzip, dass wir die Wartezeit gar nicht mehr auf jeden einzelnen Dienstleister mappen oder auswerten können, sondern, dass es quasi eine Gesamtwartezeit gibt. Und wir haben das Ziel ausgerufen, dass wir dieses Jahr – auf Monats-Sicht gesehen – jedes Intervall grün haben wollen. Also quasi jetzt die Durchschnittswartezeit in jedem Stundenintervall muss grün sein – und das kriegen wir sogar bis jetzt gerade hin.

I: Sehr schön.

B1: Ja – und quasi unser Hintergedanke dabei war, dass quasi die Dienstleister ... wenn mal beispielsweise einer sagt: „Verdammt. Ich habe morgen einen Engpass!“ Dass der dann den anderen sagt: „Leute, könnt ihr da bitte evtl. zwei – drei Leute mehr hinsetzen, dass ihr das abfangt? Weil ich habe morgen eben einen Engpass!“ Also, dass die sich ein wenig untereinander selbstständig regulieren. Wobei auch hier gucken – wer hat wo Schwächen und so ein gemeinsames Ziel haben. Aber jetzt von uns vorgegeben – irgendwie Team- oder Mitarbeiterziele haben wir tatsächlich nicht. Wir haben das mal

vorgeschlagen. Also wir haben da so einen Benchmark, wo wir die Dienstleister quasi monatlich mittlerweile über drei Ziel-KPIs vergleichen. Der Gewinner bekommt dann immer ein bisschen Kohle für ein Teamevent.

I: Das ist ja spitze!

B1: Da haben wir eigentlich den Vorschlag mit eingebracht. Wollt ihr das nicht auch so auf Team- oder sogar Mitarbeiterenebene machen und das wollten die tatsächlich nicht, weil die gesagt haben: „Wir haben ein cooles Miteinander und ein gutes Teamgefühl.“ Wenn man da jetzt so einzelne Leute rausstellt, hatten die Dienstleister tatsächlich die Angst, dass dann so ein wenig die Hilfsbereitschaft unter den Kollegen darunter leidet. Also das eher nein.

I: Das ist aber ein sehr interessanter Ansatz. Du hast gesagt ihr verwendet drei Ziele. Für die Kundenzufriedenheit, nehmt ihr da den NPS oder die Customer Satisfaction?

B1: Die Customer Satisfaction. Wir haben aber mittlerweile auf Sterne umgestellt. Diese Qualitäts-KPI ist so eine Mischung also eine Kalkulation aus Lösungsquote und Sternbewertung.

I: OK. Und für die Produktivität? Welche Kennzahlen verwendet ihr da? Oder reichen euch die Qualitätszahlen?

B1: Nein – also wir haben quasi diese Qualitäts-KPI, die sich aus Sternbewertung und Lösungsquote zusammensetzt, dann haben wir einmal eine Sales-KPI – da geht es darum, wie war die Conversation-Rate? Also ich habe 100 Calls angenommen bei zwei davon sollte ich einen Absatz machen. Und wir haben einen quantitativen KPI. Da geht es grob um Mischwerte von Forecast-Abnahme und Erreichbarkeit. Den gucken wir uns tatsächlich über den Monat auf Intervall an. Also quasi jedes Intervall zählt in diesen KPI ein. Also halbstunden Intervall. Und wir haben da eben so eine Regel dahinter, ob ein Intervall rot war und es müssen dann im Monat 90 % aller Intervalle grün sein.

I: OK. Sehr interessant.

B1: Aus diesen drei Werten rechnen wir quasi den Benchmark-Wert und der wird dann verglichen.

I: Die nächste Frage. Hier geht es um die, noch immer spricht man ja von den neuen, digitalen Kontaktkanälen. Hier gibt es ja den synchronen Kontaktkanal wie Chat, oder der asynchrone Kanal wie E-Mail oder der variable Kanal – Messaging. Ihr bietet alle diese Kontaktkanäle an, oder?

B1: Ja.

I: Pusht ihr hier einen Kanal extrem oder sagt ihr, der Kunde kann den Kanal wählen, den er jetzt gerade möchte.

B1: Also das ist tatsächlich ein Pfeiler unserer Servicestrategie – zu sagen, der Kunde hat die Wahl welchen Kanal er wählen möchte. Also wir haben – natürlich gucken wir – auf der Kontaktseite, welcher Kanal steht hier ganz oben und welcher ganz unten? Damit kann man das natürlich ein wenig beeinflussen. Aber unsere Strategie ist ganz klar – wir werden den Kunden immer die Wahlmöglichkeit überlassen und er kann selber entscheiden. Also wir werden nie einen Kanal verstecken oder nicht zugänglich machen, sondern der Kunde hat immer die freie Wahl, welches sein präferierter Kanal ist.

I: Sehr schön und sehr kundenfreundlich. Für die schriftlichen Kontaktkanäle – habt ihr hier dezidierte Mitarbeiter, die nur diese Kontaktkanäle bearbeiten oder machen bei euren Dienstleistern alle Mitarbeiter einfach alles?

B1: Meinst du mit schriftlichen Kontaktkanal auch Mail oder einfach nur Chat und Messaging?

I: Mail, Chat und Messaging.

B1: Also Mail machen – mehr oder weniger – bei allen Dienstleistern mehr oder weniger alle Agenten. Weil du so ja auch ein bisschen so die Produktivitäts-Auslastung optimieren kannst. Viel besser als mit so einem synchronen Kanal wie eben Chat. Also so als Auslastungs-Beschäftigung so zu sagen. Deshalb machen das eigentlich alle. Es gibt aber auch Dienstleister, die sich eher auf die mündliche als auch die schriftliche Kommunikation spezialisiert haben. Ansonsten – also wir haben ja einen Dienstleister der Chat exklusiv macht. Und der ist auch derjenige, der Messaging macht. Das sind dann aber alleine – aufgrund der Größe des Kanals bzw. des Volumens, das dahintersteckt – bei den Messaging-Kanälen schon ausgewählte dabei. Also es ist nicht so, dass jeder diesen Skill hat, sondern eher schon eine kleinere, ausgewählte Gruppe an Agenten.

I: Sind die KPIs bei Messaging Chat dieselben wie auch bei E-Mail bzw. Call oder nehmt ihr da andere?

B1: Also wir haben bei Chat tatsächlich die gleichen KPIs wie bei Call. Vielleicht mit anderen Zielwerten dahinter. Bei E-Mail haben wir auch – also jetzt nicht alle, wie bei Call – aber doch, die die anwendbar sind, haben wir die gleichen. Also sowas wie Lösungsquote und sowas. Und bei Messaging haben wir auch – also was die Qualität angeht haben wir tatsächlich überall die Gleichen – das haben wir angepasst. Also quasi überall die gleiche Befragungsart und wir stellen auch die gleichen Fragen. Wir sind daher komplett über alle Kanäle vergleichbar. Was dann so Abnahme angeht haben wir natürlich bei Messaging komplett andere, weil hier eben die klassischen KPIs aus Chat und Messaging nicht anwendbar sind. Also Call und Chat sind vergleichbar und Messaging und E-Mail. Wobei Messaging nochmals andere KPIs hat, die es bei den anderen Kanälen gar nicht gibt. Sowas wie eine First-Response-Time.

I: Und bei deinen KPIs allgemein – gibt es da eine KPI, bei der wird ein höherer Stellenwert daraufgelegt, wie zB auf Sales, oder sagt ihr, dass das Gesamtpaket stimmen muss?

B1: Das kann man relativ gut an unserem Benchmark ableiten. Ich hatte es ja eben schon gesagt, wir haben quasi einen Wert, den wir ermitteln aber da haben wir eine unterschiedliche Gewichtung drin und da ist tatsächlich die Abnahme – also die Quantitäts-KPIs und Qualitäts-KPIs gleichwertig und Sales wird sehr viel geringer gewertet als die anderen beiden KPIs. Also, wenn du dir das als 100%-Wert anguckst, macht Sales 10 % aus und der Rest teilt sich 50:50 auf Quantität und Qualität auf.

I: Und nun schon die letzte Frage zu diesem Themenblock. Aber ich glaube, dass du diese auch schon beantwortet hast. Sind die KPIs für die Mitarbeiter transparent einsehbar? Also, so wie ich das verstanden habe ist das in eurem Fall anhand des Benchmarks zu erkennen, oder?

B1: Also der Benchmark ist natürlich total „high-Level“. Also das ist ja dann quasi der ganze Standort. Bei unserem Chat-Dienstleister da weiß ich – oder auch ... also bei meinen beiden Dienstleistern da wissen die Agenten schon relativ genau über sich selbst, was habe ich selbst für eine Lösungsquote, was habe

ich für eine Sternebewertung usw.? Aber ob das bei allen so ist – also meine beiden Dienstleister haben auch beide keinen Betriebsrat. Weiß ich nicht, ob das deshalb auch transparenter ist als bei anderen.

I: Perfekt. Und jetzt sind wir schon beim letzten Themenblock angelangt. Du hast es wirklich bald geschafft.

B1: (lacht)

I: Es geht hierbei um Gamification. Das heißt die heranwachsende Generation am Arbeitsmarkt ist ja im digitalen Zeitalter aufgewachsen und wird tatsächlich durch intrinsische Motivation eher motiviert als durch extrinsische. Einer dieser intrinsischen Motivationen ist ja beispielsweise in der Form von Gamification umsetzbar. Glaubst du, dass eine langfristige und nachhaltige Gamification für Servicemitarbeiter sinnvoll ist?

B1: Witziger weiße hat mal ein Student, der bei uns war – hat seine Masterarbeit über Gamification geschrieben. Und hat da schon relativ nachvollziehbar dargestellt, dass das schon ein Anreizsystem sein kann, wenn man spielerisch Dinge erlernt und sich aneignet und da, wenn man dafür Punkte bekommt oder sowas, aber ich glaube auch, dass da immer so auf den einzelnen drauf ankommt. Weil ich glaube, dass das nichts ist was ich für alle – also für alle Agenten – anwenden kann. Wahrscheinlich ist es so, dass die die eh Bock haben, die finden das dann cool, wenn sie auch noch dafür belohnt werden oder irgendwas gewinnen oder weiß ich nicht was. Aber, die die sowieso nicht so stark sind – auf die könnte es auch demotivierend wirken, weil die könnten sich denken, der der sowieso immer schon gefeiert wird, der gewinnt dann auch noch jeden Monat irgendwie hier das Spiel und so ... Also ich glaube, dass das stark auf den Einzelnen drauf ankommt. Das kann man so nicht über einen Kamm scheren, dass da alle voll motiviert werden oder auch alle langfristig davon motiviert werden.

I: Kannst du dir vorstellen, dass man den Mitarbeitern überhaupt die Zeit geben kann in einem Contact-Center, dass man sagt – ja, beschäftige dich jetzt mit deinem Spiel alleine und selbst?

B1: Also ich glaube, wenn man mit so einem Gamification-Ansatz das Thema Schulung vorantreibt – also jetzt nicht stumpf: „Setz dich dahin und gucke mal im Info-Tool nach und lese die Artikel!“ Also irgendwie ein bisschen spielerisch verpackt, glaube ich, dass das schon sehr sinnvoll ist – dafür die Zeit zur Verfügung zu stellen. Also eine gut investierte Zeit, denn da glaube ich, dass mehr hängen bleibt, als wenn man sich hier irgendwelche Artikel durchlesen muss, aber das ist natürlich immer auch eine Frage von ... Ist es mir das wert, dafür jetzt dann auch noch die Zeit zu investieren oder im Zweifel die Zeit die bezahlen, die die Agenten dann mit solchen Themen verbringen.

I: Danke dir. Eigentlich hast du nun schon wieder die nächste Frage auch beantwortet. Aber das ist total cool – das gefällt mir. Aber ich frage dich nun diese Frage nochmals konkreter. Also glaubst du – weil du ja meinst bei Schulungen – wäre das gut. Glaubst du, dass es deiner Meinung nach sinnvoll wäre, dass Mitarbeiter sich so in Form von einer Punktevergabe neue Dinge lernen und dafür auch Punkte erhalten?

B1: Ja – ich glaube, das könnte funktionieren. Dann hast du noch einmal so einen zusätzlichen Anreiz, die Sachen durchzulesen und anzueignen – ja, glaube schon.

I: Dann wäre da noch die Frage. Wäre es deiner Meinung nach auch sinnvoll die KPIs in so ein Punkte-Schemata umzuwandeln, dass man da sagt – ok das sind nun nicht deine KPIs – die du mit so und so viel % erreicht hast, sondern du hast x Punkte.

B1: Ja, sowas hatten wir tatsächlich schon mal überlegt. Das du hier so Punkte sammeln kannst. Das das eben nicht so hart auf eine KPI verzielt ist. Also nicht, dass du nun eine Lösungsquote von 79,3 % hast – sondern du kannst quasi einfach Punkte sammeln – dadurch hast du auch nicht so ein „Du bist gut oder du bist schlecht!“ Sondern einfach, wenn ich was gut gemacht habe, dann fülle ich mein Punktekonto sozusagen auf ... ja, das kann ich mir schon vorstellen, dass das funktioniert. Dann kannst du eben auch verschiedene Arten von KPIs miteinander kombinieren, dass du jetzt ohne dass du jetzt gleich irgendwas darzulegen, transparent werden ... also Lösungsquote und Sales ... das man zuerst so eine allgemeine Währung hat – eben diese Punkte und sich da dann auch austauschen kann untereinander.

I: Super. Danke und jetzt die allerletzte Frage. Glaubst du, wenn es sich jetzt herausstellt, dass ein Teamkollege in so einem operativen Team, Defizite hat – das sich dann ein anderer Mitarbeiter sogenannte Quests für den Kollegen erstellen kann? Und dadurch nun auch noch Punkte bekommt? So, dass er die Zeit hätte und dass das überhaupt sinnvoll wäre, dass sich so die Mitarbeiter selbst gegenseitig schulen?

B1: Also, dass jetzt Mitarbeiter A sieht, dass der B jetzt nicht so gut ist und ich überlege mir Fragen für den?

I: Genau. Absolut richtig.

B1: Weiß ich nicht ... habe ich jetzt vom Bauchgefühl ... erstmal würde ich so denken ... weiß ich nicht, ob das die Mitarbeiter so cool finden, dass das dann ein bisschen so ein „Klugscheißer-Ding!“ unter den Agenten auslösen wird. Ich habe dir ja eben schon gesagt – wo wir eben vorgeschlagen haben, den Benchmark auf Teamebene oder so zu machen, da waren die Dienstleister ja auch schon alle skeptisch ... weiß ich nicht ... würde ich jetzt erstmal vom Bauchgefühl her ein bisschen kritisch sehen, sodass die sich gegenseitig so Lehrermäßig ... (lacht) ... also könnte ich mir schon vorstellen, dass das der eine oder der andere jetzt nicht so cool finden würde. Wenn das aber so als Angebot gedacht ist – so „Hey, soll ich dir das und jenes nochmals erklären?“ Oder wenn man von sich aus auf einen Kollegen zugeht ... also wenn ich eine Frage habe und ich weiß, dass du hier sehr versiert bist Ist das besser, als wenn ein anderer Kollege sagt: „Hey, du hast da ein Problem – komm‘ ich schule dich jetzt mal nach!“ ... weiß ich nicht ... finde ich irgendwie komisch.

I: Ok – danke dir. Sehr coole Antworten von dir. Das war es auch schon. Danke für deine Zeit, liebe B1.

B1: Sehr gerne, Kerstin. Schönen Abend, wünsche ich dir noch.

I: Danke dir auch.

Interview 3 – Interviewpartner (männlich) – Unternehmen C2 – Österreich

Interviewer **Kerstin Riedl** **(I)**
Interviewpartner **Interviewpartner Cr1** **(C1)**
Interview-Location **via Microsoft Teams (Videocall)**

I: Hallo, C1. Vielen lieben Dank, dass du dir heute für mich Zeit genommen hast.

C1: Sehr gerne.

I: Dann starten wir mal los. Die erste Frage dreht sich um agiles Arbeiten. Das ist ja aktuell in aller Munde und auch operative Tätigkeiten, die sich jenseits der klassischen Projektarbeit abspielen, können durchaus mit agilen Arbeitsmethoden und neuen Führungsstilen ausgestattet werden. Glaubst du, dass agiles Arbeiten im Kundenservice möglich ist?

C1: Ja, ich glaube schon, dass es möglich ist, wenn es die konkrete Arbeit oder die konkrete Aufgabe zulässt. Wenn es zum Beispiel darum geht, relativ einfache Tätigkeiten in einem – unter Anführungszeichen – Fließbandmodus abzarbeiten, wo man dann auch einen konkreten Dienstplan braucht, wird es wahrscheinlich schwieriger werden, weil da braucht es eine strengere Planung oder eine genauere Planung ... aber ansonsten, wenn man die Möglichkeit hat, Freiheiten zu geben oder auch wenn es individuelle und eigene Schwerpunkte zulässt, dann macht das sicherlich Sinn das Ganze auch agil zu planen und die Mitarbeiter stark mit einzubeziehen.

I: Super. Danke. Jetzt kommen wir zu den Detailfragen, die bei dir ein wenig schwieriger ausfallen werden ... da musst du dich bitte evtl. in einen deiner Kunden hineinzusetzen ...

C1: Klar. Kein Thema.

I: Gibst du deinen Mitarbeitern im Kundenservice die Möglichkeit von Home-Office?

C1: Ja – hat gut funktioniert. Jetzt auch in den Corona-Zeiten, hat sich das bewährt bei vielen Betreibern.

I: Super. Ist das dann eher so, dass sie auch die Home-Office-Dienste fix planen, oder haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, dass sie das spontan selbst entscheiden können?

C1: Das ist tatsächlich teils-teils, wobei von der IT-Infrastruktur her und von den harten Rahmenbedingungen – also von der Technik her – ist es eigentlich gar kein Problem, dass die Mitarbeiter das flexibel machen. Das ist dann eher der Wunsch der Führung gewesen, das vorab zu planen ... aber an sich geht es auch flexibel.

I: Danke. Und gibt es da auch – in den Unternehmen wo ihr tätig seid – die Möglichkeit für Servicemitarbeiter für ein Gleitzeitmodell?

C1: Ja – also auch da wieder – wo es Kontaktkanal, auf dem gearbeitet wird und die konkreten Use-Cases zulassen ... ja, da gibt es die Möglichkeit von Gleitzeit. In diesen Bereichen, wo es eher eine strengere Dienstplanung gibt, wo man dann auch genau wissen muss, wer wann da ist – weil es ja auch einen Forecast gibt, der hinterlegt ist ... da funktioniert das aktuell immer noch mit einem Dienstplan.

I: Danke. Die nächste Frage stelle ich, in deinem Fall, bewusst anders. Wie viele Mitarbeiter bzw. FTEs sollten deiner Meinung nach im Durchschnitt eine Führungskraft im Kundenservice unter sich haben?

C1: Das hängt natürlich davon ab, wie unterschiedlich die Tätigkeit ist ... auch da wieder, wenn es eher Fließbandmodus ist, einfache Tätigkeit untereinander sehr gut vergleichbar, dann wird wahrscheinlich auch irgendwas zwischen 15 und 20 Köpfe möglich sein. Ansonsten, wenn es individuellere Arbeiten sind, wenn es auch wirklich im Team gearbeitet wird, flexibel gearbeitet wird, dann sollten es ungefähr 10 sein.

I: Und wie oft sollten deiner Meinung nach, Teambesprechungen abgehalten werden?

C1: Ich würde sagen, alle zwei Wochen.

I: Inwiefern sollte der Austausch in solchen Teams untereinander gefördert werden?

C1: Das ist ein großes ... das ist ein Thema, wo viele Serviceorganisationen noch besser werden müssen. Das funktioniert noch nicht gut genug – meiner Meinung nach. Dass einfach der Austausch, wenn es jetzt ein konkretes Anliegen gibt, und man weiß, dass sich ein Kollege dabei auskennt, dass man dort mal kurz nachfragt. Oder, dass man sich auch austauscht was Tipps betrifft ... wie löst du so ein Anliegen? Wie schaffst du es einen Zusatzverkauf zu machen? Wie schaffst du es zu deeskalieren, wenn ein Kunde auf 1000 ist? ... Das sind so Dinge, da wäre ein stärkerer Austausch untereinander, oder ein gemeinsames Besprechen von Lösungen besser ... das funktioniert – meiner Meinung nach – noch nicht gut genug.

I: Danke. Im agilen Arbeiten gibt es ja diese sogenannte Retrospektive, wo man davon spricht „Was sollen wir beibehalten?“ „Was sollen wir abstellen?“ „Was sollen wir probieren?“ Glaubst du, dass solch eine Art von Austausch in den Serviceorganisationen sinnvoll ist?

C1: Unbedingt! Also wenn man es ernst meint und sich dann nicht gegenseitig einfach nur erzählt, wie toll alles ist, also dann auch wirklich sagt, was nicht funktioniert hat ... dann auf jeden Fall. Es gehört auf jeden Fall ... das ist ja auch die Idee vom agilen Arbeiten – so wie ich das zumindest verstehe, dass man sich traut Dinge auszuprobieren. Dass man sagt, man schaut sich das mal für zwei Wochen an und in zwei Wochen reden wir darüber, wie hat es funktioniert und wenn es nicht funktioniert, dann dreht man es eben ab. Aber dazu braucht es wirklich offene und ehrliche Feedbackrunden, wo man dann auch ganz klar bespricht – was hat nicht funktioniert ... oder warum funktioniert es bei dem Einen und beim Anderen nicht ... aber es gehört auf jeden Fall ... wenn man in diesem schnellen Ausprobiermodus ist und in diesen schnellen Schleifen ist ... dann gehört auch auf jeden Fall schnelles Feedback dazu, damit man dann weiß was man in Zukunft gehen lässt und was evtl. auch Sinn macht das auf andere Teams auszurollen.

I: Cool. In der agilen Arbeitswelt spricht man ja meist nicht mehr von einer Führungskraft, sondern von einem Leader oder von einem Coach, der schaut, dass die Schwächen geschwächt werden und die Stärken gestärkt. Glaubst du, dass solche Führungskräfte schon in Serviceorganisationen angekommen sind?

C1: Das ist sicherlich im Moment noch viel hierarchische Führung – also klassische Führung – weil das einfach auch, gerade in den Serviceorganisationen Jahrzehnte lang so gelebt wurde. Aber auch da

kommt jetzt der Wandel und auch da bekommt man mit – einfach durch eine neue Generation von Mitarbeitern ...also nicht nur weil es an sich sinnvoll ist und zum agilen Arbeiten auch passt, sondern auch weil man mit einer neuen Generation von Mitarbeitern auch gar nicht mehr so umgehen kann und sich letztlich auch niemand mehr gefallen lassen wird. Das heißt, wenn man gute Leute haben will, dann muss man die auch einbinden und dann muss man denen auch die persönliche Weiterentwicklung geben und auch darauf eingehen, was sie sagen und da braucht es auch definitiv neue, moderne Führungsrollen im Kundenservice.

I: Danke. Die letzte Frage zu diesem Themenbereich. Können sich, deiner Meinung nach, agile Serviceorganisationen tatsächlich selbst steuern? Also wie zum Beispiel einen eigenen Dienstplan?

C1: Ja, wenn man es wirklich durchzieht. Also wenn man wirklich auch bei der Steuerung und bei der Messung der Zielerreichung entsprechend flexibel ist. Also wenn ich jetzt die Leute wieder individuell mit sehr engen und granularen Zielen führe, dann wird es schwierig werden, dass die gemeinschaftlich etwas erarbeiten oder gemeinschaftlich sich etwas ausmachen, wer wann Dienst hat oder wer welche Themen übernimmt und so weiter, weil dann beginnt jeder einfach nur mehr auf seine eigenen, persönlichen Ziele zu achten. Aber, wenn das gesamte Setup rundherum passt, dann denke ich auf jeden Fall, dass das Sinn macht und, dass man dann einfach nur die Eigenverantwortung der Mitarbeiter fördert ... das führt eben dann auch letztendlich dazu, dass sie mehr mitdenken bei den Use-Cases, dass sie mehr Verantwortung übernehmen für den einzelnen Kundenfall und das sollte sich dann auch auf die Kundenzufriedenheit widerspiegeln.

I: Danke dir. Sehr gut. Das nächste Thema umfasst die Strategie und die Visionen eines Unternehmens. Da ist nun die Frage – und versetze dich bitte jetzt wieder in einem deiner Kunden – ist die Unternehmensstrategie bzw. die Vision allen Mitarbeitern bekannt? Also bis runter zu den Servicemitarbeitern?

C1: Ich befürchte nicht – ich befürchte tatsächlich, dass es oft genug nicht ankommt, weil ... oder wenn, dass da nur einzelne Schlagworte ankommen, aber das Gesamtbild fehlt. Das ist jetzt aber nichts was ich den Mitarbeitern vorwerfe, sondern das ist dann ganz einfach die fehlende Kommunikation auch aus dem Topmanagement. Es ist unbedingt notwendig, dass sich auch eine Geschäftsführung wirklich zu den Servicemitarbeitern begibt und ihnen sagt, warum gewisse Dinge, die sie tun sollten – warum die wichtig sind für ein Unternehmen, weil dann versteht man es auch. Da ist glaube ich generell, bei jeder Tätigkeit ganz wichtig, dass man weiß warum man das tut ... und in großen Organisationen vor allem – weil, wenn man weiß ... das Unternehmen hat gewisse Umsatzziele, die muss es erreichen und wenn es diese nicht erreicht, dann hat das schlimme Konsequenzen für die Firma, dann versteht der Mitarbeiter auch, warum es jetzt wichtig ist, dass er möglichst viel Zusatzanmeldungen zum Beispiel macht. Das ist ganz wichtig! Funktioniert aber aktuell nicht so wie das sollte.

I: Welche Möglichkeiten bzw. welche Formen gibt es da, dass man neuen Mitarbeitern die Vision bzw. die Strategie des Unternehmens näherbringt?

C1: Ich glaube da ist es wirklich wichtig so eine Ableitung darzustellen. Dass man sagt ... was sind die „Overall-Ziele“ des Unternehmens? Welcher Bereich hat was beizusteuern? Und was ist dann wiederum mein Beitrag als Servicemitarbeiter dazu? Also, zum Beispiel, wenn das Ziel ist Kunden halten und es ist

ein starker Konkurrenzkampf ... man muss einfach einmal schauen, dass man die Base sichert ... dann ist klar, dass es für mich als Servicemitarbeiter wichtig ist den Kunden zu begeistern und zweitens zu schauen, dass er möglichst lange dabeibleibt. Und wenn ich das Gesamtheitlich sehe, dann ist das natürlich super ... dann ist es natürlich auch gut, wenn das Topmanagement vorbeischaud und auch Rede und Antwort steht. Weil es ist oft so, wenn das dann so im „Stille-Post-Verfahren“ runter tröpfelt, dann kommt dann oft etwas anderes an oder bzw. bei Nachfragen, schwimmen dann oft die unteren Führungskräfte, weil die auch nicht genau im Detail wissen worum es geht. Dann ist es gut, wenn der Geschäftsführer dasitzt und sagt: „So und so ist es!“ Das liegt eben wirklich daran.

I: Gut. Eigentlich hast du die nächste Frage damit schon beantwortet. Wahrscheinlich kommt erst dann das Bewusstsein für den Mitarbeiter, dass seine Tätigkeit unmittelbar auf den Unternehmenserfolg einzahlt, oder?

C1: Genau. Das ist einfach wichtig und man muss jetzt die Strategie nicht in jedem kleinsten Punkt verstehen oder jeden finanziellen KPI, der dann weitergeleitet wird an die Eigentümer, aber dass man ganz einfach versteht: Wie schaut es aktuell am Markt aus? Was ist unsere Rolle? Und was kann ich dazu beitragen?

I: Dankeschön. Jetzt kommen wir auch schon zum nächsten Punkt. Hierbei geht es um Ziele und KPIs. Gibt es bei deinen Kunden Einzelplatzauswertungen oder Teamverzielungen?

C1: Das ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Also die Unternehmen wollen natürlich alle maximale Transparenz und Einzelplatzauswertung. Je nachdem wie stark der Betriebsrat ist, geht das dann auch durch oder nicht. Die Betriebsräte sind hier meistens sehr kritisch bei dem Punkt Einzelplatzauswertung.

I: Welche KPIs werden verwendet, um die Kundenzufriedenheit zu messen?

C1: Wir sind da gerade in einem Wandel von der klassischen CSAT – also diesem 1-5 – ob es jetzt Sterne sind oder Schulnoten, das wird immer unterschiedlich gehandhabt. Aber üblicherweise eben diese 1 – 5 Skala. Da gehen wir jetzt aber immer mehr weg – also immer mehr Unternehmen. Es geht allgemein stärker hin zum NPS. Also diese 10 oder 11stellige Skala, wo es um die Weiterempfehlung geht ... das sind so die beiden typischen plus der Frage nach der Lösung. Also konnte das Anliegen gelöst werden, oder nicht? Es zeigt sich aber schon, dass das alles sehr stark korreliert. Wurscht ob man jetzt die CSAT misst oder den NPS oder die Lösung abfragt ... diese Kurven laufen dann eigentlich immer parallel. Also welche Währung man da jetzt auch immer nimmt – unterscheidet sich meist nicht wirklich vom Ergebnis.

I: Danke- Welche KPIs gibt es nun um die Produktivität zu messen?

C1: Das ist dann eigentlich immer die Stück ... also wie viele Stück man in einer gewissen Zeiteinheit gemacht hat. Bei den Calls wird dann eben die AHT ausgerechnet. Das heißt, ich brauche für einen Call im Schnitt so lange – oder eine AWT Average Writen Time – also ich benötige für ein schriftliches Item so und so lange. Dort wo parallel gearbeitet wird, also wie bei Chat oder Messaging – da sind es dann wirklich die Stück pro produktive Zeiteinheit, also pro produktive Stunde. Wie viele Items pro Stunde konnte ein Mitarbeiter da erledigen. Oder je nach Software, die man verwendet – wie viele Nachrichten

wurden verschickt in einer gewissen Zeit? Also wie viele Kundenantworten habe ich rausgeschickt, innerhalb von einer Stunde oder eben innerhalb von 40 Minuten?

I: Danke. Das bringt uns jetzt auch schon zum nächsten Punkt. Die neuen digitalen Kontaktkanäle lassen sich ja in asynchrone (wie zum Beispiel E-Mail), synchrone (wie zum Beispiel Chat) oder variable Kontaktkanäle (wie zum Beispiel Messaging) gliedern. Welcher dieser Kontaktkanäle werden deinen Kunden schon angeboten?

C1: Aktuell ist es so, dass wir eigentlich hauptsächlich mit Firmen in Kontakt sind, die alles anbieten. Also die einen asynchronen Kanal haben, das wäre dann meistens E-Mail, den synchronen Chat oder eben auch Messaging. Das sind alle Spielarten, die wir im Moment kennen.

I: Coole Sache. Gibt es dort dann dezidierte Mitarbeiter, die tatsächlich nur diese schriftlichen Kontaktkanäle bearbeiten? Oder gibt es eher dieses klassische Multi-Skilling – jeder macht alles?

C1: Da wo es um ... also da wo die Anliegen komplexer werden, da gibt es meist dann wirklich Spezialisten. In der First-Line ... da sind wir wieder beim „Kundenservice-Fließband“ ... da wird sehr viel gemischt. Also da wird dann wirklich ... da wo extrem auf die Produktivität optimiert wird, wird dann gemischt, damit ich keine Stehzeiten habe. Gerade in Bereichen wie der Bankenwelt, der Versicherungswelt – wo es eigentlich um schwierigere Fälle geht – da gibt es dann mehr Spezialisten-Teams.

I: Gibt es dort dann andere KPIs zu diesen Kontaktkanälen im Vergleich zu klassischen Kontaktkanälen wie zB Telefonie?

C1: Ja ... es gibt eigene KPIs. Es ist aber schon immer die Tendenz, dass man das eben immer versucht zu übersetzen in die Call-Welt oder in die klassische Welt. Dass man einfach schaut, dass man eine Vergleichbarkeit hinkommt. Aber an der Stelle hängt es aber oft. Also wenn man dann versucht jetzt zum Beispiel einen Kanal wie Messaging herzunehmen oder auch Chat und da das 1:1 umzulegen auf Call-Tätigkeit oder auf klassische E-Mail-Bearbeitung, wo ein Fall nach dem anderen einfach zugeroutet wird – da wird es dann meist schwierig, da diese 1:1-Vergleichbarkeit herzustellen. Das ist ein bisschen ein Spagat, wenn man versucht das jetzt in eine gemeinsame Darstellung zu bringen, oder das wirklich 1:1 zu vergleichen.

I: Danke. Haben die KPIs immer denselben Stellenwert? Oder ist eine KPI besonders wichtig?

C1: Das ändert sich eigentlich je nachdem wo der strategische Fokus der Serviceorganisation jeweils hingeht. Also wir kennen Organisationen von früher, die sehr stark auf die Kundenzufriedenheit aus waren, wo das dann die wichtigste KPI war ... aber im Zuge von Optimierungen und vor allem Effizienzsteigerung rückt dann einfach die Produktivität immer mehr in den Fokus und ein Thema, das in den letzten Jahren extrem stark im Service kommt – ist das Thema Vertrieb und Verkauf. Das heißt, dass man dann eher sagt ... es gibt ein Hauptziel, dass zu erreichen ist. Das ist zum Beispiel möglichst viel verkaufen und dem werden dann die anderen untergeordnet. Wenn man sagt, wenn du mehr verkaufst, dann darfst du auch ein bisschen länger brauchen ...oder wenn du es schaffst möglichst viele Kunden zu halten, dann darfst du auch länger brauchen. Das heißt, das ändert sich ein bisschen aber das ist ja auch in Ordnung. Wenn es eine Strategie für den Bereich gibt und die Ziele werden davon abgeleitet und mit einem Wechsel der Strategie ändert sich auch evtl. eine KPI und dann ist das ja durchaus sinnvoll.

I: Danke. Sind diese KPIs – egal welche – für die Mitarbeiter jederzeit transparent einsehbar?

C1: Das erlebe ich als ein Problem, dass das nicht so ist – also es ist nicht so, meiner Meinung nach, sondern es gibt dann ... also das was man kennt ist – es gibt diese klassischen „Wallboards“, wo man eben die Erreichbarkeit sieht, oder Wartezeiten sieht ... vielleicht gibt es dann auch noch irgendwo eine Kundenzufriedenheit, die irgendwo rausgeschickt wird und am Ende des Monats eine Provisionsabrechnung für die Sales Aber es ist dann ... je mehr KPIs, dass es dann auch gibt, desto schwieriger wird es für die Mitarbeiter den Überblick zu behalten. Und am Ende des Tages bleibt eben das bei ihnen hängen, was ihnen ihr Teamleiter zuruft am Flur und sagt „Ihr müsst mehr verkaufen!“ oder „Ihr müsst schneller Kunden bedienen!“ oder was auch immer ... aber dieses ... das man es wirklich schafft, gerade wenn es mehrere Ziele gibt ... diese transparent darzustellen, gelingt so gut wie nie – meiner Meinung nach.

I: Danke. Nun sind wir auch schon beim letzten Fragenblock angelangt. Die nun heranwachsende Generation am Arbeitsmarkt ist ja mit dem digitalen Zeitalter aufgewachsen und wird eher intrinsisch als extrinsisch motiviert. Eine Möglichkeit der intrinsischen Motivation ist die sogenannte Gamification. Glaubst du, dass ein langfristiger Gamification-Ansatz für Servicemitarbeiter sinnvoll ist?

C1: Ja, das glaube ich schon. Ich glaube übrigens auch, dass die Gamification nichts Neues ist, sondern das ja immer schon funktioniert hat. Wenn man jetzt an irgendwelche Vereine denkt oder freiwilligen Organisationen, wo die Leute ja auch mitmachen, damit sie möglichst viele Sternderln oder Streifen auf ihre Uniform erhalten. Was anders ist ja Gamification nicht. Das funktioniert auch in Serviceorganisationen und gerade da, wo man viele Jobs hat ... oder viele Leute hat, die den gleichen Job machen und die eigentlich komplett vergleichbar sind ... ich glaube, da gibt's noch viele, die doch noch ein wenig herausstechen wollen und sagen ... weiß ich nicht ... ich habe da zum Beispiel irgendein Zusatzamperl oder eine Zusatzaufgabe und da geht es jetzt gar nicht um das Geld dahinter – ist natürlich auch nett, wenn man das damit verbinden kann, aber oft geht es eben nur darum um zu sagen: „Ich mache irgendetwas extra!“ oder „Ich war bemüht und habe da irgendwo ein zusätzliches Sternderl oder irgendwas bekommen!“ und das macht auch gerade in einer solche Serviceorganisation durchaus Sinn so zu spielen und so die Leute zu motivieren, Dinge extra zu machen. Damit kann man ja auch strategische Ziele schön übersetzen. Also, wenn ich sage .. also weil wir gerade vorhin über die Übersichtlichkeit bei Zielen oder wo stehe ich gerade bei der Zielerreichung ... wenn ich das damit verbinde und sage: „Du bekommst für ein Ziel ein Sternderl!“ oder du gehst einen Schritt vor auf der Mensch-ärgere-dich-nicht-Karte ... dann kann man den Mitarbeitern auch so die Ziele näher bringen und auch die Strategie näher bringen und sie so motivieren in die richtige Richtung zu laufen.

I: Super. Danke. Das heißt du kannst dir auch durchaus vorstellen, dass die Mitarbeiter Zeit bekommen, dass sie während der Arbeitszeit selbstständig solche Spiele machen, wie zum Beispiel, dass sie neue Produkte kennen lernen, neue Services usw. Also, dass sie spielerisch neue, fachlichen Kenntnisse aneignen.

C1: Ja. Auf jeden Fall, weil dadurch kann man die Leute auch so erreichen, wie sie es .. das ist ja ganz gut vergleichbar mit dem Lernen. Wenn man sagt ein klassisches Frontal-Coaching oder ein klassisches Frontal-Training .. hier ist die Frage, ob man hier tatsächlich jeden so erreicht und wenn man das ganze spielerisch rüber bringt ... ist es auch individuell und macht den Leuten auch Spaß so zu lernen.

I: Ist es deiner Meinung nach dann auch eher sinnvoll, dass man zB den Abschluss einen solchen Trainings mit Punkten belohnt?

C1: Ja – macht auf jeden Fall Sinn.

I: Wäre es deiner Meinung auch sinnvoll, dass man die KPIs in so ein Schema übersetzt?

C1: Ja – das macht sicher Sinn, weil dann ist es für jeden greifbarer – wo stehe ich – und gerade bei einem Gamification-Ansatz wird man das so brauchen. Ich glaube aber, dass es trotzdem wichtig ist, dass man es transparent macht, wo die Punkte dann herkommen. Also, dass die Punkte nicht so eine „Black-Box“ sind – so wie eine Corona-Ampel, wo keiner weiß was welche Farbe zu bedeuten hat. (lacht)

I: (lacht)

C1: Sondern, dass man wirklich weiß – ich habe nun 50 Punkte mehr als der Fritzi neben mir, weil ich habe das und das gemacht. Und wenn jemand in einer Oberfläche drinnen ist, dann soll er sich die Punkte anschauen ... aber wenn jemand ein Tüftler ist, dann soll er sich das im Detail anschauen und hier soll er die Möglichkeit haben, zu sehen ... ich habe so viel verkauft – das ergibt 10 Punkte; ich war so produktiv – gibt 5 Punkte und so weiter.

I: Dankeschön. Nun kommt auch schon die letzte Frage. Würdest du es als sinnvoll erachten, dass die Mitarbeiter dann auch selbstständig Trainings für andere machen?

C1: Wenn man sich zuerst anschaut ob die Mitarbeiter, die dann die Trainings machen, dass auch können – dann ja. Also ich glaube, wenn jemand wirklich aus der Praxis kommt, dann wirklich noch jedem Tag telefoniert und dem anderen auch noch was dazu erklärt, dann ist das sicherlich gut, weil erstens bringt der die unmittelbare Erfahrung aus der Praxis und daher auch die entsprechende Glaubwürdigkeit mit – aber ich glaube nicht, dass jeder unterrichten kann. Aber wenn man das checkt und schaut – ist es etwas was die Person kann und gut macht, dann ja – dann ist das auf jeden Fall eine gute Idee.

I: Super. Danke dir für die Zeit.

C1: Sehr gerne und viel Erfolg bei deiner Masterarbeit, Kerstin.

Interview 4 – Interviewpartner (männlich) – Unternehmen D2 – Österreich

Interviewer **Kerstin Riedl** **(I)**

Interviewpartner **Interviewpartner Dt1** **(D1)**

Interview-Location **persönlich – vor Ort im Unternehmen des Interviewpartners**

I: Hallo, D1. Sehr schön, dass du dich bereit erklärt hast mir bei meiner Masterarbeit zu helfen und mir dieses Interview gibst. Danke dir. Es ist mir sehr wichtig, dass unter meinen Experten auch ein Mitarbeiter dabei ist.

D1: Sehr gerne. Ich freue mich, dass du mich auserwählt hast.

I: Dann legen wir gleich mal los. Agiles Arbeiten ist ja aktuell in aller Munde. Auch operative Tätigkeiten, die sich jenseits der klassischen Projektarbeit abspielen, können durchaus mit agilen Arbeitsmethoden oder modernen Führungsstilen gestaltet werden. Glaubst du nun persönlich, dass agiles Arbeiten im Kundenservice möglich ist?

D1: Es wäre sehr vieles möglich – ja – also eindeutiges ja, kann ich mir sehr gut vorstellen.

I: Gibt es für dich als Mitarbeiter des Kundenservice die Möglichkeit von Home-Office?

D1: Ja, Home-Office bzw. Mobile-Working ist bei uns möglich.

I: Hast du da eine freie Auswahl, oder wird das eingeteilt?

D1: Also es ist so, dass aktuell drei Tage die Woche möglich sind und an wann ich diese drei Tage wähle kann ich frei entscheiden. Wir müssen das aber auch unserer Personaleinsatzplanung vorab sagen, damit zumindest ein Brandschutzbeauftragter im Office anwesend ist.

I: Ok – sehr interessant. Gibt es für dich auch die Möglichkeit, dass du ein Gleitzeitmodell machen könntest?

D1: Das ist leider bei uns überhaupt nicht möglich. Es ist so, dass das vorher geplant wird und es wirklich daher keine Möglichkeit für ein Gleitzeitmodell gibt.

I: Wie viele Mitarbeiter hat im Durchschnitt ein Teamleiter bzw. eine Führungskraft bei euch?

D1: Es sind ca. 20 Teammitglieder – ich würde mal auf 16 FTEs schätzen.

I: Findest du, dass diese Anzahl passt? Oder sollen eher mehr oder weniger Mitarbeiter in einem Team sein?

D1: Es ist schwierig ... so wie es jetzt aktuell ist ... und das ist eben auch wenig flexibel, sondern eher starr ... ist es egal – mehr oder weniger – da könnten es, meiner Meinung nach, sogar noch mehr Leute sein. Wenn man es aber wirklich so richtig als Team führt ... und wenn man das dann auch ... also wenn man so eine große Einheit ist, ist es meiner Meinung nach, nicht wirklich ein Team. Es müssten weniger Leute sein, damit der Teamspirit wirklich auch aufgeht.

I: Danke. Wie oft sind deiner Meinung nach Teambesprechungen in einem Team sinnvoll?

D1: Wenn man es wirklich flexibler gestalten würde, dann würde ich es auf jeden Fall wöchentlich empfehlen, aber dafür kürzer gehalten. In dieser starren Form, wie wir es jetzt haben, ist es eigentlich OK, auch wenn man sie seltener macht. Weil sich ohnehin immer wenig ändert.

I: Sollte deiner Meinung nach, der Austausch im Team gefördert werden?

D1: Ja ... also von dem kann glaube ich jeder Mitarbeiter vom anderen super profitieren. Es sollte auf jeden Fall der Austausch untereinander sehr stark gefördert werden.

I: Im agilen Arbeiten gibt es die sogenannte Retro – vielleicht sagt dir diese ja etwas – das ist ein „Stand-Up-Meeting!“, da trifft man sich eben nur ganz kurz und jeder hat die Möglichkeit, dass er drei Fragen beantwortet. Diese Fragen lauten: „Was sollen wir beibehalten?“ / „Was sollen wir abstellen?“ / „Was sollen wir ausprobieren?“ Würdest du so etwas auch für Servicemitarbeiter sinnvoll finden?

D1: Wäre auf alle Fälle ein interessanter Ansatz. Kenne ich so jetzt nicht ... ich könnte mir das aber auch in der aktuellen Variante nicht so ganz vorstellen ... aber wäre wahrscheinlich ... also wenn man dann anders arbeitet, macht es durchaus Sinn.

I: Danke. In der agilen Arbeitswelt wird nicht mehr von Managern, sondern tatsächlich von Leadern gesprochen in Punkto Führungskraft. Die Teamleiter sollen dann als Coach fungieren und Stärken stärken und Schwächen schwächen. Führen eure Teamleiter, bei dir im Unternehmen, noch hierarchisch oder schon wie ein Coach?

D1: Meine Führungskraft probiert es, aber es ist leider noch eher in dem hierarchischen festgefahren.

I: OK. Findest du, dass sich operative Teams im Kundenservice tatsächlich selbst steuern können? Zum Beispiel einen eigenen Dienstplan machen usw.?

D1: Es ist auf jeden Fall möglich. Nicht so wie es bei uns aktuell die Struktur aufgebaut ist, aber gerade wenn ein Team weiß, was wirklich zu tun ist, dann unterstützt man sich auch gegenseitig und gerade davon profitieren eigentlich agile Teams. Dann ist man auch bereit, dass man die „Extrameile“ quasi geht – für ein anderes Teammitglied.

I: Sehr schön gesagt. Danke dir. Nun kommen wir auch schon zum nächsten Themenblock. Hierbei geht es um Information, Kommunikation und Transparenz. Die Strategie und die Vision eines Unternehmens sollten eigentlich jeden Mitarbeiter bekannt sein. Ist bei euch im Unternehmen jeden Mitarbeiter wirklich ausnahmslos die Strategie und die Vision bekannt?

D1: Es ist leider aktuell bei uns so, dass sich diese – für den Bereich – häufiger ändert und die Kommunikation leider aktuell auch nicht immer die Beste ist. Ich bin mir also sicher, dass weder die Strategie noch die Vision jedem bekannt ist.

I: In welcher Form werden eigentlich neuen Mitarbeitern die Vision bzw. die Strategie nähergebracht?

D1: Es gibt grundsätzlich auch eine Strategie des gesamten Konzerns. Bei der Einschulung erhält man diese auf jeden Fall bzw. hört man sie mal. Natürlich kann man auch im Intranet jederzeit nachlesen bzw. nachschauen. Dann gibt es noch vieles was man ganz einfach nur mitbekommt ... sei es jetzt vom Teamleiter oder von einer anderen Führungskraft.

I: Welche Arten der Teamkommunikation nutzt ihr untereinander?

D1: Es ist so, dass wir Jabber als Programm nutzen. Es gibt auch noch eine WhatsApp-Gruppe, die allerdings sehr wenig genutzt wird. Ansonsten gehen so allgemeine Infos auch noch via Mail raus.

I: Danke. Hast du das Bewusstsein – bzw. weißt du was deine Tätigkeit unmittelbar zum Unternehmenserfolg beiträgt?

D1: Ja, das ist mir durchaus bewusst.

I: Mit dir geht das ja sehr schnell (lacht).

D1: Soll ich mehr sagen?

I: Nein – nein. War wirklich nur ein Scherz. Die Antworten passen genau so. Danke nochmals.

D1: Dann ist es ja gut. (lacht)

I: Perfekt. So – nun sind wir schon beim nächsten Themenblock. Habt ihr eine Einzelplatzauswertung oder eine Teamverzielung?

D1: Größtenteils haben wir eine Einzelplatzauswertung. Es gibt zwischendurch auch Teamziele – aber es sind die meisten wirklich auf den Einzelnen heruntergebrochen.

I: Welche KPIs werden denn verwendet, um die Kundenzufriedenheit bei euch zu messen?

D1: Wir haben zwei – also eigentlich, um genau zu sein sogar drei. Also einerseits die Kundenzufriedenheit an sich. Dann den NPS – das ist die Weiterempfehlungsrate und es wird auch herangezogen, ob das Anliegen beim ersten Mal gelöst wird. Diese drei Kennzahlen nutzen wir für die Kundenzufriedenheit.

I: Und für die Produktivität?

D1: Für die Produktivität wird die AHT – also die Zeit, wie lange ein Gespräch dauert bzw. wie viele Fälle abgeschlossen werden im schriftlichen Kundenkontakt.

I: Danke. Die neuen, digitalen Kontaktkanäle lassen sich ja in asynchrone, synchrone oder variable Kontaktkanäle einteilen. Also zum Beispiel E-Mail, Chat oder Messaging. Welche dieser Kontaktkanäle werden aktuell euren Kunden angeboten?

D1: Also bei uns ist es aktuell so, dass wir E-Mail in Form eines Kontaktformulars über die Homepage anbieten und Telefonie. LiveChat und Messaging hatten wir mal – bieten wir aber derzeit nicht mehr an. Man kann auch über FAQs und so weiter oder die Infos auch über die App einsehen, aber als Kontaktkanäle haben wir wirklich derzeit nur mehr das klassische Telefon und die klassische E-Mail.

I: Gibt es eigentlich dezidierte Mitarbeiter, die nur schriftliche Kontaktkanäle betreuen?

D1: Ja, es gibt ein Backoffice-Team, das teilweise schriftliche und teilweise Backoffice-Tätigkeiten macht. Also ein geteiltes Team, kann man sagen. Bei Messaging gab es mal ein eigenes Team, die das zu 100 % gemacht haben, danach wurden aber alle darauf geschult. Es gibt aber kein Overblending. Das heißt man macht zB keine Mail während eines Calls ... aber die Mitarbeiter sind alle Multi-Skiller.

I: Danke dir. Gibt es für den schriftlichen Kontaktkanal eigene KPIs?

D1: Das ist eine sehr gute Frage, die ich dir aktuell leider gar nicht beantworten kann, weil ich es nicht weiß. (lacht)

I: Kein Problem. Du musst auch nicht alle Fragen beantworten, da bin ich nicht so streng (lacht).

D1: Haben bei euch die KPIs alle samt denselben Stellenwert oder wird eine besonders hervorgehoben?

I: Bei uns ist eines ganz klar wichtig und das ist Sales. Es sind natürlich die anderen auch angesehen, aber Sales wird definitiv höher gewichtet.

D1: OK. Danke. Sind diese KPIs für dich, als Mitarbeiter, immer transparent einsehbar? Es ist schon so, dass ich meine Ziele theoretisch am Beginn des Jahres erhalte – praktisch ist es leider manchmal erst im März klar. Aber man erfährt zumindest zu Beginn des Jahres grob – welche Ziele man hat.

I: Und ob du die KPIs erreicht hast, siehst du das auch irgendwie?

D1: Ich bekomme tatsächlich einmal pro Woche einen Erfolgsbericht, wo ich meine persönliche Auswertung sehe.

I: Gut. Super und so schnell sind wir auch schon beim letzten Themenblock. Hierbei geht es jetzt um Gamification. Die heranwachsende Generation am Arbeitsmarkt wird tatsächlich durch intrinsische Motivation eher motiviert als durch extrinsische Motivation. Eine intrinsische Motivation ist zB in Form von Gamification umsetzbar. Glaubst du, dass eine langfristige Gamification für Servicemitarbeiter sinnvoll ist?

D1: Also grundsätzlich ist es natürlich viel genialer, wenn ein Mitarbeiter intrinsisch motiviert ist und es macht natürlich auch – wenn man es von sich aus gerne macht – viel mehr Spaß das Arbeiten und man tut es dann klarerweise lieber. Und wenn man durch Gamification dazu beitragen kann – auf jeden Fall.

I: Kannst du dir vorstellen, dass du nun als Mitarbeiter, selbstständig durch Spiele neue Dinge lernst?

D1: Also es gibt bei uns nun solche eLearnings, wo teilweise neue Produkte oder gewisse Richtlinien vermittelt werden. Wenn man die Zeit, die man dafür benötigt, für solche Gamification-Learnings hernimmt, hat man natürlich die Zeit und ich kann mir das echt sehr gut vorstellen.

I: Glaubst du, dass solche Punktevergabe-Spiele auch dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter gegenseitig schulen?

D1: Das kommt ehrlich gesagt darauf an, was ich dann mit diesen Punkten machen kann.

I: Gute Antwort. Wäre es deiner Meinung auch sinnvoll, dass man die KPIs via solche Punkte aufzeigt?

D1: Ich bin mir ehrlich gesagt nicht sicher, ob man das dann nicht einfach umrechnet und dass wieder alles das Gleiche ist. Tu ich mir gerade schwer mit dieser Frage. Ich weiß es ehrlich gesagt nicht. Vielleicht tu ich mir schwer, weil ich die harten Zahlen der KPIs schon gewohnt bin – aber auch bei 599 Punkten würde mich interessieren, ob ich die Zielwerte nun erreicht habe, oder nicht. Also ob 500 das Ziel ist oder 600 macht natürlich einen Unterschied und wenn ich das dann weiß, dann habe ich schlussendlich ja wieder das gleiche wie mit den KPIs in Prozentwerten. Der einzige Unterschied ist eben dann, dass das Wort Prozent mit dem Wort Punkte getauscht wurde. Und genau das habe ich jetzt ja auch. Das ist dann nichts Neues oder nichts anderes.

I: Danke dir. Nun sind wir bei der letzten Frage. Sollte es sich herausstellen, dass ein Teamkollege in einem Thema Defizite hat – glaubst du, dass es möglich wäre, dass Mitarbeiter selbstständig Rätsel in Form von Quests durchführen?

D1: Ich befürchte, dass man da ... ok ... es kommt nun ganz darauf an, wie man solche Quests erstellt aber, ich befürchte, dass das dann wahrscheinlich eher ein umfangreiches Projekt ist – solche Quests zu erstellen. Ob man da vielleicht nicht sogar schneller ist, dem Kollegen das ganz einfach zu erklären. Vom Gefühl her würde ich das so einschätzen. Also ich glaube, dass das zu aufwendig ist.

I: Danke dir für die Zeit. Schönen Tag, wünsche ich dir noch.

D1: Sehr gerne und dir auch.

Interview 5 – Interviewpartner (weiblich) – Unternehmen E2 – Deutschland

Interviewer **Kerstin Riedl** **(I)**

Interviewpartner **Interviewpartner E1** **(E1)**

Interview-Location **schriftliche Antworten auf geschickten Fragebogen (per Mail)**

I: Themenbereich: Agiles Arbeiten im operativen Kundenservice: Agiles Arbeiten ist aktuell in aller Munde. Auch operative Tätigkeiten, die sich jenseits der klassischen Projektarbeit abspielen, können durchaus mit agilen Arbeitsmethoden oder neuen Führungsstilen ausgestattet werden. Glauben Sie, dass agiles Arbeiten im Kundenservice möglich ist?

E1: Ja, ich glaube, dass agiles Arbeiten in der Welt der Kundenbetreuung eine Norm sein sollte. Wir leben in turbulenten Zeiten, und wenn sich Unternehmen nicht schnell anpassen, besteht die Gefahr, dass sie ihre Kunden verlieren.

I: Geben Sie Ihren Mitarbeitern im direkten Kundenservice die Möglichkeit Home-Office zu nutzen? → wenn Ja → Haben Ihre Mitarbeiter die freie Auswahl, wann sie diese Home-Office-Tage in Anspruch nehmen können?

E1: Ja. Bei E2 war es immer normal, von zu Hause aus zu arbeiten.

I: Gibt es in Ihrem Unternehmen die Möglichkeit, für Mitarbeiter der Serviceorganisation, eines Gleitzeitmodelles?

E1: Ja, wir haben viele Mitarbeiter, die im Gleitzeitmodell arbeiten.

I: Wie viele Mitarbeiter beziehungsweise FTEs hat im Durchschnitt eine Führungskraft in Ihrer Serviceorganisation? Sind Sie mit der Anzahl zufrieden?

E1: Keine Ahnung – ca. 500. Ob ich damit zufrieden bin, kann ich nicht sagen – da alle Mitarbeiter an verschiedenen Standorten aufgeteilt sind und nun wenig Berührungspunkte haben.

I: Wie oft ist es Ihrer Meinung nach sinnvoll Teambesprechungen in einem Service-Team abzuhalten?

E1: Einmal pro Woche.

I: Sind Sie der Meinung, dass der Austausch innerhalb eines Service-Teams gefördert werden sollte?

E1: Ja, Teamzusammenarbeit ist der Schlüssel zum Erfolg.

I: Im agilen Arbeiten spricht man von der sogenannten „Retrospektive“ („Keep“ – „Was sollten wir beibehalten?“ / „Drop“ – „Was sollten wir abstellen?“ / „Try“ – „Was sollten wir ausprobieren?“) Finden Sie eine solche Art des Austausches für Servicemitarbeiter sinnvoll?

E1: Auf jeden Fall.

I: In der agilen Arbeitswelt wird nicht von einem Manager, sondern von einem Leader in Punkto Führungskraft gesprochen. Der Teamleiter sollte als Coach fungieren und Schwächen schwächen und Stärken stärken. Führen Ihre Führungskräfte eher hierarchisch oder sind sie schon ein Coach?

E1: Da wir ein multikulturelles Unternehmen sind, haben wir einen gemischten Managementstil.

I: Können sich operative Kundenservice-Teams agil selbst steuern? (zB eigenverantwortliche Dienstplanung oder Schwerpunktsetzung bei der täglichen Arbeit)?

E1: Ja – definitiv. Wie bereits bei der Beantwortung der ersten Frage erwähnt – sollte agiles Arbeiten im Kundenservice einfach zur Norm werden.

I: Themenbereich: Information – Kommunikation – Transparenz: Die Strategie und die Vision eines Unternehmens sollten jedem Mitarbeiter bekannt sein. Ist Ihren Mitarbeitern (ausnahmslos) die Unternehmensstrategie bekannt?

E1: Ja.

I: In welcher Form bringen Sie neuen Mitarbeitern die Vision und die Strategie Ihres Unternehmens näher?

E1: Jeder neue Mitarbeiter hat eine spezielle Schulung zu diesem Thema.

I: Welche Arten der Teamkommunikation untereinander nutzen derzeit Ihre Servicemitarbeiter?

E1: Da unser Unternehmen Collaborative Contact Center-Lösungen anbietet, nutzen unsere Servicemitarbeiter jede Art von modernen digitalen und Sprachkanälen, um miteinander kommunizieren zu können: Glip, RC Meetings etc. und eigene Unternehmens-Teams.

I: Haben Mitarbeiter Ihrer Serviceorganisation das Bewusstsein, dass Ihre Tätigkeit unmittelbar auf den Unternehmenserfolg einzahlt?

E1: Ja – in gewisser Weise.

I: Themenbereich – Ziele – KPIs: Verwenden Sie in Ihrem Unternehmen für die Servicemitarbeiter eine Einzelplatzauswertung oder eine Teamverzielung?

E1: Eine Teamverzielung.

I: Welche KPIs werden verwendet, um die Kundenzufriedenheit in Ihrem Unternehmen zu messen?

E1: Kunden, die unsere Unternehmen gerne an ihre Freunde weiterempfehlen und ob die Kunden oder auch Mitarbeiter in den nächsten 2 Jahren bei uns im Unternehmen bleiben möchten. Solche KPIs verwenden wir aktuell für die Kundenzufriedenheit.

I: Welche KPIs nutzen Sie, um die Produktivität zu messen?

E1: Hierzu kann ich leider nichts nennen. Tut mir leid.

I: Themenbereich – Digitale Kontaktkanäle versus klassische Kontaktkanäle. Die neuen, digitalen Kontaktkanäle lassen sich in asynchrone (wie zB E-Mail), synchrone (wie zB Chat) oder variable Kontaktkanäle (wie zB Messaging) einteilen. Welche dieser Kontaktkanäle werden Ihren Kunden angeboten?

E1: Alle dieser Kanäle werden bei uns angeboten.

I: Haben Sie dezidierte Mitarbeiter, die tatsächlich nur schriftliche Kontaktkanäle bearbeiten?

E1: Nein, wir haben Blended-Agents.

I: Nutzen Sie andere KPIs in diesen Kontaktkanälen oder gleichen Sie diese an andere – klassischen Kontaktkanäle – wie zB Telefonie an?

E1: Wir haben ganz andere, spezielle KPIs.

I: Haben Ihre KPIs denselben Stellenwert oder wird einer dieser hervorgehoben?

E1: Die durchschnittliche Bearbeitungszeit und die erste Antwort-Zeit sind sehr wichtig.

I: Sind die KPIs für die Mitarbeiter transparent einsehbar und wenn ja in welcher Form?

E1: Ja. Das sind sie. Die genaue Form möchte ich jedoch hier leider nicht nennen. Bitte um Verständnis.

I: Themenbereich Gamification: Die nun heranwachsende Generation am Arbeitsmarkt ist im digitalen Zeitalter aufgewachsen und wird tatsächlich durch intrinsische Motivation eher motiviert als durch extrinsische. Eine intrinsische Motivation ist zum Beispiel in Form von Gamification umsetzbar. Glauben Sie, dass eine langfristige Gamification für Servicemitarbeiter sinnvoll ist?

E1: Ja.

I: Können Sie sich vorstellen, dass Mitarbeiter sich – während der Arbeitszeit – selbstständig für Spiele, in denen sie zB neue Produkte usw. kennen lernen – freischaufeln können?

E1: Ja. Spielen entwickelt Kreativität.

I: Wäre es Ihrer Meinung nach sinnvoll, dass sich in einer solchen Form, zB durch Punktevergabe, Mitarbeiter selbstständig neue Dinge an erlernen können?

E1: Ja.

I: Wäre Ihrer Meinung nach auch das Aufzeigen der KPIs mittels Punkteschema möglich bzw. sinnvoll?

E1: Ja.

I: Sollte es sich herausstellen, dass eine Teamkollege in einem Thema Defizite hat, glauben Sie, dass es möglich wäre, dass andere Mitarbeiter selbstständig Quests (in Form von zB Rätsel) für diesen Kollegen erstellen?

E1: Ja. Auch jeden Fall.

ANHANG 2: AUSWERTUNG INHALTSANALYSE NACH MAYRING

Themenbereich 1 – Hauptfrage – Wie stehen sie allgemein zum Thema agiles Arbeiten im Kundenservice?				
Code	IP	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
1: Agiles Arbeiten im operativen Kundenservice	Ak1	Wenn man agiles Arbeiten mit Ortsungebundenheit, Flexibilität und Mobilität übersetzt, dann ist es 100 %ig möglich und das hat Corona gezeigt.	Ortsungebundenheit, Flexibilität und Mobilität bedeutet agil und ist daher möglich.	Code 1: Agiles Arbeiten muss zur Norm werden; Flexibilität, Mobilität, Miteinbeziehen und Freiheiten müssen gegeben sein, damit dies auch funktioniert.
	Bb1	Wir versuchen bereits agile Arbeitsmethoden oder Ansätze auch bei uns in der Zusammenarbeit mit den Dienstleister-Callcentern einzusetzen. Wir schon sehr agil in verschiedenen Bereichen mit der OKR-Logik.	Erste Versuche des agilen Arbeitens werden schon umgesetzt.	
	Cr1	Ja, wenn es die konkrete Arbeit zulässt. Wenn man die Möglichkeit hat, Freiheiten zu geben oder auch wenn es individuelle und eigene Schwerpunkte zulässt, dann macht das Sinn agil zu planen und die Mitarbeiter stark mit einzubeziehen.	Freiheiten zum Setzen von eigenen Schwerpunkten muss gegeben sein. Mitarbeiter müssen mit einbezogen werden	
	Dt1	Ja, kann ich mir sehr gut vorstellen.	Vorstellbar!	
	Ev1	Agiles Arbeiten sollte die Norm sein. Wir leben in turbulenten Zeiten, und wenn sich Unternehmen nicht schnell anpassen, besteht die Gefahr, dass sie ihre Kunden verlieren.	Um Kunden zu halten, muss Agilität im Kundenservice zur Norm werden.	

Themenbereich 1 – Nebenfrage a – Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit Home-Office zu nutzen und haben die Mitarbeiter freie Auswahl?				
Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
1a: Agiles Arbeiten im operativen Kundenservice	Ak1	Die Möglichkeit von Home-Office gibt es, jedoch gibt es eine klare Regelung wie oft die Mitarbeiter Home-Office machen dürfen.. Es gilt die Regel nur drei mal pro Woche und dies muss vorab geplant sein.	Möglichkeit des Home-Office besteht, jedoch mit genauer Planung.	Code 1a: Durch Covid-19 überall Home-Office möglich jedoch starker Wunsch der Planung seitens Führungskräfte.
	Bb1	Corona-Bedingt sind 90 % der Agenten heute noch immer im Home-Office. Ins Büro muss nur der, der dies auch möchte.	Home-Office, durch Corona beibehalten.	
	Cr1	Gerade zu Corona-Zeiten hat Home-Office bewährt. Bei manchen Unternehmen ist der Wunsch der Führung ist da die Home-Office-Tage auch zu planen. Andere lassen die Mitarbeiter frei entscheiden.	Wunsch der Führung, die Home-Office-Tage klar zu planen.	
	Dt1	Ja, Home-Office und Mobile Working. Möglich ist dies drei Mal die Woche zur freien Auswahl.	Freie Auswahl, jedoch nur drei Mal pro Woche möglich.	
	Ev1	Bei E2 war es immer normal, von zu Hause aus zu arbeiten. Freie Auswahl.	Freie Auswahl und immer möglich.	
Themenbereich 1 – Nebenfrage b – Gibt es in Ihrem Unternehmen die Möglichkeit für Mitarbeiter der Serviceorganisation für ein Gleitzeitmodell?				
Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
1b: Agiles Arbeiten im operativen Kundenservice	Ak1	Nein, es gibt einen strikten Dienstplan, aufgrund weniger Ressourcen. Fix vorgegebene Zeiten um die Abdeckung zu sichern. Je größer wir werden, desto flexibler können wir auch werden.	Fixer Dienstplan, daher kein Gleitzeitmodell möglich.	Code 1b: Fixer Dienstplan bei Kontaktkanälen, die einen Forecast benötigen. Gleitzeit
	Bb1	Der Dienstplan ist relativ fix. Durch Corona wurde jedoch die Flexibilität bei Spitzenauslastungen genutzt. Das bedeutet, wenn viel los war – wurden die	Fixer Dienstplan. Durch Corona jedoch Flexibilität	

		Leute gebeten nochmals schnell einzusteigen – dies kam gut an, weil sie zu Hause waren.	bei Spitzenauslastungen.	möglich bei bestimmten Usecases im schriftlichen Kontaktkanal.
	Cr1	Wo es der Kontaktkanal zulässt gibt es die Möglichkeit eines Gleitzeitmodelles. Bei Kontaktkanälen, bei denen es einen Forecast gibt, gibt es einen fixen Dienstplan.	Fixer Dienstplan bei klassischen Kanälen mit einer Forecast-Berechnung. Gleitzeitmodell nur dort, wo es möglich ist.	
	Dt1	Nein – leider nicht möglich, da die Kontaktkanäle vorab fix geplant werden.	Fixer Dienstplan durch Forecast.	
	Ev1	Viele Mitarbeiter arbeiten im Gleitzeitmodell.	Gleitzeitmodell möglich bei bestimmten Usecases	

Themenbereich 1 – Nebenfrage c – Wie viele Mitarbeiter bzw. FTEs hat im Durchschnitt eine Führungskraft in Ihrer Serviceorganisation?

Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
1c: Agiles Arbeiten im operativen Kundenservice	Ak1	Aktuell sind sechs bis acht Mitarbeiter pro Team. Dies könnten schon mehr sein.	Zwischen sechs und acht mit der Tendenz nach oben.	Code 1c: Maximal zehn Mitarbeiter, damit der Teamspirit entstehen kann.
	Bb1	Im Durchschnitt 10. Mehr sollten es nicht sein. Das ist eine gute Zahl.	Zehn Mitarbeiter im Durchschnitt.	
	Cr1	Fünfzehn bis Zwanzig Mitarbeiter pro Team. Wenn flexibel gearbeitet wird, sollten es jedoch maximal zehn sein.	Zehn Mitarbeiter im Durchschnitt sind optimal.	
	Dt1	Zirka 20 Teammitglieder. Es müssten viel weniger Mitarbeiter sein, wenn man von einem Teamspirit sprechen möchte.	Viel weniger als zwanzig Mitarbeiter, wenn man	

			den Teamspirit fördern möchte.	
	Ev1	Keine Teams. Alle Mitarbeiter sind auf verschiedenen Standorten verteilt.	Keine Teams. Alle Mitarbeiter der Organisation sind auf verschiedenen Standorten verteilt.	

Themenbereich 1 – Nebenfrage d – Wie oft ist es Ihrer Meinung nach sinnvoll Teambesprechungen in einem solchen Team abzuhalten?

Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
1d: Agiles Arbeiten im operativen Kundenservice	Ak1	Einmal pro Woche kurz im strukturierten Setting und zusätzlich einmal im Monat eine lange Besprechung für operative und persönliche Probleme. Zusätzlich gibt es auch teamübergreifende Besprechungen.	Einmal pro Woche strukturiert und zusätzlich ein langes Meeting einmal pro Monat. Teamübergreifende Besprechungen fördern;	Code 1d: Bei agilen Teams sollten Teambesprechungen mindestens einmal die Woche durchgeführt werden; Längere Aussprachen dann noch zusätzlich einmal pro Monat. Teamübergreifende Besprechungen fördern.
	Bb1	Bei agilem Arbeitsmodus mindestens einmal pro Woche, weil sich viel ändert. Zusätzlich sollte auch der flexible Austausch möglich sein.	Mindestens einmal pro Woche mit der Tendenz zu spontanen Terminen.	
	Cr1	Alle zwei Wochen.	Alle zwei Wochen.	
	Dt1	Auf jeden Fall einmal pro Woche, wenn man das Arbeiten flexibler gestalten möchte	Pro Woche einmal bei flexibleren Arbeitsmodus.	
	Ev1	Einmal pro Woche.	Pro Woche einmal.	

Themenbereich 1 – Nebenfrage e – Inwiefern sollte Ihrer Meinung nach, der Austausch in Teams gefördert werden?

Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
1e: Agiles Arbeiten im operativen Kundenservice	Ak1	Bei uns funktioniert das schon hervorragend mit der Plattform Slack. Hier kommunizieren die Teams untereinander in verschiedenen Channels miteinander. Es ist für jeden Mitarbeiter überall, auch am Handy, erreichbar.	Kommunikationsplattform, die deviceübergreifend erreichbar ist. (in diesem Fall Slack)	Code 1d: Teamzusammenarbeit ist der Schlüssel zum Erfolg, sollte regelmäßig gefördert werden; mittels Plattformen, die diesen Austausch fördern und jederzeit zur Verfügung steht.
	Bb1	Fixtermin einmal pro Woche für einen Austausch und zusätzlich sollte man die Möglichkeit haben auch kurzfristige Teambesprechungen einzuberufen.	Via Team-JFX-Terminen einmal pro Woche und kurzfristig, jederzeit einzuberufenden Besprechungen.	
	Cr1	Funktioniert in den aktuellen Serviceorganisationen viel zu wenig. Austausch zwischen den Kollegen sollte viel mehr gefördert werden, wenn man sich nicht auskennt, damit man gleich weiß, wen man fragen kann.	Austausch zwischen den Kollegen sollten viel mehr gefördert werden.	
	Dt1	Mitarbeiter profitieren von einem guten Austausch untereinander, daher sollte dieser viel mehr gefördert werden.	Mitarbeiter profitieren vom Austausch untereinander.	
	Ev1	Teamzusammenarbeit ist der Schlüssel zum Erfolg.		
Themenbereich 1 – Nebenfrage f – Was halten Sie persönlich von der Retrospektive in operativen Teams?				
Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
1f: Agiles Arbeiten im operativen	Ak1	Dies ist möglich, wenn zum Beispiel OKR verwendet wird. So können sich auch die Teams selbst steuern. Setzt jedoch ein großes Vertrauen in die Mitarbeiter voraus. Damit schafft man es auch der Arbeit der Mitarbeiter einen Sinn zu geben und sie die Arbeit wirklich mögen.	Ist sinnvoll, wenn es ein Gesamtziel der Organisation gibt und den Mitarbeitern auch	Code 1f: Sollte in operativen Teams ehrlich

Kundenservice			Vertrauen schenkt.	umgesetzt werden; Mitarbeitern muss Vertrauen geschenkt werden und die gesamte Organisation muss ein Ziel verfolgen.
	Bb1	In großen Teams sind solche Meetings schwieriger, weil immer alle da sein müssen, sonst hat das keinen Sinn. Sinnvoll ist es, wenn man dies via Videotelefonie macht, damit nicht immer alle an einem Standort sein müssen.	Leichter umsetzbar mit kleineren Teams und via Videotelefonie.	
	Cr1	Wenn man es ernsthaft und ehrlich umsetzt, dann auf jeden Fall. Das ist ja auch die Idee des agilen Arbeitens. Der Ausprobiermodus muss hier mehr gefördert werden.	Ehrlich und offen sein und so Dinge ausprobieren.	
	Dt1	In der aktuellen Serviceorganisation kann ich mir das nicht vorstellen. Wenn man agil arbeiten möchte, dann auf alle Fälle.	In agilen Teams sollte dies umgesetzt werden.	
	Ev1	Dies sollte auf jeden Fall umgesetzt werden, auch in operativen Teams.	Sollte in operativen Teams auch umgesetzt werden.	

Themenbereich 1 – Nebenfrage g – Führen Ihre Führungskräfte schon als Coach oder eher hierarchisch?

Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
1g: Agiles Arbeiten im operativen Kundenservice	Ak1	Hierarchisch, da das Unternehmen zu traditionell ist. Meiner Meinung nach gibt es noch keine Serviceorganisation, die diesen Reifegrad hat. Kundenservice ist in gewisser Hinsicht noch immer eine Fabrik mit einer Fließbandarbeit zu vergleichen. Eine gleichförmige, wiederkehrende Arbeit. Hier braucht es neue Modelle und Führungskräfte, die den Mitarbeitern vertrauen. Ohne Vertrauen funktioniert agiles Arbeiten nicht.	Neue Modelle werden gebraucht, damit das Führen als Coach funktioniert.	Code 1g: Festhalten an alter, klassischer Führung; meist der gesamten Organisationsstruktur verschuldet; Wunsch zwar da, aber manchmal mangelt es an der Ausführung.
	Bb1	Wir versuchen mit Positivbeispielen die Mitarbeiter zu fördern und setzen damit schon die richtigen Impulse. Im Contact Center geht es jedoch noch immer um Produktivität und Effizienz, weil die Struktur von Bereichsleiter, Teamleiter usw.	Hierarchische Struktur, daher auch noch hierarchische Elemente.	

		noch vorhanden ist. Natürlich werden die Mitarbeiter als Individuen war genommen, um Feedback einzuholen, „Comanda & Controll“ wird aber trotzdem noch benötigt.	Positivbeispiele werden herangezogen, um Mitarbeiter zu motivieren.	
	Cr1	Im Moment ist hier noch viel hierarchisch, weil es schon immer so gelebt wurde. Durch den Wandel der neuen Generation an Mitarbeitern muss sich das aber ändern. Gute Mitarbeiter muss man auch persönlich fördern und weiterentwickeln und daher coachen.	Klassische Führung aktuell, dies muss jedoch geändert werden, aufgrund der heranwachsenden Generation.	
	Dt1	Meine Führungskraft versucht es zwar aber haltet dann schlussendlich doch am hierarchischen Führungsstil fest.	Festhalten an alten Strukturen, obwohl der Wunsch nach Agilität da ist.	
	Ev1	Wir sind ein multikulti Konzern und haben daher gemischte Managementstile.	Gemischter Führungsstil aufgrund des internationalen Unternehmens.	

Themenbereich 1 – Nebenfrage f – Glauben Sie, dass sich operative Kundenservice-Teams selbst, agil steuern können?

Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
1h: Agiles Arbeiten im operativen Kundenservice	Ak1	Ja, ist möglich, wenn die Ziele klar, gemeinsam definiert wurden. Die Vision muss klar sein und nicht auf die kleinste Kennzahl heruntergebrochen. Wenn die Vertrauenskultur aufgebaut ist, dann ist dies durchaus möglich, jedoch muss die Richtschnur da sein.	Klares, gemeinsames Ziel und Vertrauenskultur ist notwendig, dann ist es möglich.	Code 1h: Aktuell noch schwer vorstellbar; funktioniert nur, wenn die Mitarbeiter genügend
	Bb1	Würde ich in sehr ferner Zukunft sehen, da ein Team sich nicht selbst steuern	Vorstellung ist noch	

		kann bzw. auf einen Forecast von x Calls reagieren kann. Beim agilen Arbeiten ist es wichtig alle Leute mit einzubeziehen – beim Call Center stelle ich mir das sehr schwer vor, da es sich hierbei ja noch um eine „Produktion“ handelt.	schwierig, da es bei Contact Center um die Produktion geht. Ferne Zukunft.	Eigenverantwortung und ein klares, gemeinsames Ziel haben.
	Cr1	Wenn man Leute mit engen und granularen Zielen führt, funktioniert es nicht. Wenn jedoch das gesamte Setup passt, führt das zur Eigenverantwortung der Mitarbeiter, die einen Sinn in der Arbeit sehen und dann bei jedem Kundenfall tatsächlich mitdenken. Dies sollte sich dann auch auf die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit wieder spiegeln.	Setup, ohne granulare Ziele mit genügend Eigenverantwortung muss passen, dann funktioniert es.	
	Dt1	So wie bei uns aktuell die Struktur aufgebaut ist, funktioniert es nicht. Aber wenn ein Team weiß, was es zu tun hat, dann unterstützt man sich gegenseitig und schafft auch die sogenannte Extrameile.	Das Team muss wissen, was es zu tun hat, dann ist es möglich.	
	Ev1	Wie bereits erwähnt sollte dies bald die Norm sein. Also ja.	Sollte die Norm sein!	

Themenbereich 2 – Ist Ihren Mitarbeitern die Unternehmensstrategie bekannt?

Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
2: Information – Kommunikation – Transparenz	Ak1	Nein. Das liegt daran, dass das Unternehmen einen derart, rasanten Wachstum hinter sich hat, dass aktuell den Eigentümern selbst noch nicht klar ist, wo die Reise hingehen sollte. Es gibt noch kein gesamtes Zielbild.	Gesamtes Zielbild ist, aufgrund des rasanten Wachstums, noch nicht vorhanden.	Code 2: Ständige Kommunikation ist wichtig, damit die Strategie auch jeder Agent versteht.
	Bb1	Nein, leider hat sich das erst vor kurzem herausgestellt, als der Bereichsleiter Road-Shows an den verschiedenen Standorten durchgeführt hat. Leider geht viel zu wenig zu den Agenten runter.	Leider wird zu wenig an die Agenten gespielt.	
	Cr1	Wenn es sich nur um einzelne Schlagworte handelt, jedoch das Gesamtbild fehlt,	Unternehmensziele	

		wird es schwierig die Strategie jedem einzelnen näher zu bringen. Dies liegt jedoch nicht an den Mitarbeitern, sondern an der meist fehlenden Kommunikation. Die Geschäftsführung muss dem kleinsten Mitarbeiter nahebringen, warum es wichtig ist, was er tut. Die persönlichen Ziele müssen mit den Unternehmenszielen übereinstimmen.	müssen mit den Einzelzielen in Zusammenhang stehen und die Kommunikation muss stimmen.	
	Dt1	Für unseren Bereich ändert, aktuell, sich die Vision sehr häufig. Aktuell läuft auch die Kommunikation nicht so gut. Ich bin mir also nicht sicher, ob jedem daher die Vision bekannt ist.	Wegen schlechter Kommunikation und wechselnder Vision ist die Strategie nicht jedem bekannt.	
	Ev1	Ja, ist bekannt.	Ja, ist bekannt.	

Themenbereich 2 – Nebenfrage a – In welcher Form bringen Sie neuen Mitarbeitern die Vision und die Strategie Ihres Unternehmens näher?

Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
2a: Information – Kommunikation – Transparenz	Ak1	Frage wurde nicht beantwortet – da Gesamtstrategie noch nicht klar ist.	N/A	Code 2a: Ziele und Strategien müssen von der Gesamtstrategie abgeleitet werden und neue Kommunikationswege, abseits von einzelnen Schulungen, müssen gefunden werden.
	Bb1	Wir versuchen nun – seit Corona – regelmäßige Videobotschaften an die Agenten zu versenden. So haben wir einen direkten Kommunikationsweg zu den Mitarbeitern gefunden, ohne dass die Infos durch Filter wie Projektleiter oder Teamleiter gehen müssen. Mitarbeiter können sich hier auch aktiv einbringen.	Neue Kommunikationswege wurden gefunden, um näher an den Mitarbeitern zu sein.	
	Cr1	Es ist wichtig eine Ableitung der „Overall-Ziele“ zu den Team- bzw. Mitarbeiterzielen herzustellen. Vom Top-Management bis ganz nach unten muss es jedem klar sein und es sollte ein roter Faden vorhanden sein.	Ziele und Strategie müssen von der Gesamtstrategie abgeleitet werden.	

	Dt1	Bei der Einschulung wird die Gesamt-Konzernstrategie erwähnt. Später dann seitens Teamleiter.	Im Zuge der Einschulung und danach direkt vom Vorgesetzten.	
	Ev1	Neue Mitarbeiter erhalten eine spezielle Schulung.	Mittels einer speziellen Schulung	
Themenbereich 2 – Nebenfrage b – Welche Arten der Teamkommunikation untereinander nutzen Ihre Servicemitarbeiter?				
Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
2b: Information – Kommunikation – Transparenz	Ak1	Servicemitarbeiter nutzen Slack für die ständige Kommunikation untereinander.	Servicemitarbeiter nutzen Slack für die ständige Kommunikation untereinander.	Code 2b: Kollaborative Tools, egal welcher Art.
	Bb1	Dies ist tatsächlich von Dienstleister zu Dienstleister verschieden. Die meisten nutzen jedoch kollaborative Chat-Tools und natürlich für Informationen auch noch klassisch Mail.	Kollaborative Tools, um miteinander zu kommunizieren. Mail für wichtige Infos.	
	Cr1	Am besten funktionieren Kollaborative Tools.	Kollaborative Tools.	
	Dt1	Wir nutzen Jabber als Chatprogramm untereinander und auch eine WhatsApp-Gruppe. Diese wird aber selten verwendet. Ansonsten kommuniziert unser Teamleiter via Mails mit uns.	Jabber, WhatsApp und Mails für Teamleiter-Mails.	
	Ev1	Da unser Unternehmen Collaborative Contact Center-Lösungen anbietet, nutzen unsere Servicemitarbeiter jede Art von modernen digitalen und Sprachkanälen, um miteinander kommunizieren zu können.	Collaborative Tools werden genutzt, um miteinander zu kommunizieren.	

Themenbereich 2 – Nebenfrage c – Haben Mitarbeiter Ihrer Serviceorganisation das Bewusstsein, dass Ihre Tätigkeit unmittelbar auf den Unternehmenserfolg einzahlt?				
Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
2c: Information – Kommunikation – Transparenz	Ak1	Weil das Unternehmen noch klein ist, sprechen die Mitarbeiter davon, dass es „deren Unternehmen“ ist. Wichtig ist auch allgemein gesprochen, dass dies jedem Mitarbeiter bekannt ist. Dies sollte von den Führungskräften weitergegeben werden.	Unternehmen ist noch klein, daher weiß es jeder Mitarbeiter. Zusätzlich sollten die Führungskräfte dies auch den Mitarbeitern weitergeben. Es ist wichtig zu wissen, wofür man was tut.	Code 2c: Es ist die Aufgabe des Topmanagements den Agenten nahe zu bringen, welchen Beitrag sie selbst leisten.
	Bb1	Keine Antwort auf diese Frage	N/A	
	Cr1	Nicht jeder Mitarbeiter muss die Strategie bis zum kleinsten Punkt oder die finanziellen KPIs verstehen, aber jeder muss wissen was seine Rolle im Unternehmen ist und es ist Verantwortung seitens der Eigentümer dies sicher zu stellen.	Eigentümer müssen sicherstellen, dass jedem einzelnen Mitarbeiter bewusst ist, was er für das Unternehmen leistet.	
	Dt1	Ja, mir persönlich ist das durchaus bewusst.	Persönliches Bewusstsein ist da.	
	Ev1	In gewisser Weise – ja.	In gewisser Weise.	
Themenbereich 3 – Hauptfrage – Verwenden Sie in Ihrem Unternehmen für die Servicemitarbeiter eine Einzelplatzauswertung oder eine Teamverzielung?				
Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
3:	Ak1	Wir haben eine Einzelplatzauswertung, die ist aber noch nicht so sophisticated,	Einzelplatzauswertung –	Code 3:

Ziele – KPIs		wie ich sie gerne hätte.	wenig granular.	In Deutschland
	Bb1	Wir haben für alle Dienstleister Ziele. Dazu zählen Abnahme, Qualität und Salesziele. Es gibt ein Benchmarking zwischen den Dienstleistern, damit diese vergleichbar sind. Der Gewinner-Standort bekommt immer ein Geld für ein Teamevent. Ebenfalls gibt es ein dienstleisterübergreifendes Ziel. Das sogenannte „Überlauf-Konzept“. Hier ist der Hintergedanke dahinter, dass sich die Dienstleister gegenseitig bei Engpässen aushelfen.	Standort-Auswertung und zusätzliches gemeinsames Ziel, damit Auslastung selbst gesteuert werden kann.	Tendenz zur Team- oder Standortauswertung bei Dienstleistern ohne Betriebsrat jedoch Einzelplatzauswertung.
	Cr1	Das ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Alle wollen die maximale Transparenz und grundsätzlich eine Einzelplatzauswertung. Hier kommt es jedoch stark auf den Betriebsrat des Unternehmens an, der meist das Thema Einzelplatzauswertung kritisch sieht.	Führungskräfte wünschen sich maximale Transparenz und diese mittels Einzelplatzauswertung. Betriebsrat ist jedoch meist zu stark	Österreich Wunsch der Einzelplatzauswertung und der maximalen Transparenz noch immer sehr hoch.
	Dt1	Einzelplatzauswertung, größtenteils. Vereinzelt auch Teamziele.	Einzelplatzauswertung mit vereinzelt Teamzielen.	
	Ev1	Wir nutzen eine Teamverzielung.	Teamverzielung.	
Themenbereich 3 – Nebenfrage a – Welche KPIs werden verwendet, um die Kundenzufriedenheit in Ihrem Unternehmen zu messen?				
Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
3a: Ziele – KPIs	Ak1	Es gibt weder definierte KPIs noch definierte Reports. Da stehen wir noch am Anfang. Möchte aber nun nicht mit 20 KPIs um die Ecke kommen. Mitarbeiter stehen aktuell mit Leib und Seele dahinter. Zu viele KPIs können gefährlich werden, und die Motivation schmälern.	Aktuell keine definierten KPIs. Das Konstrukt sollte jedoch schmal bleiben, damit die Mitarbeiter den	Code 3a:

			Spirit nicht verlieren.	Es zeigt sich ein Wandel weg von der klassischen CSAT hin zum NPS. Die Lösungsquote sollte jedoch auch berücksichtigt werden.
Bb1	Die Customer Satisfaction habe wir mittlerweile auf Sterne umgestellt. Diese Qualitäts-KPI ist eine Mischung aus Lösungsquote und Sternbewertung.		Mischung zwischen First Contact Resolution und Sternbewertung (CSAT).	
Cr1	Wir erleben gerade einen Wandel – weg von der klassischen Customer Satisfaction – hin zum NPS, aufgrund der Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen in der Branche. Es zeigt sich jedoch, dass die Kurven dieselben sind. Egal ob es sich nun um den NPS oder die CSAT handelt. Zusätzlich natürlich auch die Lösungsquote.		Tendenz zum NPS ist eher gegeben. Wandel in der Branche.	
Dt1	Die Weiterempfehlungsrate, Customer Satisfaction und die Lösungsquote.		NPS, Customer Satisfaction und Lösungsquote.	
Ev1	Würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen.		Es wird der klassische NPS verwendet.	

Themenbereich 3 – Nebenfrage b – Welche KPIs werden verwendet, um die Produktivität in Ihrem Unternehmen zu messen?

Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
3b: Ziele – KPIs	Ak1	N/A wg. Antwort in Frage 3a	N/A	Code 3b: Es geht meist um die Quantität. Wie viele Stück pro Zeiteinheit werden beantwortet. In schriftlichen Kanälen kommen dann auch
	Bb1	Wir nutzen eine Sales-KPI, bei der es um die Conversation-Rate geht und eine quantitative KPI, die ein Mischwert aus Forecast-Abnahme und Erreichbarkeit ist. Diese Zahlen sehen wir uns auf Intervallebene an über den Monat aufgeteilt. Aus diesen Werten wird dann, das oben erwähnte, Benchmarking verwendet.	Sales-KPI, quantitative KPI aus Abnahme und Erreichbarkeit. Daraus entsteht das Benchmarking.	
	Cr1	Das sind immer die Stück. Also wie viel Stück man in einer gewissen Zeiteinheit	Wie viele Stück werden in	

		benötigt. AHT bei Call und AWT bei schriftlichen Kontaktkanälen. Bei Messaging und Chat, also bei den Kontaktkanäle, die parallel abgearbeitet werden können, zählen dann wirklich nur die Items pro produktive Stunde.	einer bestimmten Zeiteinheit bearbeitet.	noch bestimmte KPIs dazu, wie zum Beispiel die durchschnittliche
	Dt1	Für die Produktivität verwenden wir die AHT und die abgeschlossenen Fälle pro Stunde in den schriftlichen Kanälen.	AHT und abgeschlossene Fälle pro Stunde in den schriftlichen Kanälen.	Zeit bis zur ersten Antwort des Agenten bei
	Ev1	Die durchschnittliche Bearbeitungszeit und die erste Antwort-Zeit des Agenten.	Durchschnittliche Antwortzeit und Bearbeitungszeit.	

Themenbereich 4 – Hauptfrage – Welche Kontaktkanäle werden Ihren Kunden angeboten und in welcher Form?

Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
4: Digitale Kontaktkanäle vs klassische Kontaktkanäle	Ak1	Klassisch Call, E-Mail, Chat und demnächst auch Messaging.	Call, E-Mail, Chat und Messaging.	Code 4: Den klassischen Kontaktkanal-E-Mail bieten die meisten Unternehmen an. Nur ein Unternehmen bietet nur die schriftlichen Kontaktkanäle an.
	Bb1	Call, E-Mail, Chat und Messaging (WhatsApp). Kunden können selbstständig auswählen, welchen Kontaktkanal sie nutzen. Das ist ein Pfeiler unserer Servicestrategie.	Call, E-Mail, Chat und Messaging. Kunden nutzen den Kanal, den sie möchten.	
	Cr1	Wir sind hauptsächlich mit Unternehmen in Kontakt, die tatsächlich alles anbieten. Also E-Mail, Messaging und Chat.	E-Mail, Messaging und Chat.	
	Dt1	Aktuell bieten wir nur E-Mail in Form des Kontaktformulars und den klassischen Kontaktkanal Call an. LiveChat und Messaging hatten wir mal, bieten wir aber aktuell nicht mehr an.	Call, E-Mail, Chat und Messaging.	
	Ev1	E-Mail, Chat und Messaging.	Nur die schriftlichen	

				Kontaktkanäle.	
Themenbereich 4 – Nebenfrage a – Haben Sie dezidierte Mitarbeiter, die tatsächlich nur schriftliche Kontaktkanäle bearbeiten?					
Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion	
4a: Digitale Kontaktkanäle vs klassische Kontaktkanäle	Ak1	Derzeit ist alles auf alle Mitarbeiter verteilt. Es gibt zwar Spezialisten-Teams für spezielle Use-Cases aber die Grundthemen bearbeiten alle gemeinsam.	Keine Trennung in Kanälen nur in Spezialthemen.	Code 4a: Es wird nicht nach Kontaktkanalart getrennt, sondern nach Komplexität der Use-Cases. Spezialistenteams; Tendenz zu den Multi-Skill-Agenten da; flexiblere einsetzbar;	
	Bb1	Mail machen alle Agenten, da es hier auch ein wenig um die Auslastung geht. Chat und Messaging wird nur von einem Dienstleister angeboten. Es gibt Dienstleister, die in der mündlichen Sprache besser sind als in der schriftlichen Sprache. Auch bei dem Dienstleister, der Messaging du Chat macht ist es nicht so, dass jeder Mitarbeiter gleich automatisch diesen Skill erhält.	Dezidierte Mitarbeiter, die den Skill Chat oder Messaging erhalten. Mail wird eher schon auf alle Mitarbeiter ausgerollt.		
	Cr1	In der „First-Line“ wird die Produktivität optimiert. Da spricht man dann von der klassischen „Fließband-Arbeit!“. Bei schwierigeren Themen gibt es Spezialistenteams.	Keine Trennung in Kanälen nur in Spezialthemen.		
	Dt1	Es gibt ein spezielles Backoffice-Team, das teilweise schriftliche Tätigkeiten und Backoffice macht. Bei Messaging hatten wir ein Team, das zu 100% Messaging machte, danach wurden alle darauf geschult. Es gibt nun kein Over-Blending, aber grundsätzlich sind wir alles Multi-Skill-Agenten.	Multi-Skill-Agenten. Spezielle Backoffice-Teams für bestimmte Use-Cases. Multi-Skill-Agenten ohne Overblending.		
	Ev1	Wir haben „Blended-Agents“.	Multi-Skill-Agenten.		
Themenbereich 4 – Nebenfrage b – Nutzen Sie andere KPIs in schriftlichen Kontaktkanälen oder gleichen Sie diese an die klassischen Kontaktkanäle an?					
Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion	

4b: Digitale Kontaktkanäle vs klassische Kontaktkanäle	Ak1	N/A wg. Antwort auf Frage 3a	N/A	Code 4b: Wunsch der Vergleichbarkeit mit klassischen Kontaktkanälen, wie Call, sehr stark da. Qualitäts-KPIs sind bereits vergleichbar.
	Bb1	Wir haben bei Chat die gleichen KPIs wie auch bei Call, jedoch mit anderen Zielwerten dahinter. Bei E-Mail haben wir auch jene KPIs aus dem Call genommen, die bei E-Mail anwendbar sind. In Punkto Qualität haben wir bei allen Kanälen dieselbe Befragung aufgrund der Vergleichbarkeit. Bei Messaging haben wir jedoch KPIs, die es bei anderen Kanälen nicht gibt, wie zum Beispiel die First-Response-Time.	Qualitätszahlen können in allen Kontaktkanälen gleich sein. Aufgrund der Vergleichbarkeit auch ratsam. Messaging hat zusätzlich KPIs, die in den klassischen Kanälen nicht vorhanden sind.	
	Cr1	Es gibt eigene KPIs, die Tendenz ist aber immer noch, dass man eben versucht alles in die Call-Welt zu übersetzen, damit man die Vergleichbarkeit hinbekommt. Hier hängt das Konstrukt jedoch, weil es nicht 1:1 möglich ist – das zu übersetzen.	Wunsch der Vergleichbarkeit mit dem Call.	
	Dt1	Das kann ich leider nicht beantworten, weil ich es nicht weiß.	N/A	
	Ev1	Wir haben andere, ganz spezielle, KPIs.	Spezielle KPIs für schriftliche Kontakte.	
Themenbereich 4 – Nebenfrage c – Haben Ihre KPIs denselben Stellenwert oder wird einer dieser hervorgehoben?				
Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
4c: Digitale Kontaktkanäle vs klassische Kontaktkanäle	Ak1	N/A wg. Antwort auf Frage 3a	N/A	Code 4c: Es kommt auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens an.
	Bb1	Das kann man von unserem Benchmarking ableiten. Wir haben einen Wert, den wir ermitteln. Die Gewichtung ist jedoch anders. Tatsächlich legen wir am meisten Wert auf die Abnahme und die Kundenzufriedenheit. Sales ist tatsächlich hintenangestellt.	Quantität und Qualitäts-KPI werden gleichgestellt. Sales ist an letzter Stelle.	

	Cr1	Das ändert sich je nach strategischer Ausrichtung des Unternehmens. Wenn der Verkauf wichtig ist, muss es jedoch bewusst sein, dass eine andere KPI evtl. darunter leidet. Also wenn viel Zusatzverkäufe erzielt werden müssen, kann durchaus die AHT darunter leiden.	Kommt auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens an und kann sich durchaus auch ändern.	Manchmal steht Sales an erster Stelle. Bei Unternehmen, die jedoch schon erste Ansätze zur Agilität haben, wird eher auf die Quantität und die Qualität geschaut und Sales hintenangestellt.
	Dt1	Sales ist bei uns sehr wichtig, daher wird auch diese Kennzahl viel höher gewichtet.	Sales steht an erster Stelle.	
	Ev1	Die durchschnittliche Bearbeitungszeit und die erste Antwort-Zeit des Agenten sind sehr wichtig.	Durchschnittliche Bearbeitungs- und Antwortzeit werden hervorgehoben.	

Themenbereich 4 – Nebenfrage d – Sind die KPIs für die Mitarbeiter transparent einsehbar und wenn ja in welcher Form?

Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
4d: Digitale Kontaktkanäle vs klassische Kontaktkanäle	Ak1	N/A wg. Antwort auf Frage 3a	N/A	Code 4d: Wöchentliche Auflistung der KPIs wirkt meist unübersichtlich. Transparenz sollte jedoch gegeben sein, individuell.
	Bb1	Das Benchmarking ist total „High-Level“ und ist für den gesamten Standort. Die Dienstleister geben jedoch auch den Mitarbeitern offen und ehrlich weiter, welche KPIs sie erreicht haben und welche nicht. Transparenz ist hier sehr offen, da es auch keinen Betriebsrat gibt.	Hohe Transparenz seitens der Dienstleister an die Agenten. Benchmarking ist sehr „high-level“.	
	Cr1	Bei den meisten Unternehmen werden klassische Berichte an die Mitarbeiter geschickt. Meist in wöchentlichen Intervallen. Dies sehe ich jedoch als Problem. Je mehr KPIs verwendet werden, desto unübersichtlicher ist es für die Mitarbeiter selbst.	Unübersichtlich, wenn viele KPIs vorhanden sind. Wöchentliche Transparenz meist zu	

			wenig.	
	Dt1	Einmal pro Woche einen Auszug aller erreichten KPIs. Dies nennt sich Erfolgsbericht, in dem ich meine persönliche Auswertung sehe.	Wöchentliche Transparenz per Mail in Form eines Erfolgsberichtes.	
	Ev1	KPIs sind für alle Mitarbeiter transparent einsehbar. In welcher Form möchte ich jedoch nicht nennen.	KPIs sind für die Mitarbeiter transparent einsehbar.	

Themenbereich 5 – Hauptfrage – Glauben Sie, dass eine langfristige Gamification für Servicemitarbeiter sinnvoll ist?

Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
5: Gamification	Ak1	Gamification allein ist eine leere Hülle. Meiner Meinung nach benötigt es Trustification. Die Basis des Vertrauens muss gegeben sein. Wir spielen alle sehr gerne – hier muss aber vorerst die Vertrauenskultur gegeben sein. Am Ende des Tages muss ein Spiel auch keinen Gewinner hervorbringen. Der Gewinn für jeden Einzelnen sollte das Vertrauen mit spielerischen Elementen sein.	Gamification funktioniert nur, wenn eine Vertrauenskultur bereits aufgebaut ist. Es muss keinen Gewinner geben.	Code 5: Für Gamification muss zuerst eine Vertrauenskultur geschaffen werden, sonst handelt es sich hierbei nur um eine leere Hülle. Mitarbeiter werden sicher motivierter sein. Vergleich mit Verein im privaten Umfeld.
	Bb1	Ich glaube, dass es stark auf den Einzelnen ankommt. Jeder Mitarbeiter wird daraus nicht die Motivation finden. Es kann sogar dazu führen, dass es für manche Mitarbeiter demotivierend ist, wenn es Gewinner gibt, die noch mehr gefeiert werden als schon von vorneherein klar ist. Alle Mitarbeiter können nie in so einer Form langfristig motiviert werden.	Es ist tatsächlich individuell. Nicht jeder Mitarbeiter lässt sich von Gamification-Ansätzen langfristig motivieren.	
	Cr1	Ich vergleiche Gamification mit einem Verein-Gefüge. Einer Uniform, auf der man Sterne sammeln kann. Es macht also Sinn auch in Serviceorganisationen die Mitarbeiter mit zusätzlich Anreizen und „Sternderln“ zu motivieren, dass sie der Strategie näherkommen. So kann man den Mitarbeitern auch die Ziele besser	Vergleichbar wie mit einem privaten Verein. Mitarbeiter wollen auch Anerkennung haben. In	

		erklären.	Form von „Orden“ usw.	
	Dt1	Es ist genial, wenn Mitarbeiter intrinsisch motiviert werden, weil dann macht das Arbeiten mehr Spaß und so macht man die Arbeit auch lieber. Gamification kann sicher dazu beitragen.	Motivation durch Gamification vorstellbar und Arbeiten macht mehr Spaß.	
	Ev1	Führt meiner Meinung nach zu einer langfristigen Motivation.	Langfristige Motivation.	
Themenbereich 5 – Nebenfrage a – Können Sie sich vorstellen, dass Mitarbeiter selbstständig für Spiele freischaufeln können?				
Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
5 a: Gamification	Ak1	Man sollte den Mitarbeitern genügend Freiraum geben. Freiraum, um das zu tun, was der Mitarbeiter möchte. Wenn dies in Form von Gamification funktioniert ist das sehr gut. Wenn man es vergleicht mit einem Meisterstück. Mitarbeiter müssen Freude daran haben und einen Sinn darin sehen.	Wenn Mitarbeiter einen Sinn darin sehen ist es möglich.	Code 5: Spielen schafft Kreativität; trotzdem muss der Sinn darin gesehen werden; gut investierte Zeit statt evtl. normalen eLearning-Sessions; Individualität muss da sein;
	Bb1	Der Gamification-Ansatz ist bei Schulungen sicher sehr gut. Eine gut investierte Zeit, da hier mehr hängen bleibt als bei Classroom-Schulungen. Außerdem ist dies motivierender als den Mitarbeitern zu sagen – setze dich hin und lese dir die neuen Themen nun im Intranet einfach durch.	Gut investierte Zeit, da mehr in den Köpfen der Mitarbeiter bleibt als beim stumpfen Lesen neuer Themen.	
	Cr1	Auf jeden Fall. So kann man viel mehr Mitarbeiter erreichen als mittels Frontalunterrichtes bzw. dem klassischen Frontal-Coaching. Die Frage ist nur, ob man tatsächlich jeden damit erreicht. Nicht jeder Mensch sieht hier den Sinn dahinter.	Individualität – jedoch kann man mehr Mitarbeiter erreichen als mit Frontal-Coaching. Die Frage ist nur, ob man tatsächlich alle erreichen kann.	

	Dt1	Es gibt bei uns auch schon eLearnings, in denen neue Richtlinien und neue Produkte vermittelt werden. Verwendet man diese Zeit für das Erlernen mittels Gamification, kann ich mir das gut vorstellen.	eLearnings mit Gamificationansatz verbinden und diese Zeit dafür nutzen.	
	Ev1	Spielen entwickelt Kreativität.	Spielen schafft Kreativität.	
Themenbereich 5 – Nebenfrage b – Wäre es Ihrer Meinung nach sinnvoll, dass sich Mitarbeiter untereinander so neue Dinge anlernen?				
Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
5b: Gamification	Ak1	Keine konkrete Antwort. Antwort wurde mit Frage 5a gegeben.	N/A	Code 5b: Als zusätzlich Anreiz sehr gut und sollte sogar gefördert werden. Es muss klar sein, was mit den Punkten schlussendlich gemacht werden kann.
	Bb1	Ja, das wäre sicher ein zusätzlicher Anreiz, damit sich die Leute gegenseitig mehr untereinander helfen.	Durchaus ein zusätzlicher Anreiz.	
	Cr1	Wenn es individuell ist und den Leuten Spaß macht, dann passt das ideal.	Ja, durchaus wenn es genügend Spaß macht.	
	Dt1	Das kommt darauf an, was ich mit den Punkten machen kann.	Es muss klar sein, was der Agent mit den Punkten am Ende des Tages tun kann.	
	Ev1	Ja – sollte sogar gefördert werden.	Sollte gefördert werden.	
Themenbereich 5 – Nebenfrage c – Wäre es Ihrer Meinung nach dem Aufzeigen der KPIs mittels Punkteschema möglich und sinnvoll?				
Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion

5c: Gamification	Ak1	Es ist egal ob ich die KPIs in Punkte umrechne oder nicht. Es kommt schlussendlich auf das Gleiche hinaus. Ob ich nun die KPIs messe oder die Punkte vergebe. Wichtig ist, dass ich den Mitarbeitern eine Orientierung vorgebe. Ich muss auch was für die Punkte erhalten. Vergleichbar mit der Kinderserie 1-2-3.	Das Umrechnen der KPIs in Punkte kommt schließlich auf dasselbe hinaus. Wichtig ist die Orientierung, die vorgegeben sein muss.	Code 5c: Umrechnung in Punkten dieselbe Währung wie normale KPIs. Die Möglichkeit der Kombination ist jedoch da. Wichtig ist Transparenz – es darf keine Blackbox sein.
	Bb1	So etwas haben wir tatsächlich auch schon überlegt. Wir hatten hier den Hintergedanken, dass du dann nicht die Lösungsquote von 79,3 % siehst, sondern du kannst so einfach Punkte sammeln. Der Vorteil hier ist auch, dass du verschiedene Arten von KPIs miteinander kombinieren kannst. So hat man eine allgemeine Währung.	Kombination verschiedenster KPIs möglich mit einer gemeinsamen „Währung“ der Punkte.	
	Cr1	Macht Sinn, da KPIs so für viele Mitarbeiter greifbarer werden. Es ist jedoch trotzdem wichtig, dass es keine Black-Box ist und man weiß woher die Punkte kommen.	Greifbarere für alle Mitarbeiter. Darf jedoch keine Blackbox sein. Transparenz ist wichtig.	
	Dt1	Ehrlich gesagt kommt es wieder aufs Selbe. Ob nun Prozentzahlen oder Punkte hinterlegt sind.	Umrechnung in eine andere Währung, schlussendlich das Gleiche.	
	Ev1	Durchaus.	Sollte umgesetzt werden.	
Themenbereich 5 – Nebenfrage d – Glauben Sie, dass es möglich wäre, dass Mitarbeiter selbstständig Quests für Kollegen erstellen, die diese dann lösen?				
Code	Person	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion

5d: Gamification	Ak1	Nette Idee in einem idealtypischen Zustand. Jedoch sollte hier auch zuerst herausgefunden werden, warum der Mitarbeiter Defizite hat. Ich muss sehen wo die Talente des Mitarbeiters liegen. Evtl. ist die aktuelle Stelle nicht das richtige für ihn. Durchaus kann es auch sein, dass er eine gewisse Anschubmotivation braucht, um besser zu werden. Auch der Mitarbeiter muss sich selbst hinterfragen, ob die Arbeit das richtige für ihn ist.	Problem an der Wurzel packen und prüfen, warum der Mitarbeiter Defizite hat und ob er aktuell an der richtigen Stelle sitzt. Hat der Mitarbeiter selbst den Sinn in dem was er tut gefunden?	Code 5c: Sicherstellung, dass die Quest-Ersteller das notwendige Know-How haben, um die Quiz korrekt zu erstellen; schauen, dass die Stimmung untereinander nicht gefährdet wird; Erstellen muss einfach sein und Zeit muss da sein.
	Bb1	Hier schwimmt eher der Hintergedanke mit, dass es zu einer schlechten Stimmung untereinander führt, wenn Kollegen dabei sind, die dann eher auf „Oberlehrer“ sagen, dass sie jemanden anders etwas lernen müssen. Finde ich persönlich dann ehrlich gesagt ein wenig komisch.	Gefahr der schlechten Stimmung untereinander.	
	Cr1	Man muss zuerst sehen, dass jene Mitarbeiter, die dann auch die Quests machen sich auch auskennen. Schließlich ist es dann jedoch sinnvoller, wenn dies jemand übernimmt, der tatsächlich aus der Praxis kommt. So ist die Authentizität gewahrt.	Wenn sichergestellt wird, dass jene Mitarbeiter, die diese Quests erstellen sich auch auskommen ist, ist es durchaus möglich.	
	Dt1	Wahrscheinlich ein umfangreiches Projekt. Im täglichen Arbeitsumfeld hat man hier als Mitarbeiter wahrscheinlich zu wenig Zeit.	Befürchtung, dass zu wenig Zeit für die Mitarbeiter bleibt dies umzusetzen.	
	Ev1	Auf jeden Fall wäre ein gegenseitiges Questerstellen sinnvoll und motivierend.	Sinnvoll und motivierend.	

