



Zeiten immer
schnelleren
Wandels
meistern



Volonte™

Capita

Die Anpassungsfähigkeit trainieren, um die **beste Customer Experience** zu bieten

Der Mensch ist widerstandsfähig und möchte stets Neues erfahren. Doch angesichts der Geschwindigkeit des Wandels in unserer heutigen Welt brauchen selbst die Anpassungsfähigsten unter uns manchmal Hilfe bei der Navigation durch neue Konzepte und Prozesse. Nirgendwo wird das deutlicher als im Kundenservice, wo die Menschen auf beiden Seiten eines Gesprächs einem schnellen Wandel ausgesetzt sind. Aus diesem Grund ist das beziehungsorientierte Element des Kundenservice wichtiger denn je.

Wenn man die Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu einer Priorität macht, können Organisationen - und die Menschen, denen sie helfen - auf alles vorbereitet sein, was auf sie zukommt. Die Fähigkeit, sich auf Veränderungen einzulassen - egal ob es sich um neue Technologien, Dienstleistungen oder Prozesse handelt - verbessert direkt die Fähigkeit, positive Kundenergebnisse zu erzielen. Der Einsatz bestimmter Technologien kann Einblicke in die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft geben und den Weg in eine Zukunft unterstützen, in der Kolleginnen und Kollegen, Kundinnen und Kunden von modernen Interaktionen profitieren.

Veränderung und Wandel

Es ist keine Überraschung, dass viele Menschen unter Veränderungsmüdigkeit leiden. Laut einer Studie von Gartner¹ wird der durchschnittliche Arbeitnehmende im Jahr 2022 zehn Änderungen im eigenen Unternehmen erleben; 2016 waren es noch zwei. Und wenn eine Belegschaft nicht nur mit internen Veränderungen, sondern auch mit sich ständig wechselnden Kundenerwartungen und unvorhergesehenen Störungen auf dem Markt konfrontiert wird, wird die menschliche Fähigkeit, mit Veränderungen umzugehen, auf die Probe gestellt.

“Die Basis unseres Unternehmens sind die Menschen, die für uns arbeiten. Unsere Arbeitskräfte sind unser größtes Kapital. Es ist entscheidend für den Erfolg, dass wir ihre Stimmen hören.”

Nicole Roelvink-Hamann
Divisional People Director

71%

der Beschäftigten geben an, dass sie von der Menge an Veränderungen am Arbeitsplatz überwältigt sind.³

Das Mooresche Gesetz² wird in der Tech-Branche seit langem als Beispiel für den exponentiellen technologischen Fortschritt verwendet. Heute verläuft die Linie, die die Fortschrittsrate darstellt, fast senkrecht und scheint auf jede Branche zuzutreffen, vor allem, wenn KI ihren Weg in die Arbeitswelt findet. Um das in die richtige Perspektive zu rücken: In den 100 Jahren, die im 21. Jahrhundert vergehen, könnte die Menschheit 20.000 Jahre Fortschritt erleben. Es ist schwierig, da mitzuhalten.

Indem wir die Art und Weise, wie wir neue Initiativen präsentieren und umsetzen, anpassen, werden sich die Kolleginnen und Kollegen nicht überwältigt fühlen; stattdessen können sie sich darauf konzentrieren, positive Kundeninteraktionen zu ermöglichen und Beziehungen aufzubauen. Veränderungen sollten nicht als Bedrohung für den Status quo gesehen werden, sondern als Chance für Wachstum. Innovation, Kreativität und Lernen – all die Dinge, die uns menschlich machen – können in einem Umfeld gedeihen, in dem Veränderungen unterstützt werden.

Schon gewusst?

Der Harvard-Professor Dr. John P. Kotter gilt seit langem als Pionier des modernen Veränderungsmanagements. Seine Ideen, **Bücher und Artikel bilden** seit Jahrzehnten die Grundlage für erfolgreiche Veränderungsinitiativen. Seine **8-Schritte-Methode** ist nach wie vor ein unverzichtbares **Lernmittel** für Geschäftsleute und Führungskräfte auf der ganzen Welt. Das heutige Umfeld des ständigen Wandels in Verbindung mit Marktstörungen erfordert jedoch noch mehr Aufmerksamkeit, um eine gesunde Organisation zu erreichen. Organisationen, die in der Lage sind, **Schnelligkeit und Agilität mit Zuverlässigkeit zu verbinden**, können **vom Überlebensmodus in einen lorientierenden Modus wechseln**. So wie sich unsere Welt verändert, müssen sich auch unsere Strategien für das Veränderungsmanagement ändern. Indem sie sich die Grundeinstellungen ihrer Mitarbeitenden zunutze machen, können Unternehmen ein Umfeld schaffen, in dem Veränderungen willkommen sind und Mitarbeitende aufblühen.

¹ Gartner Business Quarterly for C-suite leaders, Oktober 2023. <https://www.gartner.com/en/insights/gartner-business-quarterly>

² Roser, Max, Hannah Ritchie, und Edouard Mathieu. “Was ist Moore’s Law?” Unsere Welt in Daten, 1. Februar 2024. <https://ourworldindata.org/moores-law>.

³ Westfall, Brian. “Change Fatigue Is Making Employee Burnout Worst”. Capterra, 6. Juni 2022, www.capterra.com/resources/change-fatigue-in-the-workplace/.

Veränderungen in der Customer Experience

Jeden Tag helfen Mitarbeitende von Capita Experience weltweit Millionen von Menschen, indem sie sich mit den Kundinnen und Kunden unserer Auftraggeber austauschen. Wenn sich also die Erwartungen und Einstellungen der Kundinnen und Kunden ändern, wie es in den letzten Jahren der Fall war, müssen unsere Mitarbeitenden mitziehen und mitarbeiten.

Unerwartete Unterbrechungen der Lieferkette, technologische Integrationen, schwierige wirtschaftliche Bedingungen und sogar geplante Upgrades schaffen ein Umfeld, in dem der Kundenservice auf dem Prüfstand steht. Oft ist er die einzige Möglichkeit für Unternehmen, sich von der Konkurrenz abzuheben. Neue Untersuchungen zeigen, dass 80 % der Kundinnen und Kunden sagen, dass die Erfahrung, die ein Unternehmen bietet, genauso wichtig ist wie seine Produkte und Dienstleistungen.⁴

Auch die Einstellungen ändern sich weiter – Kundinnen und Kunden sind anspruchsvoller denn je und belohnen guten Service mit ihrer Loyalität. Die Normen der Generationen beeinflussen, wie Kundinnen und Kunden mit Unternehmen interagieren und wo ihre Prioritäten liegen. Es gibt jedoch eine universelle Vorliebe - Menschen mögen es, wenn sie wie ein Mensch und nicht wie eine Nummer behandelt werden.

Eine Studie von Ipsos-Capita⁵ zeigt, dass Kundinnen und Kunden am besten reagieren, wenn Dienstleistende einfühlsam sind und ihnen ein Gefühl von Sicherheit vermittelt. Um die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden zu verstehen und zu erfüllen und gleichzeitig ein reibungsloses Serviceerlebnis zu bieten, müssen sich unsere Kundenberaterinnen und Kundenberater unterstützen, informiert und befähigt fühlen. Dazu müssen wir ihnen außergewöhnliche Change-Management-Praktiken und -Verfahren bieten.

Um mit den sich ändernden Anforderungen Schritt halten zu können, ist der Einsatz innovativer Methoden der einzige Weg, um zu bestehen.

98%

der Unternehmen, die Veränderungen gut bewältigen, sind erfolgreicher als diejenigen, die dies nicht tun.⁶

⁴ State of the Connected Customer - 6. Ausgabe, 2023. https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/research/State-of-the-Connected-Customer.pdf

⁵ Capita, "New Ipsos-Capita Report: What Drives Great Customer Experience?", Capita, 2023. <https://www.capita.com/our-thinking/new-ipsos-capita-report-what-drives-great-customer-experience>.

⁶ Michels, David, und Kevin Murphy. "Companies That Handle Change Well Rack up Better Financial Performance". Bain, 17. Juli 2020. <https://www.bain.com/insights/companies-that-handle-change-will-rack-up-better-financial-performance-snap-chart/>.

In Menschen investieren, um Kundenerwartungen zu erfüllen

Außergewöhnlicher Kundenservice beginnt mit Investitionen in die Mitarbeitenden, die ihn erbringen, und damit, dass sie auf Veränderungen vorbereitet werden. Investitionen in Technologien, die die Widerstandsfähigkeit und Agilität fördern, können der Veränderungsmüdigkeit entgegenwirken. Und dem Gefühl der Überforderung, das oft mit neuen Aufgaben einhergeht. Das machen sie, indem sie detaillierte Pläne erstellen, die Klarheit schaffen und die Schulung und Einarbeitung beschleunigen.

Indem wir den Wandel als kontinuierlichen Prozess und nicht als einmaliges, störendes Ereignis betrachten, können wir die Erwartungen unserer Auftraggebenden und deren Kundinnen und Kunden besser erfüllen und gleichzeitig ein Umfeld schaffen, in dem sich die Kolleginnen und Kollegen wohlfühlen. Das Ziel ist es, einen Status zu erreichen, bei dem die Mitarbeitenden anpassungsfähig, widerstandsfähig und befähigt sind und Veränderungen als Teil ihrer Arbeit und ihres Lebens im Allgemeinen akzeptieren. Dies wird die richtige Organisationskultur und den Erfolg der Transformationsbemühungen sicherstellen.

94%

der Beschäftigten geben an, dass sie länger in einem Unternehmen bleiben würden, wenn dieses in ihre Weiterbildung investieren würde.⁷

Wenn die Beschäftigten das Gefühl haben dass ihre Stimme gehört wird...

74% fühlen sich bei der Arbeit besser eingebunden

74% fühlen sich bei ihrer Arbeit effektiver

71% fühlen sich sicherer, in Zukunft Ideen und Feedback zu teilen⁸

⁷ "2019 Workplace Learning Report". LinkedIn. <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/workplace-learning-report-2019/pdf/workplace-learning-report-2019.pdf>.

⁸ Levine, B. (2022, April 27). Neue Forschung: Das Gehörte und das Gehörte-NICHT - Das Workforce Institute am UKG. The Workforce Institute at UKG. <https://workforceinstitute.org/new-research-the-heard-and-the-heard-nots>

Was ist die **Bereitschaft** zur **Veränderung?**

Organisationen, die Veränderungsinitiativen gut bewältigen, haben eine Reihe von Merkmalen gemeinsam. Wenn ein Unternehmen die folgenden Merkmale durchgängig aufweist, gilt es als "veränderungsbereit".

Engagement

Kolleginnen und Kollegen sind neugierig und offen für Veränderungen; sie verstehen, was sie davon haben und warum sie wichtig sind. Sie reagieren positiv auf Veränderungen und sehen sie als Chance für Wachstum und zukünftigen Erfolg. Sie nutzen die Werkzeuge, die ihnen zur Verfügung gestellt werden, um Herausforderungen zu meistern und ihre Fähigkeiten zu verbessern.

Agilität

Kolleginnen und Kollegen haben die Möglichkeit, sich einzubringen, in funktionsübergreifenden Teams mitzuarbeiten und Feedback zu geben. Sie arbeiten kollaborativ und nehmen eine aktive Rolle bei der Umsetzung von Veränderungen ein. Die Unternehmensführung schätzt die Mitarbeitenden als wichtige Stakeholder und fördert ihre Entwicklung, damit die Fähigkeiten der Kolleginnen und Kollegen wettbewerbsfähig und auf dem neuesten Stand bleiben.

Transparenz

Kolleginnen und Kollegen haben Klarheit darüber, was während einer Veränderungsinitiative von ihnen verlangt wird, und verstehen die genauen Schritte, die zum Erfolg führen. Sie erhalten Zugang zu den Ressourcen, die sie benötigen, um die mit der Veränderung verbundenen Aufgaben in überschaubaren Schritten zu erledigen, ohne dass sie von ihrer eigentlichen Arbeit abgehalten werden. Die Unternehmensleitung hat Einblick in die Fortschritte der Veränderungsinitiativen und verfügt über aktuelle Metriken.

Fragen zur
Bewertung der
**Bereitschaft
zur Veränderung**

Sind die
Mitarbeitenden auf
**zukunftsorientierte
Initiativen und
Veränderungen
eingestellt (große
oder kleine)?**

Zeigt die Führung die
Bereitschaft, **zuzuhören
und zu reagieren?**

**Haben wir die
Technologie, den Support
und die Ressourcen,** um
unsere Vision zu erreichen?

Gibt es Teammitglieder,
auf die man sich als
**Change Champions
verlassen kann?**

Werkzeuge zur Steigerung der Veränderungsbereitschaft

Damit ein Unternehmen anpassungsfähig ist, müssen Mitarbeitende anpassungsfähig sein. Schließlich ist jedes Unternehmen eine Verschmelzung von Menschen und Prozessen. Menschen sind von Natur aus auf Veränderungen eingestellt - sie sind neugierig und widerstandsfähig - aber sie sind auch darauf eingestellt, zu überleben und Schwierigkeiten zu vermeiden. Damit die Beschäftigten eine Veränderungsinitiative nicht als Bedrohung, sondern als Chance begreifen, müssen sie Vertrauen in ihre Führung haben, sich über den Prozess im Klaren sein und mit den nötigen Mitteln und Ressourcen ausgestattet sein, um die Aufgabe zu erfüllen. Außerdem müssen sie glauben, dass das Ergebnis sowohl für sie als auch für das Unternehmen insgesamt besser ist. Wie können Organisationen auf Veränderungen vorbereitet werden?

Projekte

Freiwillige, interne Projekte, die an bestimmte Unternehmensziele geknüpft sind, bieten die Möglichkeit, sich weiterzubilden, die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen und Möglichkeiten für Zusammenarbeit und Innovation zu schaffen. Die Change-Projects auf der Volonte-Plattform geben den Beschäftigten die Möglichkeit, den Fortschritt des Unternehmens aktiv mitzugestalten. Die Projekte können von kleinen Ideen bis hin zu groß angelegten Initiativen wie der Einführung von Automatisierung reichen. Die Volonte Agility Engine empfiehlt den Kolleginnen und Kollegen Projekte, die zu ihren Fähigkeiten und Interessen passen.

Check-ins

Die Kolleginnen und Kollegen bringen ihr Fachwissen ein und geben Feedback, das sich direkt auf die Veränderungsprozesse auswirkt. So kann die Führungskraft sofort auf Reibungspunkte reagieren und bei Bedarf proaktiv Unterstützung und Ressourcen bereitstellen.

Volonte hat spezielle Werkzeuge und Prozesse entwickelt, die die Neugierde, Innovation und Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen freisetzen - alles Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wandel. Kolleginnen und Kollegen sind nicht länger passive Passagiere, sondern aktive und geschätzte Teilnehmende. Mit den folgenden Tools kannst du das Engagement, die Agilität und Produktivität steigern und den Status "bereit für Veränderungen" erreichen.

Futureflows

Inhalte und Ressourcenbündel sind in Schritte und Aufgaben gegliedert, die den Mitarbeitenden Klarheit darüber verschaffen, was täglich erledigt werden muss. Wenn die Kolleginnen und Kollegen die skizzierten Aufgaben erledigen, zeichnet der Futureflow ihre Fortschritte in Echtzeit auf und zeigt sie im Impact Dashboard an, wo wichtige Kennzahlen und Fortschrittsberichte sofort aktualisiert werden. Das Ergebnis sind Mitarbeitende, die genau wissen, welche neuen Aufgaben/ Aktivitäten/Verhaltensweisen als Folge der Veränderungsinitiative eingeführt werden müssen und warum es wichtig ist, diese einzuhalten. Veränderung ist nicht länger eine abstrakte Idee, sondern ein greifbares und erreichbares Ergebnis. Für die Führungskräfte bietet diese Funktion einen Einblick in die Fortschritte, die bis hin zu den Mitarbeitenden in der Operative gemacht werden.

Denkweise und Kultur - Aufbau von Inhalten

Selbstlernmaterialien helfen den Kolleginnen und Kollegen, eine Haltung einzunehmen, die den Wandel begrüßt, anstatt ihn zu fürchten oder sich dagegen zu wehren. Die Inhalte bieten Anleitungen zur Bewältigung von Herausforderungen am Arbeitsplatz, damit die Lesenden besser gerüstet sind, schwierige Interaktionen und stressige Situationen zu meistern.

Wie bessere Kundenergebnisse aussehen

Die Formel für bessere Kundenergebnisse ist ziemlich einfach: Wenn Kundinnen und Kunden zrieden sind, profitiert auch das Unternehmen. Zu diesem Zweck müssen die Bemühungen auf diejenigen konzentriert werden, die den außergewöhnlichen Kundenservice bieten - die Mitarbeitenden. Der Einsatz der richtigen Tools und Technologien sorgt für eine bessere Dynamik am Arbeitsplatz und bietet Möglichkeiten, den Kundenservice zu verbessern. Wenn eine Kundenberaterin, ein Kundenberater einen Anruf entgegennimmt, kann sie oder er positive Reaktionen auf unvorhergesehene Umstände vorleben, mit Kundinnen und Kunden auf einfühlsame Weise in Kontakt treten und Bedenken vertrauensvoll ansprechen. Die Teams werden neue Produkte und Anforderungen verstehen und in der Lage sein, die gesamte Bandbreite der ihnen zur Verfügung stehenden Technologien und Tools zu nutzen.

Diese verbesserte Leistung wird sich direkt auf die Auftraggebenden auswirken, die eine Verbesserung ihrer eigenen organisatorischen Leistung und der Kundenzufriedenheit erwarten können. Die Auftraggebenden können künftige Transformationsinitiativen in dem Wissen planen, dass sie einen kompetenten Partner haben, der bereit ist, ihre Mission zu erfüllen.

Organisationen mit erfolgreichen Transformationen sind eher als andere in der Lage, die Transformationsdisziplinen in die “business as usual“-Prozesse einzubetten.⁹

Am wichtigsten ist, dass die Menschen die Entwicklung eines Unternehmens mitgestalten. Wenn wir von ihrem Engagement profitieren, werden sie entdecken, dass ihre Rolle weit über die Grenzen ihrer Stellenbeschreibung hinausgeht. Autonomie, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitszufriedenheit und vielfältigere Karrieremöglichkeiten werden folgen. Unsere Mitarbeitenden werden mit Zuversicht an die Umstrukturierung herangehen und in der Lage sein, die Schritte zu ihrer Umsetzung zu befolgen.

Capita Experience ist ein führendes Unternehmen im Bereich Customer Experience Management, das von einem Dreiklang aus fundierten Daten, passenden Technologien und engagierten Menschen angetrieben wird. Mit globaler Präsenz und mehr als 40 Jahren Erfahrung bietet Capita Experience marktführendes Kundenservice-Outsourcing, das lokales Wissen mit globaler Perspektive kombiniert, um Unternehmen in die Lage zu versetzen, Herausforderungen und Veränderungen zu meistern und zu gedeihen.

“Der Bedarf an Agilität im Kundenservice ist einer der wichtigsten Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg unserer Kunden”

Gillian Chamberlain
Geschäftsführerin,
Capita Experience Irland

Volonte hat sich auf Software für das Changemanagement in Unternehmen spezialisiert, um Veränderungen am Arbeitsplatz und in der Karriere proaktiv und aktiv zu gestalten. Ihre Plattform, die mit Tools wie Futureflows und ChangeGPT™ ausgestattet ist, zielt darauf ab, Mitarbeitende dabei zu unterstützen, Innovationen anzunehmen und jeden Arbeitsplatz bereit für die Zukunft zu machen.

⁹ “Losing from Day One: Why Even Successful Transformations Fall Short”. McKinsey & Company, 7. Dezember 2021. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations>.

Wenn du mehr darüber erfahren möchtest, wie Capita Experience oder Volonte die Bereitschaft zur Veränderung fördert, um den Goldstandard im Kundenservice zu erreichen, besuche uns unter Capita.com und Volonte.co.

Quellen

“2019 Workplace Learning Report”. LinkedIn. Zugriff am 16. Februar 2024.

<https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/workplace-learning-report-2019/pdf/workplace-learning-report-2019.pdf>.

Capita. “Neuer Ipsos-Capita-Bericht: What Drives Great Customer Experience?” Capita, n.d.

<https://www.capita.com/our-thinking/new-ipsos-capita-report-what-drives-great-customer-experience>.

Gartner Business Quarterly for C-suite leaders, Oktober 2023.

<https://www.gartner.com/en/insights/gartner-business-quarterly>.

“Verlieren vom ersten Tag an: Warum selbst erfolgreiche Transformationen scheitern”. McKinsey & Company, 7. Dezember 2021.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations>.

Michels, David, und Kevin Murphy. “Unternehmen, die gut mit Veränderungen umgehen, erzielen eine bessere finanzielle Leistung”. Bain, 17. Juli 2020.

https://www.bain.com/insights/companies-that-handle-change-will-rack-up-better-financial-performance-snap-chart/?utm_medium=email&utm_source=mkto&utm_campaign=OPT-Bain-Insights-2020-08-19&utm_term=companies-that-handle-change-will-rack-up-better-financial-performance-snap-chart.

Roser, Max, Hannah Ritchie, und Edouard Mathieu. “Was ist das Mooresche Gesetz?” Unsere Welt in Daten, 1. Februar 2024.

<https://ourworldindata.org/moores-law>.

State of the Connected Customer - 6th Edition. Zugriff am 19. Februar 2024.

https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/research/State-of-the-Connected-Customer.pdf.

Westfall, Brian. “Change Fatigue Is Making Employee Burnout Worse”. Capterra, Juni 6, 2022.

<https://www.capterra.com/resources/change-fatigue-in-the-workplace/>.

Levine, B. (2022, April 27). Neue Forschung: Die Gehörten und die Gehörten - NOTS - The Workforce Institute at UKG. The Workforce Institute at UKG.

<https://workforceinstitute.org/new-research-the-heard-and-the-heard-nots/>