

Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz - Callcenter als Grenzstellen.

Ursula Holtgrewe / Christian Kerst

THESE **Callcenter unterliegen nicht einer ungebrochenen (neo)tayloristischen Rationalisierungslogik, bzw. stösst diese an strukturelle Grenzen.**

| (Neo-)Taylorismus | „Humanisierung“ |
|---|---|
| Schliessung gegen Aussen | Offenheit und Öffnung |
| Stabilität | Flexibilität |
| Zeitdruck | Problemlösung |
| Trennung von Hand- und Kopfarbeit. | |
| „Low-Road“-Variante | „High-Road“-Variante |
| Standardisierte DL | Komplexe DL |
| Quantitäts- und effizienzorientiert | Kunden- und qualitätsorientiert |
| Extensivtechnologie | Intensivtechnologie |
| Arbeitsteilung, strukturelle Differenzierung | |
| Entscheidungen mit Verlässlichkeit erwartbar machen | Entscheidungen nicht von vornherein beschneiden und festlegen. Varietät (Luhmann) sicher stellen. |

Organisationaler Slack:

- Wichtige Voraussetzung zur Bewältigung der Grenzstellenarbeit
- Aktivitäten, innerhalb einer Organisation, auf Reserve, die nicht unmittelbare Ziele verfolgen.
- Materielle Puffer, finanzielle Ressourcen, überschüssige Qualifikationen, zeitliche Flexibilitätspotentiale und biografische Ressourcen der Organisationsmitglieder.

Leitfäden & Skripte:

- Standardisierung der Gesprächsführung nimmt mit steigender Komplexität der DL ab.
- Leitfäden eher als Nachschlagewerk, Checkliste oder „Drehbuch“ verstanden.
- Den Agenten wird ein gewisses Mass an (kontrollierter) Autonomie zugestanden.

Leistungskontrolle:

- „Gedämpfter Einsatz“
- Eher längerfristige Kontrolle
- Inszenierung von Verkaufserfolgen und Rankings (z.B. auf Anzeigetafeln) häufig wenig sinnvoll oder kontraproduktiv.

Coaching:

- Es wird ein beträchtlicher Aufwand an Coaching, Qualifizierung und Qualitätsmanagement betrieben.
- Mitarbeiterbefragungen, Überprüfung von Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsquoten.
- Coaching als institutionalisierte Dauerreflexion.

Dilemmata an der Grenzstelle

| | | |
|--|---|---|
| <p>Perspektivdilemma</p> | <p>Die Ziele von Kunde und Organisation stehen einander entgegen.</p> <p>Der Kunde erwartet eine möglichst grosse Leistung der Organisation für eine möglichst geringe Eigenleistung.</p> | <p>Bsp. Zeitdimension: länger dauernde Kundengespräche werden ambivalent gesehen. (Gesprächsdauer oft Teil der Leistungsbewertung).</p> |
| <p>Wissensdilemma</p> | <p>Der Kunde erwartet Informationen/Wissen, das der Agent qua Zuständigkeit oder Qualifikation nicht bereitstellen kann oder darf.</p> | |
| <p>Umgekehrtes Wissensdilemma</p> | <p>Der Agent weiss mehr als er sagen darf. Er ist an organisationale Vorschriften gebunden.</p> | <p>Bsp. Discountbroker: Kunde bezahlt durch bewussten Verzicht auf Beratung geringere Provisionen.</p> |
| <p>Verantwortungsdilemma</p> | <p>Die Agenten symbolisieren für den Kunden die Organisation. Sie müssen Entscheidungen der Organisation rechtfertigen, für die sie aber aufgrund ihrer untergeordneten Stellung nichts können.</p> | <p>Agenten werden für die Organisation selbst gehalten.</p> |
| <p>Vertrauensdilemma</p> | <p>Vertrauen in die Organisation soll interpersonell geschaffen werden. Interpersonelles Vertrauen basiert jedoch darauf, dass man gegenseitig für seine Äusserungen ‚geradesteht‘.</p> | |
| <p>Loyalitätsdilemma</p> | <p>Organisationelle Vorgaben verbieten die offensive Vermittlung von (für den Kunden günstigeren) Optionen.</p> | <p>Bsp.: Verlängerung von Mobilfunkverträgen.</p> <p>Beschwerdeannahme: welche Leistungen werden dem Kunden zugute kommen gelassen?</p> |

Möglichkeiten der Dilemma-Lösung/Bewältigung:

- **Handlungsspielräume:** Die Möglichkeit sich dem Problem des Kunden gegenüber als nicht zuständig zu erklären und das Mass an Informationen an den Kunden selbst zu disponieren wirkt entlastend.

Es kann explizit auf die Leistungsfähigkeit der Organisation zurückgegriffen werden, indem Kunden an zuständige „face-to-face-Berater“ weitergewiesen werden.

Gerade Höherqualifizierte (Studenten, Studienabbrecher, etc.) wünschen sich weniger restriktive Gesprächsleitfäden. Allzu starre Leitfäden betrachten sie als Einschränkung ihrer persönlichen Sozialkompetenz. („Wenn jemand ‚tschüss‘ sagt, will ich auch ‚tschüss‘ sagen dürfen und nicht ‚auf Wiederhören‘“)

- **Mehr-Wissen/Slack:** Mehr zu wissen als der Kunde fragt, „Reserven“ zu haben, wirkt entlastend und wirkt der Angst entgegen beantworten zu müssen, was man nicht weiss (Wissensdilemma). Mehr-Wissen ermöglicht es auch beim Kunden Erwartungen und Neugier zu wecken.
- **Klare Richtlinien:** Die Agenten können sich sicher sein, welche Informationen an den Kunden gelangen dürfen und welche nicht. Sie wissen, wofür sie zuständig sind und können bei Nicht-Zuständigkeit an weitere Berater verweisen.
- **Begrenzte Erwartungen an Callcenter:** Wer bereits schlechte Erfahrungen mit Callcentern gemacht hat, wird nur noch begrenzte Erwartungen an die Grenzstelle (d.h. auch das Wissen des Agenten), stellen (Wissensdilemma).

Kunden wissen um mögliche Wartezeiten, nehmen diese in Kauf und müssen dabei gewissermassen die Perspektive der Agenten und des „anderen Kunden“ einnehmen (institutionalisierte Vorstellung sequenzieller Gerechtigkeit).

- **Pseudonymisierung/ Theatralisierung:** Agents melden sich am Telefon mit einfach klingenden, deutschen Pseudonymen. Es ist zu beobachten, dass Agents mit Kunden in einem „stilisierten, höheren und freundlich-melodischen Tonfall“ sprechen. (Vertrauensdilemma)
- **Tricks der Gesprächsführung:** Bei hohem Anrufvolumen und redseligen Kunden wird auf bestimmte Gesprächsformulierungen zurück gegriffen, um den Kunden möglichst anständig „abzuwürgen“.

Fazit:

- Nicht nur (neo-)tayloristische Rationalisierungsstrategien konstatierbar.
- (Neo-)Taylorismus stösst theoretisch wie empirisch an Grenzen.
- Kein Entkommen aus dem Dilemma: stete Gratwanderung bleibt; es müssen beide Aspekte berücksichtigt werden.
- Organisationen beziehen sich reflexiv auf ihre Grenzstellenfunktion.
- Überschussqualifikationen der Agents produzieren einen Gutteil des „slack“, der für die flexible Grenzstellenarbeit notwendig ist.