

Thorsten Bonne, Matthias Fank, Frank Linde

## Unternehmensinterne Call Center: Personalarbeit aus erster Hand



Foto: Ablestock

**Die Organisation der Arbeit in administrativen Bereichen sowohl im Finanz- als auch im Personalsektor bewegt sich immer weiter weg von der ursprünglichen Sachbearbeiter-tätigkeit. Waren früher die Mitarbeiter mit umfassenden Aufgaben ihres Ressorts betraut, so ist die Arbeitsweise heute durch Spezialisierung der Tätigkeit geprägt. Durch Taylorisierung der Arbeit, Definition von effizienten Prozessen und Prozessunterstützung durch Workflow-Systeme werden regelrechte HR- bzw. Accounting-Fabriken ausgebildet. Zur Erhöhung der erheblichen Skaleneffekte und Nutzung von Synergien entstehen konzernweite nationale Shared Service Center (SSC). Aktuelle Trends des so genannten „2nd Generation SSC“ gehen in Richtung Regionalisierung spezifischer Aufgaben – also der Zusammenfassung von Service Centern ganzer Wirtschaftsregionen.**

### Komplexe Herausforderungen

Der Personal Service Telekom (PST) entstand durch die Zusammenführung der beiden HR-Service-Center der Konzernzentrale sowie der Festnetzsparte der Deutschen Telekom. In diesem SSC sind alle wesentlichen administrativen Personalprozesse der Deutschen Telekom,

von der Vertragserstellung über die Bezahlung bis hin zur Reisekostenabrechnung gebündelt. Bis Ende des ersten Quartals 2008 sollten zudem die Personal-Service-Bereiche aller wesentlichen nationalen Geschäftseinheiten des Konzerns integriert werden. Das hat eine signifikante Zunahme der benötigten Kenntnisse, z.B. über unterschiedliche Tarifverträge und betriebliche Regelungen, zur Folge. Insbesondere in der Personal Service Line (PSL), dem Call Center des SSC, stehen die Mitarbeiter vor der Herausforderung, bis zu 80 Prozent der Anfragen im Erstkontakt zu beantworten. Darüber hinaus ist es das erklärte Ziel, auch die Gesprächszeiten zu minimieren. Bei der erfolgreichen Umsetzung dieser Vorhaben soll die Mitarbeiter ein Wissensmanagement-System unterstützen.

Aufgrund der Arbeitsorganisation im SSC verfügen die Mitarbeiter über eine ausgeprägte Prozessorientierung – ganz im Unterschied zu den Kunden, die sich ereignisbedingt an das Service Center wenden. Dies äußert sich u.a. in einem unterschiedlichen Sprachgebrauch: Während sich ein Kunde z.B. aufgrund eines Umzugs an das SSC wendet, spricht der Mitarbeiter von einer Stammdatensatzänderung. Folglich muss das Wissensmanagement-System so gestaltet sein, dass es die Mitarbeiter des Service Centers sowohl aus ihrer Ar-

### Kurz gefasst:

- Die Integration der Personalserviceeinheiten im Konzern Deutsche Telekom führt aufgrund unterschiedlicher tariflicher und betrieblicher Regelungen zur Explosion des im Shared Service Center benötigten Wissens. Neben der Hebung von Synergiepotenzialen ist auch eine deutliche Serviceorientierung gefordert. Wissen nicht nur prozess-, sondern auch ereignisbezogen verfügbar zu machen, wird damit immer wichtiger.
- In HR-Bereich spielt die Qualität der Auskünfte eine besondere Rolle. Sie wird durch ein Expertensystem und den Grundsatz „Qualität vor Quantität“ gesichert.
- Perspektivisch soll den Kunden ermöglicht werden, in einem HR-Portal schnell ihre relevanten Informationen zu finden sowie Aufträge an das Shared Service Center zu starten bzw. im Rahmen von Employee Self Services selbst effizient zu erledigen.

beitswelt als auch aus der Erlebenswelt des Kunden heraus zu dem relevanten Wissen führt. Ein durchaus gewollter Nebeneffekt besteht darin, dass die Mitarbeiter sich stärker an der Kundensicht orientieren und somit die Serviceorientierung des SSC insgesamt steigt.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist, dass die Informationen in dem System einer hohen Dynamik unterliegen. Sobald sich relevante Gesetze, Tarifvereinbarungen oder betriebliche Regelungen ändern, benötigen die Mitarbeiter zeitnah Zugriff auf die Neuregelungen. Zudem müssen sie explizit darüber informiert werden, dass Aktualisierungen vorliegen – damit sie nicht aus Gewohnheit alte oder falsche Informationen weitergeben. Was kann Wissensmanagement zu dieser Problemstellung beitragen?

### Ereignisorientiertes Wissensmanagement

Der Begriff Wissensmanagement wird in der Praxis und der Wissenschaft seit

Jahren diskutiert. In den Anfängen beschäftigten sich die Initiatorer intensiv mit dem Aufbau von Wissensdatenbanken. Dies führte gleichzeitig zu einem Boom an Software-Lösungen. Bei der Einführung und Umsetzung stellten die Beteiligten jedoch schnell fest, dass die Anwendungen zwar für Menschen gemacht werden – diese aber die Systeme nicht in dem erhoffen Ausmaß nutzen. Anreizsysteme schienen das Allheilmittel zu sein und die Verantwortlichen begannen, die Mitarbeiter zur Nutzung der Systeme zu stimulieren. Dies funktionierte bei dem einen oder anderen Unternehmen, erbrachte aber immer noch nicht den gewünschten Effekt.

In einer dritten Welle, in der der wirtschaftliche Nutzen der Systeme im Vordergrund stand, versuchten die Firmen ihre Wissensmanagement-Systeme an den Geschäftsprozessen auszurichten. Genau diese Herangehensweise war auch die Ausgangslage für das Wissensmanagement-Vorhaben im PST. Die Projektbeteiligten identifizierten die relevanten Prozesse und setzten sie, unterstützt durch eine Software-Lösung, um.

Die Schwachstelle bestand u.a. darin, dass Kunden, die im Call Center anrufen, nicht in den Prozessen des Backends dachten. Dies führte dazu, dass die Mitarbeiter zunächst innerhalb von wenigen Sekunden entscheiden mussten, welche Prozesse überhaupt betroffen sein könnten. Infolgedessen hing die Qualität der Dienstleistung stark von der persönlichen Kompetenz und Erfahrung der Call-Center-Mitarbeiter ab.

Das Unternehmen benötigte also ein Wissensmanagement-System, das den Mitarbeitern ausgehend von den Kundenwünschen den Zugriff auf die relevanten Prozesse ermöglicht. Hierzu ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin teilt ihrem Arbeitgeber ihre Schwangerschaft mit und erkundigt sich nach dem Verfahren zur Beantragung von Elternzeit. Das Thema Elternzeit und die hierzu benötigten Antragsunterlagen sind aber nur ein Teil der Prozesse, die in einem Unternehmen durch die Schwangerschaft einer Mitarbeiterin ausgelöst werden. Folglich muss ein wirklich hilfreiches Wissensmanagement-System Hinweise geben, was darüber hinaus noch alles zu berücksichtigen ist. Hierin besteht die neue Welle an Herausforderungen für gut funktionierende Wissensmanagement-Lösungen: Sie müssen nicht nur Hilfestellung bei der Abarbeitung von Arbeitsabläufen bieten. Vielmehr sollen sie die Mitarbeiter dabei unterstützen, alle Dinge zu berücksichtigen, die durch ein Ereignis ausgelöst werden. Man könnte hierfür auch den Kunstbegriff „Ereignisorientierte Wissensmanagement-Lösung“ verwenden.

### Konzeption des Wissensmanagement-Systems

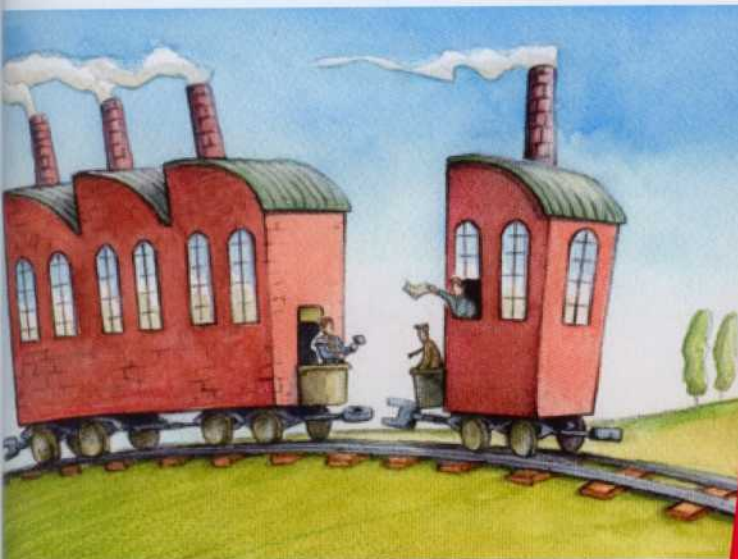
Wie kann nun ein Wissensmanagement-System aussehen, das den Call-Center-Agenten hilft, die Prozess- sowie die Ereignissicht miteinander zu verbinden und qualitätsgesicherte Aussagen zu treffen? Dreh- und Angelpunkt ist der Zugriff auf eine zuverlässige Datenbasis. Daher entschied sich das SSC für ein

Expertensystem, in das nur inhaltlich geprüfter Content einfließt. Die andere Alternative, die Vielzahl an heterogenen Quellen im Intranet des Gesamtkonzerns zu verwenden, verwarfen die Verantwortlichen, weil hierbei die notwendige Kontrolle über die sehr vielfältigen Inhalte nicht möglich gewesen wäre. Das Motto lautete: Qualität geht vor Quantität.

Als relevanten Content identifizierten die Beteiligten zwei Bereiche: Zunächst hat jeder Agent Bedarf an den aktuellen Meldungen, Tipps und Tricks sowie häufig benötigten Informationen. Diesen Content platzierten die Verantwortlichen zentral in dem modular aufgebauten System, sodass es während der Systemnutzung immer sichtbar bleibt. Auf der nächsten Ebene kann der Nutzer wählen, ob er einen prozess- (z.B. Änderung Stammdaten) oder einen ereignisorientierten Einstieg (z.B. Heirat) bevorzugt. Letztlich greifen beide Ansätze auf dieselben Inhalte zu – nur den Weg dorthin kann jeder Mitarbeiter entsprechend seiner eigenen Denkgewohnheiten bzw. der des Kunden anpassen. Je nach dem, welches Stichwort er anschließend wählt, findet er ein Content-Set, das detaillierte Infos zu den Teilprozessen, spezielle Einträge zu einzelnen Ereignissen, notwendige Vorlagen, weiterführendes Wissen sowie Hinweise auf angrenzende Themen enthält.

### Wie kommt der Content in das System?

Die Qualitätssicherung des Contents ist zum einen dadurch gewährleistet, dass



## Verpass' den Anschluss nicht!

Lebendiges & überzeugendes Bildmaterial für:

- Präsentationen
- Training & Coaching
- Werbung
- Marketing
- Management
- Unternehmenskommunikation
- Personal- und Organisationsentwicklung

**günstig & lizenzfrei ab 14,90 EUR**

**www.business-illustrationen.de**

die Datenhaltung nicht lokal auf den Rechnern der Call-Center-Agenten erfolgt. Der Grund dafür ist einleuchtend: Die Problematik der dezentralen Datenhaltung besteht darin, dass die Agenten auftretende Änderungen und Aktualisierungen, z.B. im Rentenrecht, nicht mit Sicherheit aufnehmen, sondern weiterhin nur die ihnen bekannten Dokumente verwenden. Greifen Sie jedoch ausschließlich auf die zentral gespeicherten Dokumente zu, ist sicher gestellt, dass sie immer die jeweils letzte Version verwenden.

Die Identifikation relevanten Contents erfolgt sehr breit durch alle Mitarbeiter. Jeder hat die Möglichkeit, ihm wichtige Inhalte zu benennen. Ganz entscheidend für die Qualitätssicherung ist neben der zentralen Datenhaltung ein definiertes Qualitätsteam, das die Inhalte bewertet, redaktionell bearbeitet, vorschlagwortet und schließlich freigibt. Hierdurch ist gewährleistet, dass nur geprüfter Content in das System gelangt und auch die Darstellung und Vorschlagwortung relativ homogen erfolgt.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist ein Feedback-Modul. Hier können die Nutzer Verbesserungsvorschläge einbringen und auf Inhalte hinweisen, die Ihnen fehlen.

### Der Weg zum Employee Self Service

Nach Einführung des Wissensmanagement-Systems im Front-Office des PST soll im zweiten Schritt ein Roll-out auf die Back-Office-Bereiche und in einem dritten Schritt die Anbindung an das HR-Portal der Deutschen Telekom erfolgen. In diesem Portal will das Unternehmen konzernweit alle mitarbeiterrelevanten Informationen und Services bündeln. Ergänzend wird die Anzahl der Standorte des SSC so angepasst, dass Mitarbeiter, die an den gleichen Themengebieten arbeiten, räumlich zusammengeführt werden. Dieses Vorgehen soll insbesondere die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern fördern, die Expertisen in unterschiedlichen Bereichen besitzen, und zu einer signifikanten Erhöhung der Qualität sowie der Produktivität beitragen.

Bei der Anbindung des Wissensmanagement-Systems an die Back-Office-Bereiche streben die Verantwortlichen eine Verknüpfung mit dem Workflow-System des Shared Service Centers an. Das Ziel dieser Maßnahme besteht darin, dass den Mitarbeitern bei der Prozessbearbeitung jeweils gezielt genau die Informationen zur Verfügung gestellt werden, die sie zur Bearbeitung des entsprechenden Prozessschrittes benötigen. Eine Suche nach dem relevanten Wissen im System ist dann weitgehend überflüssig.

Die Anbindung des Systems an das HR-Portal verfolgt zwei Ziele: zum einen die signifikante Reduktion des Call-Volumens. Den Mitarbeitern der Deutschen Telekom sollen die für sie relevanten HR-Informationen ereignisorientiert zur Verfügung stehen, sodass sie befähigt wer-

den, ihre Fragen ohne einen Kontakt zum Shared Service Center effizient zu beantworten. Zum zweiten soll das Wissensmanagement-System um Employee-(ESS) und Management-Self-Service-(MSS) Funktionalitäten erweitert und mit einer Dokumenten-Management-Lösung gekoppelt werden. Die Mitarbeiter bekommen damit die Möglichkeit, aus dem System heraus zum Beispiel Bescheinigungen selbst zu generieren bzw. Aufträge an das SSC zu starten.

Durch die Etablierung dieses umfassenden Systems erwartet die Deutsche Telekom einen Anstieg in der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Qualität der Personalarbeit sowie eine signifikante Steigerung der Effizienz der administrativen HR-Prozesse im nationalen Konzern.

### Die Autoren:



Dr. Thorsten Bonne ist Sprecher der Geschäftsleitung des HR Shared Service Center der Deutschen Telekom. Er ist seit dem 1.5.2000 im Konzern. Weitere Stationen in der Telekom waren Leiter Inhouse Consulting Telekom sowie Mitglied der Geschäftsführung von Vivento, der Personalservice Agentur der Deutschen Telekom. Hier war er unter anderem verantwortlich für den Aufbau der Gesellschaften Vivento Customer Services und der Vivento Technical Services.

bonne@wissensmanagement.net



Matthias Fank ist Professor für Informationsmanagement mit den Schwerpunkten Planung und Organisation von Informationsabläufen sowie Betrieb von Informationssystemen an der Fachhochschule Köln. Der Schwerpunkt seiner Forschung liegt im Bereich Management externer Informationen. Die Quelle für externe Informationen bildet das Internet. Sein Forschungsgebiet bezeichnet er als „Webknowledge“.

fank@wissensmanagement.net



Prof. Dr. Frank Linde ist Dozent am Institut für Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln. Nach mehrjähriger Tätigkeit in verschiedenen Funktionen im Konzern Deutsche Telekom AG lehrt und forscht er an der Fachhochschule Köln zu den Themen Wissensmanagement, Informations- und Netzwerkökonomie. Während dieser Zeit hat er verschiedenste Projekte zur Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen geleitet.

linde@wissensmanagement.net