

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

Prozesse & IKT

Wissensmanagement Eine noch unerschlossene Ressource

Von **Ulrike Niedergesäß** und **Andreas Schielke**, Geschäftsführerin und Senior Berater, imug Beratungsgesellschaft mbH

Wissensmanagement

Eine noch unerschlossene Ressource

Die Anforderungen im Kundenservice sind hoch. Die Mitarbeiter brauchen ein vielfältiges und vernetztes Wissen. Um dieses sicherzustellen, sollten Unternehmen über ein Gesamtkonzept für die Wissensaufbereitung im Kundenservice verfügen. Dies fehlt aber oft, wie eine aktuelle Studie zeigt.

✦ Von **Ulrike Niedergesäß** und **Andreas Schielke**, Geschäftsführerin und Senior Berater, imug Beratungsgesellschaft mbH

Energie ist ein komplexes Thema mit vielen Aspekten, die nicht zum Alltagswissen von Menschen gehören. Verbraucher nutzen Energie, haben aber keine Freude am Produkt: Energie ist eher ein notwendiger Kostenfaktor. Die Bereitschaft für vertiefende Informationen ist nicht unbedingt gegeben – wohl aber der Wunsch nach dem „passenden“ Energielieferanten.

Energieunternehmen sind daher heute gefragt, deutlich mehr zu bieten als nur die Lieferung von Gas, Strom und Wasser. Die Kunden wünschen sich Informationen – allerdings in einer verständlichen Sprache ohne Fach- oder Behördenkauderwelsch. In der Regel ist es die Aufgabe der Mitarbeiter im Kundenservice, solche Informationen zu geben. Und selbstverständlich gehört noch mehr dazu: persönliche Beratung, umfassende Expertise und positive Emotionen. Exzellenter Service – professionelles und zugewandtes Eingehen auf die Kundenwünsche, auch bei besonderen oder sogar unangenehmen Anliegen – ist zu einer klaren Chance für die Unternehmen geworden, sich am Markt zu positionieren.

Wissen ist vor diesem Hintergrund eine wertvolle Ressource, gerade für die Energiewirtschaft. Dabei steht die verständliche, am Kunden orientierte Wissensvermittlung im Mittelpunkt. Viele Energieunternehmen haben dies bereits erkannt und ihren Kundenservice auf die neuen Herausforderungen von aufmerksamer gewordenen Verbrauchern, einer kritischen Öffentlichkeit und einem liberalisierten Markt eingestellt. Wissensmanagement ist dabei eine zentrale Aufgabe – auch und gerade für den Kundenservice. Lösungsansätze dafür sind da, aber noch nicht wirklich umgesetzt.

Zunehmende Komplexität im Kundenservice

Die Komplexität der Anforderungen an den einzelnen Mitarbeiter im Kundenservice

wird häufig unterschätzt – und als Managementaufgabe kaum erkannt. Viele Mitarbeiter bedienen unterschiedliche Kontaktkanäle gleichzeitig: Persönlicher Kontakt im Kundenzentrum, eine oder mehrere Telefonhotlines und schriftliche Kontakte (Brief, E-Mail, Chats, Social Media). Hinzu kommen vielfach administrative Aufgaben.

Die Themen sind oft weit gefächert – neben sich wiederholenden Standardanfragen müssen selten gestellte Fragen professionell beantwortet werden. Kundennahe Dienstleistung und Beratung ist heute häufig als zentralisierte Einrichtung („Shared Services“) konzipiert, sodass Themen beraten werden, die nicht jedem Mitarbeiter gleichermaßen vertraut sind. Auch die unterschiedlichen Rollen, aus denen heraus der Mitarbeiter teilweise operiert, führen zu Schwierigkeiten – „spreche ich als Lieferant oder als Netzbetreiber?“. Hinzu kommt der hohe Innovationsdruck in einer sich ständig entwickelnden Branche.

Die Kerntätigkeiten im Kundenservice wie Information oder Beratung unterliegen somit neuen inhaltlichen Herausforderungen. Diese können sehr unterschiedlicher Natur sein: Die Bearbeitung von Beschwerden, Verkaufsgespräche, Fragen zum Forderungsmanagement, aber auch völlig neue Themen werden – auch als Folge einer „One-Face-To-The-Customer-Strategie“ – zunehmend vom Kundenservice übernommen.

Die Mitarbeiter agieren in ihrer täglichen Arbeit am Bildschirm zudem in einer Vielzahl von Tools. Hinzu kommt, dass Informationen oft nicht im einheitlichen Format abgelegt sind: in Papierform, im Intra- beziehungsweise Internet, in unterschiedlichen Office-Anwendungen oder als PDF-Datei. In diesen unterschiedlichen Medien gilt es, sicher und fehlerfrei zu navigieren – und dabei die Gesprächsführung und den Kunden nicht zu vernachlässigen. Datenpflege und Dokumentation schließen

sich an – unverzichtbar für jedes datenbasierte Customer-Relationship-Management.

Aus diesen komplexen Kontaktsituationen ergeben sich spiegelbildlich sehr unterschiedlich gelagerte Anforderungen an das Wissen der Mitarbeiter im Kundenservice. So braucht es umfassendes Systemwissen für das fehlerfreie und effektive Navigieren in den Tools, kaufmännisches Wissen, Prozesswissen, Vertriebswissen, technisches Wissen, Medienwissen, kommunikatives Wissen und soziales Wissen.

Aus diesen persönlich, inhaltlich und formal sehr differenzierten Wissensressourcen leitet sich die Notwendigkeit zu einem konsequenten und in sich stringent gestalteten Wissensmanagement ab. Für die Studie „Weiterbildung und Wissensmanagement im Kundenservice von Energieunternehmen“ hat die Beratungsgesellschaft imug hierzu 402 Energieunternehmen mit einem webgestützten Befragungstool nach ihrer Selbsteinschätzung befragt, 53 beteiligten sich. Die Leitfragen der imug-Studie:

- Werden Mitarbeiter für die besonderen Aufgaben im Kundenservice speziell aus- oder weitergebildet? Viele sind Quereinsteiger mit fachlichem Hintergrund. Im Kundenservice braucht es aber weitere Wissensfelder – sind alle auf diese Fragestellungen vorbereitet?
- Wie wird Wissen im Unternehmen aufbereitet und zur Verfügung gestellt? Welche Informationsquellen stehen dem Kundenservice zur Verfügung? Wie nutzerfreundlich sind sie aufgebaut? Und wer pflegt sie?
- Gibt es ein Selbstbild als lernendes Unternehmen? Wie ist der laufende Selbstlernprozess organisiert? Werden Arbeitsfehler oder Kundenbeschwerden als Chance zu Verbesserung verstanden? Gibt es eine

01 Verantwortung für das Wissensmanagement



Feedback-Kultur? Welche Möglichkeiten gibt es, sich selbst fortzubilden?

Systematisches Wissensmanagement selten

Der Stellenwert des Wissensmanagements für den Kundenservice wird in den EVU hoch oder sehr hoch eingestuft. Die Verantwortung für das Wissensmanagement liegt aber oft nicht beim Kundenservice, sondern beispielsweise in der Personalabteilung (38 %, vgl. Abb. 1). Dies ist umso erstaunlicher, als ganz überwiegend team-interne Maßnahmen zur Weiterbildung im Kundenservice eingesetzt werden. Damit liegt die Steuerung von Weiterbildung und Wissensmanagement nicht dort, wo diese Themen zentral sind. Ein systematisches und nutzerorientiertes Management des Wissens, das in der Kundenbetreuung benötigt wird, findet oft nicht ausreichend statt, würde den Arbeitsalltag aber signifikant erleichtern.

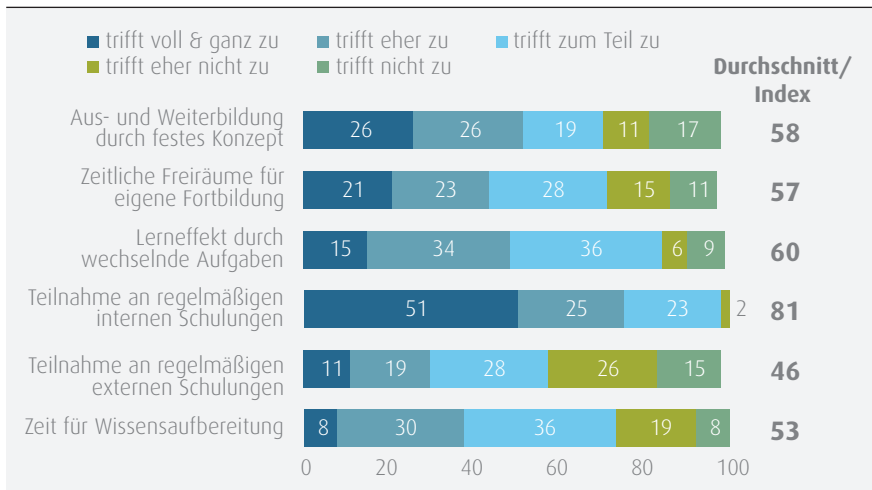
Vieles ist Stückwerk und nicht System. Das operative Geschäft regiert – da verwundert es nicht, dass überwiegend Maßnahmen, die „leicht zu haben“ sind, regelmäßig durchgeführt werden.

Aus- und Weiterbildung

In der Aus- und Weiterbildung liegt der Fokus eindeutig auf internen Schulungen (Abb 2). Von einer Perspektive, die auch andere Maßnahmen in den Blick nimmt, sind viele Unternehmen weit entfernt. Externe Unterstützung wird kaum in Anspruch genommen.

Fast die Hälfte der Unternehmen verzichtet auf ein festes Konzept zur Weiterbildung. Nur 26 Prozent der Energieunternehmen haben ein Konzept zur Aus- und Weiter-

02 Weiterbildungsmöglichkeiten in den Unternehmen



bildung. Im Mittelpunkt der Weiterbildung stehen Maßnahmen „on the job“ – wie wechselnde Aufgaben und interne Schulungen. Externe Fortbildungen werden nur 30 Prozent der Mitarbeiter regelmäßig angeboten. Erstaunlich: Obwohl fast alle Mitarbeiter an internen Schulungen teilnehmen, fehlt häufig der Zeitrahmen für die Vorbereitung solcher Maßnahmen.

Nur 26 Prozent der Mitarbeiter im Kundenservice erhalten täglich zeitliche Freiräume für das Lesen von aktuellen Informationen. Lerneffekte ergeben sich auch durch wechselnde Aufgaben – ein Großteil der Mitarbeiter kann diese Chancen nutzen.

Weiterbildung läuft im Gesamtbild eher aus der Perspektive, was „leicht zu realisieren“ ist – und wird weniger mit System gestaltet. Damit sind wichtige Stellschrauben für einen professionellen Kundenservice nicht strategisch unterfüttert, weil nicht sichergestellt ist, dass alle Mitarbeiter vor dem gleichen Wissensstand beraten und agieren. Ein einheitlicher Standard und eine verlässliche Qualität im Kundenservice sind dadurch schwer zu gewährleisten.

Qualitätssicherung

Auch bei der Qualitätssicherung liegt der Fokus auf Maßnahmen, die innerhalb der Teams bleiben. Große Unternehmen setzen dabei Maßnahmen der Qualitätssicherung eher um als kleine und mittlere. Ein abteilungsübergreifender Erfahrungsaustausch („Best Practice“) wird nur selten regelmäßig durchgeführt. Knapp ein Drittel der Energieunternehmen nutzt diese Möglichkeit. Ein anderes Bild ergibt sich,

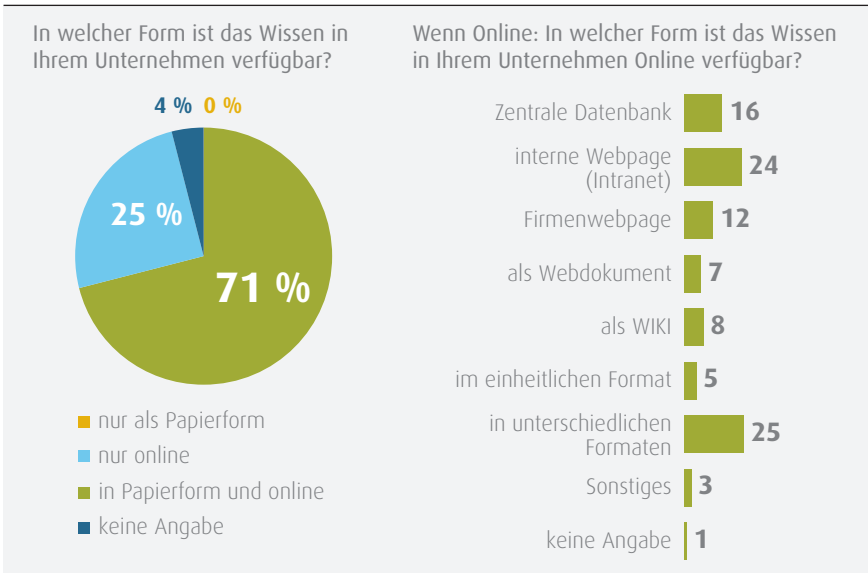
wenn man nicht auf Abteilungen, sondern auf Teams blickt: Bei 79 Prozent findet ein regelmäßiger Austausch im Team statt. Ein bemerkenswerter Widerspruch in sich: Obwohl die zeitlichen Freiräume zum persönlichen Wissenstransfer innerhalb der Arbeitszeit für Mitarbeiter oft fehlen, werden Verbesserungsvorschläge als Innovationstreiber angesehen. Mitarbeiter erhalten fast durchweg Feedback nach Arbeitsfehlern. Der überwiegende Teil der Mitarbeiter erhält damit die Chance, durch Rückmeldungen aus Fehlern zu lernen.

Beschwerden von Kunden werden hingegen nicht durchgängig zur eigenen Qualitätssteigerung genutzt. 25 Prozent der Befragten nutzten diese Möglichkeiten nicht oder nur sporadisch. Qualitätssicherung zum Nulltarif – diese Chance bleibt vielfach ungenutzt.

Besonders auffällig ist auch die niedrige Coaching-Quote: 49 Prozent. Damit wird auf die Möglichkeit verzichtet, Qualität übergreifend sicherzustellen – auch im Hinblick auf das Wissensmanagement der Mitarbeiter. Wo Coachings durchgeführt werden, finden diese in eher hoher Frequenz statt. Dies spricht dafür, dass auch die Coachings interne Maßnahmen sind – etwa durch eigene Mitarbeiter.

Qualitätssicherung findet damit fast ausschließlich aus einer Binnensicht statt. Maßnahmen, die auf eine Außensicht setzen – Coaching, die Auswertung von externen Eindrücken, abteilungsübergreifende Austausche etc. – werden zu wenig eingesetzt. Der höhere Aufwand, der notwendig ist, um solche Impulse von außen zuzulassen, wird

03 Verfügbarkeit von Informationsquellen



oft gescheut. So wird die Chance verpasst, die Perspektive zu erweitern und sich als lernendes Unternehmen zu verstehen.

Wissen teilen

Nur Wissen, das geteilt wird, also leicht zugänglich und gut verständlich ist, bringt einen Nutzen. Ist Wissen schwer erreichbar, wird es von Mitarbeitern gemieden. Darum ist es wichtig, dass Informationen auf die Mitarbeiter und ihre Arbeitssituation zugeschnitten und einheitlich aufbereitet werden.

Informationen werden heute nicht mehr nur in Papierform bereitgehalten. Wissensdatenbanken im weitesten Sinne werden genutzt, sodass Informationen elektronisch abrufbar sind (Abb. 3). Allerdings sind diese nicht durchgängig nutzerorientiert aufbereitet. Positiv: Häufig gibt es verantwortliche Redakteure für das Wissensmanagement innerhalb des Kundenservices – über 20 Prozent verzichten allerdings auf eine solche Steuerung.

25 Prozent der Unternehmen stellen Inhalte ihren Mitarbeitern ausschließlich online zur Verfügung – 71 Prozent nutzen eine Mischform aus Papier und Online-Informationen. Dabei sind Quellen und Darbietungsform unterschiedlich – der Mitarbeiter muss also wechselnde Medien in Kauf nehmen. Diese Wechsel der Medien führen zu einem Vermeidungsverhalten in der täglichen Praxis. Die Beratung findet in wichtigen Teilen dann nicht bildschirmgestützt statt, weil die Informationen nicht

leicht zugänglich sind – etwa durch Systemantwortzeiten. Die ständige kognitive Neuausrichtung auf Medien, die keiner einheitlichen optischen, inhaltlichen und formalen Struktur unterliegen, stellt zudem einen zusätzlichen Zeitfaktor oder eine Verständnisbarriere dar – die Alternativen sind Auskünfte aus dem Kopf: oft unvollständig, veraltet oder schlicht falsch.

Die große Mehrheit der Unternehmen macht Informationen über eine Wissensdatenbank für den Kundenservice verfügbar. Ein solches Instrument ist für die tägliche Beratung nur dann sinnvoll, wenn eine gute Nutzbarkeit („Usability“) gegeben ist (Abb. 4). Daher sind Arbeitstools wie Suchmaschinen, Indi-

ces und eine Portalstruktur notwendig. Diese Funktionen stehen aber nur einem kleinen Teil der Mitarbeiter zur Verfügung. Auch hier ist die Konsequenz: Das Instrument wird zu wenig genutzt, weil die Informationen nicht schnell oder nicht komfortabel genug gefunden werden können.

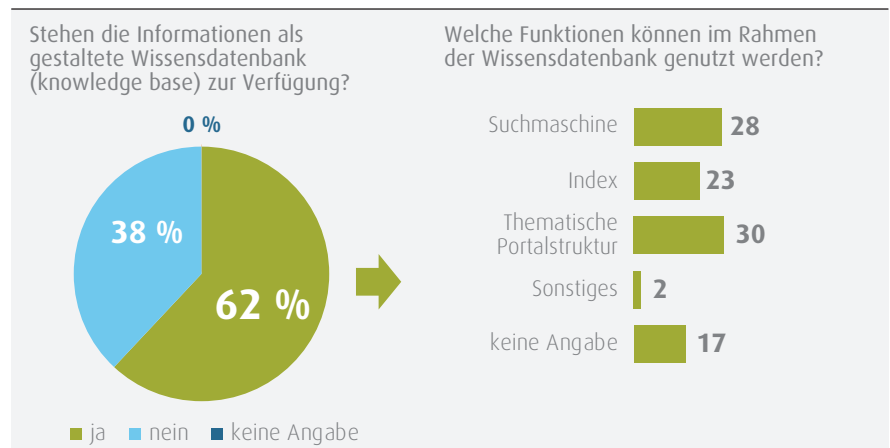
Fazit: Wissen ist Macht – und eine Managementaufgabe

Wissen ist im Kundenservice ein zentraler Erfolgsfaktor für die tägliche Arbeit. Wissen wird zwar als Ressource erkannt, aber nicht als Managementaufgabe gesehen. Von einem Selbstbild als lernendem Unternehmen kann nicht durchgängig gesprochen werden. Zwar werden Arbeitsfehler häufig thematisiert, aber Kundenbeschwerden dafür nicht systematisch ausgewertet. Eigeninitiative wird begrüßt, aber nicht durch Zeitfenster im täglichen Arbeitsalltag organisiert. Ein Voneinander-Lernen findet abteilungsübergreifend nur sporadisch statt.

Die konsequente Erschließung aller Wissensquellen wird nicht strukturell am Nutzer in der Beratung ausgerichtet, sondern gehorcht oft dem Zufall. Damit bleiben viele Informationen und Kenntnisse für den Kundenservice unerschlossen. Mitarbeiter werden mit vielen neuen Herausforderungen alleingelassen.

Qualitätsmanagement und Human Resources können wichtige Impulsgeber für Weiterbildung und Wissensmanagement im Kundenservice sein. Die nutzerorientierte Aufbereitung und Präsentation von Wissen ist aber vor allem Kernkompetenz im Kundenservice selbst. Informationen, die schwer zu beschaffen sind oder gar nicht vorliegen, können auch nicht weitergege-

04 Wissensdatenbanken in Unternehmen



ben werden – daher muss die Triebfeder für diese Themen der Bereich selbst sein.

Die Zuständigkeit dafür kann nicht an die Mitarbeiter zurückdelegiert werden. Es ist eine Managementaufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die dafür sorgen, dass alle notwendigen Informationen und Kenntnisse zur Verfügung stehen. Je einfacher und attraktiver die Medien und Tools sind, je schlüssiger das Gesamtkonzept gestaltet ist, desto eher wird es auch angenommen und genutzt.

Handlungsempfehlungen

Wissen managen!

Wissen muss geplant, strukturiert, organisiert werden – und zwar von den Menschen, die es täglich brauchen. Personalentwicklung oder Qualitätsmanager bieten zusätzliche Expertise und Unterstützung, ersetzen aber kein Management durch den Kundenservice selbst.

Voneinander lernen!

Formate, die den internen Wissensfluss steuern, sind sinnvoll und nützlich: bereichsübergreifende Austausche, Schulungen, Wikis, Review-Meetings, Best-Practice-Workshops. All das muss vorbereitet werden und braucht Zeit. Genauso wie das individuelle Wissensmanagement eines jeden Mitarbeiters.

Frischen Wind hineinlassen!

Wissen entsteht ständig neu. Externe Unterstützung schafft Orientierung und zahlt sich aus.

Komplexität reduzieren!

Die Form, in der Wissen aufbereitet, dargestellt und abgerufen werden kann, muss viel stärker auf die tägliche Nutzung abgestimmt sein. Dazu gehören Merkmale wie einheitliche Formate, intuitive Nutzbarkeit, Suchmaschinen und kurze Antwortzeiten.



ANDREAS SCHIELKE

Jahrgang 1959

- ... seit 2012 Senior Berater und Trainer, imug Beratungsgesellschaft mbH
- ... schielke@imug.de



ULRIKE NIEDERGESÄSS

Jahrgang 1967

- ... Studium der Wirtschaftswissenschaften
- ... seit 2015 Geschäftsführende Gesellschafterin, imug Beratungsgesellschaft mbH
- ... niedergesaess@imug.de

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de

www.emw-online.com

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

www.emw-online.com/bestellen

