

Aline Winzeler

Handout zum Vortrag „Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstelle“ von Ursula Holtgrewe und Christian Kerst.

Gemäss Holtgrewe und Kerst (2002) streben Callcenter als Unternehmen zwei durchaus konfligierende Ziele an: Unter dem Leitbild der Kundenorientierung wollen sie offen für Wünsche und Anfragen der Kunden sein, sowie die Erreichbarkeit und die Dienstleistungsqualität verbessern. Zum anderen werden Effizienzgewinne durch die Standardisierung von Kommunikation, die verstärkte Nutzung von Informationstechnologien und Deregulierungsprozessen sowie die Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit angestrebt. Die Frage ist nun, wie sich dieses Dilemma der Callcenter in der Grenzstellenarbeit konkret bemerkbar macht und wie diese zwei konfligierenden Zwecke miteinander vereinbart werden können.

Um dies zu untersuchen, führten Holtgrewe und Kerst (2002) Fallstudien in sieben Callcentern durch. Dabei wurden Leitfadeninterviews mit dem Management und Gruppen- und Einzelinterviews mit 32 Callcenter-Agents durchgeführt und einige Agents mittels standardisierten Fragebögen befragt.

Dilemmata organisationaler Grenzstellen

Callcenter wollen gemäss Holtgrewe und Kerst (2002) ihren Kunden sowohl qualitativ gute, kundenorientierte Dienstleistungen, sowohl eine ökonomische Effizienzsteigerung bieten, die sich durch kurze Gesprächszeiten, wenig Nachbearbeitungszeit und geringe Lohnkosten erreichen lässt. Bei der Erfüllung der Funktion einer Grenzstelle, nämlich die Verbindung der Organisation mit ihren Umwelten, zeigt sich nach Tacke (1997) ein strukturelles Problem der Offen- und der gleichzeitigen Geschlossenheit. Mit anderen Worten müssen Callcenter als Grenzstellen laut Holtgrewe und Kerst (2002) Flexibilität und Stabilität in wechselnden Situationen in Echtzeit richtig einsetzen.

Dilemmabearbeitung an der Grenzstelle

Um dies zu gewährleisten, müssen Callcenter gemäss Cyert und March (1995) über genügend „Slack“ verfügen. Slack sind Ressourcen und Kompetenzen, die in Reserve gehalten werden. Nach Baecker (1994) beinhaltet „Slack“ Aktivitäten innerhalb einer Organisation, die nicht auf unmittelbare Ziele gerichtet sind. Daher bieten sie sowohl eine Hilfe zur Einschätzung zielgerichteter Aktivitäten, als auch Alternativen für Momente, in denen sich Ziele verschieben. Grenzstellen versuchen also nach Holtgrewe und Kerst (2002) in Übereinstimmung mit March (1994), den „Slack“ strategisch als Flexibilitätspotenzial zu verwenden. Holtgrewe und Kerst (2002) postulieren, das Callcenter dem Dilemma der Grenzstellen ein Rationalisierungsmuster entgegenstellen, welches Effizienzsteigerung und Kundenorientierung wechselseitig akzentuieren kann.

Aline Winzeler

Handout zum Vortrag „Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstelle“ von Ursula Holtgrewe und Christian Kerst.

Die These von Holtgrewe und Kerst (2002) lautet, dass das Dilemma in Callcentern und damit verbunden die Produktion und Bewirtschaftung des „Slack“, auf die Arbeitsausführung der Angestellten verlagert wird. Um Agents zu finden, die der Anforderung des Balanceaktes zwischen Empathie und Effizienz, wie auch zwischen Problemlösen und Zeitdruck gewachsen sind, was gemäss Holtgrewe (2001) die grosse Anforderung der Angestellten eines Callcenters darstellt, betreiben Unternehmen laut Holtgrewe und Kerst (2002) aufwändige Rekrutierungs- und Qualifizierungsprozeduren. Ausserdem müssen die Agents aus einer hierarchisch untergeordneten und vielfach streng regulierten Arbeitssituation heraus Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz der Organisation verkörpern und die Kunden dazu bringen, ihre Anliegen und Informationen dem Unternehmen anzuvertrauen. Daraus ergeben sich gemäss Holtgrewe und Kerst (2002) unterschiedliche Handlungsdilemmata, die sie als Perspektiv-, Wissens-, Verantwortung- und Vertrauensdilemma bezeichnen.

Die Perspektiven von Kunden und Organisation sind konflikthaft und widersprechen sich häufig. Die Aufgabe der Angestellten eines Callcenters besteht aber darin, die Perspektive des Kunden zu übernehmen und zu identifizieren und gleichzeitig dem Kunden die Perspektive der Organisation zu vermitteln.

Das Wissensdilemma besteht darin, dass die Beschäftigten die Probleme, die ihnen anvertraut werden, manchmal nicht selbstständig lösen können. Daher müssen sie diesem Umstand durch Orientierungs- und Navigationswissen entgegenwirken.

Das Verantwortungsdilemma zeigt auf, dass in Callcentern hierarchisch untergeordnete Arbeit an einer kritischen Punkt geleistet wird. Da die Agents aber in direktem Kontakt zum Kunden stehen, die so schnell wie möglich eine Lösung ihres Problems erwarten, müssen die Angestellten Organisationsentscheidungen gegenüber der Umwelt verantworten können.

Diese drei eben geschilderten Dilemmata übersetzen sich in ein Vertrauensdilemma. Die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens wird an einer Grenzstelle wie ein Callcenter stark mitproduziert. Und zwar dadurch, dass die beteiligten Parteien vollkommen hinter ihren Handlungen und Aussagen stehen können.

Agenten und Agentinnen können sich dann kompetent zwischen den Anforderungen bewegen, wenn sie über Wissen und Handlungsspielräume verfügen und wenn das Unternehmen seinen Angestellten dennoch ermöglicht, eigene Grenzen zu setzen und den ihnen nur beschränkte Aufgabenbereiche und Kompetenzanforderungen zumuten.

Die Untersuchung von Holtgrewe und Kerst (2002) hat gezeigt, dass sich das Perspektivendilemma zwischen der Kunden- und der Organisationsicht unter Berücksichtigung der Zeitdimension in ein Opportunitätsdilemma verschiebt. Das heisst, dass

Aline Winzeler

Handout zum Vortrag „Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstelle“ von Ursula Holtgrewe und Christian Kerst.

die Agenten zwischen der Kommunikation mit dem aktuellen Kunden und mit anderen potentiellen, oder in der Warteschlang wartenden Kunden, die möglicherweise umsatzträchtiger sind, entscheiden müssen. Es hat sich gezeigt, dass die befragten Agenten mit dieser Situation sehr unterschiedlich umgehen.

Dem Wissensdilemma wird so entgegengetreten, dass die Beschäftigten auf Wissens- und Qualifikationsreserven zurückgreifen, also indem sie auf die Informationsgrundlagen zurückgreifen, die ihnen von der Organisation zur Verfügung gestellt werden.

Das Vertrauens- und Verantwortungsdilemma kann dann umgangen werden, wenn die Agents auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmung zurückgreifen können, also die Kunden zum Beispiel an face-to-face Berater verwiesen werden können.

Es hat sich daher gezeigt, dass das Bewegen in den verschiedenen Dilemmata für die Angestellten eines Callcenters durchaus möglich ist. Nämlich dann, wenn die Beschäftigten und die Organisation einander gegenseitig „Slack“ zur Verfügung stellen und diesen wechselseitig nutzen. Besonders die qualifizierten Callcenters ermöglichen ihren Agenten eine kontrollierte Autonomie, welche sich darin äussert, dass die Grenzen, welche die Beschäftigten von der Organisation erhalten, klar und transparent sind, sodass sie eher entlastend und ermöglichend wirken.

Da die Arbeit in einem Callcenter trotz allem aber eine reglementierte und kontrollierte Arbeit ist, haben Holtgrewe und Kerst (2002) auch den Einsatz von Leistungskontrollen, Qualifizierungen und von Coaching untersucht. Es wurde ersichtlich, dass diese Mittel aber in einer gedämpften Weise angewendet werden, indem deren Standardisierungen flexibel angewandt und immer wieder modifiziert werden.

Es zeigte sich, dass Leitfäden eher als Nachschlagewerke oder Checklisten verstanden werden, die eher in abgewandelter Form und der jeweiligen Situation angepasst verwendet werden.

Auch Leistungskontrollen wurden in den untersuchten Betrieben eher in abgeschwächter Form vorgefunden. Direkte Zurechnungen von Umsätzen und Entgeltsysteme auf Provisionsbasis kamen in dem untersuchten Sample gar nicht vor. Sogar die Beurteilungen durch Vorgesetzte schlagen gemäss Voswinkel (2000) nur gedämpft auf das Gehalt durch.

Es konnte gezeigt werden, dass Callcenter viel Wert auf Coaching legen und dass die Assessment Center regelmässig überprüft und verfeinert werden, Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden und die Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsraten sehr genau beobachtet werden. Dies geschieht bei anspruchsvollen Dienstleistungen ausgeprägter, doch auch bei einfacheren Dienstleistungen wird hier viel investiert. Coaching kann hier als eine institutionalisierte Dauerreflexion verstanden werden, die Routinen in Frage stellt und das

Aline Winzeler

Handout zum Vortrag „Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstelle“ von Ursula Holtgrewe und Christian Kerst.

Arbeitshandeln modifiziert, wodurch die Dilemmata der Grenzstellenarbeit eines Callcenters bearbeitet und die Kompetenzen dazu aufgebaut und gepflegt werden können.

Entgegen der These von Holtgrewe und Kerst (2002) kam heraus, dass sich das Grenzstellendilemma nicht nur auf die Beschäftigten verlagert.

Fazit

Callcenter konstituieren sich mit Bezug auf die beschriebenen Dilemmata, können diesen aber nicht vollständig entkommen, ausser sie würden Abstriche auf einer der beiden Seiten in Kauf nehmen. Die kontrollierte Autonomie, die in den meisten der Callcenter gefunden wurde, führt dank den dadurch ermöglichten Entscheidungspiel- und Zeiträume dazu, dass Flexibilität und Stabilität gleichzeitig möglich sind.

Der genannte „Slack“ besteht aus potenziellen Kompetenzen der Angestellten und aus Kapazitäten und Leistungsfähigkeiten der Organisation. Unter guten Umständen, greifen diese zwei Seiten ineinander und können gleichzeitig genutzt werden.

Damit dies aber geschehen kann, muss die Flexibilitätsbereitschaft der Angestellten anerkannt und honoriert werden und sie müssen dazu berechtigt sein, ihr Wissen und ihre sozialen Kompetenzen in ihre Arbeit einzubringen.

Aline Winzeler

Handout zum Vortrag „Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstelle“ von Ursula Holtgrewe und Christian Kerst.

Literaturverzeichnis

Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management, Berlin: Merve

Cyert, Richard M. / March James G. (1995): Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Originalausgabe 1963: A Behavioral Theory of the Firm).

Holtgrewe, Ursula (2001): Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Call-Center als informatisierte Grenzstellen, in: Ingo Matuschek / Annette Henninger / Frank Kleemann (Hrsg.), Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 55 – 70.

Holtgrewe, Ursula / Kerst, Christian (2002): Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenters als Grenzstellen. Soziale Welt, 53 S. 141-160.

March, James G. (1994): A Primer on Decision Making: How Decisions Happen, New York : Free Press.

Tacke, Veronika (1997) : Systemrationalisierung an Grenzen – Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen, in: Georg Schreyögg / Jörg Sydow (Hrsg.), Managementforschung 7. Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin: de Gruyter, S. 2-44.

Voswinkel, Stephan (2000): Transformation des Marktes in marktorientierten Organisationen. Erfolgsorientiertes Entgelt in Wirtschaftsorganisationen, in: Hanns-Georg Brose (Hrsg.), Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt: Campus, S. 239-274.